



T.E.I. Thessaloniki
Greece



Department of Tourism
Management

UDC 65.011.8:338.48

Subject review

Received: 13.03.2006

ZNAČAJ REINŽENJERINGA U RAZVOJNOJ STRATEGIJI HOTELSKO-TURISTIČKIH PODUZEĆA

Christian Stipanović
University of Rijeka, Croatia¹

Sažetak: Na globaliziranom tržištu promjene su sve češće tako da je teško determinirati buduće turističke trendove. Konkurentska borba stranih hotelskih lanaca, nacionalnih turističkih poduzeća i obiteljskog poduzetništva dinamizira tržište kao odgovor na sve profiliranije turističke potrebe.

Hotelsko-turistička poduzeća moraju aktivno upravljati promjenama u kreiranju novih konkurentskih prednosti. Preduvjet je reinženjering poduzeća, promjena poslovne filozofije i generiranje nove generacije menadžmenta kako bi se napustili recidivi prošlog sustava i premostio jaz između velikih mogućnosti i limitirane stvarnosti. Poduzeće se suvremenim odrednicama poslovanja i inoviranom strategijom razvoja mora prilagoditi sustavu novih tržišnih vrijednosti.

Ključne riječi: hotelsko-turističko poduzeće, hrvatski turizam, reinženjering, strategija razvoja.

Abstract: THE IMPORTANCE OF REENGINEERING IN THE DEVELOPMENT STRATEGY OF HOTEL AND TOURISM ENTERPRISES. Frequent changes on the global market are making it difficult to determine future tourist trends. Competition among foreign hotel chains, national tourism enterprises and family businesses is dynamising the market in response to increasingly discerning tourist needs.

Hotel and tourism enterprises need to actively manage changes in creating new competitive advantages. Business reengineering, changing the business philosophy and creating a new generation of managers are preconditions needed to break away from the remnants of the former system and to bridge the gap between excellent opportunities and confined reality. To adapt to the system of new market values, companies must apply modern business determinants and innovative development strategies.

Key words: competitiveness, tourism enterprise, development strategy, business intelligence.

UVOD

Hrvatska hotelsko-turistička poduzeća kao i poduzeća ostalih tranzicijskih zemalja zaostaju na tržištu zbog zakašnjele transformacije i preorijentacije na tržišnu ekonomiju. Moraju permanentno inovirati razvojnu politiku i upravljati promjenama na

¹ Christian Stipanović, Ph.D., Assistant Professor, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, Croatia.

tržištu kako bi ostvarila konkurentski položaj. Prioritet je napustiti zastarjeli način razmišljanja, prevladati otpor prema promjenama i implementirati reinženjering i rekoncepciju poslovanja s afirmacijom poduzetništva, inovativnosti i intelektualnog kapitala.

Poduzeća moraju aktivno kreirati budućnost i generirati buduće trendove pomoću standardizacije, informatizacije, proaktivnog marketinga, permanentnog obučavanja djelatnika, benchmarkinga i business intelligence.

1. ODREDNICE GLOBALIZIRANOG TURISTIČKOG TRŽIŠTA

Globalizacija uvjetuje pojavu globalnog proizvoda, podjelu tržišnih segmenata na multinacionalnoj razini, upravljanje rizicima služeći se svjetskim valutama, razvijanje multinacionalnih, globalnih, internacionalnih ili transnacionalnih strategija. Cilj je proširenje domaćeg tržišta regionalnim nastupom i integriranje u svjetski ekonomski sustav putem stranih ili domaćih transnacionalnih poduzeća. Globalizacija otvara mogućnost širenja tržišta proizvoda i usluga uklanjanjem trgovinskih barijera, ali s druge strane povećava pritisak konkurencije. Uvjetuju se nove pojave: informacije postaju dostupne na svjetskoj razini, konkurencija je globalna, a ne više lokalna, potrošači su sve zahtjevniji, a njihova lojalnost tradicionalnim brandovima je sve manja, konkurentska prednost sve kraće traje uslijed reakcije konkurenata, promjene su sve ubrzanije...

Globalizacija utječe i na cjelokupno turističko poslovanje. Posebno je snažan utjecaj na turističku privredu, tehnologiju, kulturu, ekologiju i politiku.

Tablica 1. Značajke globalizacije u turizmu

<p>Privreda:</p> <ul style="list-style-type: none">• horizontalne i vertikalne strategije integracije turističkih poduzeća;• strana ulaganja u hotele i turističke atrakcije (globalna turistička tržišta);• global players i strateške alijanse (zrakoplovne tvrtke, hoteli, touroperatori...);• globalni turistički menadžeri;• globalna konkurencija putničkih područja; <p>Tehnologija:</p> <ul style="list-style-type: none">• globalni sustav rezerviranja;• standardizirane tehnologije kod transportnih sustava; <p>Kultura:</p> <ul style="list-style-type: none">• globalni "svjetski turist";• ujednačavanje ponašanja putnika; <p>Ekologija</p> <ul style="list-style-type: none">• turizam kao globalni sindrom ekološkog problema;• posljedice promjene klime na ciljna područja; <p>Politika:</p> <ul style="list-style-type: none">• rastuće značenje međunarodnih turističkih organizacija;• nužnost globalne koordinacije i regulacije prometa putnika;• održivi turizam kao kvaliteta i ideja vodilja
--

Izvor: Feige, M.: *Turizam na početku novog tisućljeća*, Turizam, 2/2000., str. 111.

Glavni učinci koji proizlaze iz utjecaja globalizacije na turizam su:²

- nagli porast potencijalne turističke potražnje za brojnim destinacijama što uvjetuje da cijeli svijet postaje potencijalno odredište;
- konkurencija između turističkih destinacija postaje sve jača;
- mala i srednja poduzeća moraju se boriti za opstanak na tržištu koje sve više osvajaju svjetski hotelski lanci;
- naglasak na uvođenje inovacija, specijalizaciju i na veću kvalitetu proizvoda i usluga;
- povećanje potrebe za dodatnim kapitalom radi financiranja neophodnih investicija za buduće ciljeve i ostvarenja;
- problemi za razvijene turističke destinacije koji proizlaze iz odnosa s dobavljačima koji često nisu heterogeni i ne primjenjuju standarde kvalitete.

Globalizacija i ulazak stranih hotelskih lanaca determiniraju novi sustav tržišnih vrijednosti kojima se moraju prilagoditi hotelsko-turistička poduzeća u cilju ostvarenja maksimalnog profita i zadovoljstva turista.

2. PRILAGOĐAVANJE HOTELSKO–TURISTIČKIH PODUZEĆA SUSTAVU NOVIH TRŽIŠNIH VRIJEDNOSTI

Prilagođavanje sustavu tržišnih vrijednosti presudno je za poduzeća iz tranzicijskih zemalja koja su trebala napustiti prevaziđanu paradigmu planske, društvene privrede i prihvatiti pravila tržišne ekonomije i zakon ponude i potražnje. Nužno se prilagoditi putem:

- afirmacije nove generacije menadžera koja teže aktivnom kreiranju budućnosti temeljenom na inovacijama, promjenama i novoj poslovnoj filozofiji. Preuzimaju rizik u generiranju novih konkurentnih prednosti poduzeća;
- implementacije informacijskih tehnologija koja služi kao oslonac u rješavanju strateških i operativnih pitanja što ga nameće suvremeno tržište, omogućava novu komunikaciju s turistima i optimizira sve modele poslovanja i donošenja poslovnih odluka te doprinosi procesu umrežavanja;
- standardizacije i implementacije TQM s ciljem maksimalnog zadovoljavanja turističkih preferencija. Cilj je zaštita turista, kvalitetna isporuka vrijednosti turistima u skladu s njihovim očekivanjima, a po mogućnosti i iznad očekivanja i trajna orijentacija prema unapređivanju razine kvalitete proizvoda i usluga;
- privatizacije i restrukturiranja poduzeća – postavljaju preduvjete prijelaza na tržišnu ekonomiju i otvaraju vrata privatnom ulaganju i investiranju u hotelsko-turistička poduzeća. U procesu privatizacije nužno je prednost dati ulagačima koji će investirati u razvoj poduzeća, u razvoj turizma destinacije i u dobrobit lokalne zajednice i djelatnika, a ne s ciljem jednokratnog oplemenjivanja kapitala, izvlačenja profita, raskomadanja i

² Smeral, E: *Globalization and Changes in the Competitiveness of Tourism Destination*, 46th Congress Globalisation and Tourism, International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura, 1996., p. 395.

preprodaje poduzeća. Restrukturiranje služi rješavanju financijskih dubioza poduzeća i postavljanju poticajnih temelja za buduće poslovanje uz potenciranje nove poslovne filozofije i rekonceptiju poslovanja;

- kvalitativnih pomaka u upravljanju poduzeća – primjenjuju se nove hijerarhijske i organizacijske strukture prilagođene poduzetničkim pothvatima i brzini reagiranja na poticaje s tržišta. Implementiraju se procesi decentralizacije, autorizacije djelatnika, involviranja projektne organizacije i timskog rada;
- afirmacije nove koncepcije CRM (Customer Relationship Management) koja potiče izgradnju i održavanje veze s turistima u cilju kreiranja jedinstvenog doživljaja za turiste i prevladavanje konkurencije na tržištu. Nužno je bolje upoznavanje zahtjeva i preferencija turista. Osnovni ciljevi su privući turista, maksimalno zadovoljiti turista (garancija njegovog povratka i ostvarenje najefikasnije promocije) i povećati broj turista. Sve se uže povezuje ponuda i potražnja koje postaju sve otvorenije i definiraju nove odnose na turbulentnom turističkom tržištu.

Hotelsko-turističko poduzeće u vlastitom razvoju mora napustiti staru logiku poslovanja i okrenuti se novom načinu djelovanja temeljenom na funkcionalnosti, stalnom učenju turista, inoviranju procesa (Tablica 10.).

Tablica 2: Mogućnost širenja kreativnosti poduzeća

Stara logika poslovanja	Novi mentalni sklop poslovanja
<ul style="list-style-type: none"> • naglasak na postojećim tržištima; • obrana dosadašnjih poslovnih položaja; • u marketinškom pristupu slijede se potrebe i zahtjevi turista; • tržište proizvoda; • težište na postojećim proizvodima 	<ul style="list-style-type: none"> • potraga za novim konzumentima poslovnih prilika; • stvaranje novih prostora za konkuriranje; • marketing uvodi turiste u nove proizvode koji su ispred njihovih potreba; • tržište funkcionalnosti; • težište na stalnom učenju turista

Izvor: Hammel, G., Prohalad, G: K.: *Comparative Imagination and Expeditionary*, Marketing Harvard Bussiness Review, 7/1991., str. 91.

U budućem razvoju presudno je implementirati odrednice nove razvojne strategije hotelsko-turističkog poduzeća:

- stalno inoviranje ponude – poduzeće mora biti korak ispred turista i konkurencije. Uspješno poduzeće mora predvidjeti buduće promjene, odnosno vlastitom ponudom definirati buduću potražnju. Temelj je kreiranje originalne, autohtone ponude kojom će se diferencirati od postojećih sadržaja i nuditi nešto novo, drugačije, jedinstveni doživljaj;
- izgradnja prepoznatljivog proizvoda – ponuda mora biti prepoznatljiva, diverzificirana uz potenciranje kvalitetnog imidža i branda poduzeća koji otkriva sve njezine prednosti. Nužno je sinergijski oplemenjivati sve elemente marketing mix-a, posebice proizvod i njegovu promociju;

- implementacija nove poslovne kulture – polazište procesa određenja kulture je u definiranju novih vrijednosti i uvjerenja među djelatnicima kao i sudionicima na tržištu;
- umrežavanje – ostvaruje se viša razina usluga, bolja kvaliteta, manji stupanj dugoročnog rizika, implementacija informacijske tehnologije, “database” marketing.

U slučaju nemogućnosti prilagodbe poduzeća potrebama suvremene potražnje potrebno je izvesti reinženjering odnosno implementirati korjenite promjene pristupa poslovanju.

3. DETERMINANTE REINŽENJERINGA HOTELSKO-TURISTIČKIH PODUZEĆA

Reinženjering poslovnih procesa organizacijska je metoda kojoj je cilj radikalni redizajn poslovnih procesa radi postizanja veće efikasnosti poduzeća u pogledu troškova, kvalitete, usluge i brzine. Svaki pojedini organizacijski element, ali i stratejska akcija prolazi kroz intenzivna mjerenja i vrednovanja. Predstavlja temeljnu promjenu u načinu sagledavanja problema. Reinženjering znači inovaciju, a ne modifikaciju ili unapređenje već postojećeg. Fokus promatranja proširen je sa zadataka, poslova djelatnika i strukture na inovacije i procese. Nužno je srušiti postojeću poslovnu filozofiju koja koči razvoj i prosperitet i postaviti nove odrednice poslovne i razvojne politike u cilju multipliciranja razvoja poduzeća. Potrebno je napustiti sve recidive prošlog sustava i izvršiti korjenitu rekonceptciju poslovanja u aktivnoj izgradnji budućnosti. Nadovezuje se na restrukturiranje kao složen skup međusobno povezanih i kontinuiranih promjena u strategiji i organizaciji, kojima se poslovni subjekt osposobljava za izgradnju konkurentnosti i rješava financijske dubioze prethodnog poslovanja. Uz Porterove generičke prednosti temeljene na kvaliteti, cijeni i fokusiranje, ključnu važnost dobiva brzina. Više ne vrijedi sintagma velike ribe jedu male, već brze spore. “Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh poduzeća u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene.”³

Ključ uspjeha je pronaći nove izvore (znanje, tehnologija) i razviti nove oblike informacija koje će biti smjernice za uspješnost poslovne i razvojne politike. Ciljevi reinženjeringa su: povećati efikasnost poduzeća, pružiti bolje proizvode i usluge potrošačima (turistima), uvesti nova znanja, provesti radikalni i složeni proces promjene strategije, ciljeva i filozofije poslovanja, nastupa na tržištu, tijekom informacija, organizacijske i kadrovske strukture, načina rukovođenja, multiplicirati profit, poboljšavati kvalitetu.

Reinženjering kao potpuna rekonceptija poduzeća i metoda promjene menadžmenta uključuje:⁴

- fundamentalni redizajn postojećih procesa i usmjerenje prema maksimalnom zadovoljstvu krajnjeg potrošača;

³ Dujanić, M.: *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, Rijeka, 2004., str. 51.

⁴ Alfirević, N.: *Application of Business Process Reengineering to Marketing Process Transformation*, Tržište, Zagreb, 1-2/1997., str. 111.

- drastičnu implementaciju poslovnih procesa koji predstavljaju ključ prednosti u odnosu na konkurenciju;
- orijentaciju prema poslovnim procesima, a ne prema organizaciji poduzeća.
Reinženjering hotelsko-turističkih poduzeća se temelji na:
- afirmaciji intelektualnog kapitala temeljenog na kreativnosti i inovativnosti. Upravljanje intelektualnim kapitalom obuhvaća stvaranje i poticanje kulture učenja, inovativnosti, učinkovite komunikacije, kooperacije i stalnog unapređivanja znanja i vještina. Znanje prerasta u osnovnu pokretačku snagu društva i gospodarstva;
- inoviranju razvojne politike, modifikaciji ciljeva poslovanja, optimalizaciji strategija i taktika, kvalitativnom obogaćivanju, inoviranju i diverzificiranju ponude u cilju potenciranja snaga poduzeća i anuliranju slabosti poslovanja;
- decentralizaciji, potenciranju projektne, procesne organizacije, timskog rada, smanjivanju hijerarhijskih razina, ubrzavanju protoka informacija te stvaranju strateških saveza s ostalim poduzećima, afirmaciji partnerstva i joint marketinga uz zajednička ulaganja i kreiranje veće snage u odnosima s dobavljačima i turistima;
- autorizaciji djelatnika (empowerment) koja se temelji na neposrednom otkrivanju i rješavanju uočenih problema i slabosti tj. davanju autoriteta djelatnicima da prema svom viđenju donesu najbolju odluku i ostvaruju se kroz razvojnu politiku poduzeća;
- poticanju poduzetništva s ciljem kreiranja strategije razvoja hotelsko-turističkih poduzeća kao različitih vrsta inovativnih projekata, a ogleda se u stvaranju novog proizvoda, usluge ili ideje. Inovativnost i originalnost predstavljaju ključnu prevagu u privlačenju potencijalnih turista u uvjetima dinamičkog tržišta;
- permanentnom obrazovanju djelatnika koji su spremni odgovoriti na tržišne izazove i prilagoditi se novom sustavu vrijednosti na tržištu. Investicije u djelatnike predstavljaju najefikasnije investicije poduzeća;
- benchmarkingu kao procesu komparacije s najbližim konkurentima, pronalaženju izvora optimalizacije poslovanja, potenciranju i izgradnji vlastitih prednosti s ciljem nadvladanja konkurencije na dinamičkom i turbulentnom tržištu;
- business intelligence kao sustavnom i etičnom načinu pribavljanja, prikupljanja, sortiranja i analiziranja javno dostupnih informacija o aktivnostima konkurencije i zaštiti vlastitih podataka. Ključna odrednica poslovanja postaje dobivanje točnih informacija u pravo vrijeme i na pravom mjestu o razvoju preferencija turista, aktivnosti konkurencije i promjenama bitnih faktora okruženja i njihovom utjecaju na razvoj poduzeća.

U razvijenim zemljama čak 50 % reinženjeringa završava neuspjehom. Uzroci neuspjeha su: konflikti između interesa djelatnika kao pojedinca i poduzeća kao cjeline, nemogućnost predviđanja rezultata radikalnih promjena, nedostatak kreativnosti u procesu redizajna, visoki troškovi projekta i teškoće pri redizajniranju dinamičkih poslovnih procesa.

Nažalost, u hrvatskoj praksi proces reinženjeringa predstavlja relativnu nepoznanicu i provedeno je u malom broju velikih hrvatskih poduzeća (u bankama i poduzećima u stranom vlasništvu). Nije saživila svijest o nužnosti reinženjeringa kao odgovor na sve brže i drastičnije promjene. Prevladava otpor prema promjenama zbog straha od gubitka pozicije moći unutar poduzeća i zbog nedovoljne kvalitete i inventivnosti top menadžera koji nemaju viziju razvoja što ima negativnu reperkusiju na sadašnjost i budućnost hrvatskog turizma.

4. ORGANIZACIJA KOJA UČI – KONKURENTSKO HOTELSKO-TURISTIČKO PODUZEĆE

Svako poduzeće mora biti okrenuto budućnosti i kontinuirano učiti i stjecati nova znanja u cilju zadovoljavanja sve razvijenijih turističkih potreba. Organizacija koja uči se sastoji od djelatnika usmjerenih na permanentno kvalitativno unapređivanje poslovanja, inoviranje i traženje novih modela poslovanja u cilju ostvarenja rasta i razvoja poslovanja. Cilj je rješavanje problema i premošćivanja jaza između stvarnosti i mogućnosti poslovanja poduzeća. Bit je angažiranje svih intelektualnih i kreativnih snaga poduzeća u upravljanju promjenama u okolini i kreiranja novih konkurentskih prednosti. Problem je kako što efikasnije transformirati tradicionalna, troma, inertna i neinventivna poduzeća u inventivno poduzeće i organizaciju koja uči.

Organizaciju koja uči karakteriziraju slijedeća obilježja:⁵

- vodstvo – vođe u poduzeću su nosioci promjena i implementiranja novog načina djelovanja. Potiču vlastitom vizijom promjene u shvaćanjima djelatnika i utemeljuju znanje i učenje kao osnovno sredstvo u poboljšavanju poslovanja. Uloga vodstva je upravljanje granicom, odnosno reguliranje granice na način da se zaštiti sustav i omogućiti njegovo prilagođavanje promjenama;
- horizontalna organizacijska struktura – temelji se na timovima i projektnoj organizaciji nasuprot tradicionalne, vertikalne organizacije opterećene bezbrojnim nivoima menadžmenta koji odugovlače i otežavaju proces odlučivanja;
- opunomoćenje zaposlenih ostvaruje se procesom autorizacije (empowerment). Nižim razinama menadžmenta se daje sloboda donošenja odluka u procesu optimalnog zadovoljavanja potreba turista, ali uz nužnu kontrolu;
- komuniciranje (podjela informacija) – informacije su dostupne svim djelatnicima, ne samo vrhovnim menadžerima. U komunikaciji sa svim djelatnicima pronalaze se rješenja koja imaju najveće šanse u dinamičnoj okolini da doprinose boljitku poslovanja poduzeća;
- izviruća strategija – svi djelatnici u rasponu vlastitih sposobnosti, znanja, vještina, dostupnosti informacija i kontaktima s turistima traže nove modele optimaliziranja procesa poslovanja uz izniveliranje optimalne strategije razvoja;

⁵ Daft, L., R.: *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998., p. 564.

- snažna organizacijska kultura – kreiranje nove organizacijske kulture koja potiče proces učenja, usavršavanja i stvaranja intelektualnog kapitala kao pokretača promjena. Postavke nove organizacijske kulture su: cjelina je važnija od dijelova, granice između dijelova su minimizirane, kultura je egalitna i kulturne se vrijednosti unapređuju i adaptiraju.

Organizacija koja uči počiva na drukčijim polazištima izobrazbe i odgoja menadžera i ostalih djelatnika od klasičnog pristupa. Cilj njihove izobrazbe je višestruk:

- razvijati originalne ideje i rješenja za organizacijske probleme;
- učiti kako se djeluje i razmišlja neovisno;
- biti nezadovoljan postojećim i stalno isprobavati nova i korisnija rješenja;
- odviknuti se od potrebe da se slijede uputstva. radi po direktivama, već tražiti inovativna i originalna rješenja.

Organizacija koja uči postavlja nove standarde u poslovanju turističkih poduzeća. Aktivno kreira budućnost inoviranjem proizvoda i usluga i pomicanjem granica u ljudskoj kreativnosti.

ZAKLJUČAK

Hotelsko-turistička poduzeća moraju na dinamičnom turističkom tržištu preuzeti rizik i usmjeriti ponudu prema originalnim sadržajima. Inoviranom razvojnom strategijom nužno je aktivno kreirati budućnost i poticati promjene u cilju generiranja novih odrednica ponude. Brzina prerasta u osnovnu konkurentsku prednost koja dodatno dinamizira turističko tržište.

Reinženjering poduzeća otvara novu stranicu njegovog poslovanja u cilju determiniranja novih prednosti temeljenih na intelektualnom kapitalu i znanju kao presudnom inputu. Nužno je izvršiti rekonceptiju poslovanja, transformaciju postojećeg menadžmenta i generiranje nove generacije menadžmenta koja je sposobna prihvatiti konkurentsku utakmicu u poticajnom okruženju.

LITERATURA

1. Alfirević, N.: *Application of Business Process Reengineering to Marketing Process Transformation*, Tržište, Zagreb, Vol. 9, No. 1-2 (1997).
2. Daft, L., R.: *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998.
3. Dujanić, M.: *Upravljanje promjenama u poduzeću*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, Rijeka, 2004.
4. Feige, M.: *Turizam na početku novog tisućljeća*, Turizam, Vol. 48, No. 2, (2000), str. 109-112.
5. Smeral, E.: *Globalization and Changes in the Competitiveness of Tourism Destination*, 46th Congress Globalisation and Tourism, International Association of Scientific Experts in Tourism, Rotura, 1996.
6. Taylor, H.: *Competitive Advantage in The Hotel Industry – Success Through Differentiation*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 3, No. 2 (1997)
7. Yip, G.S.: *Using Strategy to Change Your Business Model*, Business Strategy Review, Vol. 15, No. 2 (2004). p.p. 17-24.