

INNOVATIONS IN HOSPITALITY AND TOURISM DURING THE PANDEMIC CAUSED BY THE VIRUS COVID-19

Suzana Stojković

The Academy of Applied Technical and Preschool Studies – Vranje Department, Serbia,
suzana.stojanovic@akademijanis.edu.rs

Milica Stanković

The Academy of Applied Technical and Preschool Studies – Vranje Department, Serbia,
milica.stankovic@akademijanis.edu.rs

Tiana Andelković

The Academy of Applied Technical and Preschool Studies – Vranje Department, Serbia,
tiana.andjelkovic-vr@akademijanis.edu.rs

Abstract: Hospitality and tourism are very important component of the any country development. A rich tourist offer leads to a large number of visitors and thus to an increase in the economic wealth of a country. The competitiveness of a tourist destination depends on the level of the tourist offer quality of that destination, and above all on the accommodation offer. The ability of hospitality facilities to provide innovative products, services and activities is very important in order to satisfy the demands of consumers. A condition for the survival of modern organizations in an unstable environment is their ability to be innovative and to use all the advantages of innovation. In today's business conditions, hospitality and tourism are faced with a wide variety of consumer demands and the crisis caused by the Covid-19 virus pandemic. The Covid-19 pandemic is a huge challenge for society and organizations around the world. While some areas of business suffered minor consequences, hospitality and tourism did not have opportunities for their business for months.

The closures and curfews have changed the way hospitality business will be conducted in the future, with all the new rules and regulations regarding hygiene and social distancing, along with very concerned guests. Considering this severe crisis that is still ongoing, organizations in the tourism and hospitality sector need adequate mechanisms for recovery.

Considering that there is more and more significant competition and that the demands of guests are becoming more intense, hospitality facilities must adapt to the changes that occur in the environment as quickly as possible in order not to lose the race on the market. Modern users of hospitality and tourism services have a large number of offers and are becoming more saturated. Meeting the needs of service users and exceeding expectations, which leads to loyal customers and higher profitability, can be achieved through continuous improvement of the offer. Consumers are always looking for something new, different from what they have seen on the market, and precisely for this reason, innovation is a critical success factor and a condition without which hospitality and tourism organizations cannot survive in the market in the long term.

The aim of the paper is to point out the importance of innovations in hospitality and tourism, as important branches of the country development, in the conditions of the pandemic caused by the Covid-19 virus, which has led to major changes in the market.

Keywords: innovations, tourism, hospitality, Covid-19.

INOVACIJE U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU U USLOVIMA PANDEMIJE IZAZVANE VIRUSOM COVID-19

Suzana Stojković

Akademija tehničko – vaspitačkih strukovnih studija Niš – Odsek Vranje, Srbija,
suzana.stojanovic@akademijanis.edu.rs

Milica Stanković

Akademija tehničko – vaspitačkih strukovnih studija Niš – Odsek Vranje, Srbija,
milica.stankovic@akademijanis.edu.rs

Tiana Andelković

Akademija tehničko – vaspitačkih strukovnih studija Niš – Odsek Vranje, Srbija,
tiana.andjelkovic-vr@akademijanis.edu.rs

Rezime: Ugostiteljstvo i turizam jesu veoma važna komponenta razvoja svake zemlje. Bogata turistička ponuda dovodi do velikog broja posetilaca i samim tim do povećanja ekonomskog bogatstva jedne zemlje. Konkurentnost turističke destinacije zavisi od nivoa kvaliteta turističke ponude te destinacije, a pre svega od smeštajne ponude. Veoma je bitna sposobnost ugostiteljskih objekata da pruže inovativne proizvode, usluge i aktivnosti kako bi bili zadovoljeni zahtevi potrošača. Uslov za opstanak savremenih organizacija u nestabilnom okruženju jeste njihova sposobnost da budu inovativne i da iskoriste sve prednosti inovacija. U današnjim uslovima poslovanja ugostiteljstvo i turizam se susreću sa najrazličitijim zahtevima potrošača i sa krizom koja je izazvana pandemijom virusa Covid-19. Pandemija Covid-19 je ogroman izazov za društvo i organizacije širom sveta. Neke oblasti poslovanja su pretrpele manje posledice, ali ugostiteljstvo i turizam mesecima nisu imali mogućnosti za svoje poslovanje.

Zatvaranje i policijski čas su promenili način na koji će se poslovanje u ugostiteljstvu obavljati u budućnosti, s obzirom na sva nova pravila i propise koji se tiču higijene i socijalnog distanciranja, zajedno sa veoma zabrinutim gostima. S obzirom na ovu tešku krizu, koja je još uvek u toku, organizacijama u sektoru turizma i ugostiteljstva su potrebni adekvatni mehanizmi za oporavak.

S obzirom na to da postoji sve značajnija konkurencija i da su zahtevi gostiju sve intenzivniji, ugostiteljski objekti moraju da se prilagođavaju promenama, koje nastaju u okruženju, što brže kako ne bi izgubili trku na tržištu. Savremeni korisnici ugostiteljskih i turističkih usluga imaju veliki broj ponuda i postaju sve zasićeniji. Zadovoljenje potreba korisnika usluga i premašivanje očekivanja, što dovodi do lojalnih potrošača i veće profitabilnosti može se postići kontinuiranim unapređenjem ponude. Potrošači uvek traže nešto novo, drugačije od onog što su videli na tržištu i upravo iz tog razloga inovacije predstavljaju kritičan faktor uspeha i uslov bez kog ugostiteljske i turističke organizacije ne mogu da opstanu dugoročno na tržištu.

Cilj rada je da ukaže na značaj inovacija u ugostiteljstvu i turizmu, kao bitnim granama razvoja jedne zemlje, u uslovima pandemije izazvane virusom Covid-19, koja je dovela do velikih promena na tržištu.

Ključne reči: inovacije, turizam, ugostiteljstvo, covid-19.

1. UVOD

Inovacije u ugostiteljstvu i turizmu se najčešće odnose na stvaranje nematerijalne imovine, što znači da se potrošaču pruži korist koju vredi platiti i koja je u skladu sa njegovim potrebama. Nematerijalna dobra mogu biti dobro raspoloženje, duhovni ili kulturni razvoj ili pružanje jedinstvenog iskustva. Zbog sve snažnije konkurencije unutar industrije, ugostiteljske i turističke organizacije sve više zavise od sposobnosti da inoviraju kako bi održale konkurentsku prednost. U savremenim turbulentnim uslovima poslovanja ugostiteljstvo i turizam se susreću sa najrazličitijim zahtevima potrošača, koji su zasićeni ponudom na tržištu, i sa krizom koja je izazvana pandemijom virusa Covid-19. Pandemija virusa Covid-19 je ogroman izazov za društvo i organizacije širom sveta. Dok su neke oblasti poslovanja pretrpele manje posledice, ugostiteljstvo i turizam mesecima nisu imali mogućnosti za svoje poslovanje zbog zatvaranja i zabrane putovanja. Potrošači uvek traže nešto novo, drugačije od onog što su videli na tržištu i upravo iz tog razloga inovacije predstavljaju kritičan faktor uspeha i uslov bez kog ugostiteljske i turističke organizacije ne mogu da opstanu dugoročno na tržištu.

Cilj rada je da ukaže na značaj inovacija u ugostiteljstvu i turizmu, kao bitnim granama razvoja jedne zemlje, u uslovima pandemije izazvane virusom Covid-19, koja je dovela do velikih promena na tržištu.

2. POJAM I DEFINICIJE INOVACIJA

Sposobnost organizacije da transformiše znanja i ideje u nove gotove proizvode i usluge, kao i procese i da ih komercijalizuje na tržištu predstavlja inovativnost organizacije. (Lawson, Samson, 2001). Prema Koc-u (2007) za zadovoljenje potreba tržišta neophodno je istražiti i iskoristiti sve mogućnosti za razvoj novih proizvoda, usluga i procesa. Konstantno poboljšanje sposobnosti i resursa organizacije za istraživanje mogućnosti na tržištu i korišćenje istih jeste inovativni kapacitet organizacije. Prema autorima Ngo i O'Cass (2009) inovativna sposobnost organizacije predstavlja proces korišćenja kolektivnog znanja, veština i resursa organizacije u cilju obezbeđenja tehnoloških i netehnoloških inovacija.

Sposobnost inoviranja je veoma važna strategija za organizacije koje žele da postignu bolje performanse u savremenom turbulentnom okruženju. Zadovoljenje potreba tržišta i opstanak na tržištu su mogući samo usled implementacije inovacione strategije, što je većina organizacija i blagovremeno implementirala.

Danas postoji veliki broj definicija inovacija, a najčešće obuhvataju transformaciju ideja u novi proizvod, uslugu ili proces i uspešnu komercijalizaciju novih proizvoda, usluga, procesa, ideja... u cilju stvaranja vrednosti za potrošače. Sve definicije inovacija se slažu da inovacija predstavlja nešto novo. Prema OECD-u (2005) inovacija je novi ili poboljšani već postojeći proizvod, usluga ili proces.

3. INOVACIJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Osnovni faktor uspeha ugostiteljskih objekata u tržišnoj borbi sa konkurencijom jesu inovacije, s obzirom na to da povećavaju kvalitet proizvoda, efikasnost, smanjuju troškove, blagovremeno odgovaraju na potrebe potrošača, povećavaju prodaju i profit, povećavaju tržišno učešće i diferenciraju preduzeće u odnosu na konkurenciju (Ottenbacher, Gnoth, 2005). Inovacija predstavlja jedan od najrelevantnijih faktora za razvoj organizacije, kao i ključni element za tržišnu konkurentnost (Arendt i dr., 2013).

Veliki broj autora bavio se istraživanjem inovacija u turizmu i ugostiteljstvu i na osnovu njih ustanovili su da inovativni ugostiteljski objekti i inovativne turističke ponude jesu privlačni svim potrošačima. Sve to stvara lojalne potrošače, privlači nove potrošače i tako utiče na povećanje profitabilnosti. (Ottenbacher, Gnoth, 2005) Najčešće navođeni izvori inovacija u literaturi su: inovacije proizvoda ili usluga, procesne inovacije, marketing inovacije i organizacione inovacije. (Ottenbacheru i Gnothu, 2005) Cilj svake organizacije je da posluje profitabilno, da poveća svoje tržišno učešće i bude bolja od konkurencije uz stvaranje lojalnih kupaca, koji su vredni za svaku organizaciju. Za ostvarenje tih ciljeva organizacija mora kontinuirano da bude inovativna.

Ključni značaj za sticanje konkurentne prednosti na duži vremenski period imaju inovacije. (Anning-Dorson, 2018; Eisenbeiss i dr., 2008). U sektoru turizma i ugostiteljstva neophodan uslov za opstanak na tržištu predstavljaju uslužne inovacije, a one obuhvataju generisanje, promociju i implementaciju novih uslužnih ideja, koje dovode i do boljeg kvaliteta usluga (Witell et al., 2016).

Specifične karakteristike turističkog proizvoda, koje determinišu inovacije u okviru sektora turizam i ugostiteljstvo su:

- turistički proizvodi i usluge su nematerijalnog karaktera,
- ne mogu da se skladište,
- neophodna je podrška korisnika turističkih proizvoda i usluga prilikom potrošnje,
- turistički proizvodi i usluge zahtevaju angažovanje značajnog kapitala,
- pružaoci usluga imaju veoma bitnu ulogu u procesu kreiranja turističkog proizvoda i usluga i
- zaposleni sa svojim znanjem, iskustvom, veštinama i motivacijom imaju ključnu ulogu u pružanju turističkih proizvoda i usluga i direktno utiču na stepen zadovoljstva korisnika tim proizvodima i uslugama.

Na osnovu Shumpeter-ove klasifikacije inovacija, autor Hjalager (2010) je podelio inovacije u uslužnom sektoru na sledeće:

- Inovacije proizvoda i usluga, koje predstavljaju izmenjene ili potpuno nove usluge ili proizvode. Stepennoviteta tih proizvoda ili usluga treba da bude očigledan proizvođačima, potrošačima, dobavljačima ili konkurentima da bi se smatrali inovacijom. Primeri inoviranih turističkih proizvoda, koji su razvijeni u prethodnih nekoliko godina jesu programi lojalnosti potrošača, ekološki održivi smeštajni kapaciteti jer se danas akcenat stavlja na obnovljive izvore energije...

- Inovacije procesa – pomoću njih se redizajnira celokupan proces proizvodnje u cilju povećanja performansi već postojećih operacija koristeći nove ili značajno poboljšanje tehnologije. Primeri inovacija procesa u turizmu i ugostiteljstvu su: kompjuterizovani sistemi monitoringa i menadžmenta, roboti za čišćenje i održavanje, samouslužni aparati i dr.

- Inovacije u menadžmentu – imaju za cilj stvaranje kvalitetnog procesa upravljanja ljudskim resursima putem inovativnih pristupa i obuhvataju uvođenje novih radnih mesta, razvoj kompetencija zaposlenih, team building, nove organizacione strukture... Putem inovacija u menadžmentu teži se povećanju zadovoljstva, motivisanosti i lojalnosti zaposlenih.

- Inovacije u logistici predstavljaju inovacije koje imaju uticaj na pozicije organizacija koje se nalaze u lancu vrednosti. Inovacije u logistici u sektoru turizma uključuju: vertikalne veze u industriji hrane, kompjuterske rezervacione sisteme i internet marketing...

- Institucionalne inovacije – inovacije van organizacije koje predstavljaju nova pravila igre. Primeri ovih inovacija u sektoru turizma i ugostiteljstva obuhvataju: reformu finansijskih podsticaja, destinacione menadžment sisteme i jedinice koje kontrolišu pristup turističkim područjima, promene uslova za dobijanje finansijskih sredstava... (Radosavljević, Borisavljević, 2011).

Autori Pikkemaat i dr. (2019) su otkrili da se istraživanje inovacija u turizmu prvenstveno bavi organizacionim, mrežno-kooperativnim i društveno-ekološkim kontekstom. Vlasnici hotela su svesni da njihovi kupci očekuju kontinuirane inovacije (Kallmuenzer, 2018; Tajeddini i Trueman, 2012) i zbog toga teže da kontinuirano inoviraju u cilju postizanja što bolje pozicije na tržištu i većeg tržišnog učešća (Thomas i Wood, 2014). Međutim, u većini slučajeva i zbog ograničenih finansijskih mogućnosti i kapaciteta, to su uglavnom inkrementalne inovacije proizvoda i usluga (Pikkemaat i Peters, 2006).

Inovativni marketing miksa u turizmu i ugostiteljstvu pod nazivom "Sedam senzualnih nota gostoprimstva" pruža novu viziju marketing miksa i njegovu korelaciju sa senzualnom sferom ljudskog bića (Dzhandzhugazova, 2015):

- Pogled – arhitektura, slikarstvo, enterijer.
- Sluh – muzika, radio, TV.
- Miris – mirisi.
- Ukus – hrana, gastronomija.
- Dodir – mekoća, sjaj, toplina i tekstura.
- Intuicija – mir, sigurnost, briga.
- Utisci – emocije, osećanja i iskustvo.

Danas se ugostiteljska industrija sve više fokusira na izgradnju odnosa sa kupcima u cilju postizanja većeg zadovoljstva kupaca, boljih performansi i konkurentnosti. Od kupaca zavisi tempo i vrsta usluge i prilikom korišćenja turističkih proizvoda i usluga imaju minimalna očekivanja koja utiču na to da li će biti zadovoljni uslugom. (Crick i Spencer, 2011). Prema Sarmahu i Rahmanu (2018), menadžeri treba da kreiraju vrednost zajedno sa kupcima kako bi razvili nove usluge. Autori Divisekera i Nguien (2018) ističu značaj informaciono-komunikacionih tehnologija u implementaciji operativnih procesa i organizacionih inovacija. Novi koncepti usluga mogu se posmatrati kroz sinergijske efekte IT i strategija marketinga odnosa (Kuo, Chen i Tseng 2017). Inovacija treba da bude u skladu sa potrebama i preferencijama kupaca da bi bila prihvaćena na tržištu (Rogers, 2010). Sve veći broj autora bavi se razmatranjem važnosti inovativnih atributa usluga jer od njih zavisi da li će biti zadovoljena očekivanja kupaca. (Torres i Kline 2013; Ordanini i dr. 2014; Tsai i dr. 2015; Shahi i Goswami 2018)

4. DISKUSIJA

Pandemija virusa COVID-19 predstavlja veliki izazov i donosi promene u poslovanju svih organizacija (Clark i dr., 2020). Neke oblasti poslovanja pretrpele su manje posledice zbog zaključavanja usled pandemije virusa Covid-19, dok su ugostiteljstvo i turizam mesecima bili bez mogućnosti za poslovanje s obzirom na to da nije bio dozvoljen rad ugostiteljskim objektima, kao ni turistička putovanja (Baum i Hai, 2020). Pandemija korona virusa globalno je promenila planove putovanja, jer je zbog primene mera za sprečavanje njenog širenja veći deo svetske populacije bio sprečen da putuje. Veliki broj zemalja širom sveta je uvelo mere, kako ne bi došlo do širenja virusa, kojima su putovanja bila ograničena i nije bio dozvoljen ulaz na njihovu teritoriju. Međutim, bez obzira na to virus se brzo proširio u sve delove sveta. U izveštaju Svetske turističke organizacije UN, navodi se da „nikada u istoriji međunarodna putovanja nisu bila ograničena na tako ekstreman način”. (World Tourism Organization, 2020)

Priroda proizvoda i usluga u turizmu i ugostiteljstvu sprečava mogućnost efekta sustizanja kako bi se nadoknadili izgubljeni prihodi na dugoročnoj osnovi. Svaki obrok koji nije serviran tokom krize ne može se prodati dva puta kasnije. Zatvaranje je možda promenilo način na koji će se poslovanje u turizmu i ugostiteljstvu obavljati u budućnosti, jer je obavezno poštovanje svih novih pravila i propisa koji se tiču socijalnog distanciranja i higijene. Pored toga, potrošači su i dalje zabrinuti jer je virus i dalje prisutan u svim delovima sveta. S obzirom na ovu tešku krizu, koja je još uvek u toku i ne vidi se izlaz iz iste, organizacijama u sektoru turizma i ugostiteljstva su potrebni adekvatni mehanizmi za oporavak i nastavak poslovanja.

Svetski poznati veliki hotelski lanci, kao što su Marriot International i Hilton worldwide, otpustili su veliki broj radnika i smanjili su plate. Nakon analize i poređenja poslovnog uspeha tokom pandemije korona virusa i Velike recesije i terorističkog napada na Svetski trgovinski centar u Njujorku zajedno, izvršni direktor lanca hotela Marriot International zaključio je da je pandemija korona virusa dovela do kvartalnog pada prihoda od 75%, a prethodno navedene krize zajedno su dovele do najvećeg kvartalnog pada prihoda 25%. (Bomey, 2020) Zbog širenja pandemije, Marriot je poslao na prinudni odmor dve trećine svojih zaposlenih, koji za sve to vreme nisu bili plaćeni, ali su imali zdravstvene beneficije. Hilton worldwide je pozajmio 1,75 milijardi dolara iz predostrožnosti kako bi održao fleksibilnost u svetlu neizvesnosti na globalnim tržištima. (Borko, 2020) Druge kompanije, poput online platforme Expedia Group, objavile su da ukidaju 3000 radnih mesta, a sajt za putovanja Booking holdings, koji ima 27.000 zaposlenih, obustavio je zapošljavanje.

Pandemija za posledicu ima zatvaranje mnogih ugostiteljskih preduzeća, ali i preduzeća koja su nastavila sa radom u okviru sektora ugostiteljstva suočila su se sa značajno smanjenom potražnjom za njihovim proizvodima i uslugama. Izlaz iz prolema sa kojima su se susreli restorani pronašli su u ponudi “hrane za poneti”. Ograničenja putovanja i policijski čas, koje su proglasile vlasti u cilju sprečavanja širenja virusa rezultirali su padom broja hotela koji posluju i doveli su do velikog pada prihoda.

Marketing za lokalne potrošače i smanjenje infrastrukture predstavljaju dobre pristupe upravljanja tokom krize u ugostiteljstvu. Državna pomoć je jedan od najvažnijih faktora u industriji za preživljavanje krize (Israeli i Reichel, 2003). Riter i Pedersen (2020) ističu da će kriza COVID-19 uticati na uspostavljene poslovne modele. U nedavnoj analizi o reakcijama na krizu COVID-19 – koja uključuje i organizacije iz ugostiteljske industrije – Kraus i dr. (2020) identifikovali su inovaciju poslovnog modela kao potencijalno rešenje za oporavak od krize. Souto (2015) naglašava da inovacija poslovnog modela može stimulisati inkrementalne i radikalne inovacije u sektoru

ugostiteljstva, a autori Cheah i dr. (2018) su otkrili da inovacija poslovnog modela posreduje u odnosu između tržišne turbulencije i učinka u ugostiteljskoj industriji.

Ukoliko je inovacija poslovnog modela relevantan mehanizam za ugostiteljske i turističke organizacije da reše probleme nastale sa krizom COVID-19, potrebno je identifikovati pod kojim uslovima se to može dogoditi. Konkretno, kupci su identifikovani kao vredni izvori ideja za nove poslovne modele (Clauss i dr., 2018) i njih treba uključiti prilikom donošenja odluka. Studije o inovacijama u ugostiteljskoj industriji istakle su ulogu gostiju, posebno onih koje karakteriše visoka lojalnost i česte posete (Grisemann i Stokburger-Sauer, 2012) jer oni razmišljaju o prednostima i nedostacima i otvoreno saopštavaju potencijalne ideje za inovacije (Hjalager, 2010; Kallmuenzer, 2018).

Prema Cheah i dr. (2018) inovacija poslovnog modela pomaže ugostiteljskim organizacijama da generišu održivu konkurentsku prednost, uglavnom kada rade u turbulentnim okruženjima, kakvo je i savremeno okruženje. Inovacija poslovnog modela se često javlja kao posledica eksternih pokretača, kao što su globalizacija (Lee i dr., 2012), promene u konkurentskom okruženju (De Reuver i dr., 2013) ili nove tehnološke mogućnosti. Inovacija poslovnog modela je od ključnog značaja za uspeh u današnjim turbulentnim i promenljivim okruženjima (Giesen et al., 2010). U ovakvim okruženjima, prethodno uspešni poslovni modeli možda više nisu profitabilni (Chesbrough, 2010), a „superiorni kapacitet za ponovno osmišljanje poslovnog modela pre nego što okolnosti na to primoraju” (Hamel i Valikangas, 2004, str. 53) postaje suštinski izvor konkurentске prednosti i razlikovanja od konkurenata.

5. ZAKLJUČAK

Turizam je bio jedno od najrazvijenijih svetskih tržišta sve do pandemije virusa Covid-19, koja je proglašena početkom 2020. godine u svim delovima sveta. Pandemija predstavlja najveći izazov sa kojim se svet suočio, pored ostalog, zbog pada prihoda u sektoru turizma i ugostiteljstva tokom policijskog časa i zabrane putovanja. Neizvesnost po pitanju pandemije virusa Covid-19 je i dalje aktuelna jer je virus i dalje prisutan i dovodi do otežavajućih okolnosti prilikom procene budućih turističkih i ekonomskih kretanja. Velika svetska kriza izazvana pandemijom pogodila je ekonomiju i turizam i na strani tražnje i na strani ponude. Inovacija poslovnog procesa je veoma korisna strategija za prevazilaženje i ponovno pokretanje ugostiteljskih i turističkih organizacija nakon krize poput pandemije COVID-19. Ograničenje rada tokom pandemije Covid-19 dovelo je do potpunog gubitka prihoda, a samim tim i do pritiska na organizacije da inoviraju kako bi obavljale svoju delatnost. Tokom krize, vlade su davale pomoć organizacijama putem paketa podrške, što je omogućilo velikom broju organizacija da opstanu uprkos svim poteškoćama. Inovacija poslovnog modela može stimulisati inkrementalne i radikalne inovacije u sektoru ugostiteljstva i turizma i potencijalno je rešenje za oporavak od krize.

LITERATURA

- Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation. *International Marketing Review*, 35(4), 580–600. <https://doi.org/10.1108/imr-11-2015-0262>
- Arendt, S. W., Roberts, K. R., Strohbehn, C., Ellis, J., Paez, P., & Meyer, J. (2012). Use of qualitative research in foodservice organizations: A review of challenges, strategies, and applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 820–837.
- Baum, T., & Hai, N.T.T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 32, 2397–2407.
- Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability* 10, 3952.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Plann.* 43, 354–363.
- Clark, C., Davila, A., Regis, M., & Kraus, S. (2020). Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: an international investigation. *Global Transitions* 76–82.
- Clauss, T., Kesting, T., & Naskrent, J. (2018). A rolling stone gathers no moss: the effect of customers' perceived business model innovativeness on customer value co-creation behavior and customer satisfaction in the service sector. *R D Manag.* <https://doi.org/10.1111/radm.12318>.
- Crick, A.P., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 463–478. doi: 10.1108/09596111111129986
- De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model. *Int. J. Innov. Manag.* 17, 1340006 <https://doi.org/10.1142/S1363919613400069>.
- Divisekera, S., & Nguyen, V.K. (2018). Drivers of innovation in tourism: An econometric study. *Tourism Economics*, Vol. 24, No. 8, pp. 998–1014. doi: 10.1177/1354816618794708

- Dzhandzhugazova, E.A. (2015). Innovative marketing mix of hotels: Seven sensual notes of hospitality. *Russian Regions: looking into the future*, 3, 17–27.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy Leadersh.* 38, 17–26.
- Grissemann, U.S., & Stokburger-Sauer, N.E. (2012). Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tour. Manag.* 33, 1483–1492.
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. *Harv. Bus. Rev.* 81, 52–63.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tour. Manag.*, 31(1), 1–12.
- Israeli, A.A., & Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *Int. J. Hosp. Manag.* 22, 353–372.
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 30, 1978–1995. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0242>
- Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers and Industrial Engineering*, 53(3), 373–385.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *Int. J. Entrepren. Behav. Res.* 26, 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>.
- Kuo, C.-M., Chen, L.-C., & Tseng, C.-Y. (2017). Investigating an innovative service with hospitality robots. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 5, pp.1305-1321. doi: 10.1108/IJCHM-08-2015-0414
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377–400.
- Lee, Y., Shin, J., & Park, Y. (2012). The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technol. Forecast. Soc. Change* 79, 832–842.
- Nathan Bomey (2020). Marriott furloughs tens of thousands of employees due to coronavirus (2020): <https://www.usatoday.com/story/money/2020/03/17/marriott-furloughs-layoffs-coronavirus-covid-19/5068070002/>
- 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> (21.07.2022.)
- Ordanini, A., Parasuraman, A., & Rubera, G. (2014). When the Recipe Is More Important Than the Ingredients, *Journal of Service Research*, 17 (2), pp. 134-149.
- Ottensbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation - a pilot study in the small and medium sized tourism industry. *J. Qual. Assur. Hosp. Tour.* 6, 89–112.
- Pikkemaat, B., Peters, M., & Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future. *J. Hosp. Tour. Manag.*, 41, 184–196.
- 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.
- Ritter, T., & Pedersen, C.L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Ind. Mark. Manag.* 88, 214–224.
- Rogers, E.M. (2010). *Diffusion of Innovations*, 4th edn, Simon and Schuster.
- Sarmah, B., & Rahman, Z. (2018). Customer co-creation in hotel service innovation: An interpretive structural modeling and MICMAC analysis approach. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 297-318. doi: 10.1108/BIJ-09-2016-0145
- Seth Borko (2020). Hotels Chains Maneuver to Deal with Coronavirus Gut Punch. <https://skift.com/2020/03/18/hotelschains-maneuver-to-deal-with-coronavirus-gutpunch/> (20.07.2022.)
- Shahi, S., & Goswami, P. (2018). Raising the Standards of Hospitality through the Role of Innovation and Culture. A Case Study on Hotel Justa, *The Business and Management Review*, 9 (3), pp. 352-356.
- Souto, J.E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tour. Manag.* 51, 142–155.

- Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 31, 1119–1129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tour. Manag.* 45, 39–48.
- Torres, E.N., & Kline, S. (2013). From Customer Satisfaction to Customer Delight, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (5), pp. 642-659.
- Tsai, Y-H., Wu, C-T., & Chen, S-L. (2015). Hotel Choice Criteria by Business and Leisure Travelers, *International Journal of Organizational Innovation*, 17 (4), pp. 158-164.
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863–2872.
- World Tourism Organization (2020). News release, 28. April
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.