dr Ana Jovičić Vuković

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

dr Snježana Gagić

Visoka škola za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

UDK 338.486.3:640.412

005.591.6:334.7

INOVACIJE U HOTELIJERSTVU

INNOVATIONS IN THE HOTEL INDUSTRY

Apstrakt: Sposobnost organizacije da inovira i iskoristi prednosti inovacija odlučujuć je faktor opstanka hotelskih organizacija u današnjem turbulentnom i nestabilnom okruženju. Savremeni gosti očekuju zadovoljenje svojih potreba i premašivanje očekivanja, što je moguće postići jedino kontinuiranim unapređenjem ponude i svih aktivnosti. Cilj rada je da ukaže na značaj inovacija u savremenoj hotelijerskoj praksi, različite načine definisanja i klasifikovanja inovacija, kao i da prikaže primere dobre prakse hotela u pogledu uvođenja novina u poslovanju.

Ključne reči: inovacije, hotelijerstvo, klasifikacija inovacija.

Abstract: The company's ability to innovate and utilise the advantages of innovations is the decisive factor of the survival of hotel companies in today's turbulent and unstable business environment. Modern guests expect their needs to be fulfilled as well as to exceed their expectations which is possible only if there is a continuous improvement of the offer and all activities. The aim of the paper is to point out to the importance of innovations in modern hotel business practice, point out to different ways of defining and classifying innovations as well as to show examples of the best practices in terms of introducing innovations to the hotel business.

Key words: innovations, hotel business, classification of innovations

Uvod

U današnjim uslovima poslovanja, turistička privreda, a naročito hotelijerstvo, suočava se sa najrazličitijim zahtevima stejkholdera. U uslovima sve značajnije konkurencije i sve intenzivnijih zahteva gostiju, od hotelskih objekata očekuje se brže i snažnije prilagođavanje promenama. Uvođenje novina u poslovanje postaje kritični faktor uspeha i uslov opstanka hotela, za šta su jednako odgovorni i zaposleni i gosti.

Hotelijerstvo predstavlja važnu komponentu razvoja turizma. Konkurentnost turi-

stičke destinacije u velikoj meri zavisi od dostignutog nivoa kvaliteta njenog turističkog proizvoda u odnosu na ključne faktore uspeha. Kao značajan faktor kvaliteta turističkog proizvoda izdvaja se kvalitet smeštajne ponude, koji je determinisan sposobnošću hotela da pruže inovativne proizvode, usluge i rešenja svojim gostima i drugim značajnim stejkholderima.

Cilj rada je da ukaže na značaj inovacija u savremenoj hotelijerskoj praksi, različite načine definisanja i klasifikacije inovacija, kao i da prikaže primere dobre prakse hotela u pogledu uvođenja novina u poslovanju.

Pojam i definicije inovacija

Inovativnost se može definisati kao stepen u kome pojedinac, u poređenju sa drugima, usvaja novine. Sa aspekta organizacije, inovativnost predstavlja otvorenost ka novim idejama koja je deo kulture organizacije (Hurley, Hult, 1998). Inovativnost organizacije proizilazi iz sposobnosti organizacije da kontinuirano transformiše znanja i ideje u nove proizvode, procese i sisteme kako bi se obezbedila korist za stejkholdere (Lawson, Samson, 2001). Koc (2007) definiše inovativni kapacitet organizacije kao kontinuirano poboljšanje ukupne sposobnosti i resursa koje organizacija poseduje, kako bi se istražile i iskoristile mogućnosti za razvoj novih proizvoda koji bi zadovoljili potrebe tržišta. Ngo i O'Cass (2009) inovativnu sposobnost organizacije vide kao integrativni proces primene kolektivnog znanja, veština i resursa organizacije kako bi se obezbedile tehnološke (inovacije proizvoda/usluga, proizvodnje) i netehnološke inovacije (menadžmenta, marketinga, tržišta).

Inovaciju čine kompetencije organizovanja i implementacije istraživanja i razvoja u pravcu stvaranja novih proizvoda, novih tehnologija, novih tržišta, novih materijala sa ciljem zadovoljavanja potreba potrošača. Inovacijom se smatra i prihvatanje novih ideja i ponašanja u organizaciji (Kontić, 2008). Inovacija uključuje plasiranje novih proizvoda i usluga na tržište, novih načina proizvodnje, ekonomsku primenu novih ideja (Black, 1997), implementaciju promena u proizvodnji ili uvođenje novih tipova roba na tržište (Suranyi-Unger, 1994).

OECD priručnik iz Osla (OECD, 2005) definiše inovacije kao nove ili poboljšane proizvode, usluge, procese ili poboljšane organizacione ili marketinške strategije. Inovacija podrazumeva transformaciju ideje u tržišni proizvod ili uslugu, novu ili poboljšanu proizvodnju ili distributivne procese, ili novi način pružanja socijalnih usluga.

Evropska komisija definiše inovaciju kao „unapređenje i povećanje obima proizvoda i usluga i povezanih tržišta; uspostavljanje

novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu, organizaciji i uslovima rada zaposlenih” (Green Paper on Innovation, 1995).

Postoje brojne definicije inovacija. Najčešće se inovacija definiše kao: stvaranje i uspešna primena novog proizvoda, procesa, nova ideja, nova forma znanja, nov način isporuke kvaliteta ili vrednosti za klijenta ili kombinacija predhodno navedenog. Sve definicije inovacija slažu se u jednom – inovacija predstavlja nešto novo.

Prilikom definisanja inovacija potrebno je ukazati na razliku između invencije i inovacije. Invencija predstavlja početnu ideju i prototip, dok inovacija predstavlja komercijalizaciju invencije. Zakon o inovacionoj delatnosti (Sl. glasnik RS, br. 110/2005 i 18/2010) inovaciju poboljšanog proizvoda, procesa ili usluge (uključuje značajna poboljšanja tehničkih karakteristika, komponenti i materijala, ugrađenog softvera, korisničke orijentisanosti ili drugih funkcionalnih karakteristika) ili marketinške metodode ili nove organizacione metode u poslovanju, organizaciji rada ili odnosima pravnog lica sa okruženjem.

Klasifikacija inovacija

Inovacije mogu biti prisutne u različitim formama, zbog čega možemo govoriti o različitim podelama inovacija. Schumpeter (1934) inovacijama smatra razvoj novih proizvoda ili usluga, razvoj novih metoda proizvodnje, prepoznavanje novih tržišta, otkrivanje novih izvora snabdevanja, razvijanje novih organizacionih formi, iz čega proističe osnovna podela inovacija.

Freeman i Perez (2000) klasifikuju inovacije na inkrementalne inovacije, radikalne inovacije, promene u tehnološkom sistemu i promene u tehnoekonomskoj paradigmi. Inkrementalne inovacije sadrže niz manjih poboljšanja ili promena u načinima na koje se neke stvari rade u dužem vremenskom periodu. Kod inkrementalnih inovacija, prisutne su male korekcije u postojećoj tehnologiji.

Najčešće nastaju kao rezultat sugestija zaposlenih koji su direktno uključeni u proces proizvodnje ili proces pružanja usluga. Utiču na poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluge, međutim, s obzirom na to da kod ovog tipa inovacije nema značajnih promena, one često mogu ostati neprimećene. Radikalne inovacije predstavljaju fundamentalne i revolucionarne promene, koje zahtevaju jasno odstupanje od postojeće prakse, postojećih procesa i postojeće tehnologije (O'Reilly, Tushman, 2004). Najčešće su rezultat istraživačkih aktivnosti u organizacijama, na univerzitetima i institutima. Ovaj tip inovacije donosi veliku promenu, označava novu upotrebu, svojstvo, dizajn ili komponente proizvoda u odnosu na postojeće. Promene u tehnološkom sistemu predstavljaju dalekosežne promene u tehnologiji koje utiču na nekoliko privrednih grana i podstiču rast potpuno novih. Zasnivaju se na kombinaciji radikalnih i inkrementalnih inovacija sa organizacionim i upravljačkim inovacijama koje imaju efekte na više organizacija. Promene u tehnoekonomske paradigmi nastaju u tehnološkim sistemima i utiču na ekonomiju u celini, donose radikalne i inkrementalne inovacije i mogu da obuhvate veći broj novih tehnoloških sistema. One dovode do nastanka novih proizvoda, usluga, sistema i direktno ili indirektno utiču na sve privredne grane (Kontić, 2008).

U dokumentu Oslo Manual (2005), prvi put se eksplicitno uvode novi oblici inovacija: inovacije proizvoda/usluge, inovacije procesa, organizacione inovacije i inovacije marketinga. Inovacije proizvoda predstavljaju uvođenje proizvoda/usluge koji je potpuno nov ili značajno unapređen, s obzirom na njegove karakteristike ili namene. Ovo podrazumeva značajno unapređenje u tehničkim specifikacijama, komponentama i materijalima, implementiranom softveru, lakšem korišćenju proizvoda ili funkcionalnim karakteristikama proizvoda. Inovacije proizvoda mogu biti inkrementalne i radikalne. Inovacije procesa podrazumevaju usvajanje novih ili značajno poboljšanih metoda proizvodnje. Ovi metodi mogu

obuhvatiti promene u opremi i/ili softveru, tehnikama i/ili organizaciji proizvodnje, ili u svim ovim oblastima. Inovacije marketinga predstavljaju implementaciju novog marketing metoda, koji uključuje značajne promene u projektovanju ili ambalaži proizvoda, pozicioniranju, promociji ili ceni. Organizacione inovacije predstavljaju implementaciju novog metoda upravljanja u poslovnoj praksi organizacije, organizaciji radne sredine ili eksternim relacijama.

Nasution et al. (2011) klasifikuju inovacije na inovacije proizvoda, inovacije procesa i upravljačke inovacije. Inovacije proizvoda su novi proizvodi i usluge koje se nude od strane organizacije kako bi se zadovoljili zahtevi korisnika (Damanpour, 1991). Inovacije procesa uključuju nove elemente koji se uvode u proizvodnju/pružanje usluga, kao što su novi materijali, specifikacije zadataka, mehanizmi protoka informacija i nova oprema koja se koristi da bi se proizveli proizvodi ili pružile usluge, odnosno predstavljaju promene u načinu proizvodnje ili pružanju usluga (Damanpour, 1991). Upravljačke inovacije uključuju promene metoda u poslovanju, promene organizacione strukture, politike, metoda rada i procedura i značajne su za promenu upravljačke prakse (Hine, Ryan, 1999).

Hogan et al. (2011) dele inovacije na: inovacije u odnosu sa klijentima, marketing inovacije i tehnološke inovacije. Inovacije u odnosu sa klijentima predstavljaju sposobnost organizacije da ponudi proizvode i usluge koji će obezbediti jedinstvene koristi klijentima, kao i sposobnost organizacije da na inovativne načine rešava probleme klijenata. Inovacije fokusirane na marketing predstavljaju sposobnost organizacije da razvija i implementira nove načine promocije i inovativne marketing programe. Inovacije fokusirane na tehnologiju podrazumevaju sposobnost organizacije da usvoji korišćenje novih softvera, integrisanih sistema i nove tehnologije uopšte.

Hindle (2002) klasifikuje inovacije na male i velike, gde se male inovacije odnose na stvaranje i razvoj novog znanja, dok dru-

ga perspektiva objašnjava inovaciju kao dugotrajan, detaljan proces komercijalizacije. Knight (1967) klasifikuje inovaciju na eksterne i interne. March i Simon (1958) razlikuju rutinske i nerutinske inovacije.

Inovacije u turizmu i hotelijerstvu

Inovacije u sektoru turizma i hotelijerstva determinisane su specifičnim karakteristikama turističkog proizvoda:

- turistički proizvod je nematerijalnog karaktera,
- turistički proizvodi se ne mogu skladištiti,
- potrošnja turističkih proizvoda podrazumeva aktivnu participaciju korisnika turističkih usluga i proizvoda,
- veliki broj turističkih proizvoda zahteva angažovanje značajnog kapitala,
- veliki broj pružaoca usluga učestvuje u kreiranju turističkog iskustva i
- znanje, veštine, sposobnost i motivacija zaposlenih ključno je za stvaranje iskustva korisnika turističkih proizvoda/ usluga.

Hjalager (2010), u skladu sa Schumpe-ter-ovim doprinosom, daje tipologiju inovacija primenljivu u uslužnom sektoru i deli inovacije u pet kategorija:

- Inovacije proizvoda - predstavljaju re-dizajnirane ili potpuno nove usluge ili proizvode, čiji novitet treba da bude očigledan proizvođačima, potrošači-ma, dobavljačima ili konkurentima. Primeri novih turističkih proizvoda razvijenih poslednjih godina su: pro-grami lojalnosti, ekološki održivi sme-štajni kapaciteti, događaji bazirani na lokalnim tradicijama i sl.
- Inovacije procesa - teže da povećaju performansu postojećih operacija po-moću novih ili poboljšanih tehnolo-gija, ili pomoću redizajna celokupne proizvodne linije, npr. kao rezultat re-inženjeringa procesa. Primeri krupnih inovacija procesa u turizmu su: kom-pjuterizovani sistemi monitoringa i

menadžmenta, roboti za čišćenje i odr-žavanje, samouslužni aparati i dr.

- Inovacije menadžmenta - podrazu-mevaju inovativne pristupe usmerene ka kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima. Sastoje se od uvođenja no-vih radnih mesta, nove organizacione strukture, sistema autoriteta, interni razvoj kompetencija, *team building* aktivnosti itd. Često su u kombinaciji sa uvođenjem novih proizvoda, usluga i proizvodnih tehnologija. Kroz ovu vrstu inovacija teži se povećanju za-dovoljstva i lojalnosti zaposlenih kroz aktivnost.
- Inovacije u logistici, koje uključuju us-postavljanje novih komercijalnih veza, što može uticati na poziciju organizaci-je u lancu vrednosti. Inovacije u logisti-ci u turizmu uključuju: vertikalne veze u industriji hrane i restoraterstvu, CRS (kompjuterske rezervacione sisteme) i internet marketing, poboljšanje siste-ma aerodromskog čvorišta i sl.
- Institucionalne inovacije se nalaze iz- van organizacije, protežu se kroz jav- ni i privatni sektor i postavljaju nova pravila igre. Primeri, sa implikacijama na turizam, uključuju: reformu finan- sijskih podstacija koji restrukturiraju koncepte socijalnog ili zdravstvenog turizma; destinacione menadžment si- steme i jedinice koje kontrolišu pristup turističkim područjima; i osnivanje ili promenu kreditnih institucija i pro- mene uslova za dobijanje finansijskih sredstava (Radosavljević, Borisavljević, 2011).

U turizmu i ugostiteljstvu Hall (2009) zadržava kategorije inovacija koje daje OECD. Zanimljivu podelu daju Victorino et al. (2005) koji kategorišu inovacije prema potrebama gostiju, gde razlikuju inovacije u kuhinji, inovacije u sobama, internet ino- vacije, inovacije vezane za usluge koje uključu- ju boravak kućnih ljubimaca u objektima itd. U oblasti hotelijerstva, radovi se često foku- siraju na pojedine aspekte kvaliteta hotelske usluge, kao što su gastronomija, animacija,

wellness sadržaji (Jacob et al. 2003; Pikkemaat, 2008). Inovacije procesa analizirane su u radovima u čijem su fokusu uticaj tehnologije u cilju ostvarivanja različitih koristi koje mogu biti ispoljene kroz veću produktivnost, veći prihod organizacije i drugo (Siguaw et al, 2000; Martin, 2004). Inovacije vezane za zaposlene uključuju traženje novih načina organizovanja, usmeravanja i zadržavanja osoblja, povećanje zadovoljstva na radnom mestu i negovanje znanja i kompetentnosti. Tako su, na primer, Walsh et al. (2003) istražili primenu instrumenata za upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Hu et al. (2009), ukazuju na značaj timskog rada i deljenja znanja kako bi se podstakle inovacije. Davidson et al. (2006), Chang et al. (2011), Chen i Cheng (2012) i Martínez-Ros i Orfila-Sintes (2012) analiziraju inovacije kroz praksu upravljanja ljudskim resursima.

Različite forme inovacija u praksi

Primeri inovacija proizvoda i usluga su brojni. Primer novog proizvoda može biti specijalan tip hotela kao što je butik hotel. Ovaj tip hotela nastao je usled trenda povećane tražnje za diferenciranim hotelskim proizvodima i želje hotelskih organizacija da pruže više od uobičajne hotelske ponude. Butik hoteli imaju originalan, moderan i luksuzan stil i pružaju nesvakidašnji doživljaj i udobnost. Obično su manjeg kapaciteta i enterijer im je osmišljen od strane renomiranih dizajnera, gde je svaka soba različito uređena. Butik hoteli predstavljaju inovaciju u odnosu na tradicionalno iskustvo koje gosti imaju u hotelima.

Primer inovacije usluge je inovativni koncept hotela *88 Rooms* koji posluje pod okriljem kompanije *MK Group*, a koji je je u potpunosti uređen prema feng šui principima radi usklađivanja energije, što doprinosi većoj udobnosti gostiju.

Takođe, dobar primer inovacije usluge predstavlja program *Sleep Advantage* hotela *Crowne Plaza* u Beogradu. Ovaj inovativni program dostupan je samo u hotelima

brenda *Crowne Plaza*, koji su prepoznali značaj dobrog sna i odmora za svoje goste. Program uključuje sledeće povoljnosti: luksuznu, antialergijsku posteljinu, *soft* jastuke, poseban ergonomski dušek i aromaterapiju koja uključuje sprej od lavande, koji se prska na ruku gosta i pomaže da se brže zaspi. Takođe program podrazumeva *Quiet Zone*, odnosno vreme u kojem zaposleni neće uznemiravati gosta, a to je od 21h do 10h, od nedelje do četvrtka. Dodatna pogodnost predstavlja buđenje gosta u periodu od +/- 5 minuta od traženog vremena buđenja. Ova inovacija dostupna je svim gostima hotela.

Primer inovativnog procesa jeste uzgajanje povrća u hotelskoj staklenoj bašti. Ovu inovaciju prvu je primenio hotel *Atlanta Marriott Alpharetta* u Sjedinjenim Američkim Državama 2011. godine. Hotel je na taj način svojim gostima obezbedio mogućnost da konzumiraju najsvežije proizvode.

Takođe, inovaciju procesa predstavlja i uvođenje HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) sistema u hotele, čime se obezbeđuje garancija bezbednosti u svim fazama proizvodnje hrane. HACCP sistem je naučno zasnovan i sistematičan metod, usmeren na identifikaciju specifičnih mera kako bi se osigurala zdravstvena bezbednost hrane. Ovaj koncept odlikuje sistematski preventivni pristup, a temelji se na identifikaciji i analizi specifičnih opasnosti i definisanju preventivnih mera kojima se mogućnost nastanka rizika u celokupnom „lancu hrane/ishrane”, tj. opasnosti po zdravlje potrošača, uklanjaju ili svode na prihvatljivu meru.

Primer upravljačke inovacije može biti nova ideja o stimulisanju zaposlenih, kao što su insentivi (*incentives*), odnosno podsticajna putovanja na koja se šalju zaposleni koji su ostvarili zapažene rezultate. Ta putovanja predstavljaju nagradu za dobar posao, ali i podsticaj za bolje rezultate po povratku. Neretko kompanije šalju na ovakva putovanja zaposlene koji nisu u dobrim međusobnim odnosima zbog čega trpi šira organizacija i njen uspeh. Aktivnosti i zadaci u kojima učestvuju su takvi da zahtevaju usku sa-

radnju svih zaposlenih, inače neće doći do njihove realizacije, što kompanije mogu i da kazne.¹

Takođe, primer dobre upravljačke prakse je potez kruzing kompanije *Uniwold*. Zaposleni u hotelima na rečnim kruzerima mogu da osvoje nagradu od 100.000 američkih dolara ukoliko njihova inovativna ideja pobedi na internom takmičenju za najbolju inovaciju. Svi zaposleni u kompaniji su pozvani da ukažu na poboljšanja u sferi svog posla. Jasno je da kompanija svesno prepoznaje da su zaposleni ti koji najlakše i najbrže mogu proceniti gde su potrebna ili moguća poboljšanja.

Primer inovacija u odnosu sa klijentima jeste poboljšana komunikacija između gostiju i zaposlenih u hotelu. U hotelima *Best Western France* to je postignuto uvođenjem elektronskog konsijerža. *Best Western eConcierge* predstavlja inovativnu mobilnu aplikaciju koja je nastala kao potreba prilagođavanja novim okolnostima u kojima gosti očekuju da rezervaciju mogu izvršiti putem mobilnih telefona. Pored ove usluge, aplikacija nudi mogućnost da tokom boravka u hotelu, gosti provere pojedinosti vezano za usluge u objektu, usluge prevodica, rezervaciju transporta i direktnu komunikaciju sa zaposlenima u hotelu i mnogo drugih pogodnosti, a sve u cilju njihovog povećanog zadovoljstva i lojalnosti.²

Primer dobre prakse je i beogradski hotel *Townhouse 27* koji u odnosu sa klijentima konstantno teži da pruži više. Novine koje hotel nudi gostima su izbor posebnog tipa jastuka, usluge ekspresne perionice i hemijskog čišćenja, medicinskih tretmana u hotelu ili bolnici, obezbeđivanje specijalnog kozmetičkog tretmana i obezbeđivanje sitnica koje gosti mogu da zaborave da ponesu

na putovanje (npr. čarape, kravatu, kaiš i sl).

Primer marketinške inovacije jesu programi lojalnosti. Hoteli iz lanca *InterContinental Hotels Group* nude svojim gostima poseban program privilegija. *Priority Club* je najveći nagradni program u hotelijerstvu i ima posebnu ulogu u marketinškom smislu. Nudi mnoštvo privilegija i nagrada za članove kluba koje važe za sve brendove u okviru *InterContinental Hotels Group*. Ime je dobio po programu za nagrađivanje *Holiday Inn*-a. Poeni se zarađuju tako što se svaki dolar potrošen na usluge hotela uračunava u ukupan zbir, a poeni se kasnije mogu iskoristiti za buduća noćenja u hotelima, konvertovati za flajere partnerske avio-kompanije ili zameniti za vaučere sa kojima bi se odvijala kupovina poklona i sličnih stvari. Postoji tri nivoa članstva *Club*, *Gold Elite* i *Platinum Elite*. Svaki od ova tri nivoa sadrži određene privilegije. Nakon ulaska u *Priority Club*, svaki član dobija karticu i sopstveni broj i počinje sa najnižim nivoom privilegija, a kako se vremenom povećava broj noćenja, tako i vrednost kartice, odnosno nivo privilegija, raste. Ovaj klub ima više od 300.000 novih članova mesečno, a 2014. godine imao je 82 miliona članova.³

Tokom istorije, tehnološke inovacije obezbedile su najveće koristi u hotelskom poslovanju, a neke od njih su: sistem za buđenje gostiju, elektronsko zaključavanje vrata, personalni kompjuteri, govorna pošta, video *check out*, elektronski sefovi, kompjuterski rezervacioni sistemi – CRS, menadžment informacioni sistemi – MIS, upotreba interneta, interaktivna recepcija, korišćenje energije iz obnovljivih izvora i drugo.

Primer dobre hotelijerske prakse u pogledu tehnoloških inovacija jeste hotel *Westin Resort & Spa Whistler*, koji svojim gostima nudi hibridna vozila, poseduje energetski efikasno osvetljenje, napredne programe za smanjenje emisije ugljen-dioksida, najsavremeniji sistem senzora za popunjenost soba,

1 Preuzeto sa Internet stranice: <http://www.turizamiputovanja.com/inovacije-i-njihov-znacaj-za-ugostiteljstvo-i-turizam/>

2 Preuzeto sa Internet stranice: <http://www.hospitalityawards.com/en/the-categories/hospitality-awards/best-innovation-hotel/econcierge-bestwestern/>

3 Preuzeto sa Internet stranice: <http://www.ihg.com/hotels/us/en/rewardsclub/home>

automatizovan sistem grejanja i hlađenja, kako bi se optimizovala potrošnja energije u apartmanima. Tehnologija je zasnovana na infracrvenim senzorima i može da detektuje prisustvo gosta u apartmanu, a kada je prazan, automatski podešava temperaturu na energetski najefikasniji način.⁴

U Srbiji, primer dobre prakse je hotel *Royal Spa* u Banji Koviljači koji koristi obnovljive izvore energije (solarnu i geotermalnu energiju) za zagrevanje prostorija u objektu, grejanje vode u kupatilima i kuhinji, kao i za grejanje vode u bazenu *wellness* centra. Solarna energija je dostupna uglavnom leti i kada je vedro i sunčano, zbog čega hotel koristi geotermalnu energiju koja je dostupna tokom cele godine, pa i zimi kada je najpotrebnija.

Zaključak

Za generisanje novina u poslovanju potrebno je da hoteli prvenstveno procene želje i potrebe gostiju i razviju specifičnu ponudu koja će zadovoljiti sve probirljivije zahteve gostiju. Pored toga, hotelski objekat novine u ponudi može razvijati samo uz poštovanje sopstvenih ograničenja u pogledu finansijskih, kadrovskih, tehnoloških i drugih resursa. Uspeh inovacija u hotelima uslovljen je definisanjem inovacije koje će zadovoljiti gosta, uspostavljanjem ravnoteže između kvaliteta i cene, brzim plasiranjem na tržište i plasiranjem putem pravih kanala distribucija. U kreiranju novih ideja i ponude, hotelski objekti treba, u što većoj meri, da budu orijentisani na goste, stvarajući prisan i odnos poverenja, kako bi se što lakše i brže prepoznali i zahtevi koji nisu jasno iskazani. Pored toga, timski duh, adekvatna organizaciona klima u kojoj se postiže divergencija mišljenja, improvizacija i gde postoji podrška menadžmenta, najbolje doprinosi generisanju inovacija.

4 Preuzeto iz časopisa Turistički svet: Savremeno hotelijerstvo i turizam, avgust/septembar 2011, str.5177.

Literatura

- Zakon o inovacionoj delatnosti (Sl. glasnik RS, br. 110/2005 i 18/2010)
- Black, J. (1997). *A Dictionary of Economics*, Oxford: Oxford University Press.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Chen, W.J. Cheng, H.Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 468-476.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Davidson, M. Guilding, C. Timo, N. (2006). Employment, flexibility and labour market practices of domestic and MNC chain luxury hotels in Australia: where has accountability gone? *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), 193-210.
- Freeman, C. Perez, C. (2000). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. *Technology, Organizations and Innovation: Theories, concepts and paradigms*, 2, 871.
- Green Paper on Innovation, (1995), dostupan online: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf
- Hall, C. M. (2009). Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 2-18.
- Hindle, K (2002). A special theory of the value of innovation. Australian Graduate School of Entrepreneurship Working Papers. Number 2002-2. Melbourne: Swinburne University of Technology.

- Hine, D. Ryan, N. (1999). Small service firms — Creating value through innovation. *Managing Service Quality*, 9(6), 411–422.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Hogan, J. S. Soutar N. G. McColl-Kennedy R. J. Sweeney C. J. (2011). Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264–1273.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S. Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50.
- Hurley, R. F. Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62, July, 42–54.
- Jacob, M. Tintoré, J. Aguiló, E. Bravo, A. Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), 279–295.
- Knight, K.E. (1967). A Descriptive Model of the Intra Firm Innovation Process. *Journal of Business* 40, 478–496.
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers and Industrial Engineering*, 53(3), 373–385.
- Kontić, Lj. (2008): *Inovacije – izazovi za budućnost*, Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Lawson, B. Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- March, J.G. Simon H A (1958). *Organizations*, edn. New York: Wiley .
- Martin, L. M. (2004). E-innovation: internet impacts on small UK hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 82–90.
- Martínez-Ros, E. Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 686–964.
- Nasution, H. N. Mavondo, F. T. Matanda, M. J. Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336–345.
- Ngo, L. V. O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 45–59.
- OECD, Eurostat. (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>
- Pikkemaat, B. (2008). Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187–197.
- Radosavljević, G. Borisavljević K. (2011). Inovacije kao faktor preduzetništva u turizmu, Naučni skup Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, 15. oktobar, Palić, Srbija..
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Siguaw, J. A. Enz, C. A. Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192–201.
- Suranyi-Unger, T. (1994). Innovation. In D. Greenwald (Ed.), *Encyclopedia of Economics*, New York: McGraw Hill

-
- Tushman, M.L., Nadler, D.A., 1986. Organizing for innovation. *California, Management Review* 28(3), 74–92.
- Victorino, L. Verma, R. Plaschka, F. Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.
- Walsh, K. Enz, C. A., Siguaw, J. (2003). *Innovations in hospitality human resources: cases for the U.S. lodging industry*. In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviours in the tourism and hospitality industry* (pp. 787–804). Hauppauge: Nova Publishers.