

Dr. sc. SLOBODAN IVANOVIĆ, viši predavač

Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

INOVATIVNI TURISTIČKI PROIZVOD U FUNKCIJI HOTELSKE INDUSTRIJE

UDK 65.012.4:640.4

Primljeno: 02.08.2003.

Izvorni znanstveni rad

U hotelskoj industriji vrlo često susrećemo više imitatora nego inovatora. Mali je broj hotelskih poduzeća koji su samo kontinuirano inovatori glede usluga. Kreativni imitatori doprinose difuziji inovacije i boljem podmirenju potreba nekih segmenata na turističkom tržištu. Oni uočavaju moguća poboljšanja na turističkom proizvodu ili usluzi koji su predmet inovacije – mijenja se neki atribut koji povećava njihovu vrijednost za domaće ili strane goste. Zato se drži da kreativna imitacija počinje prije na turističkom tržištu nego na turističkom proizvodu ili usluzi.

Proces globalizacije svjetskog gospodarstva, a time i hotelske industrije, nameće način razmišljanja koji u publicistici nazivaju « promjena je konstantna potreba », ili jače naglašeno « inovirati ili nestati s gospodarstvene scene ». Sve što je različito predstavlja promjenu, a inovacija je prihvaćanje ideja glede usluga koje su nove za hotelsko poduzeće koje ih prihvaća. Inovativna promjena, s obzirom da narušava postojeće stanje stvari u hotelskom poduzeću, izaziva otpore od nekih članova organizacije.

Strategijski način razmišljanja potreban je hotelskom poduzeću, kako ono ne bi bilo zatečeno efektima promjena u mikro i makro sredini svog djelovanja i rada. Naime, problemi za hotelsko poduzeće nastaju kada promjene u hotelskoj industriji nisu praćene prilagodavanjem poduzeća na adekvatan i prihvatljiv način. Nepovoljne promjene u takvoj sredini i nesposobnost reagiranja hotelskog poduzeća na njih stvaraju nesklad između potencijala (smještajnih i ostalih kapaciteta) i zahtjeva hotelske industrije tj. turističkog tržišta na kojem se pojavljuje.

Ključne riječi: inovator, inovacije turističkih proizvoda i usluga, inovativno hotelsko poduzeće, inovativna strategija.

1. MENADŽMENT I INOVACIJE

Temeljni zadatak menadžmenta je da razumje karakter promjena, da ih prihvati i na pravi način usmjerava. Brojni faktori djeluju na promjene i mali broj od njih je pod kontrolom hotelskog poduzeća.

Sve inovacije glede turističkih proizvoda i usluga su promjene, ali sve promjene nisu inovacija. Mnogi autori u području menadžmenta stavljaju znak jednakosti između ova dva koncepta. Međutim, valja istaći da je poželjno i važno diferencirati ova dva koncepta. Pod promjenom se podrazumijevaju sve modifikacije postojećeg načina funkcioniranja hotelskog poduzeća. Hotelsko poduzeće koje zamjenjuje štednjak sa suvremenim uređajem poput konvektomata, inicira promjenu, ali ona nema karakter inovacije. Promjena ima inovativni karakter kada je hotelsko

poduzeće prvi ili veoma rani korisnik nove ideje, među velikim brojem hotelskih poduzeća koja rade i djeluju u sastavu hotelske industrije.

Promjena inovativnog karaktera predstavlja vrstu izazova, zahtjeva poseban napor i povezan je s rizikom poslovanja. Sve promjene imaju za cilj da izravno utječu na poboljšanje efektivnosti ili efikasnosti hotelskog poduzeća.

Inovencija je pojava nove ideje, a inovacija je korisna promjena nove ideje. Sve inovencije ne vode u pravilu inovacijama. Inovativni proces glede usluga motri se kao serija međusobno povezanih događaja: bilo inovencija, ili poboljšanje inovencija, ili prva inovacija, ili imitacija prve inovacije, ili poboljšanje inovacije.

Istraživačko-razvojni proces ima slijedeći tijek:



Proces difuzije inovacije ima slijedeći tijek:



Drucker¹ drži u svom znanstvenom radu da je inovacija specifično oruđe poduzetnika, način na koji on eksploatira promjene. On definira tehnologiju kao «svu primjenu znanja na ljudski rada», a «prava nova tehnologija je poduzetnički menadžment». Menadžment je tehnologija koja je pokretač za bitne promjene u motrištima, vrijednostima i ponašanju. Poduzetnici u pravilu vide promjenu kao nešto zdravo, neophodno i kao normu.

Prema Druckeru, inovacija ne mora biti uopće stvar; one su prije ekonomski ili društveni pojam nego li tehnički. Inovacija je promjena u prinosu od izvora, prije se može definirati u smislu tražnje nego ponude, odnosno kao ponuda vrijednosti satisfakcije koju gosti doživljavaju od korištenja izvora. Inoviranje je organizirani, sistemski i racionalan posao. To predstavlja percepciju i konceptualizaciju².

Vrlo često poznata i naizgled uspješna hotelska poduzeća «odjednom» prikažu gubitak u svom poslovanju. To se uglavnom događa zbog dva usko povezana razloga:

1. turističko tržište doživljava promjene, a hotelsko poduzeće nastavlja pružati iste usluge koje je do tada pružalo, i to na isti način;
2. hotelsko poduzeće neadekvatno i nerazmjerno prati i razumje promjene koje se dešavaju na turističkom tržištu.

¹ Drucker F.P., »Innovation and Entrepreneurship, Practice and Problems«, Harper and Row Publishers, New York 1985., str. 19.

² Drucker F.P., »Innovation and Entrepreneurship, Practice and Problems«, Harper and Row Publishers, New York 1985., str. 19.

Dr. sc. SLOBODAN IVANOVIĆ, viši predavač

Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

INOVATIVNI TURISTIČKI PROIZVOD U FUNKCIJI HOTELSKE INDUSTRIJE

UDK 65.012.4:640.4

Primljeno: 02.08.2003.

Izvorni znanstveni rad

U hotelskoj industriji vrlo često susrećemo više imitatora nego inovatora. Mali je broj hotelskih poduzeća koji su samo kontinuirano inovatori glede usluga. Kreativni imitatori doprinose difuziji inovacije i boljem podmirenju potreba nekih segmenata na turističkom tržištu. Oni uočavaju moguća poboljšanja na turističkom proizvodu ili usluzi koji su predmet inovacije – mijenja se neki atribut koji povećava njihovu vrijednost za domaće ili strane goste. Zato se drži da kreativna imitacija počinje prije na turističkom tržištu nego na turističkom proizvodu ili usluzi.

Proces globalizacije svjetskog gospodarstva, a time i hotelske industrije, nameće način razmišljanja koji u publicistici nazivaju « promjena je konstantna potreba », ili jače naglašeno « inovirati ili nestati s gospodarstvene scene ». Sve što je različito predstavlja promjenu, a inovacija je prihvaćanje ideja glede usluga koje su nove za hotelsko poduzeće koje ih prihvaća. Inovativna promjena, s obzirom da narušava postojeće stanje stvari u hotelskom poduzeću, izaziva otpore od nekih članova organizacije.

Strategijski način razmišljanja potreban je hotelskom poduzeću, kako ono ne bi bilo zatečeno efektima promjena u mikro i makro sredini svog djelovanja i rada. Naime, problemi za hotelsko poduzeće nastaju kada promjene u hotelskoj industriji nisu praćene prilagodavanjem poduzeća na adekvatan i prihvatljiv način. Nepovoljne promjene u takvoj sredini i nesposobnost reagiranja hotelskog poduzeća na njih stvaraju nesklad između potencijala (smještajnih i ostalih kapaciteta) i zahtjeva hotelske industrije tj. turističkog tržišta na kojem se pojavljuje.

Ključne riječi: inovator, inovacije turističkih proizvoda i usluga, inovativno hotelsko poduzeće, inovativna strategija.

1. MENADŽMENT I INOVACIJE

Temeljni zadatak menadžmenta je da razumje karakter promjena, da ih prihvati i na pravi način usmjerava. Brojni faktori djeluju na promjene i mali broj od njih je pod kontrolom hotelskog poduzeća.

Sve inovacije glede turističkih proizvoda i usluga su promjene, ali sve promjene nisu inovacija. Mnogi autori u području menadžmenta stavljaju znak jednakosti između ova dva koncepta. Međutim, valja istaći da je poželjno i važno diferencirati ova dva koncepta. Pod promjenom se podrazumijevaju sve modifikacije postojećeg načina funkcioniranja hotelskog poduzeća. Hotelsko poduzeće koje zamjenjuje štednjak sa suvremenim uređajem poput konvektomata, inicira promjenu, ali ona nema karakter inovacije. Promjena ima inovativni karakter kada je hotelsko

poduzeće prvi ili veoma rani korisnik nove ideje, među velikim brojem hotelskih poduzeća koja rade i djeluju u sastavu hotelske industrije.

Promjena inovativnog karaktera predstavlja vrstu izazova, zahtjeva poseban napor i povezan je s rizikom poslovanja. Sve promjene imaju za cilj da izravno utječu na poboljšanje efektivnosti ili efikasnosti hotelskog poduzeća.

Inovencija je pojava nove ideje, a inovacija je korisna promjena nove ideje. Sve inovencije ne vode u pravilu inovacijama. Inovativni proces glede usluga motri se kao serija međusobno povezanih događaja: bilo inovencija, ili poboljšanje inovencija, ili prva inovacija, ili imitacija prve inovacije, ili poboljšanje inovacije.

Istraživačko-razvojni proces ima slijedeći tijek:



Proces difuzije inovacije ima slijedeći tijek:



Drucker¹ drži u svom znanstvenom radu da je inovacija specifično oruđe poduzetnika, način na koji on eksploatira promjene. On definira tehnologiju kao «svu primjenu znanja na ljudski rada», a «prava nova tehnologija je poduzetnički menadžment». Menadžment je tehnologija koja je pokretač za bitne promjene u motrištima, vrijednostima i ponašanju. Poduzetnici u pravilu vide promjenu kao nešto zdravo, neophodno i kao normu.

Prema Druckeru, inovacija ne mora biti uopće stvar; one su prije ekonomski ili društveni pojam nego li tehnički. Inovacija je promjena u prinosu od izvora, prije se može definirati u smislu tražnje nego ponude, odnosno kao ponuda vrijednosti satisfakcije koju gosti doživljavaju od korištenja izvora. Inoviranje je organizirani, sistemski i racionalan posao. To predstavlja percepciju i konceptualizaciju².

Vrlo često poznata i naizgled uspješna hotelska poduzeća «odjednom» prikažu gubitak u svom poslovanju. To se uglavnom događa zbog dva usko povezana razloga:

1. turističko tržište doživljava promjene, a hotelsko poduzeće nastavlja pružati iste usluge koje je do tada pružalo, i to na isti način;
2. hotelsko poduzeće neadekvatno i nerazmjerno prati i razumje promjene koje se dešavaju na turističkom tržištu.

¹ Drucker F.P., »Innovation and Entrepreneurship, Practice and Problems«, Harper and Row Publishers, New York 1985., str. 19.

² Drucker F.P., »Innovation and Entrepreneurship, Practice and Problems«, Harper and Row Publishers, New York 1985., str. 19.

Precizno rečeno, hotelsko poduzeće ne kreće se paralelno sa turističkim tržištem. Mnogima nije jasno da uslužni procesi postaju usluge tek kada se pruže gostu i naplate u cijelosti. Kada dolazi do promjena na turističkom tržištu, mnoga hotelska poduzeća upadaju u greške pri čemu nastoje da uslugu učine boljom umjesto raznovrsnom. Na taj način, ona izlaze u susret promjenama na strani potražnje.

Radikalne inovacije glede usluga predstavljaju osnovu za novi strategijski pristup turističkom tržištu od strane hotelskog poduzeća, a manje inovacije omogućuju modificiranje postojećeg strategijskog pristupa. Posebno je značajno stvaranje potencijala za relativno trajnu prednost nad konkurentima koji primjenjuju istovjetni strategijski pristup.

Potrebno je da menadžment svjesno stvara u hotelskom poduzeću tehnološku i marketinšku kompetentnost. Nadalje, menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentiran da akceptira inovacije turističkog proizvoda ili usluge, procese i marketing metode, te da je spreman na poslovnu suradnju sa hotelskim poduzećima iz vlastite i drugih zemalja. U hotelskoj industriji koja ima globalan karakter, konkurentska prednost sve više ovisi od inovativnosti menadžmenta, a ne kao što praksa kazuje, od rada i kapitala, te raspoloživih prirodnih resursa. Stupanj inovativnosti u većini ovisi od razvijenosti konkurencije na nacionalnoj ekonomiji.

1.1. Inovacije usluga i konkurentska prednost

Porter³ u svom znanstvenom radu jako naglašava ulogu inovacija, kada je u pitanju konkurentna prednost poduzeća. Tada dolazi do uključivanja u najširem smislu riječi, tehnologije, novih dizajna proizvoda ili usluga, novih proizvodni ili uslužni proces, novog pristupa tržištu proizvoda ili usluga....

U praksi se koriste ideja za nove turističke proizvode ili usluge koje nisu « nove ili u trendu», koje su duže vrijeme nazočne i koje nisu dovoljno istražene. Inovacije na međunarodnom turističkom tržištu dovode do konkurentske prednosti i akceptiraju potrebe na istima. Kada jednom hotelsko poduzeće ostvari prednost putem inovacija turističkih proizvoda i usluga, može je u cijelosti održavati samo stalnim poboljšanjem i nadograđivanjem.

Poseban značaj za stvaranje konkurentske prednosti imaju inovacije bazirane na znanju. Ove inovacije nikad se ne zasnivaju na jednom znanju, već na konfiguraciji različitih vrsta znanja, pri čemu sve vrste nisu znanstvene i uslužne prirode. Takav pristup inovacijama, fokusiran je na poboljšanju strategijske pozicije hotelskog poduzeća. Efekt je značajan ako se inovacijama baziranim na znanju stvara novo turističko tržište.

Porter⁴ drži da postoje četiri faze u razvoju nacionalne konkurentske prednosti:

1. u prvoj etapi razvoj je pokrenut povoljnim uvjetima u faktorima proizvodnje ili uslužnog procesa;
2. u drugoj fazi razvoj je pokrenut investicijama;

³ Porter E. M., «The Competitive Advantage of Nations», Harvard Business Review, March-April 1990., str. 74.

⁴ Porter E. M., «The Competitive Advantage of Nations», Mc Millan, New York, 1990., str.576.

3. u trećoj fazi razvoj je pokrenut inovacijama proizvoda ili usluga, i
4. u četvrtoj fazi razvoj je pokrenut bogatstvom.

U posljednjoj četvrtoj fazi, dolazi do opadanja nacionalne konkurentske prednosti u svim gospodarstvenim granama, pa i hotelskoj industriji. Najvažniji izvori inovacija koje pomiču konkurentnu prednost nalaze se u trećoj fazi i ogledaju se kroz: nove tehnologije, nove ili izmijenjene potrebe gostiju, nastajanje novih segmenata grana, promjene u troškovima inputa, kao i promjene u državnoj regulativi.

Usklađenost između politike, znanosti i tehnologije i načina stjecanja konkurentske prednosti u hotelskoj industriji mora postojati. Menadžeri sa liderskim osobinama su glavni pokretači promjena inovativnog karaktera u hotelskom poduzeću glede novih turističkih proizvoda i usluga. Oni se u pravilu ne mire s ograničenjima i permanentno traže načine poboljšanja konkurentne prednosti hotelskog poduzeća na turističkom tržištu i u hotelskoj industriji kao grani svoga rada i djelovanja.

1.2. Inovativni menadžment

Inovativno hotelsko poduzeće pretpostavlja menadžment sklon i sposoban da inicira, podrži i provodi promjene inovativnog karaktera glede usluga. Menadžment mora imati ne samo sklonosti i sposobnosti, već i moć inoviranja, podrške i provođenja promjena inovativnog karaktera. Dakle, nije dovoljna samo inovativnost top menadžmenta.

Stvaranje internog poduzetništva omogućuje pojavu novih ideja o turističkim proizvodima ili uslugama, tehnologijama i turističkim tržištima (domaćim ili stranim). Interno poduzetništvo znači davanje slobode nekim menadžerima da slijede inovativnu ideju ili im se daje specifičan inovativni zadatak.

Za inovaciju je potrebno kreativno razmišljanje. Kreativnost u pravom smislu riječi znači, sposobnost da se dođe do nove i korisne ideje glede turističkih proizvoda i usluga.

Faze u takvom kreativnom procesu su :

priprema → inkubacija → analiza → verifikacija

Kreativni razmišljanje i odlučivanje su pretpostavka da se inovacijom ostvari relativno trajna konkurentna prednost. Upravo inovativni menadžeri imaju sposobnost kompleksnog razmišljanja. To znači sposobnost da se određeni problemi motre sa više pozicija bez preduvjerenja da se uočavaju ograničenja i mogućnosti. Zato je potrebno napustiti pogrešno motrište da je uloga menadžera samo da analizira, a ne i da stvara nove ideje glede usluga. Njihova je bitna uloga da podržavaju inovativnost drugih, ali i da sami stvaraju inovacije.

Inovativni menadžment usmjeren je na budućnost. Putem interakcije sa ostalim zaposlenicima, menadžeri razvijaju nove ideje i analiziraju se raniji načini razmišljanja o turističkom proizvodu ili usluzi, uslužnom procesu, upravljanju, turističkom tržištu

Adaptivni i inovativni menadžeri imaju sposobnost kreativnih ideja i rješenja. Adaptivno ponašanje generira veliki broj ideja koje su usmjerene da se usluga pruži na najbolji mogući način. Inovativni menadžeri nisu usmjereni na kvantitetu, već na kvalitetu u pružanju usluga, s ciljem da se one pruže na različite načine.

Ako se menadžeri motre sa stanovišta dvije dimenzije: kreativnost i inovativnosti (mogu biti velike i male) i stručnost i poznavanje posla (mogu biti velike i male) dobiju se četiri moguća tipa menadžera:

1. inventor
2. poduzetnik
3. promotor
4. administrator

Slika 1. **Klasifikacija menadžera**

| | | | |
|-------------------------------------|---------------|-----------------------------------|----------------------|
| | | Kreativnost i inovativnost | |
| | | <i>velika</i> | <i>mala</i> |
| Stručnost i poznavanje posla | <i>velika</i> | <i>Poduzetnik</i> | <i>Administrator</i> |
| | <i>mala</i> | <i>Inventor</i> | <i>Promotor</i> |

Da bi menadžer bio **inventor**, potrebno je imati *puno* kreativnosti i inovativnosti, a *malo* stručnosti i poznavanje problematike tj. posla kojim se bavi.

Da bi bio **promotor**, menadžer mora imati *malo* kreativnosti, inovativnosti, stručnosti i poznavanje problematike tj. posla kojim se bavi.

Da bi bio **administrator** postojećeg poslovanja menadžer mora imati *malo* kreativnosti i inovativnosti, a *veoma* mnogo stručnosti i poznavanje problematike tj. posla kojim se bavi.

Konačno, da bi bio **poduzetnik**, menadžer mora imati *veoma* *puno* kreativnosti, inovativnosti, stručnosti i poznavanje problematike tj. posla kojim se bavi.

Za uspješne diskontinuitete inovacije koje jačaju konkurentnu poziciju hotelskog poduzeća, potrebni su menadžeri poduzetnici. Inovativni menadžeri nastoje da stvari učine različito a ne samo bolje. Oni imaju sposobnost da traže nove turističke proizvode ili usluge, tehnologije i turistička tržišta. Inovativni menadžeri moraju posjedovati stratejsku stručnost koja se ogleda u razumijevanje sredine svog rada i djelovanja, goste, konkurente, poslovne partnere s kojima se mogu pokretati inovativni poslovni poduhvati na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.

Oni su svjesni činjenice da sva potrebna pamet za iniciranje i provođenje promjena inovativnog karaktera nije u samom hotelskom poduzeću. Oni su otvoreni za suradnju sa konzultantima, koji omogućuju poboljšanje i promjenu situacije u hotelskom poduzeću. Konzultanti nemaju kontrolu nad odlukom i akcijom na njenom izvršenju. Kao takvi, mogu pomoći u inovativnim poduhvatima različitog karaktera. Međutim, oni ne mogu pomoći menadžerima koji nemaju stvarnu moć da iniciraju i provedu promjenu inovativnog karaktera.

Kada menadžer učini inovativni prijedlog glede usluga koje se verificiraju kao uspješne, njegova kreativnost i stručnost su potvrđene, što dovodi do jačanja njegova statusa i moći utjecaja na zaposlenike u uslužnom procesu. Ako invencija ne bude pretočena u uspješnu inovaciju, javljaju se sumnje u kreativnost i stručnost menadžera i njegova moć i utjecaj na zaposlenike se znatno smanjuje.

Pri angažmanu menadžera u procesu poduzimanja inovativnih promjena, susrećemo nekoliko faza, i to⁵:

1. sagledavanje mogućnosti ili problema;
2. dijagnoza situacije i generiranje ideja;
3. prezentacija prijedloga i prihvaćanje promjena;
4. plan da se prijeđu otpori;
5. provođenje promjena ili inovacija;
6. praćenje i procjena poslovnih rezultata.

1.3. Inovativno hotelsko poduzeće

Hotelska poduzeća moraju biti u stanju da imaju strategiju usuglašenu sa strukturom koja omogućuje normalno funkcioniranje i sposobnost da uoči potrebu i izvrši promjene inovativnog karaktera. Bitne promjene u strategiji pretpostavljaju sposobnost promjene i strukture da se promjena inovativnog karaktera efikasno i kvalitetno provede u djelo.

U suvremenoj hotelskoj industriji potrebno je stvoriti hotelsko poduzeće koje uči na vlastitim i tuđim iskustvima, koje ima razvijen sistem informiranja i koje komunicira sa svim relevantnim čimbenicima u gospodarstvu i društvu uopće.

Ono što se u praksi naziva «učešća organizacija» je hotelsko poduzeće koje se stalno obnavlja metodom učenja. Kada se jednom uspostavi proces inovativnog karaktera, s kojim se zaposlenici poistovjete, to postaje nešto sasvim normalno u svakodnevnoj poslovnoj aktivnosti.

Hotelska poduzeća kojima se daje uz dozu opreznosti epitet «inovativna» imaju u pravilu bez izuzetaka interni sistem povezivanja svih poslovnih funkcija i svih organizacijskih jedinica poput recepcije, kuhinje i sale. Stvorena je klima da zaposlenici sa različitim iskustvima mogu doprinijeti inovacijama. Postoji razvijen sistem priznanja i nagrađivanja inovativnih poduhvata.

Galbraith⁶ čini razliku između **operativne i inovativne organizacije**. Struktura operativne organizacije je birokratska s visokim stupnjem specijalizacije i

⁵Bartol M.K. and D.S.Martin, «Management», International Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1991., str. 236.

⁶Galbraith J.R. and R.K. Kazanyan, « Strategy Implementation: Structure, Systems and Processes», West Publishing, St. Paul MN 1996., str.86.

podjele rada sa hijerarhijskom kontrolom. Procesima se upravlja s vrha, tj. organizacijske jedinice kontroliraju se i koordiniraju od strane najvišeg rukovodstva hotelskog poduzeća koje stvara strategijske planove i vrši alokaciju kapitala i operativno planiranje.

Unaprjeđenje znači hijerarhijski položaj, moć i status. Odabir uslužnog osoblja i ostalih zaposlenika obavlja se temeljem potreba organizacijske strukture za specifičnim profilima. Inovativna struktura je plitka i bez hijerarhijske kontrole. Stvaraju se posebni timovi za određene zadatke odnosno uslužne procese. Procesi su usmjereni na generiranje, izbor, stvaranje i razvoj ideja. Strategijsko planiranje je fleksibilno, a financijska i operativna kontrola su labave.

Inovativna hotelska poduzeća omogućuju interno poduzetništvo koje obavljaju pojedinci. Potrebne su ne samo inventivne, već i inovativne sposobnosti. Njima se omogućuje stvaranje relativno autonomne organizacijske jedinice koje se poslije uspješnog poduhvata integriraju u postojeću organizacijsku strukturu hotelskog poduzeća.

Stoner⁷ drži da postoje nekoliko pravila koja potiču inovaciju:

1. stvarati atmosferu prihvaćanja promjena (zaposlenici trebaju vjerovati da su promjene od koristi za poduzeće i njih same);
2. ohrabrivanje ideja (stvaranje atmosfere da su dobro došle);
3. omogućavanje više međusobnih kontakata;
4. tolerirati promašaje (mnoge nove ideje su nepraktične ili nekorisne);
5. dati jasne ciljeve i slobodu da se ostvare;
6. davati priznanja (kreativni zaposlenici moraju biti motivirani).

Komuniciranje između najvišeg rukovodstva hotelskog poduzeća i istraživačko-razvojne jedinice u samom poduzeću koja radi na novim turističkim proizvodima ili uslugama je u većem broju slučajeva nedovoljno efikasno. Posebno je to u razdoblju kada je to najvažnije tj. kada se osmišljavaju strategijski planovi hotelskog poduzeća. To ima za posljedicu neistraživanja područja koja su vitalna za relativno trajnu konkurentnu prednost hotelskog poduzeća na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu.

Uspješna hotelska poduzeća strategijskim planiranjem omogućuju postupno stvaranje kompetentnosti u ciljanim područjima poslovanja. To omogućuje da hotelsko poduzeće u pravo vrijeme stvara nove turističke proizvode ili usluge koje prihvaćaju ciljane turistička tržišta.

3. INOVATIVNOST HOTELSKOG PODUZEĆA I NACIONALNA KONKURENTNA PREDNOST NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Uspjeh hotelskog poduzeća na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu u većoj mjeri ovisi od njegove inovativnosti. Nacionalna ekonomija, stoga mora stvarati povoljne uvjete za hotelsku industriju koja će podržavati inovativna hotelska poduzeća. Inovacija turističkih proizvoda i usluga predstavlja temeljni način za

⁷ Stoner F.A.J. and R.E. Freeman, «Management», fifth. Ed. Prentice-Hall International, London, 1992., str. 427.

ostvarenje nacionalne konkurentske prednosti poglavito na domaćem, ali i stranom turističkom tržištu.

Porter⁸ koristi termin «romb» kako bi naglasio faktore nacionalne konkurentne prednosti:

1. uvjete faktora;
2. uvjete potražnje za proizvodima ili uslugama;
3. povezane i podražavajuće grane i strukturu;
4. strategiju i rivalstvo poduzeća.

Romb kao takav, znači uzajamno samo podržavajući sistem gdje efekt jednog faktora izravno utječe na stanje ostalih. Na konkurentnu prednost utječu ekonomske šanse i država. Šanse mogu biti različite i izvan kontrole hotelskog poduzeća. S druge strane, država može pomoći ili ograničiti konkurentnu prednost svojih hotelskih poduzeća.

Od posebne je važnosti kako politika države izravno utječe na svaku od četiri determinanti nacionalne konkurentne prednosti.

U **prvoj fazi** konkurentna prednost temelji se na uvjetima faktora odnosno poslovni uspjeh hotelskog poduzeća se bazira na prirodnim resursima (kao što je sunce, more, krajolik...) i relativno jeftinoj radnoj snazi (kao što su sezonski zaposlenici).

U **drugoj fazi** prednost se stvara značajnim investicijskim ulaganjima u nove objekte (smještajne jedinice) s kojim se lakše i bolje nastupa na globalnom turističkom tržištu.

U **trećoj fazi** konkurencija se temelji na inovacijama usluga, tj. hotelska poduzeća se osposobljavaju da sama stvaraju i organiziraju uslužne procese potpomognute suvremenom opremom, a ne da ih kopiraju od drugih.

Za razliku od prve tri faze **četvrta** je pokrenuta bogatstvom, što ne vodi rastu već stagnaciji i opadanju. U tom slučaju ranije akumulirano bogatstvo predstavlja faktor pokretanja rasta. Takva hotelska poduzeća počinju gubiti konkurentnu prednost u globalnoj ekonomiji.

Izvori kojima raspolaže hrvatska nacionalna ekonomija trebaju biti angažirani upravo u hotelskoj industriji kao grani s najvećim prinosom na osnovi visoke produktivnosti i značaja. Na globalnom turističkom tržištu, ustvari konkuriraju hotelska poduzeća, a ne država. Država treba samo stvoriti uvjete za dinamičan razvoj kompletnog gospodarstva, pa i same hotelske industrije čime se globalno povećava kvaliteta i standard života cjelokupnog pučanstva.

Hotelska poduzeća moraju birati strategijske opcije koje omogućuju relativno trajnu konkurentnu prednost na turističkom tržištu, temeljenu na inovacijama usluga koje omogućuju različitost a ne sličnost sa konkurentima. Potrebno je u svakom slučaju kontinuirano inoviranje turističkih proizvoda i usluga, kako bi se održala stečena konkurentna prednost.

Hotelska poduzeća, s druge strane, neće ići u programe inovacijskog karaktera ako se trenutno zadovoljavaju skromnim poslovnim rezultatima i vjeruju u

⁸ Porter E. M., «The Competitive Advantage of Nations», Mc Millan, New York, 1990.,str. 72.

podršku države ako poslovni uspjeh izostane i zapadnu u teškoće zbog subjektivnih i objektivnih razloga.

U suvremenoj hotelskoj industriji samo kontinuirano inoviranje glede turističkih proizvoda i usluga predstavlja zaštitu od lojalne konkurencije.

Slika 2. Četiri faze u razvoju nacionalne konkurentne prednosti



Veoma je važno da nacija ima strategijsko uvjerenje kako bi osigurala svoje postavljene ciljeve. To u stvari uključuje viziju (što nacija namjerava ostvariti) i strategijske pravce (kako to namjerava učiniti). Razlike u inicijalnoj poziciji u bogatstvu i konkurentnosti rezultiraju u različitim usmjerenostima.

Nacije koje imaju vodeću poziciju u globalnom gospodarstvu nastoje je održavati i unaprjeđivati. Nacije čije je bogatstvo malo a konkurentna prednost slaba nastoje definirati strategiju zaokreta.

Jednom kada se definira strategijsko uvjerenje potrebno je stvarati strategije da se ono primjeni u praksi. Oni koji donose politiku moraju provoditi strategijsku kontrolu jer zemlje koje imaju značajno bogatstvo i konkurentnost mogu je postupno gubiti. U globalnom gospodarstvu nacionalno bogatstvo i konkurentnost mogu se kretati prema gore i prema dolje.

4. STRATEGIJSKE OPCIJE I TAKTIČNE AKTIVNOSTI

Drucker⁹ promatra inovaciju kao specifičnu funkciju poduzetništva. Poduzetništvo je vrsta aktivnosti, a srce te aktivnosti je inovacija kao napor da se stvori svrsishodna promjena u ekonomskom i socijalnom potencijalu poduzeća. Po njegovom mišljenju svrsishodna inovacija počinje sa analizom izvora novih mogućnosti. Da bi bila efikasna, inovacija kao takva treba biti jednostavna. Efektivne inovacije počinju kao male i usmjerene su na jednu svrhu.

Veoma je teško predvidjeti dali će određena inovacija glede turističkih proizvoda i usluga postati velika ili skromna. U inovativnoj aktivnosti hotelskih menadžera potreban je talent, znanje i iskustvo. Posebno su uspješne ako se traže inovativne mogućnosti koje se nalaze u malom broju situacija.

⁹ Drucker F.P., The Discipline of Innovation, u Managing Innovation, ed. By Jane M. and D. Walker, SAGE Publication, London 1992.,str.9.

Da bi hotelsko poduzeće bilo inovativno potrebno je imati vizionarski menadžment sklon promjenama. U njima se oslobađa potencijal zaposlenika (uslužnog osoblja) stvarajući klimu u kojoj su oni fokusirani na goste. Hotelska poduzeća usmjerena na goste s posebnim zahtjevima glede usluga, spremno je učiti od drugih, što predstavlja osnovu za inovaciju.

Hotelska poduzeća kontinuirano uvode nove i diferencirane turističke proizvode ili usluge, oslanjajući se na suštinu kompetentnosti, proširujući je uključivanjem u stratezijske alijanse. Inovativna hotelska poduzeća su ona koja novim turističkim proizvodima ili uslugama prijeđu očekivanja domaćih ili stranih gostiju.

Inovativnost predstavlja mentalni stav koji fokusira hotelsko poduzeće da vidi iznad sadašnjosti u budućnost. Uloga je menadžmenta da služi kao katalizator inovativnog razmišljanja u hotelskom poduzeću. Upravo bez inicijative i podrške menadžmenta teško je očekivati značajnu inovativnu aktivnost u hotelskom poduzeću. Inovativna svijest pojedinca prenosi se na čitavo hotelsko poduzeće. Potrebna je istrajnost, jer se do poslovnog uspjeha često dolazi poslije više ponovljenih pokušaja. Naime, kod procesa inoviranja, hotelska poduzeća se uče, a time povećavaju šanse za uspjeh svakog novog projekta koji se poduzima.

Lloyd¹⁰ ističe u svom znanstvenom radu da je cilj inovativnih poduzeća maksimiziranje poslovne aktivnosti intelektualne aktive. Svrha je razvoj upravljačkih procesa koji u cijelosti pomažu maksimiziranje nove vrijednosti korištenjem intelektualne aktive poduzeća. Polazi se od pretpostavke da će intelektualna aktiva poduzeća biti vrednija od njegove fizičke aktive u 21. stoljeću.

Koncept lanca vrijednosti započinje s idejom know-how, stručnosti, kompetentnosti i drugih formi intelektualnog kapitala, a mogu se prevesti u intelektualnu aktivu s mjerljivom vrijednošću za poslovanje poduzeća, posebno preko više efektivnosti korištenja patenata i partnerstva. Prvi korak je, imati viziju intelektualnog kapitala, i to ljudskog kapitala, kapitala poduzeća i kapitala potrošača (gostiju).

4.1. Inovacije turističkih proizvoda, usluga i uslužnog procesa

Model dinamičke inovacije veoma je koristan za akceptiranje inovativne aktivnosti u hotelskoj industriji. Model kao takav ukazuje na dvije dimenzije:

1. komponente inovacije turističkog proizvoda ili usluge, inovacije uslužnog procesa, konkurentne sredine i hotelska poduzeća, i
2. životni ciklus grane u kojoj djeluje.

Faze koje tada susrećemo su:

1. fluidna,
2. tranzicijska
3. specifična

¹⁰Lloyd B., Knowledge Management: The Dynamics of Innovation, Harvard bBusiness School Press, Boston, 1996., str.576.

Slika 3. Dinamika inovacija

| | | | |
|---|---------------------|--|---|
| | | Stupanj prenosivosti | |
| | | prenosiva | neprenosiva |
| Specifičnost hotelske industrije | <i>specifična</i> | <i>akvizicija akumulacija</i> | <i>akumulacija</i> |
| | <i>nespecifična</i> | naslijeđena aktiva akvizicija dijeljenje aktive akumulacija | <i>naslijeđena aktiva dijeljenje aktive akumulacija</i> |

Upravo u **fluidnoj fazi** se događaju brojne promjene i ishodi su neizvjesni u smislu turističkog proizvoda ili usluge, uslužnog procesa, konkurentnog vodstva, strukture i menadžmenta hotelskog poduzeća. Očekuju se velike promjene na turističkom proizvodu ili usluzi. Turističko tržište se razvija upravo oko tih inovacija.

Najveća inovacija turističkog proizvoda ili usluge je upravo u fluidnoj fazi kada se još uvijek eksperimentira sa dizajnom turističkog proizvoda ili usluge i operacijskim karakteristikama između konkurenata. Kad se jednom pojavi dominantan turistički proizvod, osnova za konkurenciju se drastično mijenja, a na tržištu opstaje samo određen broj hotelskih poduzeća koji imaju sličan turistički proizvod ili uslugu. Dominantan dizajn (oblik) je onaj koji je turističko tržište prihvatilo kao neformalnu formu novog turističkog proizvoda ili usluge.

Fluidnu fazu zamjenjuje **tranzicijska** pri čemu dolazi do opadanja stope inovacije turističkog proizvoda ili usluga, a povećava se inovacija uslužnog procesa. Valja naglasiti da u ovoj fazi može doći do promjene na samom turističkom proizvodu ili usluzi. U hotelskoj industriji se stvara oligopolska struktura sa stabilnim tržišnim učešćem na turističkom tržištu koje je u cijelosti osvojeno. Diferenciranje turističkog proizvoda ovisi o tehničkoj sposobnosti i sposobnosti istraživačko-razvojne jedinice hotelskog poduzeća

I na kraju slijedi **specifična faza** u kojoj opada, kako stopa inovacije turističkog proizvoda ili usluge, tako i stopa inovacije uslužnog procesa. Hotelska poduzeća koja uđu u tu fazu trebaju se preorijentirati na ekonomiju obujma i bolje korištenja smještajnih i ostalih kapaciteta. Inovacije usluga i uslužnih procesa su skromne.

U ovoj fazi ostvaruje se najveći stupanj efikasnosti uslužnog procesa.

Strategija istraživačko- razvojne aktivnosti hotelskog poduzeća proizlazi iz strategije rasta i razvoja hotelskog poduzeća i doprinosi njegovim rastu i razvoju.

Kada hotelsko poduzeće ide na **prodor turističkog tržišta** (postojeći turistički proizvod i usluga na postojeće domaće ili strano turističko tržište) primjenjuje se defanzivna strategija istraživačko-razvojne aktivnosti.

S druge strane kada hotelsko poduzeće ide na **strategiju razvoja turističkog tržišta** (postojeći turistički proizvod na nova turistička tržišta) koristi se defanzivna i ofenzivna strategija istraživačko-razvojne aktivnosti.

Ako se hotelsko poduzeće opredijeli za **strategiju razvoja turističkog proizvoda ili usluga** (novi proizvod ili usluga na postojeće turističko tržište) ili strategiju diversifikacije (novi proizvod na nova turistička tržišta), tada se ide na ofenzivnu strategiju istraživačko-razvojne aktivnosti

Uspjeh inovativnog poduhvata dovodi se u pitanje ako gosti nedovoljno vrednuju performanse novog turističkog proizvoda ili usluge. Veoma je važno da se njihove performanse poboljšavaju shodno očekivanju gostiju po određenoj stopi u vremenskom razdoblju. Potrebno je održavati stopu inovativnosti na način da se gostima daje nešto više ili bolje u atributima turističkog proizvoda koje već vrednuju. Razvoj novog turističkog proizvoda ili usluge treba biti kontinuiran jer se u suvremenoj hotelskoj industriji uvažavaju kontinuirane inovacije. Stavljajući vrijednost za goste u fokus kreiranje turističke ponude, hotelsko poduzeće se transformira iz interno u eksterno orijentirano poduzeće.

4.2. Inovativna strategija i njezino provođenje

Temelj rasta hotelskog poduzeća je stalno pronalaženje i iznošenje novih ili izmijenjenih turističkih proizvoda i usluga na turističko tržište. Stalno kreiranje novih i izmjene karakteristika postojećih turističkih proizvoda i usluga, predstavlja najbolju strategiju rasta hotelskog poduzeća u tržišnom gospodarstvu.

Evolucijski turistički proizvodi su rezultat inkrementalnih inovacija kada se radi o izmjenama postojećih proizvoda, što izravno ne utječe na promjenu navika i ponašanja gostiju u sistemu potrošnje tj. konzumiranja usluga.

Revolucionarni turistički proizvodi su rezultat diskontinuitetnih inovacija. Radi se o kreiranju ranije nepoznatih turističkih proizvoda što uvjetuje novu potrošnju i načine ponašanja gostiju.

Mogućnost rasta za novi turistički proizvod hotelsko poduzeće može tražiti na postojećem i novom turističkom tržištu pri čemu koristi postojeće strojeve ili uređaje ili novu tehnologiju poglavito za termičku obradu namirnica u kuhinji,

Odluke o novom turističkom proizvodu su odluke dugoročnog karaktera s rizikom i kreiraju se kao investicijske odluke. To su ustvari dugoročne odluke, jer uključuju aktivnost od ideje o novom turističkom proizvodu do komercijalizacije, što ima svoju vremensku dimenziju.

Kod pripreme i lansiranja novog turističkog proizvoda ili usluge potrebno je osigurati značajna sredstva koja će ga vratiti u životni ciklus. Takva odluka ima investicijski karakter, jer je potrebno predvidjeti prinos na investirana sredstva. Razdoblje otplate anuiteta za novi turistički proizvod ili uslugu najčešće predstavlja investiciju, s obzirom da se sredstva angažiraju za duže vremensko razdoblje.

Utterback¹¹ drži da proces kreiranja konkurentne prednosti temeljem strategijske inovacije ovisi od kapaciteta kako bi se interno upravljalo promjenama, a taj kapacitet je u uskoj povezanosti s poduzetništvom. Čini se razlika između strategijskih inovacija koje mijenjaju balans moći u gospodarstvenoj grani ili djelu tržišta.

Strategijske inovacije mogu se klasificirati usporedbom troškova inovacije inovativnog hotelskog poduzeća sa troškovima reagiranja konkurentnih hotelskih poduzeća.

Strategijske promjene se klasificiraju prema njihovom različitom efektu. Potrebno je prije svega vidjeti koliko nova strategija zahtjeva promjene u inovativnim hotelskim poduzećima, te koje su promjene koje se zahtijevaju od konkurenata kada oni reagiraju.

Temeljem iznijetog možemo zaključiti da u hotelskoj industriji razlikujemo četiri vrste inovacija.

Prvo su strategijske promjene koje zahtijevaju značajne promjene od inovatora, a male od drugih hotelskih poduzeća u okviru hotelske industrije kao grane djelovanja. Nema promjene pravila od strane inovatora, pa se strategija naziva u praksi sustizanje «najbolje prakse». To je učinkovit proces, jer dok se rivali primaknu dostignutom, inovator je vjerojatno odmakao za stepenicu dalje.

Drugi tip naziva se pomlađivanjem i pojavljuje se kada hotelsko poduzeće uvodi kombinacije koje mijenjaju pravila igre u hotelskoj industriji za sva hotelska poduzeća. To je inovacija koja potkopava nečiju kompetentnost u hotelskoj industriji, traži ulaganja za hotelsko poduzeće koje je poduzima, ali ujedno i za one koji ga namjeravaju kopirati. Gospodarstvena korist od inovacija pomlađivanja usko zavisi od relativne brzine i troškova reagiranja konkurenata.

Treće, postoje strategijske promjene koje su izravno povezane sa liderstvom. Liderske inovacije zahtijevaju manje promjene od inovativnog hotelskog poduzeća, ima promjene u pravilima, a konkurenti imaju značajnije troškove poslovanja.

Četvrto su tzv. kaizen inovacije koje zahtijevaju malo promjena od inovativnog hotelskog poduzeća koje ne mijenja pravila utvrđena u grani djelovanja, a ni konkurenti nemaju značajne troškove da imitiraju inovatore.

Na kraju valja naglasiti, da se kapaciteti hotelskog poduzeća glede inoviranja veoma razlikuju. Sposobnost hotelskog poduzeća da inovira sve više ovisi od neopipljive aktive, a sve manje od opipljive aktive hotelskog poduzeća koja se lakše imitira. Konkurentna prednost mjeri se sposobnošću da se inovira brže od konkurentnih hotelskih poduzeća.

U globalnoj hotelskoj industriji konkurentna prednost se brzo kreira i erodira. Svaka nova strategija izaziva brzu reakciju i zato se zagovara strategija koja mijenja pravila igre u samo jednoj gospodarstvenoj grani. Brzina i iznenađenja su načini stjecanja konkurentne prednosti.

Strategijske inovacije zahtijevaju da se prije njihove primjene, daju odgovori na pitanja tko će biti gosti, koje turističke proizvode i usluge treba ponuditi i kako će se to troškovno efikasno učiniti ?

¹¹ Utterback M.J., Mastering The Dynamics of Innovation, Harvard Business Schol Pres, Boston 1994., str. 7.

Markides¹² sugerira korištenje mape strategijskog pozicioniranja. Strategijska inovacija odigrava se po njegovom mišljenju, kada poduzeće identificira razmak u mapi pozicioniranja gospodarske grane, odluči da ga zatvori, a razmak raste u novo masovno tržište.

Pod razmakom podrazumijeva:

1. novo nastale segmente potrošača ili gostiju koje su konkurenti predvidjeli;
2. novo nastale potrebe potrošača ili gostiju koje konkurenti ne zadovoljavaju dobro, i
3. nove načine proizvodnje ili uslužnih procesa, isporuke ili distribucije postojećih ili novih proizvoda ili usluga za postojeće ili nove segmente.

Da se bude strategijski inovator u hotelskom poduzeću potrebno je prije konkurenata učiniti razmake. Međutim, to ne znači da će hotelsko poduzeće u cijelosti uspjeti koristiti razmake.

Ovdje se mogu sugerirati pet pristupa :

1. redefinirati poslovanje hotelskog poduzeća;
2. hotelsko poduzeće mora voditi računa o boljem zadovoljenju novih gostiju;
3. treba misliti o novim potrebama gostiju i načinima da se one zadovolje;
4. treba jačati suštinu kompetentnosti, a zatim tražiti nove goste;
5. proces razmišljanja mora započeti u različitim točkama

Hotelska poduzeća trebaju nastojati institucionalizirati inovacije utvrđujući kulturu, sistem nagrađivanja zaposlenika, strukturu, sisteme i procese koji omogućuju poslovni uspjeh na kraju turističke sezone ili poslovne godine

5. MENADŽMENT I KONCEP «ORGANIZACIJE KOJA UČI»

Dobar menadžment donosi racionalnu odluku o viziji hotelskog poduzeća, jer ništa tako snažno ne motivira akciju prema promjenama kao jasna vizija. Drži se da je vizija organizacija koja uči¹³ ustvari stvaranje organizacije koja kontinuirano proširuje svoje mogućnosti kako bi kreirala novu budućnost. Učenjem se povezuju mogućnosti hotelskog poduzeća da kreira, odnosno da se zaposlenicima pruži mogućnost da učine ono što stvarno žele. Učenjem se povećava znanje koje je pretpostavka za efikasnu akciju. Učenje se u pravilu razlikuje od informacija. Informacije su korisni inupti u procesu učenja organizacije, čiji je temeljni cilj poboljšanje organizacije kao cjeline.

Da bi se sistematski razmišljalo o čitavoj organizaciji, potrebno je bitno mijenjati organizacijsku strukturu. Stvaranje baze znanja omogućuje menadžmentu

¹² Markides C., Strategic Inovation, Sloan Management Review Spring, 1997., str.17.

¹³ «Creating the Learning Organization», Interview with Peter M. Senge, The McKinsey Quarterly, 1, 1992.,str. 70.

dovođenje u pitanje pojedine politike i planirane procese. Sistemsko razmišljanje i holistički pristup analize organizacije kao cjeline bitno je za organizaciju koja uči

Koristi se termin **organizacije** a ne hotelsko poduzeće koje uči, s obzirom da je organizacija općenitiji pojam od poduzeća. Učenje se odvija u svakoj organizaciji, jer ljudi stječu znanje i stručnost tijekom obavljanja svojih svakodnevnih aktivnosti. To učenje zasnovano je u pravilu na iskustvu pojedinca. Nadalje, to vodi akceptiranju da je učenje pasivan i permanentan proces. Organizacija koja uči ne oslanja se samo na tu vrstu učenja. Sposobnost organizacije je zbir prethodnog i aktivnog sadašnjeg učenja.

Odgovornost menadžera je u pribavljanju novih znanstvenih i praktičnih znanja koja omogućuju transformaciju hotelskog poduzeća, a ne samo ponavljanje davno prihvaćenih uslužnih procesa.

Organizacija koja uči je ona koja je sposobna da stvara, dobavlja i vrši transfer znanja i modificira svoje ponašanje na način koji reflektira nova znanja. Nadalje, ona posjeduje stručnost u sljedećim aktivnostima:

1. sistematskom rješavanju nastalih problema u uslužnom procesu;
2. učenju na vlastitom iskustvu;
3. učenje na iskustvu i najboljoj praksi drugih;
4. brzo i efikasnom transferu znanja.

Garwin¹⁴ drži da se učenje u organizaciji odvija kroz tri faze.

Prva faza je kongitivna jer se zaposlenici izlažu novim spoznajama i potrebi da misle različito.

Druga faza je ponašanje gdje zaposlenici prihvaćaju nove spoznaje i mijenjaju svoje ponašanje.

U trećoj fazi se uočavaju pozitivne promjene u performansama

Učenje je efikasnije ako je poslovna sredina hotelskog poduzeća stimulativna. Organizacija koja uči kontinuirano pribavlja, analizira i širi znanje o turističkim tržištima, turističkim proizvodima ili uslugama, suvremenoj opremi i uslužnim procesima.

Slater¹⁵ je u svom radu iznio tri bitna obilježja organizacije koja uči:

1. liderstvo koje omogućuje;
2. kultura pokretana turističkim tržištem;
3. otvorena organska struktura.

Sposobni lideri doprinose na sljedeće načine uspjeh hotelskom poduzeću.

Prvo, stvaranjem jasne vizije na osnovi uvida u dugoročne trendove hotelske industrije

Drugo, fokusom na razvoj ljudi oko sebe koje motivira prema učenju i preuzimanju veće odgovornosti.

¹⁴ Garwin A.D., «Building a Learning Organization», harvard Business Review, July-August, 1993., str. 90.

¹⁵ Slater F.S., «Learning to Change», Business Horizons, November-December, 1995., str. 16.

Treće, lideri prednjače u «odvikavanju od naučenog» u namjeri da dovedu u pitanje tradicionalne pretpostavke o hotelskom poduzeću i hotelskoj industriji kao njegovoj sredini

Organizacija koja uči sposobna je održavati konzistentnu orijentaciju na inoviranje sa ciljem da se poboljša kvaliteta usluga, odnosi sa gostima i ostvaruje rentabilno poslovanje. Da bi se to postiglo, potrebno je postojanje mehanizma koji omogućuje proces transfera učenja sa pojedinca na grupu zaposlenika koji izravno rade u uslužnom procesu. To je znatno olakšano ako u organizaciji postoji obveza da se uči.

Otvorenost organizacije prema hotelskoj industriji olakšava transfer učenja. Razlog za spajanje nekih do tada samostalnih hotelskih poduzeća predstavlja efikasan način pribavljanja novih znanja. Organizacija mora sama birati načine učenja koji jačaju njenu kompetentnost.

ZAKLJUČAK

Inovativno hotelsko poduzeće mogu stvarati samo menadžeri sa liderskim osobinama. Potrebno je imati svoje i podržavati kreativne ideje ostalih menadžera i zaposlenika. Bez cjelovite podrške menadžera teško je izvršiti i skromne, a kamoli promjene inovativnog karaktera u hotelskom poduzeću. Upravo menadžeri sa liderskim osobinama imaju potrebnu moć da potaknu hotelsko poduzeće na značajniju promjenu inovativnog karaktera. To su osobe koje imaju sposobnost stvaranja vizije i utječu na uvođenje inovativne kulture u hotelskom poduzeću. Oni moraju biti sposobni dovesti u logičnu vezu potencijal hotelskog poduzeća s mogućnostima cjelokupne hotelske industrije regije ili turistički orijentirane zemlje.

Nadalje, uspjeh inovativnog poduhvata u hotelskoj industriji ocjenjuje se na osnovi brzine iznalaženja turističkog tržišta i rentabilnosti poslovanja samog hotelskog poduzeća. Skraćenje životnog ciklusa turističkog proizvoda ili usluga potencira brzo izlaženje novih, uz pomoć marketing aktivnosti na domaćem ili stranom turističkom tržištu.

Hotelska poduzeća koja se ograničavaju samo na inovacijama turističkog proizvoda ili usluga a jednim djelom zapostavljaju inovaciju glede uslužnog procesa, ne mogu ostvariti održivu konkurentnu prednost koja vodi nad prosječnoj stopi dobiti.

Primjena inovacija glede novih turističkih proizvoda i usluga obuhvaća čitav niz aktivnosti neophodnih za prihvaćanje, prilagodbu organizacije i **provođenje inovacijske strategijske opcije**. Zasniva se na odluci top menadžmenta hotelskog poduzeća kako bi se osigurala odgovarajuća stručnost neophodna za provođenje inovacija glede novih usluga. Sama primjena može imati različite poslovne efekte.

Ona može biti efektivna i utjecati na poboljšanje performansi hotelskog poduzeća. Promjena može biti efektivna, ali njezino korištenje ne poboljšava performanse hotelskog poduzeća. I na kraju, sama promjena može predstavljati poslovni neuspjeh. U velikim hotelskim poduzećima, poput korporacija, birokratske procedure predstavljaju ograničenje za uspješnu primjenu inovacije.

Zbog ovako stvorenih uvjeta, dobro je ići na koncept internog poduzetništva, jer nezavisno poduzetnički vođene strategijski poslovne jedinice daju bolje poslovne rezultate.

U organizaciji koja uči menadžment stimulira zaposlenike da prikupljaju i koriste informacije koje pokreću proces učenja. Stvara se uvjerenja da svako poslovno iskustvo daje mogućnost učenja. Oštroumna organizacija se osposobljava na jednostavno adaptiranje hotelskoj industriji i na njeno oblikovanje. I na kraju valja istaći da organizacija može teško efektivno učiti ako njeni lideri nisu i sami učenici.

LITERATURA

1. Bartol M.K. and D.S.Martin, «Management», International Edition, McGraw-Hill Inc., New York, 1991.
2. Drucker F.P., «Innovation and Entrepreneurship, Practice and Problems», Harper and Row Publishers, New York 1985.
3. Drucker F.P., «The Discipline of Innovation, u Managing Innovation, ed. By Jane M. and D. Walker, SAGE Publication, London 1992.
4. Galbraith J.R. and R.K. Kazanyan, « Strategy Implementation: Structure, Systems and Processes», West Publishing, St. Paul MN 1996.
5. Garwin A.D., «Building a Learning Organization», harvard Business Review, July-August, 1993.
6. Lloyd B., Knowledge Management: The Dynamics of Innovation, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
7. Markides C., Strategic Innovation, Sloan Management Review Spring, 1997.
8. Porter E. M., «The Competitive Advantage of Nations», Mc Millan, New York, 1990.
9. Slater F.S., «Learning to Change», Business Horizons, November-December, 1995.
10. Stoner F.A.J. and R.E. Freeman, «Management», fifth. Ed. Prentice-Hall International, London, 1992.
11. Utterback M.J., Mastering The Dynamics of Innovation, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Summary

THE INNOVATIVE TOURIST PRODUCT IN THE FUNCTION OF THE HOTEL INDUSTRY

Very often, there are more imitators than innovators in the hotel industry. There are very few hotel enterprises engaged in continually innovating their services. Creative imitators help to diffuse innovations and to meet the needs of certain segments of the tourist market. They realise the improvement possibilities of the tourism product or service, which requires innovation. Changes to certain features of the product or service can help to increase their value for both domestic and foreign tourists. Hence, it is maintained that creative imitation is sooner to take hold on the tourist market than on the tourism product or service.

The globalisation process of the world economy, as well as the hotel industries, has imposed a certain way of thinking referred to in journalism as "change as a constant necessity" or putting it harshly "innovate or disappear from the business scene". Anything that is different represents change. Innovation means accepting ideas for services which are new to hotel enterprise. Because innovations disturb the status quo of the hotel enterprise, they are met with resistance by some members of the organisation.

Strategic thinking is what every hotel enterprise needs to prevent it being caught off guard by the affects of changes in its micro and macro environment. Namely, troubles begin for the hotel enterprise when it fails to adapt in an adequate and acceptable way to the changes occurring within the hotel industry. Adverse changes in the environment and the inability of the hotel enterprise to respond to these changes are the cause of incongruity between the hotel's potential (accommodation and other facilities) and the demands of the hotel industry i.e. the tourist markets on which it is present.

Key words: innovator, innovating tourist products and service, innovative hotel enterprise, innovative strategy.