

# INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO U TURIZMU

---

Gržan, Karmela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:499165>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO  
UPRAVLJANJE

Karmela Gržan

# **INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO U TURIZMU**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2024.

Karmela Gržan

# **INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO U TURIZMU**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Ekonomika poduzetništva

Mentor: dr. sc. Mateja Petračić, prof. struč. stud.

Matični broj studenta: 0066293827

Karlovac, rujan, 2024.

## ZAHVALA

Zahvaljujem mentorici, dr. sc. Mateji Petračić, na svakom korisnom savjetu,  
prenesenom znanju i neizmjernej pomoći tijekom studija.

Neizmjerne hvala mojoj obitelji, koja mi je svakodnevno pružala podršku i vjerovala u  
mene tijekom mog studija.

## SAŽETAK

Poduzetništvo i inovacije igraju ključnu ulogu u suvremenom gospodarstvu jer omogućuju stvaranje novih vrijednosti, poticanje gospodarskog rasta i povećanje konkurentnosti. Poduzetništvo se definira kao proces prepoznavanja, razvijanja i iskorištavanja poslovnih prilika uz preuzimanje rizika i donošenje odluka u uvjetima nesigurnosti. Inovacije su srž poduzetništva jer omogućuju stvaranje novih proizvoda, usluga ili procesa koji stvaraju konkurentsku prednost na tržištu. Inovacije pretvaraju ideje u komercijalno uspješne proizvode, stvarajući nove vrijednosti koje doprinose razvoju gospodarstva. Važno je razlikovati inovacije od invencija – dok invencija podrazumijeva stvaranje nečeg novog, inovacija je primjena tog izuma u praksi. Poduzetnici su često pokretači inovacija jer oni prepoznaju tržišne prilike, razvijaju nove ideje i implementiraju ih s ciljem stvaranja konkurentne prednosti. Ova sinergija poduzetništva i inovacija posebno dolazi do izražaja u industrijama kao što je turizam, gdje inovacije omogućuju stvaranje novih turističkih proizvoda i usluga koje privlače posjetitelje i diferenciraju destinacije. Uvođenje novih tehnologija, personalizacija ponude i održivi pristupi u turizmu samo su neki od primjera kako inovacije poboljšavaju poslovne rezultate i konkurentnost. Inovacijsko poduzetništvo podrazumijeva korištenje inovacija za stvaranje novih proizvoda i usluga te poslovnih modela. Uvođenjem digitalnih tehnologija u turizam omogućuje bržu komunikaciju, veću učinkovitost i niže troškove poslovanja, a također poboljšava korisničko iskustvo kroz personalizaciju i digitalne usluge. Primjena novih tehnologija u turizmu, kao što su mobilne aplikacije, virtualna stvarnost i digitalne platforme, omogućuje turistima da lakše planiraju svoja putovanja i dobiju personalizirane ponude, dok poduzetnicima omogućuje prilagodbu tržištu i povećanje konkurentnosti.

Brojni su primjeri inovacija u turizmu, a u ovom radu obrađeni su primjeri iz inozemne prakse Van Gogh muzeja u Amsterdamu i Vrtova uz zaljev u Singapuru. Primjeri iz hrvatske prakse su Muzej Apoksiomena na Malom Lošinj i Solana Nin. Uspjeh u poduzetničkim projektima ovisi o sposobnosti poduzetnika da prepoznaju tržišne prilike i razviju inovativne strategije koje će omogućiti održivi rast i na tržištu dugoročnu konkurentnost.

**Ključne riječi: turizam, poduzetništvo, inovacije**

## **SUMMARY**

Entrepreneurship and innovation play a key role in the modern economy because they enable the creation of new values, stimulation of economic growth and increased competitiveness. Entrepreneurship is defined as the process of recognizing, developing and exploiting business opportunities while taking risks and making decisions in conditions of uncertainty. Innovations are the core of entrepreneurship because they enable the creation of new products, services or processes that create a competitive advantage in the market. Innovations transform ideas into commercially successful products, creating new values that contribute to the development of the economy. It is important to distinguish innovation from invention - while invention implies the creation of something new, innovation is the application of that invention in practice. Entrepreneurs are often the drivers of innovation because they recognize market opportunities, develop new ideas and implement them with the aim of creating a competitive advantage. This synergy of entrepreneurship and innovation is particularly evident in industries such as tourism, where innovation enables the creation of new tourism products and services that attract visitors and differentiate destinations. The introduction of new technologies, personalization of the offer and sustainable approaches in tourism are just some examples of how innovations improve business results and competitiveness. By introducing digital technologies in tourism, it enables faster communication, greater efficiency and lower business costs, and improves the user experience through personalization and digital services. The application of new technologies in tourism, such as mobile applications, virtual reality and digital platforms, enables tourists to plan their trips more easily and receive personalized offers, while it enables entrepreneurs to adapt to the market and increase competitiveness. There are many examples of innovation in tourism, and this paper looks at examples from the overseas practice of the Van Gogh Museum in Amsterdam and the Gardens by the Bay in Singapore. Examples from Croatian practice are the Museum of Apoxyomenos in Mali Lošinj and Solana Nin. Success in entrepreneurial projects depends on the ability of entrepreneurs to recognize market opportunities and develop innovative strategies that will enable sustainable growth and long-term competitiveness on the market.

**Keywords: tourism, entrepreneurship, innovation**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	1
<b>2. DEFINICIJA I ZNAČAJ PODUZETNIŠTVA I INOVACIJA.....</b>	<b>2</b>
2.1. Poduzetništvo.....	2
2.1.1. Pojmovno određenje poduzetništva .....	3
2.1.2. Funkcije poduzetništva.....	4
2.1.3. Vrste i karakteristike poduzetnika.....	6
2.2. Inovacije .....	7
2.2.1. Načela inovacija .....	10
2.2.2. Vrste inovacija.....	11
2.2.3. Faze inoviranja.....	12
2.2.4. Životni ciklus inovacija.....	13
2.3. Povezanost poduzetništva i inovacija .....	15
<b>3. INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO .....</b>	<b>18</b>
3.1. Definicija i značaj inovacijskog poduzetništva .....	18
3.2. Značajke kreativnih ljudi .....	19
3.3. Strateške poduzetničke opcije pokretanja poslovnih aktivnosti .....	19
3.3.1. Kupnja postojećeg poduzeća .....	20
3.3.2. Kupnja licence.....	21
3.3.3. Kupnja franšize .....	21
3.3.4. Strateško zajedničko ulaganje.....	23
3.4. Svrhovitost i mogući izvori inovacija .....	24
3.5. Kreativno-inovacijsko poduzeće .....	24

<b>4. INOVACIJE U TURIZMU</b> .....	<b>26</b>
4.1. Pojam turizam i povijest turizma.....	29
4.2. Suvremeni turizam .....	30
4.3. Zelene inovacije .....	31
<b>5. TRENDVI U INOVACIJSKOM PODUZETNIŠTVU U TURIZMU</b> .....	<b>33</b>
5.1. Održivi turizam .....	35
5.2. Digitalizacija u turizmu.....	36
5.3. Personalizacija turističke ponude .....	37
<b>6. NOVE TEHNOLOGIJE U TURIZMU</b> .....	<b>39</b>
6.1. Umjetna inteligencija u turizmu.....	39
<b>7. INOVATIVNI PODUZETNIČKI PROJEKTI U TURIZMU</b> .....	<b>42</b>
7.1. Primjeri iz inozemne prakse .....	46
7.1.1. Van Gogh Muzej, Amsterdam, Nizozemska.....	46
7.1.2. Gardens by the Bay, Singapur .....	48
7.2. Primjeri iz hrvatske prakse .....	49
7.2.1. Muzej Apoksiomena, Mali Lošinj.....	50
7.2.2. Solana Nin.....	51
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>53</b>
POPIS LITERATURE .....	<b>55</b>
POPIS TABLICA.....	<b>58</b>
POPIS SLIKA .....	<b>58</b>
POPIS GRAFIKONA.....	<b>58</b>



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je inovacijsko poduzetništvo u turizmu, s posebnim fokusom na analizu kako inovacije utječu na razvoj, konkurentnost i održivost turističkih poduzeća i destinacija. Cilj rada je istražiti različite aspekte i dinamiku inovacijskog poduzetništva u turističkom sektoru te identificirati ključne faktore koji omogućuju uspješnu implementaciju inovativnih ideja u praksi.

## **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Za potrebe ovog rada korišteni su sekundarni podaci preuzeti iz stručnih knjiga, članaka, internetskih izvora te statistički pokazatelji važni za turistički sektor. Za analizu i interpretaciju prikupljenih podataka korištene su različite statističke metode. Podaci su prikazani kroz tablice, čime je omogućeno bolje razumijevanje i vizualizacija informacija. Metodološki pristup uključuje analizu i sintezu, gdje se podaci razlažu na manje jedinice za detaljniju analizu te se zatim sintetiziraju kako bi se dobile šire spoznaje. Također, koristi se metoda deskripcije za detaljan opis pojava i procesa u inovacijskom poduzetništvu u turizmu, te kompilacija različitih izvora za obuhvatniju sliku tematike. Statistička metoda omogućava kvantitativnu analizu podataka, doprinoseći objektivnosti i točnosti zaključaka.

## **1.3. Struktura rada**

Ovaj završni rad podijeljen je na osam međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu definirani su predmet i svrha rada, korišteni izvori, metode prikupljanja i obrade podataka te sama struktura rada. U drugom poglavlju, definirani su pojmovi poduzetništva i inovacija. U trećem dijelu objašnjeno je inovacijsko poduzetništvo, temeljne značajke kreativnih ljudi, koje su poduzetničke opcije kod pokretanja poslovnih aktivnosti, mogući izvori inovacija te kreativno-inovacijska poduzeća. U četvrtom i petom poglavlju definirane su inovacije u turizmu te koji su trendovi u inovacijskom poduzetništvu u turizmu. U šestom poglavlju prikazano je značenje novih tehnologiju u turizmu. U sedmom dijelu razrađen je primjer poduzetničkog projekta u turizmu. U zaključku su sažete sve ključne informacije i izneseni stavovi. Na kraju rada nalazi se popis literature, kao i tablica, ilustracija i grafikona.

## 2. DEFINICIJA I ZNAČAJ PODUZETNIŠTVA I INOVACIJA

Poduzetništvo se odnosi na proces stvaranja, razvijanja i upravljanja novim poslovnim pothvatima radi ostvarivanja dobiti, dok inovacija predstavlja ključni element poduzetništva jer podrazumijeva uvođenje novih ideja, proizvoda ili usluga koje donose dodanu vrijednost na tržištu.

### 2.1. Poduzetništvo

Pojam poduzetništva teško je jednoznačno definirati. Poduzetništvo (engl. entrepreneurship), obuhvaća sveukupnost poduzetnikovih organizatorskih, nadzornih, usmjeravajućih i upravljačkih funkcija. Zbog svoje važnosti, poduzetništvo se često promatra kao poseban čimbenik proizvodnje koji ima zadatak na najpovoljniji način kombinirati i koordinirati ostale čimbenike proizvodnje radi maksimiziranja proizvodnje i profita.<sup>1</sup> Poduzetništvo je jedan od ključnih pokretača gospodarskog razvoja. Preciznije, poduzetništvo možemo definirati kao proces prepoznavanja, razvijanja i iskorištenja poslovnih prilike s ciljem stvaranja nove vrijednosti u okviru inovacija, resursa i tržišnih strategija. Ovaj proces uključuje preuzimanje rizika, donošenje odluka u uvjetima nesigurnosti, a usmjereno je i prema upravljanju poslovnih aktivnosti koje omogućuju stvaranje profita i dugoročnu povećanu vrijednost.

Poduzetništvo ima dugu povijest koja seže tisućama godina unatrag, a njegova se uloga i značaj mijenjala i razvijala kroz različite povijesne periode. U ranim civilizacijama, poduzetništvo je bilo vezano uz trgovinu, obrte i poljoprivredu, gdje su pojedinci prepoznavali prilike za razmjenu dobara i usluga, često prelazeći velike udaljenosti kako bi proširili svoja tržišta.

S razvojem kapitalizma tijekom srednjeg vijeka i renesanse, poduzetništvo je dobilo novu dimenziju. Trgovačke aktivnosti počele su se organizirati u veće i složenije poslovne poduhvate, što je dovelo do pojave prvih korporacija i organiziranih trgovačkih društava. Poduzetnici su postali ključni akteri u pokretanju ekonomskog rasta, posebno u urbanim središtima, gdje su poticali inovacije u proizvodnji i distribuciji.

---

<sup>1</sup> Bartoluci, M. Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 259.

Industrijska revolucija u 18. i 19. stoljeću donijela je velike značajke u poduzetništvu. Pojava strojeva i masovne proizvodnje omogućila je poduzetnicima da optimiziraju svoje poslovanje do tada neviđenih razmjera. Tijekom tog razdoblja, poduzetništvo se počelo povezivati s inovacijama u tehnologiji, što je dovelo do ubrzanog razvoja industrijskih grana poput tekstila, rudarstva i metalurgije.

U 20. stoljeću, poduzetništvo je prošlo kroz daljnju transformaciju s pojavom novih oblika poslovanja, poput franšiza, multinacionalnih korporacija i start-up tvrtki. Globalizacija i napredak u informacijskim tehnologijama omogućili su poduzetnicima pristup globalnim tržištima, dok su istovremeno inovacije u poslovnim modelima, poput e-trgovine, stvorile nove prilike za rast i razvoj. Tijekom ovog razdoblja, poduzetništvo je postalo sve više usmjereno na usluge i informacijske tehnologije, dok su industrije poput turizma, financija i tehnologije doživjele brzi rast.

Danas, u 21. stoljeću, poduzetništvo je suočeno s izazovima i prilikama koje donosi digitalna transformacija, klimatske promjene i globalna ekonomska nestabilnost. Poduzetnici sve više preuzimaju odgovornost za društvene i ekološke aspekte svog poslovanja te preuzimaju ključnu ulogu u gospodarskom rastu.

### **2.1.1. Pojmovno određenje poduzetništva**

Tijekom bogate povijesti poduzetništva različiti autori iznosili su brojne definicije poduzetništva. Definiranje poduzetništva temelji se na izdvajanju njegovih najvažnijih karakteristika. Kao glavne karakteristike poduzetništva i svakom pogledu ističu se: neizvjesnost, financijski rizik, eksperimentiranje, traganje i istraživanje. Različitost razmišljanja ukazuje da jedna jedinstvena definicija poduzetništva nije uopće moguća i da bi bila ili previše opširna ili neprecizna i beskorisna. U ovom uvodnom poglavlju bit će dan presjek najvažnijih definicija poduzetništva.<sup>2</sup>

Ronstadt (1984:28), opisuje poduzetništvo kao dinamičan proces stvaranja povećane vrijednosti. Vrijednost se stvara od strane pojedinaca koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala, vremena i/ili karijere. Proizvod koji proizvode može i ne mora biti

---

<sup>2</sup> Kolaković M., Mikić M.: Poduzetništvo u 21. Stoljeću, Studentski poduzetnički inkubator, Zagreb, 2020., str. 3.

jedinstven, ali vrijednost mora nekako biti stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa.

Hirsch et al. (2005:8), definiraju poduzetništvo kao proces staranja nečeg novog posvećivanjem neophodnog vremena i napora, uz pretpostavku pratećih financijskih, fizičkih i društvenih rizika, i prihvaćanjem odgovarajućih nagrada u novčanom i osobnom zadovoljstvu i neovisnosti.

Vuković (1999:33), opisuje poduzetništvo kao ljudsku kreativnu i inovativnu djelatnost preko koje se kombiniraju različiti tipovi resursa da bi se u procesu proizvodnje proizveli potrebni proizvodi i usluge radi zadovoljenja ljudskih potreba. Nadalje, Vuković ističe da je poduzetništvo u neposrednoj vezi s raspoloživim resursima te da o raspoloživim resursima i ljudskoj kreativnosti i inovativnosti ovisi razina proizvodnje određenih proizvoda i usluga, kao i razina zadovoljenja ljudskih potreba.

Prema Skoriću (1995:23), poduzetništvo je skup aktivnosti na osnivanju, ustrojstvu i upravljanju poslovanjem poduzeća. U nastavku on poduzetništvo definira kao ulaganje radi ostvarivanja dobiti ili profita.

Analizirajući različite definicije poduzetništva, može se primijetiti da neke ključne karakteristike kao što su kreativnost i sposobnost za inovacije, skupljanje resursa i formiranje gospodarskih struktura te mogućnost ostvarivanja profita i rasta unatoč prisutnim rizicima i nesigurnostima svima zajedničke.

### **2.1.2. Funkcije poduzetništva**

Radi lakšeg proučavanja pojedinih aktivnosti kojima se suvremeni poduzetnici bave, kao i njihove međusobne kauzalnosti, grupiramo ih u grupe koje se nazivaju funkcije poduzetništva. Funkcije poduzetništva predstavljaju grupe poslovnih zadataka i aktivnosti koji se javljaju u suvremenom poslovanju poduzetnika. Kod malih poduzeća sve funkcije poduzetništva provodi jedna osoba - poduzetnik. Porastom poduzeća obavljanje funkcija počinje se dijeliti na više osoba (menadžera) koje se specijaliziraju u provođenju jedne ili nekoliko njih.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 91.

Poduzetničke funkcije ostvaruju se korištenjem kombinacije kompetencija ili različitih vrsta vještina, koje su potpomognute svim dostupnim resursima ili imovinom poduzeća. Najznačajnija promjena u modernom poduzetništvu je ta da ključni resurs više nije fizički ili financijski kapital, već intelektualni kapital. Upravo na temelju intelektualnog kapitala, poduzeća, osobito ona manja, koja oskudijevaju tradicionalnim oblicima kapitala, grade svoj poslovni uspjeh. Kroz razvoj poduzetničke aktivnosti, postupno su evoluirale poduzetničke funkcije, a njihov razvoj bio je uvjetovan društveno-ekonomskim i znanstveno-tehnološkim okolnostima specifičnim za određeno razdoblje. U stručnoj literaturi mogu se pronaći različite klasifikacije i vrste poduzetničkih funkcija. Međutim, kao najvažnije funkcije u suvremenom poduzetništvu treba navesti sljedeće:<sup>4</sup>

- strateška i planska funkcija,
- organizacijska funkcija,
- upravljačka funkcija,
- kontrolna funkcija.

Strateška i planska funkcija odnosi se na dugoročno postavljanje ciljeva i planiranje resursa potrebnih za njihovo ostvarenje. Organizacijska funkcija uključuje strukturiranje i koordinaciju poslovnih aktivnosti, kako bi se osiguralo učinkovito korištenje resursa i optimalan rad. Upravljačka funkcija usmjerava svakodnevne aktivnosti poduzeća, te osigurava da svi procesi teku u skladu s planovima. Na kraju, kontrolna funkcija obuhvaća praćenje postignutih rezultata, evaluaciju napretka i poduzimanje korektivnih mjera kada je potrebno, kako bi se osiguralo ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Primjer iz turizma koji dobro ilustrira primjenu ključnih funkcija u suvremenom poduzetništvu su Terme Sveti Martin. Ovaj kompleks, smješten u kontinentalnom dijelu zemlje, koristi inovacije u turizmu kroz pažljivo strateško planiranje i održivi razvoj. Njihova dugoročna strategija usmjerena je na privlačenje gostiju zainteresiranih za zdravstveni i wellness turizam, s naglaskom na ekološki prihvatljive prakse. Organizacija kompleksa jasno je strukturirana kako bi optimalno upravljala raznolikom ponudom koja uključuje wellness, sportske sadržaje i medicinski turizam. Menadžment Terma Sveti Martin primjenjuje inovativne metode, poput korištenja geotermalne

---

<sup>4</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 91.

energije, čime povećavaju učinkovitost poslovanja i privlače turiste koji traže održiva rješenja. Uz to, kontrola rezultata poslovanja provodi se kroz redovitu analizu utjecaja tih inovacija na troškove i zadovoljstvo gostiju, što omogućava stalno poboljšanje usluga i optimizaciju resursa. Ovaj primjer jasno prikazuje kako poduzetnici u turizmu mogu uspješno integrirati strateške, organizacijske, upravljačke i kontrolne funkcije za rast i razvoj poslovanja.

U velikim poduzećima, razlike u funkcijama, njihovim ulogama, zadacima i odgovornostima puno su izraženije. Dok u malom poduzeću, poduzetnik uglavnom samostalno upravlja svim tim funkcijama i mora imati osnovno znanje o svakoj od njih. Važno je istaknuti kako su te funkcije međusobno povezane i kako se kroz sinergiju teži postizanju zajedničkog cilja, a to su uspješnost i razvoj poduzeća.

### **2.1.3. Vrste i karakteristike poduzetnika**

Izraz poduzetnik odnosi se na sve one osobe koje poduzimaju određene poslovne pothvate, te preuzimaju na sebe neizvjesnost i rizik za učinak od tog pothvata. Svakom je poduzeću potreban poduzetnik kao nosilac poduzetničke inicijative. Isto kao što su nerazdvojivi poduzeće i tržište, tako su isto nerazdvojivi poduzeće i poduzetnik. Cilj svakog poduzetnika je da njegov pothvat rezultira što većim učinkom u obliku dobiti, odnosno profita.<sup>5</sup> Poduzetnik također igra ključnu ulogu u oblikovanju strategije i vizije poduzeća, osiguravajući da poslovanje ide u pravcu koji omogućava dugoročnu održivost i rast. Njegova sposobnost da prepozna prilike i rizike na tržištu često određuje uspjeh ili neuspjeh cijelog poduzeća.

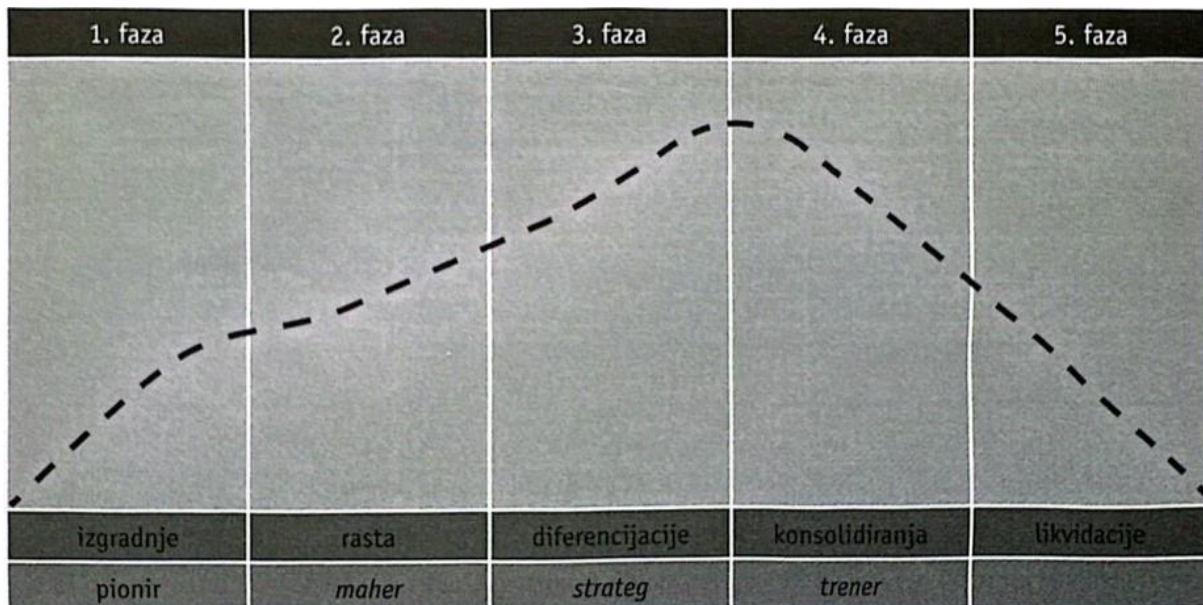
Postoji mnogo različitih klasifikacija poduzetnika, a jedna od njih temelji se na njihovoj ulozi tijekom različitih faza razvoja poduzeća. Svaka faza zahtijeva specifična znanja i vještine, zbog čega je potreban drugačiji profil poduzetnika.

---

<sup>5</sup> Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 671.

Slika 1. Prikazuje karakteristične poduzetnike za određene faze razvoja poduzeća.

Slika 1. Tipični poduzetnici u različitim fazama razvoja poduzeća



Izvor: Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 676.

Pioniri su entuzijastični osnivači novih poduzeća prisutni u ranoj fazi razvoja, obilježeni su energijom, odlučnošću i snažnim individualizmom te su fokusirani na ostvarivanje svoje vizije. Maheri su efikasni lideri tijekom faze poduzeća koji pokazuju snažne organizacijske sposobnosti i ambiciju, ali često im nedostaje znatiželja zbog toga što su toliko preokupirani trenutnim operacijama. Stratezi su mislioci te željni uspjeha, usredotočeni su na strateško planiranje, a usvajanje poslovnih odluka uglavnom delegiraju voditeljima poslovnih jedinica. Treneri stvaraju motivirajuće i pozitivne radne uvjete, aktivno komuniciravaju s timovima te posluju s povratnim informacijama za daljnju koordinaciju poslovanja. Za posljednju fazu likvidacije ne predviđa se specifična vrsta poduzetnika s obzirom na to da je cilj poduzetništva da poduzetnik svoje poduzeće nikada ne dovede to ove faze, već da pokrene novi poslovni ciklus.

## 2.2. Inovacije

Postoje brojne definicije inovacija, no pojam najbolje objašnjava ona koja kaže da su inovacije aktivnosti ili proizvodi koji su novi ili drugačiji od drugih.<sup>6</sup> Inovacija je proces pretvaranja ideja u nove ili poboljšane proizvode, usluge ili procese koji donose dodanu

<sup>6</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 203.

vrijednost na tržištu ili u organizaciji.<sup>7</sup> Inovacije omogućuju resursima da steknu nove mogućnosti za generiranje bogatstva. One su ključni pokretač razvoja i konkurentnosti u suvremenom poslovnom svijetu. U kontekstu turizma, inovacije imaju izuzetno veliku važnost jer omogućavaju destinacijama i turističkim poduzećima da se istaknu u sve konkurentnijem globalnom okruženju.

Razumijevanje pojma inovacija često je nejasno ili neprecizno opisano te se miješa s pojmom invencije, odnosno pronalaska ili izuma, stoga ih je potrebno distancirati. Invencija podrazumijeva stvaranje nečeg što ranije nije postojalo, odnosno nečeg novog i originalnog na globalnom nivou, kao što su nove kategorije proizvoda, novi materijali ili novi poslovni procesi. S druge strane, inovacije predstavljaju primjenu novog ili značajno unaprijeđenog proizvoda (dobra ili usluge) ili procesa, nove marketinške metode ili novog načina organizacije poslovanja, radnog mjesta ili vanjskih odnosa. Invencije nisu komercijalizirane, dok inovacije jesu.<sup>8</sup>

Dakle, temeljni resurs koji poduzetnik koristi u poduzetničkom poduhvatu je znanje, koje predstavlja ključni faktor ekonomskog napretka. Ovisno o načinu primjene znanja, razvijenosti informacijske mreže i općem pristupu inovacijama, razlikuju se sljedeća društva:

Tablica 1. prikazuje društva prema inovaciji.

Tablica 1. Društva prema inovaciji

inovacijsko društvo	Obilježje mu je da se ulažu velika sredstva u obrazovanje i znanost, da razvija informacijsku infrastrukturu i cijeni svekoliku kreativnost.
imitativno društvo	Tijekom vremena mehanički slijedi put inovacijskih društava.
neinventivno društvo	Karakteristično je po različitim blokadama (ideološkim, normativnim, infrastrukturnim), a najvažnija je nepostojanje poduzetničke klime.

Izvor: Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 262.

<sup>7</sup> Bartoluci, M.: op. cit., str. 50.

<sup>8</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 204-205.



Inovacijsko društvo je ono koje ulaže velika sredstva u obrazovanje, znanost i razvoj informacijske infrastrukture, cijeneći sve oblike kreativnosti. Primjer takvog društva je Finska, koja sustavno ulaže u obrazovanje i tehnologiju, a to se odražava i na turistički sektor kroz projekte poput "Visit Arctic Europe", gdje tehnologija pomaže u kreiranju održivih i inovativnih turističkih iskustava. Sličan primjer je Singapur, koji je prepoznat kao svjetski lider u pametnim rješenjima za turizam, koristeći tehnologiju kako bi poboljšao korisničko iskustvo i optimizirao upravljanje gradskom infrastrukturom. Švedska, s naglaskom na održivi turizam i eko-turističke inicijative, također pokazuje kako inovacijsko društvo potiče kreativna i ekološka rješenja unutar turističke industrije.

Imitativno društvo prati postojeće modele uspješnih turističkih destinacija, prilagođavajući ih svojim uvjetima. Hrvatska je dobar primjer, jer je, iako bilježi rast u inovacijama poput glampinga i ekoturizma, često pratila modele Italije ili Španjolske, fokusirajući se na masovni turizam i velike hotelske lance. Slično tome, Grčka primjenjuje već poznate turističke koncepte, osobito u pogledu all-inclusive ponuda i masovnog turizma, iako je njezin povijesni turizam globalno prepoznat. Portugal je također imitativno društvo u kojem se primjenjuju već isprobani modeli drugih mediteranskih zemalja, premda se zemlja sve više okreće održivom turizmu i digitalnim nomadima. Slovačka, s naglaskom na zimski turizam i spa destinacije, prati primjere susjednih zemalja poput Austrije i Češke, prilagođavajući njihove modele turističkom tržištu.

Neinventivno društvo karakterizira nedostatak poduzetničke klime i inovacija zbog različitih blokada. Sjeverna Koreja je primjer zemlje u kojoj je turizam strogo kontroliran i ograničen na propagandne programe, bez prostora za inovacije i razvoj. Afganistan je još jedno neinventivno društvo, gdje sukobi, politička nestabilnost i slaba infrastruktura onemogućuju razvoj inovativnog turističkog sektora, a sigurnosni izazovi dodatno otežavaju privlačenje turista. Venezuela, unatoč potencijalu za razvoj turizma, zbog političke i ekonomske nestabilnosti te ideoloških barijera nema prostora za inovativne projekte, a poduzetništvo je snažno ograničeno. Eritreja se također suočava s ozbiljnim izazovima u razvoju turizma zbog svoje zatvorenosti prema vanjskim investicijama i nedostatka infrastrukture, što onemogućava bilo kakav inovativni pristup.

Inovacije su srž modernog poslovanja, neovisno o industriji u kojoj se primjenjuju. Inovacija nije samo tehnološki napredak, već širok spektar aktivnosti koje uključuju stvaranje i primjenu novih ideja, proizvoda, usluga ili procesa koji dodaju vrijednost tržištu ili organizaciji. U kontekstu turizma, inovacije omogućuju destinacijama i poduzećima da se diferenciraju od konkurencije, poboljšaju iskustvo posjetitelja i povećaju svoju održivost na globalnom tržištu. Bez stalnih inovacija, turistički sektor ne bi mogao brzo reagirati na promjene u potražnji, tehnologiji i društvenim trendovima, čime bi njegova konkurentnost bila ugrožena.

### **2.2.1. Načela inovacija**

Svaka ljudska aktivnost pridržava se nekih načela koja su se tijekom njezina povijesnog razvitka iskristalizirala kao svojevrsne pouke i poruke koje pomažu u djelovanju i ponašanju. To se odnosi i na inovativnu djelatnost. Načela inovacije, odnosno njihova primjena u djelatnoj praksi ne samo što racionaliziraju inventivno-inovacijske procese i pridonose njihovoj učinkovitosti nego istodobno pridonose sužavanju prostora iznenađenja i neobjašnjivosti događanja.<sup>9</sup> Osnovna načela inovacija su načelo iznimke, načelo dokazivosti, načelo svrhovitosti, načelo prihvatljivosti, načelo potrebitosti.

Načela inovacija s vremenom se razvijaju, ukazujući na to da će talentirani inovator postići uspjeh ako razumije zakonitosti inovativnih aktivnosti i savlada vještinu njihove primjene. Osnovu inovacijskih načela kao zasebne discipline čini nekoliko preporuka "za" i "protiv", kao i ono što se često naziva "uvjetima."

Preporuke „za“:

1. Sustavne inovacije treba započeti analizom povoljnih prigoda i promišljanjima o onome što se može nazvati povoljnim prigodama za inovacije. Treba imati na umu da se povoljne prigode, po relevantnim sadržajima, međusobno razlikuju i da stoga svaku od njih treba posebno analizirati.
2. Budući da su inovacije i pojmovne i zapažajne prirode, one pretpostavljaju i proučavaju brojaka i slušanje stavova i mišljenja ljudi, proizvođača, trgovaca, spoznavanje njihovih očekivanja, želja, vrijednosti i potreba.

---

<sup>9</sup> Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V.: Poduzetnički menadžment, Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 1999., str. 104.

3. Inovacija mora biti jednostavna i ambiciozno usmjerena, pogotovo ona kojoj je svrha stvaranje novih potreba.
4. Inovacija treba započeti skromno, s manjim ulaganjem i tek postupno može poprimati ambicioznije ciljeve i oblike, imajući na umu relevantne čimbenike okruženja.
5. U inovativnoj aktivnosti, unatoč prethodnoj preporuci, treba težiti postizavanju značajnih ciljeva.
6. Sve poduzetničke strategije trebaju biti usmjerene na spoznavanje povoljnih prigoda za inovacije kako bi poduzeće zadržalo povoljan položaj na tržištu i po mogućnosti stvaralo novo tržište.<sup>10</sup>

Preporuke „protiv“:

1. Ne pokušavati biti „previše pametan“ i zanemarivati mišljenja i savjete drugih.
2. Ne ići previše u širinu, nego se usmjeriti na nešto određeno: tehnologiju, tržište, znanje, energiju ili na bitne čimbenike relevantne za uspješnost inovacije.
3. Ne pokušavati stvoriti inovaciju za daleku budućnost, iako ona može imati svojstva dugotrajne uporabljivosti, nego se usredotočiti na sadašnjost na stajališta budućnosti.<sup>11</sup>

### **2.2.2. Vrste inovacija**

Prema osnovnoj klasifikaciji inovacija koja se pojavljuje u literaturi, inovacije se dijele na inovacije proizvoda, inovacije proizvodnih procesa ili pružanja usluga te inovacije u sustavima upravljanja.

- a) Inovacija proizvoda – predstavljaju novi poboljšani proizvod ili uslugu, primjerice superautomobil na električni motor koji je razvio inovator Mate Rimac.
- b) Inovacije procesa – označava promjenu u načinu proizvodnje nekog proizvoda, primjerice, pokretna traka kojoj je inovator Henry Ford 1913. godine promijenio način proizvodnje automobila
- c) Inovacije u sustavu upravljanja – označavaju inovacije u upravljačkim operacijama, primjerice uvođenje novog sustava kontrole i praćenja uspješnosti

---

<sup>10</sup> Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V.: op. cit., str. 105.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 105.

intelektualnog kapitala te sukladno tome i novog načina nagrađivanja zaposlenika.<sup>12</sup>

### 2.2.3. Faze inoviranja

Inovacije predstavljaju ključni element u poslovanju svakog poduzeća, jer omogućuju unaprjeđenje ponude kroz uvođenje novih ili poboljšanih proizvoda i proizvodnih metoda. Inovativni procesi donose osvježenje poslovanju, a njihov utjecaj je izravno povezan s dugoročnim rastom i održivošću poduzeća. Postoji jasno definirana struktura faza inovacijskog procesa, koja omogućuje njegovo provođenje u bilo kojoj organizaciji. Faze inoviranja slijede specifičan redoslijed, jedan korak za drugim, te se odvijaju ciklički. Ukupno postoji sedam faza, a njihov prikaz je dostupan u grafičkom obliku na slici 2.

Slika 2. Faze razvoja inovacija u poslovanju poduzeća



Izvor: Brekić, J., Inovativni management. Alinea Zagreb d.o.o., Zagreb, 1994., dostupno na: <https://shorturl.at/aD3Fd> (20.07.2024.)

<sup>12</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 204.

Faze inoviranja u poduzeću obuhvaćaju nekoliko koraka koji vode od početne ideje do njenog konačnog ostvarenja. Prvi korak je traženje ideja, gdje se poduzeće fokusira na prikupljanje inovativnih zamisli koje mogu unaprijediti poslovanje. Slijedi odabir ideje u koju će se uložiti, što podrazumijeva analizu prikupljenih ideja i donošenje odluke koja od njih ima najveći razvojni potencijal. Treći korak je implementacija, gdje poduzeće počinje provoditi odabranu ideju u praksi. Nakon toga slijedi prikupljanje potrebnih resursa i znanja, što uključuje osiguravanje financijskih sredstava, tehnologije i stručnjaka potrebnih za realizaciju inovacije. Peta faza je izrada projekta, gdje se detaljno razrađuje plan za provedbu inovacije. Kada je sve spremno, inovacija se lansira na tržište, čime započinje njeno stvarno poslovanje. Posljednja faza je učenje, gdje se analiziraju rezultati inovacije, učeći iz iskustva i prilagođavajući buduće procese na temelju stečenih spoznaja.

Primjer kroz koje su prikazane faze inoviranja u turizmu je projekt Aquaparka Istralandia, koji je prošao kroz sve ključne faze inovacijskog procesa, od ideje do realizacije i održavanja poslovanja. Prvo, u fazi generiranja ideje, prepoznata je potreba za modernim i atraktivnim vodenim parkom u Istri. Zatim, u fazi istraživanja i razvoja, analizirana su tržišta i mogućnosti, te su oblikovane konkretne ideje o vrsti atrakcija i usluga koje bi aquapark mogao ponuditi. Tijekom faze procjene i testiranja, detaljno su analizirani troškovi, potrebe posjetitelja i potencijalni prihod, čime se osigurala isplativost projekta. Nakon toga, projekt je ušao u fazu planiranja, gdje su razvijeni planovi za izgradnju parka i svi potrebni elementi za njegovu operativnost. U fazi implementacije, Istralandia je službeno otvorena i počela poslovati, donoseći inovativni koncept zabavnog turizma u regiju. Kroz fazu komercijalizacije, aquapark se pozicionirao na tržištu, privlačeći brojne posjetitelje i postavši važna atrakcija Istre. Posljednja faza, održavanje i unaprjeđivanje, i dalje je prisutna, jer Istralandia kontinuirano ulaže u nove sadržaje i održava visoke standarde kako bi zadržala konkurentnost i zadovoljstvo posjetitelja.

#### **2.2.4. Životni ciklus inovacija**

Kako bi se učinkovito upravljalo inovacijama i procesom inoviranja, potrebno je razumjeti životni ciklus inovacije, koji se sastoji od pet različitih faza u sljedećem redoslijedu:

Invencija – stvaranje nove ideje ili procesa, pri čemu invencija nije isto što i inovacija, koja predstavlja primjenu invencije.

Razvoj – proces pretvaranja invencije u praktičnu primjenu ili tržišni proizvod.

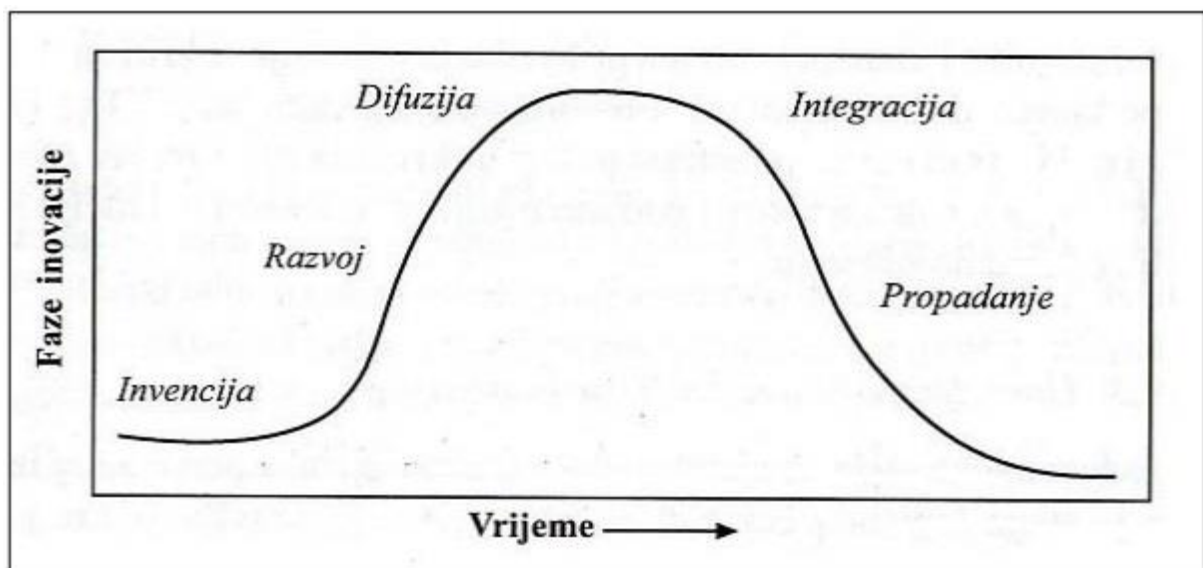
Difuzija – proces uvođenja inovacije u svakodnevnu upotrebu.

Integracija – odnosi se na stalne promjene koje se provode nakon uvođenja inovacije.

Propadanje – nastaje kada se inovacija prestane koristiti.

Slika 3. Prikazuje životni ciklus inovacije.

Slika 3. Faze životnog ciklusa inovacije



Izvor: Buble, M. Management malog poduzeća, Ekonomski fakultet Sveučilište u Splitu, Split, 2003., str. 47. (23.07.2024.)

Krivulja na slici 3. prikazuje životni ciklus inovacije, od njezina stvaranja do njezina postupnog propadanja. Prvi korak u ovom procesu je faza invencije, u kojoj se rađa nova ideja ili koncept. Ovdje inovacija još nije komercijalno primijenjena, već postoji kao potencijalno rješenje. Nakon toga slijedi faza razvoja, u kojoj se ta ideja pretvara u konkretan proizvod ili uslugu, uključujući istraživanje, testiranje i prilagodbu tržištu. Kada inovacija dosegne svoju punu primjenu na tržištu, ulazi u fazu difuzije, gdje je najviše prihvaćena i donosi značajan rast poduzeću. Kako vrijeme prolazi, inovacija postaje standardizirana i integrira se u poslovne procese ili šire društvo, čime prelazi u fazu integracije. Ipak, s vremenom inovacija počinje gubiti na važnosti zbog novih tehnoloških rješenja, što dovodi do faze propadanja, kada postaje zastarjela i zamjenjuje je nešto novo. Ova krivulja prikazuje prirodni tijek razvoja inovacija, od njihovog stvaranja do kraja njihove primjene.

Primjer životnog ciklusa inovacije u turizmu može se vidjeti kroz razvoj i primjenu sustava digitalnih vodiča u povijesnim gradovima poput Dubrovnika. Proces je započeo u fazi invencije, kada je stvorena ideja o digitalnim turističkim vodičima kao odgovoru na potrebu za modernim, interaktivnim načinom pružanja informacija posjetiteljima povijesnih znamenitosti. Nakon toga, u fazi razvoja, ova ideja je pretvorena u aplikaciju za pametne telefone koja je turistima omogućila jednostavan pristup informacijama putem GPS-a i multimedijских sadržaja. Faza difuzije dogodila se kada su digitalni vodiči postali dio svakodnevnog iskustva turista, posebno onih koji preferiraju samostalno istraživanje, a aplikacija je postala popularna u gradovima poput Dubrovnika, gdje je integrirana u turističku ponudu. U fazi integracije, inovacija je nastavila rasti kroz stalne nadogradnje, poput dodavanja funkcija proširene stvarnosti i personaliziranih preporuka, čime su digitalni vodiči postali trajan dio turističkog iskustva. Konačno, inovacija bi mogla doći do faze propadanja ako tehnologija postane zastarjela ili ju zamijene napredniji oblici tehnologije, poput AI-asistenata za turiste.

### **2.3. Povezanost poduzetništva i inovacija**

Poduzetništvo i inovacije neraskidivo su povezani procesi koji zajedno čine temelj za gospodarski rast i razvoj. Poduzetnici su često pokretači inovacija jer su oni ti koji prepoznaju prilike na tržištu, razvijaju nove ideje i implementiraju ih kako bi stvorili vrijednost. S druge strane, inovacije omogućuju poduzetnicima da postanu konkurentniji, poboljšaju svoje proizvode i odgovore na promjenjive preferencije potrošača. Ova povezanost između poduzetništva i inovacija ključna je za konkurentnost i dugoročni uspjeh poduzeća.

Ključan faktor za ekonomski napredak je stvaranje i implementacija inovacija te modernih tehnoloških rješenja, jer one predstavljaju temelj i glavni pokretač rasta. Uz navedeni utjecaj znanosti kao resursa u poduzetništvu, sve važniji postaju obrazovanje, organizacija i upravljanje. Zbog takvih promjena u strukturi svjetskog gospodarstva povećava se udio industrije koja se temelji na novim znanstvenim spoznajama, što postaje i kriterij konkurentske prednosti, rasta i razvija, u odnosu na prijašnje kriterije koji su uključivali raspoloživu energiju i rad. Uspjeh se mjeri brzinom stjecanja novih znanja i prilagođavanjem aktualnim tokovima svjetskog okruženje. Poduzetnicima je svojstveno stalno traganje za promjenama, prilagođavanje tim

promjenama i korištenje istih kao prilika za napredak. Kako bi ostvarili svoje ciljeve, poduzetnici trebaju imati inovacijski sustav koji uključuje organizirano i usmjereno istraživanje promjena te detaljnu analizu povoljnih prilika za ekonomske i društvene inovacije koje te promjene mogu donijeti.

Da bi se razvijala, organizacija mora uvoditi inovacije, to mora biti svakidašnja praksa, inače će oslabjeti i postati nekonkurentna. U primjeni inovacija, poduzetništvo se mora služiti strategijama koje imaju određene ciljeve.<sup>13</sup>

Primjerice, ciljevi određenih strategija mogu glasiti [Drucker, 1992:195]

- a) Tko će brže, tko će više.
- b) Usmjeriti tako gdje nema konkurencije.
- c) Mijenjanje ekonomskih obilježja proizvoda, tržišta ili tehnologije.

Navedene strategije poduzetništva mogu se kombinirati, baš kao i elementi više strategija. Primjenom načela inovacije uz korištenje poduzetničkom strategijom i prihvaćanjem neuobičajenog kao povoljnih prilika razvija se poduzetništvo, a time se utječe na svekoliki razvoj. Iskustva razvijenih zemalja pokazala su da poduzetništvo, izumi i inovacije mogu izmijeniti nacionalno gospodarstvo. Utjecaj tržišta i konkurencije potiče razvoj poduzetništva tako da ono, polazeći od strukture vlasništva, rada i upravljanja, postaje pokretač gospodarskog razvoja.<sup>14</sup>

Za nerazvijene zemlje razvoj poduzetništva može se postići učenjem iz iskustava razvijenih zemalja, ali bez njihovog izravnog repliciranja. Prvi korak uključuje rješavanje pitanja vlasništva, zatim je važno poticati poduzetništvo kroz porezni sustav te stvoriti pozitivnu percepciju poduzetništva kao ključnog faktora razvoja, inovacija, kreativnosti i zapošljavanja. Potrebno je motivirati postojeće poduzetnike i otvoriti prostor za ulaganja vanjskim investitorima.

Osnovni preduvjet za razvoj poduzetništva jesu sljedeći:<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Bartoluci, M.: op. cit., str. 263.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 263.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 264.



Tablica 2. Preduvjeti za razvoj poduzetništva

tržište	Ishodišna točka ekonomije i poduzetništva,
platežno sposobna potražnja	domaća i inozemna
tržišna konkurencija	međusobno tržišno natjecanje, konkurentnost
samostalnost gospodarskih subjekata	u izboru djelatnosti, resursa, tržišta
pravno, socioekonomsko, kulturno i političko okruženje	pravna država, društvena klima za poduzetništvo, zaposlenost, financijske institucije
poduzetnička klima u nacionalnoj ekonomiji	institucionalni uvjeti za razvoj poduzetništva
mjere za poticanje razvoja poduzetništva	kapital, poticaji, projekti i dr.

Izvor: Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 264.

Inovacije poduzetnicima omogućuju korištenje alata i strategija za razvoj novih proizvoda, usluga i poslovnih modela. Prema tome, kroz proces inoviranja, poduzetnici mogu identificirati i iskoristavati praznine na tržištu, što povećava njihovu tržišnu prednost. Inovacije poduzetnicima omogućavaju unapređenje efikasnosti poslovanja, optimizaciju resursa i smanjenje troškova, što doprinosi održivosti poslovanja. U kontekstu turizma, povezanost poduzetništva i inovacija postaje još važnija. Kroz inovacije, poduzetnici mogu razviti jedinstvene turističke proizvode i usluge koji privlače posjetitelje. Primjena novih tehnologija, personalizacija ponude i razvoj održivih turističkih praksi samo su poneki od primjera kako inovacije mogu biti integrirane u poduzetničke aktivnosti u turizmu, čime se osigurava dugoročna konkurentnost i održivost destinacija.

Poduzetništvo i inovacije u turizmu potiču gospodarski rast, doprinose razvoju lokalnih zajednica, očuvanju kulturne i prirodne baštine, te poboljšanju ukupnog iskustva posjetitelja.

### **3. INOVACIJSKO PODUZETNIŠTVO**

U današnjim uvjetima brzih i dubokih promjena u gotovo svim djelatnostima i društvenim sferama, opći i gospodarski napredak ne može se ostvariti bez napretka u tehničkim, tehnološkim, organizacijskim i kadrovskim područjima. Stoga je nužno organizirano i svjesno poticati sve oblike tehničkih i drugih inovacija kako bi se pratila dostignuća znanstveno-tehnološkog razvoja.

Inovacija i poduzetništvo stalno su povezani i međusobno djeluju, oslanjajući se na kreativnost, inspiraciju, "briljantne ideje", svrhovit rad, učenje te organizaciju, kao i na praktične primjere inovacija i poduzetništva. Poduzetništvo predstavlja oblik ponašanja koji se temelji na stvaralaštvu i znanju, koristeći ih kao alate za postizanje određenih ciljeva. U tom kontekstu, znanost o poduzetništvu razvija se kao disciplina koja teorijski proučava poduzetničku praksu kroz sustavno promatranje i razumijevanje. Inovacija je ključni alat suvremenih poduzetnika kojim oni iskorištavaju promjene kao priliku za nove poslovne pothvate ili unapređenje postojećih proizvodnih ili uslužnih aktivnosti.

Suvremeno poduzetništvo, dakle, obilježava, inventivnost i inovativnost. Ono je, ustvari, inventivno i inovacijsko poduzetništvo i to u dvostrukom smislu. Prvo, poduzetništvo je, već samo po sebi, uz ostalo, inventivni i inovacijski čin poduzetnika. Drugo, poduzetništvo promiče, organizira i vodi ka primjeni inovacija u praksi. Te dvije komponente nemaju jednaku sadržajnu vrijednost. Naime, suvremeni poduzetnik, kao nositelj poduzetništva, ne mora biti inovator, ali on mora poznavati smisao i značenje inovacija u poduzetničkoj aktivnosti i umjeti potaknuti organiziranu primjenu rezultata inventivne aktivnosti, a time i pomoći da se ona preobrazi u inovaciju. U tom smislu poduzetnički pothvat je svojevrsna inovacija.<sup>16</sup>

#### **3.1. Definicija i značaj inovacijskog poduzetništva**

Inovacijsko poduzetništvo podrazumijeva sposobnost poduzetnika da koriste inovacije kako bi stvorili nove proizvode, usluge ili poslovne modele, čime ne samo da doprinose konkurentnosti svojih poduzeća, već i potiču razvoj cijelog gospodarstva.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Drucker, P.: Inovacije i poduzetništvo, Globus nakladni zavod, Zagreb, 1985., str. 29-36.

<sup>17</sup> Bartoluci, M.: op. cit., str. 72.

Inovacijsko poduzetništvo poseban je oblik poduzetničke aktivnosti u kojem inovacije predstavljaju jedan od ključnih pokretača poslovnih ideja, strategija i rasta. Uvođenjem novih tehnologija, poslovnih modela i pristupa, poduzetnici inovacijama stvaraju dodanu vrijednost koja pomaže povećati konkurentnost njihovih tvrtki. Poduzetnici taj proces shvaćaju na takav način da inovacijsko poduzetništvo može uključivati sposobnost prepoznavanja i iskorištavanja prilika na tržištu na način koji nije moguć bez inovativnog pristupa ili rada. U nekim slučajevima inovatori postavljaju vizualne pokazatelje kvalitete industrije, prisiljavajući konkurenciju da se prilagodi ili riskira gubitak odnosnosti. Osim svega, inovacijsko poduzetništvo ima opći utjecaj na gospodarski rast, na bazi izrade novih radnih mjesta, povećanja kvalitete života i produktivnosti.

### **3.2. Značajke kreativnih ljudi**

Nositelj kreativnosti je čovjek-pojedinac ili skupina pojedinaca. Svoju kreativnost ljudi iskazuju u svome radu i djelovanju. U svezi s tim mogu se uočiti određeni oblici kreativnosti u radu. Temeljne značajke kreativnih ljudi-pojedinaca uvjetovane su svojstvima kreativnog rada, a mogu se svesti na sljedeće: visok stupanj znatiželje, nemirenje s postojećim; natprosječna inteligencija; privlači ih „asimetrija“ i „neuobičajeno“; fleksibilnost; prema sudu sredine djeluje konstruktivno, ali ponekad i destruktivno pametno, ali i „suludo“; zainteresiranost za rad, slobodno izražavanje ideja, odbojnost prema uobičajenom i tradiciji; ima ideju, zna kako će ju realizirati i ne želi da ostane samo zamisao; pozitivno okruženje u djetinjstvu, neovisnost u određivanju vlastitih standarda, dobro umno i tjelesno zdravlje, upornost i izdržljivost. Ako pojedinac ovakvih i sličnih značajki doprije u odgovarajuću sredinu, odnosno okruženje s motivirajućim i stimulativnim ozračjem, onda će se one pozitivno iskazati i razvijati.<sup>18</sup>

### **3.3. Strateške poduzetničke opcije pokretanja poslovnih aktivnosti**

Ako novi poduzetnik nema osobne znanstveno-istraživačke potencijale potrebne za razvoj vlastitih inovacija te mu nedostaje osnovno tehnološko znanje koje bi mu omogućilo oponašanje vanjskih tehnologija i znanja, kao stratešku opciju za pokretanje poslovanja i integraciju tehnoloških znanja može razmotriti: kupnju postojećeg

---

<sup>18</sup> Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V.: op. cit., str. 83-84.

poduzeća, kupnju licence, kupnju franšize ili ulazak u strateško partnerstvo. Naravno, za takve opcije poduzetnik ipak mora imati na raspolaganju dovoljan početni kapital potreban za kupnju intelektualnih prava vlasništva ili udjela u zajedničkom poduzeću.

### **3.3.1. Kupnja postojećeg poduzeća**

Kupnja postojećeg poduzeća predstavlja manje rizičnu strategiju ulaska u poduzetništvo od samostalnog započinjanja od nule. Kupnjom postojećeg poduzeća poduzetnik kupuje postojeći tržišni udio poduzeća, a dobiva i postojeće potrošače, kao i mogućnost trenutnog ostvarivanja prihoda i profita, a što najčešće nije slučaj prilikom osnivanja vlastitog poduzeća. Međutim, pri kupnji postojećeg poduzeća postoji i mnogo zamki (nedostataka), kao što su: narušen poslovni imidž pogreškom sadašnjeg vlasnika, problemi u poslovanju o kojima sadašnji vlasnik ne informira kupca, nepovoljna lokacija poduzeća (a za promjenu je potrebno izdvojiti previše financijskih sredstava), dotrajalost objekata i opreme, nepovoljna dobna i obrazovna struktura zaposlenih (potrebna velika ulaganja u edukaciju), promjene u uvjetima poslovanja i zakonskih odredaba, najava ulaska novih konkurenata.<sup>19</sup>

Primjer strateške poduzetničke opcije kupnje postojećeg poduzeća je preuzimanje Arena Hospitality Group nad nekoliko hotela u Hrvatskoj i inozemstvu. Arena Hospitality Group, jedna od vodećih turističkih kompanija u Hrvatskoj, proširila je svoje poslovanje kupnjom postojećih hotela i turističkih objekata u Hrvatskoj te na drugim europskim tržištima, kao što su Njemačka i Mađarska. Kupnjom postojećih poduzeća, Arena je iskoristila njihovu već etabliranu prisutnost na tržištu, postojeću infrastrukturu i bazu gostiju, čime je omogućila brzo ostvarivanje prihoda i profitabilnosti. Ova strategija smanjila je rizik koji bi bio prisutan prilikom pokretanja poslovanja iz nule, ali je također donijela izazove poput modernizacije hotela i prilagodbe standardima brenda Arena. Neki od preuzetih hotela zahtijevali su značajna ulaganja u obnovu kako bi postigli visoke standarde gostoprimstva, a dodatno su se suočavali s izazovima prilagodbe zaposlenika novim poslovnim politikama i zahtjevima tržišta. Ovaj primjer pokazuje kako kupnja postojećih poduzeća može biti strateška opcija za poduzetnike, omogućujući im brži ulazak na tržište i trenutne prihode, ali s potencijalnim izazovima u procesu integracije i modernizacije.

---

<sup>19</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 211.

### **3.3.2. Kupnja licence**

Jedna od strateških poduzetničkih opcija pokretanja vlastitog posla jest kupnja licence. Kupnja licence obavlja se putem sklapanja ugovora o licenci kojim poduzetnik stječe prava na uporabu nekog patenta, tehnološkog znanja i iskustva, žiga, modela ili uzorka. Kupnja licence poduzetniku brzo omogućuje pristup vitalnim tehnološkim inovacijama.<sup>20</sup>

Prednosti kupnje licence. Kao način pokretanja poslovne aktivnosti kupnja licence poduzetniku omogućuje tri važne prednosti:

1. Pokretanje poslovanja bez velikih troškova, rizika ili kapitalnih investicija,
2. izbjegavanje troškova istraživanja i razvoja te ispitivanja vlastitih proizvoda, kao i eventualne troškove pravne zaštite svojih proizvoda,
3. potiče poduzetnika na primjenu najsuvremenije tehnologije što mu omogućuje diferencijaciju od postojećih konkurenata.<sup>21</sup>

### **3.3.3. Kupnja franšize**

Kupnjom franšize poduzetnik dobiva pravo poslovanja pod imenom davatelja franšize, no istovremeno je obavezan slijediti stroga poslovna pravila koja on propisuje. Franšiza predstavlja napredniji i specijaliziraniji oblik licence, u kojem kupac ne stječe samo određena prava, već i pristaje poslovati prema uvjetima davatelja franšize. Osim toga, kupac franšize dobiva značajnu podršku od strane davatelja u vezi s uspostavom i pokretanjem vlastitog poslovanja. Kupnjom franšize poduzetnik ne treba razvijati vlastiti proizvod, robnu marku ili ime, već umjesto toga od prodavatelja franšize kupuje kompletan paket gotovog poslovnog rješenja. Kupac franšize se pritom odriče slobode u načinu vođenja poslovanja. Nakon kupnje franšize, poslovna suradnja između prodavatelja i kupca franšize ne prestaje jer prodavatelj franšize nastavlja kupcima pružati usluge istraživanja tržišta, razvoja novih poslovnih ideja i rješenja te brojne druge savjetničke usluge.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 140.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 140.

<sup>22</sup> Kolaković, M.: op. cit., str. 141.

Iako se franšize u literaturi dijele na različite načine, u svojoj osnovi postoje dva tipa franšiza. Prva je franšiza za distribuciju proizvoda u kojoj kupac franšize kupuje pravo na prodaju proizvoda ili usluge, koji su najčešće proizvedeni od strane davatelja franšize, na unaprijed definiranom području. Druga podjela franšize je na franšizu poslovnog formata. Riječ je o obliku franšize gdje kupac od davatelja franšize preuzima cjelokupni poslovni model, koji uključuje: pravo na korištenje brenda, prodaju proizvoda ili usluga, dizajn i uređenje interijera, poslovne metode i operativne procese, marketinšku podršku te strateške planove za razvoj.

Prednosti su kupnje franšize kao poduzetničke opcije sljedeće:

1. Poduzetnici nemaju mnogo troškova i rizika oko pokretanja poslovanja pa mogu relativno brzo pokrenuti vlastito poduzeće te na osnovi poznatog imena i proizvoda brzo povećavati i širiti svoje poslovanje,
2. kupnja franšize omogućava pristup provjereno uspješnom poslovnom konceptu, omogućava korištenje iskustava prodavatelja franšize i na taj način smanjenje rizika poslovanja te relativno brz i siguran način ostvarivanja profita.<sup>23</sup>

Primjer franšize u turizmu je Direct Booker, agencija specijalizirana za upravljanje i marketing turističkih nekretnina. Kao franšizni partner, poduzetnici dobivaju pravo korištenja prepoznatljivog brenda Direct Booker, što im omogućuje da privuku klijente koji već prepoznaju kvalitetu i pouzdanost ove tvrtke. Franšizni partneri koriste naprednu tehnologiju za upravljanje rezervacijama i marketinške aktivnosti, uključujući pristup platformama za online rezervacije, softverima za upravljanje nekretninama i analitičkim alatima. Oni su obavezni slijediti operativne standarde Direct Booker-a, što uključuje upravljanje nekretninama, pružanje usluga klijentima i održavanje visoke razine kvalitete usluga. Direct Booker također pruža obuku i kontinuiranu podršku franšiznim partnerima, osiguravajući da učinkovito koriste tehnologiju i upravljaju poslovanjem prema najvišim standardima. Kao dio globalne mreže, franšizni partneri imaju koristi od međunarodne vidljivosti i pristupa velikom broju potencijalnih klijenata putem platforme Direct Booker. Kupnja franšize omogućuje brži početak poslovanja, smanjuje rizik povezan s pokretanjem vlastitog poduzeća i pruža pristup marketinškim resursima i stručnosti koja može poboljšati konkurentnost na tržištu.

---

<sup>23</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 217.

### 3.3.4. Strateško zajedničko ulaganje

Strateško zajedničko ulaganje (engl. strategic joint venture) predstavlja proces osnivanja poduzeća koje je u zajedničkom vlasništvu dvaju ili više inače neovisnih poduzeća. Zajedničko ulaganje predstavlja strateško partnerstvo koje formiraju različita poduzeća, s ciljem postizanja nekog zajedničkog pothvata koji inače samostalna poduzeća ne bi mogla ostvariti. Poduzeća sudjeluju u zajedničkim ulaganjima kako bi smanjila troškove izlaska na tržište, stekla pristup jeftinim sirovinama, poboljšala svoju konkurentsku poziciju na tržištu, usvojila nove tehnološke i marketinške vještine, smanjila rizik poslovanja i sl. Strateška ulaganja dijele se na domaća i strana. Domaća zajednička ulaganja predstavljaju udruživanje dvaju ili više manjih poduzeća iz jedne države. Međunarodna zajednička ulaganja predstavljaju udruživanje domaćih malih poduzeća s poduzećima iz inozemstva, uglavnom iz zemalja čiji se proizvodi žele plasirati na domaćem tržištu.<sup>24</sup>

Strateško zajedničko ulaganje kao poduzetnička opcija ima nekoliko prednosti:

1. Tim putem poduzetnici stječu tehnološka znanja i iskustva od partnera s kojim se sklapa sporazum o zajedničkom ulaganju,
2. omogućuje poduzetnicima smanjenje visokih troškova i rizika pokretanja poslovne aktivnosti i izlaska na tržište,
3. omogućuje postizanje sinergijskog efekta putem zajedničkom poslovanja i kompilacije kompatibilnih ključnih sposobnosti povezanih poduzeća,
4. međunarodno zajedničko ulaganje omogućuje korištenje međunarodne reputacije i utjecaja partnera na domaćem tržištu.<sup>25</sup>

Primjer strateškog zajedničkog ulaganja u turizmu u Hrvatskoj je suradnja između Valamar Riviera i Falkensteiner Hotels & Residences za razvoj hotela u Hrvatskoj. Valamar Riviera, jedan od najvećih turističkih operatera u Hrvatskoj, i Falkensteiner Hotels & Residences, poznat međunarodni lanac hotela i resorta, udružili su se u nekoliko zajedničkih projekata. Ova strateška partnerstva omogućavaju im da kombiniraju svoja znanja i resurse kako bi pružili vrhunska turistička iskustva i proširili svoju ponudu na tržištu. Jedan od značajnih rezultata ove suradnje je Falkensteiner

---

<sup>24</sup> Kolaković M., Mikić M.: op. cit., str. 211.

<sup>25</sup> Kolaković, M.: op. cit., str. 144.

Hotel & Spa Iadera, luksuzni resort smješten na obali Jadranskog mora u Petružane, blizu Zadra. Ulaganjem u zajednički razvoj ovoga resorta, obje strane koristi prednosti međunarodnog brenda Falkensteiner, uz lokalno znanje i iskustvo Valamara. Strateško zajedničko ulaganje omogućuje Valamaru proširenje svoje ponude u segmentu luksuznog turizma, dok Falkensteiner koristi Valamarovu ekspertizu u hrvatskom turističkom tržištu. Ova suradnja donosi obostranu korist u obliku poboljšane prepoznatljivosti, šire tržišne prisutnosti i unaprijeđenih usluga za goste.

### **3.4. Svrhovitost i mogući izvori inovacija**

Svrha općenito označuje razložnost nastajanja ili opstojanje neke stvari ili nekog djelovanja ili odnošenja ili postizanja određenih ciljeva. Svrha inovacija u poduzetništvu je promjena stanja, kretanja, postupaka, troškova proizvoda i usluga, znanja i sposobnosti ljudi te njihova djelovanja radi postizavanja ekonomskih, socijalnih i ostalih ciljeva. Inovacije, dakle, imaju svrhu da mijenjaju potencijale za stvaranje bogatstva, ulijevajući u resurse nova svojstva i sposobnost, ostvaruju nove djelatnosti, novu moć i novu uspostavu vrijednosti, kako bi resurse koji to nisu bili preobrazili u prave resurse. Bez ostvarivanja određene svrhe inovativnost i inovacije gube smisao. Svrhovitost inovacije ujedno je i motivacija za pronalazača. Ako je svrhovitost postala dijelom njegove svijesti i on sam dobiva zasluženo priznanje.<sup>26</sup>

U teoriji se izdvaja osam mogućih izvora inovacija, a to su neočekivanost, nepodudarnost, potrebe procesa, industrijske i tržišne strukture, demografska kretanja, promjene u predodžbama, nova znanja i dobre zamisli.<sup>27</sup>

### **3.5. Kreativno-inovacijsko poduzeće**

Suvremeno poduzetničko poduzeće ne samo što nastoji otkriti i razviti kreativnost pojedinca, nego traži da tom aktivnošću budu obuhvaćeni što širi slojevi zaposlenika, posebice rukovoditeljski menadžeri. S tim u vezi u nastavku se promišlja o bitnim značajkama kreativno-inovacijskog poduzeća u usporedbi s kreativnim pojedincem. Kreativno-inovacijsko poduzeće je dinamično za razliku od tradicijskoga, pretežito statičnog poduzeća. S motrišta pretvaranja statičnoga u dinamično poduzeće postoje dvije mogućnosti: prva, kad je na čelu poduzeća poduzetan i kreativan rukovoditelj ili/i

---

<sup>26</sup> Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V.: op. cit., str. 92.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 92.



predsjednik nadzornog odbora, a druga kada je više kreativnih pojedinaca raspoređeno na različitim razinama, odnosno na različitim pozicijama u organizacijskoj strukturi poduzeća i kada ta struktura odgovara kreativnom i inovativnom ponašanju zaposlenika. Tim zahtjevima najbolje odgovara organska, odnosno mrežna organizacija. Potrebno je da pojedinci-kreatori ostvarivanje svojih ciljeva i interesa vide upravo kroz ostvarivanje kreativne moći poduzeća u cjelini. Pritom se ne smije zasjeniti pojedinac i njegov pojedinačni učinak, odnosno njegov doprinos zajedničkom učinku.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Deželjin J., Deželjin J., Dujanić M., Tadin H., Vujić V.: op. cit., str. 84.

## 4. INOVACIJE U TURIZMU

Inovacije u turizmu ključni su pokretač za održavanje konkurentnosti, rasta i prilagodljivosti turističkog sektora u brzo mijenjajućem globalnom okruženju. One omogućavaju turističkim destinacijama i poduzećima da se izdvoje kroz stvaranje jedinstvenih i privlačnih turističkih proizvoda, usluga i iskustava, odgovarajući na promjenjive potrebe i očekivanja turista. Važnost inovacija leži u njihovoj sposobnosti da transformira kako turistička poduzeća operiraju, kako komuniciraju sa svojim klijentima, te kako se predstavljaju na tržištu. Kroz inovacije, turizam može postati održiviji, ekonomski profitabilniji i društveno odgovorniji. Inovacije doprinose poboljšanju operativne efikasnosti, smanjenju troškova, te povećanju kvalitete usluge, čime se direktno utječe na zadovoljstvo gostiju i njihovu vjernost. Implementacija novih tehnologija, kao što su digitalne platforme, virtualna i proširena stvarnost, te mobilne aplikacije, pruža turistima pristup personaliziranim i interaktivnim iskustvima. Organizacijske i procesne inovacije omogućavaju bolju koordinaciju unutar sektora i lakše upravljanje resursima.

Pod inovativnošću u turizmu podrazumijevamo sljedeće:

1. Inovacija proizvoda (novi proizvodi i usluge za turizam)
2. Organizacijske inovacije (novi oblici organizacije i upravljanja)
3. Inovacija procesa (novi načini predstavljanja turizma)
4. Logistička inovacija (novi načini opskrbe proizvoda ili usluga kupcima)
5. Tržišne inovacije (novi načini marketinga i ponašanja potrošača)

Inovacija proizvoda u turizmu odnosi se na uvođenje novih ili značajno poboljšanih turističkih proizvoda i usluga koje se pružaju na tržištu. Ove inovacije uključuju razvoj novih vrsta smještaja, kao što su ekološki hoteli ili tematski resorti, jedinstvene turističke atrakcije, ili specijalizirane ture koje ciljaju na nišne tržišne segmente. Cilj inovacije proizvoda je obogatiti turističku ponudu, povećati zadovoljstvo i privući veći broj posjetitelja, stvarajući pritom diferencijalnu prednost na konkurentnom tržištu. Primjer inovacije proizvoda u Hrvatskoj je "Kamp Zaton Holiday Resort" u blizini Zadra, koji nudi luksuzne mobilne kućice s privatnim bazenima, wellness sadržajima i tematskim aktivnostima za obitelji. Ovaj kamp je dizajniran da pruži jedinstveno iskustvo boravka u prirodi uz visoki standard udobnosti i usluga.

Organizacijske inovacije uključuju promjene u načinu na koji turistička poduzeća funkcioniraju i upravljaju svojim resursima. To obuhvaća implementaciju novih upravljačkih praksi, restrukturiranje organizacijske strukture ili uvođenje naprednih informacijskih sustava koji omogućuju bolju komunikaciju i koordinaciju unutar poduzeća. Ove inovacije su usmjerene na povećanje operativne efikasnosti, smanjenje troškova, te poboljšanje kvalitete usluga i zadovoljstva klijenata. Primjer organizacijske inovacije u Hrvatskoj je "Valamar Riviera", koja je implementirala centralizirani sustav upravljanja svojim resursima i integrirala napredne tehnologije za personalizaciju usluga, kao što su mobilne aplikacije za rezervacije i praćenje zadovoljstva gostiju, čime je značajno unaprijedila operativnu učinkovitost.

Inovacija procesa u turizmu obuhvaća uvođenje novih ili poboljšanih načina izvođenja poslovnih operacija i procesa. To zahtijeva digitalizaciju procesa rezervacija ili bukiranja, automatizaciju check-in i check-out procedura, ili korištenje mobilnih aplikacija koje turistima omogućuju personalizirano planiranje putovanja. Inovacije procesa omogućuju turističkim poduzećima da efikasnije upravljaju svojim resursima, poboljšaju iskustvo korisnika i povećaju svoju konkurentnost.

Logističke inovacije u turizmu fokusirane su na optimizaciju lanaca opskrbe i logistike povezane s turističkim proizvodima i uslugama. One predstavljaju uvođenje efikasnijih sustava distribucije hrane i pića, poboljšanje transportnih opcija za turiste, ili razvoj integriranih logističkih platformi koje olakšavaju pristup i distribuciju lokalnih suvenira i proizvoda. Ovakve inovacije pomažu turističkim poduzećima da smanje troškove, poboljšaju brzinu usluge i pojačaju zadovoljstvo klijenata. Primjer logističke inovacije u Hrvatskoj je "Nextbike", sustav dijeljenja bicikala koji koristi pametne uređaje i aplikacije za jednostavno preuzimanje i vraćanje bicikala na različitim lokacijama u gradu, čime se optimizira mobilnost i pristup turističkim atrakcijama.

Tržišne inovacije u turizmu uključuju razvoj i implementaciju novih marketinških strategija i pristupa koji ciljaju na promjene u ponašanju i preferencijama potrošača. To može obuhvaćati korištenje društvenih mreža i digitalnih platformi za personalizirano oglašavanje, razvoj lojalnosti programa koji nagrađuju ponavljajuće posjete, ili korištenje analitike velikih podataka za bolje razumijevanje potreba i želja turista. Ove inovacije omogućuju turističkim poduzećima da se efektivnije povežu sa svojim ciljnim

tržištima, povećaju svoju vidljivost i privuku nove klijente. Primjer tržišne inovacije u Hrvatskoj je "Croatia Full of Life" kampanja, koja koristi digitalne platforme i društvene mreže za ciljanje specifičnih demografskih skupina s personaliziranim oglasima i sadržajem koji naglašava jedinstvene aspekte hrvatske destinacije, potičući veći angažman i interes potencijalnih posjetitelja.

Turizam se doživljava kao ekonomski sektor s visokom profitabilnošću i intenzivnom konkurencijom. Države koje teže istaknutom mjestu na globalnoj turističkoj sceni moraju kontinuirano unaprjeđivati svoj turistički sektor. Uz pomoć inovacija i tehnoloških dostignuća, može se značajno pojačati konkurentnost turističke ponude. S druge strane, one destinacije koje zanemaruju ove trendove ili ih sporo prepoznaju, mogu se suočiti s ozbiljnim posljedicama poput smanjenja potražnje, nestajanja s tržišta ili povećanja operativnih troškova.

Inovacije se javljaju kao odgovor na potrebu za poboljšanjem kvalitete života i prate suvremene trendove. Brzi razvoj i težnja za kreativnim rješenjima doveli su do tih promjena. Pitanje koje se nameće jest koliko turistički sektor prepoznaje potencijal inovacija i može li turistička ponuda održati korak s tehnološkim napretkom. Brzina usvajanja novih tehnologija i njihova integracija u turističku ponudu ključni su za originalnost i konkurentnost destinacije. Statični modeli turističke ponude koji ne uzimaju u obzir nove trendove i zahtjeve potrošača brzo postaju zastarjeli i manje privlačni. Praćenje inovacija u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama, kao i noviteta u bankarstvu, hotelijerstvu, prometu i sličnim sektorima, postaje neizbježno za uspješno poslovanje. U budućnosti će turisti i dalje diktirati uvjete ponude, dok će tehnologija ostati jedan od ključnih faktora u oblikovanju kvalitetnog turističkog iskustva i uvođenju promjena na tržištu turističkih usluga.

Sveukupno, inovacije su neophodne za dinamički razvoj turizma, one pružaju alate i strategije koje turističkim poduzećima omogućavaju da se prilagode i prosperiraju u sve složenijem tržišnom okruženju. Bez kontinuiranih inovacija, turistička poduzeća riskiraju da postanu zastarjela, što može negativno utjecati na njihovu sposobnost privlačenja i zadovoljenja suvremenih turista, čija su očekivanja sve veća i zahtjevnija.

## 4.1. Pojam turizam i povijest turizma

Turizam obuhvaća niz odnosa i pojava povezanih s aktivnostima ljudi koji putuju i borave izvan svog uobičajenog mjesta boravka, neprekidno u trajanju do najviše jedne godine, s ciljem provođenja slobodnog vremena.

Turističke aktivnosti i turizam predstavljaju samo jedan od načina ispunjavanja određenih primarnih potreba, dok zadovoljenje sekundarnih turističkih potreba nije ključno za ljudsku egzistenciju. Sama potreba ne mora nužno postati motiv za putovanja. Ipak, bez motiva nema turističkog putovanja, čak i kada su svi ostali uvjeti ispunjeni. Turističko putovanje moguće je ostvariti ako turisti imaju na raspolaganju financijska sredstva, posebno višak novca nakon zadovoljenja osnovnih životnih potreba.

Povijesni razvoj turizma dijeli se na dva velika razdoblja: razdoblje začetka turizma do kraja 19. stoljeća i razdoblje suvremenog turizma od početka 20. stoljeća. Već su u antičko doba pojedinci putovali potaknuti razlozima koji se danas smatraju turističkim. Osim vjerskih motiva, putovanja u srednjem vijeku u Europi vezana su uz lov, viteške turnire i različite priredbe. Zbog velikog zanimanja za otkrivanje i upoznavanje drugih kultura potkraj 17. i na početku 18. stoljeća mladi se odlučuju na putovanja u renesansne talijanske gradove, tzv. Grand tour, koja su trajala više mjeseci, pa i nekoliko godina. U 19. stoljeću broj se turističkih putovanja brzo povećavao zbog društvenih i tehnoloških promjena, a željeznica i parobrod postaju glavna prijevozna sredstva za prijevoz putnika i robe. Istodobno se povećava zanimanje za odmor u mjestima za koja se smatra da pozitivno djeluju na zdravlje te se razvijaju brojna turistička mjesta i lječilišna mjesta na obali i u unutrašnjosti. Uvođenjem organiziranog turizma, Thomas Cook je započeo organizacijsku, ekonomsku i tehničku revoluciju u turističkim putovanjima. Društveni razvoj, tehnološki napredak i usavršavanje proizvodnje tijekom 20. stoljeća donijeli su promjene koje su stvorile ključne preduvjete za razvoj modernog turizma. Putovanja su postala brža, učestalija i dostupna većem broju ljudi iz različitih društvenih slojeva. Najznačajniji porast turizma dogodio se nakon Drugog svjetskog rata, kada su slobodno vrijeme i financijski resursi za putovanja postali dostupni širem krugu ljudi, a ne samo višim društvenim slojevima. U tom

periodu, masovni turizam doprinio je gospodarskom razvoju brojnih nerazvijenih regija, ali je s vremenom donio i pozitivne, kao i negativne posljedice.

## **4.2. Suvremeni turizam**

Suvremeni turizam obilježen je dinamičnim promjenama potaknutim tehnološkim napretkom, razvojem navika putnika i sve većim naglaskom na održivost. Uspon digitalnih tehnologija promijenio je način na koji putnički operateri komuniciraju s klijentima. Platforme za online rezervaciju, virtualna stvarnost (VR) koja nudi impresivne obilaske atrakcija i personalizirane aplikacije za putovanja koje koriste umjetnu inteligenciju za prilagodbu itinerera na temelju individualnih preferencija samo su neki od primjera kako tehnologija preoblikuje industriju. Osim toga, promjene u ponašanju potrošača igraju ključnu ulogu u oblikovanju turističkih trendova. Moderni putnici traže autentična iskustva i aktivno se bave aktivnostima koje pružaju dublji uvid u lokalnu kulturu i okoliš. Ovaj trend je doveo do rastuće popularnosti eko-turizma i kulturnog turizma, gdje su turisti u potrazi za destinacijama koje nude održivi smještaj i opcije putovanja koje minimaliziraju utjecaj na okoliš.

U Hrvatskoj, "Zeleni otok - Eko-turizam na Lošinju" predstavlja značajan primjer suvremenog turizma koji odražava trendove u tehnološkom napretku, promjenama u ponašanju potrošača i naglasku na održivost. Lošinj je poznat po svojoj posvećenosti eko-turizmu, gdje su implementirane brojne tehnologije kako bi se turistička ponuda uskladila s modernim zahtjevima. Digitalne platforme omogućuju online rezervaciju i planiranje putovanja, dok mobilne aplikacije pružaju informacije o eko-aktivnostima, prirodnim atrakcijama i održivim praksama. Virtualna stvarnost (VR) koristi se za prikazivanje prirodnih ljepota otoka i mogućnosti ekoloških iskustava, pomažući potencijalnim posjetiteljima da steknu uvid u ono što mogu doživjeti. U sklopu ovog projekta, posjetitelji mogu sudjelovati u aktivnostima koje omogućuju dublje razumijevanje lokalne kulture i okoliša, kao što su vođene ture po prirodnim parkovima i edukativne radionice o zaštiti okoliša. Održive prakse, uključujući eko-certificirane hotele i restorane koji koriste lokalne, organski uzgojene proizvode, dodatno doprinose očuvanju okoliša. Personalizirane usluge omogućuju korisnicima da prilagode svoje itinerare prema vlastitim preferencijama za aktivnosti i ekološke inicijative, što odražava suvremene trendove u turizmu.

Održivost je postala središnja tema u turizmu. Kako svijet postaje sve svjesniji ekoloških problema, turistički sektor suočava se sa sve većim pritiskom promicanja ekološki prihvatljivih praksi. To obuhvaća sve, od smanjenja otpada i potrošnje vode u hotelima do potpore turističkim aktivnostima koje potiču očuvanje prirode i lokalnih zajednica. Inicijative kao što su korporativna društvena odgovornost (CSR) i certifikati održivog turizma sve su prisutniji, a turisti cijene te čimbenike pri odabiru svojih destinacija. Ukratko, moderni turizam nije promijenio samo način na koji ljudi putuju, već i zašto putuju. Potraga za inovativnim tehnološkim rješenjima, želja za autentičnim i održivim iskustvima i razvoj ponašanja potrošača čimbenici su koji oblikuju budućnost turizma. Destinacije i operateri koji prepoznaju i prilagode se ovim trendovima imat će priliku privući suvremene putnike željne više od tradicionalnog odmora.

### **4.3. Zelene inovacije**

Turizam je prepoznat kao ključna gospodarska aktivnost koja doprinosi ekonomskom razvoju i otvaranju radnih mjesta, posebice tijekom ljetne sezone. Zelene inovacije u turizmu stoga igraju vitalnu ulogu u promicanju ekološki osviještenog i ekonomski održivog pristupa. Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO), održivi turizam treba osigurati dugoročne ekonomske benefite koji doprinose stabilnoj zaposlenosti i dohotku, te tako pomažu u ublažavanju siromaštva.

Jedan od glavnih ciljeva UNWTO-a jest ekonomska održivost, koja zahtijeva održavanje konkurentnosti turističkih destinacija kako bi se osigurao njihov dugoročni prosperitet i koristi za lokalne zajednice. S obzirom na to, ekološka odgovornost postaje neizostavan dio ekonomske korisnosti u turizmu. U tom kontekstu, mjerenje ekonomskih indikatora održivosti pomaže u procjeni razvijenosti turizma i njegovog utjecaja na lokalno gospodarstvo kroz zapošljavanje, investicije i prihode proračuna.

Gradovi, kao središta kreativnosti i inovacija, imaju ključnu ulogu u gospodarskom razvoju i kao mjesta pružanja usluga okolnim područjima. S obzirom na koncentraciju potrošača, poduzeća i radnika, gradovi generiraju značajnu potrošnju energije i emisije CO<sub>2</sub>. U tom smislu, promicanje politika zelenog rasta i integrirani pristupi lokalnih vlasti, dionika i građana su ključni za smanjenje urbane depopulacije i promicanje održivog razvoja. U kontekstu zelene regeneracije, gradovi trebaju usvojiti visoke standarde zaštite okoliša, primjenu energetske učinkovitosti, korištenje obnovljivih

izvora energije, te razvoj održivog, čistog i pristupačnog javnog prijevoza. Također, razvoj održivog turizma treba biti usklađen s urbanim razvojem grada, potičući istovremeno kreativnost, inovativnost i održive obrazovne politike.

U Hrvatskoj, organizacije poput ODRAZ-a i Udruge gradova promoviraju održivi razvoj i globalne ciljeve održivog razvoja, ali javnost još uvijek nije dovoljno informirana o tim inicijativama. Stoga je nužno posvetiti više pažnje osvještavanju građana o važnosti uključivanja u akcije koje doprinose održivom razvoju.

Primjer "Zeleni hotel Sunčani Hvar" ilustrira kako zelene inovacije mogu igrati ključnu ulogu u održivom turizmu. Smješten na popularnom jadranskom otoku, hotel Sunčani Hvar implementirao je brojne zelene inicijative kako bi smanjio svoj ekološki otisak i promicao održivost. Hotel koristi solarnu energiju za grijanje vode i proizvodnju električne energije, čime značajno smanjuje emisiju CO<sub>2</sub> i troškove energije. Osim toga, u sklopu hotela primjenjuju se sustavi za reciklažu i kompostiranje, a u restoranu se koriste samo lokalno uzgojeni, organski proizvodi. Svi gosti hotela dobivaju informacije o održivim praksama i mogu sudjelovati u ekološkim radionicama i akcijama čišćenja plaža. Ove zelene inovacije ne samo da pomažu u očuvanju okoliša, već i jačaju reputaciju hotela kao ekološki osviještenog odredišta, privlačeći turiste koji cijene održive i odgovorne turističke opcije. Kroz ove napore, hotel Sunčani Hvar doprinosi dugoročnom ekonomskom razvoju i stabilnoj zaposlenosti u lokalnoj zajednici, u skladu s načelima održivog turizma.

S obzirom na sve veće zahtjeve za održivim turizmom, gradovi moraju razvijati atraktivne i kvalitetne turističke proizvode koji će zadovoljiti raznolike turističke potrebe i promovirati kulturu i specifičnosti koje čine identitet svakog grada. Ovo pridonosi stvaranju dugoročno održive turističke ponude koja će privući turiste željne novih iskustava i duhovnih vrijednosti.



## 5. TRENDVI U INOVACIJSKOM PODUZETNIŠTVU U TURIZMU

Biti inovativan u turizmu znači konstantno se suočavati s izazovom stvaranja nečeg novog ili poboljšanja postojećeg, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama. U svijetu gdje se turistička industrija brzo mijenja, inovativnost nije samo poželjna, već i neophodna za održavanje konkurentnosti. Suočeni s promjenjivim potrošačkim navikama, novim tehnologijama i globalizacijom, turistički sektor mora biti spreman prilagoditi se kako bi zadovoljio sofisticirane i često zahtjevne potrebe suvremenih turista koji traže personalizirane i jedinstvene doživljaje.

Vrste trendova u turizmu prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Vrste trendova u turizmu

Prema mjestu nastanka na turističkom tržištu	<ul style="list-style-type: none"><li>- trendovi turističke potražnje</li><li>- trendovi turističke ponude</li></ul>
Prema vrsti turističkog tržišta	<ul style="list-style-type: none"><li>- trendovi na emitivnim turističkim tržištima</li><li>- trendovi na receptivnim turističkim tržištima</li></ul>
Prema sadržaju	<ul style="list-style-type: none"><li>- kvantitativni (numerički) trendovi (uspoređuju podatke)</li><li>- kvalitativni (opisni) trendovi (uspoređuju obilježja)</li></ul>
Prema snazi djelovanja odnosno prostornoj rasprostranjenosti	<ul style="list-style-type: none"><li>- lokalni</li><li>- regionalni</li><li>- nacionalni</li><li>- globalni ili tzv. megatrendovi</li></ul>

Izvor: Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 90.

Tablica 3. opisuje različite vrste trendova u turizmu prema nekoliko kriterija. Prvo, prema mjestu nastanka, trendovi se dijele na one koji se odnose na turističku potražnju, odnosno na promjene u preferencijama turista, te na turističku ponudu, koja uključuje promjene u uslugama i proizvodima koje pružaju turističke destinacije. Drugi kriterij je vrsta turističkog tržišta, pri čemu se razlikuju trendovi na emitivnim tržištima, gdje postoji visok interes za putovanja, i na receptivnim tržištima, koja privlače turiste

i nude im smještaj i usluge. Sadržajno, trendovi mogu biti kvantitativni, gdje se uspoređuju podaci poput broja turista, ili kvalitativni, koji se usmjeravaju na opise i karakteristike turističkih iskustava. Konačno, trendovi se razlikuju prema snazi djelovanja i prostornoj rasprostranjenosti, pri čemu mogu biti lokalni, regionalni, nacionalni ili globalni, poznati i kao megatrendovi, koji imaju širok utjecaj na globalno turističko tržište.

Tablica 4. prikazuje najzastupljenije trendove u turizmu.

Tablica 4. Najzastupljeniji trendovi u turizmu

Trendovi turističke potražnja	Odnose se na promjene kod osoba koje sudjeluju ili žele sudjelovati u turističkim aktivnostima kako bi koristile različite turističke usluge na lokacijama izvan svog uobičajenog životnog ili radnog okruženja. Te promjene se utvrđuju kvantitativnom i kvalitativnom analizom, usporedbom i/ili istraživanjem, ovisno o dostupnosti informacija.
Trendovi turističke ponude	Manje su izraženi i odnose se na promjene među pružateljima robe i usluga na tržištu, koje se nude po određenim cijenama kako bi zadovoljile potrebe turističke potražnje.
Trendovi na receptivnim turističkim tržištima	To su tržišta na kojima je usmjerena turistička ponuda i koja privlače turističku potražnju (npr. receptivno turističko tržište Italije), a određuju se kvantitativnom analizom zbog dostupnosti statističkih podataka.
Trendovi na emitivnim turističkim tržištima	Odnose se na segment turističkog tržišta s većom koncentracijom turističke potražnje (npr. emitivno turističko tržište Njemačke). Trendovi na ovim tržištima obično se analiziraju kvantitativnim metodama.

Izvor: Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 90.

Tablica opisuje različite aspekte trendova u turizmu, fokusirajući se na kako turistička ponuda i potražnja te promjene na emitivnim i receptivnim tržištima oblikuju turističku industriju. Trendovi turističke potražnje analiziraju se kvantitativno i kvalitativno kako bi se razumjele promjene u preferencijama i ponašanjima turista. S druge strane, trendovi turističke ponude manje su izraženi i usmjereni su na adaptaciju tržišta u

pogledu cijena i usluga koje zadovoljavaju potrebe potrošača. Receptivna turistička tržišta, poput Italije, i emitivna turistička tržišta, poput Njemačke, proučavaju se kroz kvantitativne analize kako bi se razumjelo kako destinacije privlače i zadovoljavaju turističku potražnju, čime se pridonosi boljem razumijevanju globalnih tokova turizma.

Današnji turisti, koji su sve informiraniji i povezaniji, žele više od tradicionalnog odmora, traže integraciju ekologije, edukacije i zabave u svoje putovanje, što stvara pritisak na turističke destinacije da razviju inovativne turističke proizvode koji odgovaraju tim zahtjevima. Tehnološki napredak, kao što su mobilne aplikacije i virtualna stvarnost, igra ključnu ulogu u ovom procesu, omogućavajući turističkim operatorima da kreiraju iskustva koja su prije bila nezamisliva. Inovacije u turizmu, stoga, nisu samo odgovor na trenutne tržišne potrebe, već i proaktivni pristup anticipiranju budućih trendova, osiguravajući da destinacije ostanu relevantne i privlačne na sve konkurentnijem globalnom tržištu.

## **5.1. Održivi turizam**

Kada se govori o turizmu i održivom razvoju treba naglasiti da se radi o dvije međusobno zavisne i međusobno uvjetovane varijable. Konceptija održivog razvoja turizma uvjetuje zaštitu i održivost svih turističkih resursa, a temelji se na zadovoljenju potreba svih generacija koje će u njemu egzistirati. Nastavno na prethodnu definiciju potrebno je posebno razmotriti teoriju održivosti u turizmu. Geografska lokacija na kojoj živimo atraktivna je za razvoj turizma. Tome u prilog govori činjenica da je Mediteran kolijevka starih civilizacija i kultura, s pogodnom klimom za dokolicu i odmor, zato je i najposjećenija svjetska turistička regija, s brojnim kulturno-povijesnim spomenicima.<sup>29</sup> U razvoju održivog turizma ključnu ulogu imaju različiti dionici, uključujući turooperatore, hotelijere, turističke djelatnike, lokalno stanovništvo, turiste, dobavljače usluga, ali i nevladine organizacije, javni i financijski sektor. Državne institucije trebaju poticati održive prakse kroz razne mjere poput poreznih olakšica i promjena zakonskog okvira. Također, odgovornost leži na znanstvenicima, stručnjacima i obrazovnim institucijama koje bi trebale integrirati društveno odgovorno poslovanje u svoje programe kako bi se obučili kadrovi sposobni za implementaciju održivog razvoja. Primarni cilj razvoja

---

<sup>29</sup> Hitrec, T., Održivi turizam i okoliš i žiži interesa Vijeća Europe. U: Turizam, br. 2, 2002., str. 457-459.

održivog turizma trebao bi biti unapređenje kvalitete života, uz prilagodbu zahtjevima turističke potražnje, bez ugrožavanja kvalitete života lokalne zajednice. Strategija razvoja mora se temeljiti na održivosti, uz očuvanje prirodnih značajki i kulturne baštine.

Održivi turizam postaje sve važniji u globalnom turizmu, s naglaskom na očuvanje okoliša i promicanje društvene odgovornosti. U Hrvatskoj, jedan od primjera uspješnih održivih inicijativa u turizmu je „Plitvička Jezera“, koji je primjer ekološki osviještenog upravljanja prirodnim resursima. Nacionalni park Plitvička Jezera implementirao je brojne mjere kako bi očuvao svoju jedinstvenu prirodnu baštinu. Uvedeni su sustavi za upravljanje otpadom, održivi načini prijevoza unutar parka te edukativne ture za posjetitelje o važnosti očuvanja okoliša. Park također koristi energetske učinkovite tehnologije i potiče korištenje ekoloških sredstava transporta među posjetiteljima, čime aktivno doprinosi očuvanju prirodnih resursa i održivom razvoju turizma u regiji.

## **5.2. Digitalizacija u turizmu**

Do kraja prošlog stoljeća u Hrvatskoj, promocija turističkih destinacija i događanja uglavnom je bila ograničena na tradicionalne metode kao što su poštanske usluge, telefoni, katalozi i osobna prodaja. Ove metode bile su zahtjevne u pogledu pripreme i često su rezultirale visokim troškovima, a sam proces promocije bio je spor i kompleksan. S razvojem tehnologije i rastućim zahtjevima korisnika, uvedena je digitalizacija u hrvatski turizam, što je donijelo prednosti poput brže komunikacije, jednostavnosti i nižih troškova u odnosu na tradicionalne metode.

Umjetna inteligencija (AI) u turizmu definira se kao sposobnost strojeva da oponašaju ljudsku inteligenciju kroz učenje i prilagodbu. AI poboljšava turističke usluge, osobito u marketingu, gdje optimizira proces putovanja fokusirajući se na želje potrošača. Tehnologije poput prepoznavanja lica, chatbotova, robota i prevoditelja jezika pomažu u olakšavanju iskustva turista. Prepoznavanje lica omogućuje brže prijave na aerodromima, chatbotovi pružaju informacije u hotelima, a Google Maps koristi AI za navođenje turista. Te tehnologije omogućuju jednostavnije i učinkovitije putovanje te pružaju personalizirane informacije turistima. Digitalne platforme sada omogućuju izravno povezivanje ponude i potražnje, čime su se turističke agencije kao posrednici postupno izbjegavale. Ovo je dovelo do značajnog unapređenja učinkovitosti

hrvatskog turističkog sustava, s glavnim ciljem usmjerenim na povezivanje turističkih zajednica širom zemlje. Uz to, poboljšanje percepcije korisnika turističkih usluga postiže se obogaćivanjem komunikacijskih kanala multimedijalnim sadržajima poput slika, zvukova i video zapisa, što potrošačima omogućuje bolje istraživanje i razumijevanje destinacija. S druge strane, iako digitalizacija donosi mnoge prednosti, poput bržih i efikasnijih rezervacija smještaja, predstavlja i izazove jer automatizacija može zamijeniti ljudski rad, potencijalno dovodeći do gubitka poslova za one koji su tradicionalno obavljali te zadatke.

Digitalizacija u turizmu značajno transformira način na koji putnici planiraju i doživljavaju svoje putovanje. U Hrvatskoj, „Dubrovnik Smart City“ projekt predstavlja odličan primjer primjene digitalizacije u turizmu. Ovaj projekt implementira napredne tehnologije kako bi poboljšao iskustvo posjetitelja i upravljanje turističkim tokovima u Dubrovniku. Kroz korištenje pametnih aplikacija i digitalnih rješenja, posjetitelji mogu pristupiti informacijama o atrakcijama, događanjima, i restauracijama putem mobilnih aplikacija i interaktivnih kioska. Također, sustav prikuplja podatke o posjetiteljima i njihovim navikama, što omogućuje bolje upravljanje i planiranje turističkih usluga. Digitalni alati pomažu u optimizaciji javnog prijevoza, smanjenju gužvi i poboljšanju sigurnosti, čime se doprinosi kvalitetnijem i učinkovitijem turističkom iskustvu.

### **5.3. Personalizacija turističke ponude**

Personalizacija turističke ponude postaje sve značajniji trend u turističkoj industriji, prilagođavajući proizvode i usluge specifičnim preferencijama i potrebama pojedinog putnika. Ovaj pristup omogućava turističkim tvrtkama da stvore jedinstveno i pamtljivo iskustvo za svakog klijenta, čime se značajno povećava zadovoljstvo korisnika i jača njihova lojalnost prema brandu.

Personalizacija može uključivati različite aspekte putovanja, od preporuka za smještaj koje odgovaraju određenim željama korisnika, do prilagođenih izleta koji odražavaju interese za određene aktivnosti poput avanturističkog turizma, kulinarskih doživljaja ili kulturnog obilaska. Napredna tehnologija, poput umjetne inteligencije i analize velikih podataka, igra ključnu ulogu u omogućavanju personalizacije, analizirajući prethodno ponašanje korisnika i predviđajući njihove buduće potrebe.

Osim tehnoloških rješenja, važan element personalizacije je ljudski dodir. Osoblje koje može efikasno komunicirati s gostima, prepoznati njihove neizgovorene potrebe i reagirati na njih u realnom vremenu, neprocjenjivo je za stvaranje osjećaja pažnje i brige koji gosti cijene. Uz to, personalizacija se često koristi u marketinškim kampanjama putem prilagođenih e-mailova, ponuda prilagođenih prema prethodnim interesima i ponašanju na webu, što dodatno pojačava angažman i konverzije.

Kroz personalizaciju, turističke destinacije i tvrtke ne samo da povećavaju svoju konkurentnost već i postavljaju nove standarde u industriji, podižući očekivanja i iskustva putnika na višu razinu. Ovaj pristup također doprinosi boljem razumijevanju tržišta i omogućava tvrtkama da proaktivno odgovaraju na promjenjive tržišne trendove, što je ključno u dinamičnom okruženju turističke industrije.

## **6. NOVE TEHNOLOGIJE U TURIZMU**

Inovacije u turizmu mogu imati mnogo različitih oblika koje se odnose na mnoge načine na koje tvrtke i korporacije ažuriraju iskustvo koje klijenti i turisti imaju tijekom putovanja. Mnoge od novih inovacija u sektoru putovanja nalaze se u tehnološkom polju jer se industrija putovanja i turizma čvrsto smješta u digitalno doba 21. stoljeća. Turističke tvrtke stoga integriraju tehnologiju u hotelske sobe, poslugu u sobu i platforme za rezervacije, među mnogim drugim aspektima.

Turistička industrija jedan je od glavnih pokretača svjetskog gospodarstva. Stalno se mijenja kako bi odgovorila na fluktuirajuće potrebe kupaca pa su tehnološke inovacije prisutne u svim područjima turizma. Turizam kontinuirano usvaja inovativne strategije kako bi turističko poslovanje učinilo učinkovitijim, smanjilo troškove i održalo konkurentsku prednost. Upotreba tehnologije omogućava personalizaciju korisničkog iskustva i povećanje zadovoljstva korisnika, jer se problemi mogu rješavati u realnom vremenu. Također, tehnologija doprinosi pojednostavljenju poslovnih operacija i smanjenju troškova u raznim odjelima.

Tehnologija kupcima daje puno više snage i neovisnosti na njihovim putovanjima te tako postaje jasno koliko su tehnološke inovacije postale utjecajne. Mogu se rezervirati letovi ili hoteli, preuzeti karte za ukrcaj na svoj telefon, kupiti ulaznice za muzej, pregledavati jelovnik restorana na QR kodu, Naravno, osobna komunikacija i interakcije i dalje su dostupni kao dopuna digitalnom iskustvo. Međutim, ako posjetitelji žele više neovisnosti, tehnologija i inovacije to omogućuju. Budući da klijenti mogu sami raditi stvari, oslobađa se vrijeme za zaposlenike koji svoje vrijeme mogu preusmjeriti na druga pitanja i procese. To omogućava turističkim poduzećima da poboljšaju učinkovitost što povećava zadovoljstvo kupaca.

### **6.1. Umjetna inteligencija u turizmu**

Pojam umjetne inteligencije (eng. artificial intelligence, AI) može se definirati na razne načine, ovisno govori li se o njoj kao o području studija u računarstvu, proučavanju tehnika za učinkovitije korištenje računala pomoću programiranja ili pak proširenju ljudske inteligencije korištenjem računala. Umjetna inteligencija može se definirati kao

sposobnost strojeva da preuzimaju aktivnosti ljudske inteligencije poput učenja, prilagodbe i ispravljanja vlastitih grešaka.<sup>30</sup>

Umjetna inteligencija (AI) unijela je niz promjena u turističku industriju, omogućujući brojne inovacije koje su značajno unaprijedile način na koji planiramo, rezerviramo i uživamo u putovanjima. Umjetna inteligencija olakšava planiranje putovanja, od rezervacije hotela do organizacije itinerara. Putnički asistenti temeljeni na umjetnoj inteligenciji, poput virtualnih agenata, funkcioniraju poput digitalnih putničkih agenata, omogućujući korisnicima da pronađu najbolje ponude i usluge bez potrebe za ljudskim posrednikom.

Hoteli, putničke agencije i zračni prijevoznici sada koriste "chatbotove" kako bi poboljšali korisničke usluge. Nakon pandemije COVID-19, upotreba chatbotova znatno je porasla, a primjeri kao što je chatbot Juliet, kojeg koristi WestJet, pomažu putnicima u upravljanju planovima putovanja, čime olakšavaju korisničku podršku i ubrzavaju procese. Umjetna inteligencija također olakšava optimizaciju glasovnog pretraživanja. Tvrtke u turizmu sada istražuju načine kako optimizirati pretragu s pomoću glasovnih naredbi, što korisnicima omogućuje brže i preciznije pretraživanje informacija. AI i algoritmi za obradu prirodnog jezika (NLP) omogućuju bolje razumijevanje korisničkih namjera, što rezultira točnijim rezultatima pretraživanja. Tehnologije virtualne i proširene stvarnosti također su sve više integrirane s umjetnom inteligencijom u turizmu. Primjeri uključuju aplikaciju National Geographic VR koja omogućava virtualne posjete različitim destinacijama, ili britansku turističku tvrtku Thomas Cook koja je uvela VR kampanju "Isprobajte prije nego što odletite", čime je značajno povećala broj rezervacija.

Gledajući unaprijed, predviđa se da će umjetna inteligencija igrati ključnu ulogu u predviđanju popunjenosti hotela i letova, omogućujući tvrtkama da bolje upravljaju resursima i optimiziraju svoje operacije. Također, razvoj biometrijske identifikacije, poput prepoznavanja lica, sve je prisutniji u zračnim lukama, što će dodatno poboljšati

---

<sup>30</sup> Kok, J. N., Boers, E. J., Kusters, W. A., Van der Putten, P., & Poel, M. Artificial intelligence: definition, trends, techniques, and cases. *Artificial intelligence*, 2009., str. 270.



sigurnost i ubrzati postupke prijave putnika. Uz sve veću prisutnost umjetne inteligencije s naprednim tehnologijama turizam će postajati sve personaliziraniji, učinkovitiji i prilagođeniji potrebama turista.

## 7. INOVATIVNI PODUZETNIČKI PROJEKTI U TURIZMU

Da bi se mogli primjenjivati poduzetnički projekti u turizmu, poduzetnici i menadžeri trebaju poznavati osnove metodologije za njihovu izradbu i valorizaciju s obzirom na brojne specifičnosti turizma. Svaki poduzetnik projekt polazi od određene poduzetničke ideje koju je potrebno osmisliti i pretvoriti u određeni poduzetnički i investicijski projekt prema određenoj metodologiji.<sup>31</sup>

Za projekte u turizmu najčešće se primjenjuje metodologija za izradbu studija izvedivosti ili feasibility studije. Feasibility studija ili studija za utvrđivanje pogodnosti ili podobnosti nekog investicijskog projekta u turizmu polazi od konkretna prostornog plana, projektnog zadaka i investicijskog programa, odnosno financijske analize i podobnosti turističkog projekta ili programa za realizaciju i utvrđivanje njegove isplativosti.<sup>32</sup> Riječ je o konkretnom investicijskom projektu koji sadržava ulaganje u realnu dugotrajnu i tekuću imovinu gospodarskog subjekta.<sup>33</sup>

Feasibility studija trebala bi obuhvatiti sve aspekte povezane s turističkom i ekonomskom procjenom investicijskog projekta na određenoj lokaciji. Drugim riječima, to je investicijska studija koja procjenjuje održivost poduzetničkog projekta u turizmu i njegovu ekonomsku isplativost. U turizmu, feasibility studija je dokument koji detaljno razrađuje poslovnu ideju prije početka projekta, kako bi se provjerilo njezino ostvarenje i financijska održivost.

Poduzetnici (vlasnici, dioničari) zainteresirani su za uvećanje i povrat uložena kapitala te visinu dobiti koju će time ostvariti. Stoga su za njih najvažniji pokazatelji: stopa povrata uložena kapitala (ROI), stopa povrata vlasničke glavnice (ROE), dobit po dionici (EPS), dividenda po dionici (DPS).<sup>34</sup> Poduzetnici i investitori biraju projekt koji smatraju najisplativijim, oslanjajući se na izračunate pokazatelje. Na temelju dosadašnjeg iskustva, važno je da svaki poduzetnik i investitor bude upoznat s

---

<sup>31</sup> Bartoluci, M.: op. cit., str. 389.

<sup>32</sup> Vukonić, B., Čavlek, N., Riječnik turizma, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 19.

<sup>33</sup> Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S., Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, Zagreb, 2011., str. 321.

<sup>34</sup> Buble, M., i dr., Strateški menadžment, Sinergija, Zageb, 2005., str. 257.

osnovnom metodologijom za razvoj i realizaciju poduzetničkih i investicijskih projekata u turizmu.

Kako bi se uspješni poduzetnički projekti mogli razvijati, menadžeri u turizmu trebaju biti upoznati s odgovarajućom metodologijom za njihovu izradu. Poduzetnički projekti u turizmu i povezanim djelatnostima izrađuju se prema standardnoj metodologiji za izradu investicijskih projekata.

Prema navedenoj metodologiji svaki poduzetnički projekt sadržava ove elemente.<sup>35</sup>

Tablica 5. Elementi poduzetničkog projekta

uvod	Uvod definira potrebe tržišta i potencijale poduzetništva u toj djelatnosti. Prije izrade poduzetničkog projekta potrebno je provesti istraživanje tržišta, prikupiti podatke o potražnji te procijeniti mogućnosti prodaje proizvoda ili usluga kao izlaznog rezultata poduzetničkog projekta u turizmu.
tehnološko-tehnički opis modela	Sadrži plan aktivnosti koje se mogu ostvariti putem određenog poduzetničkog projekta, kao i opis dugotrajne i kratkotrajne imovine koja će se koristiti u projektu. Obuhvaća razdoblje provedbe projekta, koje uključuje vrijeme za pripremu projekta te tzv. razdoblje proizvodnje, odnosno vrijeme u kojem bi projekt trebao uspješno funkcionirati na tržištu, osiguravajući nabavu materijala, dijelova i ostale potrebne imovine. Također, definiraju se potrebni zaposlenici, uz opis kvalifikacija, znanja i iskustva, te broj zaposlenih na ugovor ili u stalnom radnom odnosu.
lokacija	Utvrđuje mjesto i uvjete pod kojima se određeni poduzetnički projekt može realizirati. S obzirom na lokaciju, projekt može biti neovisan o lokaciji, što znači da se može provesti na različitim mjestima uz slične uvjete, ili ovisan o lokaciji, gdje je vezan za specifične uvjete i određeni prostor, što je uobičajenije.
Prihodi od prodaje	Prihodi se izračunavaju za svaku godinu proizvodnog razdoblja množenjem količine outputa (proizvoda i usluga) s jediničnim prodajnim cijenama. Dodatni prihodi, poput izvanrednih, ne

<sup>35</sup> Bartoluci, M.: op. cit., str. 390-391.

	uzimaju se u obzir, već se fokus stavlja isključivo na prihode ostvarene prodajom na tržištu.
Investicije u dugotrajnu imovinu	Ulaganja obuhvaćaju sve objekte i opremu potrebnu za obavljanje djelatnosti. Vrijednost zemljišta ne mora biti uključena u dugotrajnu imovinu jer cijena zemljišta varira ovisno o lokaciji, a često poduzetnici već posjeduju vlastito zemljište.
Troškovi poslovanja	Troškovi uključuju materijalne troškove poslovanja, amortizaciju, bruto plaće, troškove financiranja i druge izdatke. Izračunavaju se za svaku poslovnu godinu posebno, množenjem količina inputa s odgovarajućim cijenama.
Investicije u kratkotrajnu imovinu	Ulaganja u obrtna sredstva obuhvaćaju financijska sredstva potrebna od početka poslovanja do prve naplate prihoda, odnosno samo za početni ciklus poslovanja, nakon čega će se daljnje aktivnosti financirati prihodima. Iznos potrebnih obrtnih sredstava izračunava se tako da se ukupni troškovi pomnože s brojem dana do prve naplate prihoda i podijele s 360.
Profitabilnost projekta	Profitabilnost projekta određuje se tako da se u svakoj godini trajanja projekta od prihoda oduzmu ulaganja u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu, materijalni troškovi poslovanja, financijski rashodi, bruto plaće i porezi. Tako izračunava se profitabilnost projekta za svaku pojedinu godinu.
Razdoblje povrata investicije	Vrijeme povrata investicije odnosi se na razdoblje u kojem se uloženi kapital može nadoknaditi iz neto dobiti. Prema 'metodi povrata investicije', ovo razdoblje se utvrđuje oduzimanjem godišnje dobiti od ukupnih ulaganja, i to toliko godina koliko je potrebno da se pokriju sva ulaganja.
Godišnja stopa prinosa investicija	Određuje se iznos dobiti po jedinici investicije u reprezentativnoj godini trajanja projekta. Stopa se izračunava tako da se dobit ostvarena u toj godini podijeli s ukupnim iznosom investicija, a zatim pomnoži sa 100. Što je veća dobit po jedinici investicije, to je projekt profitabilniji.

Izvor: Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 390-391.

Poduzetnički programi izrađeni su prema navedenoj metodologiji do razine konceptualnog rješenja. Na temelju tih programa, potencijalni poduzetnici, ako ih ocijene kao atraktivne i isplative, izradit će detaljno idejno rješenje i izvedbeni projekt s pripadajućim proračunima i dokumentacijom.

Poslovni plan je sustavni prikaz planiranih ciljeva gospodarskog subjekta u nekom razdoblju (obično jedne do tri godine) i aktivnosti koje on planira provesti kako bi ostvario ciljeve.<sup>36</sup> Poslovni plan predstavlja studiju isplativosti i izvedivosti ulaganja, s osnovnim ciljem da pruži odgovor na pitanje može li se određena poduzetnička ideja uspješno ostvariti. Kroz poslovni plan, poduzetnik dobiva uvid u potencijalne prilike, smjerove razvoja te očekivane pokazatelje uspjeha poslovanja.

Elementi poslovnog plana mogu biti sljedeći:<sup>37</sup>

Tablica 6. Elementi poslovnog plana

sažetak i svrha plana	Opis poduzetničkog pothvata, kratka financijska projekcija
opis organizacije	Misija organizacije, ciljevi i dr.
opis proizvoda i usluga	Proizvodi i usluge koje će poslovna organizacija osigurati poslovnim planom, po čemu će se oni razlikovati od trenutačnih na tržištu (konkurencije).
analiza tržišta	Definiranje ciljnih tržišta, apsorpcije moći tržišta, procjena veličine tržišta i mogućeg tržišnog udjela gospodarskog subjekta.
opis proizvodnje, proizvoda i usluga	Objekti, oprema, sirovine, materijal, proizvodni procesi, kapaciteti, cijene i sl.
ljudski potencijali	Menadžeri, zaposlenici, obrazovanje zaposlenih i sl.
marketinške i prodajne strategije	Utvrđivanje prodajne taktike „jedinstvene“ prodajne prednosti proizvoda ili usluga, postavljanje tržišnih ciljeva marketinške kampanje, načina promocije i oglašavanja.
financijske projekcije	Procjena ulaganja, troškova i prihoda, potrebnog novca.

<sup>36</sup> Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: op. cit., str. 704.

<sup>37</sup> Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S.: op. cit., str. 705.

detaljni financijski plan	Očekivana dobit, analiza toka gotovine, analiza točke pokrića, analiza osjetljivosti projekta.
dodaci	proračuni i podloge plana, istraživanje tržišta, organizacijski oblici i dr.

Izvor: Bartoluci, M., Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 394.

Nakon detaljnog pregleda elemenata poslovnog plana prikazanih u tablici, jasno je da svaki od njih ima ključnu ulogu u sveobuhvatnoj analizi i planiranju poduzetničkog pothvata. Svaki segment poslovnog plana pridonosi boljem razumijevanju poslovnog modela, od opisa organizacije i njenih ciljeva, preko analize tržišta i proizvodnih kapaciteta, do financijskih projekcija. Poslovni plan ne samo da služi kao alat za ocjenu izvedivosti poduzetničke ideje, već pruža i temelj za strateške odluke te omogućuje jasniji pregled očekivanih rezultata i smjernica za daljnji razvoj poslovanja. Kroz temeljitu analizu i projekte, poduzetnik može procijeniti rizike, potencijalne prilike i način kako se uspješno pozicionirati na tržištu.

## 7.1. Primjeri iz inozemne prakse

Inovativni poduzetnički projekti u turizmu diljem svijeta često služe kao inspiracija i modeli za uspješno uvođenje novih ideja u industriju. Ubrzani razvoj tehnologije, promjene u turističkim preferencijama i potreba za održivim poslovanjem stvorili su plodno tlo za stvaranje jedinstvenih turističkih proizvoda i usluga. Turističke atrakcije, poput muzeja i prirodnih destinacija, koriste inovacije kako bi se izdvojile na konkurentnom tržištu, unaprijedile iskustva posjetitelja te osigurale dugoročni uspjeh.

U ovom poglavlju bit će prikazana dva primjera iz inozemne prakse koji ilustriraju različite pristupe inovacijama u turizmu. Primjeri Van Gogh Museum iz Amsterdama i Gardens by the Bay iz Singapura pokazuju kako kombinacija tehnologije, održivosti i jedinstvenog dizajna može privući posjetitelje i unaprijediti turističku ponudu.

### 7.1.1. Van Gogh Muzej, Amsterdam, Nizozemska

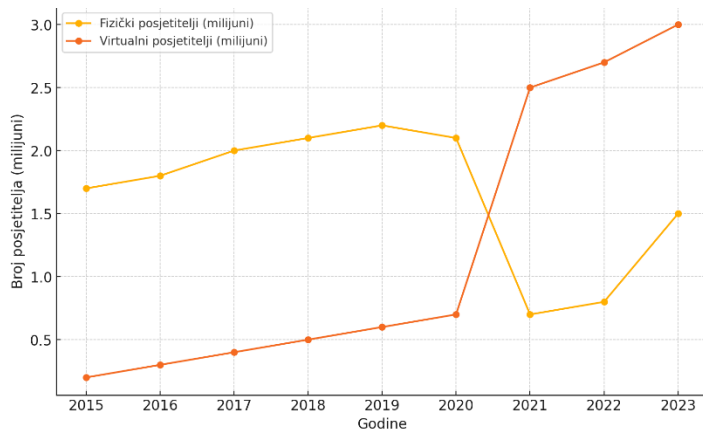
Van Gogh Muzej smješten u Amsterdamu i otvoren je 1973. godine. Muzej je jedna od najposjećenijih kulturnih atrakcija u Europi, a poznat je po svojoj bogatoj zbirci djela slavnog nizozemskog slikara Vincenta van Gogh-a. Zbirka muzeja broji više od 200

slika, 500 crteža i 700 pisama koje je Van Gogh napisao. Godišnje muzej posjeti oko 2,1 milijuna posjetitelja.

Jedan od ključnih elemenata inovacija u Van Gogh muzeju je korištenje suvremene tehnologije koja obogaćuje iskustva posjetitelja. Kroz razvijene digitalne platforme ovaj muzej nudi virtualne obilaske koji omogućuju pristup kolekcijama i interaktivnim sadržajima. Zanimljive su aplikacije koje koriste proširenu stvarnost (AR), omogućujući posjetiteljima da s pomoću mobilnih uređaja dobiju dodatne informacije o slikama, tehnikama i kontekstu u kojem su nastale. Muzej također nudi personalizirane ture, prilagođene interesima posjetitelja. Korisnici mogu birati između različitih tematskih vodiča, poput "Psihološkog portreta Van Gogha" ili "Putovanja kroz boje", čime se stvaraju jedinstveni doživljaji koji odgovaraju preferencijama posjetitelja. Ovaj inovativan pristup omogućuje posjetiteljima dublje razumijevanje umjetničkog djela i osobne povezanosti s izloženim radovima.

Grafikon 1. Prikazuje broj fizičkih i virtualnih posjetitelja Van Gogh muzeja u razdoblju od 2015. do 2023. godine.

Grafikon 1. Broj fizičkih i virtualnih posjetitelja Van Gogh muzeja u razdoblju od 2015. do 2023. godine



Izvor: vlastita obrada autora prema podacima sa službene web stranice <https://www.vangoghmuseum.nl/en> (1.9.2024.)

U grafikonu 1. prikazan je nagli pad fizičkog broj posjetitelja zbog restrikcija putovanja i zatvaranja muzeja, u doba pandemije, dok je broj virtualnih posjetitelja zabilježio značajan rast. Prije pandemije, fizički posjetitelji su činili većinu ukupnog broja posjeta, ali nakon uvođenja digitalnih sadržaja, virtualni posjeti naglo su porasli, dostigavši

vrhunac u 2021. godini. Ova promjena pokazuje kako su inovacije poput virtualnih tura i digitalizacije omogućile muzeju da održi vezu s publikom tijekom globalne zdravstvene krize, čime je broj virtualnih posjeta nastavio rasti, dok se fizički posjeti postepeno oporavljaju.

Ovo povećanje virtualnih posjeta primjer je kako muzeji mogu koristiti tehnologiju da se prilagode neočekivanim okolnostima i omoguće daljnji pristup svojoj kolekciji, čak i u vremenu kada fizički dolazak nije moguć.

### **7.1.2. Gardens by the Bay, Singapur**

Gardens by the Bay, Vrtovi uz zaljev jedan je od najpoznatijih primjera inovativnih turističkih atrakcija u svijetu. Ovaj kompleks futurističkih vrtova smješten je u Singapuru i proteže se na površini većoj od 100 hektara. Otvoren je 2012. godine, a ubrzo je postao globalna ikona održivosti, arhitektonskog inoviranja i tehnoloških rješenja u turizmu. Vrtovi godišnje privlače preko 12 milijuna posjetitelja, čime značajno doprinose ekonomiji i turizmu Singapura.

Jedan od najprepoznatljivijih elemenata Gardens by the Bay su Supertree Grove. To su visoke, vertikalne vrtno strukture koje se protežu između 25 i 50 metara u visinu. Ove strukture, osim što služe kao estetski atrakcijski punktovi, integriraju solarne panele, čime generiraju obnovljivu energiju koja napaja vrtove. Supertree-ovi također sakupljaju kišnicu koja se koristi za navodnjavanje i klimatizaciju staklenika, čime se stvara održivi ekosustav unutar vrtova. Cloud Forest i Flower Dome su dva velika staklenika koja se nalaze unutar Gardens by the Bay-a, prikazuju različite ekosustave i biljne vrste iz cijelog svijeta. Ova sva staklenika koriste inovativne sustave za klimatizaciju, koji troše 30% manje energije nego tradicionalni sustavi. Rashlađuju se s pomoću tehnologije energetske učinkovitosti, a ujedno su i prilagođeni za prikupljanje kišnice koja se koristi za zalijevanje biljaka, stvarajući potpuno održivi sustav. Noću, Supertree Grove oživljava kroz svjetlosne i glazbene instalacije, koje privlače tisuće posjetitelja dnevno. Kombinirajući obnovljive izvore energije i umjetničke instalacije stvara jedinstven audiovizualni doživljaj.



Gardens by the Bay primjer je kako se tehnologija može koristiti za stvaranje održivih turističkih destinacija. Kombinacija arhitekture, tehnologije i ekoloških principa čini ovo mjesto predvodnikom u promicanju održivosti u urbanim sredinama.

Slika 4. Gardens by the Bay



Izvor: službena stranica Gardens by the Bay, dostupno na: <https://shorturl.at/YiFZ9> (25.07.2024.)

Vođen svojom vizijom da bude svijet vrtova koji svi posjeduju, uživaju i njeguju, Gardens by the Bay je zaradio brojne nagrade i priznanja uključujući Svjetsku zgradu godine 2012., President's Design Award (Singapur) 2013., Nagrada za izvanredna postignuća Themed Entertainment Association 2014., Najveći staklenik (Cvjetna kupola) u Guinnessovoj knjizi rekorda za 2015. i TripAdvisor Certificate of Excellence 2016. Ova su postignuća svjedočanstvo stalne izvrsnosti vrtova i potiču tima prema postizanju većeg uspjeha.

## 7.2. Primjeri iz hrvatske prakse

Hrvatska, s bogatom kulturnom baštinom, prirodnim ljepotama i raznolikim turističkim potencijalima, postaje sve važniji faktor na globalnoj turističkoj sceni. Turizam u Hrvatskoj prolazi kroz fazu ubrzane transformacije, gdje inovativne ideje i poduzetnički pothvati imaju ključnu ulogu u podizanju kvalitete turističke ponude i održivosti destinacija. U posljednjih nekoliko godina, sve više projekata u turističkom sektoru implementira nove tehnologije, održive prakse i kreativne pristupe u očuvanju kulturnih i prirodnih resursa.

Primjeri iz hrvatske prakse koji pokazuju visok stupanj inovativnosti uključuju kako male specijalizirane turističke atrakcije, tako i velike projekte usmjerene na ekološku održivost i digitalizaciju. Ovi projekti ne samo da unapređuju turističku ponudu, već i doprinose jačanju lokalnih zajednica, očuvanju kulturnog naslijeđa i ekonomskoj stabilnosti.

U iduće dvije točke bit će prikazana dva značajna primjera inovativnih projekata u Hrvatskoj: Muzej Apoksiomena na Lošinju i Solana Nin. Ovi primjeri pokazuju kako se inovativne metode mogu koristiti u očuvanju povijesnih i kulturnih vrijednosti, kao i u promociji prirodnih resursa kroz modernizaciju i održivost.

### **7.2.1. Muzej Apoksiomena, Mali Lošinj**

Muzej Apoksiomena na otoku Lošinju posvećen je jednom od najvažnijih arheoloških otkrića u Hrvatskoj, brončanom kipu Apoksiomena, pronađenom 1997. godine u podmorju Malog Lošinja. Ovaj muzej je jedan od primjera kako se inovativan pristup može primijeniti u muzejskoj prezentaciji, stvarajući jedinstveno iskustvo za posjetitelje i privlačeći turiste iz cijelog svijeta. Muzej godišnje posjeti između 30.000 do 40.000 posjetitelja. Inovativni pristupi muzejskoj prezentaciji Muzej Apoksiomena ne fokusira se samo na izložbu jednog artefakta, već je izložbeni prostor dizajniran kao interaktivno i emocionalno putovanje. Koristeći najsuvremenije tehnološke inovacije, muzej posjetiteljima nudi bogato multimedijско iskustvo. Kroz kreativnu upotrebu svjetla, zvuka i video projekcija, posjetitelji mogu doživjeti različite aspekte povijesti kipa, od trenutka njegovog pronalaska u moru, do restauracije i sadašnje izložbe.

Jedna od inovativnih karakteristika muzeja je i multisenzorno iskustvo u kojem su posjetitelji mogu osjetiti miris mora, čuti zvukove podmorja i uroniti u atmosferu koja prikazuje povijesni kontekst otkrića Apoksiomena. Kombinacijom tehnologije s tradicionalnom arheološkom baštinom nudi jedinstveno iskustvo čime privlači širu publiku, uključujući mlađe generacije i tehnološki orijentirane posjetitelje. U sklopu muzeja, posjetitelji imaju mogućnost sudjelovati u virtualnim turama koje im omogućuju detaljan uvid u povijest kipa, kao i proces njegovog vađenja i restauracije. Virtualne ture prilagođene su različitim interesima posjetitelja te nude interaktivne elemente koji

dodatno obogaćuju obrazovno iskustvo. Digitalizacija muzeja također omogućuje pristup široj publici izvan Hrvatske, putem virtualnih obilazaka i online sadržaja.

Održivi pristup i budući planovi Muzej Apoksiomena također je usmjeren na održivost kroz korištenje ekološki prihvatljivih materijala u izgradnji i funkcioniranju muzeja. Planovi uključuju daljnje širenje digitalnih sadržaja, kao i promociju muzeja kao centra za edukaciju o očuvanju kulturne baštine i podvodnih arheoloških nalaza. Muzej Apoksiomena na Lošinju primjer je od inovativnog muzeja u Hrvatskoj, koji kroz suvremene tehnologije i multimedijalna iskustva nudi posjetiteljima poseban uvid u povijest i kulturnu baštinu. Njegov uspjeh pokazuje kako inovacije u prezentaciji mogu transformirati tradicionalni muzejski koncept.

### **7.2.2. Solana Nin**

Solana Nin povijesna je solana smještena u blizini grada Nina u Hrvatskoj. Solana ima dugu tradiciju proizvodnje morske soli koja seže unatrag nekoliko stoljeća. Moderni proces proizvodnje soli započeo je u 19. stoljeću, a Solana Nin danas predstavlja važan dio kulturne baštine regije. Solana Nin pokriva površinu od oko 58 hektara i godišnje proizvodi otprilike 1.000 tona soli. Privlači više od 20.000 posjetitelja godišnje i sastoji se od oko 100 bazena za soljenje.

Turisti mogu uživati u raznim aktivnostima na Solani Nin, uključujući organizirane ture koje pružaju uvid u proces proizvodnje soli. Tijekom ovih tura, posjetitelji imaju priliku naučiti o ekološkim praksama solane, njenoj povijesti i značaju za lokalnu zajednicu. Osim toga, Solana Nin nudi specijalizirane proizvode od soli koji se mogu kupiti kao suveniri ili za uporabu u terapiji i wellnessu.

Solana Nin nudi niz inovativnih elemenata koji značajno doprinose njezinoj atraktivnosti kao turističke destinacije. Posjetitelji mogu sudjelovati u interaktivnim turama koje pružaju detaljan uvid u proces proizvodnje soli, uključujući objašnjenja o povijesti, tehnološkim postupcima i ekološkim praksama. Ova edukativna komponenta obogaćuje posjetiteljsko iskustvo te potiče ekološku svijest i odgovorno ponašanje kroz promicanje održivog turizma. Solana Nin također nudi tematske suvenire, uključujući gourmet sol i proizvode za njegu tijela, koji služe kao jedinstveni suveniri i omogućuju posjetiteljima da isprobaju razne vrste soli proizvedene u Solani. Dodatno, proizvodi

od soli koriste se u terapiji i wellnessu, pružajući dodatnu dimenziju turističkoj ponudi. Multimedijalne prezentacije i interaktivne izložbe dodatno obogaćuju posjetiteljsko iskustvo, omogućujući posjetiteljima da se angažiraju s materijalom na dinamičan način i steknu dublje razumijevanje procesa soljenja i kulturne važnosti Solane. Ovi inovativni aspekti čine Solanu Nin zanimljivom destinacijom za ljubitelje povijesti i kulture, i za one zainteresirane za održivi turizam i wellness.

Solana Nin predstavlja uspješan primjer kako se povijesni i tradicionalni aspekti mogu integrirati s modernim inovativnim turističkim praksama. Ova kombinacija očuvanja kulturne baštine i inovativnog pristupa turizmu čini Solanu Nin jedinstvenom destinacijom koja privlači posjetitelje iz cijelog svijeta.

## 8. ZAKLJUČAK

Inovacijsko poduzetništvo u turizmu predstavlja ključnu komponentu razvoja i održivosti turističkih poduzeća i destinacija. Ovaj rad je nastojao prikazati šire aspekte inovacijskog poduzetništva kroz nekoliko važnih perspektiva: od teorijskih osnova poduzetništva i inovacija, preko suvremenih trendova, do konkretnih primjera iz inozemstva i Hrvatske.

U teorijskom dijelu, analizirana je povezanost poduzetništva i inovacija, naglašavajući kako inovacije pružaju poduzetnicima ključne alate za konkurentnost na tržištu. Definirane su različite vrste poduzetničkih funkcija i inovacija, ukazujući na neophodnost kontinuiranog praćenja i primjene novih znanja i tehnologija. Inovacijsko poduzetništvo omogućava stvaranje novih poslovnih prilika te direktno doprinosi ekonomskom rastu i razvoju, pogotovo u sektoru turizma. U kontekstu održivog razvoja turizma, digitalizacija, personalizacija ponude i ekološki prihvatljive prakse istaknuli su se kao ključni trendovi koji će oblikovati budućnost turističkog sektora. Održivost više nije samo opcija, već postaje nužan element za privlačenje novih generacija turista, koje su sve više osviještene o ekološkim i društvenim aspektima svojih putovanja. Inovacije, stoga, omogućavaju turističkim poduzećima i destinacijama da napreduju u svijetu gdje su promjene neizbježne i konstantne.

Inovacije u turizmu, kao što je prikazano u poglavlju o suvremenim trendovima, čine osnovu za diferencijaciju i održivost turističkih destinacija u uvjetima pojačane globalne konkurencije. Primjeri iz inozemne prakse, kao što su Van Gogh Museum u Amsterdamu i Gardens by the Bay u Singapuru, pokazali su kako kombinacija tehnologije, održivih praksi i kreativnog dizajna može privući milijune posjetitelja godišnje, pružajući im jedinstvena iskustva. Uspješnost ovih destinacija temelji se na implementaciji digitalnih rješenja, kao što su virtualne ture, proširena stvarnost i održivi sustavi, koji obogaćuju turističku ponudu i osiguravaju dugoročnu održivost.

S druge strane, primjeri iz Hrvatske, poput Muzeja Apoksiomena na Lošinju i Solane Nin, također naglašavaju važnost inovacija u očuvanju kulturne i povijesne baštine, ali i prilagodbi suvremenim turističkim potrebama. Ovi projekti pokazuju kako inovativan pristup prezentaciji baštine može rezultirati povećanim interesom posjetitelja, dok

istovremeno doprinosi edukaciji i očuvanju prirodnih resursa. Korištenje multimedijalnih sadržaja i interaktivnih iskustava u Muzeju Apoksiomena te održivih metoda proizvodnje soli u Solani Nin samo su neki od primjera kako se inovacije mogu integrirati u različite aspekte turističke ponude.

Na kraju, ovaj rad jasno pokazuje da je inovacijsko poduzetništvo u turizmu složen proces koji uključuje kombinaciju kreativnosti, tehnološke inovacije, održivih praksi i poslovne strategije. Uspješnost uvođenja inovacija ovisi o sposobnosti poduzetnika da prepoznaju prilike, preuzmu rizike i prilagode se dinamičnim uvjetima tržišta. Kroz konkretne primjere iz inozemstva i Hrvatske, vidljivo je kako inovacije mogu biti ključni faktor razvoja turističkog sektora te kako kombinacija poduzetništva i inovacija može pružiti održive i dugoročno isplative poslovne modele. Ova sinergija između poduzetništva i inovacija ključna je za stvaranje konkurentne, održive i uspješne turističke industrije na globalnoj razini.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bartoluci, M. Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva. Zagreb: Školska knjiga, 2013.
2. Batković, A. Inovacije u turizmu u Europi: diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016. Dostupno na: urn:nbn:hr:137:858529
3. Buble, M. i dr. Strateški menadžment. Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Čavlek, N. i Vukonić, B. Riječnik turizma. Masmedia, Zagreb, 2001.
5. Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V. Poduzetnički menadžment. Sveučilište u Rijeci, Zagreb, 1999.
6. Drucker, P. Inovacije i poduzetništvo. Globus nakladni zavod, Zagreb, 1985.
7. Gržinić, J. & Bevanda, V. Suvremeni trendovi u turizmu. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile: Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", 2014.
8. Hall, C. M. & Williams, A. M. Tourism and Innovation. London; New York: Routledge Taylod & Francis Group, 2014.
9. Hitrec, T. Održivi turizam i okoliš i žiži interesa Vijeća Europe. U: Turizam, br. 2.
10. Kok, J. N., Boers, E. J., Kusters, W. A., Van der Putten, P., & Poel, M. Artificial intelligence: definition, trends, techniques, and cases. Artificial intelligence, 2009.
11. Kolaković, M. Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija, Zagreb, 2006.
12. Kolaković, M. & Mikić, M. Poduzetništvo u 21. Stoljeću. Studentski poduzetnički inkubator, Zagreb, 2020.
13. Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S. Ekonomski leksikon. Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, Zagreb, 2011.
14. Markić, J. Inovacije u globalnom turizmu i regionalni utjecaji: diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2019. Dostupno na: urn:nbn:hr:137:203185
15. Milenkovska Klimoska, A. Utjecaj malog poduzetništva u hotelijerstvu na sezonalnost hrvatskog turizma: disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2021. Dostupno na: urn:nbn:hr:191:907441
16. Šimunović, M. Modeli razvoja inovacija u hotelijerstvu: specijalistički diplomski stručni, Sveučilište u Dubrovniku, 2022. Dostupno na: urn:nbn:hr:155:383374
17. Sikavica, P. & Novak, M. Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, 1999.

18. Tešija, R. Analiza povećanja turističke atraktivnosti arheološke baštine primjenom digitalno-tehnoloških inovacija u prezentaciji i interpretaciji sadržaja: diplomski rad: master's thesis, University of Split, Faculty of economics Split, 2019. Dostupno na: urn:nbn:hr:124:508476
19. Vuković, I. Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu. Zagreb: Dalmatina, 1999.

#### Članci:

1. Al Kaabi, S., Mohammed, M. et al. Innovative practices in the hospitality industry – a literature review. // International journal of multidisciplinary in business and science. 8, br. 13 (2022), str. 17-26. URL: <https://hrcak.srce.hr/288340>
2. Apostolos, D., Soldatou, H. Entrepreneurial strategies and practices for innovation in the hospitality industry. // Journal: Tourism and Travelling, Business Perspectives, 2019.
3. Bogdanović, M. Poduzetnički projekti u funkciji obogaćenja turističko-ugostiteljske ponude Republike Hrvatske: izvedivost, isplativost i odabrane alternative. // Zbornik Računovodstvo i menadžment. XXIV, 1(2023), str. 159-171. URL: <https://hrcak.srce.hr/309545>
4. Cooper, C. Izazovi za inovacije u turizmu: revitalizacija zrelih destinacija. // Acta turistica. 28, 2(2016), str. 183-200. URL: <https://hrcak.srce.hr/173560>
5. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D. Pokretači inovacija u turizmu: neki teoretski i praktični aspekti. // Acta turistica. 22, 2(2010), str. 201-220. URL: <https://hrcak.srce.hr/70626>
6. Horvatić, A., Bačić, L. Nove tehnologije kao promotori turizma i gastronomske ponude Hrvatske. // Učenje za poduzetništvo. 3, 1(2013), str. 165-172. URL: <https://hrcak.srce.hr/130307>
7. Ivandić, N., Marušić, Z. Je li sustav statistike turizma u Hrvatskoj spreman za izradu satelitskog računa turizma?. // Turizam: stručni časopis za turistička pitanja. 57, 2(2009), str. 185-205.
8. Petrić, L. Eko - hotel - u prilog strategiji održivog razvitka turizma. // Tourism and hospitality management. 5, 1-2(1999). URL: <https://hrcak.srce.hr/181972>
9. Popović, T., Relja, R., Marasović, A. Mogućnosti razvoja tematskog turizma u ruralnim područjima: studija slučaja Božićnog sela. // Agroecnomia Croatica. 12, 1(2022), str. -51. URL: <https://hrcak.srce.hr/280452>



10. Rusan, S., Breslauer, N. Inovativni koncept oblikovanja personaliziranih suvenira pomoću laserske tehnologije i aplikacije na primjeru suvenirnice muzeja Mimara. // Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. 12, 1(2021), str. 135-142. URL: <https://hrcak.srce.hr/262666>
11. Šutalo, I., Ivandić, N., Marušić, Z. Ukupan doprinos turizma gospodarstvu Hrvatske: input-output model i satelitski račun turizma. // Ekonomski pregled. 62, 5-6(2011), str. 267-285. URL: <https://hrcak.srce.hr/71148>
12. Žmuk, B., Morović, A. Statistička analiza trendova u turizmu u zemljama Europske unije pomoću odabranih pokazatelja turističke potražnje. // Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. 13, 1(2015), str. 19-38. URL: <https://hrcak.srce.hr/141094>

Internet stranice:

1. Centar za inovacije u turizmu – Tomislav Lesinger na čelu budućeg poduzetničkog inkubatora HUBbazia. Dostupno na: <https://poduckun.net/centar-za-inovacije-u-turizmu-tomislav-lesinger-na-celu-buduceg-poduzetnickog-inkubatora-hubbazia/>
2. Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu. Dostupno na: [https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)
3. Gardens by the Bay. Dostupno na: <https://www.gardensbythebay.com.sg/>
4. Inovativne akcije u održivom turizmu Strategija EU za jadransko-jonsku regiju (EUSAIR). Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021\\_dokumenti/210303\\_inovativne\\_akcije.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/2021_dokumenti/210303_inovativne_akcije.pdf)
5. Muzej Apoksiomena. Dostupno na: <https://www.muzejapoksiomena.hr/en>
6. Solana Nin. Dostupno na: <https://www.solananin.hr/hr/pocetna/>
7. UNWTO. Dostupno na: <https://www.unwto.org/>
8. Van Gogh Museum. Dostupno na: <https://www.vangoghmuseum.nl/en>
9. Značaj trendova i inovacija u turizmu. Dostupno na: <https://spasimobisevo.org/znacaj-trendova-i-inovacija-u-turizmu/>

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Društva prema inovaciji .....	8
Tablica 2. Preduvjeti za razvoj poduzetništva .....	17
Tablica 3. Vrste trendova u turizmu .....	33
Tablica 4. Najzastupljeniji trendovi u turizmu .....	34
Tablica 5. Elementi poduzetničkog projekta .....	43
Tablica 6. Elementi poslovnog plana .....	45

## POPIS SLIKA

Slika 1. Tipični poduzetnici u različitim fazama razvoja poduzeća .....	7
Slika 2. Faze razvoja inovacija u poslovanju poduzeća .....	12
Slika 3. Faze životnog ciklusa inovacije .....	14
Slika 4. Gardens by the Bay .....	49

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj fizičkih i virtualnih posjetitelja Van Gogh muzeja u razdoblju od 2015. do 2023. godine .....	47
--	----