

Mr Slobodan ČEROVIĆ*

Dr Pero PETROVIĆ**

UPRAVLJANJE INOVACIJAMA – PRAVAC RESTRUKTURIRANJA TURISTIČKOG PREDUZEĆA

1. Uvod

Upravljanje turističkim preduzećima je proces delovanja na određenu celinu, pomoću koga se realnost ili funkcija te celine menja tako da dostiže određeni, ranije postavljeni cilj. Nova poslovna filozofija i pristupi kreativnosti, danas, naglašavaju značaj i mogućnost svesnog delovanja na unapređenje kreativnosti kako pojedinaca timova, tako i organizacija. Prevažđen je, u sve većoj meri način razmišljanja po kome se na kreativnost ne može uticati, nego se na kreativnost utiče unapređivanjem organizacije i, naročito, inovacijama (obuka i trening zaposlenih da kreativno misle i uvažavaju inovativnost).

Kreativno mišljenje, obično, obuhvata šest faza: postavljanje ciljeva, prikupljanje činjenica, postavka problema, prikupljanje ideja, pronalaženje rešenja i prihvatanje rešenja. Međutim, nije jednostavno izvršiti promene u organizaciji kada nisu jasni mnogi pravci razvoja privrede, kada prošlo iskustvo gubi vrednost kao pouzdan oslonac u traženju rešenja i kada je najveći broj faktora van kontrole preduzeća. Ovo se posebno odnosi na turističku privredu u celini i pojedinačna preduzeća.

Zato u savremenim uslovima, uloga menadžmenta svodi se sve više na potrebu uočavanja promena i strategijsko prilagođavanje preduzeća u odnosu na konkurenciju. Pod uticajem promena u okruženju dolazi do stvaranja saveza i različitih oblika poslovnog povezivanja preduzeća. Osnovni intergrator novih organizacionih struktura je tržište i moderne komunikacione konfiguracije (npr. konzorcijumi, strateške alijanse).

Ukoliko organizacija na početku prihvati izazov promena, utoliko je izvesnije da će prihvatiti i realizovati do kraja i samu promenu. Naročito u turizmu koji je vrlo dinamična delatnost izložena tržišnim uslovima poslovanja i tržišnim kolebanjima.

Spektar promena se najčešće opisuje terminom restrukturiranja koje uključuje široku lepezu strategijskih opcija, počevši od promene menadžmenta, uvođenja jake centralne funkcije kontrole, promene organizacione strukture i

* Direktor hotela „Metropol”, Beograd

** Institut za spoljnu trgovinu, Beograd

Rad je primljen novembra 2000. godine.

jačanja decentralizacije upravljanja, preko preorijentacije turističkog proizvoda i tržišta, odnosno poboljšanja marketinga, izmene metoda rasta do smanjivanja aktive, redukcije troškova, investicione politike i reprogramiranja dugova.

2. Strateški menadžment – odgovor na stratezijske promene

Globalizacija svetske privrede nameće način razmišljanja „promena je permanentna potreba“, odnosno, „inovirati ili nestati sa privredne scene“.

Upravljački pristup rešavanju raznovrsnih problema osnovna je karakteristika savremenog menadžmenta. Upravljanje je neophodno za efikasno funkcionisanje i razvoj svakog preduzeća, a posebno turističkog, svakog pojedinačnog sistema, za efikasnije odvijanje svakog složenijeg posla i poduhvata, odnosno društva u celini.

Osnovu strateškog menadžmenta, u turističkom preduzeću, predstavlja kontinuelan proces totalnog prilagođavanja preduzeća promenljivoj okolini, a obuhvata (1.str. 12):

- utvrđivanje i definisanje ciljeva turističkog preduzeća;
- određivanje strategije turističkog preduzeća;
- realizaciju definisanja strategije;
- kontrolu realizacije dobijenih rezultata;

Dakle, strateški menadžment ne obuhvata samo izradu strateških planova i njihovu realizaciju, već je jedan kontinuelan proces strateškog prilagođavanja turističkog preduzeća promenama u okolini. Strateški menadžment, uglavnom podrazumeva:

- stratešku analizu preduzeća i okruženja,
- definisanje i izbor relevantnih strategija,
- planiranje realizacije određene strategije i
- sprovođenje strategije;

U procesu kreiranja strateškog menadžmenta učestvuje turističko preduzeće kao celina, ali je moguće da se preduzeće posmatra po profitnim jedinicama (centrima) koji na različite načine učestvuju u planiranju i realizaciji pojedinih strategija.

U svemu tome, inovacija je specifično oruđe preduzetnika, način na koji on eksploatiše promene. Draker (2.str.19) definiše tehnologiju kao „sva primena znanja na ljudski rad“, a prava nova tehnologija je preduzetnički menadžment. Inoviranje je organizovan, sistematski i racionalan posao, to je percepcija i konceptualizacija.

Menadžment mora biti dugoročno, a ne kratkoročno orijentisan da ecentrira inovacije turističkog proizvoda i procesa i marketing metoda, da je spreman na poslovnu saradnju sa preduzećima iz sopstvene i drugih zemalja.

Globalno, svetsko okruženje, uz izraženu kompjuterizaciju (i brzo tehnološko zastarevanje), i promene uslova na tržištu (uz sofisticiranost kupaca) je ambijent u kome posluje savremeno turističko preduzeće. Naglašava se turbulentnost eksternog okruženja preduzeća, ali u budućim uslovima privređivanja

turbulencija može biti i interno generisana, prvenstveno inovacijama. Novi turistički proizvodi, nova tržišta, nove tehnologije, nove organizacione strukture i sistemi nalažu menadžerima da napuste stacionarno stanje i da slede nove puteve. Stoga oni moraju da prihvate raznolikost kao stil života (3, str. 38), odnosno poslovanja ukupne turističke privrede, čija je osnovna karakteristika komplementarnost sa drugim privrednim, ali i neprivrednim delatnostima.

Zato se, učeća organizacija (Learning Organization) definiše se kao organizacija koja se kontinuirano popravlja, brzo stvarajući i usavršavajući sposobnosti neophodne za budući uspeh. Težište je na sledećim elementima (4, str. 40):

- 1) lider sa jasnom vizijom
 - jasno definisanje poslova u kojima preduzeće želi da učestvuje (doprinosi koncentraciji napora),
 - pravilno angažovanje zaposlenih,
 - integracija korporativnog vrha sa operativnim (vizija je jednostavna i direktna)
- 2) Plan akcije (planiranja, merenja i praćenja rezultata)
 - detaljan i merljiv plan i sistem merenja drže viziju u realnosti, ciljeve i redosled njihovog ostvarivanja;
 - neophodnost menadžerske mreže za razvijanje plana sa detaljnom metrikom i rigoroznom kontrolom.
- 3) Informacije (brza razmena)
 - „slušanje kupca” (turista je početak i kraj preče o uspehu), zahtevi turista podstiču inventivnost i inovacije;
 - „kradite besramno” (pojava konsaltinga - nema poslovne tajne),
 - „proverite konkurenciju” (sagledavanje jakih i slabih strana vlastitog turističkog preduzeća),
 - obezbedite protok informacija,
 - kreirajte otvorenu organizaciju (sa otvorenom strukturom),
 - kreirajte kulturu pogodnu za učenje (vidljiva i izazovna)
- 4) Inventivnost (sposobnost kreiranja)
 - suštinu inventivnosti čini redefinisanje problema (ključan proces u učenju),
- 5) Implementacija (sposobnost sprovođenja akcija u delo),
 - ključni deo uvođenja inovativnosti (npr. sistem kvaliteta),
 - struktura, kultura i procesi (nagrađivanje, motivacija i komuniciranje) treba da postiču nove navike.

3. Upravljanje promenama u turističkom preduzeću

Sve modifikacije postojećeg načina funkcionisanja turističkog preduzeća su promene. Uopšteno, promene predstavljaju izmenu postojećeg stanja stvari, na koje utiču eksterni i interni faktori, a imaju tehnološke, upravljačke i humane komponente.

U savremenom menadžmentu, upravljanje promenama u turizmu je novi koncept, a zasniva se na činjenici da su promene dinamička kategorija, ključno obeležje savremenog poslovnog okruženja. Turističko preduzeće ne može da efikasno posluje i da se razvija ako ne sagledava i prati promene i ako ih ne koristi. Pravovremeno reagovanje na promene, te prilagođavanje promenama je osnov uspešnog upravljanja preduzećem:

Koncept upravljanja promenama podrazumeva:

- uočavanje i uvođenje promena u organizacionoj strukturi,
- uvođenje promena u proizvodnoj i tržišnoj strategiji),
- promenu strategije razvoja preduzeća,
- promena načina upravljanja,
- korišćenje kadrovskih i drugih resursa,
- uvođenju i korišćenju znanja, obučavanja zaposlenih i dr.

Uglavnom, savremeni menadžeri moraju da budu sposobni da brzo uočavaju promene u okruženju, da ih analiziraju i tumače i da podstiču i sprovode promene u sopstvenom preduzeću. Pri tome, veoma su bitne sposobnosti menadžera da savladaju inerciju i otpor prema promenama koje postoje u svakom preduzeću, te da stvore pogodnu klimu za promene, tako da zaposleni, na promene gledaju kao na sopstvene šanse, a ne kao na pretnje i ugrožavanje položaja. Sve promene imaju za cilj da utiču na poboljšanje efektivnosti ili efikasnosti preduzeća.

Na reaktivne promene se ide kada eksterne snage, koje pokreću promene, stvaraju takav pritisak da turističko preduzeće mora da se menja u većem ili manjem stepenu.

Na proaktivne promene se ide kada u turističkom preduzeću preovlađuju snage koje žele i imaju moć da menjaju postojeće stanje, te se ocenjuju kao poželjne, a ne kao neophodne.

Menadžment mora kontinualno da proverava svoja viđenja o sredini sa stvarnim dešavanjima, promenama u elementima i faktorima sredine. Potrebna je stvarna eksterna tržišna orijentacija preduzeća i formulisanje proaktivnih strategija (on line analiza i brzo odlučivanje). Isključiva preokupiranost operativnim poslovima je kontraproduktivna. Neophodno je stvaranje osnove iz koje menadžeri mogu oboje:

- da se prilagode i
- anticipiraju promene.

Mada globalizacija značajno povećava tržišta dostupna preduzećima ona menadžere suočava sa jakom konkurencijom.

Za upravljanje promenama sugerišu se sledeći pravci akcije (5.str):

- 1) napuštanje hijerarhijskih organizacija i stvaranje plitkih organizacija;
- 2) napuštanje centara i filijala i stvaranje sistema partnerstva sa turoperatorima;
- 3) horizontalna projektna organizacija, odnosno uklanjanje brojnih funkcionalnih barijera u organizaciji,
- 4) kontinuelno učenje i poboljšanje treba da bude način života,

5) neophodnost uvođenja informacionih tehnologija, koje unose brojne promene u turističko preduzeće,

6) vreme, odnosno njegovo racionalno korišćenje, je konkurentno sredstvo,

7) neophodna je konkurencija i među organizacionim jedinicama turističkog preduzeća na tržištu,

8) revolucija u kvalitetu, oblikovanju turističkog proizvoda,

9) globalizacija nije bitna samo za velika preduzeća,

10) neophodno je stvaranje novih lidera,

11) treba ceniti i uvažavati promene u kretanjima na turističkom tržištu,

12) preduzimanje akcije, strategije koje nisu spremne za eksperiment nisu pogodne u turbulentnoj sredini.

S druge strane, dinamika znanja nameće imperativ da svaka turistička organizacija i mora da ugrađuje menadžment promena u svoju organizacionu strukturu. Inovativnost mora biti organizovana i usmeren proces u savremenoj organizaciji.

Fundamentalna promena je postala osnovni problem savremenog turističkog preduzeća, a njenu suštinu čini kreiranje organizacije i kulture u kojoj, zaposleni mogu da istražuju, eksperimentišu, razvijaju sposobnosti, anticipiraju potrebe potrošača-komitenata i namere konkurenata.

4. Upravljanje inovacijama u turizmu

Treba imati u vidu da su sve inovacije promena, ali sve promene nisu inovacija. Upravljanje inovacijama mnogi (npr. P. Draker) tretiraju kao posebnu naučnu disciplinu (6, str.5), ali svakako, da je koncept upravljanja inovacijama blisko povezan sa konceptom upravljanja promenama, obzirom da inovacije koriste promene, a s druge strane dovode do promena u preduzeću. Dakle, inovacije predstavljaju posebna sredstva pomoću kojih menadžeri, koristeći promene mogu da utiču na efikasnost obavljanja poslovnih aktivnosti i procesa, naročito u turizmu.

Upravljanje inovacijama podrazumeva istraživanje različitih mogućnosti i izvora inovacija, te načina za realizaciju i sprovođenje inovacija u praksi, kako bi se postigle očekivane promene u preduzeću. Inovacija znači stvaranje nove vrednosti i nove satisfakcije potrošača, a ne meri se samo novim turističkim proizvodom i procenom nego i konkurentskom prednosti preduzeća, u čitavoj delatnosti.

Promena inovativnog karaktera predstavlja vrstu izazova, zahteva poseban napor i skopčana je sa rizikom Uvek je teže uraditi nešto zaista novo, nego samo nešto različito u preduzeću. Inovacija je prihvatanje ideja koje su nove za preduzeće, a koje ih prihvata. Uopšteno, postoje tri vrste inovacija:

- društvene (upravljanje, marketing, političke i institucionalne),
- društveno-tehničke,
- tehničke (tehnološke);

S druge strane, snage koje stavljaju jednu organizaciju u pokret mogu biti (7, str.4):

- 1) eksterne „makroevolutivne”, koje deluju u poslovnoj sredini,
- 2) interne „mikroevolutivne, koje pokreću preduzeće kroz fazu njegovog životnog ciklusa,
- 3) političke, koje nastaju iz sukoba za moć i kontrolu među pojedincima i grupama u samom preduzeću.

Eksterne snage utiču na proizvodni program, interne na organizacionu strukturu, a političke u promeni kontrole preduzeća.

Eksterne promene utiču i zahtevaju promene u strategijama, te je inovativno ponašanje pretpostavka da se iniciraju promene strategijskog karaktera u preduzeću, turističke privrede.

5. Inovacija u strategiji turističkog preduzeća

Inovacije u turističkom preduzeću nailaze na niz teškoća. Katalizatori inovacije često se nalaze izvan firme ili grane, utvrđene društvene strukture ili čak potiču iz druge zemlje.

Šire posmatrano, sposobnost bilo koga preduzeća za inovaciju zavisi od:

- 1) okruženja kojem je izloženo,
- 2) dostupnih izvora informisanja,
- 3) vrsta izazova s kojima odlučuje da se suoči.

Globalna konkurencija zahteva inovacije u strategiji turističkog preduzeća, jer komotan odnos s turistima samo učvršćuju stari način ponašanja. Lobi-ranje protiv strogih turističkih standarda za organizacije predstavlja loš putokaz.

Inovacija nastaje iz pritiska i izazova ali iz pronalaženja pravih izazova sa kojima se treba suočiti. Pri tome je bitna uloga rukovodioca preduzeća koji stvara okruženje za ispunjenje tih uslova.

Neki od načina na koje kompanija može da stvori podsticaj za inovaciju: (1, str.9)

- 1) Iznalaženje turista sa najsloženijim zahtevima,
- unapređenje performansi i poboljšanje karakteristika i usluga.

Predstavljajući turisti suočeni sa posebno teškim uslovima poslovanja i nepovoljnim troškovima, odnosno turisti, suočeni sa izrazito oštrom konkurencijom.

2) Uspostavljanje normi za prevazilaženje najtežih zakonskih prepreka ili uslužnih standarda

- strogi propisani standardi (kvalitet proizvoda, zagađena okolina, buka i sl.) nisu smetnja već mogućnost za blagovremeno preusmeravanje ka unapređenju turističke usluge i procesa. Stariji ili jednostavniji modeli mogu se prodati na drugom mestu.

3) Raspoloživost savremenijih domaćih turističkih agencija koji posluju na međunarodnom tržištu,

- turističke agencije koje poseduju konkurentnu prednost, predstavljajući izazov za firmu.

4) Zapošljavanje na trajnoj osnovi

- ulažu se stalni napor i za unapređenje produktivnosti umesto upošljavanja dodatne radne snage. Službenici se stalno obučavaju da bi se osposobili za sve složeniju konkurentnu prednost (prebacuju se na nova radna mesta - preraspoređivanje);

5) Određivanje istaknutih konkurenata za uzor u poslovanju

- konkurenti predstavljaju merilo poređenja i potsticanje promena mnoge kompanije idu na kupovinu direktnih konkurenata ili saveza sa njima. Izazov za delovanje naposljetku pripada rukovodiocu firme. Mnoge pažnje, s pravom, posvećeno je značaju dalekovidnih vodećih ljudi u postizanju velikih organizacionih uspeha.

Veliki vizionari javljaju se u različitim industrijskim granama i raznim zemljama, delimično zbog toga što ih postojeće okolnosti privlače i podstiču.

6. Marketing sistem orijentacija kao inovacija

Osnova marketing-sistema orijentacije je plan za dugoročni rast, odnosno stratejski marketing planovi koji obuhvataju celokupno turističko preduzeće. Ključni operativni sistem je „analiza, planiranja i koordinacija organizacionih jedinica” (8, st.9).

Tabela 1: Marketing koncept - kao inovacija

MARKETING KONCEPT	RANIJE	SADA
Cilj	Satisfakcija turista	Ostvarenje koristi
Strategija	Tržišno učešće	Dugoročni rast
Tržišni fokus	Turisti/učešće na tržištu	Turisti/dugoročni rezultati
Konkurencija	Istraživanje/turista plan test,poboljšanje	Naći tržišnu nišu i dobro je opslužiti
Način razmišljanja	Satisfakcija turista	Koordinirani marketing

Izvor: Husted, S. W., op cit, str. 10, (prilagođeno)

Perspektiva inovativnosti treba da odgovori na pitanje „da li možemo da unapređujemo i kreiramo vrednost?” Vrednost zavisi od sposobnosti preduzeća da usavršava, uči i inovira. Intenzivna globalna konkurencija zahteva da preduzeće stalno unapređuje postojeće i uvodi nove proizvode i usluge. Sposobnost da inovira omogućava preduzeću da osvaja nova tržišta, povećava profit i vrednost za vlasnika, i da stvori „konkurentsku oštricu” (uspešan turistički proizvod prate konkurenti). Vreme u kome preduzeće ima konkurentsku pred-

nost je „strategijski prozor” i on pokriva fazu eksploatacije, te traje dok konkurenti ne „uzvrate udarac” i preuzmu konkurentsku oštricu.

Inovativnost se meri na osnovu sposobnosti brzog razvoja i uvođenja proizvoda na turističko tržište (formiranje buduće turističke prodaje). Većina preduzeća inovativnost meri procentualnim učešćem nove ponude u ukupnoj prodaji. Ako udeo novih ponuda u prodaji opada, istražuje se da li su problemi nastali u fazi konstrukcije ili uvođenja na tržište (5 str. 76).

7. Inovacije i fleksibilnost turističke organizacije

Kreiranje adekvatnog ambijenta za podsticanje inovacija u preduzeću podrazumeva nekoliko strateških zahteva na području organizacione strukture, kulture, vođstva i motivacije.

Organizaciona struktura koja podsticajno deluje na inovativnost u preduzeću, mora da obezbedi prostor za slobodnije delovanje zaposlenih i toleranciju njihovih iracionalnosti pa i grešaka.

Zato, organizaciona struktura treba da ima sledeće karakteristike:

- 1) nivo specijalizacije treba da bude relativno nizak,
- 2) nivo decentralizacije odlučivanja treba da bude što veći,
- 3) koordinacija treba da bude što je moguće manje formalizovana,
- 4) nivo standardizacije u strukturi treba da bude što niži,
- 5) raspon kontrole, odnosno broj podređenih jednom rukovodiocu treba da bude veliki.

Kreativni procesi u organizaciji su osnova fleksibilnosti organizacije i obrnuto, fleksibilnost organizacije podstiče kreativne procese i povećava inovativnu sposobnost turističkog preduzeća. Na međuzavisnost fleksibilnosti organizacije i kreativnih procesa bazira se koncept intrapreneurship. Prema ovom konceptu, aktivan menadžment, pored afirmacije preduzetničke funkcije (intrapreneurship) ima zadatak da oblikuje adekvatan ambijet za interno preduzetništvo (intrapreneurship), odnosno inovativnost.

Uglavnom, u poslednoj deceniji, na nivou organizacije, promene koje uspešne tehnologije prihvate, označavaju se kao revolucionarne i radikalne, a procesi se različito definišu (u zavisnosti od preovlađujućih karakteristika):

- reinženjering,
- restrukturiranje,
- strategija preokreta,
- ostvarenje totalnog kvaliteta,
- visoko responzivne organizacije,
- „učeće” organizacije,
- inovativne organizacije.

8. Konsalting i upravljanje promenama

Uloga i zadatak konsaltinga u turizmu (zajednički cilj raznovrsnih konsultantskih projekata) je pomoć turističkim organizacijama u planiranju i spro-

vođenju promena. Zato je kod planiranja i vođenja konsultantskog projekta neophodno imati u vidu ulogu koju će taj projekat imati u sprovođenju promena u organizaciji, kao i neke osnovne principe upravljanja promenama.

Osnovni problem, kod sprovođenja promena u organizaciji, je taj što ih ljudi istovremeno i žele i protive im se. Obično se ukazuje na osnovi osnovnih razloga za otpor promenama u organizaciji (1.str.18)

1) nedostatak ubeđenja da je promena zaista potrebna (neadekvatno informisanje),

2) neraspoloženost prema nametnutim promenama,

3) neraspoloženost prema iznenađenjima,

4) strah od nepoznatog,

5) nerado bavljenje nepopularnim pitanjima,

6) strah od nedostatka i neuspeha,

7) poremećeni poslovni običaji, navike i odnosi,

8) nedostatak respekta i poverenja prema osobi koja promoviše promenu.

Konsultanti imaju svoju ulogu u procesu sprovođenja promena i u svakom slučaju na određeni način utiče na stavove zaposlenih prema promenama. Opaženo je da i samo prisustvo konsultanta i postavljanje malog broja neutralno formulisanih pitanja o tekućim metodama rada i problemima unosi neke promene. Promene će početi pre nego što se dostave, razmotre i odobre bilo kakvi predlozi. Nasuprot tome, neadekvatno ponašanje konsultanata može izazvati otpor promenama i pre nego što su pomenute bilo kakve specifične promene. Klijent i konsultant treba da budu pripremljeni da menjaju svoje uloge u skladu sa razvojem situacije, sukcesivnim izvršavanjem različitih zadataka i unapređenjem stručnosti i unapređenjem stavova ljudi tokom realizacije projekta.

Uzroci konflikta u konsaltingu mogu biti:

- loša komunikacija,

- neslaganje oko ciljeva i rezultata koje treba ostvariti,

- neslaganje oko interventnih metoda,

- razlike u mišljenju o adekvatnom tempu promena,

- strah od gubljenja uticaja i moći,

- neslaganje oko alokacije sredstava,

- nepoštovanje obaveza,

- nepristajanje na saradnju,

- sukobi na međuljudskoj i kulturnoj osnovi,

- loše obavljanje posla i neefikasnost.

Preporučuje se (2. str. 151) sledećih pet osnovnih metoda za rešavanje međuljudskih konflikata:

1) povlačenje,

2) izgladivanje,

3) kompromis,

4) prisiljavanje,

5) konfrontacija.

U slučaju kada postoji konflikt, obično su u pitanju odnosi konsultanta sa određenim osobama iz klijentske organizacije koje su pogođene realizacijom projekta. Klijent i konsultant treba zajednički da razmotre da li su u stanju da reše konflikt i kako da mu pristupe.

9. Inovativna politika u turizmu

Savremeno turističko tržište ispoljava sve veće zahteve u pogledu visokog kvaliteta turističkog proizvoda (ponude), diversifikovanosti proizvodnje i niske cene proizvoda. U tom smislu, od privrednih subjekata se zahteva adaptibilnost i permanentne promene u sva tri navedena područja. U zavisnosti od toga kakvi krajnji ciljevi su postavljeni pred turističko preduzeće zavisi i njegova inovativna politika (odnosno negovanje inovativnih ideja ili kupovina tuđih znanja);

- 1) efekti - dugoročni ili kratkoročni,
- 2) profit ili razvoj.
- 3) samostalnost ili nerazvijenost,
- 4) prodaja ili kupovina tehnologije

U svakom slučaju prosperitetno turističko preduzeće, u svojoj inovativnoj politici se opredeljuje za strategiju negovanja inovativnih ideja koja se sprovodi u „tri koraka”:

- 1) generisanje ideja,
 - definisanje područja traženja,
 - pronalaženje ideja,
 - formiranje i pregledanje ideja
- 2) prihvatanje ideja
 - ispitivanje i testiranje ideja,
 - odlučivanje o prihvatanju ideja
- 3) realizovanje ideja,
 - odašiljanje novih ideja zainteresovanim,
 - ostvarenje ideja,
 - evidentiranje efekata.

Negovanje inovativnih ideja treba shvatiti kao skup brojnih, više ili manje značajnih metoda koje obuhvataju (12, str.40):

- 1) slobodno traženje ideja (stohastično, od slučaja do slučaja, spontano),
 - obično ne daje zadovoljavajuće rezultate
- 2) lov na ideju (delimično ili potpuno organizovan),
 - sprovodi se preko ciljnih anketa, obuhvaćeni su i spoljni savetnici - eksperti
- 3) banke ideja
 - registracija i čuvanje
- 4) angažovanje savetnika (eksperti i naučnici izvan preduzeća),
- 5) praćenje stručnih časopisa i literature (referati, seminari, dijalози),
- 6) napredovanje i motivisanje eksperata,
- 7) postojanje „vratarā”

- osobe koje su isključivo zadužene za traženje, registrovanje i negovanje internih ili eksternih ideja

8) postojanje konsultantskog štaba,

9) korišćenje informacionih baza i banaka podataka,

10) osnivanje saveta proizvoda (na multidisciplinarnoj osnovi),

11) finansijska podrška negovanju inovativnih ideja (formiranih i funkcionisanjem fondova).

Osnovni cilj turističkog preduzeća je da, na dugi rok, maksimalno razvija i razvije sopstvena znanja i projektantske kapacitete, i da bude i najvećoj meri samostalno, ali nikada u toj meri da autarhično projektuje nov proizvod (ponudu), koji će biti konkurentan na svetskom tržištu. Međutim, pri konstruisanju iole složenijeg proizvoda teško je pretpostaviti da funkcija projektovanja proizvoda (ponuda) konkretnog preduzeća raspolaže svim potrebnim znanjima i ukupno potrebnom projektantskom opremom (računarima, grafičkim radnim stanicama, laboratorijskim uređajima, poligonima i dr.) da potpuno autonomno (bez korišćenja tuđeg znanja) može da projektuje nov turistički proizvod, a često nije u mogućnosti ni da samostalno poboljša postojeći proizvod. Dakle, realno je očekivati na upotrebu tuđeg znanja i (ili tuđe projektanske opreme, do kojih se na tržištu može doći kupovinom.

U ovom drugom procesu osamostaljivanja, preduzeće svoju funkciju projektovanja turističkog proizvoda treba da osposobi, da na sebe može preuzeti odgovornost za izdavanje tehničkog odobrenja za novoprojektovani proizvod (na taj način preduzeće ne kupuje licencu za proizvod u celini, i ne preuzima raznovrsna poslovna ograničenja koja kupovina licence obično donosi).

Umesto zaključka

Uopšteno, stratezijsko upravljanje turističkim preduzećem je proces usmeravanja aktivnosti da se na bazi analize anticipacije mogućnosti i opasnosti, na jednoj i jakih i slabih strana preduzeća, na drugoj strani, identifikuju ključni faktori poslovnog uspeha, i shodno tome, opredele pravac, metod i tempo rasta i razvoja, institucionalizuje organizaciona struktura poslovna kultura preduzeća. Zatim, stratezijsko planiranje u fokus stavlja optimiziranje odnosa između preduzeća i okruženja.

Pod pojmom inovacije podrazumevaju se progresivne kvalitetne promene postojeće ponude, koje doprinose poboljšavanju ukupne efektivnosti poslovanja preduzeća.

Strategija inovativnosti i liderstva kao i konkurentnost (idejama i vremenom) zasnovani su, velikim delom, na kreativnoj moći pojedinca i organizacije kao celine. Promene u okruženju, konkurencija, povećanje efektivnosti organizacije i liderstvo, su činioци koji stvaraju izrazitu potrebu za kreativnošću (proces otkrivanja, obrtanja i kombinovanja postojećih znanja, ideja i veština - konvergentno i divergentno mišljenje).

Promene inovacije u oblasti turističkog tržišta su od vitalnog značaja za svako preduzeće. Povećanje sopstvenog učešća na postojećim tržištima i osvajanja novih tržišta za postojeće i nove proizvode je permanentan zadatak, bez koga nema poboljšanja rezultata poslovanja.

Očigledno je da će procesi prilagođavanja naših turističkih preduzeća novim okolnostima međunarodne konkurencije podrazumevati zahvate na upravljanju inovacijama.

Literatura

1. Ansoff H.I., Strategic Managment, The Mac Milan Pres, London, 1981.,
2. Drucker, P., Inovation And Entrepreneurship, Practice And Problems, Harper And Row Publishers, New York, 1985.,
3. Milićević V. i Jandrić, M., Znanje kao resurs i realizovanje strategijskih promena, Poslovna politika, Beograd, januara, 1997.,
4. Petković M., Strategija kreiranja „učešće” organizacije, Poslovna politika, septembar, 1996.
5. Peters, T., bold Strategies to Foster innovation at Stuck In Mud Companies In 90 s, Chicago Tribune, Monday july 16, 1990.,
6. Drucker, P., Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled, Beograd 1991.,
7. Kantir R.M etal., The Challenge of Organizational Chmge, The Free Press, New York, 1992.,
8. Porter, M.E. The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, a division of Mac Millan, New York, 1990.,
9. Husted S. W. et al. Principe of Modern Marketing, Allyn And Bacon, Boston, 1989.,
10. Kaplan, R And D. Norton, „The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performmance”, HBR, jan - feb., 1992.,
11. Kubr, M., Kako odabrati i koristiti konsultante, Ekonomski institut, Beograd, 1995.,
12. Lippitt, G., Organizational renewal, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1982.,
13. Petrović, N., Sopstvene ideje ili kupovina tuđih znanja, Direktor, br. 2/1995.

Rezime

Upravljanje inovacijama predstavlja savremeni pravac restrukturiranja svakog preduzeća (obuka i trening zaposlenih da kreativno misle i uvažavaju inovativnost).

Strateški menadžment, pri tome, ima ključnu ulogu jer treba da ponudi odgovore na strateške promene, naročito u uslovima sve ubrzanije globalizacije. Zato se za savremeno turističko preduzeće, upravljanje promenama i inovacijama u stanim preduzećima nameće kao nužnost. Marketing inovacije i fleksibilnost organizacije su osnov uspeha preduzeća na sve globalnijem tržištu.

Summary

Management of inovation presents modern course of enterprices restructuring (training and education employees to creative thinking and respecting the inovativeness). In this way strategic management has a basic role because there is a heed to give answers to strategic changes, especially in conditions of rapid globalization. Therefore, there is a consideration that for the modern corporation, management of changes and inovations in foreingh corporation, is imposed as a neccessaty. Mmarketing of inovations and flecsibility of organization are core elements of company success at more global market.