Organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu

Madžar, Danijela

Doctoral thesis / Disertacija

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:170119

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA, HRVATSKA

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU OPATIJA

mr.sc. Danijela Madžar

ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST I KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Prof.dr.sc. Ines Milohnić

Opatija, 2018.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND
HOSPITALITY MANAGEMENT

Danijela Madžar, M.sc.

ORGANISATIONAL CREATIVITY AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

DOCTORAL THESIS

Opatija, 2018.

Mentorica rada: Prof. dr. sc. Ines Milohnić

Doktorski rad obranjen je dana _____ na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, pred povjerenstvom u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Dora Smolčić Jurdana, predsjednica
   Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
2. Prof. dr. sc. Ines Milohnić, mentorica i član
   Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
3. Prof. dr. sc. Zdenko Klepić, član
   Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD 1

1.1. Problem i predmet istraživanja 2

1.2. Ciljevi istraživanja 5

1.3. Prethodna istraživanja 7

1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze istraživanja 13

1.5. Metodologija istraživanja 14

1.6. Znanstveni doprinos 15

1.7. Struktura glavnih dijelova 16

2. TEORIJSKE OSNOVE KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KREATIVNOSTI 18

2.1. Definiranje kreativnosti 19

2.2. Elementi kreativnosti u organizaciji 27

2.2.1. Individualna kreativnost 30

2.2.2. Timska kreativnost 35

2.2.3. Organizacijska kreativnost 42

2.2.3.1. Kreativne tehnike 47

2.2.3.2. Kreativni proces 50

2.3. Upravljanje organizacijskom kreativnošću 52

2.3.1. Razvoj poslovanja i organizacijske promjene 55

2.3.2. Mjerenje organizacijske kreativnosti 58

2.4. Značaj organizacijske kulture u poticanju kreativnosti 60

2.4.1. Organizacijska kultura 61

2.4.2. Kreativna kultura 64

2.5. Povezanost kreativnosti i inovacija 70

2.5.1. Značaj inovacija za organizaciju 72

2.5.2. Inovacije u turizmu 73

3. OSNOVNE ODREDNICE KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA 78

3.1. Definiranje konkurentske prednosti 78

3.1.1. Pojam i uloga konkurentske prednosti 83

3.1.2. Održiva konkurentska prednost 87

3.2. Upravljanje konkurentskom prednošću 90
3.2.1. Vrste konkurentskih strategija 92
3.2.1.1. Porterov model generičkih strategija 96
3.2.1.2. Implementacija strategije 98
3.2.2. Konkurentska prednost u suvremenom okruženju 101
3.3. Bitni elementi konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu 104
3.3.1. Znanje kao element konkurentske prednosti 106
3.3.2. Kvaliteta usluga kao element konkurentske prednosti 111
3.4. Ostvarivanje konkurentske prednosti u sektoru turizma i ugostiteljstva 117
3.4.1. Model i elementi konkurentske prednosti u turizmu 118
3.4.2. Značaj praćenja trendova u turizmu sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti u sektoru turizma 122

4. PODUZEĆA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU 127
4.1. Pojam i definiranje poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu 127
4.1.1. Organizacija poslovanja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu 133
4.1.2. Značaj i specifičnosti poslovanja 145
4.2. Karakteristike poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu 147
4.2.1. Snage i slabosti malih, srednjih i velikih poduzeća 149
4.2.2. Trendovi razvoja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu 155

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODNOSA ORGANIZACIJSKE KREATIVNOSTI I KONKURENTSKE PREDNOSTI 161
5.1. Teorijska ishodišta empirijskog istraživanja 161
5.1.1. Hipoteze istraživanja 162
5.1.2. Teorijska polazišta istraživanja 167
5.1.3. Metodologija istraživanja 173
5.2. Rezultati empirijskog djela istraživanja 178
5.2.1. Obilježja uzorka 178
5.2.2. Operacionalizacija modela istraživanja 199
5.2.3. Rezultati istraživanja 205
5.2.4. Model utjecaja upravljanja kreativnošću u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti 211
5.2.5. Ograničenja istraživanja 214

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA 215
6.1. Rezultati teorijskog dijela istraživanja 216
6.2. Rezultati empirijskog dijela istraživanja 217
6.3. Preporuke za buduća istraživanja 219

LITERATURA 221

POPIS TABLICA 239

POPIS GRAFIKONA 240

POPIS SLIKA 241

POPIS KRATICA 243

PRIVITCI 244

PRIVITAK A – Anketni upitnik 244

PRIVITAK B – Ispis konačnih rezultata ekonometrijske analize iz statističkog softvera STATA 13 251

Danijela Madžar, doktorska disertacija

ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST I KONKURENTSKA PREDNOST PODUZEĆA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

SAŽETAK

Suvremeni uvjeti poslovanja nameću današnjim organizacijama da moraju neprekidno biti kreativne kako bi opstale na tržištu i unaprijedile svoje poslovanje. Globalizacija, konstantne promjene u radnoj snazi, sve više informiraniji kupci uzrokuju enormne promjene na suvremenom tržištu. Kreativnost u menadžmentu odnosi se na istraživanje i primjenu drugačijih pristupa poslovanju. Na općem planu to je kreiranje poslovne strategije za organizacijsku promjenu, a na operativnom razvoj novih proizvoda i usluga ili uvođenje inovacija u poslovanju.

Koncept konkurentnosti prometnuo se u pitanje od značaja kako za predstavnike akademske zajednice tako i za kreatore ekonomske politike i predstavnike poslovnog sektora. Važnost koncepta ogleda se i u činjenici da se izučava na razini država, regija, industrija i poduzeća. Konkurentnost se promatra kao sposobnost organizacije da ostvari bolje rezultate poslovanja, poveća tržišni udio ili općenito nadmaši svoju konkurenciju.

Unutar ekonomije i menadžmenta moguće je pronaći nekoliko objašnjenja teorijskih osnova konkurentnosti. U osnovi postojećih objašnjenja nalazi se pretpostavka o postojanju uvjeta nesavršene tržišne konkurencije. U navedenim uvjetima poduzeća imaju mogućnost diferencijacije od konkurenata izgradnjom konkurentskih prednosti. Razvojem misli o konkurentnosti razvijala se i svijest o važnosti kreativnosti za konkurentnost i rezultate poslovanja poduzeća. U teoriji menadžmenta kreativnost se najčešće sagledava sa dva aspekta. Prvi je da se kreativnost smatra odstupanjem od uobičajenog, konvencionalnog i ističe njena različitost tj. inovativnost. Drugo viđenje jeste da je kreativnim osobama potrebna sloboda kako bi mogli iskazati svoj talent ili viziju. Same organizacije moraju na najbolji način razvijati kreativnost svojih zaposlenika na putu do dobrih ideja. Za to su neophodni motivirani i višedisciplinarni timovi, koji mogu osigurati kreativne ideje. Obzirom da je poticanje organizacijske kreativnosti i uvođenje novih proizvoda i usluga od presudne važnosti za opstanak poduzeća u suvremenim

uvjetima poslovanja, samim time i za gospodarstvo, bitno je istražiti na koji bi način poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu mogla potaknuti organizacijsku kreativnost i na taj način ostvariti konkurentsku prednost na suvremenom tržištu.

Cilj doktorske disertacije je bio odgovoriti na pitanje može li poticanje kreativnosti unutar organizacija pomoći pri osmišljavanju kvalitetnijeg upravljanja i postizanja održive konkurentske prednosti.

Ova doktorska disertacija rezultat je primarnih i sekundarnih izvora istraživanja. Sekundarni izvori istraživanja su dovedeni u korelaciju sa recentnim izvorima iz oblasti organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti. Budući da nema sličnih radova koji istražuju povezanost tema organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, kako u stranoj tako i u domaćoj literaturi ova doktorska disertacija doprinosi znanosti kako u teorijsko-metodološkom, tako i u aplikatvnom aspektu.

Rezultati ekonometrijske analize pružaju potporu svim hipotezama istraživanja. Dokazan je pozitivan utjecaj kreativnosti na konkurentsku prednost kao i veličine poduzeća na upravljanje kreativnosti. Istraživanje je također identificiralo i nekoliko kanala koji doprinose uspješnosti upravljanja kreativnosti. Pored ovih nalaza istraživanje je uključilo i niz kontrolnih varijabli čiji rezultati sugeriraju kako vlasništvo, lokacija i iskustvo menadžmenta pored upravljanja kreativnosti imaju presudnu ulogu u formiranju konkurentnosti poduzeća.

Model istraživanja i rezultati istraživanja mogu biti implementirani i primijenjeni u organizacijama koje žele upravljati i potaknuti kreativnost u cilju povećanja konkurentske prednosti. Jednako tako rezultati istraživanja ukazuju na važnost poticanja i razvoja organizacijske kreativnosti.

Ključne riječi: *organizacijska kreativnost, konkurentska prednost, poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, znanje, kvaliteta usluge, inovacije*

Danijela Madžar, PhD thesis

ORGANIZATIONAL CREATIVITY AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

SUMMARY

Contemporary business conditions impose on today's organisations the need to constantly be creative in order to survive on the market and improve business activities. Globalisation, continuous changes in work force, increasingly informed clients cause significant changes on the modern market. Creativity in management refers to the research and application of different approaches to business. On the general plan, this refers to the creation of a business strategy for organisational change, whereas on the operational plan, this can refer to the development of new products and services or the introduction of innovations into business activities.

The concept of competitiveness has become an important issue for representatives of the academic community as well as for creators of economic policy and business sector representatives. The importance of the concept is also reflected in the fact that it is studied on state, regional, industrial and company level. Competitiveness is considered to be an organisation's ability to achieve better business results, increase its market share or to surpass its competitors in general.

Within the field of economy and management it is possible to find several explanations of the theoretical basis of competitiveness. In the stated conditions, companies have the possibility to differentiate themselves from their competitors by building competitive advantages.

With the development of the idea of competitiveness, awareness of the importance of creativity for competitiveness and business results has also evolved. In management theory, creativity is most commonly viewed from two perspectives. The first perspective considers creativity to be the deviation from the usual and conventional, and its diversity i.e. innovativeness is emphasized. The second perspective is that creative individuals need freedom in order to be able to show their talent and vision. Organisations themselves must, in the best way, develop their employees' creativity on the path to good ideas. For this, motivated and multidisciplinary teams are needed, able to come up with creative ideas. Since

fostering organisational creativity and the introduction of new products and services is of key importance for a company's survival under current business conditions, and thus for the economy as well, it is important to explore in what way companies in tourism and the hospitality industry can stimulate organisational creativity and thus create a competitive advantage on the modern market.

The aim of the doctoral dissertation was to answer the question of whether creativity stimulation within organizations could help in designing better management and achieving sustainable competitive advantage.

The doctoral dissertation is a contribution to science both in theoretical and methodological and in the applicative aspect.

The theoretical and methodological scientific contribution is as follows:

- ✓ Scientifically based analysis of creativity as an essential element of achieving sustainable competitive advantage measured by quantitative indicators,
- ✓ Concept of the theoretical model of the organizational creativity management,
- ✓ The theoretical framework applicable to future research has been developed,
- ✓ Implementation of theoretical and methodological knowledge of organizational creativity and competitive advantages of businesses in the tourism and hospitality industry,
- ✓ A model of connection between organizational creativity and competitive advantage of businesses in the tourism and hospitality industry has been established,
- ✓ A scientific explanation of correlation and intensity of the degree of creativity and competitive advantage of businesses in the tourism and hospitality industry has been provided,

Empirical scientific contribution is the following:

- ✓ It has been established as to whether and to what extent organizational creativity influences the achievement of competitive advantage,
- ✓ The level of organizational creativity and the elements that primarily affect it has been defined and established respectively,
- ✓ The manner in which these elements affect the achievement of the company's competitive advantage in the tourism and hospitality industry has been established,
- ✓ Potential problems that directly affect the implementation of creativity have been identified.

Questions based on the research instrument were posed to high, medium and low level managers in the tourism and hospitality sector in the Federation of Bosnia and Herzegovina as the target research respondents. The collected data and econometric analysis were processed using Stata 13 statistical software. The hypothesis testing and verification was performed on a sample of 581 businesses in the tourism and hospitality sector operating in the Federation of Bosnia and Herzegovina.

This doctoral dissertation is the result of primary and secondary research sources. Secondary sources of research have been brought into correlation with recent sources in the field of organisational creativity and competitive advantage. Considering that there are no similar papers exploring the link between the topics covering organizational creativity and competitive advantage of businesses in the tourism and hospitality industry, either in foreign or domestic literature, this doctoral dissertation contributes to science both in the theoretical and methodological and the applicative aspect.

The econometric analysis results corroborate all of the research hypotheses. A positive impact of creativity on competitive advantage as well as the size of a business on creativity management has been proven. The research also identified several channels contributing to the effectiveness of creativity management. In addition to these findings, the research also included a number of control variables the results of which suggest that, apart from creativity management, ownership, location, and management experience play a crucial role in shaping the business's competitiveness.

The research model and research results can be implemented and applied in organizations willing to manage and encourage creativity in order to increase the competitive advantage. Likewise, the research results point at the importance of encouraging and developing organizational creativity.

Key words: *organizational creativity, competitive advantage, companies in tourism and hospitality industry, knowledge, quality of service, innovation*

1. UVOD

Kreativni potencijal čovječanstva predstavlja jednu od glavnih okosnica ekonomskog razvoja, stoga se kreativnosti u posljednje vrijeme pristupa kao ultimativnom ekonomskom resursu. Konkurencija i ubrzane tehnološke promjene natjerale su sva područja ljudskog života i rada da se transformiraju i konstantno napreduju. Intenzitet promjena postao je jedna od najčešće primijećenih odlika svijeta u kojemu živimo. Za razliku od prijašnjih faza razvoja organizacija, u današnjim uvjetima poslovanja budućnost je ovisna isključivo o sposobnosti pojedinaca, timova, odjela, organizacija ili čitavih korporacija da uče te neprestano razvijaju i povećavaju svoju kreativnost i znanje.

Globalna nemilosrdna konkurencija i sve složenije poslovno okruženje naprosto ne dopuštaju luksuz stagnacije i nastavljanja tradicionalnog načina poslovanja na koji su organizacije navikle. Kreativnost je prisutna i važna u poslovnom svijetu gdje organizacije nastoje ojačati svoje kreativne potencijale sa ciljem ostvarenja održive konkurentske prednosti. U korelaciji je sa uspjehom organizacije, budući da poticanje kreativnosti unutar organizacije rezultira sa inovativnim rješenjima, novim proizvodima i uslugama kao funkcijom cilja gledajući dugoročno. Poslovanje u suvremenim tržišnim uvjetima iziskuje sve veći napor u ponudi što kvalitetnijih proizvoda i usluga. Stoga organizacije nužno moraju podržavati kreativna rješenja i stvarati okruženje u kojem će zaposlenici biti motivirani da iznose ideje i rješenja koja mogu unaprijediti poslovanje, te doprinjeti ostvarenju konkurentske prednosti.

Implementacija kreativnosti u organizacijskom kontekstu svakako ovisi od niza bitnih elemenata, od kojih prije svega treba istaknuti podršku, otvorenost, toleranciju, spremnost preuzimanja rizika i primjenu različitih metoda i tehnika. Sam proces organizacijske kreativnosti zasniva se na interakciji različitih ideja i stilova mišljenja, kako kreativnih pojedinaca, tako i timova i organizacije u cijelosti. Pretpostavke za kreativni potencijal imaju organizacije u kojima postoji slobodna komunikacija na svim razinama, otvorenost za nove ideje i rješenja, te odgovarajuća motivacija. Kreativnost organizacijama donosi novu vrijednost, ne smije se ograničavati ali naravno ne može se odvijati niti u ozračju potpune slobode. Bitno je

istaknuti da se sva područja poslovnih aktivnosti i djelovanja zaposlenika unutar suvremene organizacije mogu kreativno razvijati i unaprijediti.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Cilj ovog rada je odgovoriti na pitanje može li poticanje kreativnosti unutar organizacija pomoći pri osmišljavanju kvalitetnijeg upravljanja i postizanja održive konkurentske prednosti.

O kreativnosti kao prirodnom resursu raspravljao je *J.P. Guilford,* američki psiholog, davne 1950. godine (Runco, 2007.). Došao je do važnijih zaključaka u polju kreativnosti, povlačeći crtu između konvergentne i divergentne proizvodnje. Konvergentno razmišljanje uključuje otkrivanje jedinstvenog, točnog rješenja na zadan problem, dok divergentno razmišljanje uključuje kreativno stvaranje višestrukih odgovora na zadani problem. Danas su istraživanja došla u fazu kada se kreativnosti pristupa kroz potencijalnu praktičnu primjenu iste. U poslovnom svijetu problemi obično nastaju kada se pojave nove, neviđene situacije koje zahtijevaju novi način razmišljanja i nova rješenja, gdje zapravo nastali problemi zahtijevaju kreativni uvid u moguće rješenje. Primjenom takvog rješenja moguće je proizvesti inovativne ideje za ostvarenje noviteta u proizvodima ili uslugama (Camacho et al., 2016.).

Pojam kreativne ekonomije kao koncepta je razvio *John Howkins,* britanski medijski analitičar i teoretičar kreativnih industrija i postavio je u svojoj knjizi *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* (2002.). Gospodarski razvoj promatra kroz utjecaj novih medija, digitalizacije, globalizacije, osobne kreativnosti i razvoja kreativnih gradova. Prvi je postavio premisu da su ideje, a ne materijalne vrijednosti i novac osnova za razvoj konkurentnih ekonomskih modela i nacionalnih gospodarstava.

Prema (Howkins,2002:23) kreativna ekonomija definira se kao "transakcija kreativnih proizvoda i usluga", u kojima vrijednost tih proizvoda raste zajedno sa uvećanjem broja transakcija. Istu problematiku istražuje i (Florida, 2002:34) prema kojemu se definicija u cijelosti bazira na opredjeljenjima *kreativne klase,* koja zapravo zamjenjuje radničku klasu. Autor se fokusira na strukturi zaposlenosti i u kreativnu klasu svrstava sve zaposlene/samozaposlene, koji stvaraju dodatnu vrijednost svojom kreativnošću. Smatra da bi kreativna klasa trebala dominirati u post-industrijskim društvima. Stupanj razvoja kreativnog društva pokazuje kroz tri ključna indikatora *(3Ts) – tehnologija, talenti i tolerancija*, koji su ključni za privlačenje kreativnih potencijala za razvoj ekonomije.

Temeljem navedenog definira dvije grupe kreativne klase:

(1) *kreativnu jezgru* koju predstavljaju znanstvenici i inženjeri, sveučilišni profesori, pjesnici i pisci, novinari, umjetnici, zabavljači, igrači, redatelji i filmski producenti, dizajneri, arhitekti, urednici, kulturni radnici, istraživači, analitičari, i stvaraoci javnog mišljenja;

(2) *stvaralački profesionalci*, koji rade na širokom spektru sektora u industrijama koje se baziraju na visokim tehnologijama, znanju i inovacijama, u financijskom sektoru, pravnom sektoru, poslovnim funkcijama, i sl. (Florida, 2002:35).

Prema zaključcima Europskog gospodarskog i socijalnog odbora (EGSO) glavna problematika zemalja članica Europske Unije je potreba poticanja poduzetničkog duha, kreativnosti i mobilnosti kako u obrazovanju tako i u osposobljavanju pojedinaca. Ističu pojam poduzetništva u širem smislu riječi, kao sposobnost pojedinca za pretvaranje ideja u djelovanje. Pod njim se podrazumijeva kreativnost, inovacija i preuzimanje rizika, kao i sposobnost planiranja projekata i upravljanja njima radi ostvarivanja ciljeva. Pored osnovnih vještina poput pismenosti i računanja, današnje poslovanje iziskuje posebice razvoj transverzalnih vještina. To je temelj za specifičnije vještine i znanja, koji su potrebni onima koji osnivaju ili pridonose socijalnim i gospodarskim djelatnostima. EGSO poziva države članice na korištenje svih raspoloživih programa i alata za poticanje poduzetništva u obrazovanju i osposobljavanju, kao i kreativnosti, inovacija i mobilnosti.

Jačanje kreativnih potencijala organizacije u suvremenim uvjetima poslovanja smatra se značajnijim nego npr. kvalitetan sustav upravljanja, disciplina, integritet poduzeća, ili čak vizija budućih uspjeha. Kreativnost je temelj za poduzetničko djelovanje, važna je za savladavanje izazova i prepreka u razvijanju koncepta od njegovog osmišljavanja do implementacije.

Istraživanja o kreativnosti rezultirala su izradbom studije od strane Adobe Systems Incorporated (2012.). ASI je globalni lider u izradbi kreativnih softwarea i digitalnih marketinških softwarea. Intervjui provedeni na uzorku od 5.000 ljudi u SAD, Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Francuskoj i Japanu ukazali su na iznenađujući utjecaj i stavove o kreativnosti, dokazujući nova viđenja o isticanju uloge kreativnosti u poslovanju, obrazovanju i gospodarstvu. Studija je pokazala da 8 od 10 ljudi smatra da je poticanje kreativnosti najvažnije za gospodarski rast, a gotovo dvije trećine ispitanika smatra da je kreativnost vrijedna za društvo. Unutar istraživanja jako interesantni su i negativni rezultati u kojima je 75% ispitanika odgovorilo da na radnom mjestu su pod pritiskom da budu produktivni a ne kreativni, i da samo 39% ih se smatra kreativnim.

Nekada su poduzeća oslanjajući se samo na financijski kapital mogla ići u nove izazove proizvodnje. Danas kada novca i financijskog kapitala ima sasvim dovoljno nedostaju kreativni ljudi koji su sposobni stvariti nove proizvode/usluge po mjeri kupaca, te na takav način osigurati i zajamčiti daljnji uspjeh poslovanja. Točnije u današnjim uvjetima uspjeh nije moguće ostvariti na temelju rutinskog rada.

Ključ uspjeha je u stalnim promjenama koje su nužne, a usmjerene su na:

- prilagođavanje novim uvjetima u poslovnom okruženju,
- poboljšanje postojećih proizvoda, usluga i proizvodnih procesa,
- stvaranje novih proizvoda, usluga i proizvodnih procesa.

Iz navedenih razmatranja proizlazi **problem istraživanja** a to je:

- ✓ *Nedovoljno poticanje i upravljanje organizacijskom kreativnošću i niska konkurentska prednost na svim razinama.*
- ✓ *Nužnost oblikovanja odgovarajućeg modela za upravljanje organizacijskom kreativnošću koji bi pomogao povećanju konkurentske prednosti.*

Predmet istraživanja je utvrđivanje stupnja utjecaja organizacijske kreativnosti na ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. U radu će se pokušati odgovoriti na sljedeća pitanja:

- ✓ *Da li organizacije koje potiču kreativnost ostvaruju konkurentsku prednost?*
- ✓ *U kojoj mjeri kreativna organizacija može utjecati na povećanje konkurentske prednosti?*
- ✓ *Koliko poticanje upravljanja kreativnošću može poslužiti kao temelj ostvarivanja konkurentske prednosti?*

Iznalaženjem odgovora na postavljena pitanja ova doktorska disertacija teži osiguranju znanstveno utemeljene teorijske, metodološke i pragmatične spoznaje navedenih koncepata koji nisu do sada obuhvaćeni niti jednim istraživanjem. Rezultati istraživanja i spoznaje koje su generirane u doktorskoj disertaciji doprinose razvoju i unapređenju primjene koncepta organizacijske kreativnosti u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti

1.2. Ciljevi istraživanja

U skladu sa problemom i predmetom istraživanja ciljevi koji se žele postići ovim istraživanjem podijeljeni su u dvije osnovne skupine: znanstvene i aplikativne ciljeve.

Znanstveni ciljevi koji proizlaze iz problema istraživanja su sljedeći:

- ✓ *Definirati koncept organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti;*
- ✓ *Odrediti i opisati ulogu organizacijske kreativnosti u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu;*
- ✓ *Opisati dosadašnja znanstvena istraživanja koncepata organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti;*
- ✓ *Oblikovati model upravljanja organizacijskom kreativnošću. Odgovarajući model bi trebao dati procjenu utjecaja kreativnosti na konkurentsku prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, te kao cilj znanstveno otkriti vezu i intenzitet povezanosti kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu;*
- ✓ *Utvrditi prediktore kreativnosti kao značajane prediktore konkurentske prednosti;*
- ✓ *Utvrditi ostale značajne prediktore konkurentske prednosti;*
- ✓ *Multivarijantna regresijska analiza na ciljanim odrednicama i korelatima konkurentske prednosti.*

Aplikativni ciljevi odnose se na testiranje modela utjecaja kreativnosti organizacije na konkurentsku prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Aplikativni ciljevi su:

- ✓ *Ispitati pokazatelje mjerenja dimenzija kreativnosti poduzeća i pokazatelje konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu;*
- ✓ *Odrediti najznačajnije dimenzije kreativnosti u predloženom modelu;*
- ✓ *Utvrditi stupanj razvijenosti organizacijske kreativnosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu;*
- ✓ *Utvrditi korelaciju između organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.*
- ✓ *Odrediti glavne prediktore kreativnosti, problematike upravljanja kreativnošću i njenim ključnim značajkama koji imaju najznačajniji utjecaj na ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu;*

Broj empirijskih istraživanja vezanih uz koncept organizacijske kreativnosti, upravljanja kreativnošću i njihovog utjecaja na konkurentsku prednost poduzeća nije dovoljno istražen, a posebice u organizacijama vezanim uz turizam i ugostiteljstvo. Obzirom da je poticanje organizacijske kreativnosti i uvođenje novih proizvoda i usluga od presudne važnosti za opstanak organizacija u suvremenim uvjetima poslovanja, samim time i za gospodarstvo, bitno je istražiti na koji bi način organizacije u turizmu i ugostiteljstvu mogle potaknuti organizacijsku kreativnost i na taj način ostvariti konkurentsku prednost na suvremenom tržištu.

1.3. Prethodna istraživanja

Tijekom proteklih desetljeća koncept konkurentnosti prometnuo se u pitanje od značaja kako za predstavnike akademske zajednice tako i za kreatore ekonomske politike i predstavnike poslovnog sektora. Važnost koncepta ogleda se i u činjenici

da se izučava na razini država, regija, industrija i poduzeća. Mnoštvo pristupa konkurentnosti ogleda se i u njenim definicijama odnosno nepostojanju jedinstvene definicije (Stojčić, 2012.). Unatoč postojanju mnoštva definicija većina autora slaže se sa tvrdnjom kako konkurentnost kao koncept ima smisleno značenje i teorijske osnove prvenstveno u analizi ponašanja poduzeća budući se konkurentska prednost industrija, regija i država u konačnici svodi na sposobnost njihovih poduzeća da nadmaše svoje konkurente. U tom kontekstu konkurentnost se može promatrati kao sposobnost poduzeća da ostvari bolje rezultate poslovanja, poveća tržišni udio ili općenito nadmaši svoju konkurenciju.

Mnoštvo definicija konkurentnosti ogleda se i u pristupima mjerenja koncepta. Buckley et al. (1988.) i Stojčić (2012.) ističu kako konkurentnost poduzeća ima tri dimenzije: cjenovnu, kvalitativnu i dimenziju relativne uspješnosti. Cjenovna i kvalitativna dimenzija konkurentnosti odnose se na profil tržišnog natjecanja kojeg poduzeće provodi odnosno mogućnost nadmašivanja konkurenata pružanjem proizvoda po nižim cijenama ili proizvoda više kvalitete od konkurenata. Dimenzija relativne uspješnosti obuhvaća ishod tržišnog natjecanja u odnosu na konkurenciju. U mnoštvu pokazatelja uspješnosti postojeća literatura izdvaja tržišni udio i profitabilnost kao temeljne pokazatelje konkurentnosti. Buckley et al. (1988.) navode kako je konkurentnost poduzeća istinski moguće procijeniti jedino uvidom u njegovu relativnu profitabilnost budući u duljem vremenskom razdoblju poduzeća ne mogu poslovati sa gubitkom, te opstanak poduzeća sugerira njihovu sposobnost nadmašivanja konkurenata.

Unutar ekonomije i menadžmenta moguće je pronaći nekoliko objašnjenja teorijskih osnova konkurentnosti. U osnovi postojećih objašnjenja nalazi se pretpostavka o postojanju uvjeta nesavršene tržišne konkurencije. U navedenim uvjetima poduzeća imaju mogućnost diferencijacije od konkurenata izgradnjom konkurentskih prednosti. Postojeći modeli ponašanja poduzeća koji mogu poslužiti kao teoretska osnova konkurentnosti poduzeća razlikuju se u definiranju prethodno spomenutih konkurentskih prednosti. U najranijim doprinosima na koje se referira literatura koja izučava koncept konkurentnosti, a koji dolaze iz doba austrijske škole u ekonomiji, konkurentska prednost poduzeća ogleda se u njegovoj sposobnosti proizvodnje novih ideja (Kirzner, 1997.) i njihovoj primjeni u nadmašivanju

konkurencije. Evolucionaristički pristup u ekonomiji problemu pristupa sa stajališta usklađenosti obilježja poduzeća sa zahtjevima njihovog okruženja te sposobnosti prilagodbe kontinuiranim promjenama okruženja (Schumpeter, 1934; Nelson i Winter, 1982.). Razvoj novih ideja omogućuje poduzećima razvoj cjenovnih ili kvalitativnih konkurentskih prednosti te određuje njihov opstanak u uvjetima dinamičnog okruženja. Među novijim doprinosima unutar ekonomije ističe se endogena teorija rasta prema kojoj sposobnost poduzeća da nadmaši svoje konkurente ovisi o relativnoj kvaliteti njegovih proizvoda i usluga te stoga posljedično o inovacijskim aktivnostima koje poduzeće provodi.

Uporedo sa doprinosima unutar ekonomije, teoretske osnove konkurentnosti moguće je pronaći i u doprinosima nastalim unutar menadžmenta. Unutar resursnog pristupa ekonomiji sposobnost nadmašivanja konkurenata pružanjem proizvoda više kvalitete ili jeftinijih proizvoda ovisi o sposobnosti poduzeća za iskorištavanje vlastitih resursa koji obuhvaćaju fizički, ljudski i organizacijski kapital (Barney, 1991.). Rijetkost i nemogućnost imitiranja ovih resursa kao i nepostojanje supstituta razlog su prema teoriji resursnog pristupa zbog kojeg isti predstavljaju izvor konkurentske prednosti. U usporednom razvoju Porter (1985.) razvija koncept dijamanta kojim nastoji obuhvatiti sve činitelje koji mogu tvoriti konkurentsku prednost poduzeća grupirajući ih u pet skupina definiranih kao srodne proizvode, postojeće konkurente, pridošlice na tržište, pregovaračku moć kupaca i pregovaračku moć dobavljača. Prema modelu dijamanta konkurentska prednost pojedinog poduzeća u uvjetima globalizacije ovisi o njegovoj sposobnosti iskorištavanja elemenata dijamanta.

Razvojem misli o konkurentnosti razvijala se i svijest o važnosti kreativnosti za konkurentnost i rezultate poslovanja poduzeća. Korijene takvog promišljanja moguće je pronaći u doprinosima evolucionarističke škole ekonomske misli prema kojima kreativni napori pojedinaca predstavljaju zamašnjak uspješnosti njihovih poslovnih poduhvata. Među doprinosima evolucionarističkih autora osobito se ističe Schumpeterova (1942.) teorija kreativne destrukcije. Prema navedenoj teoriji kreativnost predstavlja internu snagu koja dovodi do otkrivanja novih proizvoda, proizvodnih procesa, tržišnih niša, poslovnih odnosa sa klijentima i dobavljačima te na taj način gradi konkurentsku prednost poduzeća nad njegovim konkurentima. U

novije vrijeme, empirijska istraživanja pružila su potporu navedenim teorijskim razmatranjima. Postoji niz dokaza o pozitivnom utjecaju kreativnosti na profitabilnost, konkurentnost, opstanak i inovativnost poduzeća (Andari et al., 2007; Huggins i Clifton, 2011; Cooke i De Popris, 2011.).

Kreativnost ili stvaralačka produktivnost rezultat je mentalnog procesa stvaranja novih ili djelomično novih ideja, pristupa, aktivnosti ili konkretnih stvari koji sadrže originalnost. Prema (Sundač, Švast, 2009:21) jedino kreativnost donosi promjene i početna je točka inovativnosti. Za organizacije je bitno da uzimaju u obzir pojedinca, grupu ili tim, nadalje cijeli organizacijski sustav, ali jednako tako i strateški okvir u odabiru intervencija koje potiču kreativnost (Mumford 2000., Gumusluoglu i Ilsev 2009.). U teoriji menadžmenta kreativnost se najčešće sagledava sa dva aspekta. Prvi je da se kreativnost smatra odstupanjem od uobičajenog, konvencionalnog i ističe njena različitost. Drugo viđenje jeste da je kreativnim osobama potrebna sloboda kako bi mogli iskazati svoj talent ili viziju. Spomenuta tematika individualizam i inovativnost, čvrsto su ugrađene u zapadnoj tradiciji. Ovom problematikom bavili su se različiti autori. Prema (Boden, 1994:75) razlikuju se dva nivoa – „P-kreativnost“ (engl.psycological) ono što je novina za pojedinca i „H-kreativnost“ (engl.historical) ono što je novina za sve. Vrednovanje ideje u istoj mjeri ovisi od toga kako je prihvaćena u danoj sredini i od načina na koji će biti materijalizirana.

Menadžment organizacije je najvažniji faktor koji utječe na kreativnost u organizaciji kroz organizacijsku kulturu i klimu (Scott i Bruce, 1994:585), strategiju, strukturu, sustav nagrađivanja ili resurse (Woodman et al., 1993:76), kroz direktan učinak na ponašanje zaposlenika i njihove kreativnosti (Baer et al., 2003:575) te uspješnu motivaciju zaposlenika (Tierney et al., 1999:601). Gumuslouglu i Ilsev (2009.) predlažu model koji djeluje na menadžment spreman na promjene, kako na individualnoj razini tako i na razini organizacije, te zaključuju kako takav menadžment, prvenstveno putem psihološke podrške, pozitivno utječe na kreativnost zaposlenika. Mumford (2000.) upućuje na organizaciju koja treba uzeti u obzir različite intervencije na različitim razinama, odnosno na razinama pojedinca, grupe, organizacije i strateškog okruženja kako bi se omogućila kreativnost. Baer i Oldham,

(2006.) kreativnost smatraju za poželjno ponašanje koje se cijeni u organizaciji i može se poticati i nagrađivati.

Za potrebe ovog istraživanja koristiti će se definicija gdje je *kreativnost definirana kao stvaranje vrijednog, korisnog novog proizvoda, usluge, ideje, postupka ili postupka od strane pojedinaca koji rade zajedno u složenom društvenom sustavu* (Woodman, 2014:472).

Neki se autori bave posebice timskom kreativnošću, u kontekstu razmatranja nastajanja novih proizvoda zahvaljujući individualnoj ili timskoj kreativnosti. Autori (Vissers, Dankbaar, 2000.) polaze od pretpostavke kako neki timski dosezi ne mogu biti reducirani na pojedinačne članove tima. Autori upozoravaju kako neki zajednički pogledi tima mogu biti dobri za funkcioniranje tima, ali moguće štetni po individualnu kreativnost.

Pojam okvira za umreženu kreativnost (*Network Creativity*), koji obuhvaća kreativnost pojedinca, kreativnost tima/grupe i organizacijsku kreativnost uvode (Brennan i Dooley, 2005.). Autori zapravo predlažu strukturu koja podržava potencijalne kreativne zamahe te uzgaja kreativnu kulturu. Kreativnost je pomogla proizvesti najvažnije inovacije u ljudskoj povijesti i riješiti neke od naših najsloženijih i najtežih problema (Johnson, 2014.).

Neki autori navode da su promjene u ekonomiji identificirane u posljednje vrijeme od aktivnosti baziranih na znanju prema kreativnosti i inovacijama (Van Den Broeck et al. 2008.; Oke et al. 2009.). Učinci porasta globalizacije i tehnologije rezultiraju povećanjem poslovnih prilika, ali i sve većom gužvom na tržištu i povećanjem konkurencije (McMullan i Shepherd, 2006.). O mogućnostima kojima se kreativnošću postiže pozitivnom utjecaju na organizacije i društvo općenito govori (Bilton, 2010.).

Pored razvoja teorije primjene i razvoja kreativnosti, još uvijek nije u cijelosti utvrđeno koji sve elementi i na koji način utječu na kreativnost. Mnoga su istraživanja pokazala pozitivnu povezanost kreativnosti i konkurentske prednosti.

Porter (1985.) naglašava u svojoj teoriji konkurentskih prednosti o nužnosti interakcije između materijalnih i nematerijalnih resursa s ciljem ostvarivanja konkurentnosti na tržištu. Prema Porteru, tržišnu prevlast omogućuju eksploatacija kreativnosti, inovativnosti, informacijski intenzivnih resursa te učeća sposobnost organizacija. O kreativnosti kao ključnom elementu za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća govori (Bilton, 2010:9). Dok (McKeag, 2009.) ističe da je uvođenje kreativnosti nužno u postizanju konkurentnosti.

Drugi razlog isticanja značaja kreativnosti dolazi iz segmenta obrazovanja. Česte su rasprave da obrazovni sustavi nisu adekvatno usklađeni tako da mlade ljude usklađuju sa ekonomijom baziranom na znanju. Prema (Robinson, 2006.) djeca se kroz proces obrazovanja pripremaju za poslove koji još ne postoje, koristeći tehnologije koje još nisu izmišljene, s ciljem da se riješe problemi koji još nisu utvrđeni. Jednako tako (Martins, 2000.) u svojoj doktorskoj disertaciji dokazuje određene uvjete iz okruženja, strateške pristupe, vrijednosti i akcije top menadžmenta, organizacijske strukture i tehnologije koji podržavaju kreativnost. Općenito istraživanja ističu značaj inovacija ali je svakako bitno naglasiti da bilo koja inovacija je uvijek uvjetovana dijelom koji se odnosi na kreativnost. Odnosno kreativnost može postojati bez inovacija, ali inovacije nikako ne mogu nastati ako ne postoji kreativnost. Prvi korak prema bilo kakvoj inovaciji uvijek je postojanje kreativne ideje.

Istraživanja o kreativnosti u menadžmentu su na određeni način doživjela sličnu sudbinu kao i istraživanja o kreativnosti uopće. Kreativnost unutar organizacija koja je dosta kompliciran i višeznačan proces ponekada je svedena na stereotip. Bitno je kreativnost u menadžmentu promatrati u širem smislu u kontekstu istraživanja i primjeni drugačijih pristupa poslovanju. Na općem planu bitnom za organizaciju to bi svakako bilo kreiranje poslovne strategije za organizacijsku promjenu, a na operativnom može imati višestruku primjenu od razvoja novih proizvoda i usluga do uvođenja tehnoloških inovacija u proces poslovanja. U osnovi sva istraživanja vezana uz kreativnost u menadžmentu polaze od pretpostavke da kreativni pristup upravljanja zahtjeva potpuni raskid sa tradicijom pragmatičnog "nekreativnog" menadžmenta.

1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze istraživanja

Na osnovi definiranih ciljeva, kao i problema te predmeta istraživanja formirana je osnovna hipoteza:

H_0: ***Postoji pozitivna povezanost između organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.***

U cilju lakšeg dokazivanja osnove hipoteze formirane su i pomoćne hipoteze istraživanja.

H_1: ***Postoji statistički značajna razlika u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća koja koriste sustav upravljanja organizacijskom kreativnošću i onih koji to ne čine.***

H_2: ***Postoje značajne razlike u upravljanju organizacijskom kreativnošću povezane s veličinom poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.***

H_3: ***Moguće je uspostaviti model organizacijske kreativnosti kojim se postiže konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.***

Spomenute hipoteze će se dokazati ili opovrgnuti na temelju pitanja iz anketnog upitnika, koji je struktuiran u cilju rješavanja spomenute problematike. Pitanja temeljem instrumenta istraživanja su postavljena menadžerima na visokoj, srednjoj i najnižoj razini iz sektora turizma i ugostiteljstva u Federaciji Bosne i Hercegovine kao ciljnih ispitanika istraživanja. Prikupljeni podaci i ekonometrijska analiza su obrađeni korištenjem statističkog softvera Stata 13. Testiranje i provjera navedenih hipoteza je provedeno na uzorku od 581 poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu koja posluju u FBiH. Poduzeća koja su ušla u uzorak su morala zadovoljavati kriterije prihvaćene definicije prema *Zakonu o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine.*

1.5. Metodologija istraživanja

Istraživanje za potrebe disertacije temelji se na primjeni metoda znanstvenih istraživanja, primjerenih društvenim znanostima. Upotreba pojedinih znanstvenih metoda slijedi potrebe pojedinih cjelina disertacije. U teorijskom dijelu korištenjem povijesne metode analizirana je dostupna stručna i znanstvena literatura, te drugi relevantni izvori i dosadašnje spoznaje iz područja značaja kreativnosti za uspješnost i ostvarivanje konkurentske prednosti. Inicijalni izbor literature izvršen je temeljem osobnog uvida u područja istraživanja pri čemu su pretražene brojne baza podataka kao i raspoloživi fundusi sveučilišnih knjižnica u Mostaru i Opatiji.

Osim sekundarnih, za potrebe disertacije su metodom anketiranja prikupljeni i analizirani relevantni primarni podaci kroz empirijsko istraživanje za ocjenu ostvarenog stupnja kreativnosti i konkurentske prednosti. Metodom apstrakcije i metodom komparacije sagledana je snaga i slabost korištenih instrumenata i metoda unutar anketiranog uzorka. Pomoću statističkih metoda i modela utvrđeni su opći odnosi, pravilnosti i zakonitosti u postavljenim hipotezama, a kao bazi za pristup u razvoju modela. U tu svrhu gotovo u istom omjeru primijenjene su metode analize i sinteze. Metodom apstrakcije su u okviru prikupljenih i sistematiziranih podataka odvojiti bitni od nebitnih elemenata, čime je se došlo do novih teorijskih spoznaja, ali i ukazan je mogući doprinos praksi. Primjenom metode generalizacije donešeni su sudovi o problematici koja je istraživana, te dokazane postavljene hipoteze. Znanost u ovoj doktorskoj disertaciji je svakako promatrati kao sustav koji proizvodi znanje. To znanje svakako ne smije biti samo sebi svrha. Tako svaka znanstvena metoda ne može biti isključiva već predstavlja ideje, pristupe i tehnike od kojih svaka ima svoje prednosti i nedostatke.

Kao izvor za formiranje uzorka poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu korištena je FIA baza podataka (FIA - Financijsko-informatička agencija osnovana je Zakonom Federacije Bosne i Hercegovine -Službene novine br. 80/11, sa ciljem da obavlja zadaću uspostave i upravljanja bazom financijskih podataka, te njihovog pretvaranja u vrijedne informacije i znanja, neophodne za donošenje kvalificiranih i informiranih poslovnih i makroekonomskih odluka. FIA zauzima centralnu ulogu u upravljanju bazama podataka poslovnog registra, u skladu sa načelima i pozitivnom praksom standarda Europske unije).

Osobit doprinos za istraživanje će se proizvesti ekonometrijskom analizom odrednica upravljanja kreativnosti, te utjecaja istog na konkurentsku prednost poduzeća. Za potrebe ovog dijela istraživanja na podatke prikupljene anketnim ispitivanjem primijeniti će se metoda endogene tretman procjene parametara koja omogućuje procjenu utjecaja određenog tretmana poput implementacije upravljanja kreativnosti na ishod istraživanja odnosno u slučaju predmetne disertacije na konkurentsku prednost. Dodatna prednost navedene metodologije je i mogućnost kontrole potencijalne endogenosti koja proizilazi iz povezanosti neobjašnjenog dijela modela sa određenim varijablama od interesa poput upravljanja kreativnošću.

1.6. Znanstveni doprinos

Ova doktorska disertacija rezultat je primarnih i sekundarnih izvora istraživanja. Sekundarni izvori istraživanja su dovedeni u korelaciju sa recentnim izvorima iz oblasti organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti. Već je spomenuto da nema sličnih radova koji istražuju povezanost tema organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, kako u stranoj tako i u domaćoj literaturi. Doktorskom disertacijom se očekuje doprinos znanosti kako u teorijsko-metodološkom, tako i u aplikatvnom aspektu.

Teorijsko-metodološki znanstveni doprinos bi se sastojao u sljedećem:

- ✓ *Znanstveno utemeljena analiza kreativnosti kao bitnog elementa postizanja održive konkurentske prednosti mjerena kvantitativnim pokazateljima,*
- ✓ *Koncepcija teorijskog modela upravljanja organizacijskom kreativnošću,*
- ✓ *Postavljanje teorijskog okvira primjenjivog na buduća istraživanja,*
- ✓ *Implementacija teorijsko-metodološkog znanja organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu,*
- ✓ *Formiranje modela povezanosti organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu,*
- ✓ *Dati znanstveno objašnjenje povezanosti i intenziteta stupnja kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu,*

Empirijski znanstveni doprinos bi bio slijedeći:

- ✓ *Ustanoviti da li i u kolikoj mjeri kreativnost organizacije utječe na postizanje konkurentske prednosti,*
- ✓ *Definirati postignutu razinu organizacijske kreativnosti i utvrditi elemente koji primarno na to utječu,*
- ✓ *Utvrditi kako ti elementi utječu na postizanje konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu,*
- ✓ *Utvrditi mogućne probleme koji izravno utječu na implementaciju kreativnosti na postizanje konkurentske prednosti.*

Objašnjenje implementacije modela i rezultati istraživanja trebali bi biti primijenjeni u organizacijama koje žele upravljati i potaknuti kreativnost u cilju povećanja konkurentske prednosti. Rezultati istraživanja bi primarno trebali ukazati na važnost poticanja i razvoja organizacijske kreativnosti. Tijek samog znanstvenog istraživanja kao i rezultati provedenog empirijskog istraživanja prikazani su strukturom glavnih dijelova.

1.7. Struktura glavnih dijelova

Rad se sastoji od šest glavnih dijelova. Detaljnije objašnjenje glavnih dijelova je sljedeće:

U **prvom dijelu** rada definiran je problem i predmet istraživanja, potkrijepljen činjenicama i objašnjena je važnost kao i aktualnost problematike. Detaljno su opisani ciljevi koji su se ovim istraživanjem pokušali ostvariti, kako znanstveni, tako i aplikativni, zatim znanstvene metode koje su korištene u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja. Izložene su postavljene hipoteze, znanstveni doprinos i sadržajna struktura rada.

Drugi dio se odnosi na teorijske osnove koncepta organizacijske kreativnosti. Posebice je pojmovno definirana kreativnost, značaj kreativnosti u organizaciji,

zatim značaj kreativnosti kako na organizacijskoj tako i na individualnoj i timskoj razini. Objašnjen je i pojam upravljanja organizacijskom kreativnošću, kao i upravljanje organizacijskim promjenama, te načini i mogućnosti mjerenja organizacijske kreativnosti. Poseban naglasak je na objašnjenju značaja organizacijske kulture u poticanju kreativnosti kao i značenju i povezanosti kreativnosti i inovacija.

U **trećem dijelu** je istražen koncept konkurentske prednosti. Način upravljanja konkurentskom prednošću temeljem konkurentskih strategija i svakako jako bitne elemente konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu a to su svakako znanje i kvaliteta usluge. Istražena je i povezanost turizma i konkurentske prednosti, kao i trendovi u suvremenom turizmu.

Četvrti dio disertacije se odnosi na pojam i definiranje poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, njihove specifičnosti, snage i slabosti, kao i analizu glavnih elemenata poslovanja.

Peti dio disertacije se odnosi na empirijsko istraživanje odnosa organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti. Varijable su postavljene u međuodnos, verificirane su postavljene hipoteze i interpretirani rezultati.

Poseban naglasak je na prikazu rezultata istraživanja. Konačna sinteza i mogućna ograničenja rezultata istraživanja. Osim toga prikazan je prijedlog modela za implementaciju upravljanja kreativnosti na postizanje konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

U zaključnim razmatranjima prikazani su rezultati teorijskog i empirijskog istraživanja i dati odgovori na postavljena pitanja. Pored navedenog date su i smjernice za implementaciju i elemente na koje bi trebalo obratiti pozornost u budućim istraživanjima vezanim uz problematiku istraživanja.

2. TEORIJSKE OSNOVE KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KREATIVNOSTI

„Logika će vas odvesti od A do B.
Mašta će vas odvesti gdje god to poželite.“
Albert Einstein

Sam koncept kreativnosti nužno je shvatiti kao složenu pojavu koju oblikuju različite, suprotstavljene sile. Kreativnost je odlika i timova i organizacija, i ne može se pripisati samo “genijalnosti” pojedinca. Proces poznat kao “kreativnost” zasniva se na složenosti procesa ljudske interakcije. Kreativnost i kreativne djelatnosti su dobra osnova svake priče o uspjehu u suvremenom društvu. Za kreativnost bitno je razmišljati i racionalno i iracionalno, te prelaziti granice uobičajenog načina razmišljanja, ali svakako posjedovati sredstva i volju za ostvarenje ideja. Prema (Goldstein, 2016.) kreativnost je pokretač inovativnosti i ključni čimbenik razvoja osobnih, profesionalnih, poduzetničkih i društvenih vještina.

Društvo najbolje potiče kreativnost onda kad dopušta, pa čak i stimulira, što veće razlike u mišljenju. Ona društva koja su obojena ideološki, nacionalno, bilo kulturno ili tehnološki, ne mogu se nadati bržem napredovanju. Perinić (2010: 111) objašnjava da su svi ljudi kreativni, a ako im društvo dozvoli da izraze svoju kreativnost, njegova ekonomska, ali i demografska moć će porasti.

Posebice značaj kreativnog upravljanja unutar organizacije ističe (Rowe, 2004:136.) i smatra da upravo kreativni lideri su oni koji imaju sposobnost da upravljaju budućnošću jer su spremni da se suoče sa nepoznatim i na probleme gledaju kao na izazove. Razumiju svijet oko sebe, sklapaju saveze, prepoznaju važnost društvene odgovornosti, upravljaju kompleksnošću, koriste suvremene tehnologije i potiču kreativnost.

2.1. Definiranje kreativnosti

Riječ „kreativnost“ dolazi od latinskoga korijena „creatus“, što u doslovnom prijevodu znači „koji je narastao“. U enciklopedijama postoji nekoliko desetaka definicija i objašnjenja kreativnosti. Prema (Klaić, 2004:750) kreativnost je stvaralaštvo, radna energija, tvoračka sposobnost. Veliki je broj koncepcija koje tumače što kreativnost predstavlja i kako se manifestira, najkraće rečeno – kreativno je sve što je originalno i pritom korisno. Kreativna je u prvom redu osoba, ali kreativan može biti proizvod, proces, pa čak i okolina. Na kreativnost djeluju različiti čimbenici, no ipak opće prihvaćeno razmišljanje je kako se rađamo sa tom karakteristikom, no tijekom godina i uslijed različitih životnih uvjeta ili je izbrusimo poput dijamanta ili ju u potpunosti zatomimo. Abraham Maslow (američki psiholog - teoretičar pokreta za ljudske potencijale), kreativnost smatra najvišom čovjekovom potrebom, urođenom u svakom čovjeku, iako se relativno mali broj ljudi smatra “rođenim” kreativcima.

Prema (Vujić, 2010:194) kreativnost je nov i originalan način mišljenja i djelovanja, koji uvijek odstupa od standardnih metoda pri traženju rješenja za određeni problem, situaciju ili konflikt. Srića (2010:2) smatra da ovisno o tome koliko se vrednuje znanje, jednako kao i koliko je razvijena informacijska infrastruktura te kakav je odnos prema inovacijama, sposobnost i kreativnosti pojedinaca i institucija u njoj, neke zajednice ubraja se u jednu od sljedeće tri kategorije:

1. **Inovacijska društva**
   su one zemlje koje velika sredstva ulažu u obrazovanje i znanost, koje su razvile svoju informacijsku infrastrukturu i koje visoko cijene individualnu, timsku i organizacijsku kreativnost. To su zemlje koje posvećuju iznimno veliku pažnju razvoju sposobnosti novih ideja i tehnologija.

2. **Imitativna društva**

   Su društva koja ne stvaraju znanje u jednakom omjeru kao inovacijska društva, ali su se na neki način osposobila da što brže dođu do informacija kao bitnog razvojnog resursa. Uspješnija među njima bitno unapređuju kreativna rješenja

koja oponašaju. Manje uspješna među takvim društvima svoje strategije razvoja utemeljuju na pukom transferu tehnologija i znanja od razvijenih.

3. **Neinvetivna društva**

   To su društva koja nisu inovacijski nesposobna jer u njima nema kreativnih pojedinaca, naprotiv u njima je individualno, timsko i organizacijsko stvaralaštvo ograničeno različitim barijerama i blokadama. Te blokade mogu biti ideološke u modelu političkog i gospodarskog sustava koji koči inovaciju, normativne u okruženju zakona koji priječe inventivnost, ne postoje službe za razvoj, zavodi za patente, javne banke podataka i sl. Takva društva zanemaruju talente koje posjeduju, zapostavljaju inovacijski potencijal i neadekvatnim obrazovnim sustavom ograničavaju nastajanje ideja i razvoj kreativnosti.

Prema (Srića, 1992:13) društvena kreativnost ovisi o dva tipa faktora, vanjskih i unutarnjih. To su sljedeći faktori:

a) *Mikročimbenici* - djeluju unutar organizacija.
b) *Makročimbenici* - izviru iz društvenog okruženja.

Glavni su mikročimbenici motivacija za stvaralački rad, kadrovska struktura i kvaliteta inovacijskog potencijala, način vođenja organizacije, primjena modernih tehnika menadžmenta, poticanje stvaralačkog mišljenja i slično. Makroklimu kreativnosti neke zemlje čini cijeli sklop političkih i ekonomskih značajki njezina prostora. Prije svega, riječ je o stupnju demokratizacije, slobodi iskazivanja misli, stabilnosti zakonodavnog sustava i pravila pravne države te o kvaliteti infrastrukture (komunikacijske, znanstvene, financijske, prometne ili obrazovne). Kreativnost u organizaciji je složen i višeznačan proces. Kada se u menadžmentu govori o kreativnosti, obično se misli na inovativnost. No, ipak inovativnost može biti negativna ukoliko ne odgovara potrebama organizacije u cjelini. Nove ideje će biti primjenjive ako je osobna kreativnost zaposlenih ili angažiranih suradnika integrirana u sustav i usklađena sa sredstvima i resursima organizacije.

Tablica 1. *Definiranje kreativnosti prema različitim autorima*

AUTOR	DEFINICIJA
Bilton, (2010.)	Izvorni kôd nove teorije o menadžmentu, koja obuhvata sve, od prenošenja ovlasti na pojedince do inovacija i fleksibilne specijalizacije.
Cook, (2002.)	Sposobnost identificiranja tehnologija koje nam omogućuju prednost nad konkurencijom.
Csikszentmihalyi, (1999.)	Proizvod društvenog sustava koji donose sud o proizvodima pojedinaca.
Frederiksen, Knudsen, (2017.)	Uspješno služi u procesu savjetovanja organizacija o tome kako tražiti i osigurati ideje za inovacije performansi proizvoda/usluga.
Gallagher, (1986.)	Mentalni proces kojim osoba stvara nove ideje ili proizvode/usluge, ali i kombinira postojeće ideje i proizvode/usluge na način koji je za nju novi.
Gruys et al., (2011.)	Stvaranje vrijednih ideja.
Horng et al. (2015.)	Sposobnost stvaranja novih, originalnih sadržaja (ideja, koncepcija, tehnika, metoda,modela, proizvoda, organizacija) koje će okolina percipirati kao relavantne i vrijedne za društvo.
Richards i Wilson, (2007.)	Daje proizvodima i uslugama novo značenje i povezuje sve elemente zajedno na novi način.
Rudan, (2012.)	Novi oblik kapitala koji društvo ulaže u svoj razvoj, a ujedno i najisplativiji.
Sawyer, (2012.)	Najvažniji činitelj rasta društvenih i ekonomskih trendova.
Srića, (1992.)	Proces generiranja ideja u kojem se nastoji biti što originalniji.
Srića, (2010.)	Kreativnost je bogatstvo; nema proizvoda ili usluge u kojima originalna ideja ne bi mogla dati novu vrijednosti i stvoriti konkurentsku prednost. Inovacija i kreativnost osnovni su pokretači uspjeha.

AUTOR	DEFINICIJA
Stegmeier, (2008.)	Sposobnost pristupa situacijama sa novom perspektivom i povezivanje prethodno nepovezanih ili slobodnih koncepata, generiranje novih i neočekivanih ideja koje rješavaju problem ili priliku.
Vujić, (2010.)	Nov i originalan način mišljenja i djelovanja, koji uvijek odstupa od standardnih metoda pri traženju rješenja za neki problem, situaciju ili konflikt.

Izvor: Obrada autorice

Kreativnost je uvijek usko povezana sa razmišljanjem, predstavlja rezultat kreativne inteligencije i krajnji proizvod je nastanak nečeg novog i drugačijeg. Ljudi koji su kreativni čvrsto vjeruju u ono što rade i posvećeni su svom cilju. Predani su svojoj viziji i nastoje ostvariti istu. Naučnici od mnoštva podataka izdvajaju one informacije koje su relevantne za određenu teoriju. Kreativna inteligencija je ekspanzivna, domišljata, nepredvidljiva, revolucionarna i slobodnog je duha. Literatura o kreativnosti se razvila u dva različita smjera, jedan je vezan uz pokazatelje kreativnosti u kontekstu organizacijskog učenja i ponašanja, a drugi je vezan uz ulogu kreativnih industrija i inovacija (Stojčić et al., 2013.).

Tablica 2. *Definiranje organizacijske kreativnosti prema različitim autorima*

AUTOR	DEFINICIJA
Anderson et al., (2014.)	Na radnom mjestu kreativnost predstavlja rezultate i proizvode pokušaja razvijanja i uvođenja novih i poboljšanih načina obavljanja poslova.
Amabile, (1996.)	Razvoj ideje o proizvodima, praksama, uslugama i postupcima koji su novi i potencijalno korisni za organizaciju.
Bilton, (2010.)	Sposobnost kombiniranja različitih procesa i stilova mišljenja.

AUTOR	DEFINICIJA
Burkus i Oster, (2012.)	Iskorištavanje kreativnog potencijala organizacije bez radikalnih promjena unutar organizacije.
Cook, (2002.)	Proces u kojem je kreativnost input koji rezultira inovacijama i konkurentnošću.
Ferrreira, Filho, (2011.)	Kreativnost i znanje su glavni izazovi suvremenog poslovanja. Kreativni način razmišljanja dovodi do novih znanja, pristupa i rješavanja problema.
Giura, Vasile, (2017.)	Kreativnost je vitalni izvor organizacije u vrijeme kada je inovacija glavni element u svemu što se odnosi na poslovni uspjeh, kao i na neprofitne aktivnosti. Stoga je neophodno da se pozornost upravljanja organizacije usredotoči na faktore koji potiču kreativnu manifestaciju ljudskih resursa, na svim razinama, u svim procesima organizacije.
Goldstein, (2016.)	U organizaciji kreativnost je pokretač inovacija i ključni čimbenik u razvoju osobnih, profesionalnih, poduzetničkih i društvenih vještina.
Nair and Gopal, (2010.)	Objašnjavaju organizacijsku kreativnost kao mentalnu sposobnost stvaranja novih i korisnih ideja od strane pojedinaca ili skupine pojedinaca koji rade zajedno i stoga je presudna za dugoročni opstanak organizacije i konkurentnost.
Sternberg, (1999.)	Proizvodnja nečega što je originalno i vrijedno, nečega što je novo, neočekivano i odgovarajuće, prikladno, korisno i primjenjivo na ograničenost konkretnog zadatka.
Williams i Yang, (1999.)	Adaptivni subjekt koji naglašava potrebu za većom autonomijom zaposlenih, intrinzičnom motivacijom i predanošću, a ne samo pojedinačnu kreativnost unutar radnih skupina.
Wong i Pang, (2003.)	Najbitniji činitelj uspješnosti organizacije zajedno sa inovacijama.

AUTOR	DEFINICIJA
Woodman et al., (1993.)	Stvaranje vrijednih, korisnih novih proizvoda, usluga, ideja, postupaka ili postupaka od strane pojedinaca koji rade zajedno u kompleksnom sustavu.

Izvor: Obrada autorice

U posljednjem desetljeću interes za organizacijsku kreativnost je u sve većem porastu. Prema istraživanju (Gu et al. 2017:152) organizacijska kreativnost je u posredničkom odnosu između vodstva i inovativnog ponašanja svih uposlenika. Ekonomski značaj kreativnosti je prepoznat kako od samih organizacija, tako i od cjelokupnog gospodarstva. Prema mnogobrojnim istraživanjima ali i mišljenjima većine stručnjaka i praktičara, suštinska potreba za poslovanje suvremene organizacije i glavni izvor inovacija unutar organizacije jeste upravo kreativnost dionika. Sukladno navedenom svi dionici unutar organizacija moraju aktivno sudjelovati, poticati i stvarati nove ideje i usluge.

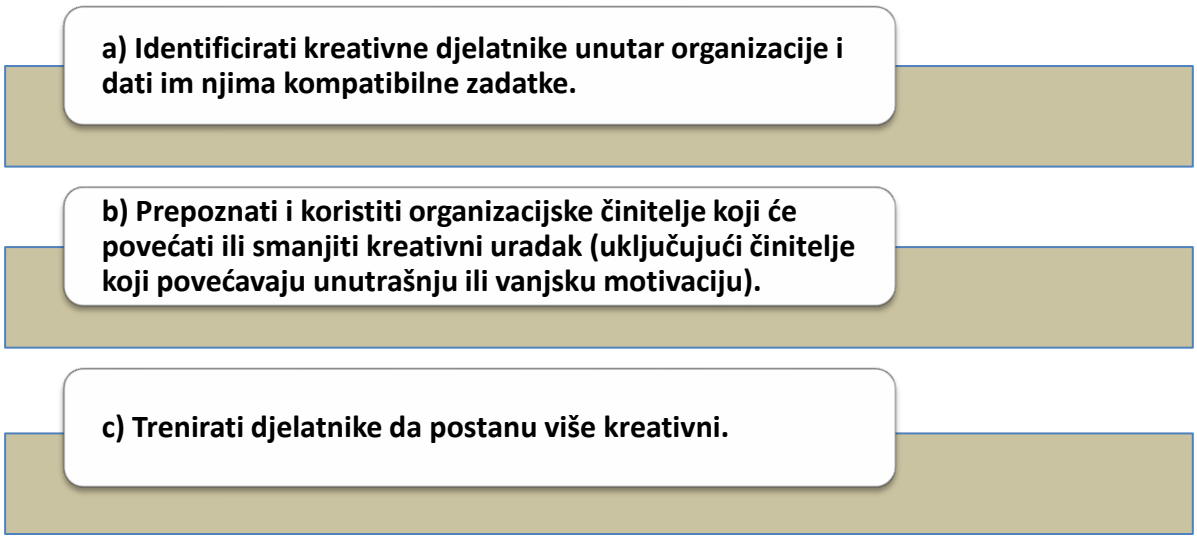
Povezanost individualne kreativnosti i organizacijske inovacije razmatraju autori (Ouakouak, Ouedraogo, 2017.) kao rezultat istraživanja je razvoj konceptualnog modela koji pokazuje da dijeljenje znanja i sposobnost organiziranja ima pozitivan utjecaj na individualnu kreativnost, dok kultura fokusirana na inicijativu i poticanje kreativnosti usmjerava individualnu kreativnost na razvoj organizacijskih inovacija. U dosadašnjim istraživanjima raspravljalo se da li kreativnost proučavati samo temeljem znanstvenih studija ili je moguće razmatrati na način da donese korist u primjeni. Istraživanja provedena u obrazovnoj, razvojnoj, socijalnoj i organizacijskoj psihologiji pokazuju da se kreativnost može posmatrati kao problem praktične prirode, a ne samo teorijska studija (Bear i Kaufman, 2006.).

Istraživanja kreativnosti usmjerena su u dva smjera: veliko – C i malo – c. Veliko C označava sposobnost individua da sublimiraju nove ideje koje onda višestruko doprinose cjelokupnoj intelektualnoj domeni (DeHaan, 2009.). To su zapravo kreativni geniji koji otkrivaju nove kreativne procese, proizvode i usluge koji mogu trajati zauvijek. Malo c - označava kreativnost koja je rasprostranjena na cijelu populaciju i utemeljena je na svakodnevnoj kreativnosti. Navedeno se

podudara sa istraživanjem i modelom koji su predložili (Amabile et al., 1996.) gdje se kreativnost definira kroz pojedinca koji na posao dolazi sa svježim idejama za promjenu proizvoda, usluga i procesa sa ciljem da se što uspješnije postignu ciljevi organizacije (DeHaan, 2009.).

Prema autorima (Bear i Kaufman, 2006.) organizacijskoj kreativnosti je moguće pristupiti na sljedeće načine:

Slika 1. *Tri načina pristupa organizacijskoj kreativnosti*



Izvor: Obrada autorice prema Bear, J., Kaufman, J. C. (2006). *Creativity Research in English – Speaking Countries*. U: Kaufman, J. C. i Sternberg, R. J. The international Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press.

Vezano uz područje ove problematike u današnje vrijeme provodi se jako puno istraživanja. Bez obzira na domenu identificiranja kreativnih djelatnika bitno je istaknuti da se nikada ne smije polaziti od ideje da su neki pojedinci kreativni i da drugi nisu, nego da se raspodjela zadataka prilagodi na način da se nikada ne narušava stabilnost organizacije. S druge strane, tamo gdje se pokaže potreba, djelatnike koji ne pokazuju kreativni pristup, nužno je uvježbati da zadacima pristupaju na nov i drugačiji način (Zhu, 2014.).

Osim spomenutog u razmatranju kreativnosti svakako bi trebalo uzeti u obzir jeste raspodjela moći unutar organizacije u jednom kontekstu te stvaranje uvjeta da se određena kreativnost pojedinca pokaže ili primijeti. Vodstvo utječe na implementaciju i samu prisutnost kreativnosti u poslovnom okruženju. Kreativnost u

kontekstu isplativosti uvijek predstavlja određeni trošak, kako za pojedinca tako i za organizaciju. Jako je bitan i način usmjeravanja kao i korištenja budući da može prouzrokovati i nepoželjne posljedice, te se neminovno javlja potreba za snižavanjem troškova paralelno sa povećanjem beneficija koje osoba dobija od kreativnog ponašanja (Runco, 2007.). Beneficije i smanjenje troškova mogu biti kratkoročni i dugoročni, što će ustvari biti određeno pravovremenim i točnim prepoznavanjem i određivanjem organizacijskih činitelja koji se mogu koristiti u tu svrhu.

Za organizacije je bitna implementacija sljedećih koraka i stavova:

- Organizacije moraju sustavno stvarati novu klimu za kreativnost.
- Uvoditi konstantno mjerenje kreativnosti i inovativnosti u organizacijama.
- Smatrati da svaki pojedinac ima kreativan potencijal.

Organizacije najbolje znaju kako razviti kreativnost svojih zaposlenika. One prihvaćaju pogreške na putu do dobrih ideja. Također su svjesne da dobre ideje mogu biti ostvarene samo u sredini koja podržava dijeljenje znanja (*Knowledge Sharing*). Dijeljenje znanja unutar poduzeća jedna je od temeljnih pretpostavki njegovog dugoročnog uspjeha. Kreiranje odgovarajućeg sustava internog dijeljenja znanja osigurati će istovremeni razvoj svih dionika u procesima (kako onih koji su podučavani, tako i onih koji podučavaju) i ojačati organizacijsku kulturu učenja i razvoja.

Kako bi se realizirala ideja često je potrebno uključiti i ostale dobre ideje dionika različitih sektora od nabave, prodaje, marketinga i sl., što znači da je bitna i odgovarajuća kreativna kultura. Stoga je motivacija i interdiscipliniranost timova od presudnog značaja za razvoj i postizanje produktivnosti.

Kreativnost može biti definirana na različite načine, a različiti autori imaju različite poglede na temu. Neki tvrde da pojedinci posjeduju kreativni potencijal i da je glavni zadatak u organizacijama upravljati tim potencijalom (Cummings i Oldham, 1997., Sternberg, 1999.), dok drugi tvrde da okolnosti zapravo određuju tko može biti kreativan (Amabile, Pratt, 2016.). Prema (Sternberg, 1999:3) kreativnost je definirana kao "sposobnost stvaranja proizvoda koji je ujedno i novi (tj. izvorni, neočekivan) i istovremeno odgovarajući (tj koristan, prilagodljiv)". Međutim, većina se slaže u tome da je okruženje vrlo važno za kreativni proces (Zhu, 2014,

Andriopoulos, 2001., Cummings, 1965.), te da mnoge organizacije imaju prakse koje uzrokuju više zla nego dobra, kada je u pitanju olakšavanje kreativnosti (Amabile, 1998.). Stoga je za upravljanje kreativnošću zapravo bitna želja organizacija da ostanu konkurentne.

Svakako treba spomenuti istraživanje koje je proveo George Land. (Land i Jarman, 1993.) Istraživanje je dokazalo da su svi ljudi prirodno kreativni ali odrastanjem zapravo nauče biti nekreativni. Autor tvrdi da je kreativnost vještina koja se može razvijati i kojom se može upravljati. U istraživanju je sudjelovalo 1600 djece i 2800 odraslih. Rezultati su bili zapanjujući. Stupanj kreativnosti se smanjuje odrastanjem tako da je kod djece od 5 godina: 98%, djece od 10 godina: 30%, djece od 15 godina: 12%, a kod odraslih iznosio samo: 2%. Autor zaključuje da se nekreativno ponašanje uči (Land, Jarman,1993.).

Prilikom definiranja kreativnosti najčešće se spominje proizvodnja nečeg novog proizvoda ili usluge, koja treba biti vrijedna ili korisna za organizaciju. Vezano uz sve torije kreativnosti moguće je zaključiti da razumijevanje samog koncepta organizacijske kreativnosti nužno zahtijeva detaljno razmatranje konteksta svakako uzimajući u obzir kompleksnost iste.

2.2. Elementi kreativnosti u organizaciji

Kreativnost u organizacijskom kontekstu je zapravo više od originalnosti. Organizacijska kreativnost mora imati pragmatičnu dimenziju. Kreativna rješenja moraju biti korisna u kontekstu organizacije i povećanja njene konkurentnosti.

Kao rezultat organizacijske kreativnosti bi trebalo biti nešto novo i korisno, odnosno vrijedno za organizaciju (Amabile, 1998.,George, 2007., Isaksen i Ekvall 2010.). Moultrie i Young (2009:300) tvrde da kreativne radnje trebaju odgovarati poznatim situacijama, kada se to odnosi na kreativnost kao "proizvodnju ideja koje su nove i primjenjuju se na definirane prilike". Perry-Smith i Shalley (2003.) razvijaju vrijednost perspektive kreativnosti, tvrdeći da ukoliko je kreativnost primijenjena u kontinuitetu, ishod uvijek mora biti više ili manje kreativan. Neke

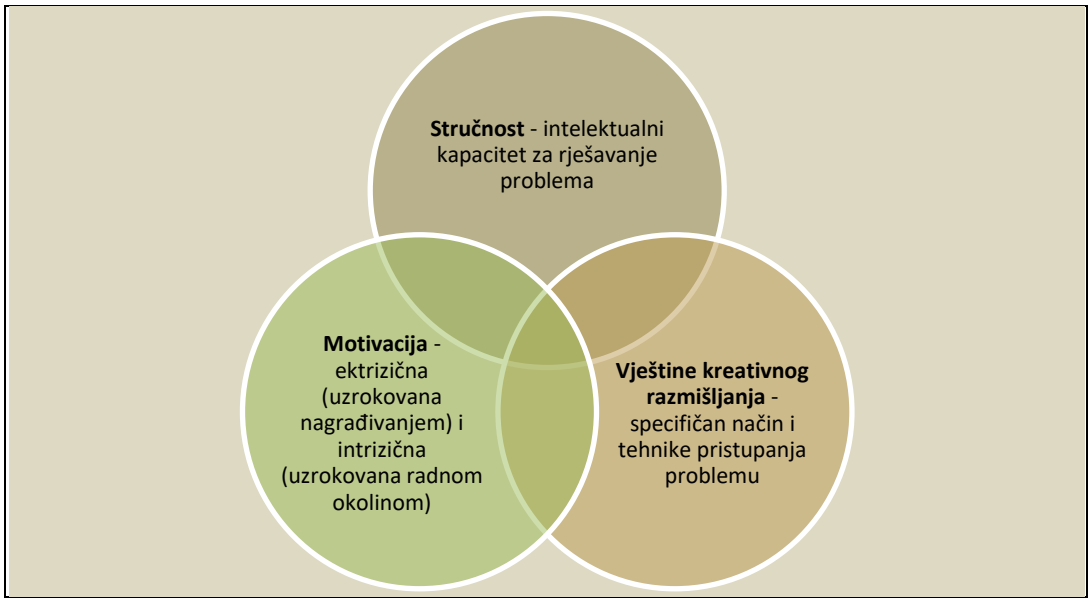
definicije se vežu uz mogućnost sustava, na primjer Woodman et al. (1993:293) koji definiraju organizacijsku kreativnost kao "stvaranje vrijednih, korisnih novih proizvoda, usluga, ideja, postupaka ili postupaka od strane pojedinaca koji rade zajedno u kompleksnom sustavu".

Tri su bitne komponente uspješne primjene kreativnosti u organizaciji (Amabile, 1998.):

- vještine kreativnog razmišljanja (specifičan način i tehnike pristupanja problemu);
- ekspertiza (intelektualni kapacitet za rješavanje problema);
- motivacija (ekstrinzična i intrizična).

Uloga managementa organizacije jeste razvijanje sve tri komponente. Komponente uspješne primjene u organizaciji prikazani su na sljedćoj slici:

Slika 2. *Komponente kreativnosti u organizaziji*



Izvor: Obrada autorice prema Amabile, T., Khaire, M. (2008). *Creativity and the role of the leader*. Harvard Business Review, October, : 6

Organizacije moraju neprekidno biti kreativne kako bi opstale i napredovale u suvremenim uvjetima poslovanja. Globalizacija, promjene u radnoj snazi, sve više informiraniji kupci uzrokuju enormne promjene na tržištu. Organizacije rastu sve brže a to zahtijeva sve češće tehnološke i proceduralne promjene. Vladini propisi,

briga za okoliš, gospodarska kretanja, kao i sve veći fokus na privatnost i etičke prakse stvaraju dodatne kompleksne uvjete na tržištu. Organizacija koja nije u stanju generirati kreativna rješenja za rješavanje tih i drugih pritisaka na kraju će biti suočena sa nestankom.

Zbog važnosti teme, puno je toga napisano o tome kako poboljšati kreativnost. U gotovo stoljeću istraživanja pokušalo se pronaći odgovor različitim pristupima, ali uzroci kreativnosti i dalje se mogu činiti nedostižnim. Prema (Rhodes, 1961:307) Četiri Ps kreativnosti prikazuju koristan način kako organizirati i razumjeti postojeću kreativnost. On napominje da razni autori kreativnost definiraju kao sastavnice sljedećih elemenata:

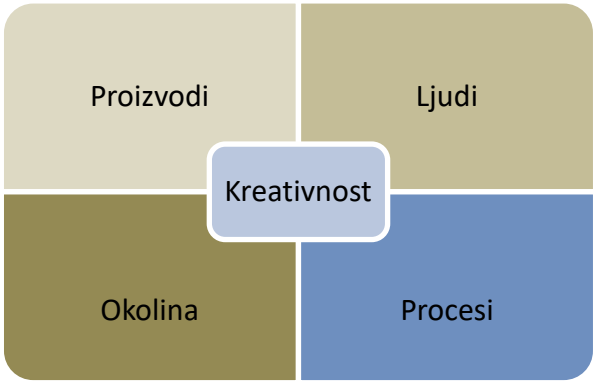
Product - neke ideje, rješenja i dizajn su kreativniji od drugih.

Person - neki pojedinci su kreativniji od ostalih.

Press - neke fizičke i društvene okoline su kreativnije od drugih.

Process – neke tehnologije su kreativnije od ostalih.

Slika 3. *4P kreativnosti*



Izvor: Obrada autorice prema Rhodes, M. (1961). *An analysis of creativity*. Phi Delta Kappan, Vol. 42: 309

Za svjesno spoznavanje i kultiviranje osobne ili organizacijske kreativnosti moguće je činiti nekoliko stvari:

- Identificirati kreativno ponašanje kao cilj
- Koristiti kreativne alate
- Odvojiti vrijeme i prostor za kreativno ponašanje

- Utemeljiti okolinu koja stimulira kreativno ponašanje

Nositelj kreativnosti je pojedinac ili skupina pojedinaca. Sukladno svom radu i djelovanju pojedinci pokazuju svoju kreativnost. Vezano uz kreativno razmišljanje, danas postoje određene tehnike koje mogu pridonijeti pravilnosti i učinkovitosti te uglavnom nematerijalnoj aktivnosti. Kreativni rad, odnosno kreativno djelovanje najčešće se iskazuje i konkretizira u inoviranju, unapređivanju, sintetiziranju, stvaralaštvu, logičnom razmišljanju, ali i u kopiranju, odnosno oponašanju.

Postoje različita istraživanja i razmatranja vezana uz značaj individualne kreativnosti posebice kako neki timski dosezi ne mogu biti reducirani na pojedinačne članove tima. Stoga je značajno istaknuti ulogu individualne kreativnosti kao zasebnog elementa kreativnosti koji zahtjeva fokus na integraciju kreativne ljudske vještine i organizacije te zaključiti da je razvijanje kreativnosti unutar organizacije osnovna stavka za uspješno poslovanje ali svakako sama po sebi nije dovoljna, potrebno je i iskustvo, prethodno znanje, povoljni unutarnji i vanjski faktori koji su uvjet za kreativnost.

2.2.1. Individualna kreativnost

Kreativnost koju u sebi nosi pojedinac, osim što za sebe stvara razvoj karijere, sa svojim idejama ili mnogo njih, poduzeće postaje kreativno kao cjelina. U svim područjima poslovnih aktivnosti i djelovanja zaposlenika, moguće je kreativno unaprijediti. Za poticanje kreativnosti unutar nekog poduzeća vrlo je bitno pridati dovoljno ovlasti zaposlenicima da inoviraju svoje poslovne aktivnosti, analizirati i rješavati probleme u poslovanju umjesto njihovog zanemarivanja, podržavati zaposlenike u preuzimanju razumnih rizika za inoviranje poslovanja, te poboljšati upravljanje ljudskih potencijalima na način da se pojedinci koji su sposobni za kreativnost i inovacije zapošljavaju.

Problematiku kreativnosti zaposlenika istražuje (Wheatley, 2010:4) na način da u današnje vrijeme ni jedan pojedinac nije dovoljno inteligentan da samostalno oblikuje cjelokupni sustav. Autor navodi da nitko ne može točno predvidjeti uspješne intervencije unutar gustih mreža organizacije. Smatra da je teško spoznati što je

ljudima bitno ili razumjeti način na koji obavljaju svoj posao. Jedino rješenje je pozvati ljude da se uključe u proces kreiranja promjena.

Istraživanje na uzorku od 6900 menadžera iz 56 velikih i srednje velikih američkih tvrtki otkrilo je da čak 89% ispitanika misli kako je u današnje vrijeme teže privući talentirane ljude no što je to bio slučaj ranije, a čak 90% misli kako je talentirane zaposlenike danas teže zadržati u tvrtki nego ranije (Edvinsson, 2003:86). Conaldi et al (2012.) i Tonellato (2014.) smatraju da upravo pojedinci osiguravaju nove kreativne ideje i prijedloge vezane uz nove proizvode i usluge. Osnova za rast organizacije je prepoznati kreativca, važno je nabrojati četiri osnove prepoznavanja;

1. *Logično razmišljanje* – proces u kojemu pojedinac rješava problem počevši s nekom teorijom, te kroz verifikaciju može doći do novih zaključaka.

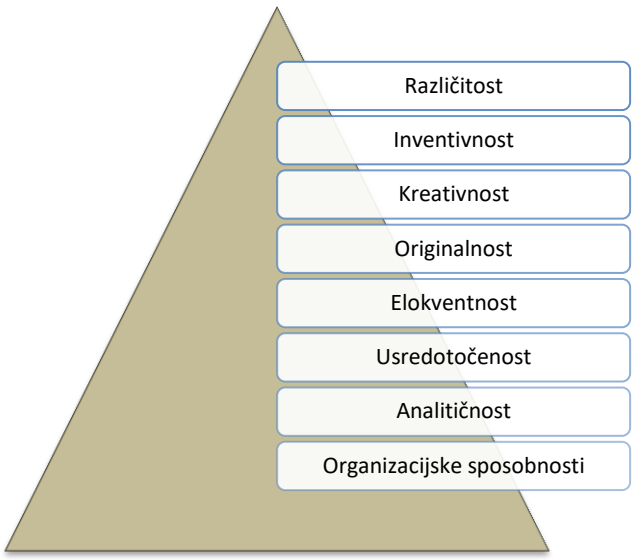
2. *Povezivanje ideja* – pojedinac traži vezu između informacije i ideja, te kroz životno iskustvo i obrazovanje, može također doći do kreativnog rješenja.

3. *Definiranje problema* – pojedinac prikuplja činjenice, identificira problem, te kombinira rješenje s provođenjem izabranog rješenja u praksi.

4. *Slobodno povezivanje* – ovaj model više naglašava podsvjesnu sferu, odnosno nedovoljno istraženu. Mnogi je teoretičari percipiraju kao "skladište ideja", koje se naglo diže na razinu svijesti nekim čudnim stimulansima.

Prema (Vujić, 2010:195) karakteristike kreativne osobe ogledaju se u volji, hrabrosti, odlučnosti i sposobnosti svladavanja problema na potpuno nov način – a to isto omogućuje i drugima. Karakteristike su prikazane na sljedećoj slici:

Slika 4. *Karakteristke kreativne osobe*

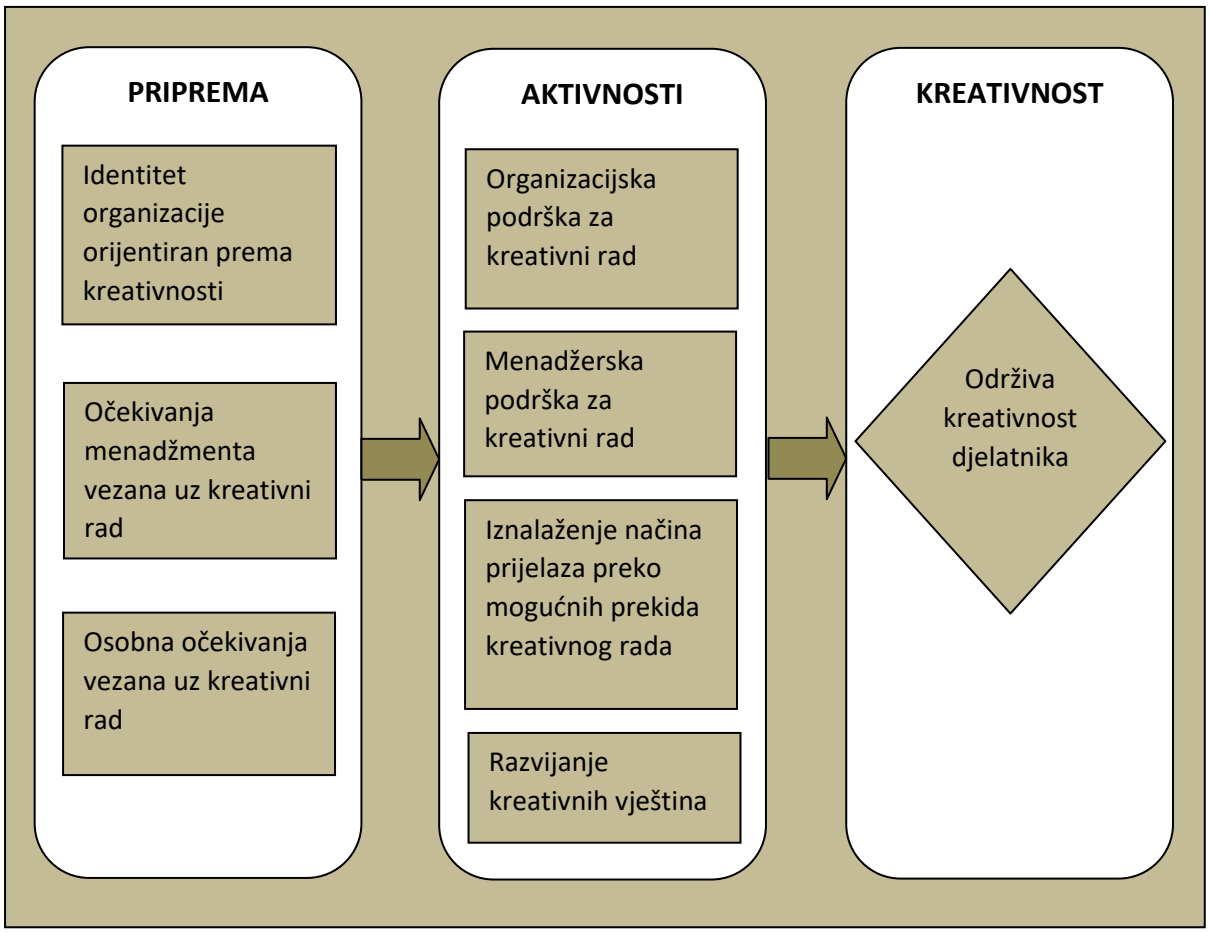


Izvor: Obrada autorice prema Vujić,V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka:195

Prema (Bahtijarević-Šiber, 2014.) kreativni zaposlenici su oni koji nastoje utvrditi mogućnosti za uvođenje novih prozvoda i usluga. Iako se veliki dio literature vezan uz upravljanje kreativnošću fokusira na zapošljavanje najkreativnijih ljudi, pripremajući ih za obavljanje kreativnog rada i osiguravanje poticajnog okruženja kako bi se dobio željeni kreativni proizvod ili usluga, cijeli niz novih istraživanja pokazuju da, svi zaposlenici se moraju više osobno zalagati kako bi bili u stanju dosljedno se kreativno razvijati (De Stobbelier, Ashford, i Buyens, 2011.; Tierney i Farmer, 2011).

Da bi individualna kreativnost unutar organizacije bila održiva svakako je bitno analizirati elemente koji su od presudnog značaja.

Slika 5. *Model individualne kreativnosti*



Izvor: Obrada autorice prema Van Kessel et al. (2014). *No creative person is an island: organisational culture, academic project-based creativity, and the mediating role of intraorganisational social ties*. S. Afr. j. econ. manag. sci., vol.17, n.1, : 46-69.

Pojedinci koji su kreativni u pravilu su inteligentni i jako znatiželjni, ne vole se voditi logikom i racionalnošću. Svjesni su obično vlastitih sposobnosti i osobina i njihovo se djelovanje može tumačiti konstruktivnim i destruktivnim nego kod drugih. Kreativan čovjek ima ideju koju zna primijeniti u praksi i ima snage da ju i uvede. Za poduzeće te kreacije ponekad su način preživljavanja u oštroj konkurenciji, ali su uvijek oslonac za profesionalan razvoj i napredovanje. Čitavo se poduzeće mora pretvoriti u kreativnu organizaciju, da bi upravljanjem se poticali talenti koje otkriju u svojoj radnoj okolini.

Tablica 3. *Usporedni prikaz značajki kreativnog pojedinca i kreativnog poduzeća*

KREATIVNI POJEDINAC	KREATIVNO PODUZEĆE
Brzo shvaća i može brzo „ proizvesti“ veliki broj ideja	Ima ljude s idejama i otvorene komunikacijske kanale. Ljudi koji se bave inovacijama oslobođeni su nekih drugih dužnosti.
Potiče, usmjerava i stvara dobru klimu i neobične ideje.	Prima na posao različite profile ljudi. Inovira znanje zaposlenika. Dopušta samostalnost i potiče kreativan rad.
Ocjenjuje ideje prema funkcionalnosti. Motiviran je da se ideje pretvore u akciju.	Ima objektivne pristupe i okrenuto je traženju istine. Evaluira ideje prema vrijednosti. Odabire i unapređuje isključivo na temelju sposobnosti i zasluga.
Ne žuri sa zaključcima. Ne ulijeće. Duže analizira i objašnjava.	Investira u fundamentalna istraživanja. Ima fleksibilno strategijsko planiranje. Eksperimentira s novim idejama,ocjenjuje ih tek poslije. Svemu i svakome daje prigodu.
Nije autoritaran. Fleksibilan je. Povodi se za vlastitim interesima. Istraživanja su mu nekonvencionalna.	Decentralizirano je. Osigurava sredstva i vrijeme za pilot-projeke. Dopušta i očekuje rizik. Nema autoritarnog upravljanja. Zaposlenici slobodno razmatraju različite ideje.
Samostalan je pri ocjenjivanju. Sebe doživljava različitim od drugih.	Autonomno je i neovisno. Ima originalne i različite ciljeve. Ne pokušava pratiti vodeće u određenom tipu proizvodnje.
Ima bogatu maštu, ali jasan pogled na realnost.	Odvaja kreativne od proizvodnih funkcija. Potiče komercijalizaciju inovacija.

Izvor: Vujić, V. (2010). *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka : 217

U istraživanju o kreativnosti zaposlenika (Wheatley, 2010:2) tvrdi da samim prepoznavanjem problema zapravo dolazi do promjena i kreativnih procesa, na način u kojem određena osoba pronalazi smisao i svojom zainteresiranošću pokreće ljudsku kreativnost.

Misliti drugačije od ostalih i to slobodno izraziti, na žalost često dovodi do socijalnih konflikata s našom okolinom. To, naravno, posebno vrijedi u društvima u kojima tolerancija drugačijih stajališta nije osobito razvijena. Rigidnost pogleda na svijet najčešća je prepreka razvoju kreativnosti. U poslovanju neke organizacije, upravo poticanje kreativnosti i slobodnog izražavanja drugačijeg mišljenja pridonosi kreativnom poslovnom miljeu koji pogoduje i potiče jačanje inovativnih potencijala. Originalnost u pristupu rješavanja problema ključna je za razvoj znanosti i ljudske spoznaje. Najveće ideje u pravilu nailaze na snažan otpor svih koji preferiraju opće prihvaćena dominantna stajališta i uhodane obrasce ponašanja. Nove ideje teško istjeruju stare, bez obzira koliko su te stare netočne ili istrošene.

Moguće je zaključiti da se individualna kreativnost temelji na vještini povezivanja sastavnih elemenata, korištenjem prijašnjih iskustava pri sintetiziranju novih stvari. Ljudi koji nisu imali dovoljno različitih iskustava pokazuju veću sklonost linearnim rješenjima i ne vide širu sliku i kontekst u kojem kreiraju neki novi proizvod. Što je životno i profesionalno iskustvo šire to je i pristup rješavanju problema i traženju novih solucija kreativniji.

To svakako dovodi i do razmatranja značaja timske kreativnosti, čije se poticanje unutar organizacije po istraživanjima različitih autora dokazalo i na određeni način kao značajnije od samog poticanja individualne kreativnosti.

2.2.2. Timska kreativnost

U suvremenim organizacijama znatno se ulaže u formiranje učinkovitih timova (team-building). Tim je opisan kao zapravo mnogo značajniji od individualnog učinka članova. Drugačije rečeno, timu je potreban zajednički (ne uzajamno konkurentan) napor, u kojem svaki član preuzima odgovornost za rezultate tima, a ne samo za svoj individualni rad. Tim je na prvom mjestu, a pojedinac je na drugom, pa je sve što član individualno radi usmjereno na ispunjenje ciljeva tima, a ne samo na njegov samostalni doprinos. Stvarni tim je mala skupina ljudi s komplementarnim vještinama, koji su podjednako odani i posvećeni zajedničkom cilju i smislu rada, kao i pristupu rješavanja problema pri čemu postoji snažan osjećaj uzajamne odgovornosti i koja ima pravog vođu. No, to nikako ne znači da timski rad implicira

gubljenje individualnosti pojedinaca, jednako kao što timski rad ne služi ni kao paravan za nesposobnost ili prikrivanje nerada pojedinaca.

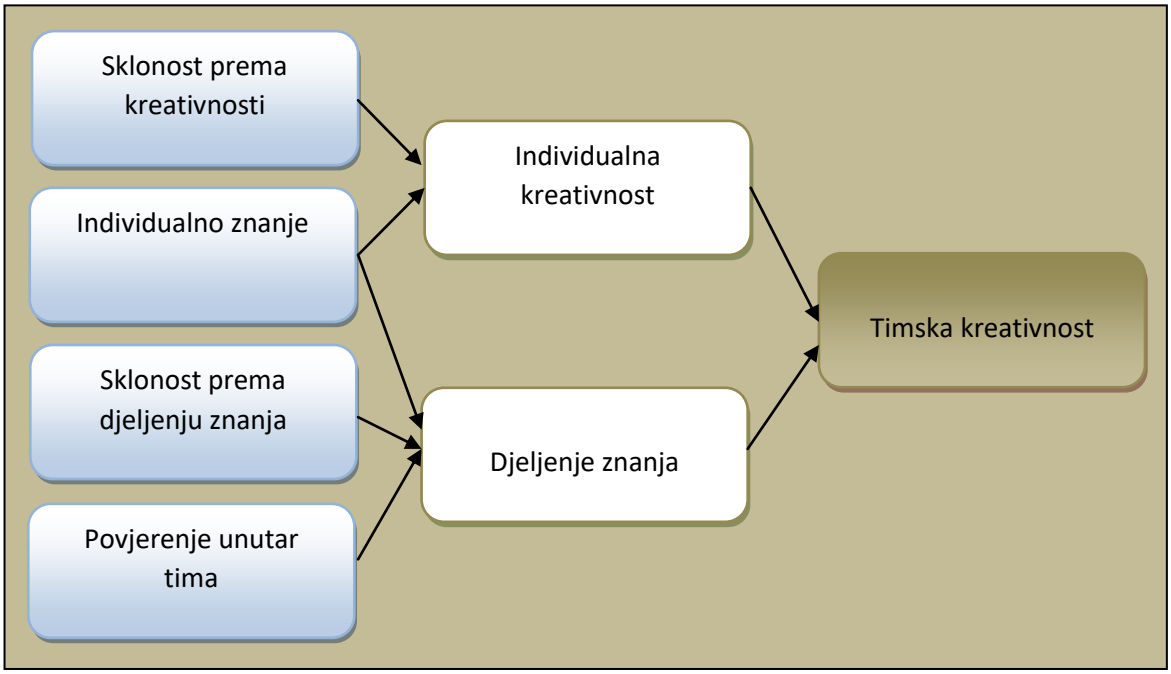
Kreativnost zahtijeva originalnost i efektivnost na način da originalni proizvodi/usluge moraju biti efektni da bi bili kreativni (Runco, Jaeger, 2012:92). Empirijska istraživanja vezana uz timsku kreativnost pokazala su da ulazne varijable kao što su međuovisnost i raznolikost vezana uz posao potiču timske kreativne procese (West, 2002., Hulsheger et al., 2009.).

U suvremenim poslovnim organizacijama kreativnost i kreativno rješavanje problema je od presudnog značaja. Mnoge organizacije prolaze kroz neprestani proces unutarnje reorganizacije u cilju unapređenja načina poslovanja, odnosno smanjenja troškova i povećanja svoje efikasnosti, tako da se kreativna i inovativna rješenja implementiraju na svim razinama i područjima počevši od menadžmenta, proizvodnje, samih usluga pa sve do tehnologije i elektroničkog poslovanja. Prema tradicionalnim shvaćanjima, kreativna su samo neka područja u poslovanju, npr. razvoj i dizajn novih proizvoda ili oblikovanje marketinških poruka. Detaljnijom analizom dokazuje se da su kreativna rješenja moguća u procesu planiranja, upravljanju projektima, upravljanju kadrovima, poboljšanju odnosa unutar organizacije ali i u samom odnosu sa korisnicima. U stvari, skoro sva područja poslovnih aktivnosti i djelovanja zaposlenika u suvremenoj organizaciji moguće je kreativno unaprijediti. Budući da je za unapređenje poslovanja često potrebno sudjelovanje cijele organizacije u inoviranju i unapređenju poslovnih procesa te korištenje intelektualnih resursa svih dostupnih stručnjaka i zaposlenika, umjesto poslušnih izvršitelja sve su više traženi zaposlenici koji su inovativni, motivirani, daju prijedloge, participiraju u odlučivanju te sami nastoje unaprijediti segmente poslovanja kojima upravljaju.

Kreativnost je posebno važna u procesu rješavanja problema. Mnoge poslovne odluke zahtijevaju inovativna rješenja i traže kompleksne reakcije menadžmenta na neizvjesne i složene uvjete u poslovnoj okolini. Rijetko jedan menadžer može sam donijeti složenu odluku koja zahtijeva multidisciplinarno znanje, široko iskustvo i detaljnu analizu problema. Za mnoge je odluke potrebno angažirati kompetentne i kreativne timove. Međutim, za kreativno i odgovorno ponašanje članova tima

potrebno je osigurati odgovarajuće preduvjete. Osim stručnosti, potrebno je da članovi tima budu dobro informirani i motivirani za donošenje kvalitetne odluka, a korisno je i kad su spremni primijeniti neku individualnu ili grupnu tehniku kreativnog rješavanja problema.

Slika 6. *Model timske kreativnosti*



Izvor: Obrada autorice prema De Vreede et al. (2012). *A Model and Exploratory Field Study on Team Creativity,*. HICSS '12:45th Hawaii International Conference on System Science, Maui, Hi, United States. IEEE Computer Society, : 227 - 236

Istraživanje timske kreativnosti od strane (De Vreede et al., 2012) istaknulo je ulogu i značaj djeljenja znanja unutar organizacije. Djeljenje znanja usko je povezano i ima pozitivan utjecaj kako na individualnu tako i na timsku kreativnost. Prema (Srića, 1992:70) ono što grupe čini kreativnima su sljedeći elementi:

1. Kreativna grupa ima punu *slobodu, samostalnost i autoritet* iz čega proistječe njezina odgovornost za rezultate vlastitih odluka. Za razliku od „diktatorske" hijerarhije, u kojoj je uspjeh ili promašaj problem vođe, članovi dobrog tima sami su zaslužni, pa onda i odgovorni za efekte svoje aktivnosti.
2. Kreativnost grupe ovisi o *slobodnom protoku informacija*. Za razliku od autoritativne organizacije čiji „lideri" blokiraju informacije i stvaraju vlastite

monopole na znanje, članovi u dobrom timu jedan drugoga obogaćuju svojim spoznajama, stvarajući inventivnu atmosferu u kojoj je lakše riješiti i najteže probleme.

3. Kreativne grupe ostvaruju *sinergiju*. Umjesto da rasipaju snagu na suparništvo, svađe i neproduktivni rad, članovi tima svoju energiju usmjeravaju na zajednički cilj – problem koji valja riješiti. Neuspješne grupe vode „diktatori" kojima je cilj vlastita korist. Uspješne ekipe vode „lideri" kojih se interes poklapa s ciljevima grupe.

4. U njihovom radu *„cilj ne opravdava sredstvo"*. Za kreativni tim podjednako je važno obaviti posao kao i učiniti to u skladu sa, zajedničkim vrijednostima, normama i pravilima zajedništva. *Vođa tima koji traži rezultat, ne mareći za način na koji će se on postići, neće dugo zadržati kreativnu i uspješnu grupu na okupu.*

5. Odluke donose i razrješavaju sukobe *konsenzusom*, a ne nametanjem volje većine. Na taj način članovi tima neće se osjećati podčinjenima, iskorištenima ili zanemarenima.

Postoji niz tehnika za rješavanje jednostavnijih i složenijih problema koje se koriste za poticanje kreativnosti. Najpoznatije i najjednostavnije su:

7 alata kontrole kvalitete *(7 QualityControl Tools - 7QCT)*

Sedam osnovnih alata za kontrolu kvalitete, koje je prvi sažeo Kaoru Ishikawa, profesor inženjerstva na Tokijskom Sveučilištu i otac "krugova kvalitete". To su:

1. Dijagram uzroka i posljedice (još se naziva Ishikawa ili riblja kost) (*Cause-and-effect diagram*): Identificira mnoge moguće uzroke problema i sortira ideje u korisne kategorije.
2. Kontrolna lista (*Check sheet*): Strukturirani, pripremljeni obrazac za prikupljanje i analizu podataka; generički alat koji se može primijeniti za mnoge svrhe.
3. Kontrolni grafikoni (*Control charts*): Koriste se za proučavanje kako se proces mijenja tijekom vremena.

4. Histogram: Najčešće korišteni grafikon za prikazivanje distribucije frekvencija ili koliko se često pojavljuje različita vrijednost u nizu.
5. Paretov grafikon (*Pareto chart*): Na stupčastom grafikonu se prikazuje koji su čimbenici značajniji.
6. Dijagram raspršenosti (*Scatter diagram*): Grafikoni uparuju numeričke podatke, sa svakom varijablom na svojoj osi, u potrazi za međusobnim odnosom.
7. Dijagram tijeka (*Flow chart*): Dijagram tijeka procesa je jednostavni alat koji grafički prikazuje inpute, akcije i outpute određenog sustava.

i 7 alata upravljanja *(7 ManagementTools - 7MT)*

Sedam alata upravljanja:

1. Affinity Diagram (KJ Method)
2. Interrelationship Diagram (ID)
3. Tree Diagram
4. Prioritization Matrix
5. Matrix Diagram
6. Process Decision Program Chart (PDPC)
7. Activity Network Diagram

Izbor odgovarajućih tehnika često može biti teška zadaća radi brojnosti mogućih pristupa, alata i modela. Ipak, još je važniji izbor pristupa radu s timovima.

Preporuke za pripremu i korištenje trajnijega kreativnog procesa su:

Poštovanje grupe - nitko ne želi da mu se kaže da radi krivo, stoga je potrebno iskazati poštovanje za prošle i današnje metode stvaranja ideja. Timove treba poticati na kreativnost pitanjima o njihovoj budućnosti, budućnosti tržišta, industrije i kupaca.

Ne pretjerivati s rokovima - timove treba ohrabriti na preuzimanje vlasništva nad cijelim procesom.

Usredotočenje timova na njihove ciljeve - ako ih ipak nema, tada je to pravi trenutak za poticanje kreativnosti.

Usredotočenje na budućnost - ne treba se baviti samo s dobro poznatim postojećim problemima koji zaposlenike uglavnom vežu uz poznate načine rješavanja.

Jasno povezivanje svih aktivnosti i ciljeva s ciljevima i rezultatima poslovanja - omogućuje prepoznavanje korisnih akcija odnosno uzročno posljedičnih povezanosti.

Stvaranje klime koja ohrabruje prirodnu kreativnost – podrazumijeva korištenje glazbe, različitih aktivnosti, boja i prostora na kreativan način.

Ukoliko se angažiraju konzultanti, bitno je tražiti njihove reference – poznato je da postoje vrlo velike razlike u kvaliteti konzultanata.

Timovi će imati veći kreativni potencijal ako u njima vlada atmosfera povjerenja, otvorenost, međusobno podržavanje i odgovorno ponašanje članova tima. Mala je vjerojatnost da će biti posebno kreativni timovi koji imaju nezainteresirane ili neodgovorne članove, u kojima vlada nepovjerenje te su pojedinci zatvoreni i suzdržani, ili ako je prisutan sukob interesa, kao i međusobno podmetanje članova tima. Za atmosferu u timu odgovorni su svi članovi, kao i vođa tima. Poželjno je demokratsko vodstvo, optimističnost vođe, poticanje pojedinaca na iznošenje ideja i prijedloga, kao i stvaranje atmosfere u kojoj članovi tima osjećaju da su cijenjeni te da se njihovi prijedlozi ozbiljno razmatraju. Zajedništvo, predanost ciljevima skupine i poistovjećivanje pojedinaca s timom uvijek će potaknuti više kreativnosti nego individualističko ponašanje, neprihvaćanje timske uloge te sklonost dominaciji i kritici.

Individualni kreativci dio su kreativnih grupa/timova, a kreativni timovi dio su inovativne organizacije koju potiču rukovoditelji s određenim karakteristikama, kao što su emocionalna inteligencija, karizma, spremnost na promjene, poticanje, motiviranje, nagrađivanje, stvaranje inovativne organizacijske klime i kulture (Jakovljević et al., 2012:38).

Rješavanje problema obično se odvija u više faza:

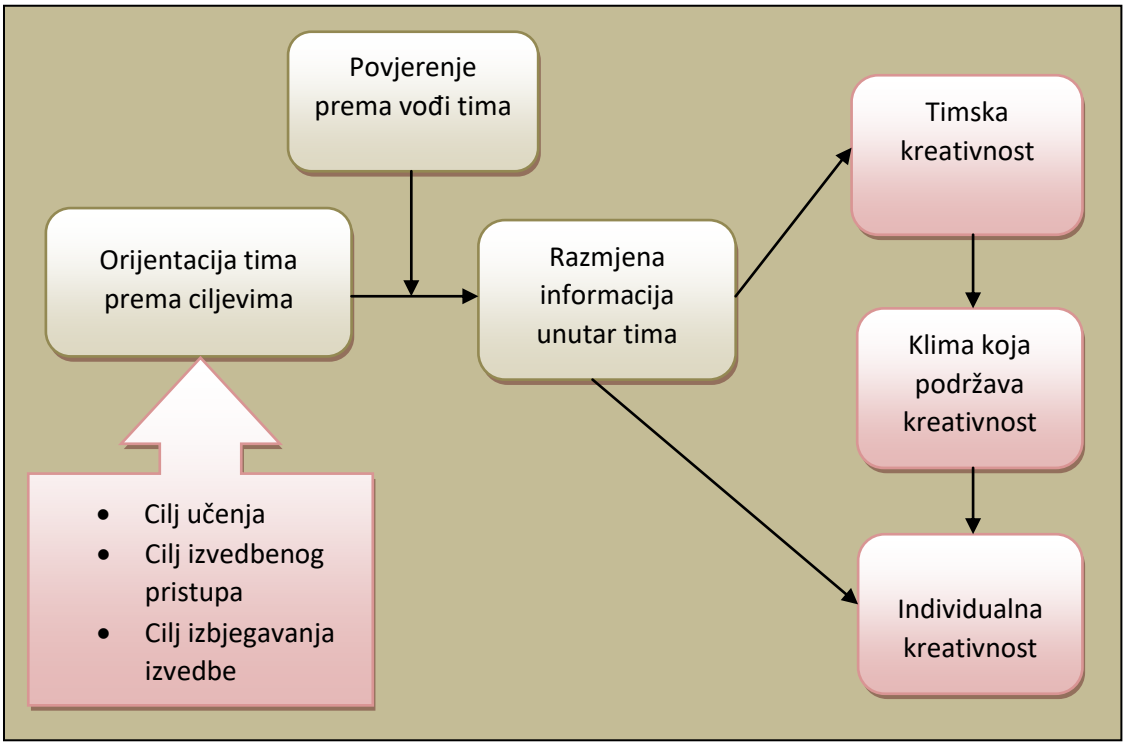
1. identifikacija problema;
2. prikupljanje relevantnih informacija;

3. definiranje cilja;
4. generiranje ideja;
5. evaluacija ideja;
6. izbor i oblikovanje rješenja;
7. primjena rješenja u praksi i procjena uspješnosti rješenja.

U svakoj od navedenih faza rješavanja problema moguće je primijeniti neku od brojnih individualnih ili grupnih tehnika kreativnog rješavanja problema. Međutim, prethodno je potrebno da menadžer dobro poznaje različite tehnike i ispravno ocijeni kada je neke od njih pogodno primijeniti za rješavanje nekog specifičnog problema. Bitno je da članovi tima imaju odgovarajuće iskustvo u skupnom radu i pozitivan stav prema primjeni kreativnih tehnika.

Model koji predlažu (Gong et al., 2013:834) pokazuje da su individualna i timska kreativnost u pozitivnoj relaciji kada u organizaciji postoji pozitivna klima koja podržava kreativnost.

Slika 7. *Teorijski model odnosa individualne i timske kreativnosti*



Izvor: Obrada autorice prema Gong, Y., Kim, T., Lee, D., Zhu, J. (2013). A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange and Creativity, Academy of Management Journal, Vol.56, No. 3., : 827-851

Neka istraživanja ne idu u prilog poticanju timske kreativnosti. Posebice na primjeru brainstorminga gdje se potencira utjecaj grupnog efekta na individualni. Prema (Walton, 2016.) organizacije u posljednih 20-ak godina koje su željele potaknuti kreativno razmišljanje uglavnom su se oslanjale na metode brainstorming i team building kao bitne alate kreativnog razmišljanja. U obje metode upravo je grupa najvažnija, što je vjerojatno razlog zbog kojeg metoda brainstorming nikada nije ispunila originalnu zamisao. Posljednja istraživanja pokazuju da brainstorming zapravo reducira broj ideja koji nastaju u grupi kada se uporede sa brojem ideja koje mogu biti generirane od tih istih individua samostalno.

Moguće je zaključiti da je timska kreativnost usko povezana sa individualnom kreativnošću, no ipak ovisno od samog načina poticanja i primjene kreativnosti unutar organizacije, može se reći da je posve sigurno teško dostižan i izuzetno osjetljiv fenomen. Budući da je razumljivo da ovisno o samoj organizaciji i obliku vodstva individue ali i grupe prihvaćaju norme sukladno okolnostima unutar organizacije. Stoga je bitno svakako razmotriti zančaj i ulogu kreativnosti na nivou same organizacije.

2.2.3. Organizacijska kreativnost

Unutar organizacija sve se više pozornosti u poslovanju daje kreativnosti, uspješne organizacije kao i uspješni voditelji cijene kreativnost svojih suradnika. Teško je navesti granu poslovanja, odjel unutar organizacije ili radno mjesto koje ne zahtijeva kreativnost u svrhu iznalaženja boljih rješenja. Upravo poticanjem i korištenjem kreativnosti moguće je postići onu razliku između izvrsne i prosječne organizacije.

Koncept organizacijske kreativnosti objašnjava (Senge, 1996.) kao organizacijske strukture brze i prilagodljive stalnom protoku informacija i resursa. Pored navedenog (Vicari,1998.) je opisao visoku organizacijsku kreativnost kao kontinuirani angažman zaposlenika i menadžera u kreativne napore koji rezultiraju inovacijama. Nasuprot tome, niska organizacijska kreativnost evidentirana je u kontekstu rukovodećih struktura prema individualnim kreativnim inicijativama u japanskim organizacijama (Basadur, 1992; Nonaka et al. 2001.). (Basadur et al

1992.) provodi istraživanje o kreativnosti u R&D organizacijama u Japanu gdje otkriva problem iznalaženja i rješavanja problema. Zaposlenici su bili motivirani da individualno otkrivaju probleme ali su morali preuzeti odgovornost za rješavanje problema.

Tablica 4. *Razine inteziteta individualne i organizacijske kreativnosti*

		INDIVIDUALNA KREATIVNOST	
		Niska	**Visoka**
ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST	**Visoka**	Organizacija bazirana na konstantnom razvoju, sustavnoj analizi efikasnosti (japanski poslovni model)	Uspješne organizacije Visok postotak inovacija (kreativnost je maksimizirana i rezultira inovativnim proizvodima/uslugama)
	Niska	Nekolicina inovacija Neproduktivna organizacija (organizacija drži status quo)	Nizak postotak inovacija ponekad radikalne, utemeljene na individualnom duhu organizacije (mogućno uzrokuje frustracije u radnoj okolini)

Izvor: Vicari, S. (2013). *La creativita dell''impresa: Tra cas e necessita*. (Creativity: A case of necessity) Milano, Italy: Etas Libri. :124

Prema istraživanjima kreativnosti u poslovanju koje je provela (Amabile, 1996.) uzorak je obuhvatio 238 osoba koje rade na kreativnim projektima u 7 organizacija. Istraživanje je rezultiralo sa šest mitova o kreativnosti u organizaciji.

1. *Kreativnost dolazi od kreativnih ljudi* - U razgovoru sa menadžerima obično se smatra da je kreativnost potrebna odjelu za istraživanje i razvoj, marketing ili prodaju, dok se isto tako smatra da nije potrebna u računovodstvu. Također menadžeri često navode da su samo pojedinci kreativni dok većina ostalih nije. Međutim funkcija menadžera zahtijeva promicanje kreativnosti u svim odjelima uključujući i financije. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da bilo tko sa prosječnom inteligencijom je sposoban za određen stupanj kreativnosti.

2. *Novac potiče kreativnost* - Bonusi i ostala nagrađivanja čak postaju i problematični kada pojedinci misle da svaki njihov pokret može utjecati na zaradu. Tako da čak dobiju i averziju prema riziku. A sve to guši kreativnost. Osobno zadovoljstvo ima veći utjecaj na kreativnost. Osobe koje rade nešto iz osobnog zadovoljstva su daleko kreativnije.

3. *Vremenski pritisak potiče kreativnost* - Osobe su najmanje kreativne kada se bore sa satom. Ovo istraživanje je ukazalo i na novi termin time-pressure hangover. Naime, radi se o situaciji kada su osobe izložene izuzetnom vremenskom pritisku jedan dan, njihova kreativnost ne pada samo na taj dan nego i dva dana poslije. Vremenski pritisak ugrožava kreativnost jer onda ne dolazi do temeljitog proučavanja problema. Ukoliko smo suočeni sa vremenskim pritiskom izostaje faza inkubacije. Nije samo rok to što ugrožava kreativnost, nego i moguća ometanja koja uslijede. Nije teško biti kreativan pod pritiskom ako se uspije zadržati fokus na posao. Često dolazi do problema jer u većini organizacija uposlenici ne razumiju razlog iz kojeg je nešto hitno.

4. *Strah uvjetuje revolucionarnu snagu* - Široko rasprostranjena je predodžba da strah i tuga nekako potiču kreativnost. Čak postoje određena psihološka istraživanja koja pokazuju da je depresija veća kod kreativnih pisaca i umjetnika. Međutim u poslovnim svijetu kreativnost je povezana sa osjećajima sreće, zadovoljstva i ljubavi. Dok ju sputavaju strah, tuga i anksioznost. Ovdje se javlja određena povezanost. Uzbuđenje radnim obavezama uzrokuje kognitivne asocijacije koje će se preko noći inkubirati u novu kreativnu ideju.

5. *Natjecanje pobjeđuje kolaboraciju* - Ukorijenjeno je mišljenje, naročito u financijama i high-tech industriji, da interno natjecanje dovodi do inovacija. Najkreativniji timovi imaju povjerenje da dijele i raspravljaju o idejama. Međutim kada se natjecanjem dolazi do priznanja stvara se zatvorena atmosfera gdje nitko ne želi da dijeli informacije i to vodi ka destrukciji same organizacije.

6. *Uređena organizacija je kreativna organizacija* - Organizacija koja njeguje kreativnost može se uspješno suočiti sa nadolazećim problemima, dok ona koja „robuje“ propisima i pravilima je na samom početku osuđena na propast.

Osim navedenog postoje situacije koje ograničavaju maštu i kreativnost. Njih treba izbjegavati:

Pogrešna raspodjela uloga - „Svatko je genij. No ako ribu sudite po njezinoj sposobnosti da se popne uz stablo, cijeli će svoj život provesti uvjerena da je glupa.“ A. Einstein

Vanjsko ograničavanje krajnjeg cilja - Suptilna upotreba jezika ili pritisak kroz kontrolu na radnom mjestu koče kreativnost.

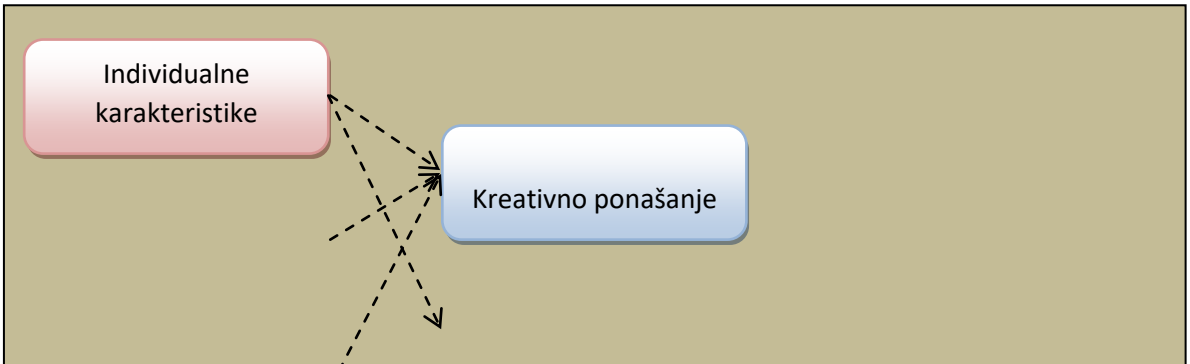
Stroga raspodjela resursa - Kreativne osobe trebaju više vremena nego manje kreativni jer često iznova koncipiraju probleme.

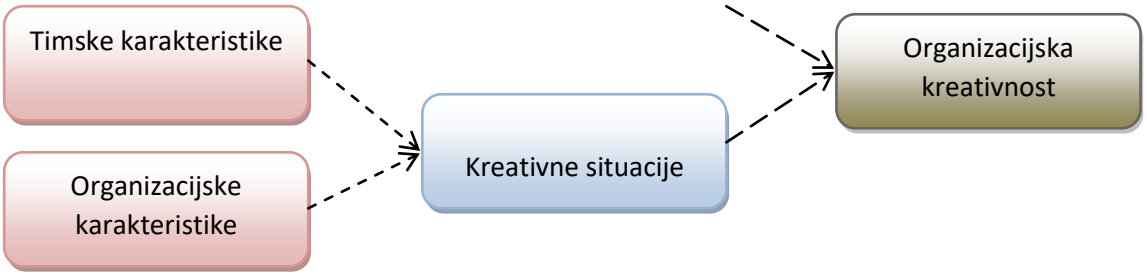
Nedostatak društvene raznolikosti - Homogene skupine bolje surađuju ali su manje kreativne.

Manjak pozitivne povratne informacije - Rijetki su oni koji nastave sa idejom ako nisu dobili nikakvu pozitivnu reakciju

Organizacije koje odaberu iskorištavanje kreativnosti moraju i ulagati u nju, što najčešće podrazumijeva treninge kreativnog i kritičkog mišljenja. Troškovi i dobiti od ovih treninga su podložni promjenama i ovise od broja kreativnih treninga i broja kreativnih projekata u koje su uključeni. Korist od svake jedinice kreativnog treninga po osobi ovisi o količini uvježbavanja koje je osoba zaista dobila kroz trening i o vrijednosti koju osoba općenito dodjeljuje kreativnosti (Lubart i Runco, 1999.). Ukoliko se osoba odbije uključiti u bilo kakav kreativni proces, novac uložen u trening može se smatrati izgubljenim. No, uprkos svemu, da bi opstali i napredovali na dinamičnom globalnom tržištu, organizacije moraju redovno uvoditi inovacije u svoje proizvode, usluge, radnu i tržišnu okolinu (Burkus i Oster, 2012.).

Slika 8. *Model organizacijske kreativnosti*





Izvor: Obrada autorice prema Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). *Toward a Theory of Organizational Creativity*. Academy of Management Review, 18.

Još jedan pristup koje organizacije koriste kako bi povećale kreativnu dobrobit jeste „neformalno radno vrijeme“ (engl. noncommissioned work time), što se odnosi na rastući trend u kojem organizacije širom svijeta dozvoljavaju svojim zaposlenicima periode slobodnog radnog vremena na onom što žele. Ovo slobodno vrijeme dozvoljava osobi da se konstruktivno poigra sa novim idejama i pozabavi problemima koji možda drugima nisu interesantni. Dok je količina vremena koju je moguće uložiti strogo strukturirana, način na koji će to vrijeme biti potrošeno ostavljeno je na volju zaposlenika (Burkus i Oster, 2012). Praćenjem promjena koje u organizaciji izaziva uvođenje neformalnog radnog vremena, utvrđeno je da ova promjena pozitivno utječe na kreativnost povećavajući autonomiju pojedinca, reducirajući istaknutost ekstrizičnih nagrada i povećavajući zaposlenikovu spremnost da preuzme rizik (Burkus i Oster, 2012).

Sasvim je sigurno da organizacije koje potiču kreativnost mogu značajno doprinjeti povećanju konkurentske prednosti. Zbog toga organizacije moraju da se okrenu kreativnosti kako bi opstale i održale se u uvjetima svakodnevnih promjena. Poticanje kreativnosti donosi korist pojedincima, grupama i organizacijama, stoga je i važna primjena određenih kreativnih tehnika i procesa u samom konceptu upravljanja organizacijskom kreativnošću.

2.2.3.1. Kreativne tehnike

Osnovni je cilj kreativnih tehnika potaknuti pojedince i skupine na generiranje novih i originalnih ideja, kao i povećati vjerojatnost nalaženja kvalitetnih i obuhvatnih rješenja za probleme koje nije moguće riješiti rutinskim putem,

uobičajenom procedurama ili na osnovi iskustva. Individualne kreativne tehnike pomažu stvaranju slobodnih asocijacija, nekonvencionalnom razmišljanju te prevladavanju osobne rigidnosti u analizi problema i razmatranju mogućih rješenja. Skupne kreativne tehnike reorganiziraju način komunikacije tako da se postiže bolja atmosfera u timu, olakšava identifikacija problema i prikupljanje relevantnih informacija, stvaranje što većeg broja ideja i mogućih rješenja za problem, oblikuje prikladan način izbora najboljeg rješenja u skupini i djelotvornije planira provođenje izabranog rješenja u praksi.

Većina menadžera i stručnjaka u poduzećima preferira specifične tehnike koje odgovaraju njihovom stilu vođenja, osobinama članova tima i prirodi problema kojeg treba riješiti ili vrsti odluke koju treba donijeti. Tehnike je moguće odabrati prema stilu vodstva i nivou povjerenja u timu te koristiti tehnike koje se zasnivaju na pisanoj komunikaciji kod vodstva autoritetom ili nedostatnog povjerenja u timu, odnosno neku od "glasnijih" i više kaotičnih tehnika u slučaju vodstva odriješenih ruku i timova s dobrom komunikacijskom klimom i visokom kohezijom.

Provođenje vremena u timu nakon određenog vremena dovodi do točnog predviđanja reakcija i postupaka određenih članova tima kada se nađu u približno sličnoj situaciji donošenja odluke. Tehnika koja pomaže da se sagledaju važne odluke srazličitih stajališta je "*Šest šešira za razmišljanje*". Pomaže pri poticanju kreativnosti, izbjegavanju grupnog razmišljanja u timskom radu, ali i dovodi do razmišljanja izvan uobičajenih okvira. Tehniku je osmislio Edward de Bono stručnjak u području kreativnog razmišljanja. Svaki šešir donosi drugačiji stil razmišljanja i može se koristiti u različitim situacijama.

Bijeli šešir: usredotočuje se na podatke, činjenice i raspoložive informacije. Osoba kojoj je dodijeljena bijela boja treba zaboraviti na prijedloge, argumente i sugestije i koncentrirati se na to koja su informacije potrebne i raspoložive i na koji način se do njih može doći.

Crveni šešir: osobe koje se trebaju usredotočiti na svoje osjećaje i predosjećaje kada razmišljaju o problemu i iznijeti ih timu bez puno razmišljanja.

Crni šešir: oprezno razmišlja o rizicima i mogućim negativnim posljedicama, zagovara oprez i ističe sve što se ne može riješiti.

Žuti šešir: optimist koji razmišlja o najboljim mogućim (realnim) rezultatima i kao protuteža Crnom šeširu zagovara pozitivne strane rješenja problema ili mogućnosti. Nije intuitivan poput Crvenog šešira već svoj optimizam temelji na logičkim osnovama.

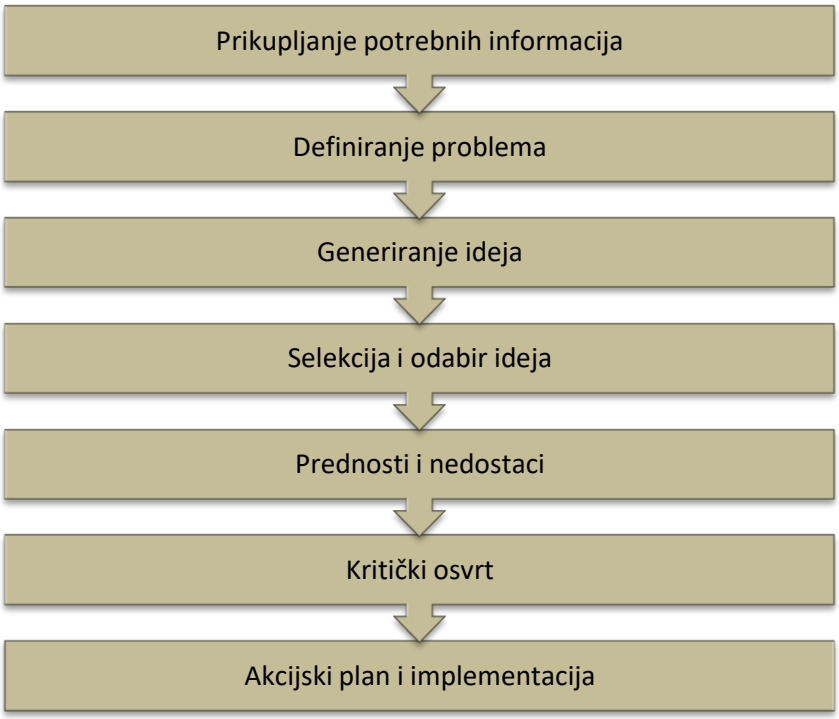
Zeleni šešir: kreativno razmišlja o mogućem rastu ili razvoju, idejama koje mogu proizaći jedna iz druge.

Plavi šešir: razmatra proces razmišljanja i kontrolira sastanak/rad grupe ili odjela.

Ovo je primjer poticanja vlastite kreativnosti ili tima i primjenjuje se kako bi se napravio odmak od uobičajenog načina razmišljanja. Omogućuje poticanje kreativnosti, pomaže pri sprječavanju grupnog razmišljanja unutar tima i pruža dobar uvid u moguće posljedice odluka koje se donese.

Brainstorming ili oluja mozgova sigurno je najpoznatija i najčešće korištena kreativna tehnika. Razlog tome je njezina jednostavnost i mogućnost korištenja za različite potrebe. Ciljevi brainstorminga mogu biti dobivanje što većeg broja različitih, korisnih prijedloga, koji se mogu koristiti kao priprema za donošenje većih odluka, za traženje rješenja nekog problema, smišljanje slogana, imena proizvoda i drugo. Za vrijeme generiranja ideja nužno je isključiti kritičnost, jer će to kod sudionika izazvati nevoljkost da iskažu baš sve ideje koje im padnu na pamet. To bi bilo u suprotnosti s ciljem brainstorminga, a to je generiranje što većeg broja ideja, bez obzira jesu li one čudne, uobičajene ili neuobičajene, nekritičke, divlje ili na prvi pogled nesuvisle, sve su dobrodošle. U procesu brainstorminga svaka je ideja dobra. Ako su članovi tima iz različitih struka i ljudi s različitim iskustvom, dobit će se veći broj raznolikih ideja. Kritika i vrednovanje ideja slijede nakon generiranja ideja, odnosno nakon završetka procesa brainstorminga, a za tu potrebu mogu se koristiti kreativne tehnike za odabir alternative.

Slika 9. *Prikaz procesa metode oluje mozgova*



Izvor: Obrada autorice prema Broussine, M. (2008). *Creative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications Ltd., London :55

Tehnika vrlo slična brainstormingu je *brainwriting ili pisanje misli*. Umjesto verbalnog iznošenja ideja, svaki pojedinac zapisuje ih na papir, pa je pogodna za one ljude koji nisu skloni izražavanju svojih ideja pred drugima. Ovaj proces ima svoju prednost u tome što svi istovremeno generiraju ideje, pa se u istom vremenu stvara više ideja, a one su istovremeno i zapisane, pa su preglednije i bolje zabilježene.

Mentalne mape predstavljaju grafički alat koji se može koristiti za brojne situacije, između ostaloga i za generiranje ideja. One potiču kreativnost i fleksibilnost, te potiču razmišljanja izvan zadanih okvira. Temelj ovog sve popularnijeg alata leži u eliminiranju linearnog razmišljanja koji aktivira uglavnom lijevu polutku mozga, dok mentalne mape aktiviraju cijeli niz umnih vještina – riječi, slike, brojeve, logiku, ritam, boju, osjećaj za prostor i druge. Danas je dostupan i veliki broj kompjutorskih programa za izradu mapa uma koje pojednostavljuju njihovu izradu i omogućavaju inkorporiranje izrađenih mapa u elektroničke dokumente. Ipak, one rukom rađene imaju veći učinak na kreativnost.

Svakako postoji još cijeli niz kreativnih tehnika koje se koriste pri samom procesu upravljanja organizacijskom kreativnošću od kojih su među najpoznatijim individualnim tehnikama – vježbanje lateralnog mišljenja, analogija, slobodne asocijacije, personifikacija, analiza scenarija, metafore kao okidači, prisilne veze, lista pitanja, rastavljanje pitanja na dijelove i drl., dok su među najpoznatijim grupnim tehnikama među značajnijim još - Delphi metoda, tehnika magične trgovine, sinektika i dr. Primjena i korištenje kreativnih tehnika su sastavni dio kreativnih procesa, dok je nastanak novih proizvoda i usluga zapravo rezultat kreativnih procesa koji imaju ključnu ulogu u primjeni kreativnosti unutar organizacije.

2.2.3.2. Kreativni proces

Pod kreativnim procesom se podrazumijeva bilo koje traženje rješenja nekog određenog problema, a u poslovnom svijetu, odgovor na različite zahtjeve. Kreativni procesi i modeli zahtjevaju vrijeme razmišljanja (vremenski su zahtjevni) a često nema vremena niti resursa za korištenje kreativnog tijeka.

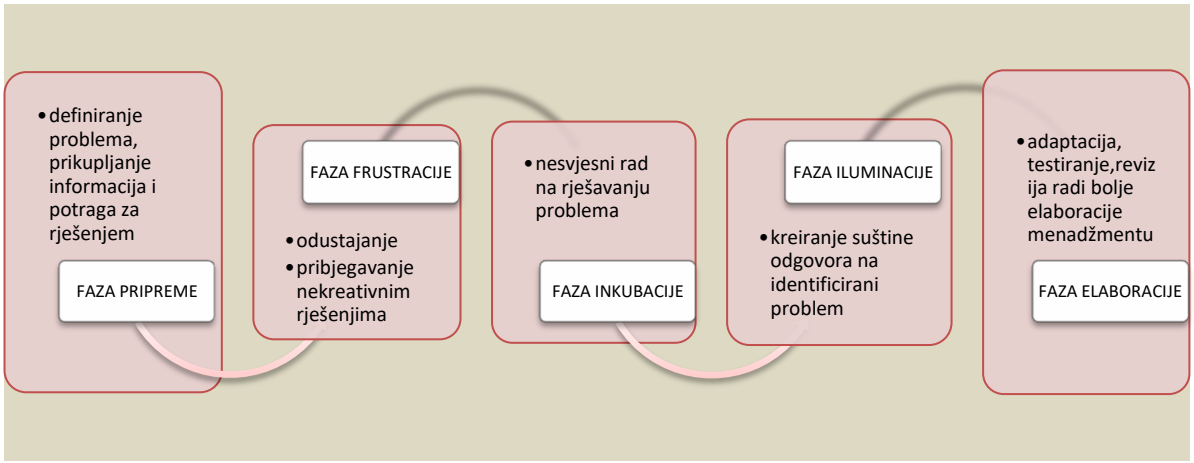
Prema mišljenju (Cowie, 2015.) kreativni proces dokazuje da bilo tko može biti kreativan, ukoliko mu je omogućen pravi alat, strpljene usljed pogreški i odlučnost da ustraje. Danas kreativnost a posebice kreativno rješavanje problema je jedna od ključnih vještina 21. stoljeća (Bodell, 2014:27, Puccio et al. 2011:3).

Kreativni proces rada i razmišljanja planiran je, programiran i izveden niz aktivnosti koje omogućuju pravilnu primjenu kreativnih metoda i dobivanje traženih rezultata (Vujić, 2010.). Pretpostavka svakog kreativnog procesa je stvaranje svijesti o različitim idejama i mogućnostima obavljanja poslova. Na radi se samo o potrebi razvoja svijesti o različitim pristupima problemima, već i pripremi na činjenicu da postoje različiti načini da se neki posao obavi – razvoj otvorenog i kritičkog odnosa.

Za kvalitetnu provedbu kreativnog procesa potrebno je:

- ✓ Provoditi treninge za lociranje novih problema
- ✓ Suočiti se sa nedostacima
- ✓ Poticati rješavanje postojećih problema
- ✓ Osigurati stalnu komunikaciju.

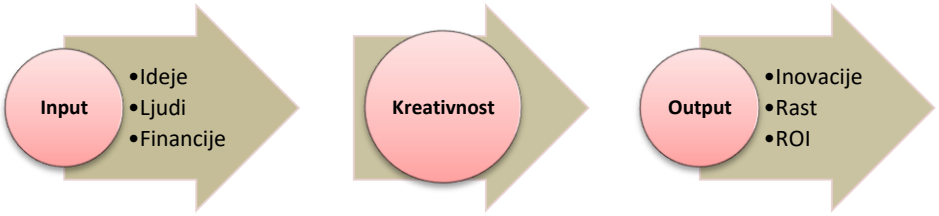
Slika 10. *Faze kreativnog procesa (prema Van Oech, 2012.):*



Izvor: Obrada autorice premaVan Oech, R. (2012). *A Whack on the Side oft he Head, How You Can Be More Creative*, Warner Books

Poduzeća formaliziraju kreativni proces kroz funkciju istraživanja i razvoja. (Cook, 2002) proces prikazuje kao „cijev“ u koju sa jedne strane ulaze ideje a sa druge strane dolazi do povećanja tržišnog udjela ili povrata investicija (ROI), do kojeg dolazi nakon uspješnog izlaza novog proizvoda ili usluge sa druge strane.

Slika 11. *Input-output izgled kreativne organizacije*

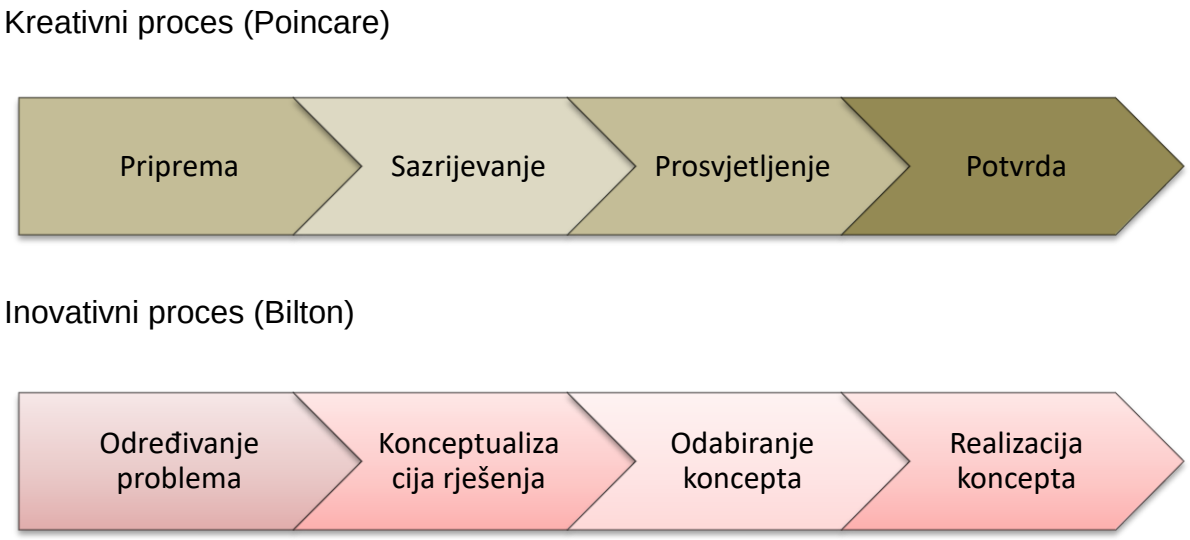


Izvor: Obrada autorice prema Cook, P. (2002). *Best Practice Creativity*, Gower Publishing Limited, Hampshire, England, : 62

Teorija kreativnog procesa mora biti u stanju prikazati kako se kreativni proces razlikuje od rutinskih procesa rješavanja problema. Odvajanje kreativnih pojedinaca od menadžera i razdvajanje inovacija i noviteta od vrednovanja i prosuđivanja, izraz je jednostranog, necjelovitog sagledavanja kreativnog procesa. Prema (Poincare, 1982.) sa stajališta matematike, kreativni proces je podjeljen na četiri faze: pripremu, sazrijevanje, prosvjetljenje i potvrdu. Kada se ove faze promatraju sa stajališta

menadžmenta onda su jasno vidljivi začeci osnovnog lanca raspodjele i specijalizacije poslova.

Slika 12. *Faze u kreativnom i inovativnom procesu*



Izvor: Obrada autorice prema Bilton, C. (2010). *Menagement and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing Ltd,Oxford, : 37

Kreativnost nije djeljenje jednog procesa na specijalizirane procese, niti uvođenje nekih noviteta koje su same po sebi cilj. Moglo bi se zaključiti da se u kreativnom procesu kreativnost ne postiže kroz čisto racionalnu pripremu ili potpunim opuštanjem u „sazrijevanju“. Primjena i poticanje kreativnih procesa unutar organizacije znači stvaranje kompromisa između strateške centralizacije i operativne decentralizacije. Budući da je kreativnost u poslovanju usko povezana sa rizikom i poduzetništvom bitno je odrediti pristup upravljanju organizacijskom kreativnošću.

2.3. Upravljanje organizacijskom kreativnošću

Poticanje kreativnosti i inovativnosti primarni je izazov upravljanja u svakoj organizaciji, posebice danas, u doba brzih promjena i kontinuiranog razvoja. U samom procesu upravljanja nužno je neprestano razvijati kapacitet za kontinuirane promjene i učestale prilagodbe, uz istovremeno očuvanje identiteta i vrijednosti

organizacije. Osim navedenog bitno je prepoznati sposobnost ljudi za prilagođavanjem i novim stvaranjem - inoviranjem.

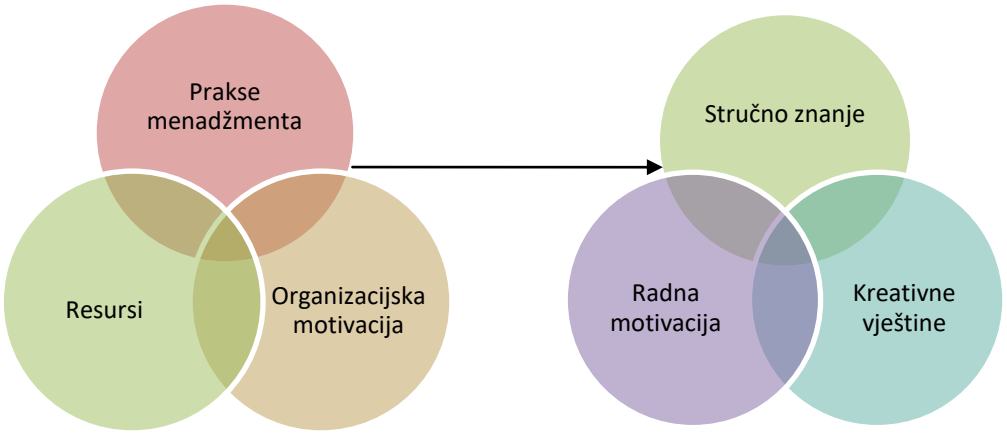
Tradicionalno se misli da su kreativna samo neka područja u poslovanju, poput razvoja i dizajniranja novih proizvoda ili oblikovanja marketinških poruka. No, kreativna poboljšanja moguća su i u planiranju, vođenju projekata, upravljanju kadrovima, međuljudskim odnosima unutar organizacije, u odnosu s klijentima i kupcima (Carmeli, 2004.).

Kreativna organizacija ima dvije mogućnosti:

- ✓ Imati u vodstvu kreativnog menadžera s drugim prosječnim radnicima koji se usuglašavaju i u cijelosti podržavaju odluke menadžmenta.
- ✓ Ili imati kreativne pojedince na različitim organizacijskim razinama i radnim mjestima.

U oba slučaja poduzeće treba *podržavati originalnost i kreativnost*, dati priliku svima jednako da pokažu što mogu.

Slika 13. *Utjecaj organizacijskog okruženja na kreativnost*



Izvor: Obrada autorice prema Amabile, T. Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*. Leadership Quarterly, *15*, : 28.

Empirijsko istraživanje 440 studija (Slavich, Svejenova, 2016.) o upravljanju organizacijskom kreativnošću u periodu od 1990. do 2014. prikazuje da upravljanje kreativnošću uključuje upravljanje kako međusobno povezanim procesima, tako i

dualnim procesima, kao što su procesi-ishodi, pojedinci-kolektivi i jedinice stalnog privremenog stvaralaštva.

Prema (Srića, 2016.) postoje dva načina upravljanja kreativnošću koji se trebaju primjenjivati istodobno a to su:

(1) prepoznavati i uklanjati zapreke kreativnosti i

(2) stvoriti poticajno okruženje za kreativnost.

Inovacija je temeljena na domišljatosti, znanju i talentu pojedinaca, a zatim na napornom, ustrajnom i odgovornom radu mnogih koji ju trebaju realizirati. Istraživanja su pokazala da se barijere kreativnosti mogu sistematizirati u nekoliko glavnih kategorija:

- odbojnost prema tuđim idejama
- strah od pogrešaka
- birokracija
- ograničeni resursi
- preuska specijalizacija

Uspješni kreativni tim usmjeren je prema kvaliteti. U njemu vođa tima mora stvoriti uvjerenje da ništa nije tako dobro da se ne bi moglo poboljšati. Zato se posebna pažnja posvećuje individualnim talentima članova, pružajući im mogućnost da se što više iskažu. U kreativnom timu vođa nastoji stvoriti poticajno okruženje za razvoj novih ideja. Kreativni tim traži slobodu, samostalnost i autoritet, ali i odgovornost za rezultate. Zato njegova uspješnost ovisi o slobodnom protoku informacija. Dok u autoritativnoj organizaciji menadžeri blokiraju informacije, u kreativnom se timu razgovara otvoreno i nesputano, u inventivnoj atmosferi u kojoj je lakše riješiti i najteže probleme. Upravljanje uspješnim grupama temelji se na primjeru rukovodstva. Vođe kreativnih timova imaju viziju i znaju potaknuti suradnike da ju prihvate i slijede. Odani su poslu, originalni, nezavisnog duha, fleksibilni i samopouzdani. Vođenje tima putem dobrog primjera Leadership by Example odnosno upravljanje na način da naši postupci utječu na ponašanje drugih tako da se ponašaju i odgovaraju na način koji smatramo vrijednim i prikladnim za

organizaciju, jedna je od najvažnijih metoda upravljanja kreativnom skupinom (Srića, 2016.).

Zaključno bitno je istaknuti da pri samom procesu upravljanja kreativnošću za menadžere je bitno da shvate kako 'gušenjem' jedinstvenih i različitih interpretacija problema zapravo uništavaju sposobnost prilagodbe cjelokupnog sustava. Spremnost na promjene najbolje će razviti poticanjem zaposlenika da iskušavaju najrazličitije pristupe. Raznolikost je važna za inoviranje i prilagođavanje zato što su organizacije i društvo današnjice toliko kompleksni, isprepleteni proturječnim interesima, karakterima i problemima.

2.3.1. Razvoj poslovanja i organizacijske promjene

Pojam organizacijskih promjena trebao bi se promatrati kao jedna složena cjelina koja obuhvaća različite čimbenike organizacije. U suvremenim uvjetima poslovanja od organizacije se traži da bude fleksibilna i da promjene u svom okruženju svakako prepoznaje kao šansu, a ne kao prijetnju. Organizacija može poslovati efikasno samo kroz interakciju sa svojom širom okolinom. Način na koji organizacija djeluje u interakciji sa svojom okolinom u velikoj mjeri ovisi o samoj organizaciji, stoga je prisiljena pratiti promjene u okolini.

Iz spomenutih razloga nužno se nameće potreba da je menadžment organizacije sve više fokusiran na pitanja kako upravljati promjenama. Za uspjeh ili neuspjeh organizacijske promjene bitan je način na koji se određena promjena provodi, odnosno kako se njome upravlja. Svaka promjena u sebi ima element nepoznatog, stoga promjena uvijek nosi rizik i neizvjesnost. Također jako je bitno i utvrditi razliku između planiranih organizacijskih promjena od onih koje se događaju kao rezultat djelovanja vanjskog okruženja. Ako organizacija želi opstati mora biti spremna kvalitetno reagirati na sve promjene uzrokovane od strane konkurencije kao i na sve promjene u svom okruženju. Upravljanje promjenama znači upravljanje kompleksnošću, planiranje, evaluacija i implementacija strategija što proizlazi iz činjenice da su promjene jedna od važnijih konstanta zabilježenih kroz povijest (McCalman et al., 2016.:3). Empirijsko istraživanje o važnosti tijekom oblikovanja, implementacije i evaluacije procesa upravljanja uslijed organizacijskih promjena

proveli su (Straatmann et al. 2016.), te ukazali na bitnost i određene klase varijabli koje dovode u pitanje reakcije zaposlenika na organizacijske promjene. Struktura i funkcioniranje organizacije mora reflektirati prirodu okoline u kojoj organizacija djeluje (Mullins, 2006: 494). Upravljanje promjenama znatno se promjenilo i pomaknulo od tradicionalne ideje procesa organizacijskih promjena. Prioritet je postojanje organizacije koja je sposobna pratiti i prilagođavati se svakodnevnim promjenama u turbulentnom poslovnom okruženju. Sve do početka 21. stoljeća nije se pridavala toliko velika pozornost promjenama kao konstanti u organizacijskom životu. Ipak, bitno je istaknuti da organizacije moraju napustiti tradicionalne načine upravljanja promjenama i sve više usmjeravati i bazirati svoje poslovanje na poticaju neopipljive imovine odnosno razvoju kreativnosti, upravljanju znanjem i intelektualnim kapitalom. Ovakav način upravljanja promjenama presudan je u procesu unaprijeđenja kvalitete, baziran na resursima koji zapravo kreiraju budućnost te na takav način stvaraju čvrste temelje razvoja, inoviranja koncepcije održivosti i ostvarivanja konkurentske prednosti.

Slika 14. *Promjene u pogledu na organizacijske promjene*

Promjene u kasnim godinama 20. stoljeća	Promjene u ranom 21. stoljeću
• Jedna tema među mnogima • Važnost sudjelovanja i angažiranosti • Racionalno linearni model projektnog menadžmenta • Mali broj agenata promjene • Bitan je sadržaj • Metode implementacije promjene su kritične • Fokus na poboljšanje • Usmjerenost na organizacijsku uspješnost • Promjene moraju biti česte i brze	• Preokupacija organizacije • Značajnost političkih motiva i akcija • Nejasan proces s mnoštvom razloga i motiva • Veliki broj agenata promjene • Bitan je proces • Implementacija promjene mora biti skrojena prema sadržaju • Fokus na inovaciju • Usmjerenost na konkurentsku • sposobnost i preživljavanje • Potreba da se sa oprezom sagleda vrijeme i učestalost promjena

Izvor: Obrada autorice prema Huczynski, A., Buchanan, D. A. (2006). *Organizational Behaviour*, 6. ed., Prentice Hall, Harlow, England, : 617.

Bitno je naglasiti kako sve organizacijske promjene ne dovode uvijek do poboljšanja, no promjene su ipak na neki način prirodno stanje za organizaciju i upravljanje promjenama je svakako kontinuirani proces. Svaka promjena nastaje iz svakodnevnih aktivnosti unutar organizacije i svakodnevnim odlukama članova organizacije. Kontinuitet se sastoji od konstantnih poboljšanja i prilagodbi koje za cilj imaju povećanje organizacijske sposobnosti i izvedbe.

Najveći dio promjena je zapravo dio prirodnog procesa starenja organizacije. Ipak presudan utjecaj imaju vanjski elementi poticaja koji svakako pokreću i interne. Prema (Huczynski, Buchanan, 2006: 589) vanjski poticaji za organizacijske promjene uključuju:

- nove tehnologije;
- nove materijale;
- promjene u preferencijama i potrebama potrošača;
- aktivnosti i inovacije konkurenata;
- zakonske i državne regulative;

- promijenjene domaće i globalne ekonomske i trgovinske uvjete;
- promjene u lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj politici;
- promjene u društvenim i kulturnim vrijednostima.

Interni poticaji za organizacijske promjene mogu uključivati:

- inovacije u pogledu novih proizvoda i oblikovanja usluga;
- nisku izvedbu i moral, visok stres i promjene zaposlenika;
- imenovanje novog glavnog menadžera i izvršnog menadžerskog tima;
- neodgovarajuće vještine i baza znanja, koja potiče programe izobrazbe;
- premještanje ureda ili tvornice bliže dobavljačima i tržištu;
- prepoznavanje problema koji uzrokuju realokaciju odgovornosti;
- inovacije u proizvodnom procesu;
- nove ideje o isporuci usluga potrošačima.

Organizacijske promjene, uslijed intezivne konkurencije na tržištu, fokusirane su prema budućnosti. Suvremeni trendovi uvjetuju da su promjene sve složenije i dinamičnije, sve teže ih je predvidjeti, tako da su dosta česte novonastale situacije na koje menadžment nije spreman. Može se zaključiti kako je organizacijska promjena zapravo proces kojim se organizacija pomiče iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje kako bi u što većoj mjeri povećala svoju efikasnost i ostvarila konkurentsku prednost. U sljedećem poglavlju se želi istaknuti značaj mjerenja organizacijske kreativnosti u suvremenim oragnizacijama.

2.3.2. Mjerenje organizacijske kreativnosti

Kreativnost je jako bitan kako društveni tako i kao proces unutar organizacije, stoga je nužno pozorno izučavanje te kompleksne tematike. Različiti autori su različitim metodama i pristupima izučavali i mjerili prediktore organizacijske kreativnosti.

Efekte i odnose organizacijske jačine i individualne kreativnosti proučava (Perry-Smith, 2006:96). Mjerenje kreativnosti prema (Villalba, 2008.) se dijeli na dva različita pristupa. Psihološki pristup baziran na tradicionalnim psihometrijskim

modelima koji su fokusirani na karakteristikama individualnih razina i opći pristup baziran na disciplinama kreativnog aspekta društva. Načini za jačanje kreativne sposobnosti neke organizacije su istraživani i mjereni prvenstveno suradnja unutar organizacije temeljena na kreativnosti, iskorištavanje znanja i poboljšanje odnosa unutar i izvan organizacije (Nemiro, 2004:268).

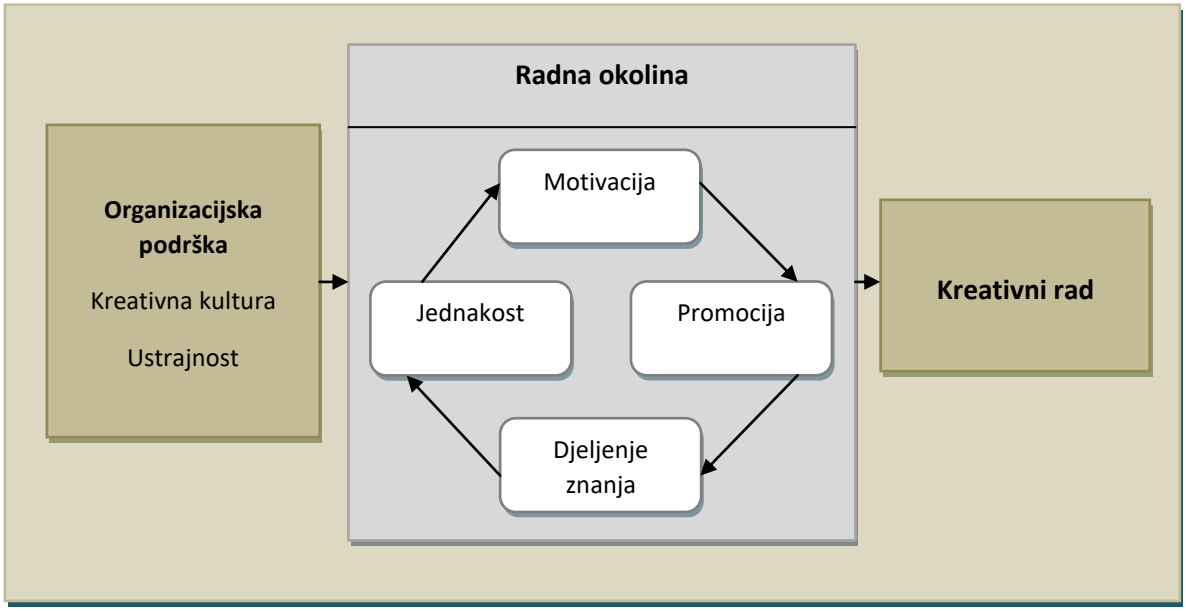
Tablica 5. *Varijable kreativnih djelatnika*

Varijabla
1. Rješavanje problema na poslu
2. Stjecanje novih znanja na poslu
3. Preuzimanje kompleksnih zadataka
4. Korištenje osobnih ideja u poslu
5. Sposobnost odabira ili promjene radnih metoda
6. Sposobnost odabira ili promjene reda radnih zadataka

Izvor: Fourth Working Conditions Survey, (2005). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, : 161

Još jedan od načina mjerenja kreativnosti u grupama je mjerenje protočnosti i fleksibilnosti, gdje se protočnost odnosi na broj ideja koje nisu suvišne i fleksibilnost na broj kategorija zastupljenih u idejama (Choi, Thompson, 2005.). Goncalo i Staw (2006.) su također proučavali i mjerili grupnu i učinak individualne kreativnosti. U laboratorijskom okruženju ljudi su bili zamoljeni da generiraju ideje u razdoblju od 15 minuta, gdje su dodatno ocijenjenivane ideje na temelju kriterija originalnosti i novosti. Ovakvo subjektivno mjerenje kreativnosti je zapravo bilo i ograničenje istraživanja, jer računanjem broja različitih ideja i kategorija se zapravo ne računa učinak i kvaliteta kreativne ideje. Cummings i Kiesler (2008.) su napravili preko 500 interdisciplinarnih istraživanja. Otkrili su da udaljenost od interdisciplinarnosti smanjuje kreativnu produkciju. Mjerili su kreativni izlaz timova u četiri dimenzije: znanje, alati, obučavanje zaposlenika i proizvodi. Njihovi rezultati su pokazali da ukoliko se kreativnost ograniči na kreativni zadatak dugoročno je loš prediktor za ostvarivanje kreativnosti.

Slika 15. *Model mjerenja kreativnosti zaposlenika*



Izvor: Obrada autorice prema Tsai et al. (2015). *Work environment and athmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations, International Journal of Hospitality Management*, 46, : 26-35

Bitno je istaknuti da bez obzira na to da li organizacija na neki način mjeri kreativnost svojih zaposlenika, nužan je rad i doprinos na poticanju i razumijevanju kreativnog ponašanja zaposlenika kao višenamjenskog fenomena kao i kontekstualnim čimbenicima koji utječu na nju. Pored navedenog svakako određeni modeli i načini mjerenja uvjetovani su različitim uzorcima, organizacijama i naravno kulturama. U bilo kojem od spomenutih slučajeva najvažnije je da se u međuodnosima unutar organizacije promovira da su kreativnost, inovativnost na radnom mjestu i poduzetnički duh od vitalnog i ključnog značaja za individualni i organizacijski uspijeh. Stoga je i značajna uloga organizacijske kulture u samom procesu poticanja kreativnosti te se kao posebna cjelina izučava u sljedećem poglavlju.

2.4. Značaj organizacijske kulture u poticanju kreativnosti

Organizacijska kultura ili, često nazivana, kultura poduzeća ili korporacijska kultura postoji u svim organizacijama pa čak i u onima koja na pitanje imaju li organizacijsku kulturu odgovaraju negativnim odgovorom. Čak i kada, na prvi

pogled, organizacijske kulture nema, ona je prisutna jer ona predstavlja način života i rada unutar same organizacije.

Kreativnim menadžerima nazivaju se oni koji ne samo da imaju nove ideje, već i potiču kreativnost podređenih. Upravo su menadžeri ti koji izgrađuju organizacijsku kulturu koja cijeni kreativnost, a zaposleni tu kulturu prepoznaju i sukladno tome reagiraju.

2.4.1. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je ključni element interne okoline, ona definira ponašanje zaposlenika u internoj okolini, a također pomaže organizaciji u adaptaciji na vanjsku okolinu. Obujam literature o organizacijskoj kulturi je osebujan i impresivan, a i dalje se kontinuirano javljaju radovi koji ovaj fenomen istražuju iz drugačijih kutova i proučavaju aspekte organizacije na koji kultura ima utjecaja.

Ekonomski pristup proučavanju organizacijske kulture teži povezati kulturološke aspekte poduzeća s njegovom uspješnosti poslovanja (Bahtijarevic-Šiber at al., 2008.; Žugaj at al., 2004.). U suvremenim uvjetima kultura organizacije postaje pretpostavka razvoja i uspjeha organizacije i kao takva ugrađena je u sve aktivnosti i utječe na sve aktivnosti organizacije. Organizacijska kultura javlja se kao određena transmisija interpolirana između čimbenika vanjske okoline i djelatnosti organizacije. Organizacijska kultura je skup vrijednosnih sustava koji određuju kako organizacije gledaju na svoje okruženje te kako na njega reagiraju (Kayworth i Leidner, 2004: 235). Kultura organizacije koegzistira s raznim čimbenicima iz okoline koji okružuju organizaciju. Kultura organizacije mora se mijenjati i prilagođavati svojem okruženju kako bi i sama organizacija mogla napredovati i rasti.

Tablica 6. *Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima*

AUTOR	DEFINICIJA
Bahtijarević-Šiber (1999.)	Sustav temeljnih vrijednosti, uvjerenja, stavova, normi i običaja koji određuju kako će se pojedinci, ali i sama organizacija ponašati.

AUTOR	DEFINICIJA
Buble et al. (2005.)	Skup uvjerenja, navika, prakse i načina razmišljanja koje ljudi međusobno dijele kroz zajednički boravak i rad.
Girdauskienė i Savanevičienė (2007.)	Organizacijsku kulturu čine kolektivne grupe, način života i navike naučene od strane ljudi.
Gupta et al. (2016.)	Definira kao rezultat međuodnosa između upravljanja znanjem i intelektualnog kapitala.
Kayworth i Leidner (2004.)	Skup vrijednosnih sustava koji određuju kako organizacije vide i reagiraju na svoje okruženje.
Oliver i Kandadi (2006.)	Mikro kultura u sastavu kulture društva.
Žugaj et al. (2004.)	Sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini. Odgovarajući skup vrijednosti, vjerovanja, ponašanja i djelovanja.

Izvor: Obrada autorice

Pitanja organizacijske kulture postaju sve važniji izvori strateške konkurentske prednosti. U tom smislu postoji definitivna potreba da se razumije kakvu organizacijsku kulturu treba osmisliti ukoliko se želi promovirati kreativnost i inovativnost kao dio stalnih promjena (Martins, Martins, 2002).

U literaturi prevladava mišljenje da, organizacijska kultura u principu pozitivno utječe na privrženost organizaciji kao ina samo ponašanje zaposlenih. Za zaposlene organizacijska kultura je vrijedna iz razloga što smanjuje dvosmislenost, daje točne instrukcije za način obavljanja posla i na to što je važno u poslovnom sustavu.

Globalizacija odnosa na svjetskom tržištu i povećanje konkurencije aktualizirali su značenje organizacijske kulture. Bez obzira na organizacijsku formu, kultura je moćna sila u organizacijama u toj mjeri da može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća.

Organizacijska kultura je od ključnog značenja za stvaranje identiteta i imidža organizacije te za implementaciju poslovne strategije organizacije. Jaka organizacijska kultura povećava socijalnu koheziju među pripadnicima iste

organizacije, stvara osjećaj pripadnosti i specifičan sustav vrijednost što se sve odražava na veći radni učinak i djelotvornost organizacije.

Jaka i kvalitetna organizacijska kultura je osnovna pretpostavka razvoja organizacije u suvremenim uvjetima poslovanja. Međutim da bi uspjeh bio potpun nužna je i njezina kompatibilnost sa strategijom organizacije. Obzirom da poslovna strategija predstavlja oblikovanje svrhe i globalnih ciljeva organizacije, kao i odabir načina za njihovo postizanje, može se zaključiti da organizacijska kultura mora biti u funkciji oživljavanja strategije. Utjecaj kulture na poslovnu strategiju omogućava da se strategija lakše ostvari i da se prilikom ostvarenja strategije još više naglase originalne značajke svake organizacije.

Za sam rast i razvoj organizacije nužno je da funkcije organizacijske kulture pozitivno utječu na organizaciju zato je potrebno njegovati one funkcije koje su za organizaciju i zaposlenike vrijedne, a negativne mijenjati. U današnjim tržišnim uvjetima stalnih promjena i dinamičnog okruženja jedini način opstanka za organizaciju je stalno prilagođavanje čemu pridonose dva najvažnija čimbenika uspješnosti poslovanja: briga za potrošače i upravljanje zaposlenima (Žugaj et al., 2004:15). Danas je moguće upravljati bilo čime pa tako mnoge organizacije upravljaju kvalitetom, ciljevima, čak i nekim vrlo neopipljivim pojmovima kao što su vrijeme ili stres. Tako mnogi autori smatraju kako je organizacijska kultura nešto čime se može i treba upravljati (Alavi et al., 2006: 195).

Upravljanje organizacijskom kulturom znači i usmjeravanje organizacijske kulture da bude prikladna strategiji organizacije s obzirom na eksternu okolinu. U današnjem svijetu sve se češće potežu rasprave o socijalnoj organizaciji i društveno odgovornom ponašanju. Organizacijska kultura je ta koja čini društveno odgovorno ponašanje jer organizacija je toliko društveno odgovorna koliko su društveno odgovorni njezini zaposlenici. Upravljanje i mijenjanje organizacijske kulture moguće je objasniti kao dvije strane istog fenomena: upravljanje kulturom podrazumijeva da ju je moguće i mijenjati, tj. mijenjanje znači da je njome moguće upravljati kako bi se postigla određena svrha (Keyton, 2005.).

Logičan proces promjene postojeće organizacijske kulture počinje utvrđivanjem i identificiranjem aktualne kulture i ključnih vrijednosti organizacije. Prema novoj

strategiji razrađuje se i izrađuje novi model poželjne organizacijske kulture koji će pratiti strategiju i biti usklađen s novim strateškim ciljevima. Zatim je potrebno usporediti postojeću kulturu i novi model i pronaći dijelove koji su različiti i koje treba mijenjati. Na osnovi toga izrađuje se akcijski plan provođenja i praćenja promjena u organizacijskoj kulturi.

Svakako treba napomenuti da je mijenjanje organizacijske kulture vrlo često skup proces (Načinović, 2011: 421). Organizacijska kultura je duboko ukorijenjeni aspekt organizacije te je vrlo teško sasvim je mijenjati. Mjenjanje organizacijske kulture nije lak zadatak, ali je nužan radi zadržavanja konkurentske prednosti.

Kultura poduzetničke organizacije najčešće se shvaća kao kreativna i intrapoduzetnička kultura. Riječ je o kulturi usmjerenoj na promjene čiji je osnovni moto – kreirati budućnost. Nužno je valorizirati upravljanje promjenama i izgraditi konkurentsku prednost. Prioritet je implementirati kulturu inovativnosti i orijentaciju prema kreativnom mišljenju te izgraditi kulturu razmišljanja o podršci kreativnosti. Menadžeri moraju potencirati slobodu mišljenja i poticati inovativnost djelatnika (tehnike kreativnosti), a ne provoditi strahovladu, skrivati se iza položaja moći i hijerarhijske strukture te pružati otpor promjenama i nagrađivati i motivirati poslušnike. Nužno je kreirati poticajnu atmosferu novih ideja i znanja, a ne formalnu strukturu straha i sputavanja.

2.4.2. Kreativna kultura

Za suvremenu organizacijsku kulturu koja prati trendove, u literaturi se koristi termin kreativna kultura jer su trendovi povezani s intenzivnim promjenama u vanjskom okruženju te uzročno-posljedično i unutarnjem, a kreativnost kulture očituje se u takvoj kulturi koja dozvoljava svim zaposlenicima da koriste svoje sposobnosti i vještine kako bi se odgovorilo na promjene. Tržište i drugi faktori iz vanjskog okruženja organizacije su nestabilni, turbulentni, neizvjesni, kompleksni, što ukazuje na promjenjivost kao bitnu dimenziju okoline. Brze i intenzivne promjene u okruženju zahtijevaju prilagodljivu i vrlo fleksibilnu organizacijsku kulturu. Promjene prate promjene ako se želi biti konkurentan i zadržati poziciju na tržištu. Kreativnost se može smatrati dijelom organizacijske klime, odnosno kulture

koja unapređuje inovacije i konkurentsku prednost. Kreativnost organizacije ne bi trebala da bude ograničena onima koji direktno utiču na inovacije. Suvremene organizacije upravo potiču razvoj kreativnosti i takvo postupanje se naziva *kreativna kultura* (ili kreativna klima). Ova investicija u kreativnu kulturu možda ne može odmah da utiče na uspjeh određenog programa inoviranja, ali se zato stvaraju uvjeti, koji će doprinijeti daljnjem razvoju organizacije, i indirektno će se povećati utjecaj kreativnosti u uspješnosti poslovanja (Swann, Birke, 2005.).

U svom opsežnom radu na organizacijskoj kreativnosti, Ekvall (1996.) koristi termin kreativne klime. Kreativna klima se smatra dijelom organizacijske kulture i definira se kao "*Atribut organizacije, konglomerat stavova, osjećaji i ponašanja koji obilježavaju organizacijski život* " (Ekvall, 1996: 105). Ne slažu se svi autori da je kreativna klima dio organizacijske kulture. Andriopoulos (2001.), organizacijsku klimu i kulturu definira kao dva od pet čimbenika koji zajedno čine organizacijsku kreativnost.

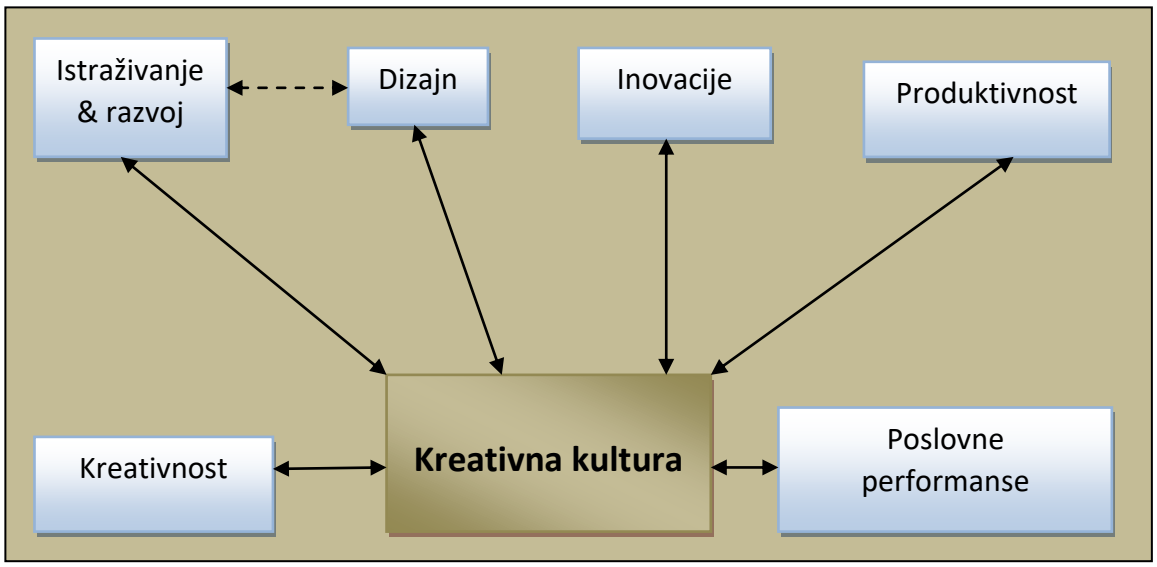
Kada se opisuje organizacijska klima, treba postaviti razliku između kulture i klime (Ekvall, 1996). Postoji opsežna literatura o razlici između organizacijske kulture i klime (McLean, 2005.). Iako organizacijska klima nije isto što i kreativna klima, postoje razne primjene spomenutih koncepata, a to je ponekad nejasno da li su različite pojave ili iste pojave proučavane u različitim perspektivama (Denison, 1996.). U odnosu na organizacijsku kulturu, organizacijska klima je vidljivija. Kultura je obično više od dubljih pitanja kao što su temeljne vrijednosti (Ekvall, 1996.). Klima se može promatrati kao konkretniji i opipljiv način za mjerenje elemenata kulture u smislu posebnih ponašanja i obilježja (McLean, 2005: 240-241).

Martins (2000.) u svom istraživanju pod naslovom "Odnos između organizacijske kulture i kreativnosti" tvrdi da određene ekološke okolnosti, strateški pristupi, vrijednosti i akcije top menadžmenta, organizacijski ustroj i tehnološki ciklusi mogu biti povezani s organizacijskom kulturom koja podržava kreativnost na sljedeće načine:

- ✓ Vanjsko okruženje (npr. gospodarstvo i konkurentnost potiču trajne promjene u proizvodima, tehnologiji i preferencijama kupaca).

- ✓ Reakcija na promjene izvan i unutar organizacije, koje se ogledaju u strategiji (npr. strategija inovacija) organizacije.
- ✓ Menadžerske vrijednosti i uvjerenja (npr. slobodna razmjena informacija, otvoreni upiti, podrška za promjene i raznolikost uvjerenja).
- ✓ Struktura organizacije, koja omogućuje menadžmentu postizanje organizacijskih ciljeva (npr. fleksibilna struktura karakterizira decentralizaciju, zajedničko odlučivanje, niska do umjerena uporaba formalnih pravila i propisa).
- ✓ Tehnologija, koja uključuje znanje pojedinaca i raspoloživost objekata (npr, računala, internet) za podršku kreativnosti.

Slika 16. *Model kreativne kulture*



Izvor: Obrada autorice prema Swann and Birke (2005). *How do Creativity and Design Enhance Business Performance?* A Framework for Interpreting the Evidence 'Think Piece' for DTI Strategy Unit, Nottingham University Business School

Prema (Isaksen i Ekvall 2010.) provedeno je istraživanje kreativne klime na Sveučilištu u Örebru Švedska. Pomoću nekoliko vrsta upitnika su izmjerili nekoliko promjenjivih skupina unutar sveučilišta. Tijekom analize potvrđeno je da je organizacijska klima ima značajan utjecaj na organizacijske ishode, ali organizacijska stvarnost (organizacijska struktura, stil vođenja, resursi) ima značajan utjecaj na oboje organizacijske ishode i organizacijsku klimu.

Upitnik Kreativne klime (CCQ) razvijen je od strane (Ekvall, 1996.) u sklopu programa istraživanja u vezi utjecaja kreativnosti na organizacijske uvjete. Upitnik se sastoji od 50 pitanja koja zajedno pokrivaju deset dimenzija, za koje se pokazalo da su bitni elementi kreativne klime (Isaksen i Ekvall, 2010.). Dimenzije su sljedeće (usvojena od Ekvall, 1996.):

Upitnik kreativne klime – 10 dimenzija koje potiču kreativnost:

1. *Izazov* – stupanj u kojem su ljudi uključeni u svakodnevno poslovanje, dugoročne ciljeve i viziju organizacije. Predstavlja količinu energije i emocionalnu uključenost u zadacima. Kada je ta dimenzija visoka, pokazuje koliko je energije uloženo, a zaposlenici zapravo osjećaju da su njihovi zadaci uzbudljivi i smisleni. Suprotno ljudi se osjećaju otuđeni i nezainteresirani za zadatke.

2. *Sloboda* – stupanj autonomije u ponašanju zaposlenika – preuzimanje inicijative i donošenje odluka. Ova dimenzija pokazuje koliko osoba ima samostalnosti na radnom mjestu. Visoke ocjene u ovoj dimenziji impliciraju da ljudi jednostavno mogu napraviti nove kontakte i da se informacije prenose i šire nesmetano unutar organizacije. Niski rezultati ukazuju da ljudi ostaju unutar uspostavljenih okvira pasivni i vezani pravilima.

3. *Potpora idejama* – način na koji se tretiraju nove ideje. Ova dimenzija pokazuje kako se ostvaruju nove ideje. Visoko kreativna klima omogućuje i potiče nove ideje. Ako je potpora idejama niska, nove ideje se susreću sa sumnjom i traženjem grešaka.

4. *Vrijeme za ideje* – količina vremena koju zaposlenici imaju na raspolaganju (i koriste) za elaboraciju novih ideja. Organizacija koja ima visoke rezultate u ovoj dimenziji dopuštaju njihovim ljudima testiranje i razgovor o njihovim idejama. Ako su rezultati niski, radnici nemaju vremena na pretek za nove ideje.

5. *Povjerenje i otvorenost* – stupanj povjerenja i otvorenih odnosa medu ljudima. Pokazuje razinu sigurnosti u odnosima. Visoka ocjena ove dimenzije ukazuje na klimu u kojoj se ljudi usuđuju iznijeti svoje ideje i mišljenja, te komuniciraju jednostavno i otvoreno. Nizak rezultat ukazuje na sumnju protiv drugih ljudi, strah od neuspjeha i njegovih posljedica, i strah od krađe dobrih ideja.

6. *Spontanost i humor* – stupanj spontanosti i lakoće u svakodnevnoj komunikaciji. Visoke ocjene u ovoj dimenziji prikazuju jednostavnost, opušten tip atmosfere, s puno šale i smijeha. Niske ocjene pokazuju odsutnost svih spomenutih elemenata i imaju tešku ozbiljnu karakteristiku.

7. *Rasprave* – sučeljavanje različitih stavova, ideja, iskustava i znanja. Dimenzija je visoka ako ljudi vole iznijeti svoje mišljenje i točke gledišta. Ako su rezultati niski, ljudi imaju tendenciju da slijede obrasce bez pitanja.

8. *Odsutnost konflikata* – stupanj u kojem su riješene osobne, međuljudske ili emocionalne tenzije, te nesviđanja, odnosno svađanja u organizaciji. Ako postoji visoka dimenzija stupnja sukoba, grupe i pojedinci mogu ne voljeti jedni druge. Nizak stupanj sukoba ne znači nužno da se ljudi više toleriraju, ali je moguće da imaju tendenciju kontrolirati svoje osjećaje na više profesionalan način.

9. *Preuzimanje rizika* – stupanj tolerancije na nesigurnost i nejasnoću kojoj su zaposlenici izloženi na poslu. Dimenzija je visoka kada organizacija donosi odluke i poduzima mjere brzo. U suprotnoj vrsti organizacije rizik se izbjegava i usporava procese i prije nego što donesu nove odluke rizici su smanjeni ili ukinuti zbog drugih čimbenika.

10. *Dinamičnost* – Pokazuje događaje i zbivanja unutar organizacije. Radna mjesta opisana kao "punom parom", "stalno se kreće", "vrtlog" i sl. ukazuju na visok rezultat u ovoj dimenziji, a radna mjesta s niskim ocjenama su „obično“, „sporo se kreće“ i „idu svojim uobičajenim načinom".

Te dimenzije zajedno čine kreativnu klimu korisnu za organizaciju u mnogim aspektima (Isaksen i Ekvall, 2010.). Međutim, važno je imati na umu da je ovaj model razvijen u kontekstu tradicionalnih društava a ne kontekstu otvorenih inovacija.

Moultrie i Young (2009.) su podijelili dimenzije CCQ u dvije skupine "radne stavove" i "radnu atmosferu". Podjela se može vidjeti na slici br. Autori su došli do zaključka da mogućnost utjecaja na ove dvije dimenzije može varirati.

Slika 17. *Dimenzije kreativne klime (Modificirani Ekvallov Model)*



Izvor: Obrada autorice prema Moultrie, J., Young, A. (2009). *Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations*. Creativity and Innovation Management, :18

Istraživanje (Porzse et al., 2012.) je pokazalo da se klasičnim modelima kreativne organizacijske klime mogu objasniti utjecaj, percepcija i veza klime i kreativnosti. Lin i Liu (2012.) pokazali su da je kreativna klima povezana s kreativnim postignućima, neovisno o kulturi i zemlji. Nadalje, čini se da je kreativna klima veoma važna u različitim segmentima poslovanja, a posebice za dobit poduzeća, R&D i proizvodnju. (Hunter et al., 2007). Također, ako posao zahtijeva kreativnost i inovativnost, na primjer u R&D, snaga odnosa klimatskih mjera i kreativne kulture povećava uspjeh. Može se zaključiti da u tržišnim uvjetima preživljavaju samo one organizacije koje su u stanju ishoditi nove ideje, proizvode ili usluge. Kreativnost ide u korak sa inovacijama. Razvijanje organizacijske kulture koja potiče i promiče kreativnost i inovativnost imperativ je za organizacije koje traže konkurentsku prednost.

2.5. Povezanost kreativnosti i inovacija

Gospodarstva su u suvremenim uvjetima uspješna kada su temeljena na inovacijama. Jednako vrijedi i za poduzeća odnosno njihov uspijeh je ovisan o sposobnosti inoviranja. Glavni izvor konkurentske prednosti je kreativnost, sposobnost stvaranja i razvoja novih proizvoda i usluga. Budući da inovativnost predstavlja stvaralački čin, često se ne pravi razlika između inovativnosti i kreativnosti. Rezultati kreativnosti su po svojoj prirodi više vezani za radikalne promjene, stoga kreativnost i inovativnost predpostavljaju stalno traganje za promjenama.

Inovacija (lat. *Inovatio* – novina, mijenjanje, novotarija), sam pojam se najčešće veže za promjene u tehnologiji, međutim inovacije su svojstvene svim sferama života. Prema (Boddy, 2008.) inovacija je proces stvaranja kreativnih ideja i njihova pretvaranja u koristan proizvod, uslugu ili metodu rada.

Definiciju inovacija daje (Jones, 2007.) te ju definira kao proces kojim organizacije koriste svoje vještine i resurse radi razvijanja novih proizvoda i usluga, ili razvijanja novih proizvodnih i uslužnih sustava kako bi bolje udovoljile potrebama kupaca.

Kreativnost je sposobnost generiranja novih, smislenih i vrijednih sadržaja dok je inovativnost sposobnost izlaženja novaca iz kreativnosti.

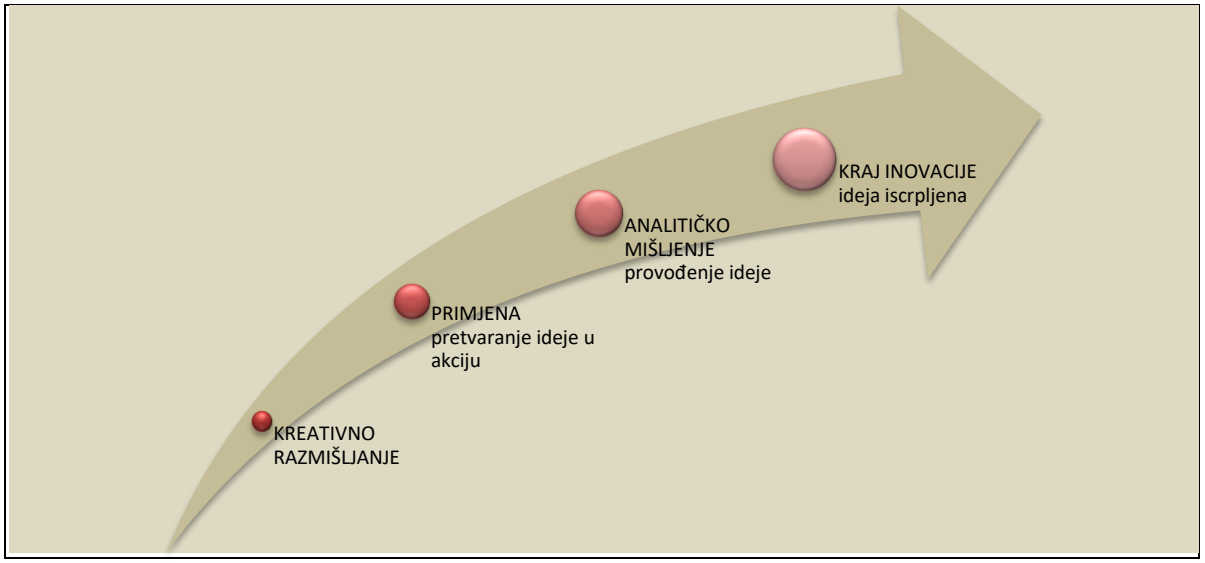
Pretvaranje kreativne ideje u inovativnu obično zahtjeva:

- ✓ Dokumentiranje ideje
- ✓ Osiguranje primjenjivosti i izvedivosti
- ✓ Zaštiti pristup načinu na koji će se ideja provesti u stvarnosti

Dosta često je konfuzija između koncepata kreativnost i inovacija. Ponekad se koriste u jednakom kontekstu iako nisu identični. Prema (Tubagus, 2016.) razlika je objašnjena na način da je kreativnost usko povezana s razvojem novih korisnih ideja, dok je inovacija uspješan razvoj novih ideja. Stoga je kreativnost početna faza inovacije.

Kreativnost je preduvjet za inovaciju i tako kreativnost je polazište za inovaciju (Amabile et al., 1996.). Drugim riječima, inovacija se može smatrati uspješnom provedbom kreativnosti (Ekvall, 1996.). Prema (Vujić, 2010: 215) inovativnost je krajnja točka kreativnosti, a kako je i sam inovativni proces ispunjen brojnim značajkama kreativnosti, može se govoriti i o inovativnoj kreativnosti. Naime, iako je posljedica kreativnosti, inovativnost i sama generira nove ideje, novi stil, novu metodu, dakle nove oblike kreativnosti i poboljšanja. Prema (Shalley and Gilson, 2004.) koncept kreativnosti je odvojen od koncepta inovacija i zapravo je preduvjet ili neophodna aktivnost za inovaciju (West, 2002.). Prema (Selart i Johansen, 2011.) proizvod kreativnog procesa je uvijek više inovativan nego proizvod nekreativnog procesa. Mumford i Gustafson (1988.) pri osvrtu na literaturu o kreativnosti i inovacijama se slažu da individualna potreba za inovacijom je ovisna o kreativnoj kulturi.

Slika 18. *Međuovisnost analitičkog i kreativnog razmišljanja*



Izvor: Obrada autorice prema Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb:

Inovativnost u organizacijskom kontekstu ogleda se, prije svega, u otvorenosti prema promjenama, uspješnom upravljanju organizacijskim promjenama i uspješnom prihvaćanju promjena. Inovativnost organizacije, promatrano kao svojstvo organizacije da inicira i bavi se inoviranjem i inovacijskim procesima, predstavlja preduvjet dugoročnog poslovnog uspjeha.

Na inovacije u organizacijama utječu timski kreativni procesi. Bitno je istražiti kako percepcije individualne i timske kreativnosti dovode do stvaranja, promicanja i implementacije novih ideja i prilika za organizaciju, čime se povećava inovacijska uspješnost organizacije. Zatim nadalje je nužno otkriti kako timovi razvijaju ideje i rješenja te na koji način ih razvijaju u nove mogućnosti za organizaciju. Svakako fokus bi trebao biti na kreativnim praksama poduzetničkog tima u potrazi za novim idejama vezanim uz razvoj poslovanja.

Moguće je zaključiti da kreativnost i inovacije zahtijevaju poduzetnički kontekst, koji podrazumijeva uočavanje mogućnosti za koju je moguće da postane poslovna realnost. Izvidno je da kreativnost ne rezultira nužno inovacijama što znači da kreativnost može postojati bez inovacija, ali inovacije ne mogu bez kreativnosti. Dok kreativnost znači donijeti nove ideje, inovacija znači pretvoriti te ideje u uspješan posao.

2.5.1. Značaj inovacija za organizaciju

Organizacije se danas suočavaju s rastućom konkurencijom, a promjene, uslijed globalizacije i suvremene tehnologije, postaju sve intenzivnije. Organizacije stoga primjenjuju različite modele kreativnosti i inovativnosti radi stjecanja konkurentske prednosti na globaliziranom tržištu. Postoje mnogi različiti pristupi za razumijevanje kreativnosti, mnoge metode za istraživanje kreativnosti kao i aspekti kreativnosti koji su proučavani. Na primjer, povijesnometrijski pristup istražuje povijesne trendove kreativnih inovacija, dok osobni pristup pokušava pronaći osobine koje osobi daju kreativno raspoloženje. Metode istraživanja za proučavanje kreativnosti rade se u rasponu od psihometrijskih metoda i psihologije sve do ekonomske analize.

Aspekti kreativnosti uključuju stavove o kreativnosti, tehnike kreativnosti grupe i razvoj proizvoda (Thompson i Choi, 2006:3). Svaka organizacija treba uzeti u obzir pojedinca, grupu ili tim, cijeli organizacijski sustav, ali i strateški okvir u odabiru intervencija koje potiču kreativnost (Mumford, 2000; Gumusluoglu i Ilsev, 2009). Mogućnost organizacije da kontinuirano inovira proizvode/usluge i stvara inovativan poslovni sustav temelj je njezina uspjeha. Glavna prepreka za razvoj poduzetničkih inovacija u suvremenim uvjetima poslovanja je sama organizacijska

hijerarhija (Muller, 2014.). Sve inovacije u sektoru usluga imaju bitnu ulogu u transformaciji i nadogradnji tradicionalnih gospodarskih djelatnosti i industrije u produktivnije sustave. Sve je veća potreba za procjenom i analizom rezultata kako i koliko inovacije u uslugama imaju utjecaj na promjene u industriji usluga, prema većem razumijevanju inovacija usluga kao pokretača suvremenog ekonomskog razvoja.

Istraživanja su pokazala da ako zaposlenici vide da se provode rezultati njihovog kreativnog rada, odnosno da se pretvaraju u inovacije, jača i sam njihov osjećaj svrhe posla i vjerojatnije je da će imati i razvijati više ideja. Kako bi organizacija uspjela ostvatiti primjenu inovacija u svom poslovanju bitno je da prepozna važnost pozitivnog radnog okruženja zajedno s atmosferom psihološke sigurnosti, otvorenom timskom komunikacijom i dobrim odnosima za postizanje i jačanje kreativnosti unutar organizacije. Posebice su inovacije u sektoru turizma područje sa širokim spektrom prilika i mogućnosti.

2.5.2. Inovacije u turizmu

U turizmu, kao i u gotovo svim uslužnim djelatnostima, inovacije su dugo vremena bile zanemarene. Iako je od samih početaka turizam neraskidivo vezan uz inovacije, a inovacije u turizmu vjerojatno su bile i jesu brojnije, češće i složenije nego u drugim područjima privređivanja, ovaj proces nije bio osviješten, pa mu se stoga nije ni posvećivala pažnja na planskoj razini (Čavlek et al., 2010:205). Uslijed toga, ne postoji ni konceptualno razumijevanje inovacija u turizmu, ni konsenzus oko toga što inovacije u turizmu zapravo jesu. U uslužnoj djelatnosti, oba pojma „novo“ i „korisno“ su esencijalne karakteristike za identificiranje kreativnih ideja (Madjar, Ortiz-Walters, 2008.). Istraživanja o ulozi inovacija u turizmu još uvijek je relativno malo (Menor, 2000.), a tek od ranih devedesetih godina dvadesetog stoljeća istraživanje inovacija u uslužnim poduzećima značajno je napredovalo (Den Hertog, 2000.) Razlozi se mogu pripisati "ideološkoj paradigmi koja proizvodnju promatra kao dinamičnog pokretača ekonomije" (Williams et al, 2010.) i posebice raširenom mišljenju da usluga nema inovacija (Nordin, 2003:26). Prema (Howells et al. 2007.), složenost i raznolikost u uslužnom sektoru i poteškoće u mjerenju inovacija i nematerijalnih promjena u uslugama, su primarni razlog nedostatka istraživanja.

Stoga usluge mora kritički ocjenjivati prije svega zemlja koja ih nudi, što je preduvjet njihove kvalitete, konkurentnosti, ali i trajne ekspanzije utemeljene na ekonomskim načelima (Bartoluci, 2013.). Mogući razlog leži i u činjenici da usluge ponekad poprimaju razna obilježja, zbog čega ih je teže otkriti. Softverski bum 80-ih godina prošlog stoljeća uvelike je pomogao uslužnom sektoru da postane prepoznatljiv po svojim mjerljivim inovativnim potencijalima (Hjalager, 2010.). Unatoč povećanom interesu za ovo područje istraživanja, studije o inovacijama u turizmu i dalje se oslanjaju na izviđajne i kvalitativne slučajeve u kojima se fenomen istražuje i objašnjava iz brojnih kutova i gdje ne prevladavaju krute definicije (Hjalager, 2010.). Unatoč skepticizmu izraženom u prošlosti o sposobnost turizma da bude inovativan, inovacije u turizmu su sve evidentnije. Analiza pokretača inovacija u turizmu jasno pokazuje da je zahvaljujući internacionalizacijom poslovanja u turizmu, snažnoj konkurenciji na turističkom tržištu i stalnim promjenama potreba turista, turizam visoko dinamičan sustav kojem su imanentne stalne promjene u svim dijelovima lanca vrijednosti. (Čavlek et al., 2010.)

S obzirom da je turizam složen sustav, inovacije u turizmu mogu se smatrati složenijima od inovacija u nekim drugim sektorima ili industrijama. Inovacije u turizmu ne predstavljaju "kozmetičku promjenu" ili proširenje linije proizvoda, kao niti novi element proizvoda. Inovacija u turizmu mora biti profitabilna za gospodarski subjekt i mora povećati vrijednost turističkog proizvoda kao i doživljaj turista (Weiermair, 2004.).

Autori (Hall i Williams, 2008.) identificirali su četiri platforme neophodne za razumijevanje inovacija u turizmu. Prva se odnosi na organiziranje posla, slobodnog vremena i apsolutnu i relativnu raspodjelu dohotka, druga se odnosi na tehnologiju, treća se očituje u ponašanju gospodarskog subjekta, a četvrta platforma smještena je u sektor maloprodaje (Laws, 2009:935).

Inovacije je moguće podijeliti primjenom različitih kriterija, a kad je riječ o turizmu podjela je prikazana slikom 19.

Slika 19. *Inovacije u turizmu*



Izvor: Obrada autorice prema Hjalager, A-M. (2010). *A review of innovation research in tourism. Tourism Management*, 31. :6

Primjeri takvih inovacija su najčešće i u hotelijerstvu, gdje se različite vrste hotelskih sadržaja, kao što su gastronomska ponuda, wellness sadržaji, zabavni sadržaji i animacija, ponuda izleta i sl. kombiniraju na različite načine te se tako stvaraju novi i inovativni turistički proizvodi. Dodatni primjeri inovacija na ovom području uključuju programe lojalnosti potrošača, izgradnju ekološki održivih smještajnih kapaciteta, organiziranje događanja temeljenih na lokalnoj tradiciji i sl. Za razliku od drugih područja inoviranja, inovacije na području turističkih proizvoda potrošači vrlo lako percipiraju te ove inovacije vrlo često predstavljaju odlučujući faktor prilikom donošenja odluka o kupnji turističkih proizvoda.

Inovacije na poslovnim procesima vezane su za optimizaciju poslovnih procesa, odnosno smanjenje troškova poslovanja primjenom inovatvnih tehnoloških rješenja koja mogu smanjiti potrebe za proizvodnim inputima. Kada je riječ o turizmu kao radno intenzivnoj djelatnosti, optimizacija poslovnih procesa najčešće se postiže primjenom onih tehnoloških rješenja koja smanjuju potrebu za korištenjem proizvodnog inputa rada. Do inovacija na području poslovnih procesa dolazi i zbog potrebe za stalnim podizanjem kvalitete turističkog proizvoda. Primjer takvih inovacija je uvođenje standarda vezanih za čuvanje, pripremu i posluživanje hrane. U

najnovije vrijeme vrlo su aktualne inovacije poslovnih procesa u funkciji uštede energije i smanjenja negativnih utjecaja turističke aktivnosti na okoliš. Sve inovacije koje se događaju u domeni poslovnih procesa ne bi bile moguće bez intenzivne primjene informacijskih i komunikacijskih tehnologija.

Inovacije na području upravljanja informacijama u najužoj su vezi s razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Razvoj ICT-a, a posebno Interneta, u zadnja dva desetljeća je rezultirao velikim promjenama, u području marketinga, nabave, proizvodnje, financija, računovodstva i slično. Pored podizanja efikasnosti poslovnih procesa, inovativnom primjenom suvremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija osobito povoljni sinergijski učinci postižu se kada se inovativna primjena suvremenog ICT-a kombinira s drugim strateškim mjerama kao što je izgradnja ključnih kompetencija i kvalitetno upravljanje ljudskim resursima (Blake et al., 2006:1102). Inovacije na području menadžmenta odnose se na nove i inovativne pristupe usmjerene ka kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima. Usmjerene su i ka podizanju sposobnosti menadžmenta turističkih poduzeća i organizacija da na primjeren način upravljaju često kompliciranim odnosima među različitm dionicima koji su uključeni u turistički razvoj. Institucionalne inovacije podrazumijevaju nove vrste organizacijskih struktura ili zakonodavnih okvira kojima je cilj poticanje i lakše odvijanje turističkog poslovanja. Drugi važan primjer institucionalnih inovacija je pojava globalnih distribucijskih sustava (GDS) koji su pojednostavili prodaju zrakoplovnih karata, a kasnije su omogućili i da se smještajni kapaciteti rezerviraju brzo i bez posredovanja.

Istraživanjem koncepta organizacijske kreativnosti dolazi se do zaključka da su se pravila poslovanja i ponašanja organizacija u suvremenim tržišnim uvjetima znatno promijelila. Dostupnost kapitala više nije toliko značajana koliko je značajno kreiranje novih vrijednosti, na način da se kreiraju nova znanja i eksploatiraju njegove vrijednosti. Najvažnija imovina je nematerijalna, neopipljiva i intelektualna. Koordinacija pojedinaca i timova, umrežavanje pomoću komunikacijske ali i informacijske tehnologije, povećanje autonomije zaposlenih i samostalnosti u donošenju odluka, neke su od bitnih i nužnih elemenata upravljanja suvremenom organizacijom.

Postizanje konkurentske prednosti danas nije moguće bez poticanja oranizacijskih ključnih sposobnosti, vlastite kreativnosti, inovacija ili kreativnoj i inventivnoj primjeni već postojećih poslovnih rješenja. Dok su za vrijeme masovne industrijske proizvodnje bili dominantni prirodni izvori, kapital i manualni rad, u današnjoj suvremenoj globalnoj ekonomiji situacija je posve drugačija. Poticanje i razvijanje kreativnosti i inovacija kojima se razvijaju nova znanja i intelektualni kapital predstavljaju ključne čimbenike poslovanja.

Za suvremenu organizaciju je bitna fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost, uz stalno restrukturiranje, informiranost, brzo reagiranje, simbiozu svih relevantnih utjecaja, te fokus na oslobađanje kreativnosti pojedinaca i timova. Bez obzira na koji se način u organizaciji želi potaknuti kreativnost, bitan je rad i doprinos na poticanju i razumijevanju kreativnog ponašanja zaposlenika kao višenamjenskog fenomena. Sasvim je sigurno da organizacije koje potiču kreativnost mogu značajno doprinjeti povećanju konkurentske prednosti. Zbog toga organizacije moraju da se okrenu kreativnosti kako bi opstale i održale se u uvjetima svakodnevnih promjena.

3. OSNOVNE ODREDNICE KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

„Ako nemate konkurentsku prednost,
Nemojte se natjecati.“
Jack Welch

Konkurentnost je primarni regulator tržišta. Daje bitan doprinos razvoju gospodarstva i ukupnom ekonomskom rastu. Ekonomska politika treba biti vođena primarno jačanjem nacionalne konkurentnosti. Na konkurentnost utječe cijeli niz različitih faktora od kojih je od najvećeg značaja konkurentnost poduzeća jer su poduzeća temeljni faktori gospodarskog razvoja u odnosu na ostale indikatore makroekonomije. Uslijed razvoja suvremenih tehnologija ključne odrednice poslovanja na globalnom tržištu radikalno mjenjaju način poslovanja poduzeća, sukladno tomu i sam odnos prema konkurentskoj prednosti.

Jedino organizacije koje u kontinuitetu prate promjene i suvremene trendove, te ulažu u daljnji razvoj mogu sa uspjehom ostvariti konkurentsku prednost za razliku od organizacija koje primjenjuju tradicionalne metode poslovanja. Svakodnevne dinamične promjene u organizacijskom kontekstu stvaraju nove izazove. Tržišna utrka u konkurentskim uvjetima je glavni razlog što sve veći broj poduzeća stagnira i ne uspijeva se prilagoditi promjenama i novim situacijama. Organizacije na određeni način moraju stvarati nove vrijednosti gdje materijalna imovina sve više gubi na vrijednosti, a nematerijalna imovina postaje prioritet i stvara dodatnu vrijednost.

3.1. Definiranje konkurentske prednosti

Konkurentska prednost je pojam koji se teško definira. Budući da sam pojam konkurentska prednost (engl. *competitive advantage*) podrazumijeva održavanje relativne prednosti ispred konkurencije, odnosno posjedovanje određenih elemenata koje organizacije na tržištu razlikuju od konkurenata. Konkurentnost organizacije

(engl. *firms' competitiveness*) je pojam koji ima posve drugo značenje i označava internu snagu organizacije za postizanje konkurentske prednosti.

Konkurentska prednost je zapravo realna osnova na kojoj konkretna organizacija se može pojaviti ili nadmetat na ciljanom tržištu kako bi ostvarila neke svoje posebno definirane interese. Strateški okviri konkurentske prednosti su izuzetno značajni kako za efektivno tako i efikasno odnosno rentabilno poslovanje. Na svjetskom tržištu se pod konkurentskom prednošću podrazumijeva relativno veća moć odnosno snaga jedne organizacije, jednog proizvoda ili jedne ekonomije u odnosu na druge. Današnje doba obilježavaju brojne i ubrzane promjene u dinamičnim tržišnim uvjetima i nepredvidivim poslovnim situacijama. Konkurentska prednost nalazi se u središtu poslovanja poduzeća na konkurentskim tržištima. Veliki broj poduzeća u potrazi za diverzifikacijom ne uspije ostvariti konkurentsku prednost, prvenstveno zbog nemogućnosti prilagođavanja promjenama.

Kako bi poduzeća uspjela postići konkurentsku prednost bitno je da strategiju prilagode postavljenim ciljevima na jedan ili više načina koje konkurenti neće moći pratiti. Okolina poduzeća podrazumijeva tržište na kojem poduzeće posluje kao i sve pojedinačne elemente koje utječu na poslovanje poduzeća. Ukoliko poduzeće posluje u uvjetima zdrave konkurencije, to može djelovati dosta pozitivno u kontekstu da u takvim uvjetima poduzeće nastoji pronalaziti nove prednosti.

Upravo u sposobnosti poduzeća da djeluje na više različitih načina se ogleda konkurentska prednost. Poduzeća se moraju usmjeriti na izgradnju prednosti za klijente i moraju biti u mogućnosti ne samo stvoriti visoku apsolutnu vrijednost, već i visoku vrijednost u odnosu na konkurenciju uz dovoljno niske troškove.

Veličina konkurentske prednosti se određuje razlikom između ekonomske vrijednosti koju je poduzeće sposobno ostvariti i ekonomskih vrijednosti koje su sposobni ostvariti konkurenti na tržištu. Stvaranje dodatne vrijednosti se događa uslijed raznih pritisaka na tržištu.

Kroz proučavanje teorije poduzeća (engl. theory of the firm) mnogi ekonomski teoretičari su razmatrali konkurentsku prednost. Neki od najznačajnijih pristupa koje svakako treba spomenuti su: neoklasični model savršene konkurencije, škola

industrijske organizacije, Schumpeterova teorija, čikaška škola i teorija transakcijskih troškova.

Tablica 7. *Glavna obilježja konkurentske prednosti kroz različite pristupe*

Pristup	Glavna obilježja
Neoklasični model savršene konkurencije	– temelji se na modelu savršene konkurencije; – glavna ideja je da kombinirajući inpute u optimalnom omjeru, organizacije proizvode konačni output; – organizacija se ponaša sukladno tržišno danim cijenama i marginalnim troškovima
Škola industrijske organizacije	– kao izvor konkurentske prednosti navodi ograničenje proizvodnje, korištenje monopolske snage; – uključuje se pojam heterogenosti poduzeća
Schumpeterova teorija	– naglasak na kreiranju i primjeni inovacija; – kritizira procese koji se ne mjenjaju i određivanje cijene proizvoda na statičan način; – konkurentska prednost se postiže inovacijama.
Čikaška škola	– izvor konkurentske prednosti su efikasna proizvodnja i distribucija; – veličina poduzeća i poslovanja određeni su njegovom efikasnošću;
Teorija transakcijskih troškova	– razmatra odnose troškovnih tržišnih transakcija i troškova upravljanja internim transferima;

Izvor: Obrada autorice

Danas, kada su organizacije širom svijeta suočene sa sve većom globalnom konkurencijom i sve sporijim rastom, važnost konkurentnosti i pronalaženja potencijalnih izvora konkurentske prednosti neizostavno je prioritetna (Vrdoljak Raguž et al., 2013:1)

Organizacija u svom poslovanju može biti iznimno uspješna, no tek kada se stavi u odnos sa konkurencijom mogućno je utvrditi stvarnu uspješnost organizacije ponudi proizvoda ili usluga na tržištu. Samim dovođenjem proizvoda i usluga na tržište do krajnjeg potrošača organizacije se susreću sa ostalim organizacijama koje

žele ostvariti slične ili iste ciljeve – prodati svoj proizvod uz ostvarivanje maksimalne korisnosti. Uspješne organizacije znaju na koji način iskoristiti raspoložive resurse i učinkovito odgovoriti na zahtjeve suvremenog tržišta. Konkurentska sposobnost znači imati snagu odgovoriti na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koje se javljaju u okruženju organizacije. Predstavlja sposobnosti organizacije da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju (Sikavica et al., 2008:197). Nastaje iz vrijednosti koju je poduzeće sposobno kreirati za svoje kupce, a koje prelazi troškove proizvodnje. Na temelju konkurentske sposobnosti organizacije grade svoju konkurentsku prednost koja predstavlja poziciju superiorne izvedbe u odnosu na konkurenciju (Lado et al. 1992:78). Svakako za organizaciju je bitno i da razlikuje kako nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurencije, nego i da se strateški pozicionira bolje od konkurencije na način da stvara razliku koju može i sačuvati.

Prema (Tipurić,1999:2) konkurentska sposobnost organizacije znači da je organizacija u stanju odgovoriti na izazove budućih djelatnosti i na budućim tržištima, na način da gradi svoje kompetencije u sadašnjosti. Organizacije moraju biti kreativne, inovativne, fleksibilne i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje. Organizacija će biti uspješna gledajući dugoročno ako pronađe adekvatan način sučeljavanja s konkurencijom, kao i ako svoj uspjeh veže posebice uz vlastiti potencijal i snagu.

Konkurentska prednost je vrijednost koju je organizacija sposobna kreirati kako bi se diferencirala od svoje konkurencije (Dube, Renaghan, 1999:28). Ta vrijednost koju je stvorila organizacija mjeri se cijenom koju su kupci spremni platiti za određenu uslugu (Passemard, Kleiner, 2000:112). Ako klijenti doživljavaju uslugu kao proizvod traženih pogodnosti, oni će kupiti tu uslugu, a što je još važnije, nastaviti će je koristiti (Wood, 2004:59). McDonald (2002:460) navodi da, iako je organizacija u mogućnosti da stekne konkurentsku prednost, za sve sudionike je bitno da uporedo sudjeluju u tržišnom natjecanju.

Tablica 8. *Definicije konkurentske prednosti prema različitim autorima*

AUTOR	DEFINICIJA
Barney, (1991.)	Kreiranje strategije kojom se implementiraju vrijednosti koje nemaju trenutni ili potencijalni konkurenti.
Barney, Hesterley, (2006.)	Sposobnost kreiranja veće ekonomske vrijednosti od konkurencije.
Carmelli, (2004.)	Organizacijska sposobnost konstantnog prilagođavanja promjenama u okružju, kao i industrijskoj strukturi.
Ceptureanu, (2016.)	Konkurentska prednost mora biti značajna, što znači da organizacija mora imati sposobnost stvaranja bitnih razlika.
Daraboš, (2015.)	Pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu.
Dube, Renaghan, (1999.)	Vrijednost koju je organizacija sposobna kreirati kako bi se diferencirala od svoje konkurencije.
Lado et al., (1992.)	Predstavlja poziciju superiorne izvedbe u odnosu na konkurenciju.
Newbert, (2008.)	Stupanj do kojeg je poduzeće iskoristilo tržišne prilike, neutraliziralo prijetnje i smanjilo troškove.
Peteraf i Barney (2003.)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.
Poljak et al., (2013.)	Nastaje iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njezine troškove proizvodnje te je posljedica utjecaja brojnih čimbenika – sastavnica ili odrednica konkurentnosti, koji međusobno utječu jedni na druge, a neprisutnost nekih može spriječiti ili ograničiti pozitivne utjecaje prisutnih na konkurentnost.
Porter, (1985.)	Sposobnost poduzeća za proizvodnju nove vrijednosti koja premašuje proizvodne troškove.
Sigalas, (2015.)	Konkurentska prednost je iznadgospodarski prosjek koji se manifestira iskorištavanjem tržišnih mogućnosti i neutralizacijom konkurentskih prijetnja.
Sikavica et al., (2008.)	Sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju.

Izvor: Obrada autorice

Sam pojam konkurentske prednosti se najčešće spominje zapravo kao cilj koji organizacija nastoji osvariti, stoga je i vidno da ne postoji suglasnost o definiciji konkurentske prednosti među autorima.

Svaka organizacija bi trebala imati barem jednu određenu vlastitu prednost kako bi mogla opstati u tržišnim uvjetima. U slučajevima kada se dogodi da organizacija iz određenih razloga ne može identificirati svoju prednost ili je nema, dosta brzo će se morati prestati natjecati i vjerojatno će konkurenti nadjačati i zauzeti tržišni udio.

Ostvarenje konkurentske prednosti zahtjeva razumijevanje uvjeta u kojima organizacija posluje; uvjeta okoline, kao i uvjeta unutar organizacije. Kako bi organizacija uspješno poslovala dugoročno gledajući, nužno je interno i eksterno usklađivanje kako bi uspješno odgovorila na zahtjeve koji se pred nju postavljaju u svakodnevnom poslovanju, te na takav način izgradila i održala svoju konkurentsku prednost.

3.1.1. Pojam i uloga konkurentske prednosti

U današnjem okruženju i suvremenim uvjetima poslovanja ostvarivanje konkurentske prednosti, posebice u dugoročnom vremenskom roku, je jedna od najtežih zadaća za organizacije. Da bi organizacija realizirala tržišni uspjeh potrebno je da posjeduje konkurentsku prednost u vidu nižih troškova i diferencijacije proizvoda, uz strategiju dugotrajnog osiguranja proizvoda i usluga visoke kvalitete, uključujući permanentno inoviranje. Organizacije moraju da ulažu sve značajnije napore da bi zadovoljile zahtjeve, sve educiranijih i informiranijih klijenata (potrošača). U takvim uvjetima kvaliteta poslovanja predstavlja osnovni element konkurentnosti, koji se bazira na stalnom unapređivanju produktivnosti rada i znanja.

Konkurentska prednost nije samo pitanje uspjeha organizacije – budući da imati takvu prednost po definiciji podrazumijeva ostvarivati iznadprosječne poslovne rezultate – već je u današnje vrijeme ona i pitanje dugoročnog opstanka organizacije. Stoga se može reći da je konkurentnost funkcija najmanje dviju skupina varijabli: povoljnih nacionalnih, lokalnih i industrijskih uvjeta u kojima je organizacija nastala

i razvija se, ali i rezultat napora ljudi u poduzeću, pa čak i generacija ljudi kako bi se ostvarili rezultati bolji od konkurentskih poduzeća (Daraboš, 2015.). Prema tome, izvore konkurentske prednosti može se pronaći u okolini, ali i u samoj organizaciji.

Posjedovanje vrijednih resursa nije dostatno za ostvarenje konkurentske prednosti ukoliko nisu integrirani u dobro oblikovanu strategiju, razvijeni na optimalan način i moraju se priključiti eksternom pozicioniranju organizacije.

Na menadžmentu poduzeća je upravo najteži zadatak da uporno i iznova traga za konkurentskom prednošću. Počevši od primarnih aktivnosti kao što su identificiranje konkurentske prednosti, alokacije sredstava i iskorištavanja resursa pa do marketinške dinamike i raznih aktivnosti koje uvjetuje tržište za što je uvijek potreban odgovarajući nivo znanja i stručnosti od strane menadžmenta ali i svih ostalih uposlenika u poduzeću.

Dobro poznati model pet konkurentskih sila oblikovao je Michael E. Porter i upotrijebio kategorije industrijske organizacije za objašnjavanje djelotvornosti poduzeća. Porterov model pet konkurentskih sila temelji se na tezi da dugoročna profitnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila (Tipurić, 1999.):

- Jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije
- Postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika
- Prelasku kupaca na zamjenske proizvode ako ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora
- Pregovaračkoj moći kupaca
- Pregovaračkoj moći dobavljača.

Model se sastoji od sila koje određuju profitabilnost industrije. Stoga je cilj stratega i glavnih managera: pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila i/ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist.

Slika 20. *Porterov model pet konkurentskih sila*



Izvor: Obrada autorice prema Buble M. (2005): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb,: 21

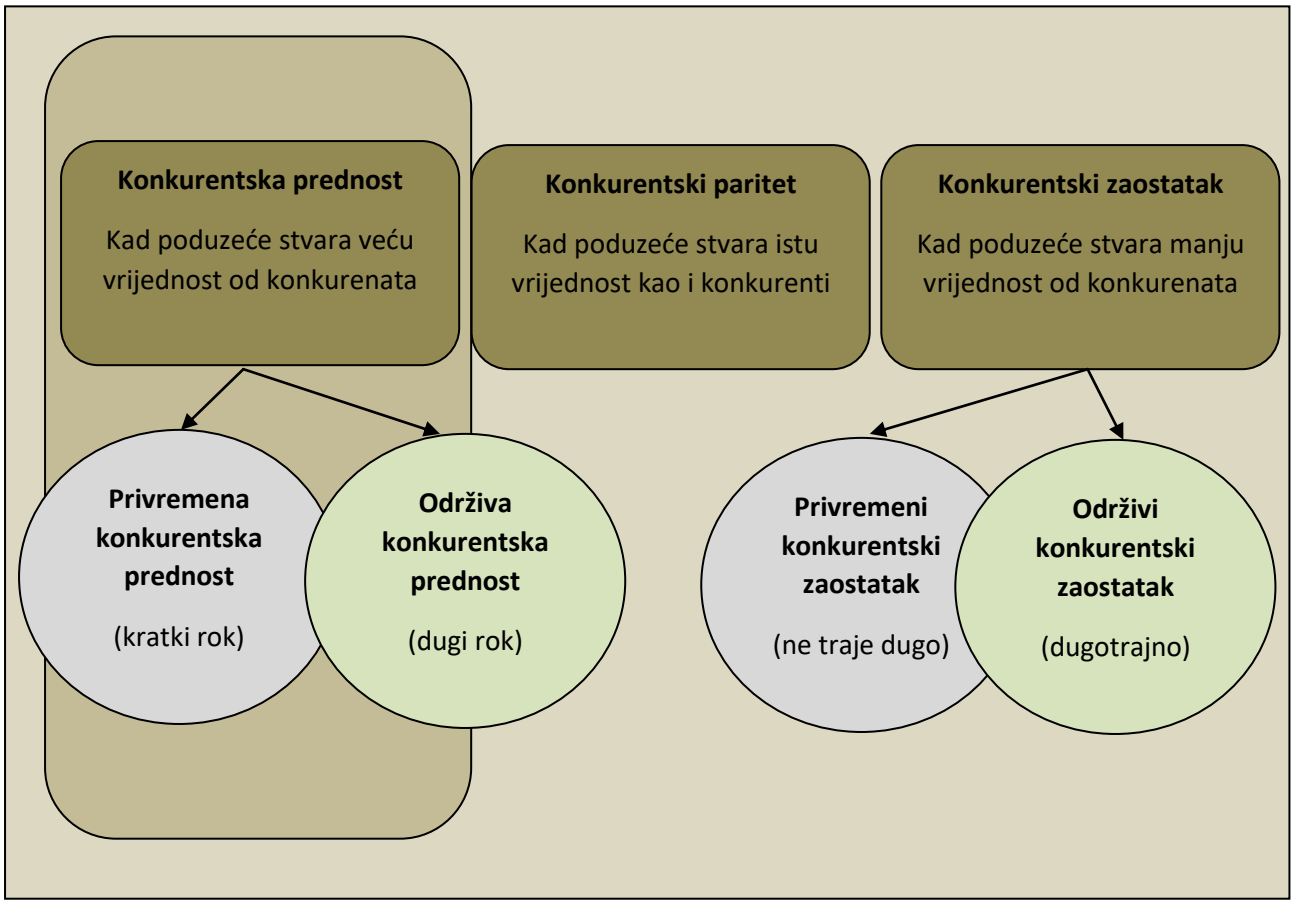
Svako poduzeće ima svoje, posebne, elemente uspjeha. Menadžment je dužan analizirati sve bitne interne elemente i kada ih točno utvrdi osloniti se na one koji mogu pomoću u ostvarenju konkurentske prednosti. No sasvim sigurno za organizacije je bitno da se radi o brzom prilagođavanju zahtjevima tržišta, korištenju tehnoloških promjena, racionalnosti i suvremenom pristupu poslovanju. Zato se dosta često ističe kako izvori konkurentske prednosti nisu stabilni već dinamični, a to znači da je prvi uvjet za opstanak, rast i razvoj, pa i za konkurentsku poziciju, stvaranje takve situacije koja ne smije zateći organizaciju da nije spremna na promjene i da mora brzo mijenjati izvore svoje konkurentske prednosti.

Izvori konkurentske prednosti leže u kombiniranju i primjeni vještina i razvoju superiornih resursa (imovine) pri stvaranju vrijednosti za potrošače (Milohnić, 2006.).Uvođenje novih tehnologija rezultira pojavom novih poduzeća ali jednako tako i novih gospodarskih grana. Tehnološke promjene utječu i na strategijske promjene u organizacijama i gospodarstvu. Dovode u pitanje postojeću konkurentsku prednost organizacije ali i kreiraju novu koja je jača od postojeće prednosti. Tehnološke promjene izazivaju stanje u kojem mnogi proizvodi i usluge postaju

nekonkurentni pa organizacije u kojima se zbiva taj proces imaju samo dvije opcije: smanjiti troškove ili izvršiti tehnološke promjene kojim će stvarati nove proizvode ili usluge.

Izvore konkurentske prednosti je svakako nužno tražiti u okolini poduzeća kao i unutar samog poduzeća. Suvremeno tržište je stvorilo takve okolnosti poslovanja da nije dovoljno ostvarivati samo pozitivnu vrijednost u poslovanju nego i ostvarivati dodatnu vrijednost koja je veća od konkurenata.

Slika 21. *Konkurentska prednost, paritet i zaostatak*



Izvor: Obrada autorice prema Smith, J. (2007), *Creating Competitive Advantage – Give Customers a Reason to Choose you over your Competitors*, Doubleday: 102

Razumijevanje konkurentske prednosti mora započeti i završiti sa poslovnim uvjetima prezentiranim kroz socijalne, političke i ekonomske faktore koji utječu na organizaciju. Sposobnost da se danas zadovolje želje kupaca ne garantira da će se to moći i sutra. Razumijevanje sila koje će formirati sutrašnju vrijednost za kupca osigurati će da današnji menadžment ispuni sutrašnje potrebe (Ulrich, Lake,1991:90).

Danas je za poduzeća najozbiljniji izazov pronalaženje potencijalnih izvora konkurentske prednosti. Budućnost konkurentske prednosti je svakako uvjetovana hiperkonkurencijom, nejasnim granicama između pojedinih gospodarskih grana, fokusom na inovacijama, pritiskom na cijene i kvalitetu proizvoda/usluga i zadovoljavanjem potrošača.

3.1.2. Održiva konkurentska prednost

Organizacije koje uspijevaju i koje uspješno izgrađuju održivu konkurentsku sposobnost razlikuju se od ostalih organizacija po tome što menadžment zna predvidjeti i prepoznati kritične procese i dijelove organizacije, zna pravovremeno provesti organizacijske promjene, kada je potrebno pomaknuti organizaciju u novu, zreliju fazu životnog ciklusa, predvidjeti moguća problematična područja te osigurati rješenja koja će umanjiti mogućnost nastanka krize ili ponuditi rješenja ukoliko organizacija ima poteškoće u poslovanju.

Kako bi organizacija ostvarila održivu konkurentsku prednost potrebno je da određeni (sukladno veličini tržišta) broj kupaca radije odabire upravo taj određeni proizvod/uslugu nego bilo koji drugi koji na tržištu nudi konkurencija. Menadžment organizacije ima konstantnu zadaću da traži održivu konkurentsku prednost. Stoga je bitno identificirati održivu konkurentsku prednost, nakon toga svakako i alocirati sredstva koja organizacija ima na raspolaganju. Održiva konkurentska prednost je svakako uvjetovana stupnjem dinamike marketinga i svih ostalih aktivnosti u cilju zadovoljenja potreba potrošača, njihove lojalnosti, tržišnog udjela i profitabilnosti.

Održiva konkurentska prednost je skup svih posebnih obilježja i elemenata organizacije koji organizaciju čine naprednijom od konkurencije. Teško ju je kopirati i zapravo označava upravo tu diferencijalnu prednost nad konkurencijom.

Prema (Hitt et al.,2001:5) konkurentska prednost i održiva konkurentska prednost su u višoj ili manjoj mjeri sinonimi. Anderson i Vincze (2000:76) definiraju održivu konkurentsku prednost kao sposobnost organizacije da bude uspješna tijekom cijelog vremena. Uspjeh se temelji na sposobnosti organizacije da se osloni na vještine koje posjeduje i imovinu u svom vlasništvu. Prema Chaharbaghi i Lynch

(1999:49), održiva konkurentska prednost je sposobnost organizacije da zadovoljava trenutne potrebe bez ugrožavanja svojih budućih potreba. Za (Sikavica et al., 2008:198) održivost konkurentske prednosti je posebno važna, jer bez sposobnosti održavanja, prednost se brzo gubi. Prema tome temeljni cilj strategijskog menadžmenta je odrediti, kreirati i održati konkurentsku prednost kroz relativno dulje razdoblje.

Razumijevanje izvora održive konkurentske prednosti postalo je glavno područje istraživanja u strategijskom menadžmentu. Održivost u kontekstu konkurentske sposobnosti odnosi se na organizaciju koja pozitivno prihvaća promjenu, konstantno se prilagođujući razvijenim načinima i novim zahtjevima (Chaharbaghi i Lynch 1999:45). Prema Hill i Jones (2004:76) organizacija postiže održivu konkurentsku prednost kada je sposobna godinama ostati profitabilna iznad prosjeka.

U cilju ostvarivanja održive konkurentske prednosti organizacije moraju odabrati ciljana tržišta sa visokim ulaznim a niskim izlaznim barijerama. Za bolje performanse bitno je biti bolji od ostalih na kreativan i inovativan način. Konkurenti uvijek proučavaju snage i slabosti određene organizacije. Kako bi se ti nedostatci mogli proučavati nužno je imati na raspolaganju različite podatke kao što su: tržišni udio, ukupni promet, ostvareni profit, novčani tijek, tehnološki resursi, realizacija investicija, stupanj inovacija i općenito iskorištenost kapaciteta.

Globalni poslovni uvjeti uvijek definiraju neke nove izazove i mogućnosti za organizacije koje su u konstantnoj potrazi za održivom konkurentskom prednosti.

Izgrađivanje održive konkurentske prednosti i poboljšanje općeg tržišnog učinka je izvedivo maksimalnom usklađenošću vanjskih i unutarnjih elemenata konkurentske prednosti. Michael Porter smatra da se održiva konkurentska prednost ne može ostvariti samo putem operativne efikasnosti. Najveći broj popularnih inovacija koje su menadžeri integrirali u poslovanje organizacija u suvremenim uvjetima godina poput totalne kvalitete, redizajniranja procesa posla (eng. *reengineering*), just-in-time-a, definiranja referentne točke (eng.*benchmarking*) i angažiranja vanjskih organizacija, odnose se na operativnu efikasnost. Sve navedeno

nije dovoljno za postizanje održive prednosti nad konkurencijom, a razlog tomu leži u njihovoj raširenoj primjeni.

Gledajući organizaciju kao jednu jedinstvenu cjelinu teško je definirati održivu konkurentsku prednost budući da je ona produkt velikog broja pojedinačnih različitih aktivnosti. Svaka aktivnost utječe u različitoj mjeri na ostvarivanje i održivost konkurentske prednosti.

Slika 22. *Model održive konkurentske prednosti*



Izvor: Obrada autorice prema Srivastava, M., Franklin, A., Marinette, L. (2013). *Building a Sustainable Competitive Advantage, Journal of Technology Management & Innovation*, vol.8, no.2, ISSN: 0718-2724

Organizacije u dugom roku mogu biti uspješne jedino ukoliko su fleksibilne, inovativne i kontinuirano usavršavaju svoje poslovanje, te ako pronađu odgovarajući način sučeljavanja s konkurencijom i prepoznaju vlastite potencijale i snage. Stoga je bitno da izgradnja održive konkurentske sposobnosti započne razumijevanjem

poslovne okoline – kako ekonomskih tako i socijalnih elemenata koji utječu na poslovanje, te unutarnjih uvjeta i dimenzija same organizacije.

Bitno je naznačiti i da sukladno tržišnim trendovima održiva konkurentska prednost će se ostvarivati organizacijskim sposobnostima da svoje poslovne aktivnosti provode na održivi način uz nastojanje da sebi osiguraju održive resurse. Perspektiva održivosti decidno stvara dilemu da li konkurentska prednost može biti ostvarena dugoročno. Organizacije moraju pristupati održivosti izradbom kvalitetnih strategija temeljem kojih će uspijeti uskladiti kratkoročne i dugoročne koristi. Problem i jeste u tome što resursi imaju veliki utjecaj na ostvarivanje konkurentske prednosti. Usko su povezani sa organizacijskim sposobnostima, izradbi strategije, njenoj implementaciji i stvaranju dodatne vrijednosti.

Moglo bise zaključiti da održivost u kontekstu konkurentske prednosti se zapravo odnosi na one organizacije koje na pozitivan način prihvaćaju promjene, te se konstantno prilagođavaju razvoju kao i novim zahtjevima na suvremenom tržištu. Organizacije i u početnim faza svog životnog ciklusa mogu posjedovati konkurentsku sposobnost i prednost nad svojom konkurencijom, no tek će se aktivnim razvojem i racionalnim upravljanjem promjenama kroz pojedine faze svog životnog ciklusa izgraditi i zadržati održivu konkurentsku sposobnost.

3.2. Upravljanje konkurentskom prednošću

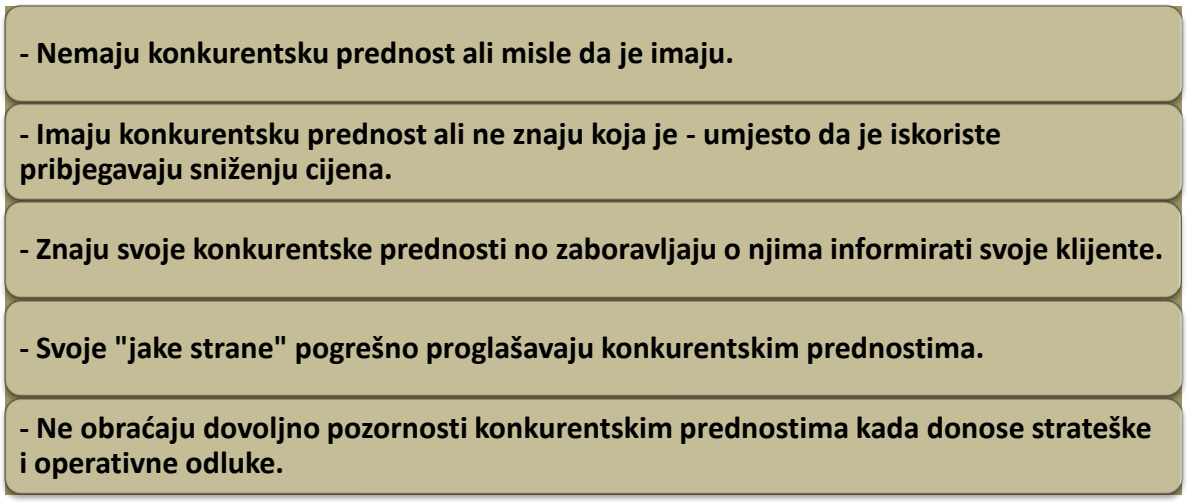
Znati na kojim mjestima je organizacija konkurentski jaka ili konkurentski slaba je presudan faktor za odabir daljnjih akcija vezanih uz organizaciju kao i za proces donošenja daljnjih strateških odluka. Konkretno u procesu upravljanja organizacije bi morale svoje snage pretvoriti u konkurentsku prednost, te svoje slabosti analizirati i stvoriti određene inicijative za ispravke tih slabosti. Kada organizacija želi ostvariti konkurentnu prednost, mora izabrati vrstu konkurentske prednosti koju želi postići i tržišnom području koje želi usluživati. Konkurentska prednost postoji kad je organizacija djelotvornija od konkurencije; uspješnija u privlačenju kupaca i bolja u ponudi dobrog proizvoda/usluge po niskoj cijeni ili onoga koji ima veću vrijednost za kupce. Osnovni cilj strateškog upravljanja je

postizanje konkurentske prednosti u značajnoj mjeri ili minimiziranje ove veličine kod konkurencije temeljem istraživanja i planiranja strateške pozicije.

Konkurentnost poduzeća funkcija je najmanje dviju skupina varijabli. S jedne strane, to su povoljni nacionalni, lokalni i tržišni uvjeti u kojima poduzeće nastaje i razvija se. Dakle, sve ono što se naziva nekontroliranim varijablama. S druge strane, konkurentnost je rezultat svjesnog napora ključnih ljudi organizacije, često i više generacija kako bi se ostvarili rezultati bolji od izravnih suparnika (Tipurić, 1999:7).

Glavne pogreške vezane uz konkurentsku prednost koje čine većina organizacija su:

Slika 23. *Glavne pogreške organizacija vezane uz konkurentsku prednost*



Izvor: Obrada autorice prema Smith, J. (2007), *Creating Competitive Advantage – Give Customers a Reason to Choose you over your Competitors*, Doubleday: 174

Ostvarivati konkurentsku prednost znači imati sposobnost da se zadovolje želje kupaca, no to svakako ne znači da će organizacija moći održati taj isti trend i u budućnosti. Stoga je bitno praćenje trendova i razumijevanje sila koje formiraju buduću vrijednost za kupce. Upravo menadžment organizacije mora voditi najviše računa praćenju i razumijevanju tih trendova. Menadžeri se razlikuju upravo po svojim vlastitim vještinama. Teško je unaprijed osigurati uvjete sukladno kojima bi se moglo ponašati i odlučivati u određenim situacijama. Sposobnost primjene znanja, vještina i sposobnosti koje se konstantno moraju inovirati i pratiti nove trendove u

cilju realizacije organizacijske strategije i ostvarivanja konkurentske prednosti, svakodnevna je zadaća uspješnog upravljanja menadžmenta organizacije.

Upravljanje promjenama je osnovni preduvijet za opstanak i održivu konkurentsku prednost organizacija. Uspješno pronalaženje sučeljavanja sa konkurentskom okolinom je prihvatljiv način upravljanja suvremene organizacije. Od presudnog je značaja izgradnja održive konkurentske strategije, kao i sposobnost balansiranja implementacije iste u svakodnevnim promjenama.

3.2.1. Vrste konkurentskih strategija

Značenje riječi strategija ima izvorno značenje u vojnoj koncepciji, riječ je nastala od starogrčkih pojmova *stratos* (vojska) i *agein* (voditi). U prvotnom i doslovnom značenju strategija znači *„zapovijedanje vojskom“* i dugo se upotrebljavala isključivo u vojnoj terminologiji. Strategija se razvija kao rezultat i odgovor na promjene u okruženju. Strategija je na određeni način vrsta *„planiranja igre“* temeljem koje je moguće ostvariti ciljeve. Za organizaciju strategija predstavlja plan kojim organizacija pokušava prikazati sebe drugačije od konkurencije kako bi zadovoljila potrebe kupaca. Konkurentska strategija se izrađuje u cilju privlačenja i zadovoljavanja kupaca, oduparanja pritisku od strane konkurencije i jačeg pozicioniranja na tržištu.

U vremenima kada se intenzitet konkurencije nije povećavao tolikom brzinom, organizacije su se mogle prilagođivati prema okolini. Tada su ciljevi bili jasno definirani i stabilni tijekom dužega razdoblja što je pogodovalo stvaranju rigidne organizacijske strukture, ali i strategije koja je bila primjerena za relativno stabilnu okolinu. Potreba za značajnim promjenama u strategiji poduzeća prikazivala se kao nepravilnost koju su poduzeća rješavala putem rijetkih strukturnih promjena u organizaciji i strateškoj orijentaciji, nakon kojih bi ponovno težila k održivoj konkurentskoj prednosti. Strategije poduzeća koje su čak i do prije nekoliko godina bile uspješne, ne donose više očekivane rezultate. Dramatične promjene u poslovanju iznjedrile su nesavladivu razliku između tradicionalnih pristupa strategiji i stvarnoga funkcioniranja suvremenoga poslovnog svijeta, koji je daleko od stabilnog i predvidljivog (Daraboš, 2015.).

Nastojanje i aktivnosti vezani uz ostvarenje konkurentske prednosti moraju biti kontinuirani. Poduzeća moraju definirati širinu tržišta prilikom izradbe strategije, proizvodima i tehnologijama koje koristi, ponašanju i potrebama potrošača i konkurencije. Menadžment koji uspješno upravlja vodi brigu o racionalnomi efikasnom korištenju raspoloživih izvora konkurentnosti kao i stručnosti zaposlenih.

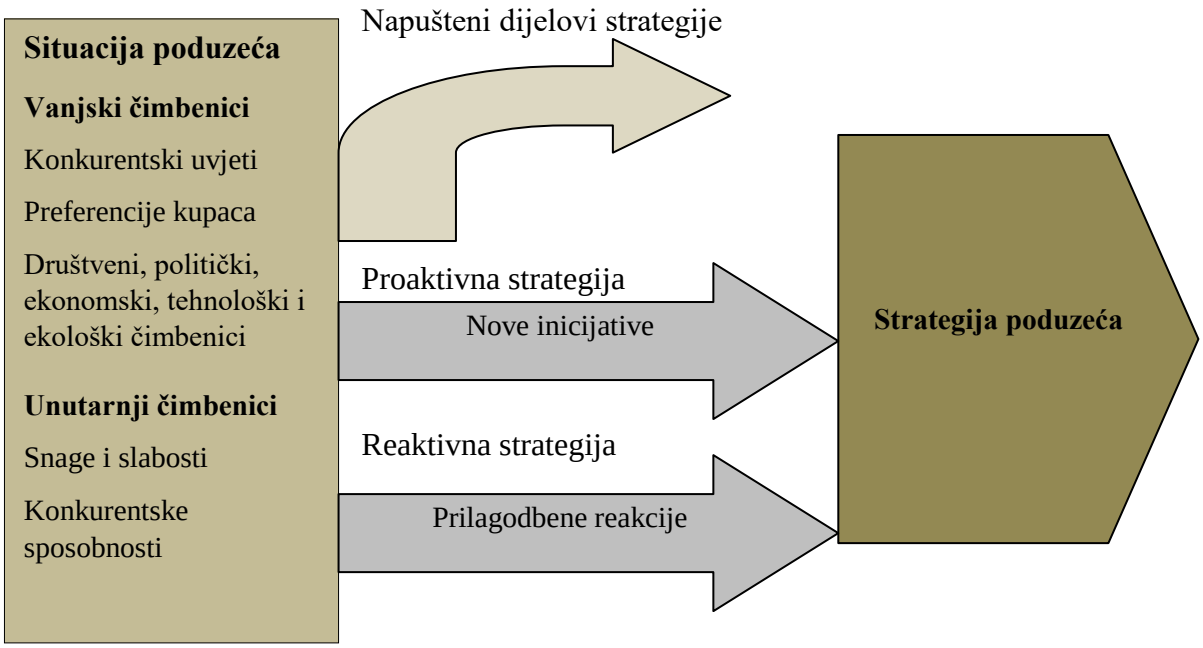
Današnje suvremene organizacije su svjesne da ostvarivanje konkurentske prednosti nije više usko vezano samo uz posjedovanje prepoznatljivog proizvoda/usluge, nego najviše uz mogućnost razvijanja znanja. Gotovo uvijek je lakše kopirati neki aktualan i inovativan proizvod/uslugu, za razliku od iskustva, know-how i osobnih sposobnosti koje se tijekom poslovanja razvijaju. Kako bi poduzeća definirala strategiju menadžment treba sagledati sve čimbenike.

Glavne vrste strategija su:

1. Segmentacija
2. Pozicioniranje proizvoda
3. Diferencijacija
4. Niski troškovi i niske cijene
5. Strategije kod rasta poduzeća
6. Strategije kod tržišta u opadanju

Ključ dobre strategije je dobro pozicioniranje, kao i razvijanje konkurentskih sposobnosti. Proces definiranja strategije prikazan je na slici 24.

Slika 24. *Proaktivna i reaktivna strategija poduzeća*



Izvor: Obrada autorice prema Barney, J.B., Clark, D.N. (2007). *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press, : 70 i Thompson et al. (2006) *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb: 8

Slika pokazuje da je strategija poduzeća uvijek kombinacija proaktivnih akcija menadžmenta za ostvarenje bolje pozicije na tržištu i reaktivnih akcija na promjene na tržištu.

Izravna je i značajna povezanost strategije i konkurentske prednosti. Svaka se strategija temelji na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti. Oblikovanje konkurentske sposobnosti poduzeća primarni je zadatak menadžmenta poduzeća, da koristeći svoja znanja, raspoložive resurse kontroliraju i upravljaju poslovnim procesima i događajima.Bit strategije kao izbora načina za ostvarenje konkurentske prednosti sastoji se u tome da treba pronaći alternativne strategije kojima će se poduzeće afirmirati na određenom tržištu (Milohnić,2006).

Strategije su najčešće proizvod planskih aktivnosti, ali također mogu biti i proizvod određenih situacija, stoga je realizirana strategija zapravo sinteza planske i pojavne strategije (Sadžak et al., 2013:222). Premda konkurentnost organizacije ovisi i o mnoštvu nekontroliranih eksternih varijabli, ona mora razvijati i provoditi strategiju koja će omogućiti opstanak i dobre poslovne rezultate (Tipurić, 1999:7).

Svrha poslovne strategije je stvoriti zajednički fokus unutar i izvan organizacije. Strateška usklađenost između brojnih aktivnosti fundamentalna je ne samo za konkurentsku sposobnost već i za njenu održivost (Porter, 1996:73). Uspjeh strategije ovisi o dobroj izvedbi mnogih stvari, ne samo nekoliko, te njihovoj integraciji. Kako organizacija postiže i održava konkurentsku prednost je temeljno pitanje strategijskog menadžmenta. Da bi strategija bila pravi vodič za ostvarivanje ciljeva poduzeća nužno je unutar poduzeća imati razvijen sustav implementacije strategije.

Dobra implementacija strategije podrazumijeva snažne „usklađenosti“ između strategije i organizacijskih sposobnosti, strategije i strukture nagrađivanja, strategije i unutarnjih operativnih sustava te između strategije i organizacijske radne klime i kulture (Thompson et al., 2006:38).

Strategija organizacije je zapravo kombinacija konkurentskih poteza i različitih pristupa poslovanja kojima menadžeri nastoje ostvariti postavljene ciljeve. Uvijek naglašava menadžerske odluke, definira načine prilagođavanja i reagiranja na tržišne promjene, unaprijeđenja i razvijanja daljnjeg poslovanja. Bitno je istaknuti da organizacije strategiju moraju izraditi sukladno svojoj osobnoj situaciji i uvjetima u kojima se natječu sa konkurencijom.

Slika 25. *Identificiranje strategije poduzeća*



Izvor: Obrada autorice prema Thompson et al. (2006) *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, :6

Ono po čemu se strategije organizacija razlikuju jeste upravo menadžerska sposobnost reagiranja i donošenja odluka sukladno potrebama tržišta na temelju čega se stvara konkurentska prednost. Sukladno navedenom konkurentska prednost organizaciji daje mogućnost za ostvarenje profitabilnosti i pobjedu na tržištu. Sam razlog postojanja strategije je stvaranje i održavanje trajne konkurentske prednosti organizacije.

3.2.1.1. Porterov model generičkih strategija

Analizirajući pet snaga konkurentske prednosti, Michael E. Porter predstavlja tri generičke strategije čije su dimenzije konkurentska prednost i stupanj pokrivenosti tržišta. Tri generičke strategije su:

- Strategija troškovnog vodstva;
- Strategija diferencijacije;
- Strategija fokusiranja.

Svaka od strategija zahtijeva različite pristupe do konkurentske prednosti kombinirajući izbor tipa tražene konkurentske prednosti sa širinom strategijskog cilja gdje želi da se ostvari konkurentska prednost.

Slika 26. *Tri generičke strategije (Porterov Model)*



Izvor: Obrada autorice prema Porter, M. (2008), *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb:54

Prema (Vrdoljak Raguž, 2012.) objašnjenje generičkih strategija je sljedeće:

Strategija troškovnog vodstva se odnosi na ona poduzeća koja unutar svoje industrije imaju za cilj postati proizvođač s najnižim troškovima. Ova strategija ima dosta širok dijapazon djelovanja. Sami izvori uključuju provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama i ostale čimbenike. Sukladno tome, može se reći kako se cilj se sastoji u tome da se stalno pronalaze novi načini za smanjivanje troškova. Sukladno različitim pristupima troškovnom vodstvu odnose se na kontroliranje troškova ili izbjegavanje troškova.

Prednosti se odnose na to da ukoliko dolazi do ulaza novih konkurenata poduzeće je zaštićeno niskim troškovima, što je za nove sudionike izrazito teško. Poduzeće koje je troškovni vođa u prilici je ostvarivati prednost sve dok je odlučujući element niska cijena. Nedostaci se svakako javljaju razvojem tehnologije uslijed čega dolazi do mogućnih snižavanja troškova proizvodnje, kao i da na suvremenom tržištu kupci se lako preorjentiraju na drugi proizvod.

Strategija diferencijacije se temelji na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Koristi od uspješnog diferenciranja se odnose na proizvod sa jedinstvenim osobinama koji u konačnici omogućava poduzeću da odredi višu prodajnu cijenu, poveća prodaju te pridobije lojalnost kupaca. Sukladno tome, potrebno je napomenuti kako se diferencijacija može ostvariti na osnovu: cijene, imidža, podrške (lojalnosti), kvalitete i dizajna proizvoda

Poduzeće koje koristi *strategiju fokusiranja* odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Naiem, strategija fokusiranja na bazi diferenciranja podrazumijeva proizvodnju proizvoda/usluga različitih od konkurentskih u izdvojenom tržišnom segmentu. Poduzeće može koristiti strategiju fokusiranja na niskim troškovima ako se fokusira na tržišni segment na kojem može ostvariti troškovne prednosti u odnosu na troškovnog lidera koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja na osnovu različitosti potiče poduzeće da proizvodi proizvod koji je različit od drugih i orijentiran prema tržišnom segmentu ili nekoliko njih čime se izbjegava konkurencija sa proizvođačima koji provode strategiju diferenciranja na širem tržištu.

3.2.1.2. Implementacija strategije

U principu tržišta se razlikuju u velikoj mjeri tako da organizacijama ostavljaju dovoljno prostora i slobode da mogu odabrati kombinacije akcija i odgovarajuću strategiju. Sukladno navedenom svakodnevno se stvaraju različite kombinacije i izradbe strategija. Tako da se neke organizacije fokusiraju na niske troškove, neke se odlučuju na poslovanje u samo jednoj industriji dok se drugi opredjeljuju za različita tržišta. Kako bi se strateški planovi pretvorili u akcije i rezultate, menadžment mora biti sposoban upravljati organizacijskim promjenama, motivirati zaposlene, razvijati i jačati stručnosti i konkurentske sposobnosti poduzeća, stvarati na strategiji temeljenu radnu klimu i dostići ili nadmašiti ciljeve rada.

Strateško upravljanje se sastoji od detaljne analize (misije, vizije, strateških ciljeva, unutarnje i vanjske okoline), zatim odluka (vezanih uz poslovanje i tržišno natjecanje) i konkretnih akcija (koje će dovesti do implementacije strategije) koju organizacija provodi u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti i zadovoljenja svih dionika.

Slika 27. *Dijagnoza strateških problema*

<table>
<tr><td></td><td>DOBRA</td><td>LOŠA</td><td rowspan="3">Implementacija strategije</td></tr>
<tr><td>DOBRA</td><td>Uspjeh</td><td>Igra na sreću</td></tr>
<tr><td>LOŠA</td><td>Problem</td><td>Neuspjeh</td></tr>
<tr><td colspan="3">Oblikovanje strategije</td></tr>
</table>

Izvor: Obrada autorice prema Buble, M. et al. (2010) *Srateški menadžment*, Sinergija, Zagreb :158

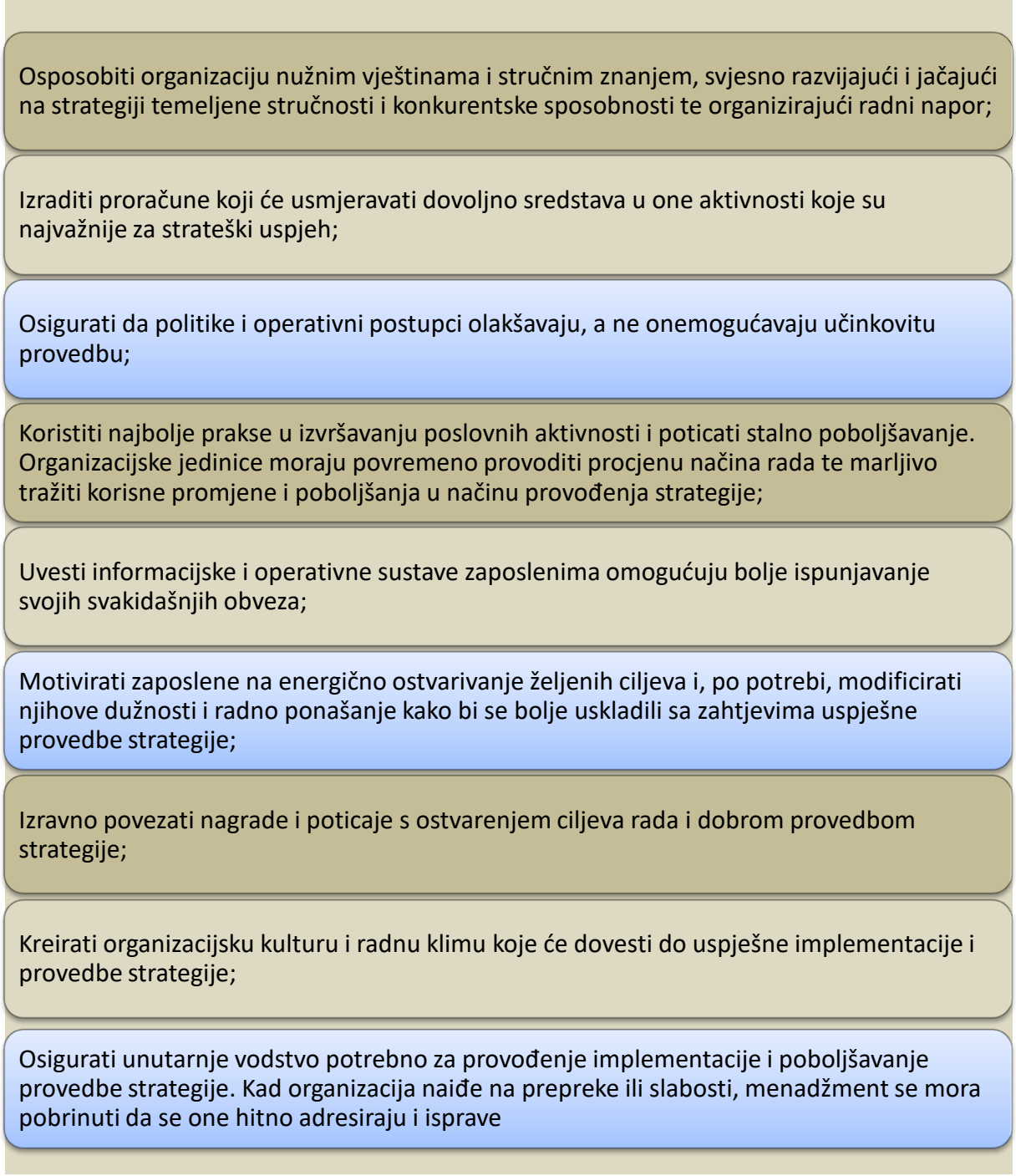
Implementacija strategije je proces koji je kontinuiran, može trajati godinama i u svakom slučaju traži uspješno upravljanje promjenama, te se reflektira na organizacijsku strukturu, ljudske potencijale, organizacijsku kulturu i same operativne i druge aktivnosti. Bitno je naglasiti da pri implementaciji strategije treba voditi računa o provedbi unutar vremenskog perioda koji se poklapa sa životnim vijekom tehnologije.

Kako bi se strategija uspješno implementirala bitno je obratiti pozornost i na sljedeće stavke:

- djelatnici moraju biti spremni pomoći svojim jedinstvenim vještinama i sposobnostima;
- nužno je posjedovati sredstva, koja uključuju vrijeme i novac, kako bi uspješno implementirali strategiju;
- struktura menadžmenta mora biti komunikativna i otvorena;
- sustavi upravljanja i tehnologije moraju pratiti provedbu, a radna okolina takva da se svi osjećaju ugodno i motivirano.

Proces upravljanja implementacije strategije prikazan je na sljedećoj slici.

Slika 28. *Proces upravljanja implementacije strategije*



Izvor: Obrada autorice prema Thompson et al. (2006) *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb, :39

Pored identifikacije i implementacije vlastite strategije, potrebno je identificirati i strategije konkurenata, posebice najbližih i onih koji posluju na istom tržištu odnosno stratešku grupu. Unutar strateških grupa za poduzeća je bitno da pribavljaju i analiziraju poslovne informacije konkurenata vezane uz sve aspekte

poslovanja, kao i njihove strategije, kako bi pravovremeno mogli promjeniti svoju strategiju sa ciljem postizanja konkurentske prednosti.

Upravljati promjenama sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti u poduzećima u turizmu i ugostiteljstvu podrazumijeva implementaciju novih strategija kao što su sustav kvalitete, intelektualni kapital, poslovna inteligencija, *learning organization*, benchmarking i sl. Primjena spomenutih strateških trendova potiče kreativnost unutar organizacije, stvara novu organizacijsku kulturu i potiče inovativni pristup poslovanju što rezultira razvojnom koncepcijom i prednošću nad konkurencijom. Zaključno može se reći kako je za organizacije bitno da prepoznaju značenje planiranja i implementacije strategije u kontekstu izgradnje održive konkurentske prednosti i važnosti upravljanja linijom životnog ciklusa organizacije. Sam proces implementacije strategije je dosta kritičan proces za svako poduzeće. Kako bi se što uspješnije prošlokroz jedan takav proces za poduzeće je jako bitno da razvije prilagodbu uvođenjima novih uvjeta poslovanja i svih aktivnosti.

3.2.2. Konkurentska prednost u suvremenom okruženju

Brzina kojom podaci, informacije i znanja se razmjenjuju među konkurentima dosegla je nezamislive razine. Tržišta su u konstantnoj interakciji i neravnoteži, pri čemu rezultati organizacija proizlaze iz interakcije s drugim organizacijama, a donositelji strateških odluka imaju iznimno važnu ulogu u razvoju cjelokupnoga konkurentskog okruženja. Pretpostavka je da ne postoji dugoročno održiva prednost već da svaka konkurentska prednost vodi k brzoj reakciji konkurenata i imitaciji što naposljetku dovodi do nestanka prednosti (Daraboš, 2015.). Upravo iz tog razloga organizacije moraju neprestano osmišljavati nove korake kako bi uvijek bila korak ispred konkurencije. Konkurentska je dinamika fokusirana upravo na tu interakciju među konkurentima, putem analize strateških akcija organizacije i odgovora konkurenata koje određena akcija izaziva. Takva usporedna analiza konkurenata preko njihove tržišne pozicije, namjere, percepcije i resursa središte je konkurentske analize.

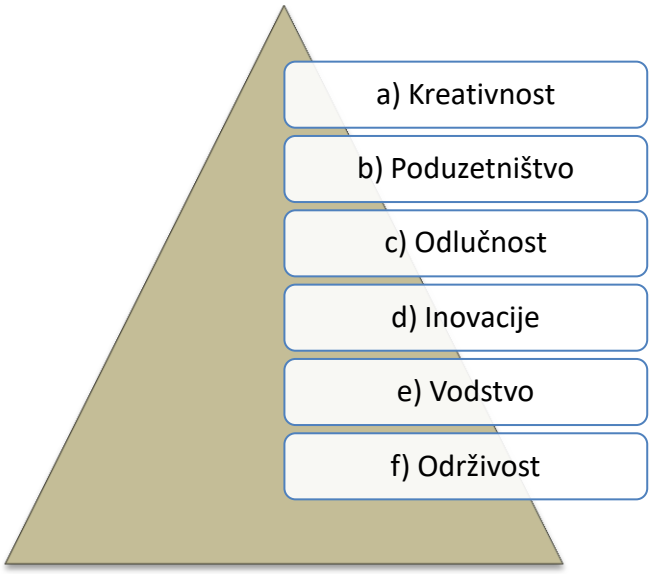
Konkurentsku prednost uspostavljaju one aktivnosti, svojstva i kvalitete organizacije u kojima je ona bolja od svojih konkurenata. Izgradnju konkurentske

prednosti pojedinog poduzeća moguće je odrediti jedino u odnosu na suparnike-konkurente u smislu da poduzeće mora stvarati više vrijednosti od konkurenata (Milohnić, 2012:68).

Rezultati istraživanja (Talaja, 2013:49) ukazuju na važnost razvoja adaptivnih sposobnosti organizacije, i pokazuju da organizacije koje posjeduju sposobnost analize kupaca, analize tržišta, analize konkurenata, alokacije resursa i brzog odgovora na tržišne promjene, će ostvarivati bolje performanse i postići konkurentsku prednost. Poticanje razvoja kreativnih djelatnika i inovativnih proizvoda imaju ogroman doprinos za uspijeh organizacije i ostvarivanje konkurentske prednosti (Yanisky-Ravid, 2013:43).

Prema (Kahalas, 2001.) istaknut je značaj integracije strateške konkurentske prednosti i definicija šest specifičnih komponenti koje su potrebne kako bi poduzeće učinkovito poslovalo u suvremenom gospodarstvu. Ove komponente su bitne u procesu odlučivanja.

Slika 29. *Glavne komponente strateške konkurentske prednosti*



Izvor: Obrada autorice prema Kahalas, H. (2001). *How competitivness affects individuals and groups within organizations*, Journal of Organizational Behavior, Vol.22, (1) :83

Turističko tržište je posebice kompliciranо iz razloga jer nije značajna samo postojeća konkurencija nego i ona koja će se tek pojaviti. Prema (Usorac, 2010:241)

na turističkom tržištu su dosta česta iznenađenja na području inovacija i uvođenja novih proizvoda i usluga.

Doba u kojem živimo je doba kreativnosti. Gospodarski razvoj se dijeli na četiri razdoblja prema autoru (Pink,2005.) :

1. Poljoprivredno doba (poljoprivrednici)
2. Industrijsko doba (tvornički radnici)
3. Informacijsko doba (radnici znanja)
4. Konceptualno doba (kreatori)

Također naglašava da kreativnost omogućava konkurentsku prednost na način da dodaje vrijednost na uslugu ili proizvod, i diferencira poslovanje od konkurencije (Pink,2005.). Empirijsko istraživanje (Vrdoljak Raguž, 2012.) pokazalo je da izvori konkurentske prednosti mogu biti različiti a to su sljedeći izvori:

- reputacija kvalitete,
- podrška kupcu,
- ime - marka proizvoda,
- kvalitetni kadrovi,
- niski troškovi proizvodnje,
- financijska snaga,
- širina proizvodnih asortimana,
- tehnička superiornost,
- segmentacija kupaca,
- kontinuitet inovativnog ponašanja, itd.

Doista su rijetki slučajevi u suvremenim uvjetima poslovanja kada se konkurentska prednost može vezati samo uz znanje ili raspoloživu količinu resursa ili pak kvalitetu. Konkurentnost poduzeća na određenom tržištu potiče na inovativnost koja rezultira novim tehnologijama, novim proizvodima i uslugama. Povezanost i

razvoj između tehnologije i ostvarivanja konkurentske prednosti ima pozitivan utjecaj na sve gospodarske subjekte.

Visoka korelacija sa pozitivnim predznakom razvoja gospodarstva i ostvarivanja konkurentske prednosti upućuje na značaj izradbe strategije sukladno razvoju tehnologije. U suvremenim tržišnim gospodarstvima posebna pozornost se pridaje tehnološkom razvitku u kontekstu ostvarivanja konkurentske prednosti.

Konkurentska prednost u suvremenom okružju mora biti fokusirana na oblikovanje strategije, razumijevanje značaja strateškog promišljanja i uloge vodstva, poticanje kreativnih procesa temeljenih na znanju, otvorenosti i povjerenju unutar organizacije. Konkurentska prednost nije statička veličina, i potrebno je kontinuirano tragati za novim izvorima unapređenja.

3.3. Bitni elementi konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu

Poduzeća se konstantno bore za pronalaženje novih izvora konkurentske prednosti, koja donosi bolje financijske i druge značajne performanse. Cilj svake organizacije je biti bolji od drugih, a to je moguće postići kreativnim i inovativnim djelovanjem menadžmenta i zaposlenih. Kako bi se ostvarila superiorna pozicija na tržištu potrebno je da menadžment ima sposobnost da na efektivan način koristi superiorne izvore konkurentnosti i superiornu stručnost zaposlenih.

Za poduzeća u turizmu su bitni pravi izazovi kao što su inovacije, pametna specijalizacija i ostvarenje pametne konkurentske prednosti (Borsekova et al. 2016.). Presudnu ulogu znanja kao elementa ostvarivanja konkurentske prednosti ističu (Choo i Bonits, 2002.). Značaj kvalitete usluge i njenu ulogu u strateškom menadžmentu u turizmu objašnjava (Moutihno, 2000.). Upravljanje znanjem i kvalitetom pojavili su se kao usko povezani procesi sa zajedničkim ciljem koji se očituje u pronalaženju, dijeljenju, korištenju i pohranjivanju ključnih znanja koja se primjenjuju u procesu kontinuiranog unapređenja i poboljšanja poslovanja. Specifičnosti hotelijerstva i s njima povezane karakteristike hotelskih proizvoda i

usluga još više ističu važnost kvalitete, ljudskih potencijala i njihova znanja (Črnjar i Vrtodušić Hrgović, 2013:65).

Globalne promjene utječu na pojavu novih modela upravljanja koji temelje poslovanje na kvaliteti poslovanja, kreativnosti, znanju, intelektualnom kapitalu, zatim i na prihvaćanju hotelskih standarda koji predstavljaju temelj uspješnog poslovanja i razine kvalitete hotelskih proizvoda i usluga, kao i adekvatne konkurentske pozicije nekog hotelskog poduzeća. Da bi neko hotelsko poduzeće postalo svjetskim liderom, tj. vodećim svjetskim poduzećem, ono bi trebalo, kao i svaka druga tvrtka koja želi postići konkurentsku prednost na globalnom tržištu, primijeniti neki od modela poslovne izvrsnosti (Alfirević, 2012:2). Postoji nekoliko modela poslovne izvrsnosti, od kojih su najpoznatiji: a) Europski model poslovne izvrsnosti - EFQM, b) Američka nagrada za kvalitetu - Malcolm Balridge, c) Japanska - Demingova nagrada za kvalitetu itd, Europski model poslovne izvrsnosti - EFQM počiva na primjeni koncepta kontinuiranog unapređenja temeljem kojeg se ostvaruje kvaliteta za kupce, ali i sve ostale zainteresirane strane za poduzeće, odnosno za njegove dionike (stakeholdere - dobavljače, vlasnike, državu, zajednicu, odnosno društvo) (Kanji, 2002.).

Dva su kriterija u kreiranju i održavanju konkurentske prednosti (Bahtijarević-Šiber, 1999:129) a to su:

- aktivnosti koje su jedinstvene za organizaciju, a organizacija mora proizvoditi dobra ili usluge koje potrošači vrednuju i
- konkurenti ih ne mogu lako kopirati.

Konkurentska prednost proizilazi iz posebnih vrijednosti koje su organizacije spremne i sposobne stvoriti za svoje kupce. Menadžment organizacije mora pratiti i pronalaziti koji su to elementi konkurentske prednosti koje organizacija posjeduje, ali jednako tako i svi zaposleni moraju shvatiti i razumjeti svoje mjesto i ulogu u procesu stvaranja i održavanja konkurentske prednosti.

3.3.1. Znanje kao element konkurentske prednosti

Naglašavanje uloge znanja u novije vrijeme posljedica je značajnih strukturnih promjena u razvoju ekonomije. U doba industrijske revolucije ljudsko znanje prilagođavalo se radu strojeva, postojećim procesima i proizvodima, a glavna uloga znanja bila je u funkciji povećanja produktivnosti ljudskog rada. Glavne pokretače industrijske ekonomije predstavljale su velike korporacije i masovna proizvodnja proizvoda koji su lagano pronalazili kupce na tržištima. Međutim danas, kad ponuda znatno premašuje potražnju, povećanje proizvodnje usmjerava se na povećanje količine informacija i znanja s ciljem povećanja učinkovitosti, u smislu izrade kvalitetnijeg proizvoda i proizvoda s dodanom vrijednosti.

U promjenjivome, turbulentnome, dinamičnom i neizvjesnom okruženju potrebno je neprestano stvarati nove ideje i novo znanje. U takvim uvjetima poslovanja ne iznenađuje činjenica da se menadžment znanja brzo pojavio kao sastavni dio strategije koje organizacije diljem svijeta upotrebljavaju da bi prilagodile, upravljale i raspolagale znanjem u organizaciji kao osnovom za postizanje održive konkurentske prednosti (Vrdoljak Raguž et al., 2013:173). Najrazvijenije ekonomije svijeta više od polovice bruto domaćega proizvoda zasnivaju na znanju. Industrije poput telekomunikacija, računala, industrije visoke tehnologije, gotovo su udvostručile svoj udio u outputu u proteklih dvadesetak godina, dok usluge zasnovane na znanju rastu i brže (Dragičević, 2002:6).

Upravljanje znanjem obuhvaća spektar aktivnosti dizajniranih u upravljanju, kreiranju, implementiranju, valoriziranju intelektualnih vrijednosti poduzeća u koncepciji razvoja poduzeća. Upravljanje znanjem je kreiranje organizacijske kulture koja podržava kreativnost, fleksibilnost i ugodnu radnu atmosferu i pritom koristi znanje djelatnika kao temeljni resurs dugoročnom razvoju.

Zadaća sustava upravljanja znanjem jest omogućiti organizaciji da primijeni:

- istinsko znanje
- na pravome mjestu
- u pravo vrijeme
- u svrhu ostvarenja svojih ciljeva u poslovnom djelovanju.

Glavna zadaća suvremenog menadžmenta je upravljati znanjem koje posjeduje, pretvoriti ga u intelektualni kapital, stvarajući sinergijsku vezu između mogućnosti i kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti ljudskih resursa, potpomognutih svim ostalim resursima.

Temeljni pristupi znanju su:

Tehnološki pristup – promatra problem upravljanja znanjem s tehnološkoga stajališta i naglasak stavlja na bolji pristup informacijama, posebice na napredne metode dobivanja i korištenja dokumenata (hiperlinkovi, baze podataka, pretraživanje teksta i slično). Ključnu ulogu igraju mrežne i komunikacijske tehnologije, internet, intranet i zajednički software.

Kulturološki pristup – naglašava se potreba za temeljitom promjenom poslovne kulture i ljudskog ponašanja, inzistira se na obrazovanju, kreativnosti i inovaciji («Organizacija koja uči»).

Evolucijski pristup – niti bezuvjetno negira postojeće vrijednosti, niti prejudicira nove koncepte. Ključ uspješnog upravljanja znanjem jest u potpori upravi i zaposlenicima, smislenom uvođenju novih tehnologija u postojeći sustav, kao i u učvršćivanju sposobnosti i podizanju razine organizacijske kulture. (Đula, 2010:228)

«Znanje je informacija koju ljudi produktivno koriste» (Baer, 1999. prema Roberston, 2001:27) te «...temeljni kapital i najveća konkurentska snaga učeće organizacije» (Bahtijarević-Šiber, 1999:771). Često se za znanje koristi engleski termin *know-how*, koji označuje proceduralno znanje ili znanje koje ukazuje na to kako nešto napraviti (Iveković, 2006:58).

Znanje je, kao vrlo važan element uspjeha, prvi prepoznao Francis Bacon kada je izjavio da je znanje moć (prema Giju et al., 2010:28). Dugo nakon toga znanju nije bilo pridavano puno pažnje. Tek se u 20. stoljeću sve više autora počelo posvećivati istraživanju znanja, njegovim koristima i utjecajima na poslovanje. Naime, shvatilo se da prepoznavanje znanja kao važnog u svakodnevnom poslovanju tjera organizacije da u potpunosti mijenjaju način poslovanja te se one od krutih, birokratskih organizacija sve više okreću modernim oblicima organizacijskih struktura koje potiču i pospješuju stvaranje i razmjenu znanja u organizacijama.

Drucker (1993.) tvrdi kako je znanje u današnjem poslovanju postalo najvažniji resurs (prema Nonaka, Toyama i Byosière, 2001:491) navodeći kako ono ne postoji u knjigama i bazama podataka, koje sadrže samo informacije, već je znanje kao takvo uvijek u osobama jer ga ljudi stvaraju, pohranjuju, prenose jedan na drugoga, uče jedan drugoga (prema Hsieh, 2007:12).

Znanje se definira kao sve ono što pojedinci znaju i što egzistira u proizvodima, procesima i sustavima organizacije, ali može dobiti vrijednost jedino ako ga koriste ljudi (Giju et al., 2010:28). Osim spomenutog Thomas et al. (2001. prema McNeish i Mann, 2010:19) znanje opisuju kao sirovi materijal koji je dio procesa i može biti ili povezan s pojedincima ili odvojen od njih. S druge strane, Edgington et al. (2004. prema McNeish i Mann, 2010:19) na znanje gledaju kao na multidimenzionalni pojam koji je ovisan i o kontekstu, ali i o društvenim konceptima.

Svakako da je znanje vrlo važan resurs koji može puno doprinijeti stvaranju vrijednosti za organizacije, no ono što je upitno je način na koji organizacije to znanje koriste u svrhu stvaranja vrijednosti. Znanje je vrlo neopipljiv resurs kojim nije lako upravljati te ga stoga organizacije ne smiju uzimati zdravo za gotovo što, na žalost, mnoge organizacije rade.

Znanje ne poznaje granice, nema ograničenja, neopipljivo je i krajnje dinamično, a ako se ne koristi u pravo vrijeme i na pravom mjestu, tada ono nema vrijednosti. Možda je najvažnije obilježje znanja njegova obnovljivost (Giju et al., 2010: 29). Količina i vrijednost znanja se ne smanjuju njegovim korištenjem.

Znanje je prenosivo, odnosno može se prenijeti na druge pričanjem, iskazivanjem u raznim oblicima i učenjem od strane drugih. Njegova se vrijednost prenošenjem ne umanjuje, a može se samo povećati. Iz toga proizlazi da bi ljudi trebali prenositi znanje baš zbog oplemenjivanja njihovog, ali i tuđeg znanja.

Ljudi su kroz povijest pokušavali saznati što više o što različitijim temama što iz puke znatiželje i želje za znanjem, što iz bojazni da će opstati jedino ako kontroliraju svijet oko sebe. Seidl (2007. prema Letiche, 2009:69) navodi kako su «organizacije inteligentne u onoj mjeri u kojoj su sposobne svoje neznanje pretvoriti u znanje.».

Tablica objašnjava obilježja znanja koje navode autori Kluge, Stein i Light (2001. prema Harlow, 2004:7).

Tablica 9. *Obilježja znanja*

Subjektivnost	Interpretacija znanja je podložna subjektivnom shvaćanju čovjeka i ovisna je o kontekstu u kojem se koristi.
Prenosivost	Znanje se može izvući iz jednog konteksta i uspješno koristiti u drugom.
Integriranost	Znanje se često nalazi u takvom obliku da ga je teško preformulirati i izbrisati.
Samo--osnaživanje	Znanje ne gubi vrijednost dijeljenjem već se njegova vrijednost oplemenjuje i nadograđuje.
Prolaznost	Znanje s vremenom postaje zastarjelo.
Spontanost	Znanje se razvija nepredvidljivo i često se ne može kontrolirati.

Izvor: Kluge, Stein i Light (2001.) prema Harlow, 2004:7

Empirijsko istraživanje o značaju upravljanja znanjem (Madžar, 2015.) pokazuje da upravljanje znanjem može biti više ili manje uspješno, a sam uspjeh ovisi o mnogo čimbenika unutar organizacije. Uvijek je bitna sama želja organizacije da uspostavi takav proces, zatim volja i sposobnosti zaposlenika da implementiraju i zadrže proces upravljanja znanjem, povjerenje unutar organizacije, kulture koja postoji ili bi trebala postojati unutar organizacije i na kraju svakako postojeće tehnologije.

Sam doprinos za razvoj organizacija od primjene sustava upravljanja znanjem je višestruk. Empirijsko istraživanje je pokazalo najveću važnost doprinosa znanja u procesu upravljanja, od povećane produktivnosti do lakšeg donošenja poslovnih odluka u cilju jačanja tržišnog vodstva (Madžar, 2015:181).

Kada je riječ o kategorijama znanja ovisno o njegovom doprinosu organizacijskoj uspješnosti, ono se može gledati i kroz model koji daju (Hicks, Dattero i Galup 2006:22), a sastoji se od pet stupnjeva u hijerarhiji znanja:

- ✓ *individualno znanje*, koje se nalazi u glavama pojedinaca;
- ✓ *činjenice*, koje se spremaju u dokumentima, bazama podataka i skladištima podataka;

- ✓ *utjecaji,* koji se odnose na činjenice odnosno podatke koji su pripremljeni za prezentiranje;
- ✓ *rješenja*, odnosno jasne upute kako se izvodi određeni zadatak, koja se prezentiraju primjerice kroz prenošenje najbolje prakse; te
- ✓ *inovacije* koje podrazumijevaju korištenje resursa koji se temelje na znanju (engl. *Knowledgebased resources*).

Istraživanje provedeno u FBiH od autora (Klepić, Madžar, 2017.) o značaju i povezanosti organizacijske kulture i upravljanja znanjem pokazalo je da ne postoji jedinstveno rješenje prema kojem organizacije mogu biti jednako uspješne u upravljanju znanjem. Kvalitetno upravljanje promjenama kao i izgradnja te implementacija konkurentske prednosti su važni. Potrebno je provesti kulturu inovativnosti i orijentacije prema kreativnom razmišljanju i izgraditi kulturu razmišljanja o podršci kreativnosti.

Rezultati su pokazali da upravljanje znanjem u FBiH se relativno rijetko primjenjuje u sustavu. Iz tog razloga postoji veliki potencijal ali i visoka cijena u obliku potrebe za daljnjim istraživanjem, širenjem znanja i učenjem kroz praksu. Upravljanje znanjem u osnovi je usmjereno na organizacijske ciljeve kao što su povećani rezultati, konkurentne prednosti, inovacije, distribucija stečenog znanja i trajno poboljšanje organizacije. Istraživanje pokazuje da organizacijska kultura ima najsnažnije učinke na aktivnosti razmjene znanja, stjecanje znanja, pohranu znanja i, konačno, korištenje znanja. Iako je dokazano da postoji veza između organizacijske kulture i upravljanja znanjem, na temelju koeficijenta korelacijske vrijednosti može se zaključiti da postoji dovoljno prostora za jačanje uzročnih veza između navedenih varijabli (Klepić, Madžar, 2017.).

Voditi poduzeće u današnje vrijeme jako je složeno i teško. Pored nepredvidive okoline, jake konkurencije i zahtjevnih kupaca, opstanak je neizvjestan i uvelike ovisi o svakodnevnom mobiliziranju i najmanjim iskrama inteligencije u tvrtki. Ako poduzeća nemaju pravu sliku stanja u kojem se nalaze, nemaju niti priliku da krenu dalje. U današnje vrijeme poduzeća sve više prepoznaju važnost uloge upravljanja znanjem, te je svrstavaju kao posebnu funkciju unutar organizacije poslovanja.

Upravljanje znanjem nije tehnologija ili skup metodologija, već praksa koja uključuje interakciju ljudi, procesa i tehnologije. Uspjeh poduzeća ovisi o konkretnoj i stvarnoj primjeni znanja u poslovanju, a ne u ignoriranju ili samo deklarativnom prihvaćanju. Poduzeće koje se ne temelji na znanju gubi tržišnu utakmicu i položaj, izumire i nestaje s tržišta.

Tehnologija je samo lakši dio posla uvođenja, onaj teži dio, koji je ujedno i najhitniji a često se olako shvaća, je posvećenost top menadžmenta na intenzivan rad s ljudima kako bi se poboljšao razvoj i dijeljenje znanja unutar tvrtki.

Proces upravljanja znanjem ne može biti jednokratan čin koji bi služio za trenutno poboljšanje stanja unutar organizacija jer se upravljanje znanjem treba provoditi stalno i kontinuirano kako bi polučilo rezultate, a često ti rezultati dolaze dugo nakon same uspostave upravljanja znanjem. Stoga upravljanje znanjem kao instant stvar ne može unaprijediti organizaciju niti donijeti novu vrijednost za nju i njezine zaposlenike. Faze upravljanja znanjem međusobno se isprepliću te je nemoguće sasvim jasno odrediti gdje završava jedna faza, a počinje druga. Isto tako, aktivnosti se nadopunjuju te je svaka prethodna faza bitna za onu sljedeću jer bez kvalitetnog kreiranja znanja, ono se neće moći efikasno prenositi i koristiti, a bez kvalitetnog spremanja znanja, ono se ne može u budućnosti ispravno ponovno upotrebljavati. Pored znanja kvaliteta usluge je jedan od najčeće spominjanih organizacijskih elemenata bitnih za ostvarivanje konkurentske prednosti.

3.3.2. Kvaliteta usluga kao element konkurentske prednosti

Sama riječ kvaliteta potječe od latinske riječi *„qualitas“*, i označava odliku, svojstvo, značajku (Klaić, 2004). U samoj odredbi definicije kvalitete uvijek se spominje zadovoljstvo kupca/korisnika usluge. Kvaliteta usluga u procesu ostvarivanja konkurentske prednosti je svakako nužna za istaknuti u svojim osnovnim postavkama i karakteristikama suvremenih tržišnih uvjeta. Prije svega zato što je kvaliteta bitna kao karakteristika svakog zaposlenika, temeljem čega se unapređenje kvalitete usluga nameće prvenstveno kao strategija konkurentske prednosti a ne kao neki mjerljivi cilj. U svemu spomenutom prava i jedina mjera kvalitete jeste zadovoljstvo kupca, dok sama konkurencija zapravo doprinosi

unapređenju kvalitete kao najefikasnijom marketinškom porukom današnjice. Stoga kvaliteta nekog proizvoda ili usluge je zapravo rezultat odnosa želja i potreba samih korisnika i realizacije istih od strane proizvođača proizvoda ili usluge. Ovisno o proizvođačima i korisnicima kvaliteta se različito interpretira i implementira.

Kvaliteta je danas ključni faktor tržišnog preživljavanja i konkurentnosti. Prema (Bartoluci et al., 2007:57) u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtijeva potrošača, kvaliteta je postala temeljni faktor opstanka na tržištu. Pružanje „totalnog" proizvoda i usluga visoke vrijednosti utječe na profitabilnost organizacije preko zadovoljstva korisnika proizvoda ili usluge (Vranešević, 2000:181). Preferiranje proizvoda ili usluga u smislu njihove ponovne kupnje dolazi na osnovi pozitivnog iskustva. Stvarna se vrijednost mora dokazati u uporabi proizvoda ili usluge i na neki način je povezana s očekivanom vrijednosti koja je prevagnula da klijent odabere upravo taj proizvod ili uslugu. Sve se to može primijeniti i na nezadovoljstvo klijenata kupljenim proizvodom ili uslugom, ali u obratnom smjeru (Vranešević, 2000:180).

Za potrebe korisnika kvaliteta je svakako stupanj vrijednosti određenog proizvoda ili usluge koji zadovoljava određenu potrebu, dok je za proizvođača mjera koja pokazuje koliko je određeni proizvod ili usluga uspio u tržišnom natjecanju. Korisnici razlikuju kvalitetne proizvode i usluge, no ipak uvijek kupuju samo one koje su u mogućnosti platiti. To je bitan element jer je nužno da proizvodi i usluge budu usklađeni sa kupovnom moći kupaca. Kontrola kvalitete se odnosi na nadzor tijekom samog procesa proizvodnje ili procesa pružanja usluge. Uvijek se provodi u dva dijela. Interna ili unutrašnja koja se odnosi na kontrolu proizvođača ili pružatelja usluge. Drugi dio se odnosi na vanjsku kontrolu od strane korisnika, posebnih tijela za ocjenjivanje, konkurencije i tržišta. Važnu ulogu u ostvarivanju kvalitete ima osiguranje kvalitete, koje se odnosi na dio fokusiran na ispunjavanje osnovnih uvjeta vezanih uz kvalitetu. To je cijeli niz planiranih i sustavnih aktivnosti ugrađenih u sustav.

Kvaliteta usluge se oslanja na neizostavno prisustvo kvalitete kao garancije uspjeha. Kvaliteta koja je primjećena od strane korisnika je zapravo standard za ocjenu kvalitete. Nije upitno što pružatelj usluge misli koliko ta usluga vrijedi, već je

bitno i razmatra se što primatelj usluge misli o vrijednosti ponuđene usluge. Menadžment usluge analizira kvalitetu usluge, na način kako je uočava korisnik usluge, kao najbitniju pokretačku snagu za poslovanje organizacije. To je svakako bitan pokazatelj da kvaliteta usluge treba imati utjecaj, bilo izravno ili neizravno, na cjelokupno poslovanje. Iz spomenutih odnosa mora postojati stalna ocjena i ponovna ocjena poslovanja, sustava, politike, procedure i akcije menadžmenta.

Upravljanje kvalitetom kao konkurentskom prednošću – ključan je faktor uspjeha. U današnjem svijetu velikih i brzih promjena neophodno je prilagođavati se zahtjevima tržišta i ići ukorak s konkurencijom te se boriti za svakog kupca. Ponuđači proizvoda i usluga nastoje svoje poslovne sustave temeljiti na potrebama i zahtjevima kupaca, što je dovelo do razvoja nove filozofije upravljanja i vođenja poslovnih sustava – Upravljanje potpunom kvalitetom (TQM). Filozofija potpune kvalitete donijela je posve novi način gledanja na kvalitetu (Lazibat, 2009:219). Primarno razvijena u Japanu 60-ih godina 20. st. od američkih utemeljitelja kvalitete W. E. Deminga i J.M. Jurana, nova je filozofija upravljanja dovela do snažne konkurentnosti japanskih proizvoda na svjetskom tržištu, a 80-ih godina počinju je razumijevati i prihvaćati američka i europska poduzeća. Taj se sustav primarno razvio u proizvodnim poduzećima, ali ubrzo su prepoznate njegove prednosti, što je utjecalo i na njegovu primjenu u uslužnom sektoru, a time i u hotelijerstvu (Črnjar i Vrtodušić Hrgović, 2013:66).

Svakako je bitno istaknuti ulogu poduzetništva u poticanju kvalitete. Poduzetnici u svojem poslovanju vrlo često razmišljaju kako povećati svoj konkurentski položaj na tržištu. Poduzetnici su oni koji su sposobni za kreativno razmišljanje, spremni stvoriti, razvijati i plasirati nove ideje, proizvode i usluge na tržište. Očekuje se da će poduzetnici ponuditi kreativnu inicijativu i koristiti postojeće resurse na novi način kako bi se prilagodili različitim poslovnim potrebama. Kreativnost u poduzetničkom pothvatu treba shvatiti kao bilo koja druga vještina koja se može savladati i dalje razvijati na stalnoj osnovi. Važno je razumjeti važnost kreativnog rada, slobode, otvorenosti, neometanog tijeka ideja, stalnog rada na promicanju strategije i kriterija za procjenu ideja i promatranja mogućih prepreka kreativnosti.Poticanje kreativnosti u poduzetništvu primjenom različitih metodologija i kreativnih tehnika zasigurno je osnažujući način koji doprinosi razvoju novih

proizvoda i usluga, što rezultira postizanjem konkurentske prednosti (Milohnić, Madžar, 2017).

Univerzalni okvir za osiguranje kvalitete su međunarodni ISO standardi. *ISO* (*International Organization for Standardization*) je neovisna, nevladina međunarodna organizacija koja razvija međunarodne standarde koje podržavaju inovacije i pružaju rješenja globalnim izazovima sa kojima se susrećemo. Međunarodni su ISO standardi osiguranja kvalitete serije standarda koje je definirala Međunarodna organizacija za standardizaciju u svrhu osiguranja kvalitete proizvoda/usluga. (Buble i Klepić, 2009:211). Razvojem svjetskog gospodarstva te liberalizacijom tržišta, kvaliteta postaje dominantan čimbenik konkurentnosti, a cilj svake organizacije je održati konkurentsku prednost. Kupac osim cijene roba ili usluga bira i višu razinu usluge te su njegove potrebe veće nego prije, pa je i zadovoljavanje tih potreba teže. Upravljanje kvalitetom usluga (Service Quality Management) izdvojilo se i počelo zasebno istraživati i koristiti tek koncem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina. Razlog je tomu tržišna nužnost i konkurencija. Turisti i gosti očekuju više nego što dobivaju, stoga je bilo potrebno popuniti prazninu između njihovih očekivanja i dobivene kvalitete usluga i proizvoda (Avelini Holjevac, 2002:103).

ISO 9001:2008 ili *Sustav upravljanja kvalitetom* predstavlja najrašireniju međunarodnu normu koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, a primjenjiva je na organizacije svih vrsta (profitne/neprofitne, proizvodne/uslužne, male/srednje/velike).

Sadrži osnovne procesa unutar organizacije (prodaja, razvoj, nabava, proizvodnja/pružanje usluga, poboljšavanje) osiguravajući kroz sljedeće radnje da su ovi procesi vođeni u nadziranim uvjetima: opisivanje procesa, postavljanje mjerljivih ciljeva procesa na temelju usporedivih podataka i informacija, mjerenje i nadzor procesa preko ključnih pokazatelja izvedbe procesa, analiziranje podataka i izvještavanje o uspješnosti procesa, te poboljšavanje procesa.

Kontrola kvalitete proizvoda ili izvođenja usluge samo je jedna od aktivnosti koje moraju biti definirane i adekvatno provođene kako bi sustav upravljanja kvalitetom mogao uspješno funkcionirati. Posljednjih godina uloga i značaj kvalitete

je iznimno porasla u cijelom svijetu, budući da su potrebe kupaca veće nego ranije i kupci konstantno traže višu razinu usluge. Stoga sustav upravljanja kvalitetom pomaže poduzeću da spomenute potrebe uspije zadovoljiti te opstati na tržištu. Sustav upravljanja kvalitetom se svakako mora analizirati prije uvođenja kako bi se utvrdile koristi i troškovi. Posebice iz razloga što uvođenjem ISO norme i dobivanjem ceritifikata tek počinje kontinuirani proces rada. Bitna je i spoznaja da uvođenje ISO norme treba biti razvijeno na svim razinama poduzeća u cilju kontinuiranog poboljšanja kvalitete.

Primjena serije standarda kao koncept i filozofija unapređenja kvalitete, zaslužuju posebnu pažnju posebice zbog:

- društvenog značaja;
- promjena u stilu menadžmenta;
- promjena u kulturi kvalitete;
- promjena i unapređenja poslovanja;
- unapređenja kvalitete proizvoda ili usluga;
- financija.

Organizacije koje se odlučuju za uvođenje i certificiranje ISO sustava upravljanja kvalitetom postavljaju za osnovni cilj povećanje kvalitete i učinkovitosti procesa. Postoje određene prednosti uvođenja normi:

Povećanje učinkovitosti – organizacije koje prolaze kroz proces certifikacije sustava za upravljanje kvalitetom prema normi ISO 9001 vode računa o procesima i ostvarenju maksimalne kvalitete i učinkovitosti. Kada dobiju certifikat, organizacije imaju određene procese i radne upute, koje im omogućuju jednostavnije učenje, upravljanje promjenama i rješavanje problema.

Veći profit – istraživanja su pokazala da organizacije sa certificiranim sustavima za upravljanje kvalitetom ostvaruju povećanje produktivnosti i bolje poslovne rezultate, u usporedbi sa necertificiranim organizacijama.

Zadovoljstvo zaposlenika – definiranjem uloga i odgovornosti, uz potporu menadžmenta, sustavom konstantnog učenja i jasnom slikom koja je njihova uloga u

sustavu kvalitete, kao i cjelokupnim uspjehom organizacije, utječe se na poboljšanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Međunarodno priznanje – ISO je prepoznat u cijelom svijetu kao najvažnija organizacija za upravljanje kvalitetom. Donošenje odluka na temelju činjenica – ISO norma daje precizne upute za reviziju i izvješćivanje o poslovnim procesima, kako bi se olakšalo prikupljanje podataka i donošenje odluka na temelju činjenica.

Dokumentacija – norma daje zahtjeve za dokumentiranje svih procesa i promjena, kao i pogrešaka.

Konzistentnost – svi procesi, od istraživanja i razvoja, do proizvodnje i isporuke, definirani su i dokumentirani, čime se minimizira mogućnost pogrešaka.

Zadovoljstvo klijenata – zahtjev za postizanjem zadovoljstva klijenata doprinosi učinkovitosti, konzistentnosti i kvalitetnijoj usluzi. Pristup europskom slobodnom tržištu roba i usluga – normizacija daje veliku konkurentsku prednost organizacijama koje se žele natjecati na jedinstvenom tržištu Europske unije, odnosno cijelog Europskog gospodarskog prostora.

Zahtjev dobavljača – dobavljači s kojima organizacije posluju sve više traže posjedovanje certifikata kao potvrdu dobrog poslovnog upravljanja.

Javna nabava – kako bi organizacija sudjelovala u javnoj nabavi sve više se traži posjedovanje ISO certifikata

Marketinški efekt – korištenje certifikacijskog znaka na internetskim stranicama, memorandumima i brošurama rezultira značajnim marketinškim efektom.

Kvaliteta je oduvijek podrazumijevala određene sposobnosti, tako da se danas u tržišnom natjecanju smatra kao glavni izvor konkurentske prednosti. Kao ključni element u postizanju kvalitete usluge, kao i konkurentske prednosti jeste sam trošak postizanja određene razine kvalitete. U samom procesu odlučivanja bitno je da se iznađe najboljamoguća kombinacija koja će zadovoljiti krajnjeg korisnika i ostvariti konkurentsku prednost, tako da je za poduzeća jako bitno da prepoznaju ulogu i značaj kvalitete usluge kao glavnog čimbenika uspješnog poslovanja.

Zaključno je bitno naglasiti da uvođenjem i upravljanjem sustava kvalitete organizacije jasno određuju svoju poslovnu politiku, ciljeve poslovanja, kao i

društvenu odgovornost. Svijest o potrebi uvođenja sustava kvalite se treba razviti na razini čitave organizacije, i to je jedan od osnovnih zahtjeva izgradnje sustava kvalitete da osnovni procesi vezani uz kvalitetu budu ugrađeni u sve poslovne procese, za što je vrlo važna podrška menadžmenta, odnosno njihova opredijeljenost za kvalitetu poslovnog upravljanja.

3.4. Ostvarivanje konkurentske prednosti u sektoru turizma i ugostiteljstva

U sektoru turizma ostvarivanje konkurentske prednosti se dosta razlikuje od drugih gospodarskih sektora. Ponuda mora biti bazirana na generiranju temeljnih znanja i vješina kako menadžera tako i djelatnika kojima se potrošaču prodaje jedinstveni doživljaj u koji su uključene sve kreativne i inovativne mogućnosti. Usljed brzog razvoja tehnologije i sve većih očekivanja klijenata, organizacije u turizmu i ugostiteljstvu su sve više suočena sa intenviziranjem konkurentske prednosti.

Neki od najbitnijih čimbenika koji imaju utjecaj su:

- ✓ „*learning organization*“ predstavlja strategiju koja uzrokuje pozitivnu transformaciju hotela u globalnim tržišnim uvjetima (Bayraktaroglu i Kutanis, 2003:153).
- ✓ ljudski resursi predstavljaju središnju točku u svim aspektima djelovanja uslužnih djelatnosti, od kreiranja, razvoja do pružanja usluge (Lashley, 2001; Mullins, 2001.).
- ✓ tehnologija predstavlja važnu stratešku prednost u postizanju konkurentnosti (Nyheim et al., 2004.).

Jedan od važnijih preduvjeta za dugoročan razvoj turizma i ostvarivanje konkurentske prednosti je kvalitetno i odgovorno planiranje uz afirmaciju kulturnih vrijednosti. Potrebno je razvijati dodatne usluge, sofisticirane i konkurentne proizvode, uz osmišljavanje turističke ponude koja svojom specifičnošću zadovoljava

goste. Za organizacije u turizmu i ugostiteljstvu je bitno da slijede primjere dobre prakse i na taj način dodatno utječu na konkurentsku prednost.

3.4.1. Model i elementi konkurentske prednosti u turizmu

Ostvarivanje konkurentske prednosti u sektoru turizma se bitno razlikuje od drugih gospodarskih djelatnosti. Turizam je uvjetovan prije svega cijelim nizom različitih demografskih i socio-ekonomskih čimbenika, kao što su: dob, obrazovanje, životna sredina, stupanj životnog ciklusa obitelji i zanimanje. Gledano na dugi rok sva obilježja su podložna različitim promjenama. Dosta često su statična i nepromijenjena tokom dugog niza godina. A neka od njih kao na primjer obrazovanje i zanimanje u korelaciji sa osobnim primanjima.

Rezultati istraživanja (Cheraghalizadeh, Tumer, 2017:269) o ostvarivanju konkurentske prednosti u hotelskim poduzećima na Cipru su pokazali da je kvaliteta usluge glavni posrednik u odnosu između upravljačkih kompetencija i konkurentske prednosti. Ona je također i glavni posrednik između fizičkih resursa i konkurentske prednosti. Rezultati su pokazali da tržišna dinamika smanjuje povezanost između menadžerskih kompetencija i kvalitete usluga, kao i odnosa između konkurentnosti i kvalitete odnosa s korisnicima.

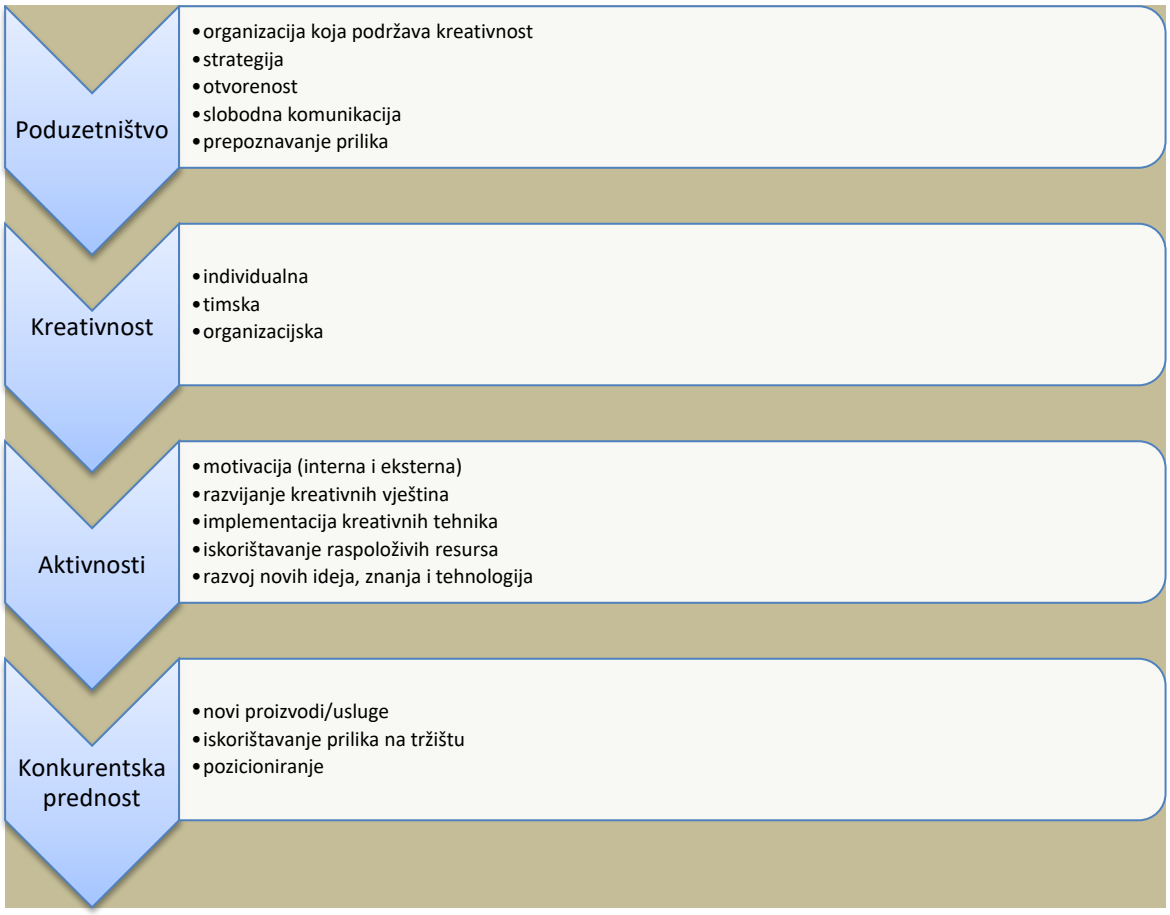
Ključ konkurentske prednosti je analiza vrijednosti i doživljaja za turista koja se sastoji od slijedećih zadataka:

- ✓ identificirati glavne karakteristike koje turisti traže;
- ✓ ocijeniti kvantitativnu vrijednost različitih karakteristika – rangirati vrijednosti pojedinih osobina;
- ✓ ocijeniti postignuća i svojeg poduzeća i konkurenta na osnovu različitih vrijednosti za turiste kako su ih sami turisti ocijenili;
- ✓ ispitati kako turisti u pojedinom segmentu ocjenjuju uspješnost poduzeća, od karakteristike do karakteristike, spram određenog glavnog konkurenta;
- ✓ stalno pratiti vrijednost za turiste. (Kotler, 1994:293)

Autori (Kim i Oh, 2004:66) su mišljenja da je konkurentska prednost organizacije rezultat sredstava koje je organizacija razvila interno. Kao i svim drugim organizacijama, tako se i u sektoru turizma i ugostiteljstva organizacije razlikuju u pogledu sredstava koje oni posjeduju ili kojima imaju pristup. Konkurentna prednost u spomenutom sektoru ovisi, dakle, o tome kako se organizacija razvija i kako zapošljava svoje resurse. Lanac hotela može, na primjer, steći konkurentsku prednost kroz besprijekoran sustav rezervacija koji je razvijen za cijeli lanac. Rezultati pokazuju da menadžerska kompetencija, konkurentnost osobina zaposlenika i fizički resursi pozitivno utječu na kvalitetu odnosa s korisnicima. Postoji i pozitivan odnos između poduzetničkih aktivnosti, kvalitete odnosa s kupcima i konkurentske prednosti.

Istraživanje elemenata poduzetničke kreativnosti (Milohnić, Madžar, 2017.) u kontekstu ostvarivanja konkurentske prednosti prikazano je na sljedećoj slici:

Slika 30. *Elementi poduzetničke kreativnosti*



Izvor: Obrada autora prema Milohnić, I. Madžar, D. (2017) *Importance of Creativity in Enterpreneurship*, ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol.4, :418

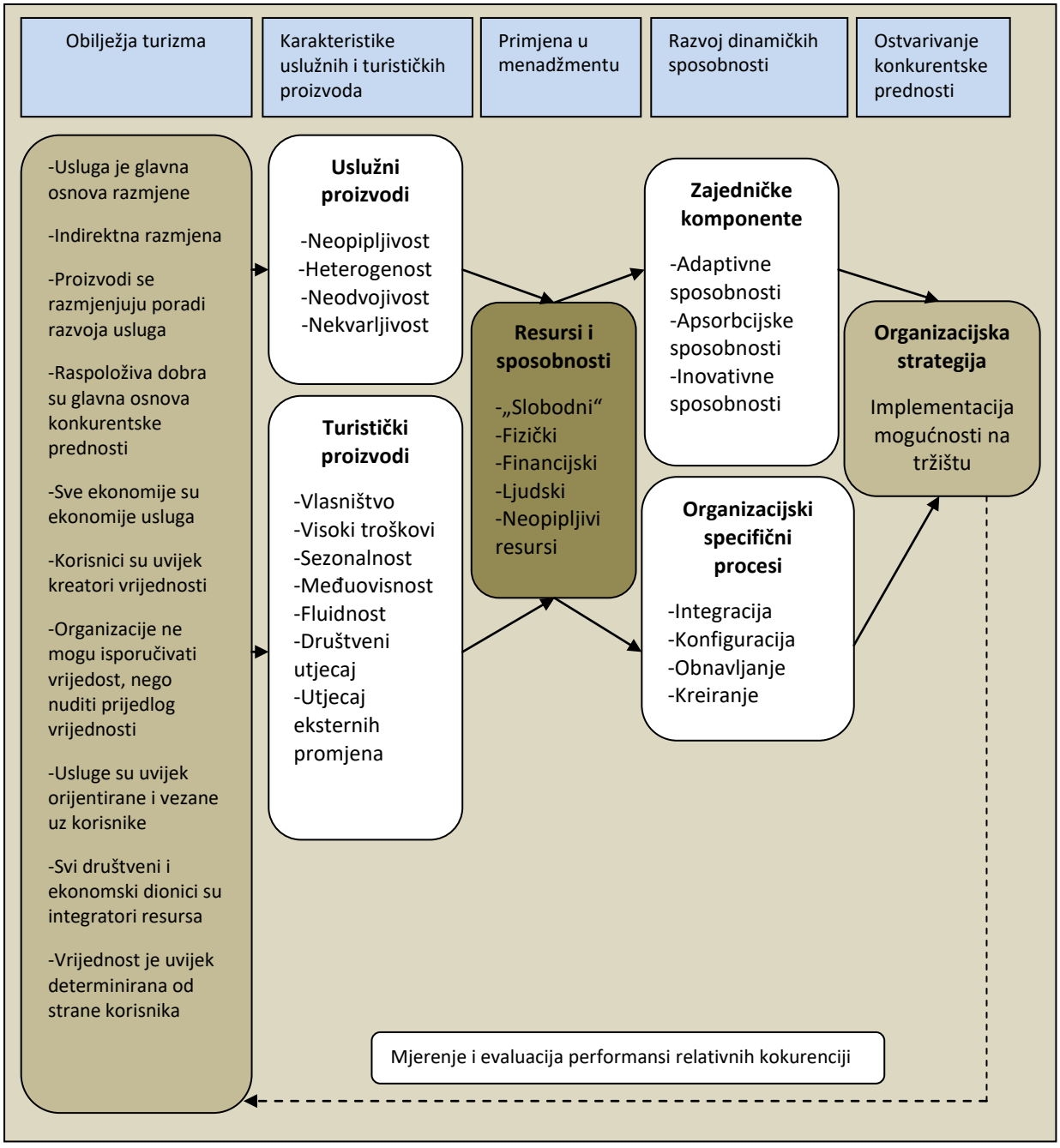
Svi navedeni elementi čine okosnicu kojom se u poduzetništvu koje podržava kreativnost uz otvorenost i slobodan protok informacija, usmjerenošću na kvalitetu, uz motivaciju kao aktivnost, te primjenu i razvijanje kreativnih tehnika i vještina ostvaruje konkurentska prednost stvaranjem novih proizvoda i usluga učinkovitim pozicioniranjem na tržištu. U poduzetništvu je bitno imati viziju i znati potaknuti suradnike da ju prihvate i slijede.

Zadatak poduzetnika kada je u pitanju kreativnost sastoji se od fokusiranja, prepoznavanja, prepoznavanja i vrednovanja kreativnog ponašanja. U osnovi, važno je stvoriti uvjete potrebne za implementaciju kreativnosti za postizanje ciljeva u kontekstu ostvarivanja konkurentske prednosti.Kreativnost je neprocjenjiva imovina uspješnog poduzetništva. Poduzetnička kreativna aktivnost je poduzetničko djelovanje u potrazi za novim vrijednostima, kroz stvaranje i širenje gospodarskih aktivnosti, definiranje i implementaciju novih proizvoda, procesa, otvaranja novih tržišta, te u konačnici ostvarivanja konkurentske prednosti (Milohnić, Madžar, 2017.).

Osim navedenog (Cai, Hobson, 2004:206) tvrde da se brendiranje čini kao jedina održiva strategija diferencijacije koju hoteli mogu koristiti. Održiva strategija diferencijacije zahtijeva da se hoteli emocionalno vežu s klijentima i usredotočuju na izgradnju dugoročnih odnosa s njima. Hoteli mogu ostvariti održivu diferencijaciju kontinuiranim pružanjem dosljednog branda. Konkurentsku prednost je svakako bitno graditi na raspoloživim resursima na način da gosti u tome prepoznaju poseban interes. Organizacije moraju uvažavati i polazišta najbolje prakse, slijediti svoje ideje i ciljeve ali i uzimati u obzir iskustva drugih, na način da se identificiraju i selekcioniraju potencijalne mogućnosti i sagledaju mogućnosti u odnosu ostvarenja mogućih očekivanih koristi.

Kao rezultat istraživanja prema (Evans, 2016:21) je nastanak modela koji konceptualno pokazuje kako bi se održiva konkurentna prednost mogla postići u turizmu. Model povezuje logiku dominantne usluge, definiranje obilježja turizma i naglašava brze promjene u okruženju s kojima se susreću turističke organizacije uključivanjem okvira za dinamičke sposobnosti. Identificiraju se glavne karakteristike turizma, a njihova implikacija je bitna u procesu odlučivanja.

Slika 31. *Model konkurentske prednosti organizacija u turizmu (strateški model)*



Izvor: Obrada autorice prilagođeno prema Evans, N. (2016), *Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics*, Tourism Management Perspectives, Vol.18, :14-25, DOI: 10.1016/j.tmp.2015.12.015

Razvidno je da u sektoru turizma, kao i u drugim sektorima, ukoliko organizacija želi ostvariti konkurentsku prednost mora znati načine kako da je proizvede, posebice razvijanjem i unapređenjem kvalitete i inovacija. U radu se već

spominje da su određena istraživanja pokazala da u sektoru usluga se teško dolazi do inovacija i konkurentnih poslovnih modela. Inovacije su uglavnom vođene promjenom potražnje ili novim segmentom gostiju tako da su dosta često rezultat kreativnosti i ideja izoliranih poduzetnika. Posljednjih godina jedan od najpopularnijih turističkih proizvoda su tzv. etno sela, moderna gradnja malog tradicionalnog naselja, sa sadržajem tradicionalnog seoskog stana/kude, dopunjene nekim drugim sadržajima, kao što su restorani, dječija igrališta, životinjske farme i slično. Govoreći o dizajnu izgled tradicionalnog sela daleko premašuje autentični koncept. Dobri primjeri gdje bi inovacija mogla kreirati dodanu vrijednost u gastronomskoj ponudi su kreativna prezentacija i ponuda tradicionalnih jela. Jedan od presudnih elemenata od kojeg ovisi i daljnji razvoj ugostiteljstva, posebice u manjim mjestima, jeste profesionalizacija i razvoj vještina koje dolaze uz gospodarski razvoj i ukupni razvoj turističke ponude. Inovativni pristup se u posljednje vrijeme razvija i u vinskom turizmu posebice u Hercegovini, kao i avanturističkom turizmu planinarenje Središnjim Dinaridima, biciklizam i rafting. No ipak uprkos inovativnom pristupu u samoj ponudi daljnji razvoj je uvjetovan cijelim nizom problema od nedostatka adekvatne infrastrukture, kao što su prometnice i signalizacija do niske kvalitete smještaja u tim područjima.

Inovativni pristup u sektoru turizma često nije vidljiv kao ciljano djelovanje pojedinačne organizacije ili jednog poduzetnika. Uslijed takvih ograničenja ne dobiva se potpuna i precizna slika kreativnih i inovativnih aktivnosti.

3.4.2. Značaj praćenja trendova sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti u sektoru turizma

Obzirom da se turizam smatra za jednu od najbrže rastućih gospodarskih grana, kao i jednim od ključnih pokretača socijalno-ekonomskog napretka države, praćenje trendova je nužno kako na makro tako i na mikro razini. Turizam je ključni čimbenik u međunarodnoj razmjeni i jedan od glavnih izvora dohotka u mnogim državama u razvoju. Globalni ekonomski trendovi pokazuju da gospodarstvo i valutni tečajevi obično su glavni faktori koji utječu na kretanja u turizmu.

Prema (Mikić et al. 2011:955) trend je komponenta vremenske pojave koja predočuje osnovnu dugoročnu tendenciju njezina razvoja u vremenu. U turizmu se uspoređuju podaci ili obilježja na osnovu čijih se usporedbi utvrđuju trendovi koji se mogu iskazati numerički ili opisno. Prema (Marušić, Prebežac, 2004:69) kvantitativni trendovi, odnosno numerički, proučavaju i uspoređuju podatke u turizmu, a kvalitativni trendovi, odnosno opisni, proučavaju i uspoređuju obilježja neke pojave.

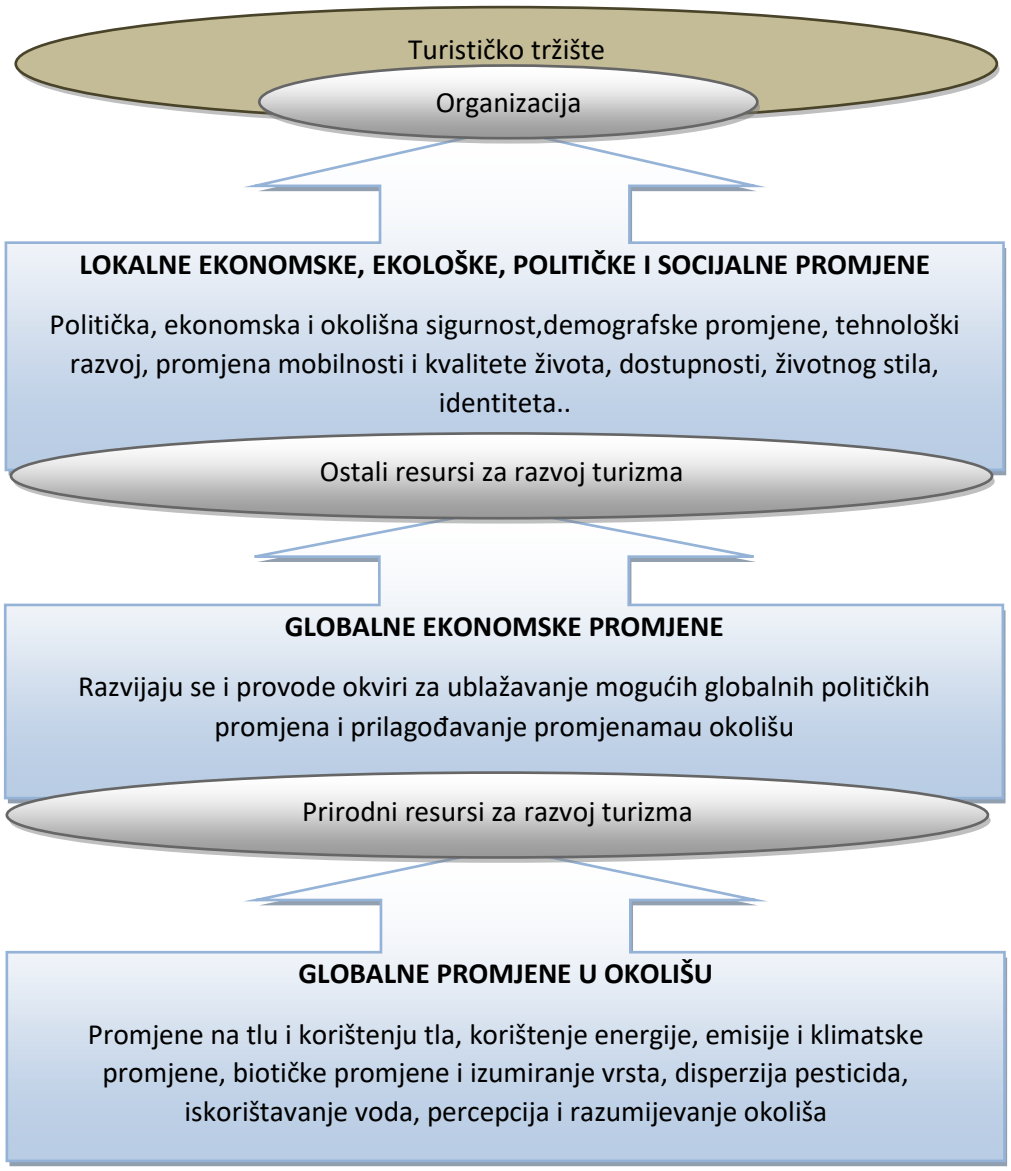
Proučavanje trendova postalo je danas *sine qua non* za svakog sudionika u turizmu, izravno i neizravno uključenog u turizam. Već godinama trendovi su predmet različitih proučavanja. Važnost prilagođavanja situaciji u turizmu će postati temeljni menadžerski smjer u budućnosti i politika svih subjekata koji sudjeluju u turizmu (Vukonić, 2010:202).

Kreativno razmišljanje o novostima u području turističke ponude ključno je za uspjeh pojedinačne organizacije. U ključne trendove u turizmu zapravo ulazi dosta segmenata, suvremeni turist želi bogatu i raznovrsnu ponudu.

Prije svega to su doživljaji lokalnih posebnosti (priče, hrana, običaji, navike), zatim briga za tijelo (rekreacija, aktivno proživljavanje slobodnog vremena, zdrava pehrana, wellness), emocionalni doživljaj, gastronomija, bijeg od svakodnevnice kao i potreba za potrošnjom.

Kao nužni izazov za menadžment se nameće praćenje trendova u informatičkoj tehnologiji koje bitno utječu na daljni razvoj. Svakodnevne promjene uvjetuju i od menadžera da budu orijentirani prema korisnicima usluga (CRM), te da se uspješno sučeljavaju sa trendovima na tržištu. Takovi uvijeti rezultiraju razumijevanjem važnosti kreativnosti i inovativnosti na svim organizacijskim razinama. Zatim je bitno spomenuti praćenje trendova preferencija korisnika, marketinških i trendova održivog razvoja.

Slika 32. *Trendovi i utjecaji koji imaju efekt na suvremeni turizam*



Izvor: Obrada autorice prema Cooper, C., Hall, M. (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford : 350

Tehnološke promjene i razvoj revolucioniziraju podjednako proizvodnju i usluge te istovremeno stvaraju nejasnu granicu između njih. Zahvaljujući tim procesima povećava se efikasnost na način da se optimizira logistika i stvaraju transparentnije cijene čime se omogućava prava konkurencija. Istovremeno se stvara dodatna potreba organizacija za kreativnošću i inovacijama. Sve više i više, tehnološki razvoj prisiljava organizacije da ulažu u kreativnost, razvoj i inovacije, u protivnom, teško imaju šansu da opstanu na tržištu. Upravo te svakodnevne promjene u dinamici gospodarstva treba istraživati i evidentirati kako utječu na rast i razvoj.

Povećana složenost suvremene ekonomije na globalnom nivou nedvojbeno čini zastarjelim dosadašnje statističke alate i konceptualno i metodološki. Ranjivost na promjene cijena proizvoda i usluga u zemljama u razvoju i dolazak četvrte industrijske revolucije naglašavaju važnost poticanja kreativnosti i plasiranja inovacija kao izvor konkurentnosti i ekonomske raznolikosti kako bi se ponovno potaknuo rast.

Prisutnost trendova koji se odnose na automatizaciju marketinške strategije i komunikacije s potencijalnim gostima uz značajan razvoj i implementaciju virtualne stvarnosti uz pomoć Web 2.0 tehnologija rezultiraju razvojem posve novih tržišta i tržišnih segmenata. Olakšano uspostavljanje odnosa i tehnološki noviteti definitivno imaju presudan značaj na samo skraćenje poslovnih ciklusa te se direktno referiraju na stvaranje konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

Presudan čimbenik za poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu jeste sposobnost prepoznavanja i sučeljavanja sa promjenama koje suvremeni trendovi donose. Svi trendovi turizma u budućnosti su neupitno otvoreni prema kreativnosti, znanju i inovacijama, na način da aktiviraju poduzetničke sposobnosti, umrežuju sve elemente kao i dionike na tržištu, integriraju resurse u cilju daljnjeg razvoja i ostvarivanja konkurentnosti. Na takav način se stvara prepoznatljivost i jedinstvenost na suvremenom tržištu.

Na kraju ove cjeline moguće je zaključiti da su suvremeni tržišni uvjeti donijeli ogroman tehnološki napredak i brze promjene. Tržište koje je u cijelosti otvoreno sa slobodnim protokom i dostupnošću informacija promjenilo je potrebe i navike potrošača. Konkurentska prednost za prijašnje organizacije je značila proizvesti dovoljno proizvoda/usluga i omogućiti pristup potrošaču. Današnje poslovanje je u potpunosti drugačije posebice zbog velike konkurencije, nižih cijena proizvodnje, povećanja ponude te korištenja raznih tehnologija za informiranje kupaca.

Konkurentska prednost današnjeg poslovanja obuhvaća temeljnu osnovu koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Jednako konkurentska prednost određuje prikladnost pojedinih aktivnosti poslovne organizacije. Vidljivo je koliko je konkurencija jaka, koliko su potrošači educirani i koliko pomno odabiraju proizvode/usluge. Izradba strategije je nužna za sva poduzeća, ona doprinosi

daljnjem razvoju i ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu. U tržišnim gospodarstvima ističe se potreba ostvarivanja konkurentske prednosti. Konkurentska prednost u suvremenom okružju mora biti fokusirana na oblikovanje strategije, razumijevanje značaja strateškog promišljanja i uloge vodstva za daljnji razvoj organizacije.

Menadžment mora uočiti sve snage i slabosti kako unutar svog poduzeća tako i svojih konkurenata, prepoznati navike i potrebe sadašnjih i potencijalnih kupaca, mora znati analizirati sve raspoložive informacije i načine kako se boriti sa konkurencijom u cilju postizanja konkurentske prednosti. Takvim pristupom stvara se posebna vrijednost koju je poduzeće sposobno stvoriti za svoje kupce. Odgovornost je posebice izražena za menadžment kojise konstantno nalazi u uvjetima traganja za novim izvorima konkurentske prednosti ali i za sve ostale zaposlene unutar poduzeća koji moraju razumijeti svoju ulogu u procesu ostvarivanja konkurentske prednosti.

4. PODUZEĆA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

„Ne opstaju najjači,
Već oni koji se najbrže prilagođavaju promjenama.“
Charles Darwin

Poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu su bitni nositelji poduzetništva općenito u turizmu. Ona su zapravo glavni dio turističkog sustava i kao takva su podložna i ovisna o svim ostalim sustavima, počevši od ekonomskog, političkog, tehnološkog i svih ostalih sustava koji izravno ili neizravno utječu kako na koncepciju razvoja, tako i na ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu. Uspješnost i razvoj poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu svakako ovisi o sposobnosti prilagođavanja promjenama u okolini koje mogu biti izazvane uslijed interakcije sa bilo kojim od spomenutih sustava. Svakako je bitno spomenuti značaj menadžmenta poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, čija uloga je jedan od presudnih elemenata za rast i razvoj.

4.1. Pojam i definiranje poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu

Jedna od najstarijih definicija poduzeća je definicija francuskog autora Courcelle Seneuia 1855. godine, koja kaže da je: „Poduzeće svaka ljudska aktivnost koja koristi razne sile da bi ostvarila određeni cilj“. Začeci poduzeća vezani su uz pojedinačne pothvate koji su naravno bili vezani uz razvoj dobara i same trgovine, tako da sam nastanak vremenski je povezan uz razdoblje tržišnog gospodarstva.

Teorija poduzeća je u početku bila zasnovana na pretpostavci da je cilj poduzeća maksimizirati tekuće ili kratkoročne profite. Realno promatrajući poduzeća često svjesno ostvaruju manje kratkoročne profite kako bi ih u budućnosti mogla povećati, zapravo žrtvuju kratkoročne radi povećanja dugoročnih profita. Stoga se najčešće ulaže u istraživanje i razvoj, novu kapitalnu opremu, ili se nastoji proširiti tržište sa politikom nižih cijena kako bi se ostvarilo vodstvo i dugoročno maksimizirao profit. Cilj poduzeća je maksimizirati vrijednost.

Literatura vezana uz poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu raznolika je i velika. U samim definicijama se uvijek polazi od zakonom utvrđenih odredaba. Sličnosti ali i razlike postoje u većini definicija ovisno od pojedinih zemalja.

U Zakonu o gospodarskim društvima Federacije BiH poduzeća su definirana:

„Društvo je pravna osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost radi stjecanja dobiti.“ (Zakon o gospodarskim društvima, članak 2. Službene novine Federacije BiH br. 23/99).

Ovakva definicija gospodarskog društva u sebi sadrži četiri zakonska obilježja:

1. Gospodarsko društvo je pravna osoba;
2. Gospodarsko društvo samostalno obavlja djelatnost u pravnom prometu;
3. Gospodarsko društvo je pravna osoba koja obavlja gospodarsku djelatnost;
4. Gospodarsko društvo obavlja djelatnost radi stjecanja dobiti.

Iz spomenutih obilježja moguće je zaključiti da je poduzeće pravni subjekt registriran kod nadležnih institucija s ciljem obavljanja određenih poslovnih aktivnosti u zakonskim okvirima, čiji se rezultati ogledaju kroz stvaranje nove poslovne vrijednosti.

Kako bi se vršila jednostavnija statistička obrada podataka prilikom analize makroekonomskih pokazatelja države, ali i u druge administrativne svrhe, u svijetu se primjenjuju klasifikacije poduzeća prema:

1. Statičkim kriterijima, prema veličini poduzeća;
2. Funkcijskim kriterijima, načinu obavljanja transformacijskog procesa;
3. Institucionalnim kriterijima, pravnom obliku organiziranja poduzeća.

Statički kriteriji promatraju poduzeća sa aspekta mjerljivih ekonomskih pokazatelja kao što su: vrijednost imovine, ukupan godišnji prihod poduzeća, opseg realizirane proizvodnje tijekom jedne godine, tehnička opremljenost i broj zaposlenih. Statički kriteriji prema veličini dijele poduzeća na: mikro, mala, srednja i velika poduzeća.

Prema Zakonu o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine ("Službene novine *Federacije BiH*", broj 32/05) pravne osobe se, u smislu ovog zakona, razvrstavaju na mala, srednja i velika, u ovisnosti od pokazatelja utvrđenih na dan sastavljanja financijskih izvješća u poslovnoj godini, prema sljedećim kriterijima:

– vrijednost imovine,

– visina prihoda,

– prosječan broj zaposlenih tijekom poslovne godine.

Male pravne osobe su one koje ispunjavaju najmanje dva od sljedećih uvjeta:

– prosječan broj uposlenih je manji od 50,

– prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine je manja od 1,000.000,00 KM (512.820 EUR),

– ukupan godišnji prihod je manji od 2,000.000,00 KM (1,025.641 EUR).

Srednje pravne osobe su one koje na dan sastavljanja financijskih izvješća ispunjavaju najmanje dva od sljedećih uvjeta:

– prosječan broj uposlenih tijekom godine je od 50 do 250,

– prosječna vrijednost poslovne imovine na kraju poslovne godine iznosi od 1,000.000,00 KM (512.820 EUR) do 4,000.000,00 KM (2,051.282 EUR),

– ukupan godišnji prihod iznosi od 2,000.000,00 KM (1,025.641 EUR) do 8,000.000,00 KM (4,102.564 EUR).

Velike pravne osobe su one koje prelaze gornje vrijednosti iz najmanje dva uvjeta.

Funkcijski kriteriji promatraju poduzeće sa aspekta pokazatelja same funkcije poduzeća kao što je djelatnost poduzeća. Po osnovu funkcijskih kriterija poduzeća se dijele na:

– Proizvodna poduzeća,

– Uslužna poduzeća.

Proizvodna poduzeća obavljaju svoju poslovnu aktivnost transformacijom inputa kroz proizvodni proces, stvarajući output koji je obogaćen dodatnom vrijednošću, dajući mu konačan oblik proizvoda, čime se stječu uvjeti da se isti stavi u funkciju zadovoljenja potreba potrošača. Proizvodna poduzeća karakteriziraju proizvodni procesi, tehnologija i oprema, koji su stavljeni u funkciju zadovoljenja potreba potrošača. Uslužna poduzeća, za razliku od proizvodnih poduzeća, obavljaju svoju djelatnost kroz proces transformacije svojih poslovnih aktivnosti koje omogućuju ili obogaćuju kupcima korištenje proizvoda. Razlika između proizvoda i usluga ogleda se u tome što su usluge: neopipljive, neodvojive, raznovrsne i prolazne za razliku od proizvoda.

Institucionalni (vlasnički) kriteriji promatraju poduzeća sa aspekta vlasništva, odnosno na osnovu pravnog oblika poduzeća. Zakon o gospodarskim društvima Federacije BiH (Zakon o gospodarskim društvima, članak 78, Službene novine Federacije BiH br. 23/99) poduzeća prema pravnom obliku dijeli na sljedeće vrste: društvo sa neograničenom solidarnom odgovornošću, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću.

Institucionalni i regulativni okvir je prema mnogim istraživanjima glavna prepreka razvoju kako gospodarskom tako i individualnom razvoju poduzeća. Različiti zakoni i propisi na svim nivoima vlasti stvaraju priličito nejasnu sliku o ukupnom okviru bitnom za poslovanje poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, time se komplicira dodatno razvoj turističkih usluga kao i sama kvaliteta usluge.

Poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu ostvaruju različite poslovne rezultate, kako pozitivne tako i negativne, te imaju svoja specifična obilježja. U procesu poslovanja potrebno je posebno voditi računa o faktoru sezonalnosti zbog kojeg se veći dio aktivnosti koncentrira u kratkom vremenskom razdoblju. Za poduzeća u sektoru turizma i ugostiteljstva je nužno usmjeriti svoje kapacitete na vrijeme u kojem se procijenjuje najveća potražnja jer upravo kapaciteti uvjetuju nefleksibilnost usluga kao i nemogućnost prilagodbe. Sukladno prilagođavanju potražnji dolazi do nužnog reduciranja zaposlenih. Poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu su usko povezana sa daljnjim razvojem turističke destinacije. Predstavljaju okosnicu u organizaciji putovanja i općenito turizma te imaju neposredan utjecaj na razvoj kako destinacije tako i cijele regije.

Potrošnja stranih turista u BiH na robu i usluge, direktno doprinosi razvoju domaće ekonomije, što kao rezultat ima povećanje stupnja ukupne domaće potrošnje. Dakle, potrošnja koju ostvare turisti je važna u podržavanju stupnja poslovne aktivnosti za pružatelje usluga koji posluju izvan tradicionalne turističke domene. Procjenjuje se da je u 2016-toj godini turistički sektor direktno iznosio oko 2,7% bruto nacionalnog proizvoda (BDP), gotovo 10,4% od ukupne izvozne aktivnosti u turizmu.

Bitno je istaknuti da turizam ostvaruje ovakvo učešće u BDP-u u veoma kratkom roku, odnosno radi se o značajnom rastu u posljednjih 5 godina, što ukazuje na razvoj turizma u BiH.

Tablica 10. *Osnovni pokazatelji za sektor turizma (2016.)*

Udio u BDP	2,7%
Udio u izvozu usluga	1 milijarda i 174 milijuna KM
Broj poduzeća	1.078
Broj zaposlenih	3,2 % ili 21.930

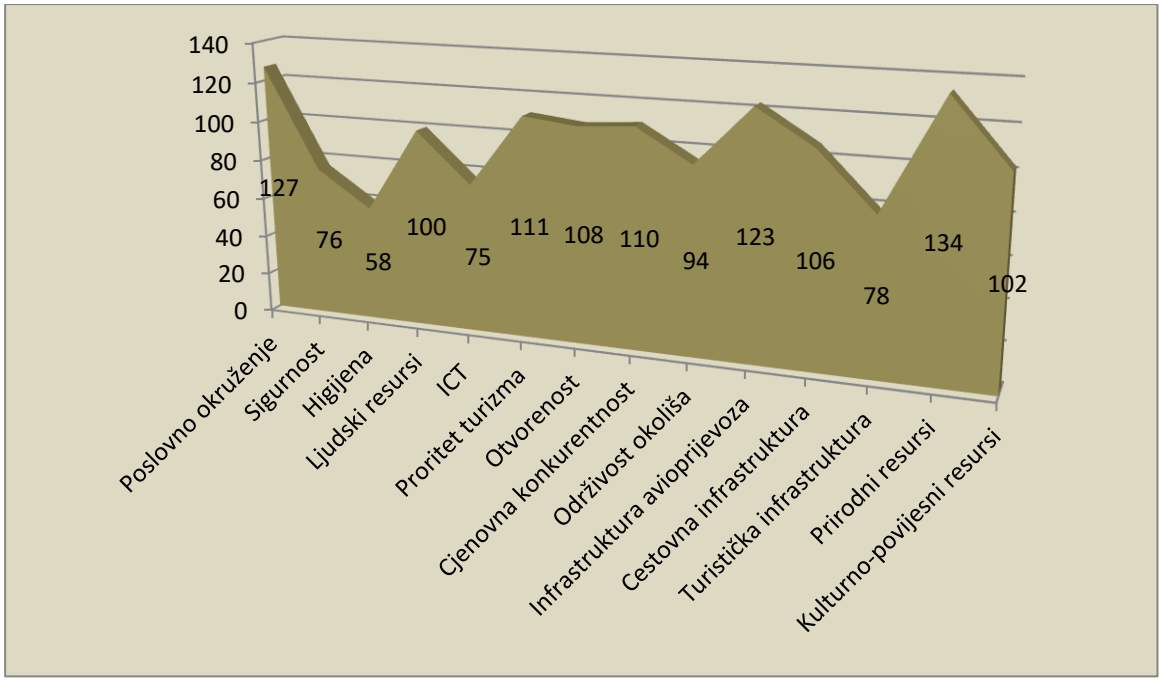
Izvor: Obrada autorice prema World Economic Forum (2017*) The Travel & Tourism Competitiveness Report*, Geneva, :121

Prema podacima Svjetskog ekonomskog foruma (WEF,2017) u 2016. godini prihod od turizma je 660 milijuna dolara ili milijardu i 174 milijuna KM. Zanimljiv je podatak prosječne potrošnje po turistu koji iznosi 974 dolara ili 1.733 KM, dok je potrošnja po turistu u Hrvatskoj 696 dolara ili 1.238 KM, što govori da Bosna i Hercegovina privlači nešto bogatije turiste nego susjedne države.

Na svjetskoj ljestvici konkurentnosti turizma Bosna i Hercegovina je na 113. mjestu od ukupno 136 zemalja svijeta sa 3,12 bodova.

Indeks konkurentnosti u turizmu nastaje na osnovu 14 parametara vezanih uz turizam. Bosna i Hercegovina je pozitivno ocjenjena u oblasti kulturno-povijesnog blaga i higijene ali negativno u oblasti infrastrukture.

Grafikon 1. *Parametri konkurentnosti turizma Bosne i Hercegovine*



Izvor: Obrada autorice prema World Economic Forum (2017) *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, Geneva, :122

Na ljestvici konkurentnosti u turizmu poredak susjednih zemalja i Bosne i Hercegovine je sljedeći:

32. mjesto – Hrvatska

41. mjesto – Slovenija

72. mjesto – Crna Gora

89. mjesto – Makedonija

95. mjesto – Srbija

113. mjesto – BiH

Za poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu je bitno da stvore kreativni i inovativni poduzetnički menadžment uz čiji će angažman ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Nadalje važno je poticati zaposlenike na kreativnost, otvorenost i traženje novih ideja, međusobno poticati podjelu informacija i znanja, koji će doprinijeti stvaranju dodatne vrijednosti. Dugoročno gledajući takvim načinom poslovanja dolazi do razvoja cjelokupnog sustava. Turizam, kao gospodarska i društvena pojava, ima važnu ulogu u gospodarstvu suvremenih država. Turizam je nerazdvojno vezan

za razvoj čovjeka i njegove kulture kroz cijelu povijest, ali posebno turizam, kao društvenu i ekonomsku pojavu treba vezati za razvoj čovjeka, u uvjetima industrijske i postindustrijske revolucije (Cerović, 2003:63).

Poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu imaju ogroman utjecaj i na druga poduzeća u uslužnom sektoru kao i na proizvodna poduzeća, posebice iz prehrambene industrije, građevinarstva i financijskih usluga. Uspjeh poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu usko je povezan sa turističkim imidžom države, njene političke i ekonomske stabilnosti, kvalitetom prometne infrastrukture i tehnološkim razvojem.

Bitno je istaknuti da je od presudnog značaja za poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu da kontinuirano ulažu u razvoj i širenje poslovanja na sveobuhvatnu hotelsku ponudu, koja obuhvaća vrhunske usluge smještaja, vrhunsku kvalitetu usluge u svim segmentima ugostiteljstva i turizma, uz kontinuirano ulaganje i razvoj stručnog osoblja. Zatim kontinuirano pratiti aktualne trendove i standarde kvalitete usluge, te se istodobno oslanjati na tradiciju i iskustvo, ulagati u promociju destinacija u kojima posluju, te u unaprjeđenje svojih objekata i usluga.

4.1.1. Organizacija poslovanja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu

Prema Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (Službene novine Federacije BiH, 32/09) u objektu iz skupine hoteli pružaju se usluge: smještaja, prehrane, pića i napitaka. U objektu se mogu pružati i druge usluge (iz područja drugih djelatnosti) kojima se zadovoljavaju potrebe turista, ako su za obavljanje tih usluga ispunjeni uvjeti u skladu s posebnim propisima.

Vrsta objekta određena je ovisno o: vrsti ugostiteljskih usluga koje se u objektu moraju obvezno pružati, pretežitosti i obveznom minimumu ugostiteljskih usluga, načinu usluživanja te drugim uvjetima propisanim ovim Pravilnikom (minimumu uređenja, opreme**,** uređaja i drugo).

Ugostiteljskim objektom se smatra ugostiteljska poslovna jedinica koja u poslovnom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čini cjelinu ili koja, u okviru šire

građevinske cjeline ima izdvojeni prostori potrebnu funkcionalnost. Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti (Službene novine Federacije BiH, broj 32/09) s obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koji se u njima pružaju ugostiteljski objekti se dijele na:

1. Smještajne objekte (hoteli, kampovi i drugi objekti za smještaj);
2. Ugostiteljske objekte za prehranu, (restorani, barovi);
3. Catering objekte (kantine i pripremnice obroka)

Promet u ugostiteljstvu obuhvaća vrijednost izvršenih ugostiteljskih usluga (hrana, piće, smještaj) i drugih usluga uobičajenih u ugostiteljstvu (prodaja suvenira, novina, duhanskih proizvoda i dr.) bez obzira na to jesu li naplaćene. U vrijednosti tih usluga uključen je i porez na dodanu vrijednost (PDV).

Objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se u sljedeće vrste:

1. Hotel baština,
2. Hotel,
3. Aparthotel,
4. Turističko naselje,
5. Turistički apartmani,
6. Motel
7. Pansion.

Poslovanje poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu u posljednjim godinama podložno je aktivnostima u uvjetima promjena. Te promjene se očituju posebice u sve većoj orijentaciji na međunarodnom poslovanju kao i prilagođavanjem aktivnosti u raznolikim tržišnim zahtjevima i tendencijama.

Bitna činjenica koju svakako treba istaknuti jeste trend da su hotelski kapaciteti sa 4 i 5 zvjezdica u konstantnom porastu, što je prikazano na sljedećoj tablici.

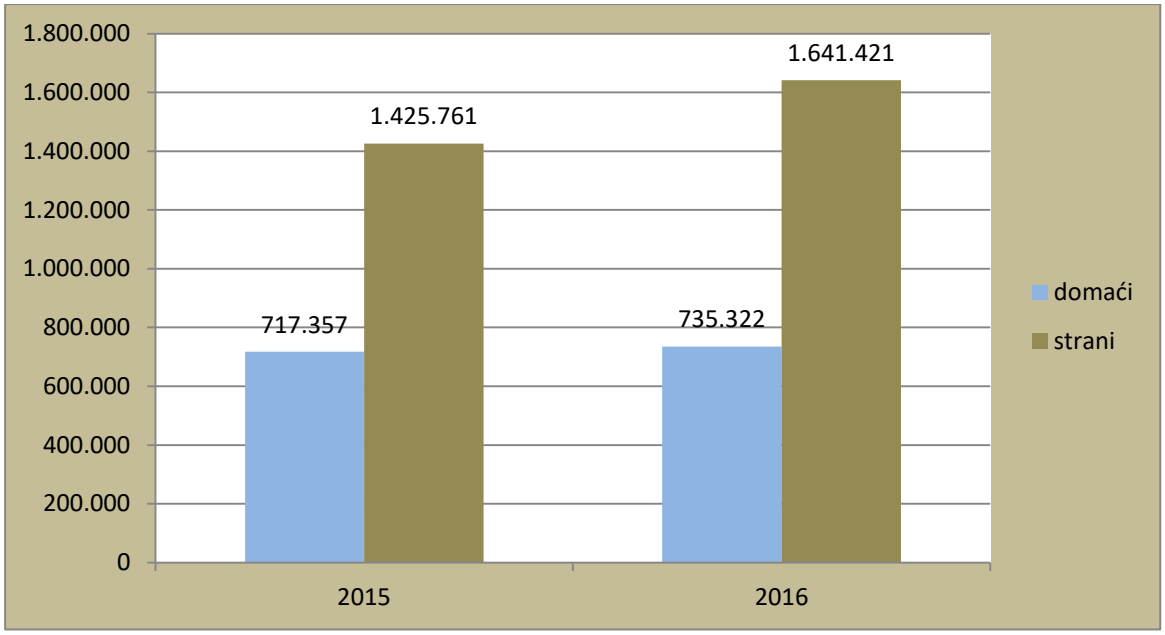
Tablica 11. *Trend rasta hotelskih kapaciteta sa 4 i 5 zvjezdica u FBiH*

Godina	Broj	Rekategorizacija
2008	8	
2009	5	
2010	3	
2011	7	
2012	5	
2013	12	
2014	20	5
2015	15	1
2016	25	5
2017	20	3

Izvor: Obrada autorice prema Federalno ministarstvo okoliša i turizma – Spisak kategoriziranih objekata sa 4 i 5 zvjezdica

Hoteli i ostali ugostiteljski objekti za smještaj kategoriziraju se u kategorije prema minimalnim uvjetima koje moraju ispuniti glede uređenja, opreme, uređaja, usluga, održavanja i slično. Kategorizacija ugostiteljskih objekata podrazumijeva svrstavanje objekata iste vrste, na temelju propisanih standarda, u kategorije jednake ili približno jednake kvalitete. Kategorizacijom se postižu ciljevi informiranja gostiju o kvaliteti ponude ugostiteljskog objekta i obvezivanje pružatelja ugostiteljske usluge na održavanje kvalitete i prilagođavanje razine usluga stečenoj kategoriji objekta. Kategorije smještajnih kapaciteta označavaju se odgovarajućim brojem zvjezdica. Hoteli kao reprezentativna komponenta smještajne ponude razvrstavaju se u skupine polazeći od usluga koje se pružaju u tim objektima, označavajući pri tome skupine brojevima zvjezdica, najčešće od jedne do pet zvjezdica. U svijetu postoje različiti pristupi razvrstavanju objekata za smještaj. Kategorizacija hotela nastoji se uskladiti i standardizirati na međunarodnoj razini kako bi se razlikovali hotelski objekti i poboljšale hotelske usluge. Kategorizacija hotela u BiH vrši se u skladu sa pravilnicima o kategorizaciji za oba entiteta.Sljedeći grafikon prikazuje prikazuje broj noćenja za 2015. i 2016. godinu sukladno podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine.

Grafikon 2. *Broj noćenja u 2015. i 2016. godini*



Izvor: Obrada autorice prema Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017.) Statistika turizma – kumulativni podaci 2016., god.X, br.11

U 2016. godini je ostvareno 1.148.530 posjeta, što je za 11,6% više i 2.376.743 noćenja što je za 10,9% više u odnosu na isti period 2015. godine. Broj noćenja domaćih turista je za 2,5% viši, a broj stranih noćenja za čak 15,1% u odnosu na 2015. godinu. Omjer u ukupnom ostvarenom broju noćenja je 30,9% domaćih a 69,1% stranih turista.

Tablica 12. *Dolasci i noćenja turista (2015.i 2016.)*

	DOLASCI			NOĆENJA			2016.	
	2015.	2016.	Indeks	2015.	2016.	Indeks	Struktura Noćenja %	Prosječan broj po dolasku
Ukupno	1.029.000	1.148.530	111,6	2.143.118	2.376.743	110,9	100,0	2,1
Domaći	350.729	371.641	106,0	717.357	735.322	102,5	30,9	2,0
Strani	678.271	776.889	114,5	1.425.761	1.641.421	115,1	69,1	2,1

Izvor: Obrada autorice prema Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017.) Statistika turizma – kumulativni podaci 2016., god.X, br.11

U strukturi noćenja stranih turista najviše noćenja ostvarili su turisti iz Hrvatske (11,9%), Srbije (8,4%), Turske (8,1%), Italije (6,5%), Slovenije (6,0%), Poljske (4,1%) i Njemačke (4,0%) što je ukupno 49,0%. Turisti iz ostalih zemalja ostvarili su 51,0% noćenja.

Prema vrsti smještaja najveći broj ostvaren je u okviru djelatnosti Hoteli i sličan smještaj sa učešćem od 92,4%.

Tablica 13. *Dolasci i noćenja turista prema klasifikaciji djelatnosti*

	DOLASCI			NOĆENJA			2016.
	2015.	2016	Indeks	2015.	2016.	Indeks	Struktura noćenja %
UKUPNO	1.029.000	1.148.530	111,6	2.143.118	2.376.743	110,9	100,0
Hoteli i sličan smještaj	968.569	1.077.437	111,2	1.997.217	2.197.211	110,0	92,4
Odmarališta i slični objekti	35.270	38.410	108.9	73.988	81.397	110,0	3,4
Kampovi i prostori za kampiranje	10.525	12.090	114,9	15.437	21.308	138,0	0,9
Ostali smještaj	14.636	20.593	140,7	56.476	76.827	136,0	3,2

Izvor: Obrada autorice prema Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017.*) Statistika turizma – kumulativni podaci 2016.*, god.X, br.11

Federacija Bosne i Hercegovine raspolaže sa 51% površine Bosne i Hercegovine. Tri ogranka vlasti postoje na razini Federacije Bosne i Hercegovine. Zakonodavnu vlast čini Parlament Federacije, koji se sastoji od Predstavničkog doma i Doma naroda. Izvršnu vlast predstavljaju Predsjednik, Potpredsjednik i Vlada.

Federalno ministarstvo okoliša i turizma obavlja upravne, stručne i druge poslove iz nadležnosti Federacije Bosne i Hercegovine koji se odnose na: ekološku zaštitu zraka, vode i zemlje; izradu strategije i politike zaštite okoliša; standarde kvaliteta zraka, vode i zemlje; ekološko praćenje i kontrolu zraka, vode i zemlje; izradu strategije i politike razvoja turizma i ugostiteljstva; praćenje turističkih

tijekova na domaćim i stranim tržištima; usmjeravanje dugoročnog razvoja turizma u okviru cjelovitoga gospodarskog sustava i druge poslove utvrđene zakonom.

Teorijska, posebice empirijska istraživanja vezana uz značaj, ulogu i način poslovanja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu u tranzicijskim zemljama, uključujući Bosnu i Hercegovinu, oskudna su i nedovoljno istražena.

Organizacijska struktura kao i nadležnosti prikazane su u sljedećim tablicama:

Tablica 14. *Organizacijska struktura turizma na nacionalnoj razini*

1. MINISTARSTVO VANJSKE TRGOVINE I EKONOMSKIH ODNOSA	
Odjeljenje za koordinaciju upravljanja prirodnim resursima - U okviru odjeljenja nema izravno zaposlenih za poslove turizma	
Poslovna misija	Djelokrug rada
MVTEO je nadležno za: -vanjskotrgovinsku i carinsku – tarifnu politiku BiH -pripremanje ugovora, sporazuma i drugih akata iz oblasti ekonomskih odnosa i trgovine sa drugim zemljama -pripremanje biletaralnih i multilateralnih sporazuma -odnosi sa međunarodnim organizacijama i institucijama iz oblasti vanjske trgovine i ekonomskih odnosa -pripremu i izradu makroekonomskih odnosa strateških dokumenata iz oblasti ekonomskih odnosa -poslovno okruženje, jedinstven ekonomski prostor razvoj i promocija poduzetništva -kontrolu i promet roba i usluga koji imaju poseban režim u prometu odnosa u izvozu i uvozu -zaštitu potrošača -konkurenciju -usklađivanje međunarodne ekonomske pomoći BiH, osim dijela koji se odnosi na pomoć Europske unije -veterinarstvo	Ministarstvo je nadležno za obavljanje poslova i zadataka iz nadležnosti BiH koji se odnose na definiranje politike, temeljnih načela, usklađivanje djelatnosti i planova entitetskih vlasti i institucija na međunarodnom planu u područjima: -poljoprivrede -energetike zaštite okoliša, razvoj i korištenje prirodnih resursa turizma

2. VANJSKOTRGOVINSKA KOMORA BIH	
Grupacija za turizam i ugostiteljstvo sa sekcijama za hotelijerstvo, turističke agencije, banjski turizam i sportsko-rekreativni turizam. Članice su sva pravna i fizička lica koja su registrirana za uvozno–izvoznu djelatnost sektora turizma BiH.	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Zastupanje interesa gospodarskih subjekata turističko-ugostiteljske djelatnosti. Interesna asocijacija subjekata vezanih za turizam i ugostiteljstvo, zastupanje i artikuliranje interesa članica prema resornom ministarstvu i nadležnim institucijama u pogledu zakonskih rješenja i odluka, praćenje legislative iz područja turizma, te davanje inicijativa, prijedloga i mišljenja na izmjene i dopune postojećih, odnosno usvajanje novih zakona iz područja turizma.	Interesna asocijacija subjekata vezanih za turizam i ugostiteljstvo, zastupanje i artikuliranje interesa članica prema resornom ministarstvu i nadležnim institucijama u pogledu zakonskih rješenja i odluka, praćenje legislative iz područja turizma, te davanje inicijativa, prijedloga i mišljenja na izmjene i dopune postojećih, odnosno usvajanje novih zakona iz područja turizma. Praćenje propisa UNWTO i EU iz oblasti turizma, tumačenje posebnih uzanci u ugostiteljstvu, pružanje stručnih informacija svojim članovima, javna ovlaštenja i sl.
3. UDRUŽENJE TURISTIČKIH AGENCIJA BIH (UTABIH)	
Profesionalno dobrovoljno udruženje turističkih agencija BiH	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Iniciranje sustavnih i drugih pretpostavki za stvaranje preduvjeta za uspješno i efektivno obavljanje turističkog posredništva	Ostvarivanje komunikacije sa međunarodnim organima i asocijacijama u cilju uspostavljanja međusobne suradnje njenih članica i njihovog uključivanja u međunarodne turističke tokove, međusobna suradnja članica UTABiH. Učešće u izradbi pravne regulative, koordinacija i edukacija.
4. UDRUŽENJE HOTELIJERA I RESTORATERA BIH (UHIRBIH)	
Profesionalno dobrovoljno udruženje	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Zaštita interesa svojih članica i unapređenje hotelijerstva i restoraterstva BiH	Učešće u izradi pravne regulative u hotelijerstvu BiH, koordinacija i edukacija

5. BIH TURISTIČKO UDRUŽENJE	
Profesionalno udruženje javnih institucija.	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Pozicioniranje turističkog proizvoda na inozemnom tržištu	Zajednički entitetski nastupi na međunarodnim sajmovima iz oblasti turizma

Izvor: Obrada autorice prema Strategija razvoja turizma Federacije Bosne i Hercegovine za period 2008.-2018., Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Federacija Bosne i Hercegovine, 2008.

Više nego vidna različitost u prikazivanju podataka, a samim time i u opsegu istih, govori umnogome o stanju u statističkom segmentu prikupljanja i pouzdanosti podataka na području BiH. Problematika je razvidna i iz same organizacijske strukture, budući da Bosna i Hercegovina ima 12 ministarstava turizma - 2 na nivou entiteta i 10 na kantonalnim nivoima, što općenito otežava komunikaciju i pristup informacijama.

Tablica 15. *Organizacijska struktura na entiteskoj razini*

1. FEDERALNO MINISTARSTVO OKOLIŠA I TURIZMA	
Ministarstvo trgovine i turizma Republike Srpske	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Razvoj i funkcioniranje turističko– ugostiteljske djelatnosti entiteta.	-predlaganje politike i razvoja turizma -predlaganje zakona i drugih propisa koji reguliraju oblast turizma i ugostiteljstva -praćenje njihovog izvršavanja,organiziranje istraživačkog rada za potrebe turističke politike -planiranje i programiranje razvoja -investicijska politika -bilateralna i multilateralna suradnja -turistička statistika -normativno-pravni poslovi
2. TURISTIČKA ZAJEDNICA FBIH	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Promocija turizma FBiH i gospodarskih interesa pravnih i fizičkih osoba u oblasti ugostiteljstva i turizma i s tim djelatnostima neposredno povezanih djelatnosti	-objedinjuje sveukupnu ponudu FBiH -provodi istraživanje tržišta -izrađuje programe i planove promocije

Poslovna misija	Djelokrug rada
	-provodi i nadzire promociju -uspostavlja turističko informativni sustav FBiH -obavlja opću turističko informativnu djelatnost -koordinira i potiče rad svih TZ -osniva turistička predstavništva u inozemstvu i nadzire njihov rad -surađuje s nacionalnim TO drugih zemalja i uključuje se u rad multinacionalne i regionalne promocije -prati i analizira rad TZ županija -i druge poslove kojima se osigurava uspješno djelovanje TZ i njihovih planova,programa i zadaća.
3. GOSPODARSKA KOMORA FBIH	
Udruženje trgovine i turizma koje je bazirano na dobrovoljnom članstvu gospodarskih subjekata.	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Stručna asocijacija čiji je osnovni smisao rada i poslovanja kvalitetno pružanje pomoći i usluga svojim članicama i zastupanje njihovih interesa.	Udruženje za turizam i ugostiteljstvo je aktivno kada je u pitanju priprema sajmova, konferencija i manifestacija a ostale aktivnosti su: -zastupanje zajedničkih interesa -organiziranje i osiguranje uvjeta za usklađivanje stavova i prijedloga, razmjene iskustava, uspostavljanja poslovnih veza -unapređenje i uspostava suradnje sa inozemstvom -organiziranje informativnog sustava potrebnog za gospodarstvo -organiziranje stručne edukacije kadrova u gospodarstvu -organiziranje i pružanje stručne pomoći članicama -rad na jačanju poslovnog morala i njegovanju dobre poslovne prakse.

Izvor: Obrada autorice prema Strategija razvoja turizma Federacije Bosne i Hercegovine za period 2008.-2018., Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Federacija Bosne i Hercegovine, 2008.

Postojeća organizacijska struktura na razini institucija je neupitna ali i dosta složena pa se postavlja pitanje učinkovitosti i doprinosa daljnjem razvoju. Posebice je upitna organizacija na mikrorazini koja izravno utječe na poslovanje samih poduzeća, te se nameće potreba za primjerenim rješenjima i integriranim upravljanjem na svim razinama.

Tablica 16. *Organizacijska struktura na kantonalnoj/županijskoj razini*

1. ŽUPANIJSKO/KANTONALNO MINISTARSTVO GOSPODARSTVA	
Sektor za trgovinu, ugostiteljstvo i turizam	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Upravni i stručni poslovi za razvoj i unapređenje tržišnih i ekonomskih odnosa u cilju osiguranja slobodnog kretanja roba i usluga.	-praćenje i analiziranje izvoza i uvoza usluga -kreiranje politike izvoza i uvoza usluga -kontrola -razvoj rekreativnih, rehabilitacijskih centara -provođenje politike kantonalnog/županijskog turizma -ulaganje stranih investitora u ugostiteljstvo -razvoj turističkih resursa -turističko promotivna djelatnost -praćenje i analiziranje propisa iz oblasti turizma -pripremanje propisa iz oblasti sektora -upravno rješavanje -davanje mišljenja na prednacrte i nacrte zakona -izrada ugovora i drugih akata
2. GOSPODARSKA KOMORA ŽUPANIJE/KANTONA	
Udruženje turizma i ugostiteljstva	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Udruženje koordinira i zastupa interese članica odnosno poduzeća iz oblasti hotelijerstva, restoraterstva i turističkog poslovanja.	-pružanje i organiziranje stručne pomoći članicama -koordinacija i pomoć poduzećima u rješavanju problema

Poslovna misija	Djelokrug rada
	-aktivnosti u organiziraju gospodarstvenih subjekata, učešće u izradbi strategije -organiziranje sajamskih manifestacija, nastupa i prezentacija
3. ŽUPANIJSKO/KANTONALNO MINISTARSTVO GOSPODARSTVA	
Turistička zajednica kantona/županije	
Poslovna misija	Djelokrug rada
Razvijanje i promocija turizma kantona/županije, grada ili općine	Djelokrug rada je sličan federalnoj TZ i odnosi se na kantone/županije, grad ili općinu.

Izvor: Obrada autorice prema Strategija razvoja turizma Federacije Bosne i Hercegovine za period 2008.-2018., Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Federacija Bosne i Hercegovine, 2008.

Ustroj turizma unutar jedne države teži povezivanju i međusobnoj suradnji svih subjekata uključenih u turizam kako bi se osigurao razvoj turizma u zemlji i eliminirale sve prepreke i teškoće tijekom njegova razvoja (Čavlek et al., 2011:86). Dakle, bitno je težiti osiguranju uravnoteženog turističkog razvoja u okviru ukupnoga nacionalnoga gospodarstva (Sessa, 1993:161). Svi nositelji turističke politike teže primarno ostvarivanju raznih ciljeva turističke politike (Jadrešić, 2001:123).

Potrebno je istaknuti da nije samo kompleksan institucionalni okvir prepreka za daljnji razvoj. Svakako je bitna i uloga lokalnih vlasti i lokalne zajednice, kao i privatnih gospodarskih subjekata i turističke organizacije, koji moraju biti aktivniji u omogućavanju razvoja u svojoj nadležnosti i na mikro nivou. Jednako tako bitno je fokusirati se na nužnost koordinacije aktivnosti na svim nivoima vlasti, u cilju povećanja budžetskih sredstava kojim bi se ostvarili strateški ciljevi razvoja turizma.

Jedan od glavnih izazova je razvoj konkurentskih prednosti, što zahtijeva marketinšku strategiju i razvoj turističkih proizvoda usklađenih s tom strategijom, a u svrhu kreiranja održive turističke industrije. Kako bi se mogla ostvariti ekonomska korist od turizma, neophodno je prvenstveno ukloniti sve smetnje u administraciji, poticati razvoj kvalitete i diversificiranost proizvoda i usluga, razvijati segmentaciju tržišta, razvijati turističku ponudu i kreirati prepoznatljive turističke proizvode.

4.1.2. Značaj i specifičnosti poslovanja

U razdoblju prije tranzicije osnovne smjernice Bosne i Hercegovine išle su prema razvoju velikih industrija i velikih poduzeća. U takvim tržišnim okolnostima masovne proizvodnje stvarali su se uvjeti za konkurentnost velikih poduzeća. U vremenu tranzicije je došlo do značajnih promjena. Velika poduzeća koja su bila nositelji ekonomskog rasta i razvoja nisu se uspjela prilagoditi novonastalim tržišnim uvjetima i doživjela su propast. Pojavio se cijeli niz značajnih prepreka za razvoj poduzeća od zastarjele tehnologije, odljeva stručne radne snage, neuspješne privatizacije do gubitka nekadašnjih tržišta. Nastao je veliki broj novih, uglavnom malih i srednjih poduzeća sa ograničenim tržištem.

Turizam je postao jedna od najpropulzivnijih djelatnosti ekonomskog razvoja gledano kroz prizmu znanstveno-tehnološke i ekonomske razvijenosti u svijetu. Svojim multiplikativnim funkcijama doprinosi rastu i razvoju svih ostalih gospodarskih grana. U suvremenom turističkom poslovanju za poduzeća jako je bitno imati menadžment koji će kontinuirano istraživati trendove i nastojati prilagoditi poslovanje poduzeća tim trendovima.

Interdisciplinarni karakter turizma određuje njegovu povezanost s brojnim područjima, od ugostiteljstva do prometa, trgovine, kulture, sporta, poljoprivrede, industrije, graditeljstva i drugih. Na tim osnovama izgrađen organizacijski sustav turizma izuzetno je složen jer povezuje brojne čimbenike iz javnog i privatnog sektora (Čavlek et al., 2011:86). Utjecaj države na gospodarski razvoj rastao je naročito poslije svjetskih ratova, kada je država utjecala na turizam prvenstveno (Blažević, 2007:294):

a) mjerama opće ekonomske politike i

b) mjerama specifične turističke politike.

Bosna i Hercegovina se nalazi na 81. poziciji od ukupno 190 zemalja na ljestvici Doing Businessa za 2017. godinu i spada među najgore u regiji. Prema indikatoru pokretanja poslovanja je na 174. mjestu. Od deset setova indikatora, koji su u 2017. godini obuhvaćeni u finalno izvješće, Bosna i Hercegovina je najbolje plasirana u okviru indikatora međunarodne trgovine, gdje je na 36. mjestu globalne

liste. Vidni napredak je ostvaren u segmentu plaćanja poreza i procesa samog pokretanja poslova. U proteklom periodu, plaćanje poreza u Bosni i Hercegovini je znatno olakšano ukidanjem naknade za turističke zajednice, a pokretanje poslovanja je olakšano kroz smanjenje uplaćenog minimalnog kapitala u društvima sa ograničenom odgovornošću. Osim svega navedenog u Bosni i Hercegovini je potrebno 65 dana za pokretanje poslovanja, te 12 procedura potrebnih za pokretanje poslovanja.

Kako bi opstali u suvremenim uvjetima turističkog tržišta poduzeća su prisiljena i na različite oblike integriranja kako bi uspješno reagirala na promjene. Dosta često dolazi i do povezivanja dvaju ili više poduzeća sa svrhom multipliciranja dobiti. Prednosti povezivanja za poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu su: kreiranje novog turističkog proizvoda/usluge, veća mogućnost investiranja, stvaranje jedinstvenog rezervacijskog sustava, implementacija joint marketinga, centralizacija menadžmenta. Na današnjem turističkom tržištu od krucijalnog je značaja sustav kvalitete u poduzeću. Upravljanje kvalitetom mora biti prilagođeno konkretnom poslovanju tako da omogućava zadovoljstvo dionika i svakako da služi interesu nositelja ponude. Samo proizvodi koji zadovoljavaju postavljene kriterije se mogu nuditi na turističkom tržištu kako bi dionici imali trajnu garanciju provjerene kvalitete.

Ljudski faktor je u cijelom sektoru usluga najizraženiji i od presudnog značaja, a posebice u sektoru turizma gdje su kadrovi kao i uspješno upravljanje organizacijom rada bitni za daljni razvoj. Također dosta često se spominje i značaj tehnološkog razvoja. Tehnološki razvoj za poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu kao ishod nema smanjenje broja zaposlenih ali u ogromnoj mjeri mijenja strukturu zaposlenih isam način poslovanja. Već spominjani element, mogućnost i način prihvaćanja promjena, opet dolazi do izražaja jer je i za ovakve scenarije bitno u kojoj mjeri i kojom brzinom se može utjecati na promjene u strukturi zaposlenih.

Problematika je svakako i zbog toga što većina zanimanja u turizmu zahtijeva srednju stručnu spremu, za neki dio zanimanja nije niti potrebna, zbog čega je obrazovna struktura zaposlenih faktor koji se dodatno ističe. Određena znanja i vještine su potrebne za svako od ovih zanimanja, ali je i neophodno razvijanje i

poboljšanje istih. Ubrzan razvoj gospodarstva dovodi i do bitnih promjena u strukturi gospodarstva, gdje sektor usluga jednim dijelom uspjeva apsorbirati višak radne snage koji se stvara kao posljedica razvoja tehnologije.

4.2. Karakteristike poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu

Još od antičkog doba ugostiteljstvo je u užem i širem smislu osnova za razvoj turizma. Zadaća ugostiteljstva je od samog početka praćenog skromnim uslugama pa do danas u uvjetima visoke tehnologije ostala ista a to je pružanje smještaja, hrane i pića. Stoga je i glavna odrednica razvoja gospodarstva koja ima najveći broj zaposlenih.

Poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu bave se pružanjem usluga u objektima koji su za to namjenjeni. Usluge se dijele na: usluge smještaja, usluge hrane i pića, usluge kupnje, usluge rent-a-cara, usluge organiziranja raznih aktivnosti, izleta, usluge welness i spa tretmana i druge usluge. Sve te usluge su prema (Frey, 2002.) neopipljive usluge, komplementarne usluge, neprilagodljive usluge, usluge sa istovremenom proizvodnjom i potrošnjom, usluge sa naglašenim osobnim kontaktom te usluge sa nestabilnom potražnjom.

Karakteristike poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu su da su kompleksna i višedimenzionalna, podložna promjenama u eksternoj i internoj okolini, čiji je daljnji razvoj uvjetovan znanjem, kvalitetom usluge, raspoloživim resursima i inovacijama. U cilju kontinuiranog razvoja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu moraju podjednako obratiti pozornost kako na interne dionike (zaposlene) tako i na eksterne dionike (korisnici usluga, dobavljači, lokalno stanovništvo i sl.). Sve je veća odgovornost na menadžmentu poduzeća od iznalaženja novih kreativnih pristupa poslovanju i pružanju usluga, ostvarivanja postavljenih ciljeva vezanih uz povećanje profita i postizanje konkurentske prednosti, pa sve do društveno odgovornog poslovanja u korelaciji sa održivim razvojem. Menadžeri u sektoru turizma prema (Evans et al, 2003: 54) se susreću i sa posebnim izazovima promatranim kroz:

• Imobilnost resursa;

• Preraspodjela resursa;

• Stalni konflikt resursa i konkurentnosti;

• Vlasništvo i kontrola resursa;

• Sezonalnost;

• Niske nagrade;

• Ograničenost kapacitetom;

• Vrijeme.

Vezano uz samu problematiku istraživanja doktorske disertacije i temeljem svega navedenog, moguće je zaključiti neke od osnovnih specifičnosti usluga poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu:

1. Glavni proizvod istraživanih poduzeća ima uslužni karakter, gdje usluge za razliku od drugih proizvoda imaju svoje posebnosti kao što su neopipljivost, istovremenost proizvodnje i potrošnje, istovremeni i izravan kontakt proizvođača i potrošača. Specifičnost neopipljivosti usluge razvidna je iz činjenice da korisnik usluge nije u mogućnosti probati uslugu prije samog procesa korištenja. Usluga se prodaje nepoznatom korisniku zbog čega se koriste različiti oblici promocije temeljem čega dolazi do kupnje proizvoda od strane potražnje temeljem postojećih očekivanja. Zahvaljujući specifičnosti istovremenosti proizvodnje i potrošnje nastaje vremensko i prostorno spajanje ponude i potražnje, dok se izravnost ogleda u direktnom kontaktu između pružatelja usluge i korisnika usluge. Upravo iz ove specifičnosti može se očitati važnost i uloga ljudskih resursa koji zapravo u najvećoj mjeri proizvode uslugu. Oni su ti koji „kreiraju“ doživljaj za korisnika i o njima u mnogome ovisi percepcija kvalitete usluge.
2. Jednako tako glavni proizvod poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu je komplementaran, što znači da se nalazi u određenoj interakciji sa svim drugim elementima ukupne turističke ponude. Poslovanje poduzeća ovisi i o cijelom nizu drugih elemenata kao što su ukupni turistički promet, broj posjeta destinaciji u kojo se poduzeće nalazi, poslovanju turističkih posrednika, poslovanju marketinških organizacija, on-line servisima, poslovanju pružatelja usluga prijevoza, infrastrukturi općenito i sl.

3. Poslovanje poduzeća je uvjetovano sezonalnošću potražnje, što znači da potražnja općenito nosi obilježje sezonalnosti te poslovanje najčešće rezultira niskom iskorištenošću raspoloživih kapaciteta i oscilacijama u poslovanju. Intezitet sezonalnosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu prvenstveno ovisi o geografskoj lokaciji ali i mogućnosti diversifikacije ponude.
4. Poduzeća su neelastična u svom poslovanju, što znači da kratkoročno nisu u mogućnosti reagirati na promjene na tržištu zbog velikog udjela stalne imovine, dok su im za dugoročna ulaganja potrebna velika financijska sredstva posebice ako žele proširiti kapacitete.

Poslovanje poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu je karakteristično i zbog toga što je pogodno za uspostavljanje poslovnih odnosa između hotelskih poduzeća i svih ostalih poslovnih subjekata koji se pojavljuju u samom procesu pružanja usluga. U cilju uspješnog poslovanja jednako je korisno za menadžere, organizacije i vlasnike poduzeća. Svakako je bitno istaknuti i da su poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu jedan od glavnih nositelja razvoja kako destinacija tako i regija. Ta uloga je vidljiva i iz konstantnog rasta turističkog prometa ali i povećanja broja zaposlenih kako na regionalnim, nacionalnim razinama gospodarstva, tako i na globalnoj razini.

4.2.1. Snage i slabosti malih, srednjih i velikih poduzeća

U cilju uspješnijeg sučeljavanja sa mogućim prilikama ali i prijetnjama, poduzeća prije svega moraju staviti fokus na svakodnevni porast konkurencije koja je stvara rezultat djelovanja različitih čimbenika. Menadžment poduzeća mora obratiti pozornost na različite tržišne uvjete, porast inovacija, implementaciju novih tehnologija i razvoja novih znanja.

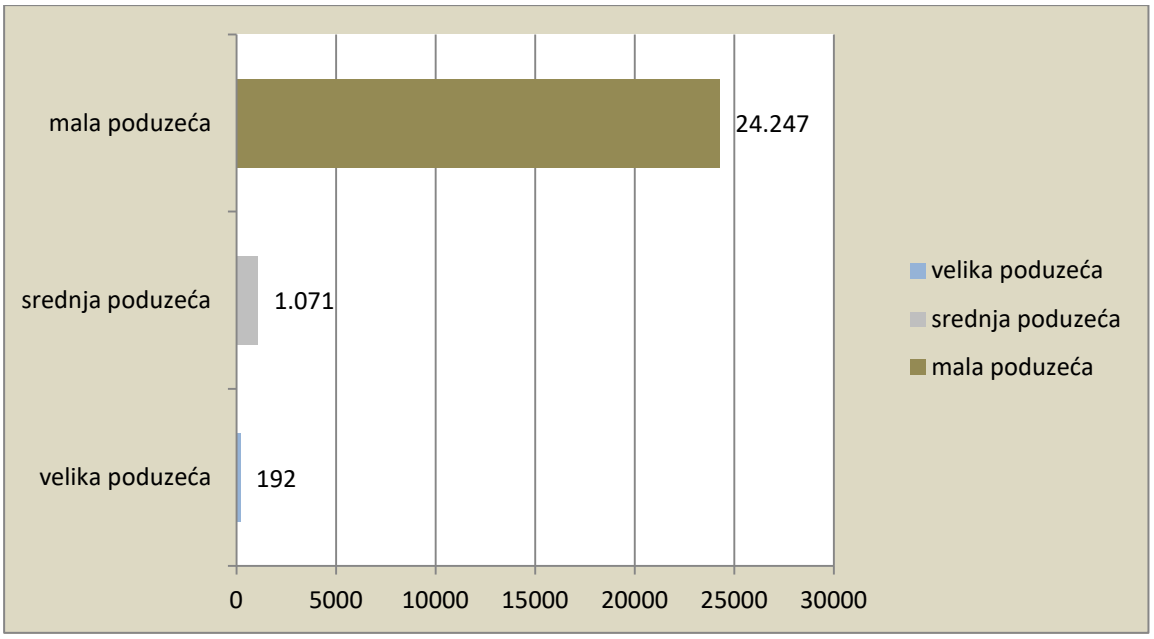
Promatrajući razlike u veličini poduzeća temeljne prednosti koje, u odnosu na velika poduzeća, posjeduje sektor malih i srednjih poduzeća su smanjene barijere uzrokovane hijerarhijom, veća fleksibilnost u procesu donošenja odluka, kraće razdoblje povratne informacije o potrebama potrošača i tržišta te lakše uspostavljanje partnerskih odnosa s poduzećima prikladnima za postizanje sinergijskih poslovnih rezultata (Paunović i Prebežac, 2010.).

Poznavajući značaj i ulogu posebice malih i srednjih poduzeća, kao glavnih nositelja inovacija i izvora zaposlenosti, EU konstantno nastoji unaprijediti i staviti naglasak na politiku koja potiče razvoj malog i srednjeg poduzetništva. Upravo mala i srednja poduzeća čine okosnicu ekonomije budući da su glavni izvor zapošljavanja, inovativnosti, dinamičnosti, rasta i razvoja. Sve više se promovira kreativnost i inovativnost kao osnova za razvoj malih i srednjih poduzeća i konkurentske prednosti istih, te se daje sve veći naglasak na razvojne politike. Cilj je stvaranje konkurentnog, dinamičnog, kreativnog, inovativnog i zdravog poduzetništva utemeljenog na znanju i osposobljenog za održivi ekonomski rast i razvoj.

Prema podacima Europske komisije, oko 99% poduzeća, preko 20 miliona poduzeća, su male i srednje veličine. Od toga broja oko 93% su ona najmanja, mikropoduzeća, koja imaju do deset zaposlenih. To je i glavni razlog zbog kojeg predstavljaju glavni izvor zapošljavanja radne snage, i važan izvor stvaranja dodatne vrijednosti.

Prema podacima Europske komisije, oko 99% poduzeća, preko 20 miliona poduzeća, su male i srednje veličine. Od toga broja oko 93% su ona najmanja, mikropoduzeća, koja imaju do deset zaposlenih. To je i glavni razlog zbog kojeg predstavljaju glavni izvor zapošljavanja radne snage, i važan izvor stvaranja dodatne vrijednosti.

Grafikon 3. *Broj poduzeća prema veličini u FBiH*

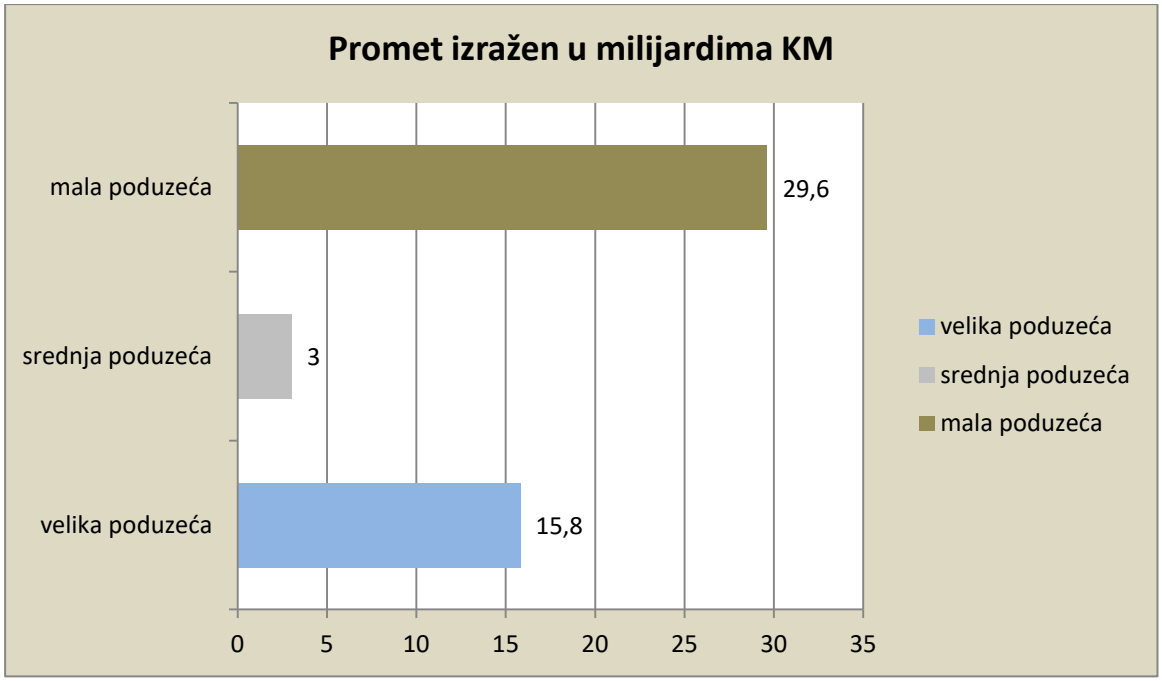


Izvor: Obrada autorice prema Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017.) Statistika turizma – kumulativni podaci 2016., god.X, br.11

Prema podacima Agencije za statistiku za 2016. godinu u Bosni i Hercegovini posluje svega 192 velika poduzeća (koja po kvalifikaciji zapošljavaju više od 250 djelatnika), i ostvaruju 15,8 milijardi KM prometa. Srednjih poduzeća ima 1.071 (50 do 250 djelatnika) i ostvarili su promet od 3,0 milijarde KM. Najviše zastupljena su mala poduzeća (do 50 djelatnika) sa ukupnim prometom 29,6 milijardi KM. Od toga najviše ih je iz područja usluga (44,6%), trgovine (35,8%), industrijske djelatnosti (14,5%) i građevinarstva (5,0%).

Promatrajući strukturu zaposlenih podaci pokazuju da je najveći dio zaposlenih angažiran u industijskim djelatnostima 38,1%, zatim u uslugama 28,2%, te u građevinarstvu 6,9%.

Grafikon 4. *Ostvareni promet prema veličini poduzeća*



Izvor: Obrada autorice prema Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017.) Statistika turizma – kumulativni podaci 2016., god.X, br.11

Mala i srednja poduzeća su glavni nositelji razvoja i presudni su za snažniji rast, stvaranje novih i boljih radnih mjesta, što su dva najvažnija cilja Lisabonske strategije za ovu kategoriju gospodarskih subjekata. Ona predstavljaju glavni izvor radnih mjesta, poduzetničkih vještina, inovacija kao i ekonomske i socijalne kohezije u Evropskoj uniji. Povećanom učinkovitošću i inovacijama u poduzećima na području organizacije, procesa, proizvoda, usluga ili tržišta jača se konkurentska snaga gospodarstva.

Poduzeća, posebice mala i srednja, se u svome poslovanju susreću sa raznim preprekama. To su prvenstveno razna ograničenja administrativnog karaktera, zatim nedostatak kvalificirane radne snage, nadalje nedovoljno razvijena infrastruktura, poteškoće sa financiranjem, problemi sa uvođenjem i primjenom novih tehnologija, nekoordiniranost politika pri stvaranju povoljnog poduzetničkog okruženja, nepovoljno političko okruženje, nerazvijenost financijskih tržišta za zadovoljavanje potreba poslovanja, te korupcija.

U usporedbi s velikim poduzećima, mala i srednja poduzeća posjeduju ograničene resurse i imaju mali utjecaj na tržište. Opstanak im ovisi o mogućnosti da iz dostupnih resursa izvuku maksimum te da brzo pronađu tržišnu nišu te joj se na odgovarajući način prilagode. Mala i srednja poduzeća kao poslovni sustav su bez prisutnosti ljudskoga faktora, legalna prazna ljuska“ (ili organizacijska struktura). Vlasnici (pojedinac ili grupa), kroz proces iskorištavanja poslovnih mogućnosti, definiraju ciljeve i aktivnosti koje malo ili srednje poduzeće čine učinkovitim i uspješnim, naravno uz pomoć menadžera i zaposlenika poduzeća. Svi sudionici moraju preuzeti uloge poduzetnika i menadžera kako bi poduzeće uspjelo (Potočan i Mulej, 2009.).

Prema (Dostić, M., 2002:33) prednosti malih i srednjih poduzeća kako u ostalim sektorima, tako i u turizmu i ugostiteljstvu, ukratko mogu da ilustriraju sljedeće činjenice:

- Mogućnosti da se u kratkom vremenskom roku spoznaju želje i namjere kupaca i da im se brzo izađe u susret u rješavanju problema. Ljudi imaju specifične potrebe ili povremene potrebe. Mala poduzeća mogu udovoljavati takvim zahtjevima zbog povoljnog odnosa troškova i prihoda, blizine kupaca i mogućnosti brzog reagiranja.
- Brzo prilagođavanje promjenama na tržištu. Dok velika poduzeća uoče promjene na tržištu i pokrenu veliku operativu prema prilagođavanju, mala za to vrijeme već stižu izvući korist od takvih promjena. Mala poduzeća zapravo žive od promjena i za promjene na tržištu.
- Efikasnije korištenje raspoloživih resursa.
- Efikasnije i fleksibilnije korištenje radne snage. Kod malih poduzetnika zaposlenost je intenzivna, jer nema dubinske podjele rada i jedan zaposleni po potrebi radi više operacija. Adaptiranje između djelatnika i poslovnih procesa je brže, povremeno zapošljavanje lakše izvodljivo, pregled ostvarenih učinaka pojedinaca veći. Sve to vodi većoj efikasnosti.
- Mali poduzetnik brzo i jednostavno komunicira sa tržišnim okruženjem (nabava, prodaja, distribucija), rješava problem neposredno i bez zastoja. Sam odlučuje, ponekad odmah i za razliku od velikih poduzeća, ne čeka na konzultacije,

sastanke da bi se donijela odluka o poslovnim aktivnostima. Tako se dobije na vremenu i na koeficijentu obrta, a to znači financijski povoljnije efekte.

- Poduzetnička intenzivnost vlasnika malog poduzeća prenosi entuzijazam na zaposlene i na članove obitelji, pa sve okupljene oko poduzeća homogenizira u ostvarivanju poslovnih i razvojnih ciljeva.
- Fleksibilno upravljanje zalihama također može biti prednost.
- Mala poduzeća brzo ulaze u konkurentsku borbu, konkurirajući ponekad u nekim tržišnim segmentima velikim poduzećima koja kasne u svom reagiranju na konkurenciju malih ili jednostavno ne obraćaju pažnju na njih.
- Motivi za rad, razvoj i rezultate poslovanja vlasnika malog poduzeća su intenzivniji nego u slučaju kada bi taj isti menadžer vodio određeno veliko poduzeće. Vlasnik malog poduzeća sam testira svoje sposobnosti, uživa u ostvarenim rezultatima, osigurava svoju budućnost pa često i svojih nasljednika, pomaže drugima ako ih zapošljava u svom poduzeću, paralelno sa svojom konsolidacijom sponzorira humanitarne aktivnosti, sportske događaje i dr., pa tako povećava svoj ugled u društvu. Sve te aktivnosti na kraju pomažu njegovom poslovnom uspjehu.
- Mala poduzeća ostvaruju veću dobit na dionički kapital nego što je to u slučaju velikih poduzeća. To je rezultat upravo niza prednosti koje su već istaknute.

Međutim u malim poduzećima dionici se susreću i sa nizom problema i ograničenja. I sama činjenica da se radi o malim poduzećima navodi nas na pomisao o njihovim slabostima. Najčešće slabosti su sljedeće:

- Promjena državnog sustava i ekonomske politike brzo pogađa mala poduzeća tim prije što teško dolaze do dodatnog kapitala kad god im je potreban za saniranje poteškoća za investicije i sl.
- Događa se da su u malom poduzetništvu nađu preko noći i oni koji se za to nisu osposobili, pripremili, pa čak ni planirali osnivanje poduzeća. To vodi niskom stupnju njihovog uspjeha i slabljenju poslovanja u širem smislu riječi.
- Veliki broj neuspjeha u malom poduzetništvu. Upravo prethodne naznake o brzom i nepromišljenom ulasku u neki posao jedan su od uzroka neuspjeha malih

poduzeća na tržištu. Loše i površne procjene o prilikama za uspjeh i slično, također doprinose visokom stupnju propadanja.

- Pomanjkanje adekvatne sposobnosti za vođenje osobnog poduzeća. Mali poduzetnici koji su na startu uspješni ne osjećaju pomanjkanje menadžerskih sposobnosti i to ih vodi ka neuspjehu nakon što krenu u poslovnu razvojnu disperziju.

Stvaranje uvijeta za razvoj malog i srednjeg poduzetništva zahtijeva usklađenu politiku kojom se obuhvaćaju različite aktivnosti od uklanjanja administrativnih prepreka, do jačanja institucija bitnih za razvoj poslovanja poduzeća. Sveobuhvatan strateški, zakonski i institucionalni pristup razvoju poduzetništva pretpostavka je za jačanje konkurentske sposobnosti gospodarstva.

4.2.2. Trendovi razvoja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu

Većina poduzeća želi se dalje razvijati i rasti ostvarujući prethodno postavljene ciljeve, bilo da su kratkoročni, srednjoročni ili dugoročni. Ostvarivanje kratkoročnih ciljeva je put do dugoročnog rasta poduzeća. Ciljevima se postavljaju odredišta gdje poduzeća žele stići i koji rezultat žele ostvariti u određenom roku. Ciljevi moraju biti jasni (potpuno razumljivi) svim zaposlenicima poduzeća, jer se jedino tako može izmjeriti realizacija ciljeva kojima se planira budućnost poduzeća. Činjenica je da dobit reflektira najveći utjecaj na sve ciljeve rasta poduzeća, jer je ključna za povećanje istih. Međutim, brojni faktori utječu i na dobit poduzeća, tako da ostvarenje jednog cilja ovisi od drugog. Taj utjecaj može poprimiti pozitivne ili negativne implikacije.

Trendovi su na određeni način okviri koji su utemeljeni na nekim prošlim događajima i kojima utvrđujemo određena predviđanja za budići razvoj. Turizam je gospodarski fenomen koji se nalazi pod utjecajem mnogih društvenih i ekonomskih faktora, te ga je stoga nužno izučavati kroz pojave i promjene u području ekonomije, politike, tehnologije, demografije i sl. Prema projekcijama Svjetske turističke organizacije *(United Nations World Tourism Organization - UNWTO)* turističku industriju u naredna dva desetljeća očekuje pozitivan rast prometa. Uvažavajući

zakone uzročno posljedične povezanosti, trend rasta turističkog prometa usko je povezan s drugim trendovima. Rast kao kvantitativna kategorija posljedica je sve izraženijih želja za putovanjem (istraživanjem i upoznavanjem novih krajeva), globalizacije, oporavka ekonomije, ekspanzije prometa (avioprijevoza) i dr. S obzirom na globalizaciju gotovo svega što postoji, u budućnosti se očekuje nastavak labilnosti potražnje na ekonomske, političke i sociološke situacije u svijetu. Svi koji djeluju u turističkom sustavu jedne države uključeni su u dnevne promjene turističke potražnje, a brzina odgovora na takve promjene izravno će utjecati na njihov rast ili pad turističkog prometa (Galičić, Laškarin, 2016:299).

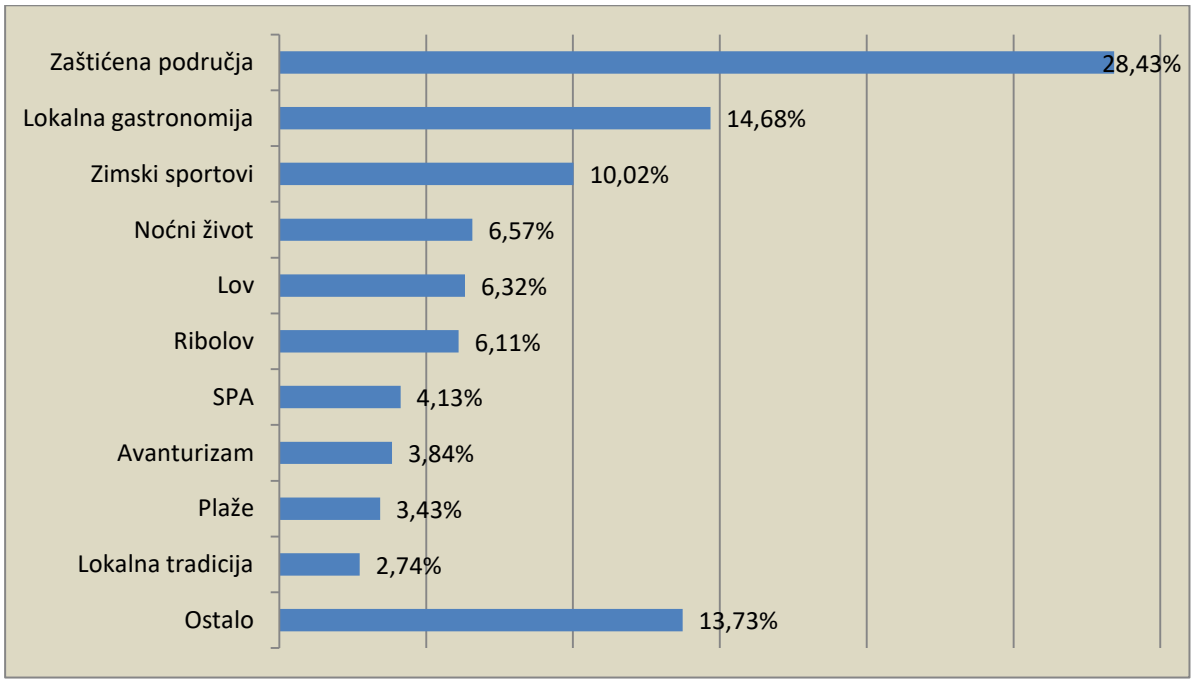
Prema autoru Page (2013,:164) izdvajaju se sljedeći trendovi od utjecaja na hotelsko poslovanje:

- internacionalizacija hotelskih lanaca;
- veća diferencijacija hotelskog proizvoda i uporaba brendova u velikim organizacijama;
- razvoj samoposlužnog sektora na međunarodnoj razini, apartmani sa samoposluživanjem pružajući veću fleksibilnost i individualnost turistima;
- novi vlasnički modeli (franšizing i menadžersko ugovaranje, zajednička ulaganja), kao i rast investicijskog portfolija samoposlužnog tržišta uvjetovan rastom njihove popularnosti;
- sve veći značaj posjedovanja kuća za odmor;
- povećanje uporabe tehnologije, primjerice interneta pri kupovini turističkih usluga, primarno radi uštede vremena;
- promjene u formama potražnje kroz rast broja kraćih putovanja i utjecaj razvoja nisko budžetnih aviokompanija na putovanja u udaljene destinacije;
- ekspanzija tržišnih niša i novih oblika smještaja;
- rast konkurentnosti među pružateljima smještajnih usluga;
- percepcija da bi pojedini oblici smještajne ponude (kao primjerice „bed & breakfast“) mogli biti zamijenjeni novim oblicima (budžet hoteli);
- više uviđan kupac koji traži više za manje;
- potražnja za „doživljajem u luksuznom smještaju“;
- veća uporaba upravljanja prinosima među hotelima u namjeri povećanja profita;

- diversifikacija investicija u hotelskom sektoru.

Prema digitalnom istraživanju koje je provedeno za potrebe Ministarstva turizma FBiH, potencijalni turisti Bosne i Hercegovine su najviše zainteresirani za sljedeće atrakcije prikazane na sljedećem Grafikonu:

Grafikon 5. *Preferencije potencijalnih turista na području FBiH*

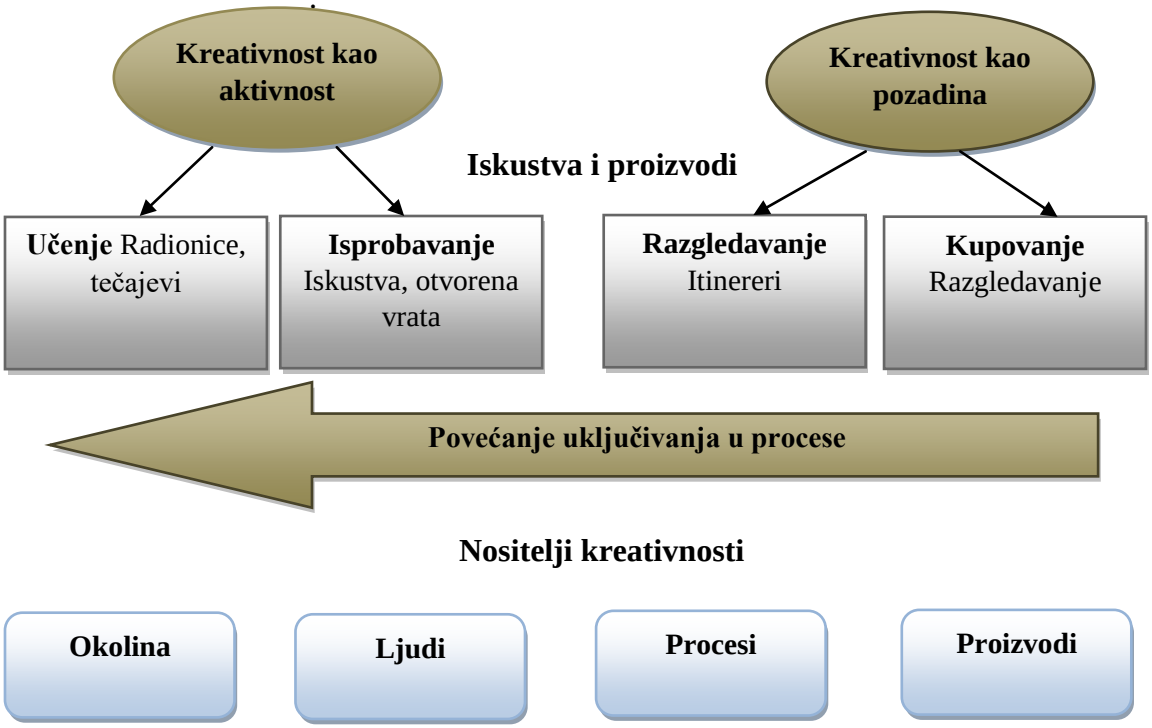


Izvor: *Bosnia and Herzegovina's Touristic Demand, Bloom Consulting*, January 2015.

Iz istraživanja je razvidno da je za potencijalne turiste Bosna i Hercegovina najinteresantnija u domeni zaštićenih područja, lokalne gastronomije i zimskih sportova gdje bi se možda trebalo fokusirati u kontekstu razvoja kreativnije ponude.

Kreativnost je posljednjih godina usko vezana uz razvoj turizma posebice u segmentu kreiranja novih turističkih proizvoda i usluga. Richards (2011:1244) govori da je sam koncept kreativnosti nedostižan za definiranje, ali je integriran u turizmu kroz različite oblike, preko kreativnih ljudi, proizvoda, procesa i mjesta. Smatra da se tipovi kreativnog razvoja u turizmu mogu podjeliti u tri kategorije a to su: kreativni događaji, kreativni prostori i kreativni turizam.

Slika 33. *Model kreativnog turizma*



Izvor: Richards, G. (2011). *Creativity and tourism: the state oft he art*, Annals of tourism research, vol. 38, (4), :1239

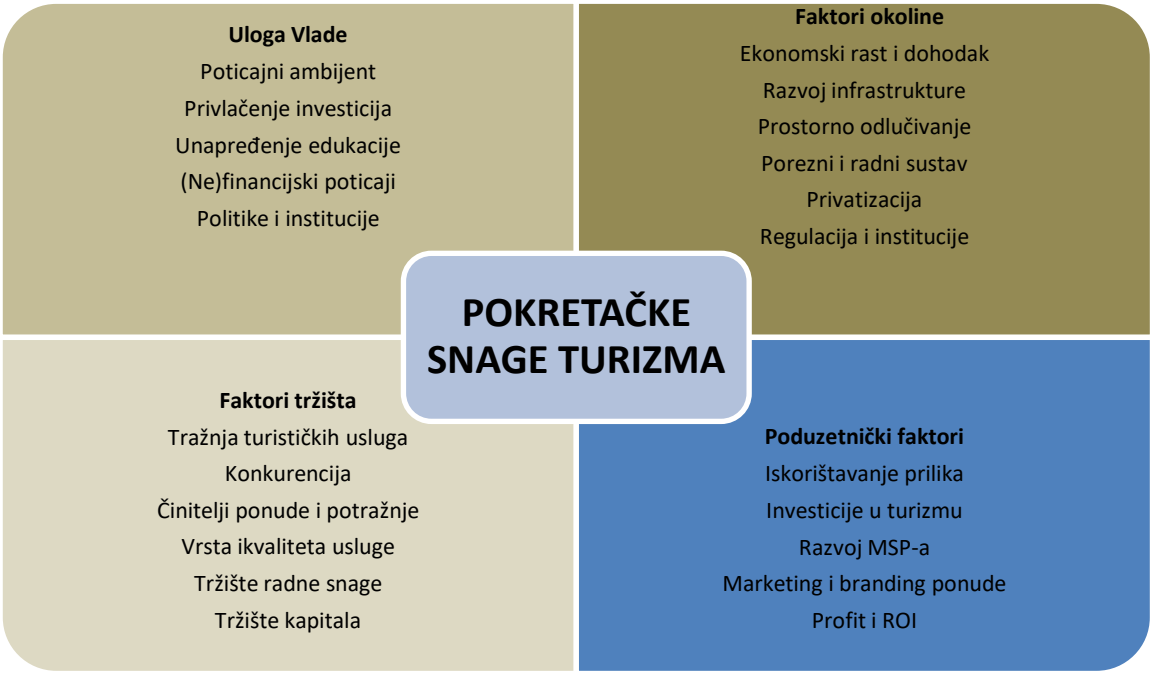
Prema (Stipanović, 2006:153), razvojna politika turističko-hotelskog poduzeća ima slijedeće faze:

- ✓ definirati prilike u makrookruženju zavisno od preferencija turista, akcija konkurenata i tendencija na tržištu;
- ✓ odrediti ciljeve koje se žele ostvariti strategijom razvoja;
- ✓ anticipirati buduća događanja na tržištu kojima se treba prilagoditi strategija razvoja;
- ✓ razraditi alternativne strategije za ostvarenje ciljeva zavisno od aktivnosti na tržištu;
- ✓ usporediti i vrednovati alternative ovisno o mogućnostima koje pružaju i reperkusije na strategiju razvoja;
- ✓ izabrati alternativu koja uz najmanji rizik u budućnosti pruža mogućnost ostvarenja ciljeva;

- ✓ formirati posebne poslovne politike i razvojne politike za svaku poslovnu funkciju poduzeća, odnosno za sinergijsku interakciju strateških poslovnih jedinica poduzeća;
- ✓ izraditi financijsku studiju inputa i outputa ostvarenih strategijom razvoja.

Glavni faktori koji utječu na daljnji razvoj turizma u BiH su sljedeći:

Slika 34. *Faktori razvoja turizma u FBiH*



Izvor: Obrada autorice prema *Sustav podrške razvoju turizma u FBiH*, Ekonomski institut Sarajevo, 2013.

Na kraju ove cjeline dolazimo do zaključka da je za razvoj poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu dugoročno potrebno promjeniti i unaprijediti cijeli spektar aktivnosti. Kao najbitniju stavku treba istaknuti nužnost usvajanja Strategije razvoja turizma sa prijedlogom mjera, koje vode ostvarivanju vizije Federacije Bosne i Hercegovine. To bi svakako bilo od posebnog značaja za razvoj, kako turizma tako i ukupnog gospodarskog razvoja. Elementi na koje se posebno treba fokusirati su povećanje konkurentnosti turističko-ugostiteljske djelatnosti i porast zaposlenosti u poduzećima u turizmu i ugostiteljstvu. Implementacijom iste realno je za očekivati da razvoj turističkog sektora poboljša kvalitetu života, osigura dugoročnu zaštitu prirodnog i kulturnog nasljeđa u funkciji razvoja održivog turizma, stvori pozitivan imidž na

globalnom tržištu, te razvoj na načelima održivog razvoja uz uvažavanje interesa lokalnog stanovništva.

Poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu nisu izolirana i svakako prate promjene u gospodarstvu i društvu u cjelini. Bez sustavne strategije pojedinačnog razvoja nije realno za očekivati niti jačanje konkurentnosti. Kao i u brojnim drugim sektorima bitno je umrežavanje svih dionika koji na bilo koji način mogu pridonijeti razvoju utemeljenom na kreativnosti. Današnja poduzeća imaju jednu potpuno novu dimenziju i društvenu odgovornost. Vrijeme ispred nas će na određeni način još više širiti kreativnu lepezu potrebnih znanja neophodnih za korištenje raspoloživih resursa i na takav način stvarati što bolju percepciju razvoja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ODNOSA ORGANIZACIJSKE KREATIVNOSTI I KONKURENTSKE PREDNOSTI

U kontekstu ostvarivanja ciljeva istraživanja, te postizanja znanstvenog i empirijskog doprinosa doktorske disertacije slijedi konceptualizacija modela analize istraživanja odnosa organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti. Model je utemeljen na dosadašnjim teorijskim spoznajama prikazanim u prethodnim poglavljima i empirijskim spoznajama prikazanim u sljedećem poglavlju, te procjeni autora o potencijalnim vezama između promatranih i istraživanih varijabli.

Sukladno promjenama u okruženju poduzeća, mjenjaju se i razvijaju modeli i strategije menadžmenta povezani uz poticanje kreativnosti i ostvarivanje konkurentske prednosti. Teško je izdvojiti neki model koji ima univerzalnu primjenu ili koji je posve neovisan, što potvrđuju i istraživanja različitih autora.

5.1. Teorijska ishodišta empirijskog istraživanja

Teorijska razmatranja iznesena u dosadašnjem tijeku disertacije upućuju na važnost konkurentske prednosti poduzeća za njegov tržišni opstanak i uspješnost nadmetanja sa konkurencijom. Navedeno također upućuje kako je konkurentsku prednost poduzeća moguće promatrati unutar dvije temeljne dimenzije definirane kao konkurentska uspješnost i konkurentski potencijal. Konkurentska uspješnost poslovnog subjekta obuhvaća relativne rezultate u odnosu na tržišne konkurente te se može mjeriti nizom pokazatelja od kojih se nerijetko profitabilnost i tržišni udio ističu kao najpouzdaniji pokazatelji sposobnosti poduzeća da ostvari rezultate superiorne od konkurencije. U izgradnji konkurentske prednosti poduzeće može slijediti strategiju građenja cjenovne konkurentnosti ili konkurentnosti temeljene na kvaliteti. Obje strategije zahtijevaju razvijanje konkurentskog potencijala poduzeća koji obuhvaća sve aktivnosti, resurse i elemente okruženje koji mogu predstavljati izvor konkurentske prednosti poslovnog subjekta. Upravljanje postojećim i razvijanje novih sastavnica konkurentskog potencijala u skladu sa promjenama tržišnih uvjeta

temelj je opstanka, povećanja tržišnog udjela i ostvarivanja rezultata superiornih rezultatima tržišnih konkurenata.

U izgradnji konkurentskog potencijala važnu ulogu ima i inovativnost poduzeća odnosno njihova sposobnost otvaranja novih tržišta, novih načina obavljanja pojedinih aktivnosti, novih kanala odnosa sa klijentima i dobavljačima kao i izvora diferencijacije unutar postojećih tržišta. Kroz inovativnost poslovnim subjektima otvara se mogućnost diferencijacije od postojećih konkurenata, ostvarivanja iznad prosječnih prinosa i povećavanja tržišnog udjela. Među izvorima inovativnosti kao ključni činitelj izdvaja se sposobnost poduzeća za poticanje i upravljanje kreativnosti. Iako ne postoji konsenzus oko jedinstvene definicije kreativnosti, koncept se izučava unutar niza znanstvenih područja poput psihologije ili sociologije. Unutar ekonomije, marketinga i menadžmenta kreativnost je prepoznata već desetljećima kao korijen inovacijskog procesa. U tom kontekstu, podjednaka važnost pridaje se individualnoj kreativnosti zaposlenika kao i sposobnosti poduzeća za identificiranje činitelja koji mogu potaknuti oslobađanje kreativnog potencijala te njegovo usmjeravanja u svrhu izgradnje konkurentske prednosti poduzeća.

5.1.1. Hipoteze istraživanja

Imajući navedeno u vidu cilj ovog poglavlja je istražiti utjecaj upravljanja organizacijskom kreativnosti na ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Istraživanjem se nastoji odgovoriti na nekoliko pitanja.

Koje metode poticanja kreativnosti doprinose uspješnom upravljanju kreativnosti organizacija?

Ostvaruju li organizacije koje uspješno upravljaju kreativnosti konkurentsku prednost?

U kojoj mjeri uspješno upravljanje kreativnošću može poslužiti kao temelj ostvarivanja konkurentske prednosti organizacija?

Kakav model upravljanja kreativnošću može dovesti do povećanja konkurentnosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu?

Kako bi se odgovorilo na postavljena pitanja za potrebe doktorske disertacije definirane su jedna osnovna i tri pomoćne hipoteze istraživanja. Empirijskim istraživanjem nastojati će se dokazati sljedeće hipoteze:

H_0: ***Postoji pozitivna povezanost između organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.***

U glavnoj hipotezi se pretpostavlja da organizacijska kreativnost ima izravan pozitivan utjecaj na ostvarivanje konkurentske prednosti. Uporište glavne hipoteze je utemeljno na dosadašnjim provedenim istraživanjima, kao i teorijskim spoznajama odnosa organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti. Kreativnost je uvijek početak, glavni dio inovacijskih aktivnosti, potrebna za realizaciju kreativnog proizvod/usluge. Kako bi postala realnost nužno je uočavanje mogućnosti stoga zahtijeva poduzetnički kontekst. Osnovni i najteži zadatak u samom procesu jeste stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, na čemu se temelji glavna hipoteza. Jasno je da uslijed nastabilnosti tržišta uspješno upravljanje kreativnim idejama i znanjem čini okosnicu ostvarivanja konkurentske prednosti.

Za potrebe empirijskog dokazivanja glavne hipoteze definirane su i pomoćne hipoteze, temeljem kojih će se empirijskim istraživanjem dokazati povezanost prediktora organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti.

Pomoćne hipoteze istraživanja su:

H_1: ***Postoji statistički značajna razlika u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća koja koriste sustav upravljanja organizacijskom kreativnošću i onih koji to ne čine.***

Prvom pomoćnom hipotezom ispitati će se razlika u ostvarivanju konkurentske prednosti između poduzeća koja koriste sustav upravljanja kreativnošću i onih koji

ne koriste. Spomenutu korelaciju indiciraju već spomenute spoznaje da je poticanje kreativnosti temeljni izazov upravljanja organizacija. Proces upravljanja organizacijskom kreativnošću zahtijeva konstantno razvijanje kapaciteta i prilagođavanje promjenama, što je bitna odlika suvremenog poslovanja i temeljna odrednica bitna za postizanje konkurentske prednosti. Upravljanje organizacijskom kreativnošću fokusirano je na kvalitetu, slobodan protok znanja, otvorenost i raznolikost.

H_2: ***Postoje značajne razlike u upravljanju organizacijskom kreativnošću povezane s veličinom poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.***

Drugom pomoćnom hipotezem očekuje se dokazati povezanost između veličine poduzeća i upravljanja organizacijskom kreativnošću. Teorijska razmatranja vezana uz ovu hipotezu su različita u kontekstu da su mala poduzeća fleksibilnija i inovativnija što rezultira profitabilnošću i ostvarivanjem konkurentske prednosti do razmatranja da nemaju dovoljno raspoloživih resursa za poticanje kreativnosti te su sukladno tome velika poduzeća konkurentnija i profitabilnija.

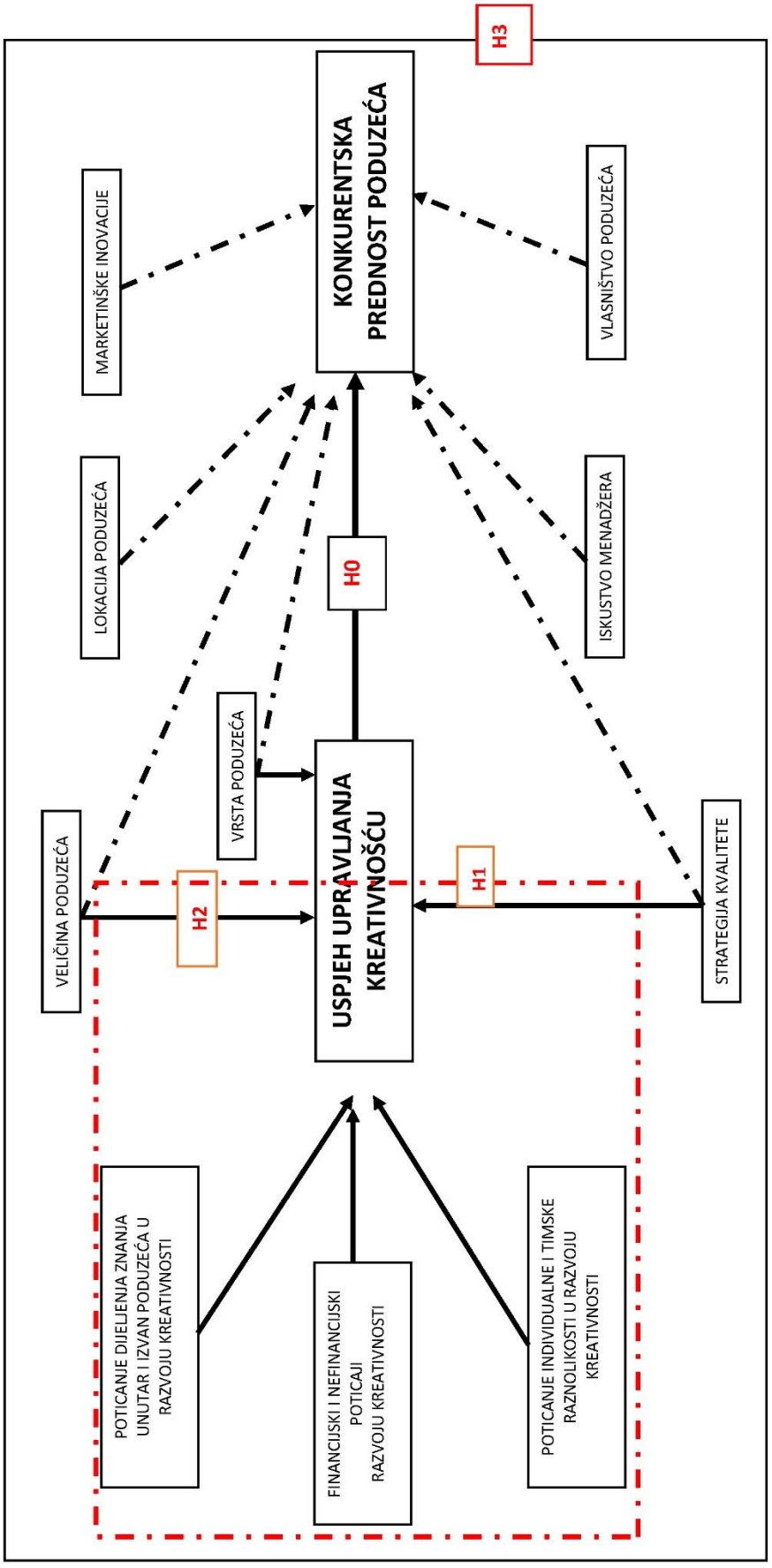
H_3: ***Moguće je uspostaviti model organizacijske kreativnosti kojim se postiže konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.***

Trećom pomoćnom hipotezom u fokus se stavlja istraživanje doktorske disertacije a to je uspostavljanje modela organizacijske kreativnosti sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti koji će biti primjenjiv u praksi. Rezultati istraživanja kao i implementacija modela trebali bi biti primjenjivi u organizacijama koje žele upravljanjem kreativnošću ostvariti konkurentsku prednost.

U dokazivanju postavljenih hipoteza koristit će se podaci prikupljeni anketnim istraživanjem poduzeća iz sektora turizma i ugostiteljstva u Federaciji Bosne i Hercegovine provedenim tijekom 2016 godine i razvijenim za potrebe disertacije.

Istraživanje je obuhvatilo 126 ispitanika menadžera poslovnih subjekata u navedenom sektoru. U obradi podataka korištena je ekonometrijska metoda linearne regresije sa endogenim učinkom tretmana kojom je moguće procijeniti prosječni učinak pojedinog procesa poput upravljanja kreativnosti na zavisnu varijablu od interesa zajedno sa ostalim parametrima linearne regresije. Poglavlje je strukturirano na sljedeći način. Sljedeća cjelina donosi pregled teoretskih razmatranja važnosti kreativnosti za konkurentsku prednost poduzeća te upravljanja kreativnošću kao i pregled dosadašnjih empirijskih istraživanja navedene problematike. Zatim je izdvojena cjelina opisa i deskriptivne analize anketnog upitnika, te na kraju model i metodologija istraživanja kao i zaključna razmatranja rezultata istraživanja.

Temeljem istraživačkih hipoteza koje su definirane na slici 35. prikazan je grafički konceptualni istraživački model upravljanja kreativnošću sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti.



Slika 35. Konceptualni istraživački model upravljanja kreativnošću sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti

Izvor: Istraživanje autorice

5.1.2. Teorijska polazišta istraživanja

Važnost kreativnosti dovela je do njenog izučavanja unutar velikog broja znanstvenih područja poput sociologije, psihologije, menadžmenta i ekonomije. Inicijalni doprinosi u ovom području uz pojam kreativnosti vezuju atribute poput mogućnosti preobrazbe ili reorganizacije postojećeg znanja na prethodno nezamislive načine (Koestler, 1964). U istraživanjima unutar ekonomije i menadžmenta kreativnost se nerijetko poistovjećuje sa inovacijskim procesom budući da predstavlja njegovu srž. Woodman, Sawyer i Griffin (1993) su bliži definiciji kreativnosti kao stvaranja novih proizvoda, usluga, procesa i ideja od strane pojedinaca unutar kompleksnog društvenog ili organizacijskog sustava. Recentniji doprinosi naglašavaju dvodimenzionalnu prirodu oslobađanja kreativnosti koja se sastoji od talenta zaposlenika i sposobnosti organizacijskog sustava da iskoristi navedeni talent (Amabile i dr., 2000). Poticanje kreativnosti dovodi do razmjene znanja između dionika u procesu te povećava inovacijski kapacitet poduzeća. Imajući navedeno u vidu razvidno je kako konkurentnost poduzeća ovisi o njihovoj sposobnosti razvoja i primjene novih ideja u građenju konkurentske prednosti u čemu presudnu ulogu ima kreativnost zaposlenika i organizacije kao cjeline.

Tablica 17. *Prethodna istraživanja povezanosti organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti*

AUTOR	ISTRAŽIVANJE
Schumpeter, (1942.)	Uz pojam poduzetništva prvi je vezao značaj kreativnosti i inovacija te da njihovo ostvarivanje povećava konkurentnost, smanjuje rizik i utječe na kupovnu moć potrošača.
Drucker, (1985.)	Privaća Schumpeterovo viđenje razvijajući dalje njegovu misao proširujući poduzetnički menadžment isticanjem atributa kreativni i inovativni.
Woodman, Sawyer, Griffin, (1993.)	Temeljem kreativnosti inovacije su važan faktor uspjeha i konkurentnosti organizacija.
Cook, (2002.)	Organizacijsku kreativnost definira kao proces koji rezultira konkurentskom prednošću.

AUTOR	ISTRAŽIVANJE
Jung, Chow, Wu, (2003.)	Organizacije moraju biti kreativnije nego ranije kako bi opstale i bile konkurentne.
Pink, (2005.)	Navodi da kreativnost omogućava konkurentsku prednost na način da dodaje vrijednost na uslugu ili proizvod, i diferencira poslovanje od konkurencije.
Bessler i Bittelmeyer, (2008.)	Smatraju da poduzeća kreativnošću i inovacijama postižu tržišnu prednost samo u kratkom roku što je u skladu sa Schumpeterovom tezom kreativne destrukcije. Konkurentska prednost se postiže na kratko razdoblje, dok konkurencija još nije počela kopirati.
Bilton, (2010.)	Ističe pozitivan utjecaj kreativnosti i naglašava da je kreativnost ključni element konkurentske prednosti
Dubina, Umpbley, (2010.)	Objašnjavaju novi pristup istaživanja organizacijske kreativnosti sa novim pristupom organizacijskoj klimi. Pristup je baziran na QIPM (Quality Improvement Priority Matrix) metodi za prikupljanje i obradi podataka.
Srića, (2016.)	Glavni izvor konkurentske prednosti je kreativnost, sposobnost stvaranja i razvoja novih proizvoda i usluga. Gospodarstvo i poduzeća uspješna su onoliko koliko to omogućava 'inovacijski kapacitet' njihovog okruženja. Njega čini kvaliteta znanstveno-istraživačkih institucija, ulaganje u istraživanje i razvoj tvrtki, suradnja sveučilišta i industrije, raspoloživost znanstvenika i inženjera, broj patenata, kvaliteta izobrazbe i stupanj zaštite intelektualnog vlasništva.
Cheraghalizadeh, Tumer, (2017.)	Za glavnog posrednika u ostvarivanju konkurentske prednosti u hotelskim poduzećima navode kvalitetu usluge. Jednako je bitna i za odnose između upravljačkih kompetencija i konkurentske prednosti, te odnose između fizičkih resursa i konkurentske prednosti. Rezultati su pokazali da tržišna dinamika smanjuje povezanost između menadžerskih kompetencija i kvalitete usluga, kao i odnosa između konkurentnosti i kvalitete odnosa s korisnicima.

Izvor: Obrada autorice

Istraživanja kreativnosti moguće je klasificirati u dvije skupine. S jedne strane su istraživanja čiji fokus se nalazi na kreativnom potencijali pojedinih sektora odnosno među-industrijskoj heterogenosti (Castellacci, 2008; Etlie i Rosenthal, 2011). Istraživanja unutar ovog pravca ukazuju na sektorske razlike u važnosti i pojavnim oblicima kreativnosti. Prema postojećim nalazima uslužni sektor obilježava bliska veza između pružatelja i primatelja usluga zbog čega interakcije između navedenih imaju osobitu važnost. U takvim uvjetima ljudski resursi i vještine zaposlenike kao i cjelokupni sustav organizacijskog upravljanja ljudskim resursima imaju višu važnost od procesa istraživanja i razvoja koji su svojstveni primjerice prerađivačkoj industriji i u kojima je naglasak na zadovoljavanju potreba nastalih tehnološkim probojem. Levitt (1963) ističe kako kreativnost u prerađivačkom sektoru ovisi o tehnološkim kapacitetima poduzeća dok je naglasak u djelatnostima unutar uslužnog sektora na utjecaju na osjetila poput vizualnog ili audio utjecaja.

Drugi pravac istraživanja kreativnosti usmjeren je na odrednice individualne kreativnosti i organizacijske aktivnosti upravljanja kreativnosti. Prevladavajući konsenzus sugerira kako uspješnost transformacije kreativnosti u konkurentsku prednost ovisi o sposobnosti kreiranja organizacijskog okruženja koje će omogućiti oslobađanje individualnog kreativnog potencijala. Postojeća istraživanja individualnu kreativnost povezuju sa sastavnicama ljudskog i intelektualnog kapitala kao što su osobnost (Feist, 1999), motivacija (Collins i Amabile, 1999), iskustvo (Weisberg, 1999) te intelektualne sposobnosti (Sternberg, 1995). Pored navedenog, oslobađanje kreativnosti zahtijeva i razmjenu ideja i znanja unutar radnih skupina i organizacije kao cjeline kao i sa organizacijskom okolinom. Navedeno zahtijeva također i postojanje relacijskog (Kale, Singh i Perlmutter, 2000) te društvenog kapitala (Nahapiet i Ghoshal, 1998). Istraživanje upravljanja kreativnosti unutar organizacije nastoji pak utvrditi načine na koje je moguće pospješiti kreativni potencijal zaposlenika i usmjeriti ga u svrhu dostizanja više konkurentnosti poslovnog subjekta.

Organizacijsko upravljanje kreativnošću obuhvaća sve aktivnosti koje pogoduju nastanku okruženja unutar kojeg je moguće osloboditi individualni kreativni potencijal. Swann i Birke (2005) navode kako potencijal za razvoj kreativnosti doseže svoj maksimum u diversificiranim skupinama koje spajaju pojedince različitih iskustava, porijekla i vrijednosti. Istraživanja velikog broja znanstvenika također

sugeriraju kako okruženja koja omogućavaju nekonvencionalne načine provođenja aktivnosti, izazivanje autoriteta, natjecanje među zaposlenicima i preuzimanje rizika pogoduju oslobađanju kreativnosti (Baucus i dr., 2008). Nastanak novih ideja zahtijeva nerijetko kršenje postojećih normi i nepoštivanje pravila kao i intelektualnu i kreativnu autonomiju. Bassett-Jones (2005) ističe kako raznolikost u sebi također nosi potencijal nastanka konfliktnih situacija, sukoba među zaposlenicima i različitih stavova prema radu. Slijedom navedenog upravljanje kreativnosti svodi se na iznalaženje rješenja za zahtjev za kreiranjem takvog okruženja u kojem postoji dovoljna razina motivacije za razvoj kreativnosti zaposlenika uz istovremeno zadržavanje sklada unutar organizacije te osiguravanje poštivanja organizacijskih pravila i propisa.

Opstanak i razvoj poslovnih subjekata predstavlja osobit izazov u turbulentnim i dinamičnim okruženjima koja od poduzeća zahtijevaju brze i učinkovite odgovore na izazove okruženja. Istraživanja nekih autora sugeriraju kako takva okruženja zahtijevaju od poduzeća inovativna rješenja te sukladno tome posebice pogoduju razvoju kreativnosti (Martins i Terblanche, 2003.). Pored navedenog na kreativnost poslovnog subjekta utječe i njegov konkurentski profil. U sektorima koje obilježavaju standardizirani proizvodi i gdje je temeljni način natjecanja cjenovna konkurencija motivacija poduzeća za razvojem inovacija i njihova potreba za kreativnošću nižeg je intenziteta. U sektorima čija se konkurentnost temelji na kvaliteti postoji kontinuirana potreba diferenciranja od konkurencije koja generira pak potražnju za kreativnim idejama, istraživanju novih proizvoda i usluga kao i načina obavljanja aktivnosti te potiče veću sklonost preuzimanju rizika (Lawson i Samson, 2001.).

Iz navedenog proizlazi kako fleksibilne organizacije sa fluidnim strukturama i široko definiranim opisom radnih mjesta predstavljaju pogodno okruženje za razvoj kreativnosti. U organizacijama ustrojenima na prethodno opisani način olakšano je kolanje informacija te se generiraju učinci dijeljenja ideja i tzv. brainstorminga odnosno timskog traženja rješenja problema (Garvin, 1993.). Fleksibilnost također potiče autonomnost i slobodu djelovanja zaposlenika dok rigidnost, kontrola i predvidljivost imaju suprotan učinak (Arad i dr., 1997.). Do slične spoznaje došli su i Amabile i Gryskiewicz (1987) prema kojima nedostatak autonomije i slobode u

obavljanju aktivnosti na radnom mjestu i u razvoju ideja negativno utječu na organizacijsku kreativnost.

Među otvorenim pitanjima istraživanja poticaja razvoju kreativnosti ubraja se i pitanje prirode poticaja zaposlenicima. U postojećim istraživanjima ne postoji konsenzus po ovom pitanju. Jedna skupina autora sugerira kako unutarnji motivi poput izazova imaju presudnu ulogu u poticanju kreativnosti zaposlenika (Amabile, 1996; Hackman i Oldham, 1980; Oldham i Cummings, 1996.). U tom kontekstu kao potencijalni kanal poticanja kreativnosti ističe se dodjeljivanje radnih zadataka koji su po svojoj prirodi kompleksni i izazovni. Druga skupina istraživanja, pak, naglasak stavlja na vanjske poticaje razvoju kreativnosti poput financijskih nagrada ili priznanja (Frese i dr. 1999; Van Dijk i Van den Ende, 2002.). Rezultati empirijskih istraživanja ne govore eksplicitno u prilog ni jednoj od navedenih skupina poticaja. Postojeće spoznaje, međutim, sugeriraju kako ekscesivno oslanjanje na pojedinu dimenziju poticaja može imati negativne utjecaje ovisno o prirodi njihovih radnih mjesta. U tom kontekstu, pružanje eksternih poticaja poput financijskih nagrada pojedincima zaposlenim na obavljanju kompleksnih poslova koji također generiraju unutarnju motivaciju može proizvesti učinak supstitucije unutarnjih motiva te nepovoljno utjecati na individualnu i organizacijsku kreativnost.

Pored činitelja unutar organizacije na kreativnost njenih djelatnika utječu i kulturološke razlike budući kulturna raznolikost ima značajnu ulogu u razvoju kreativnosti pojedinaca. Kulturne raznolikosti ogledaju se u razlikama u stavovima prema novim idejama i autonomiji u različitim dijelovima svijeta. Iskustva pojedinih zemalja i njihove kulturološke razlike odražavaju se u intenzitetu i oblicima ispoljavanja kreativnosti njihovih stanovnika (Dijkstra, 2009.). Kreativnost je povezana i sa kvalitetom življenja i društvenog uređenja. Otvorenost turizmu, priljev investicija i posjetitelja, intenzitet trgovine sa inozemstvom samo su neke od odrednica razvoja kreativnosti. Florida (2002.) ističe, također, kako etnička raznolikost i stupanj tolerancije u društvu također određuju stupanj kreativnosti. Iz navedenog proizlazi kako organizacije koje posluju u sektorima poput turizma i ugostiteljstva odnosno na lokacijama koje obilježava etnička heterogenost i visok stupanj društvene tolerancije imaju veću vjerojatnost razvijanja kreativnosti od poslovnih subjekata koji nemaju navedena obilježja.

U razmatranju utjecaja činitelja sjedišta poduzeća na poticanje organizacijske i individualne kreativnosti potrebno je istaknuti i teoriju kreativnog kapitala (Florida, 2002.). Navedeni pristup polaže važnost na kreativna obilježja pojedinaca i sjedište koje privlače pojedince sa navedenim obilježjima. Prema teoriji kreativnog kapitala sjedišta koje karakterizira visok stupanj društvene tolerancije i otvorenost novim idejama kao i heterogenost stanovništva privlače pojedince sa visokom razinom kreativnog potencijala te na taj način predstavljaju temelj za nastanak inovacija. Empirijska istraživanja ne pružaju potporu navedenoj teoriji (Glazer, 2005.), a kritike su upućene i načinu mjerenja kreativne klase na osnovu neravnomjernog tretmana pojedinih djelatnosti (Markusen, 2006.).

Empirijska istraživanja koja se bave organizacijskim pristupom ne pružaju jednoglasne nalaze po pitanju utjecaja kreativnosti na poslovanje i konkurentnost poduzeća kao i pitanju odrednica kreativnosti. Nalazi Barona i Tanga (2011.) za Koreju sugeriraju kako obilježja okruženja imaju bitnu ulogu u razvijanju kreativnosti te njenom utjecaju na inovacijske aktivnosti poduzeća. U tom kontekstu ističe se prethodno spomenuta tvrdnja o dinamičnom okruženju kao pogodnom tlu za razvoj kreativnosti. Zdunczyk i Blenkinsopp (2007.) analiziraju utjecaj organizacijskih činitelja poput strategije, strukture i ponašanja zaposlenika na kreativnost. Njihovi nalazi upućuju na postojanje navedenih učinaka u poduzećima pretežito u inozemnom vlasništvu dok učinak na poduzeća u pretežito domaćem vlasništvu nije statistički značajan.

Iz dosadašnje analize moguće je izlučiti nekoliko zaključaka koji tvore temelje za empirijsku analizu narednih cjelina. Konkurentnost predstavlja preduvjet opstanka poduzeća u uvjetima globalizacije. U građenju konkurentnosti važnu ulogu ima sposobnost razvoja novih ideja te njihova primjena u razvoju novih proizvoda, usluga i procesa. U korijenu razvoja novih ideja odnosno inovacijskog procesa unutar poduzeća nalazi se organizacijska kreativnost koju pak određuje kreativni potencijal zaposlenika i sposobnost upravljanja kreativnošću od strane menadžmenta. Postojeća istraživanja ukazuju na niz odrednica organizacijske kreativnosti među kojima se ističu raznolikost, osmišljavanje učinkovitog sustava nagrađivanja, dijeljenje znanja unutar organizacijskih mreža kao i sa organizacijskim okruženjem, ustrojstvo poduzeća i odnos prema autonomiji i individualnosti. Iz analize postojeće literature

razvidno je i da postojeća istraživanja polažu pozornost na obilježja pojedinih sektora te konkurentski profil poduzeća kao odrednice upravljanja kreativnosti i uspješnosti poduzeća. Imajući u vidu sve navedeno u nastavku se provodi empirijska analiza te se dokazuju postavljene hipoteze.

5.1.3. Metodologija istraživanja

Temeljem spoznaja iznesenih u dosadašnjem dijelu disertacije cilj ovog poglavlja je istražiti utjecaj kreativnosti na konkurentski potencijal poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Provođenje ovakve vrste istraživanja zahtijeva pristup podacima koji pored uobičajenih informacija o poslovanju poduzeća sadrže i informacije o kreativnom potencijalu i aktivnostima koje poslovni subjekti poduzimaju u svrhu upravljanja kreativnosti. Postojeće baze podataka ne pružaju takve informacije te se za potrebe disertacije pristupilo provođenju anketnog ispitivanja među poslovnim subjektima u sektoru turizma i ugostiteljstva u Federaciji Bosne i Hercegovine. Istraživanje je provedeno tijekom 2016. godine. Prema podacima Zavoda za statistiku Federacije Bosne i Hercegovine u 2015 godini 581 poslovnih subjekata u Federaciji Bosne i Hercegovine bavilo se pružanjem usluga smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Koristeći podatke o poslovnim subjektima u ovom sektoru anketni upitnik poslan je svih 581 poslovnih subjekata odnosno cijeloj populaciji poslovnih subjekata. Distribucija upitnika provedena je putem elektronske pošte odnosno pismenim putem u slučaju poslovnih subjekata čija adresa elektronske pošte nije bila poznata. Ciljna skupina su bili menadžeri poduzeća u ovom sektoru. Od svih poslanih anketnih upitnika, 146 ispitanika dostavilo je odgovor. 20 ispitanika nije ispravno, odnosno u cijelosti, ispunilo anketni upitnik te njihovi odgovori nisu uzeti u obzir prilikom istraživanja. U konačnici formirana je baza podataka koja obuhvaća 126 poduzeća odnosno 22% ukupne populacije unutar sektora koji je predmet istraživanja.

Glavni instrument za prikupljanje primarnih podataka u okviru istraživanja je bio anketni upitnik (priložen kao dodatak). Polazišta za sadržajno strukturiranje upitnika su ciljevi istraživanja i očekivani rezultati. Upitnik je dijelom konstruiran na temelju Creativity Audit Questionnaire – Icreate project EU, a dio koji se odnosi na korištenje kreativnih tehnika na temelju The Community Innovation Survey.

Upitnik se sastoji od tri međusobno povezane strukturne cjeline. Prva cjelina obuhvaća pitanja koja se odnose na osnovne karakteristike anketiranih poslovnih subjekata poput broja zaposlenih, vlasništva, starosti, rezultata poslovanja te radnog iskustva anketiranog menadžera. U drugoj cjelini ispitanicima su postavljena pitanja o kreativnom potencijalu i načinima upravljanja kreativnošću dok se treća cjelina bavi konkurentskim prednostima poduzeća. Pitanja koja se tiču osnovnih karakteristika anketiranih poduzeća obuhvaćaju osnovne karakteristike poduzeća te karakteristike njihovog menadžmenta.

Po pitanju karakteristika poduzeća od ispitanika je zahtijevano da nadopune postojeće odgovore informacijama o ostvarenim financijskim rezultatima, broju zaposlenih i slično te da odaberu jedan od ponuđenih odgovora na ostala pitanja u ovoj cjelini. Među karakteristikama menadžmenta istraživanje se fokusiralo na razinu obrazovanja, radno iskustvo i spol pri čemu su ispitanici zaokruživali neki od ponuđenih odgovora.

Dio anketnog upitnika koji se bavi organizacijskom kreativnošću podijeljen je na četiri podcjeline. Odgovori na pitanja unutar ove skupine konstruirani su u obliku Likertove skale u rasponu od 1 do 5 pri čemu više vrijednosti sugeriraju viši stupanj slaganja sa ponuđenom tvrdnjom. U prvoj podskupini ispitanicima su postavljena pitanja o individualnoj kreativnosti zaposlenika poslovnog subjekta. U tom kontekstu ispitanicima su postavljena pitanja koja se odnose na osobne karakteristike i obilježja radnog okruženja koji potiču individualnu kreativnost. U drugoj podskupini naglasak je stavljen na ulogu radnih timova u poticanju kreativnosti. Od ispitanika se zahtijevalo da se izjasne o pitanjima poput načina komunikacije unutar tima, procedura za donošenje timskih odluka, dijeljenja ideja među članovima tima te veličini tima koji su u postojećoj literaturi prepoznati kao potencijalne odrednice razvoja kreativnosti.

Treća podskupina obuhvaća napore koje menadžment organizacije provodi na poticanju organizacijske kreativnosti. U tom kontekstu ispitanici su iznijeli svoje stavove o organizacijskim metodama poticanja nastanka i dijeljenja ideja i znanja, suradnje između pojedinih odjela, sustava nagrađivanja i slično. Konačno, u četvrtoj podskupini ispitanicima je postavljeno šest pitanja o korištenju i stupnju uspješnosti

korištenja metoda poticanja kreativnosti među zaposlenicima tijekom razdoblja od tri godine koje su prethodile istraživanju. U ispitivanju se fokusiralo na metode poticanja kreativnosti prepoznate kao važne u postojećoj literaturi. U tom kontekstu ispitanici su se izjasnili jesu li koristili te ukoliko jesu koliko uspješno metode brainstorminga, multidisciplinarnih radnih timova, rotacije zaposlenika između odjela ili dijelova poduzeća, financijskih poticaja zaposlenicima za razvijanje novih ideja, nefinancijskih poticaja zaposlenicima za razvijanje novih ideja poput nagrađivanja slobodnim vremenom, priznanja i sl. te osposobljavanjem i usavršavanjem zaposlenika za razvijanje novih ideja i kreativnost.

Posljednja cjelina upitnika bavi se pitanjem konkurentskih prednosti poduzeća. Ispitanicima su u ovoj cjelini ponuđena pitanja na koja je moguće pružiti dihotomni odgovor, pitanja na koja je moguće odgovoriti odabirom jednog od više ponuđenih odgovora te tvrdnje koje zahtijevaju nadopunu podacima. Sadržajno, kroz cjelinu se nastojalo utvrditi posjeduju li poslovni subjekti cjenovnu odnosno kvalitativnu konkurentnost, na koji način unaprjeđuju odnose sa gostima, na koje načine usvajaju i koriste znanje te kojim strateškim aktivnostima unaprjeđuju svoju konkurentnost. U tom kontekstu ispitanicima su ponuđene kategorije inoviranja ponude, implementacije poslovne kulture, izgradnje prepoznatljivog turističkog proizvoda te fleksibilnog marketinškog pristupa.

Konačno, ispitanicima su postavljena pitanja o njihovim marketinškim aktivnostima pri čemu se nastojalo doznati koje marketinške aktivnosti poduzeća provode te u koju svrhu. Među marketinškim aktivnostima istraživanje je ponudilo estetske promjene dizajna proizvoda ili usluga, uvođenje novih tehnika promocije i kanala prodaje, nove načine određivanja proizvoda i usluga te opciju slobodnog opisa marketinške promjene. Od ispitanika se nastojalo i saznati jesu li navedene marketinške promjene uvedene s ciljem povećanja tržišnog udjela, zadržavanja postojećeg tržišnog udjela, plasiranja usluga novim potrošačima te plasiranja usluga na nova zemljopisna tržišta. Detaljniji opis odgovora ispitanika na pojedina pitanja pruža se u cjelini rezultata istraživanja.

Kroz dosadašnji tijek disertacije navedeno je nekoliko puta kako je cilj istraživanja procijeniti utjecaj upravljanja kreativnošću na konkurentsku prednost

poduzeća. Modeli koji se bave navedenim tipom istraživanja ubrajaju se u skupinu evaluacijskih modela također poznatih u literaturi kao modeli tretmana (eng. treatment models). Uobičajeno se takvi modeli primjenjuju na ekonomske subjekte poput poduzeća, kućanstava ili pojedinaca na koje se primjenjuje određeni režim tretmana poput uvođenja određene metode edukacije i treninga unutar poduzeća, sudjelovanja u programu subvencija i potpora ili slično te mogućnosti dvaju potencijalnih ishoda sa tretmanom i bez tretmana. Učinak tretmana u takvim modelima uobičajeno se definira kao razlika između konačnog ishoda sa uključenim tretmanom i ishoda bez tretmana (primjerice konkurentska prednost poduzeća sa i bez upravljanja kreativnosti). Problem koji se pojavljuje kod provođenja opisane vrste evaluacija svodi se na iznalaženje rješenja za simultano opažanje ishoda za poduzeća uključena u tretman i ona koja u njemu ne sudjeluju.

Dodatni problem koji se javlja prilikom procjene učinaka određene evaluacije je postojanje učinka selekcije odnosno pristranosti procijenjenih koeficijenata. Ovaj učinak nastaje ukoliko sudionici u tretmanu i poduzeća koja u njemu ne sudjeluju nemaju identična svojstva prije nastanka tretmana. U ovakvim ex-ante slučajevima selekcijske pristranosti uobičajeno se navodi kako dolazi do samoodabira poduzeća u režim tretmana. Evaluacijski modeli stoga imaju zadaću procjene ishoda uz kontrolu za selekcijsku pristranost (Aerts i Schmidt, 2008; Cerulli, 2010). Kako bi se procijenio utjecaj upravljanja kreativnosti na konkurentsku prednost anketiranih poduzeća, a imajući u vidu sve prethodno navedeno razvijen je model koji u općem obliku poprima formu:

$$Ishod_i = a + bTretman_i + cX_{1i} + u_{1i} \quad (1)$$

$$Tretman_i = a + bX_{2i} + u_{2i} \quad (2)$$

U jednadžbi (1) zavisna varijabla je konačni ishod za tvrtku i. Jednadžba uključuje i varijablu tretmana koja može biti kategorička varijabla (primjerice provodi li tvrtka upravljanje kreativnošću) ili kontinuirana varijabla koja mjeri vrijednost tretmana koji se promatra (primjerice visina poticaja dodijeljenih

poduzeću) kao i skup kontrolnih varijabli. Jednadžba (2) je selekcijska jednadžba koja modelira proces unutar kojeg se poslovni subjekti razdvajaju na sudionike u tretmanu i poslovne subjekte koji ne sudjeluju. Pored navedenog, jednadžba uključuje niz kontrolnih varijabli koje ne moraju biti identične kontrolnim varijablama iz jednadžbe (1).

Evaluacija tretmana može se provesti sa više ekonometrijskih tehnika koje spadaju u dvije kategorije ovisno o načinu na koji tretiraju selekcijski problem opisan ranije. Prva kategorija uključuje pristupe koji se oslanjaju na pretpostavku o nepovezanosti između potencijalnih ishoda i vjerojatnosti sudjelovanja u tretmanu. Druga kategorija obuhvaća modele koji omogućuju postojanje selekcije odnosno potencijalnu endogenost odabira (Cerulli i Poti, 2008; Aerts i Schmidt, 2008; Imbens i Wooldridge, 2009.). Postoji nekoliko razloga zbog kojih se može pretpostaviti da su odluka o upravljanju kreativnosti i uspješnost upravljanja istom povezani sa potencijalnim ishodima odnosno konkurentnosti poduzeća. Izgradnja konkurentnosti dinamičan je proces koji se odvija tijekom duljeg vremenskog razdoblja. Uspješna poduzeća ulagat će značajne napore kako bi zadržali svoju razinu uspješnosti uključujući i napore na pospješivanju konkurentnosti. Drugi razlog za postojanje potencijalne endogenosti je nemogućnost uključivanja svih relevantnih varijabli (eng. ommitted variable bias) koja vodi povezanosti neobjašnjenog dijela regresije, ishoda regresije i tretmana. Konačno, postoji problem simultanosti koji se ogleda u činjenici da profitabilna poduzeća imaju veću razinu raspoloživih resursa za ulaganje u poticanje kreativnosti.

Ekonometrijska tehnika koja omogućuje procjenu parametara uvažavajući prethodno iznesene posebnosti je tehnika endogene tretman linearne regresije (Heckman, 1976, 1978; Cameron i Trivedi, 2005; Wooldridge, 2010.). Prednosti navedene tehnike su u činjenici da je moguće procijeniti varijablu tretmana i kontrolne varijable istovremeno kontrolirajući neobjašnjeni dio regresije te u činjenici da je moguće kontrolirati potencijalnu endogenost tretirane varijable. Na ovaj način moguće je provesti procjenu učinka upravljanja kreativnosti na konkurentsku prednost poduzeća kao i procijeniti utjecaj niza drugih varijabli od interesa na uspješnost upravljanja kreativnosti i konkurentnost poduzeća.

Kao polazišna točka u estimaciji ekonometrijskih modela potrebno je provjeriti njihovu valjanost uvidom u relevantne modelske dijagnostike. Jedna od temeljnih pretpostavki procjene endogenih tretman modela je postojanje korelacije između neobjašnjenih dijelova selekcijske regresijske jednadžbe i ishodišne regresijske jednadžbe. Neispunjavanje navedene pretpostavke sugeriralo bi odsustvo neobjašnjenih činitelja povezanih sa varijablom tretmana odnosno odsustvo endogenosti iste te u tom slučaju korištena ekonometrijska tehnika ne bi odgovarala modelu istraživanja. Korištenjem testa omjera vjerojatnosti (eng. likelihood ratio test) moguće je utvrditi postojanje navedene korelacije pri čemu polazna hipoteza pretpostavlja nepostojanje korelacije između neobjašnjenih dijelova dvaju regresija odnosno pretpostavlja da je vrijednost koeficijenta korelacije $\rho=0$. Daljnji test koji je moguće primijeniti je Wald test zajedničke signifikantnosti svih varijabli. Nulta hipoteza ovog testa pretpostavlja odsustvo zajedničke signifikantnosti svih varijabli.

Ekonometrijska analiza provedena je korištenjem statističkog softvera Stata 13. U procjeni parametara korištena je estimacijska tehnika endogene tretman linearne regresije maksimalne procijenjene vrijednosti (eng. maximum likelihood) koja je dostupna u sklopu sintakse *etregress*.

5.2. Rezultati empirijskog djela istraživanja

Nakon što je definiran problem istraživanja, postavljeni ciljevi istraživanja, hipoteze, definirane operacionalizirane varijable i indikatori pristuplio se obradi rezultata empirijskog istraživanja na populaciji poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu u FBiH.

5.2.1. Obilježja uzorka

Opća obilježja poslovnih subjekata koji su bili predmet anketnog ispitivanja prikazana su u Tablici 18. Veličina poduzeća uobičajeno se promatra prema klasifikaciji Eurostata prema kojoj je moguće podijeliti mikro poslovne subjekte (manje od 10 zaposlenih), male poslovne subjekte (između 10 i 50 zaposlenih),

srednje velike poslovne subjekte (50 do 250 zaposlenih) te velike poslovne subjekte sa više od 250 zaposlenih.

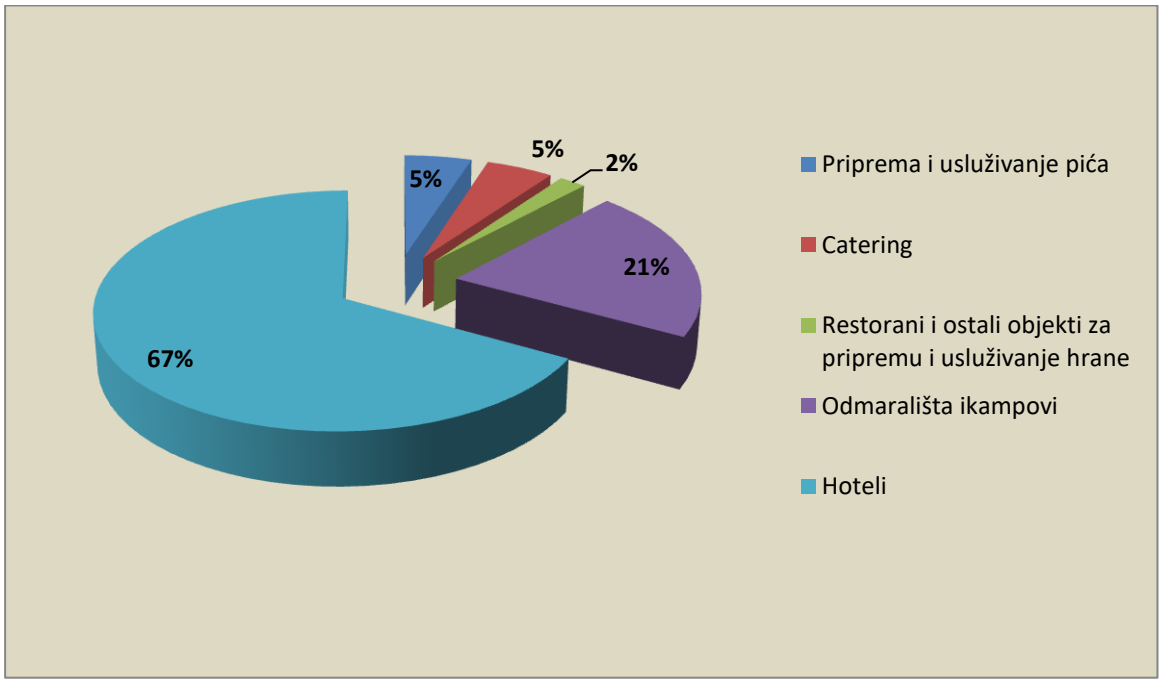
Tablica 18. *Opća obilježja anketiranih poduzeća*

Obilježje	Prosjek	Minimum	Maksimum
Razina profita u 2015. Godini (KM)	86.100,00	-792.822,00	1.865.795,00
Broj zaposlenih u 2015. godini	23	5	126
Godine radnog iskustva menadžera	13	3	30

Izvor: Istraživanje autorice

Tablica 18. sadrži prosječne, minimalne i maksimalne vrijednosti odgovora na pitanja A1-A3 iz upitnika. Kako je razvidno iz navedene tablice, u prosjeku anketirani poslovni subjekti pripadaju u skupinu malih poduzeća budući je prosječan broj zaposlenih u analiziranim poduzećima 23 pri čemu se raspon broja zaposlenih kreće od 5 do 126 zaposlenika. Slijedom navedenog proizlazi kako uzorak uključuje pretežito mikro, mala i srednje velika poduzeća. Navedeno je razumljivo ukoliko se zna da u većini svjetskih gospodarstava mala i srednje velika poduzeća tvore najveći udio populacije poslovnih subjekata. Prema podacima o profitabilnosti anketiranih poduzeća, u prosjeku je tijekom 2015 godine ostvarena pozitivna razina profita u vrijednosti 86.100 konvertibilnih maraka (KM) iako se u uzorku nalaze poduzeća koja su poslovala sa gubitkom kao i ona koja su ostvarila pozitivan rezultat poslovanja.

Grafikon 6. *Vrsta poslovnih subjekata*

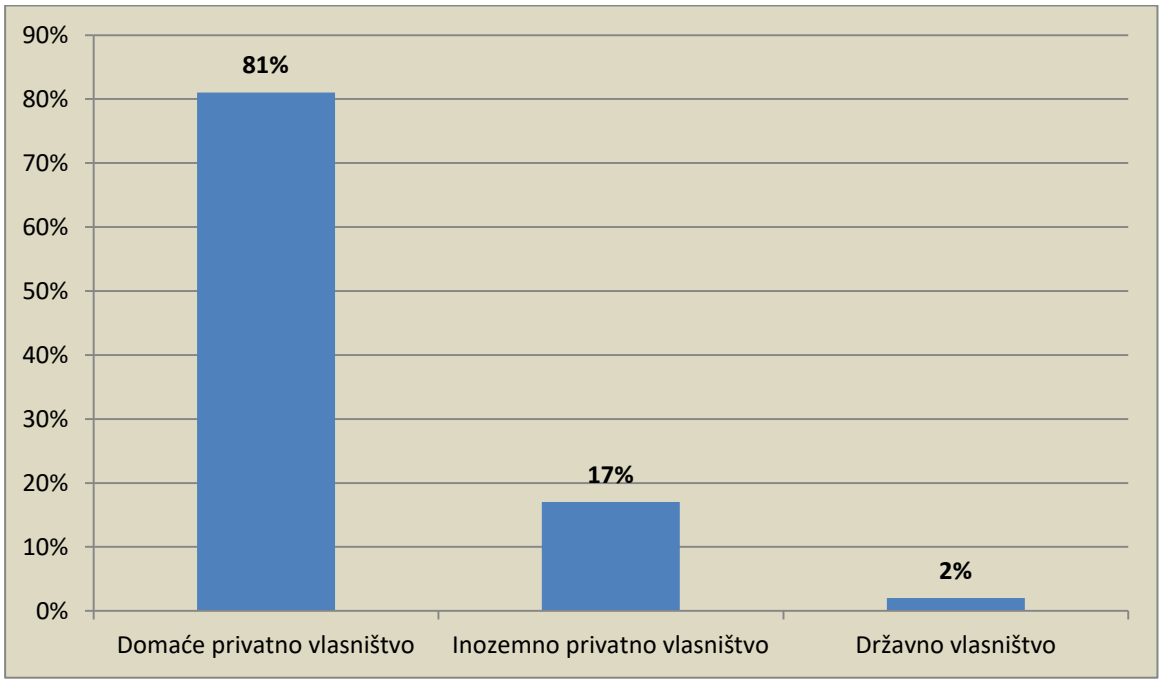


Izvor: Istraživanje autorice

U upitniku je postavljeno i pitanje o vrsti poduzeća (pitanje A6). Prema vrsti poslovnih subjekata, u uzorku prevladavaju poslovni subjekti čija je primarna djelatnost pružanje usluga smještaja odnosno hoteli (Grafikon 6) kojih je 85 (67%) u uzorku. Pored navedenih, 15 poduzeća (12%) uzorka čine poduzeća koja se bave pružanjem ugostiteljskih usluga odnosno restorani, catering poduzeća te poduzeća koja se bave pripremom i usluživanjem pića. Konačno, 26 ispitanika (21%) uzorka tvore poslovni subjekti koji se ubrajaju u kategoriju odmarališta i kampova.

Upitnikom je od poslovnih subjekata zatraženo također da se izjasne i o podrijetlu vlasništva (pitanje A4) pri čemu su ponuđene opcije pretežito privatnog domaćeg, pretežito inozemnog domaćeg i pretežito državnog vlasništva. Iz Grafikona 7 može se zaključiti kako se u 102 poduzeća (81%) slučajeva radi o poslovnim subjektima u pretežito domaćem vlasništvu. Nadalje 22 poduzeća (17%) anketiranih je u pretežito inozemnom vlasništvu, dok je broj poduzeća u pretežito državnom vlasništvu zanemariv.

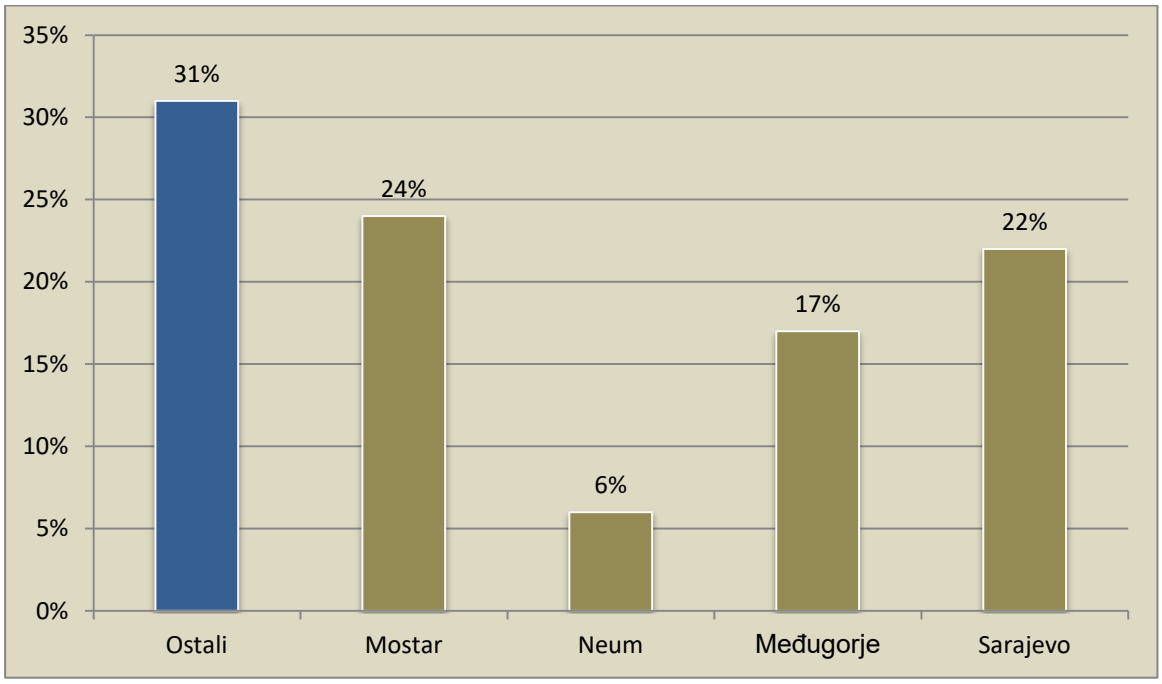
Grafikon 7. *Vlasništvo anketiranih subjekata*



Izvor: Istraživanje autorice

Jedno od pitanja u anketnom upitniku odnosilo se i na sjedište anketiranih subjekata (pitanje A0). Prema ovom kriteriju može se zaključiti kako ispitanici dolaze iz 24 općine Federacije Bosne i Hercegovine. Među navedenim, nalaze se i četiri destinacije koje imaju osobitu važnost u kontekstu broja dolazaka turista i posjetitelja odnosno tvore kralježnicu turističke ponude u Federaciji Bosne i Hercegovine i to Sarajevo, Mostar, Međugorje i Neum. Analizom se može utvrditi kako 87 poduzeća (69%) anketiranih subjekata dolazi iz prethodno spomenutih destinacija koje se smatraju osnovom turističke ponude u Federaciji Bosne i Hercegovine dok ostatak 39 poduzeća (31%) otpada na ostala mjesta. Navedeno je osobito pogodno za izučavanje problematike kreativnosti budući da u konkurentnim turističkim destinacijama poslovni subjekti moraju kontinuirano unaprjeđivati svoju konkurentnost ukoliko žele zadržati svoju tržišnu poziciju. U tom kontekstu, unaprjeđivanje kreativnosti postaje ključni izvor konkurentnosti.

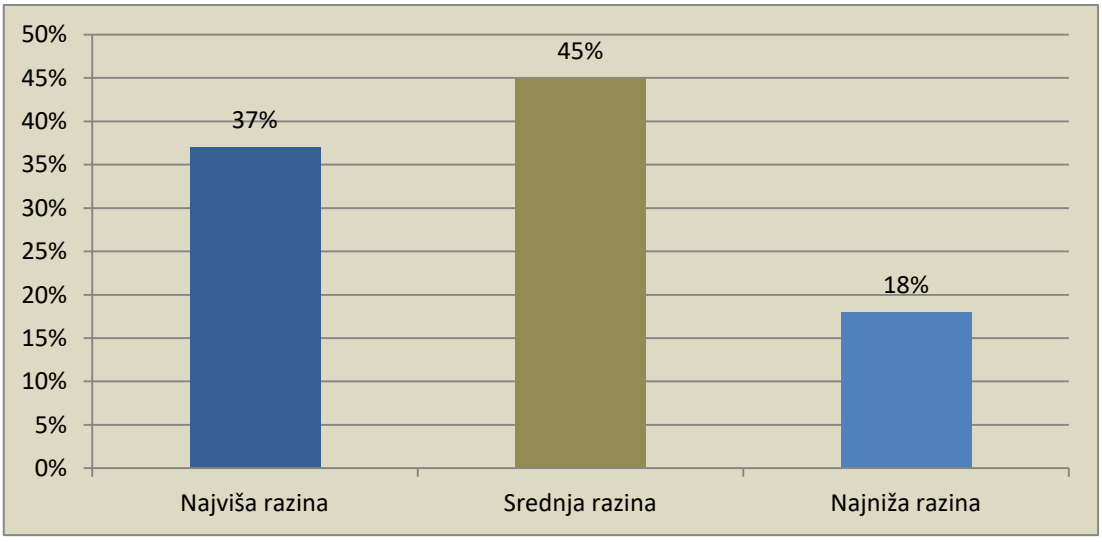
Grafikon 8. *Sjedište anketiranih poslovnih subjekata*



Izvor: Istraživanje autorice

Prema karakteristikama menadžmenta (pitanja A8-A11) anketiranih poduzeća može se zaključiti da najviša razina menadžmenta ima udio od 49 ispitanika (37%), srednja razina menadžmenta 57 ispitanika (45%) i najniža razina menadžmenta 20 ispitanika (18%) što je i prikazano na Grafikonu 9.

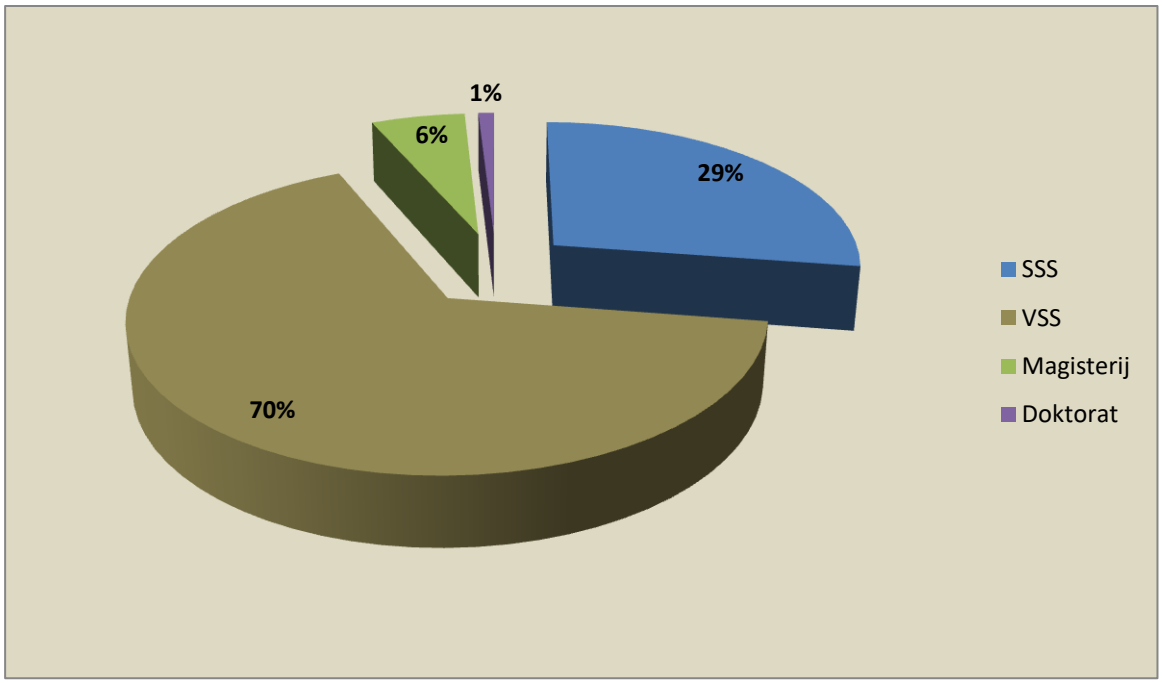
Grafikon 9. *Razine menadžmenta*



Izvor: Istraživanje autorice

Nadalje prevladavaju menadžeri sa visokom stručnom spremom 88 ispitanika (70%) i srednjom stručnom spremom 29 ispitanika (23%) dok svega 9 ispitanika (7%) ima poslijediplomsko obrazovanje (Grafikon 10). Prema radnom iskustvu, u prosjeku ispitanici imaju 13 godina radnog iskustva pri čemu je minimalna vrijednost odgovora na ovo pitanje 3 godine. Navedeno nam ukazuje kako uzorak uključuje ispitanike sa određenim stupnjem radnog iskustva. Većina 85 ispitanika (67%) je muškog spola.

Grafikon 10. *Obrazovanje menadžera poduzeća*



Izvor: Istraživanje autorice

U drugoj skupini pitanja nastojalo se doći do spoznaja o kreativnom potencijalu i upravljanju kreativnosti unutar anketiranih poslovnih subjekata tijekom tri godine koje su prethodile istraživanju (2012-2015). U tom kontekstu ispitanicima su postavljene tri podskupine pitanja koje se odnose na individualne stavove prema kreativnosti. Ispitanicima su ponuđene tvrdnje te su zamoljeni da iskažu svoje mišljenje o navedenima na skali od 1 do 5 pri čemu više vrijednosti podrazumijevaju veći stupanj slaganja sa ponuđenom tvrdnjom (pitanja B1-B16).

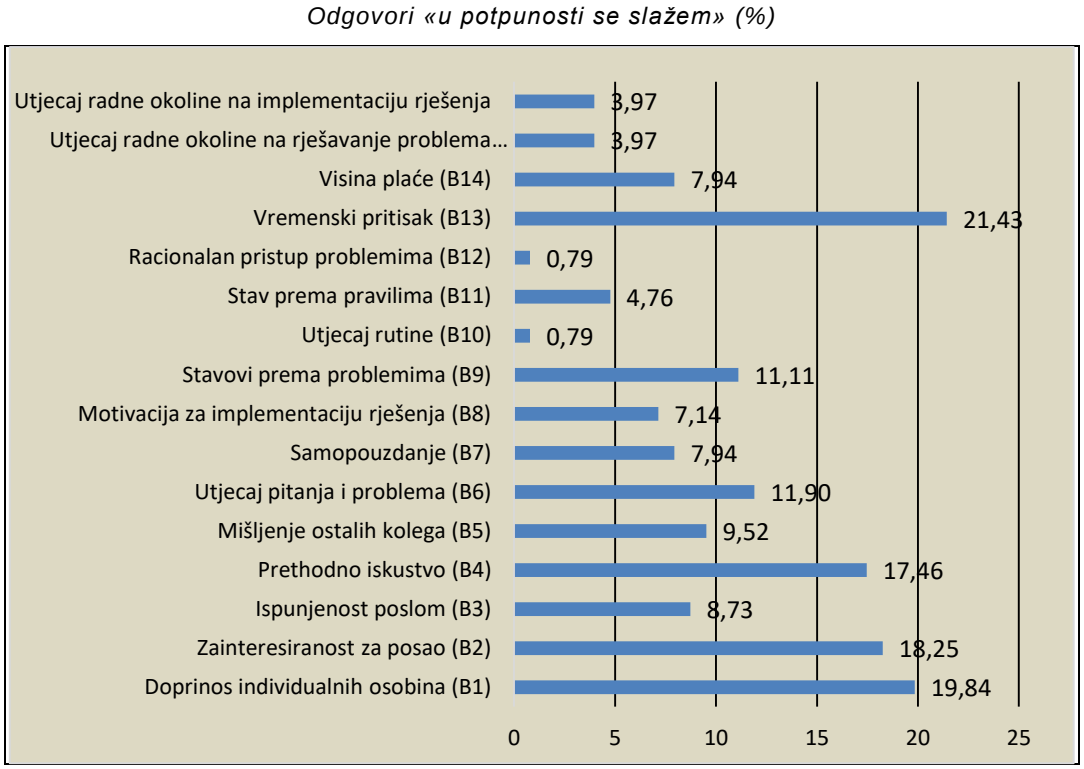
Tablica 19. *Individualni stavovi prema kreativnosti (% odgovora)*

Tvrdnja/Obilježje	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Individualne osobine čine me kreativnim na radnom mjestu	5.56	11.90	15.08	47.62	19.84
Zainteresiran sam za posao	1.59	10.32	26.19	43.65	18.25
Posao me ispunjava	3.97	12.70	37.30	37.30	8.73
Prijašnje iskustvo čini me kreativnim na radnom mjestu	3.17	15.87	30.16	33.33	17.46
Mišljenje ostalih kolega ima pozitivan utjecaj na moju kreativnost	3.97	23.81	25.40	37.30	9.52
Pitanja i problemi ne ometaju moj fokus na posao	11.90	20.63	23.02	32.54	11.90
Siguran sam da mogu razviti kreativne ideje koje vode rješenju problema	0	25.40	36.51	30.16	7.94
Motiviran sam da implementiram rješenja	6.35	19.05	30.95	36.51	7.14
Na probleme više gledam kao na prilike nego na prijetnje	4.76	23.02	50.00	11.11	11.11
Svakodnevna rutina ne utječe na moju kreativnost	11.11	23.02	38.89	26.19	0.79
Izbjegavam se striktno držati pravila	0	26.19	41.27	27.78	4.76
Nastojim pristupati problemima na racionalan način	4.76	11.90	24.60	57.94	0.79
Vremenski pritisak utječe na moju kreativnost	0	0	22.22	56.35	21.43
Visina plaće utječe na moju kreativnost	0.79	11.11	36.51	43.65	7.94
Radna okolina pozitivno utječe na rješavanje problema	3.17	26.19	36.51	30.16	3.97
Radna okolina pozitivno utječe na implementaciju novih rješenja	21.43	20.63	26.19	27.78	3.97

Izvor: Istraživanje autorice

Iz dobivenih odgovora prezentiranih u Tablici 17 moguće je donijeti nekoliko zaključaka o individualnim stavovima ispitanika prema kreativnosti. Većina ispitanika smatra kako ih individualne osobine i prijašnje radno iskustvo čine kreativnijim na radnom mjestu te nastoje problemima pristupati na racionalan način. Pored navedenog, vremenski pritisak kao i financijski poticaji poput visine plaće utječu na njihovu kreativnost. Značajne stavke za gotovo polovicu ispitanika su i zainteresiranost za posao i osjećaj ispunjenosti istim, dok mišljenje ostalih kolega nema takav utjecaj na njih. Zanimljiv nalaz odnosi se na set pitanja koji obuhvaćaju stavove ispitanika prema rješavanju problema. Većina ispitanika ima nisku motivaciju implementacije rješenja, probleme doživljavaju kao prijetnje, a ne prilike te problemima pristupaju na racionalan umjesto na kreativan način. Manje od polovice ispitanika smatra kako okolina doprinosi rješavanju problema i implementaciji novih rješenja. Navedeni zaključci dobivaju na dodatnoj važnosti ukoliko se promotri udio ispitanika koji su na svako pitanje odgovorili sa odgovorom u potpunosti se slažem. Kako je razvidno iz grafikona većina ispitanika smatra kako vremenski pritisak, individualne osobine i prethodno iskustvo imaju najveći utjecaj na individualnu kreativnost (Grafikon 11).

Grafikon 11. *Individualni stavovi prema kreativnosti*



Izvor: Istraživanje autorice

Druga podskupina pitanja unutar ove cjeline odnosila se na problematiku timske kreativnosti. Kao i u prethodnoj podskupini od ispitanika je zahtijevano da iznesu svoje mišljenje o ponuđenim tvrdnjama odnosno da na skali od 1 do 5 iskažu svoje slaganje sa navedenom tvrdnjom pri čemu više vrijednosti odgovora podrazumijevaju i viši stupanj slaganja (pitanja B18-B27).

Tablica 20. *Stavovi prema timskoj kreativnosti*

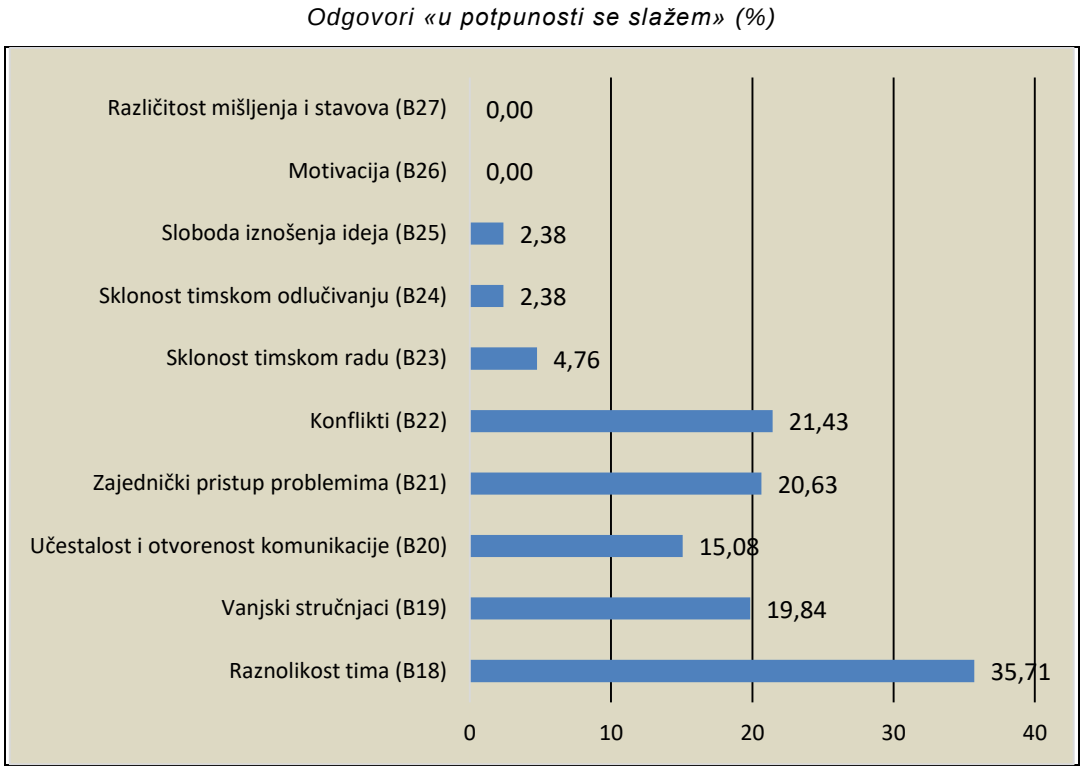
Tvrdnja/Obilježje	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Moj tim je raznolik	0	21.43	5.56	37.30	35.71
Po potrebi tim angažira vanjskog suradnika	11.90	24.60	2.38	41.27	19.84
Unutar tima postoji učestala i otvorena komunikacija	2.38	34.13	0.79	47.62	15.08
Rješenje problema traži se generiranjem svih ideja prije odabira	1.59	19.05	23.81	34.92	20.63

Tvrdnja/Obilježje	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Postoje konflikti između članova tima	12.70	21.43	8.73	35.71	21.43
Radije sudjelujem u radu sa kolegama nego sam	5.56	34.13	16.67	38.89	4.76
Radije sudjelujem u donošenju odluka sa kolegama nego sam	1.59	28.57	29.37	38.10	2.38
Članovi tima slobodno iznose ideje jedni drugima	9.52	27.78	32.54	27.78	2.38
Dovoljno smo motivirani da bi bili što kreativniji	15.87	51.59	18.25	14.29	0
Različita mišljenja i stavovi pozitivno utječu na motivaciju unutar tima	25.40	47.62	21.43	5.56	0

Izvor: Istraživanje autorice

Analiza stavova ispitanika prema timskoj kreativnosti unutar njihovog poduzeća otkriva kako većina njih djeluje unutar timova koji su obrazovno, kulturno, prema stilovima razmišljanja ili pristupima rješavanja problemu raznoliki, unutar kojih se otvoreno komunicira te da po potrebi njihovi timovi angažiraju vanjske suradnike. Iako većina ispitanika priznaje postojanje konflikta unutar timova dobiveni odgovori sugeriraju kako se rješenja problema unutar timova traže pretežito kroz generiranje zajedničkih ideja. Navedeno je sukladno sa teorijskim spoznajama o dijeljenju ideja i heterogenosti radnih skupina kao pogodnom tlu za razvoj kreativnosti. Kao potencijalne barijere timskoj kreativnosti ispitanici u većini slučajeva ističu nedostatak motivacije te razlike u stavovima i mišljenjima što je sukladno ranije spomenutom nalazu o postojanju konflikta unutar timova. Analiza udjela ispitanika koji se u potpunosti slažu sa nekom od ponuđenih tvrdnji u potpunom udjelu sugerira da najveći dio ispitanika smatra raznolikost tima u smislu obrazovnog i kulturnog identiteta, pristupa, stilova razmišljanja i sl.) kao važnu determinantu timske kreativnosti (Grafikon 12). Pored navedenog ispitanici također smatraju važnim zajednički pristup rješavanju problema i postojanje konflikata unutar grupe.

Grafikon 12. Odrednice timske kreativnosti



Izvor: Istraživanje autorice

Treća podskupina pitanja (pitanja B28-B39) odnosi se na stavove ispitanika prema organizacijskim naporima za poticanje kreativnosti tijekom tri godine koje su prethodile istraživanju te metode poticanja kreativnosti (pitanja C1-C6). U tom kontekstu od ispitanika je zatraženo mišljenje o pojedinim aktivnostima prepoznatim u postojećoj literaturi kao poticajne za razvoj kreativnosti kao i potencijalnim barijerama nastanku iste. Prema dobivenim odgovorima može se zaključiti kako unutar organizacija uključenih u istraživanje ne postoji jasna vizija dijeljenja ciljeva sa zaposlenicima kao i da ciljevi organizacije nisu dovoljno jasno postavljeni. Većina organizacija primjenjuje sustav nagrađivanja i tehnike motivacije zaposlenika. Ipak, preko polovice anketiranih smatra kako njihove organizacije ne podržavaju slobodno iznošenje ideja niti pružaju resurse potrebne za implementaciju rješenja. Također, manje od polovice ispitanih smatra kako njihove organizacije podržavaju dijeljenje znanja odnosno otvorenu komunikaciju zaposlenih.

Tablica 21. *Stavovi prema organizacijskim aktivnostima za poticanje kreativnosti*

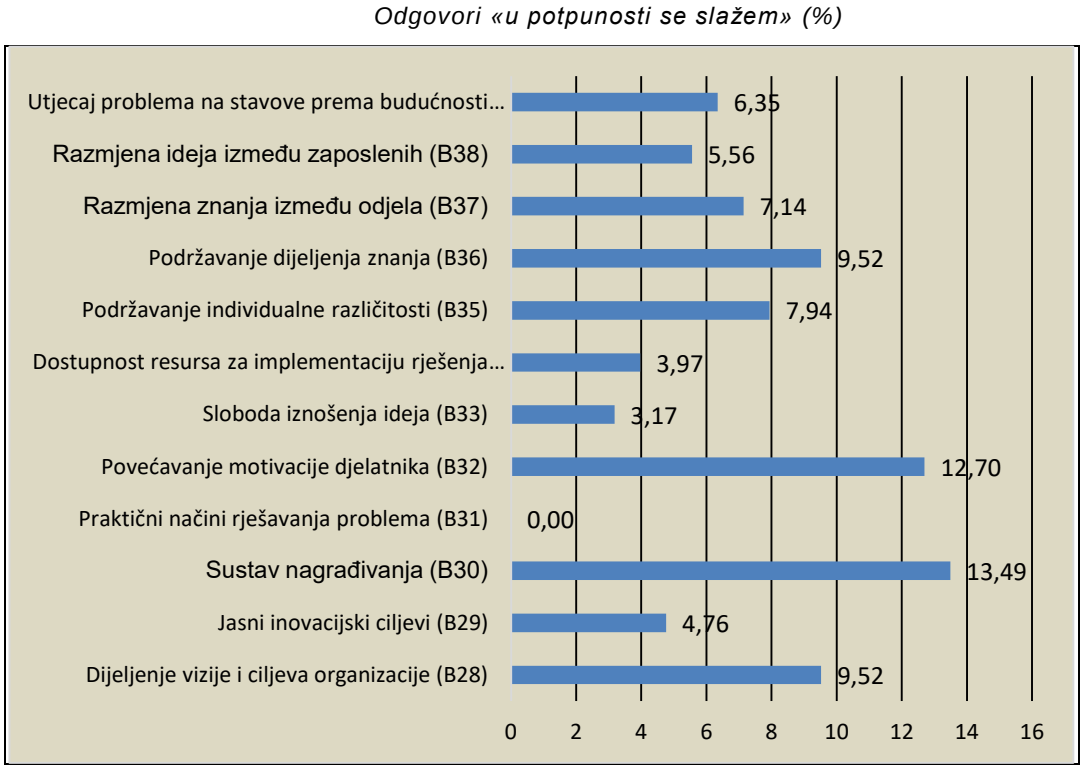
Tvrdnja/Obilježje	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Organizacija jasno dijeli viziju i ciljeve sa zaposlenicima	5.56	41.27	22.22	21.43	9.52
Organizacija postavlja jasne ciljeve za inovacije	6.35	23.02	38.89	26.98	4.76
Organizacija podržava sustav nagrađivanja	1.59	10.32	20.63	53.97	13.49
Organizacija primjenjuje praktične načine rješavanja problema	5.56	14.29	36.51	43.65	0
Organizacija primjenjuje tehnike motivacije zaposlenika	3.97	21.43	22.22	39.68	12.70
Organizacija podržava slobodu iznošenja novih ideja	1.59	21.43	34.92	38.89	3.17
Organizacija osigurava resurse potrebne djelatnicima za implementaciju rješenja	6.35	38.10	19.84	31.75	3.97
Organizacija podržava individualnu raznolikost	4.76	19.05	31.75	36.51	7.94
Organizacija podržava dijeljenje znanja	3.17	21.43	28.57	37.30	9.52
Organizacija podržava razmjenu ideja između odjela	10.32	30.16	9.52	42.86	7.14
Organizacija podržava otvorenu komunikaciju zaposlenih	5.56	25.40	28.57	34.92	5.56
Svakodnevno rješavanje problema ne utječe na razmišljanje o budućnosti	5.56	12.70	25.40	50.00	6.35

Izvor: Istraživanje autorice

Navedeno postaje još uočljivije ako se promotri udio ispitanika koji se u potpunosti slažu sa pojedinom tvrdnjom. Kako se može vidjeti, najveći broj ispitanika vrednuje sustav nagrađivanja kao odrednicu organizacijske kreativnosti te

tehnike za povećavanje motivacije djelatnika (Grafikon 13). Pored navedenog, dijeljenje znanja i dijeljenje vizije i ciljeva organizacije sa zaposlenicima prepoznati su kao bitne odrednice organizacijske kreativnosti.

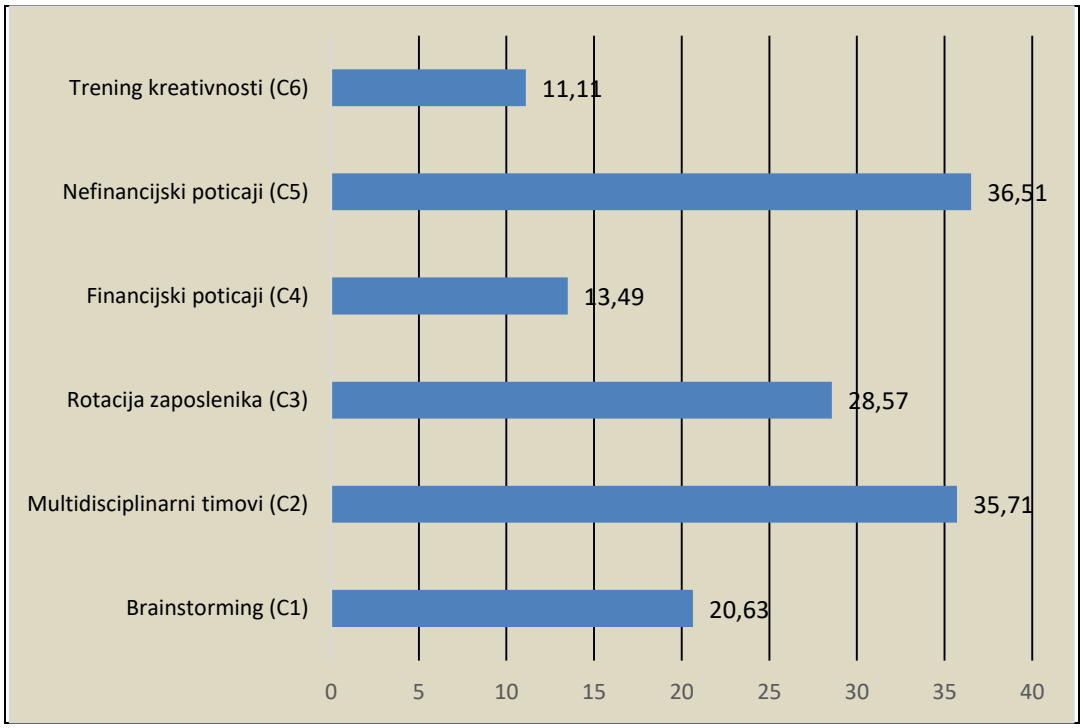
Grafikon 13. *Odrednice organizacijske kreativnosti*



Izvor: Istraživanje autorice

Kao posljednja podskupina pitanja unutar cjeline koja se bavi organizacijskom kreativnosti ispitanicima su postavljena pitanja koja se odnose na upravljanje kreativnosti (pitanja C1-C6). Od ispitanika je zatraženo da se izjasne jesu li koristili neku od ponuđenih metoda za poticanje kreativnosti odnosno ukoliko jesu da se izjasne jesu li istu koristili uspješno. Kako je razvidno iz Grafikona 13, među pojedinim kategorijama metoda poticanja kreativnosti % poduzeća koja ne koriste pojedinu metodu najveći je u slučaju nefinancijskih poticaja i multidisciplinarnih timova. Međutim, većina poduzeća koristi metode usavršavanja u svrhu poticanja kreativnosti te financijskih poticaja kreativnosti. Više od polovice anketiranih poduzeća koristi barem jednu metodu poticanja kreativnosti.

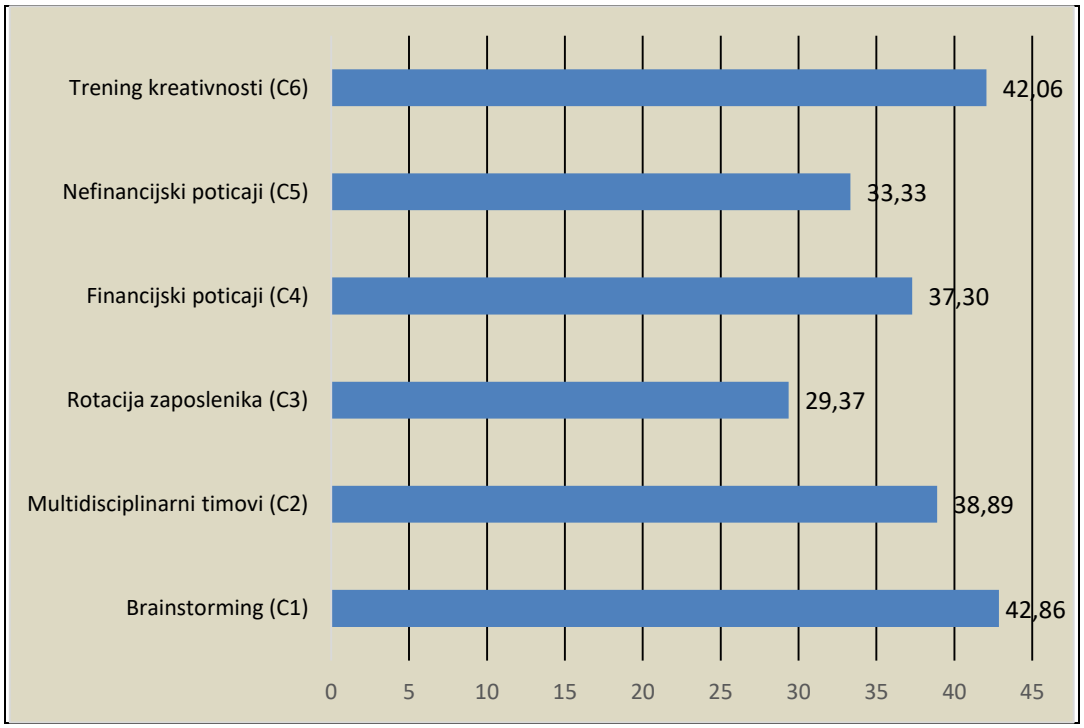
Grafikon 14. *Poduzeća koja ne koriste metode poticanja kreativnosti (%)*



Izvor: Istraživanje autorice

Šest kategorija metoda za poticanje kreativnosti definirane su kao metoda brainstorminga, postojanje multidisciplinarnih ili raznolikih timova, rotacija zaposlenika u različite odjele ili druge dijelove poduzeća, financijski poticaji zaposlenicima za razvijanje ideja, nefinancijski poticaji za razvijanje novih ideja te osposobljavanje zaposlenika za razvoj novih ideja i oslobađanje kreativnosti. Iz Grafikona 14 razvidno je kako treninzi kreativnosti, brainstorming, financijski poticaji i multidisciplinarni timovi imaju najveći postotak uspješnosti korištenja među anketiranim poduzećima. Nešto slabije zastupljeni su nefinancijski poticaji te rotacije zaposlenika. Međutim, znakovito je kako je postotak uspješnosti korištenja metoda poticanja kreativnosti relativno nizak i u svim kategorijama niži od 40%.

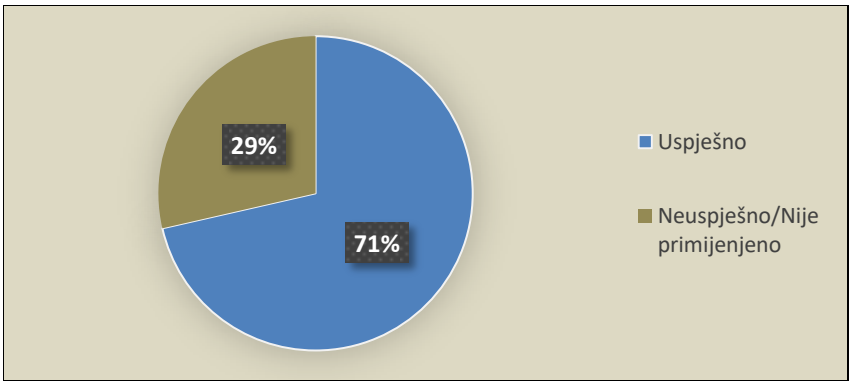
Grafikon 15. *Poduzeća koja uspješno koriste metode poticanja kreativnosti (%)*



Izvor: Istraživanje autorice

Od 126 anketiranih poslovnih subjekata samo 8 ispitanika se izjasnilo kako nisu uopće koristili metode za poticanje kreativnosti odnosno ukupno 36 neuspješno su koristili metode poticanja krativnosti (29%), dok je 90 ispitanika (71%) navelo je kako je njihovo poduzeće uspješno primijenilo neku od navedenih metoda poticanja kreativnosti (Grafikon 16).

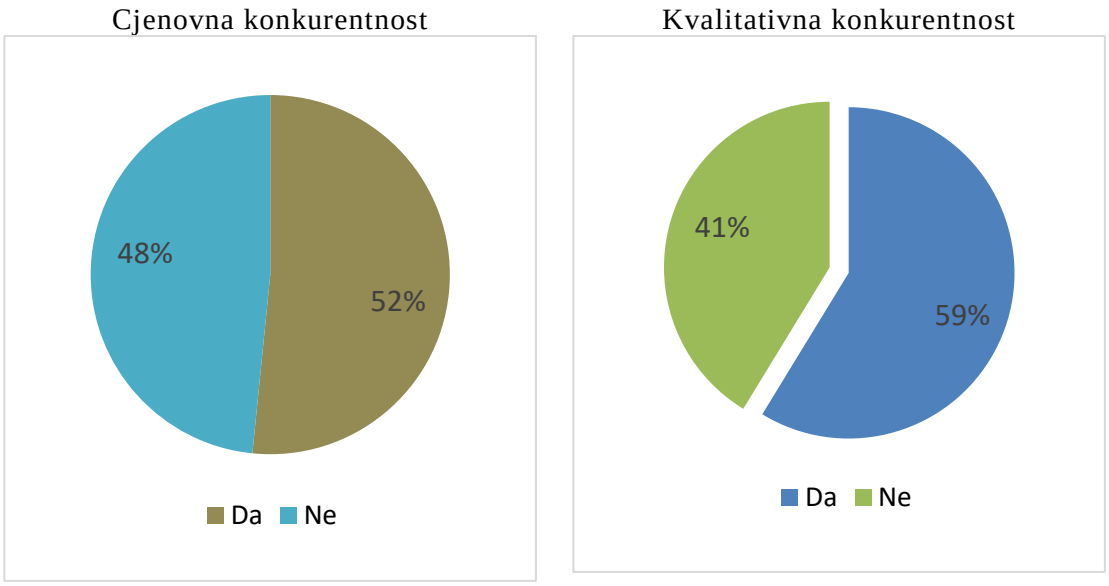
Grafikon 16. *Uspješnost primjene metoda za poticanje kreativnosti (broj poduzeća - %)*



Izvor: Istraživanje autorice

Posljednja cjelina pitanja odnosila se na građenje konkurentske prednosti poduzeća. Kako je već ranije istaknuto, u građenju svoje konkurentske prednosti poduzeća se mogu osloniti na razvijanje cjenovne konkurentnosti ili natjecanje u kvalitativnom segmentu tržišta. Ispitanicima je postavljeno pitanje oslanja li se njihovo poduzeće tijekom razdoblja od tri godine prije istraživanja u nadmetanju sa konkurentima na cjenovnu ili kvalitativnu konkurentnost pri čemu je dopuštena mogućnost primjenjivanja obje strategije konkurentnosti (pitanja D1 i D2). Iz grafikona 17 razvidno je kako polovica ispitanika 66 (52%) važnost pridaje cjenovnoj konkurentnosti dok 74 (59%) ispitanih također u natjecanju sa konkurentima polaže važnost na kvalitetu ponude.

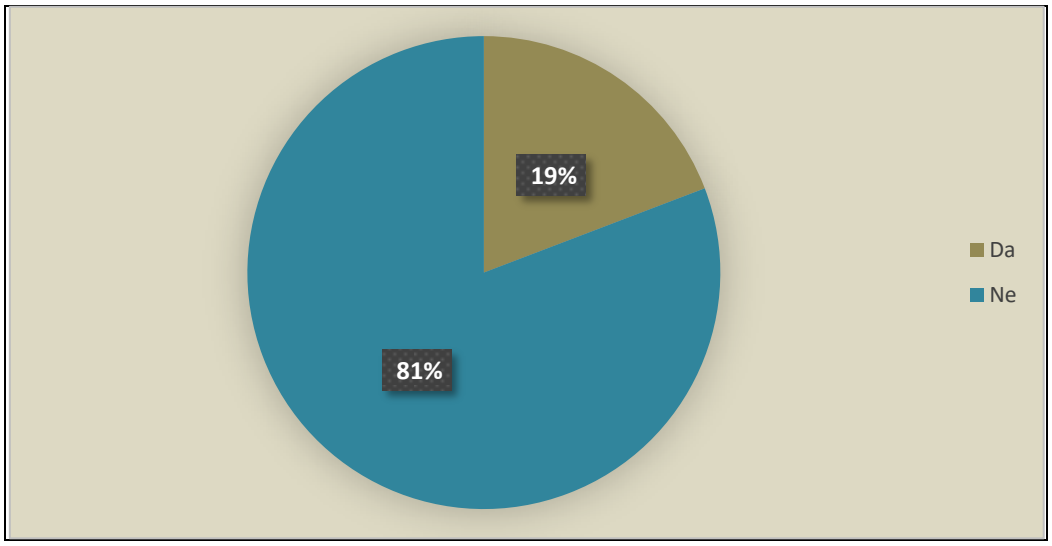
Grafikon 17. *Strategija razvoja konkurentske prednosti (% potvrdnih odgovora)*



Izvor: Istraživanje autorice

Pored navedenog ispitanicima je postavljeno i pitanje o posjedovanju certifikata kvalitete poput ISO, Halal ili TUV certifikata (pitanje D3). Kako se može vidjeti iz Grafikona 18, manje od petine ispitanika 24 (19%) izjasnilo se kako posjeduju neki od postojećih certifikata kvalitete, dok 102 (81%) ne posjeduje ceritifikat. Među poduzećima koja posjeduju neki od certifikata kvalitete najzastupljeniji su ISO9001, te Halal certifikati.

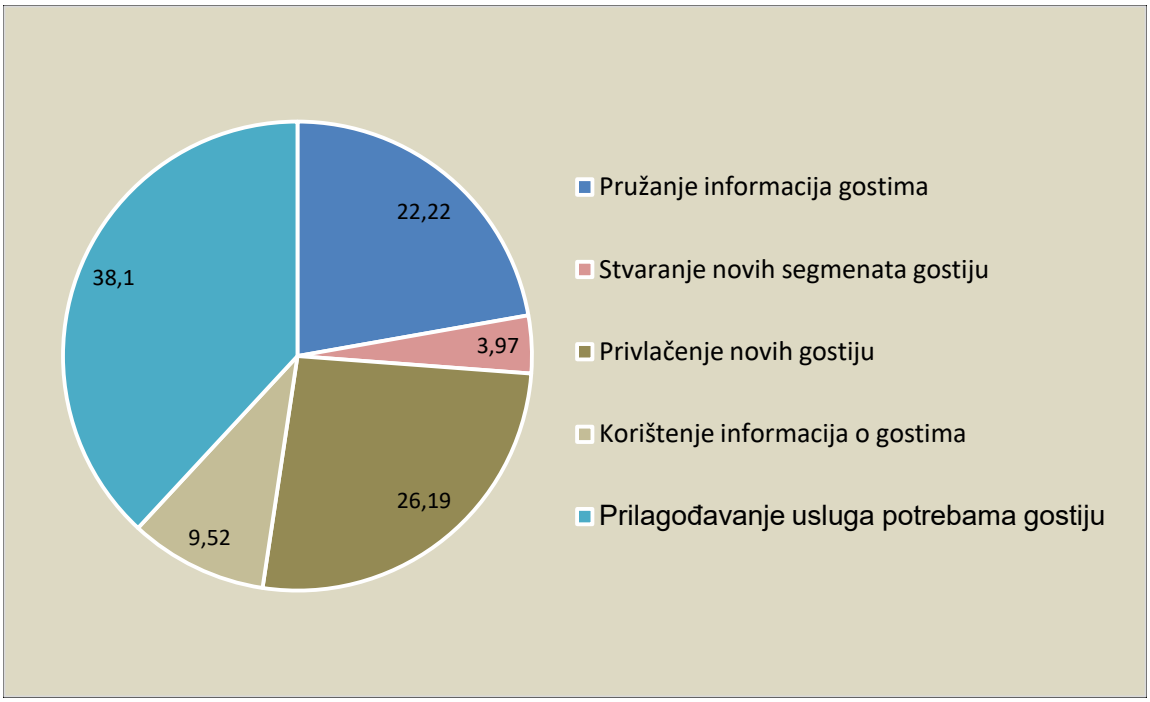
Grafikon 18. *Posjedovanje certifikata kvalitete (% odgovora)*



Izvor: Istraživanje autorice

U odnosima sa gostima poduzeća se pretežito oslanjaju na prilagođavanje usluga potrebama gostiju te privlačenje novih gostiju (Grafikon 19). U manjoj mjeri kao metode zadržavanja razine poslovanja koristi se stvaranje novih segmenata gostiju, informacije o postojećim gostima te pružanje dodatnih informacija gostima. 48 (38%) anketiranih poslovnih subjekata ističe prilagođavanje usluga potrebama gostiju kao ključnu metodu odnosa s gostima, nadalje 28 (22%) subjekata istim smatra pružanje relevantnih informacija gostima, dok 33 (26%) njih kao ključ u unaprjeđivanju odnosa sa gostima navodi tehnike privlačenja novih gostiju.

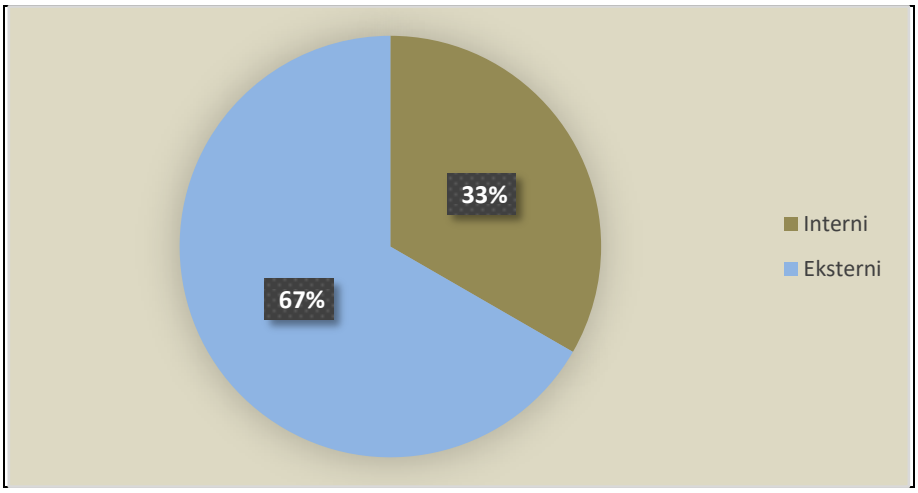
Grafikon 19. *Metode unaprijeđivanja odnosa sa gostima (%)*



Izvor: Istraživanje autorice

U građenju konkurentske prednosti važnu ulogu imaju i izvori informacija pri čemu se poduzeća podjednako mogu oslanjati na interne kao i eksterne izvore informacija poput dobavljača, klijenata ili tržišnih rivala. Ispitanicima je postavljeno pitanje koje od ponuđenih izvora informacija koriste prilikom građenja svoje konkurentske prednosti. Iz Grafikona 19 razvidno je kako dvije trećine ispitanika 84 (67%) u svom građenju konkurentnosti veću važnost pridaje vanjskim izvorima konkurentnosti. Navedeno je razumljivo ukoliko se uzme u obzir da većinu uzorka čine mikro, mala i srednje velika poduzeća koja nerijetko oskudijevaju vlastitima ljudskim, materijalnim i financijskim resursima pa su stoga u građenju vlastite konkurentnosti prisiljeni na suradnju sa okruženjem.

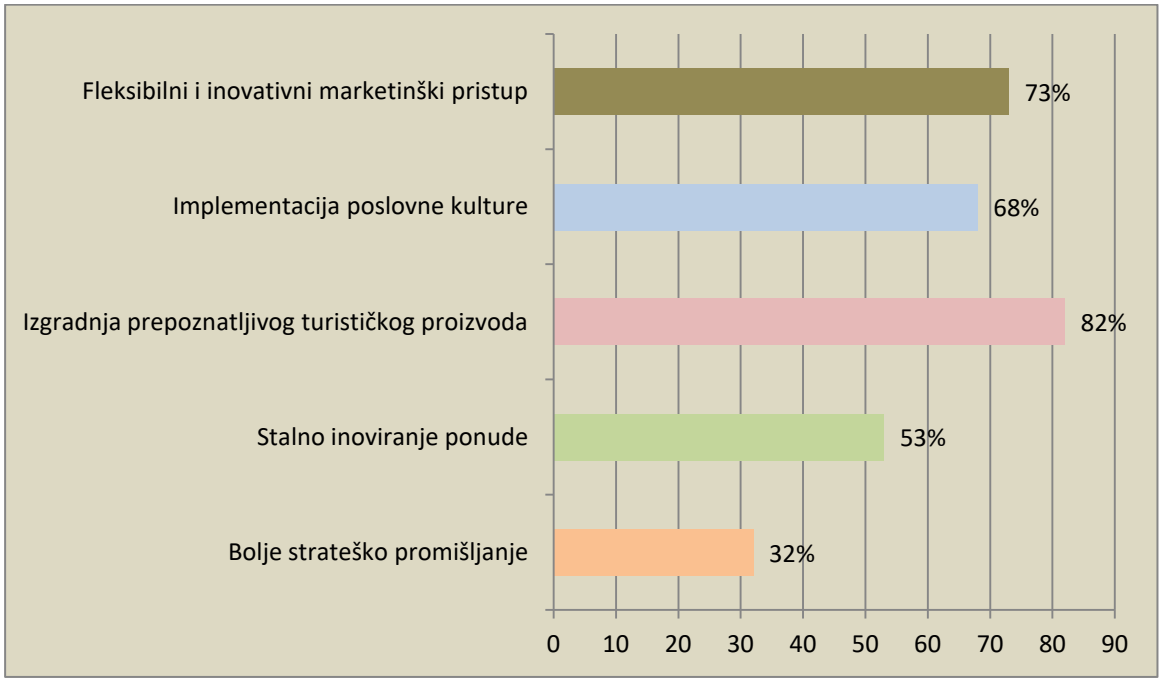
Grafikon 20. *Izvori informacija u građenju konkurentske prednosti*



Izvor: Istraživanje autorice

Od ispitanika je također zatraženo da ocijene važnost pojedinih strategija ostvarivanja konkurentske prednosti za njihovu organizaciju (Grafikon 21), gdje su mogli izabrati više ponuđenih odgovora. Kao ponuđeni odgovori navedeni su strateško planiranje, inoviranje ponude, implementacija poslovne kulture, izgradnja prepoznatljivog turističkog proizvoda te inovativni marketinški pristup pri čemu je ispitanicima ostavljena mogućnost višestrukih odgovora. Najveći broj poduzeća, njih preko 80% izjasnilo se za izgradnju prepoznatljivog turističkog proizvoda kao ključnu strategiju ostvarivanja konkurentske prednosti. Pored navedenog, ispitanici smatraju bitnim i inovativan pristup marketingu te implementaciju poslovne kulture.

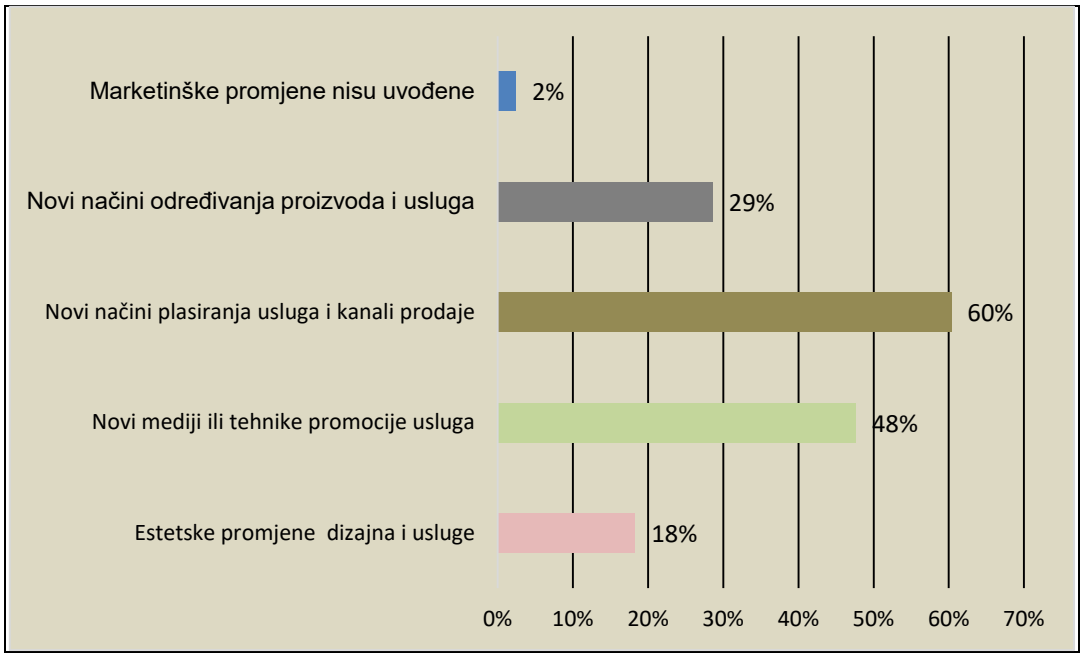
Grafikon 21 *Važnost pojedinih strategija u ostvarivanju konkurentske prednosti (% odgovora)*



Izvor: Istraživanje autorice

Posljednja skupina pitanja odnosila se na uvođenje marketinških inovacija i motive za poduzimanje takve aktivnosti (D13), gdje su također odabirali više ponuđenih odgovora. Od ispitanika je zatraženo da se izjasne jesu li tijekom tri godine koje su prethodile istraživanju uveli estetske promjene dizajna proizvoda i usluga, nove medije ili tehnike promocije usluga poput oglašavanja na novim medijima, uvođenja kartica lojalnosti, poboljšanog imidža turističkog proizvoda i sl, novih načina plasiranja usluga na tržište i novih kanala prodaje, novih načina određivanja proizvoda i usluga i sl. Kako je razvidno iz grafikona 22, većina ispitanika tijekom tri godine koje su prethodile istraživanju uvodili su marketinške promjene. Najzastupljenija promjena odnosi se na nove načine plasiranja usluga i nove kanale prodaje te nove medije odnosno tehnike promocije usluga. Novi načini određivanja proizvoda i usluga te estetske promjene dizajna bile su manje zastupljene.

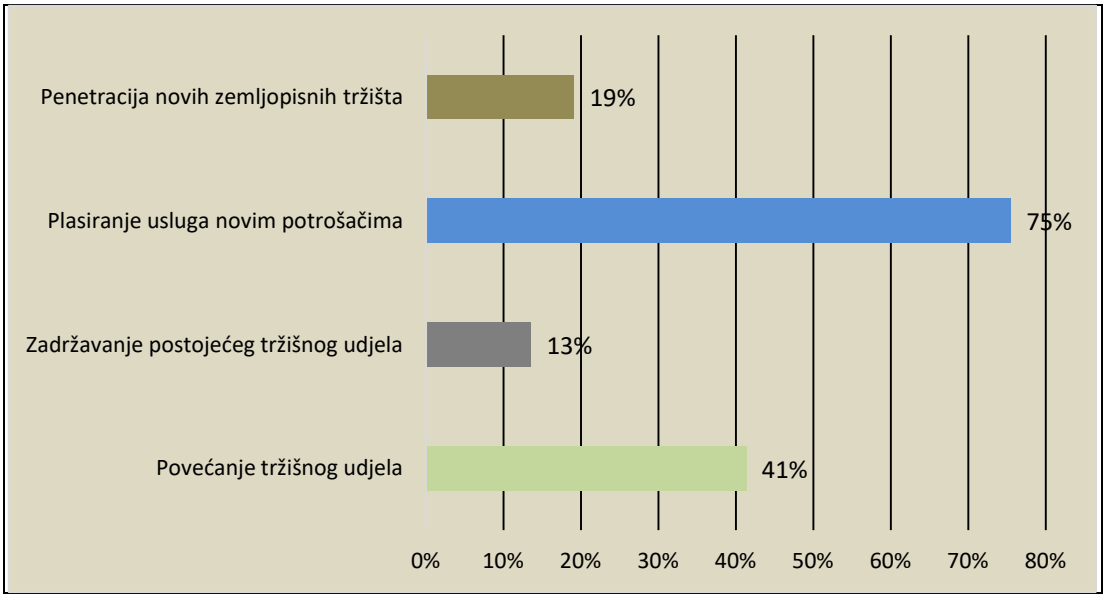
Grafikon 22. *Marketinške inovacije anketiranih poduzeća (% odgovora)*



Izvor: Istraživanje autorice

Među potencijalnim motivima za uvođenje marketinških inovacija ispitanicima su ponuđene opcije povećanja tržišnog udjela, zadržavanja postojećeg tržišnog udjela, plasiranja usluga novim kupcima, te penetracije novih zemljopisnih tržišta.

Grafikon 23. *Motivi za uvođenje marketinških inovacija (% odgovora)*



Izvor: Istraživanje autorice

Kako je razvidno iz Grafikona 23, prevladavajući motiv za uvođenje marketinških inovacija među anketiranim poduzećima bio je doseg odnosno plasiranje usluga novim potrošačima (75%). Oko 41% ispitanika na uvođenje marketinških inovacija odlučilo se vođeno motivom povećanja tržišnog udjela dok je za nešto manje od petine ispitanika prevladavajući motiv penetracija novih zemljopisnih tržišta. Konačno, na posljednjem mjestu među ponuđenim odgovorima ispitanici su svrstali zadržavanje postojećeg tržišnog udjela.

5.2.2. Operacionalizacija modela istraživanja

Imajući navedeno u vidu, za potrebe istraživanja formuliran je model međusobno povezanih jednadžbi koji u općem obliku poprima formu:

$$\boldsymbol{Konkurentska\ prednost_i} = a + \boldsymbol{b_1 Tretman}\ (\boldsymbol{Upravljanje\ kreativnosti})_i + b_2 Sjedište/Lokacija_i + b_3 Kvaliteta_i + b_4 Iskustvo\ menadžera_i + b_5 Veličina_i + b_6 Marketinške\ inovacije_i + b_7 Vlasništvo_i + b_8 Vrsta\ poduzeća_i + u_{1i} \quad (3)$$

$$\boldsymbol{Tretman_i} = a + b_1 Kvaliteta_i + b_2 Veličina_i + b_3 Diverzificiranost_i + b_4 Dijeljenje\ ideja\ i\ znanja_i + b_5 Poticaji_i + b_6 Vrsta\ poduzeća_i + u_{2i} \quad (4)$$

U jednadžbi (3) zavisna varijabla mjeri konkurentsku prednost poduzeća. U mjerenju konkurentnosti korištena su dva indikatora. Prvi indikator definiran je kao razina profitabilnosti po zaposlenom. Prilikom njegovog odabira u obzir su uzeti nalazi iz analize teoretske literature koji ističu kako je profitabilnost konačni pokazatelj konkurentnosti. U konstruiranju pokazatelja konkurentnosti u obzir se uzela i činjenica da apsolutne vrijednosti profitabilnosti mogu imati velika odstupanja s obzirom na veličinu poduzeća te su vrijednosti profitabilnosti normalizirane tako što su podijeljene sa brojem zaposlenih unutar poduzeća. Pored ovog pokazatelja, u analizi je korišten i pokazatelj relativne profitabilnosti koji je definiran kao omjer profitabilnosti poduzeća i prosječne profitabilnosti u uzorku. Na taj način uvažena je i druga bitna značajka konkurentnosti koja navodi kako je ista

relativan koncept. Korištenje dva pokazatelja omogućuje pored prethodno navedenih prednosti i analizu robusnosti modela.

Među nezavisnim varijablama primarna varijabla od interesa je pokazatelj tretmana odnosno kategorička varijabla koja poprima jediničnu vrijednost ukoliko je poduzeće uspješno primijenilo neku od ranije opisanih metoda poticanja kreativnosti kao što su brainstorming, uvođenje multidisciplinarnih ili raznolikih timova, rotacija zaposlenika između odjela unutar poduzeća, uvođenje financijskih i nefinancijskih poticaja za razvijanje kreativnosti te osposobljavanje zaposlenika za razvoj novih ideja i oslobađanje kreativnosti. Pozitivan i signifikantan koeficijent na ovoj varijabli omogućio bi dokazivanje *prve hipoteze istraživanja* koja kako je istaknuto glasi:

H_1: Postoji statistički značajna razlika u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća koja koriste sustav upravljanja organizacijskom kreativnošću i onih koji to ne čine. Iz navedenog razloga očekuje se pozitivan znak na ovoj varijabli.

Nezavisne (kontrolne) varijable – ishodišne jednadžbe

Među kontrolnim varijablama model uključuje:

Varijabla (X_1) – sjedište (lokacija) poduzeća koja je definirana kao kategorička varijabla koja poprima jediničnu vrijednost ukoliko poduzeće posluje na jednoj od lokacija definiranih kao nositelji turističke ponude u Federaciji Bosne i Hercegovine i to Sarajevo, Mostar, Međugorje i Neum. Značaj sjedišta za profitabilnost i konkurentnost poduzeća višeznačan je. Sjedište u turističkim središtima predstavlja izvor potražnje. Također, koncentracija poduzeća iz određenog sektora na zemljopisno bliskom području sa sobom nosi i višu ponudu radne snage, mobilnost znanja između poduzeća te učinke prelijevanja znanja i tehnologije. Pristup specijaliziranoj infrastrukturi olakšan je ukoliko se veliki broj poduzeća iz istog sektora nalazi unutar zemljopisno koncentriranog područja. Međutim, velika koncentracija poduzeća može također dovesti do pojačanog intenziteta tržišnog natjecanja te posljedično niže profitabilnosti. Iz navedenog razloga nema prethodnog očekivanja predznaka ove varijable.

Varijabla (X2) – kvaliteta je kategorička varijabla koja poprima jediničnu vrijednost ukoliko se poduzeće izjasnilo da prilikom građenja konkurentske prednosti polaže važnost na kvalitetu svojih usluga. Kako je već ranije navedeno odabir konkurentskog profila ima implikacije za konkurentnost poduzeća. Cjenovno konkurentna poduzeća prednost nad konkurentima mogu ostvariti pružajući proizvod ili uslugu po nižoj cijeni od one koju nudi konkurencija. Iako je na ovaj način moguće povećati tržišni udio poduzeća, ukoliko postoji nemogućnost daljnjeg snižavanja troškova poslovanja takav vid konkurentnosti dolazi na uštrb profitabilnosti. Natjecanje u kvalitativnom segmentu tržišta, pak, omogućuje poduzećima diferencijaciju od postojećih rivala te ostvarivanje iznadprosječnih povrata odnosno stopa profitabilnosti. Zbog navedenog očekivati je kako će poduzeća koja u svom poslovanju polažu veću pažnju na unaprjeđivanje kvalitete ponude ostvarivati više stope profitabilnosti.

Varijabla (X3) – iskustvo menadžera je kontinuirana varijabla dobivena temeljem odgovora ispitanika na pitanje o radnom iskustvu unutar sektora u kojem poduzeće posluje. Već je Becker (1962) uveo razliku između općeg ljudskog kapitala (formalnog obrazovanja) i specifičnog ljudskog kapitala (usavršavanja i iskustva koje se stječe kroz radni vijek). Akumulirano iskustvo menadžera sa sobom nosi i mrežu poslovnih kontakata te mogućnost pravovremenog i ispravnog reagiranja na promjene u okruženju kao i poduzimanje svih radnji relevantnih za uspješno poslovanje i konkurentnost poduzeća. Zbog navedenog se očekuje pozitivan predznak ove varijable.

Varijabla (X_4) – veličina poduzeća mjeri se brojem zaposlenika. U FBiH se razlikuju dva zakona na temelju kojih se vrši klasifikacija poduzeća: „*Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine*“ i „*Zakonu o poticanju malog gospodarstva*“. Imajući u vidu da su definicije poduzeća u Bosni i Hercegovini utvrđene zakonima, nužno je za potrebe istraživanja prihvatiti iste bez unošenja bilo kakvih izmjena. Zbog postavljenih ciljeva istraživanja predlaže se korištenje definicije iz *Zakona o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 42/04).* Pravne osobe razvrstavaju se u ovisnosti od prosječnog broja zaposlenih, ukupnog godišnjeg prihoda i vrijednosti imovine utvrđene na dan sastavljanja

financijskih izvještaja u poslovnoj godini. Poslovni subjekti moraju zadovoljiti minimalno dva od tri navedena kriterija, u istraživanju je je korišten prosječan broj zaposlenih i ukupni prihod.

Postojeća literatura nema jedinstveno stajalište o utjecaju veličine poduzeća na njegovu profitabilnost. Prema jednom shvaćanju mala poduzeća su fleksibilna, sklonija riziku i sukladno tome inovativnija što im omogućuje više razine konkurentnosti i više stope profitabilnosti (Schumpeter, 1934). Prema drugom shvaćanju, mala poduzeća oskudijevaju resursima potrebnim za nadmetanje sa konkurentima posebice u tržišnom segmentu u kojem inovacije predstavljaju ključnu konkurentsku prednost te će veća poduzeća biti uspješnija i konkurentnija (Schumpeter, 1942). Veličina poduzeća može se povezati i sa ekonomijama obujma koje poduzeću omogućuju snižavanje troškova te samim time i više stope profitabilnosti. Međutim, veličina poduzeća može dovesti i do diverzificiranosti ponude što negativno utječe na ekonomije obujma te posljedično na profitabilnost. Iz navedenog razloga nema prethodno očekivanog predznaka za ovu varijablu.

Varijabla (X_5) koja kontrolira uvođenje marketinških inovacija konstruirana je kao kategorička varijabla. Poprima jediničnu vrijednost ukoliko je poduzeće tijekom tri godine koje su prethodile istraživanju uvelo jednu od marketinških inovacija opisanih prethodnoj cjelini. Marketinške aktivnosti omogućuju poduzeću kontakt sa novim kupcima i novim zemljopisnim tržištima. Također, na ovaj način moguće je kod kupaca stvoriti percepciju o posjedovanju svojstava koja proizvod diferenciraju od sličnih proizvoda konkurenata. Iz navedenog razloga očekuje se pozitivan predznak na ovoj varijabli.

Varijabla (X_6) - model uključuje kategoričku varijablu (X_6) koja poprima vrijednost jedan ukoliko se radi o poduzeću koje pruža usluge smještaja. Na ovaj način izdvajaju se učinci vrste poduzeća odnosno kontrolira se za razliku između pružatelja usluga smještaja i pružatelja ugostiteljskih usluga.

Varijabla (X_7) – vlasništvo je kategorička varijabla koja poprima jediničnu vrijednost ukoliko je poduzeće u pretežito inozemnom vlasništvu. Literatura o ponašanju poduzeća u zemljama Središnje i Jugoistočne Europe tijekom protekla dva i pol desetljeća obiluje primjerima pozitivnog utjecaja inozemnog vlasništva na

restrukturiranje i konkurentnost poduzeća. Strano vlasništvo se u tom kontekstu uobičajeno povezuje sa transferom znanja i tehnologije, uvođenjem suvremenih i funkcionalnih poslovnih praksi, olakšanom pristupu kanalima dobave i prodaje inozemnog vlasnika, pristupu financijskim, materijalnim i ljudskim resursima tvrtke vlasnika. Navedeni učinci mogu prometnuti tvrtku u pretežito inozemnom vlasništvu u tržišnog lidera te joj omogućiti dosezanje više razine konkurentnosti. Iz navedenog razloga očekuje se pozitivan predznak za ovu varijablu.

Nezavisne (kontrolne) varijable – selekcijske jednadžbe

U jednadžbi (4) zavisna varijabla je prethodno definirana kategorička varijabla za poduzeća koja uspješno primjenjuju metode poticanja kreativnosti.

Varijabla (Z_1) – kvaliteta. Među nezavisnim varijablama model uključuje ranije opisanu kontrolnu varijablu za poduzeća koja u tržišnom natjecanju naglasak polažu na kvalitetu u selekcijskoj jednadžbi (Z1) kvaliteta. Natjecanje u kvalitativnom segmentu tržišta zahtijeva od poduzeća ulaganje napora u inovacijske aktivnosti i tržišnu diferencijaciju. Iz navedenog razloga u ovom tržišnom segmentu može se očekivati veća važnost kreativnosti nego za poduzeća koja razvijaju cjenovnu konkurentnost.

Varijabla (Z_2) – veličina poduzeća i u jednadžbi (4) definirana je kao broj zaposlenika. Kako je već istaknuto s jedne strane, mala poduzeća odlikuje fleksibilnost, odsustvo averzije prema riziku i želja za tržišnim probojem zbog čega se među njima može očekivati viši stupanj inovativnosti te povezano s njim i kreativnosti. S druge strane, mala poduzeća oskudijevaju resursima za razvoj inovacija kao i onim bitnim za upravljanje kreativnosti poput sredstava za razvoj sustava nagrađivanja te se stoga ne može a priori definirati očekivani predznak. Signifikantan koeficijent na ovoj varijabli sugerirao bi potvrđivanje *druge hipoteze istraživanja* koja glasi

H_2: Postoje značajne razlike u upravljanju organizacijskom kreativnošću povezane s veličinom poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

Model uključuje tri kategoričke varijable definirane temeljem odgovora ispitanika na pitanja o kreativnosti njihovih poduzeća.

Varijabla (Z_4) - diverzificiranost konstruirana je temeljem odgovora ispitanika na pitanja o sastavu njihovih timova te stavovima organizacije prema različitosti. Kako je istaknuto u drugoj cjelini poglavlja, raznolikost sa sobom nosi razlike u razmišljanju, stavovima prema pojavama i procesima u okruženju kao i u znanju koje pojedinac posjeduje. Poticanje raznolikosti u tom kontekstu može doprinijeti nastanku kreativnih ideja koje će poslužiti rješavanju problema koji se stavljaju pred organizaciju. Varijabla poprima jediničnu vrijednost za one organizacije u kojim postoje timovi pojedinaca različitih kulturnih, obrazovnih i drugih obilježja, organizacije koje u razvijanju ideja i rješavanju problema koriste pomoć i vanjskih suradnika te organizacije koje potiču individualnu raznolikost.

Druga varijabla koja je odrednica uspješnosti u upravljanju kreativnosti je kategorička varijabla (Z_5)

Varijabla (Z_5) - dijeljenje ideja i znanja. U drugoj cjelini poglavlja također je istaknuto kako kreativni proboj nastaje nerijetko razmjenom ideja i znanja između pojedinaca unutar organizacije kao i između zaposlenika organizacije i njihovog okruženja. Slijedom navedenog organizacije koje imaju otvoren stav prema dijeljenu ideja i znanja imaju veću vjerojatnost uspjeha u razvijanju novih ideja te povećanju svoje konkurentnosti. Varijabla poprima pozitivan predznak za poduzeća u kojima postoji otvorena komunikacija i razmjena ideja između zaposlenika, u kojim se rješenja problema traže zajedničkim generiranjem svih ideja članova tima te u kojima organizacija podržava dijeljenje znanja i ideja unutar i između odjela. Kao i u slučaju gornje varijable i ovdje se očekuje pozitivan predznak.

Posljednja varijabla (Z_6) koja se odnosi na kreativnost tiče se sustava poticaja zaposlenicima.

Varijabla (Z_6) – poticaj zaposlenicima. U drugoj cjelini istaknuto je kako izbor između financijskih i nefinancijskih poticaja ovisi o prirodi samog pojedinca.

Kategorička varijabla korištena u ovom slučaju poprima jediničnu vrijednost ukoliko organizacija podržava sustav nagrađivanja, njeni zaposlenici smatraju razinu motivacije za poticanje kreativnosti zadovoljavajućom te za one organizacije u kojim zaposlenici smatraju sustav nagrađivanja bitnom stavkom za poticanje kreativnosti. I za ovu varijablu očekuje se pozitivan predznak. Prethodno predstavljene tri varijable imaju važnost i u kontekstu dokazivanja *treće hipoteze istraživanja*. Kako navodi treća hipoteza

H_3: Moguće je uspostaviti model organizacijske kreativnosti kojim se postiže konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

Predznak i signifikantnost pojedinih od gore navedenih varijabli te utjecaj upravljanja kreativnošću na konkurentnost poduzeća poslužit će u dokazivanju navedene hipoteze. Konačno, kao i u slučaju jednadžbe (3) i ovdje model uključuje kategoričku varijablu (Z_3) koja kontrolira za učinke specifičnosti pojedinih *vrsta poduzeća*.

5.2.3. Rezultati istraživanja

Model uključuje sve varijable objašnjene u prethodnoj cjelini. Tablica 20 donosi opis zavisnih i nezavisnih varijabli korištenih u analizi.

Tablica 22. *Opis varijabli*

Zavisne varijable i varijable tretmana		
Oznaka	Naziv (Kratica)	Opis
Y_{11}	Pokazatelj konkurentnosti 1 (konk1)	Profit po zaposlenom
Y_{12}	Pokazatelj konkurentnosti 2 (konk2)	Omjer profitabilnosti poduzeća i prosječne profitabilnosti u uzorku
Y_2	Pokazatelj uspješnosti upravljanja kreativnosti (kreatmng) – zavisna varijabla selekcijske jednadžbe i tretman varijabla u ishodišnoj jednadžbi modela	Kategorička varijabla (1 – poduzeće uspješno primjenjuje metode za poticanje kreativnosti tijekom tri godine prije istraživanja)

Nezavisne (kontrolne) varijable ishodišne jednadžbe		
Oznaka	Naziv (Kratica)	Opis
X_1	Sjedište/lokacija poduzeća (lok)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće locirano u nekom od turističkih središta)
X_2	Kvaliteta (kval)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće u građenju konkurentnosti važnim smatra kvalitetu ponude)
X_3	Radno iskustvo menadžera (iskustvo)	Godine radnog iskustva menadžera poduzeća
X_4	Veličina poduzeća (vel)	Broj zaposlenika
X_5	Marketinške inovacije (mktino)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće tijekom tri godine prije istraživanja uvelo marketinšku inovaciju)
X_7	Vlasništvo (vlast)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće je pretežito u inozemnom privatnom vlasništvu)
Nezavisne (kontrolne) varijable selekcijske jednadžbe		
Z_1	Kvaliteta (kval)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće u građenju konkurentnosti važnim smatra kvalitetu ponude)
Z_2	Veličina poduzeća (vel)	Broj zaposlenika
Z_3	Vrsta poduzeća (vrsta)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće se bavi pružanjem usluga smještaja)
Z_4	Diverzificiranost (divz)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće potiče individualnu i timsku raznolikost u razvoju kreativnosti)
Z_5	Dijeljenje znanja i ideja (dideja)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće potiče dijeljenje znanja i ideja unutar odjela, između odjela i sa vanjskim okruženjem u razvoju kreativnosti)
Z_6	Poticaji (poticaji)	Kategorička varijabla (1 – poduzeće potiče razvoj kreativnosti financijskim i nefinancijskim poticajima

Izvor: Istraživanje autorice

U estimaciji ekonometrijskih modela nužna je provjera putem uvida u relevantne modelske dijagnostike. Glavna pretpostavka je postojanje korelacije

između neobjašnjenih dijelova selekcijske regresijske jednadžbe i ishodišne regresijske jednadžbe.

Tablica 23. *Rezultati istraživanja*

Zavisna varijabla	konk1	konk2
Tretman		
Kreatmng	11.70***	5.48***
Ishodišna jednadžba		
Lok	3.08**	1.44**
Kval	-1.22	-0.58
Iskustvo	0.28**	0.13**
Vel	-0.02	-0.01
Mktino	0.09	0.04
Vrsta	0.17	0.08
Vlast	4.09**	1.91**
Selekcijska jednadžba		
Kval	0.53**	0.53**
Vel	0.04***	0.04***
Vrsta	-0.38	-0.38
Divz	0.61**	0.61**
Dideja	0.53***	0.53***
Poticaji	0.55***	0.55***
Dijagnostike modela		
LR test neovisnih jednadžbi H_0: ρ=0	$chi^2(1)$ = 11.75***	$chi^2(1)$ = 11.75***
Wald test H_0: Koeficijenti zajedno=0	$chi^2(8)$ = 41.34***	$chi^2(8)$ = 41.34***
Broj opažanja	126	126
ρ	-1.68***	-1.68***

***, ** i * odnose se na 1%, 5% i 10% razinu signifikantnosti varijabli

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati dijagnostičkih testova kao i rezultati procjene parametara sadržani su u Tablici 23. Iz priložene Tablice razvidno je kako svi koeficijenti zadržavaju signifikantnost i predznak bez obzira na promjenu zavisne varijable. U obje specifikacije test neovisnosti jednadžbi sugerira kako nema dovoljno dokaza za prihvaćanje hipoteze o odsustvu povezanosti neobjašnjenih dijelova selekcijske i ishodišne jednadžbe. Navedeni nalaz upućuje na postojanje endogenosti tretirane varijable. Nulta hipoteza Waldovog testa za zajedničku nesignifikantnost varijabli također je odbijena sa visokom vjerojatnošću. Zanimljiv nalaz je i predznak koeficijenta ρ koji kontrolira povezanost neobjašnjenih dijelova dvaju regresija. Negativan predznak ovog koeficijenta sugerira kako neobjašnjeni činitelji koji doprinose uspješnosti upravljanja kreativnosti koreliraju sa neobjašnjenim činiteljima koji smanjuju konkurentnost poduzeća u uzorku. Relevantne dijagnostike pružaju potporu odabranoj specifikaciji i omogućuju interpretaciju rezultata.

Polazišna točka u interpretaciji rezultata je selekcijska jednadžba koja procjenjuje učinak pojedinih varijabli na uspješnost upravljanja kreativnosti te ujedno provodi selekciju poduzeća koja ulažu napore u upravljanje kreativnosti od onih koji ne provode takve aktivnosti. Iz Tablice 23 razvidno je kako izuzev kontrolne varijable za vrstu poduzeća sve ostale varijable imaju statistički signifikantan koeficijent sa pozitivnim predznakom. Magnituda koeficijenata je gotovo jednaka u obje specifikacije. Polazeći od kontrole za kvalitetu može se zaključiti kako poduzeća koja u građenju konkurentske prednosti naglasak polažu na kvalitetu ponude imaju veću vjerojatnost uspješnog upravljanja sa kreativnosti. Ovakav nalaz nije iznenađujući ukoliko se uzme u obzir prethodno iznesene argumente o važnosti kreativnosti i inovacija za tržišno natjecanje kvalitetom. Sukladno tome, poduzeća u navedenom segmentu tržišta u kontinuiranoj su potrazi za izvorima diferencijacije od rivala te stoga ulažu znatne napore u poticanje kreativnosti i inovacijske aktivnosti.

Veličina poduzeća također ima pozitivan predznak i statistički je signifikantna. Ceteris paribus, dobiveni nalaz može se protumačiti kao sukladan ranijoj pretpostavci o lakšem pristupu resursima potrebnim za unaprjeđivanje kreativnosti kao što su ljudski, materijalni i financijski resursi. Nadalje, prethodni rezultat moguće je dovesti u vezu i sa teoretskim pretpostavkama koje naglašavaju veće mogućnosti

provođenja inovacijskih aktivnosti među velikim poduzećima. Konačno, navedeni nalaz sugerira kako ekonomije obujma pružaju poduzećima veću mogućnost alokacije resursa na poticanje kreativnosti.

Sve tri varijable koje kontroliraju poticajne odrednice kreativnosti statistički su signifikantne sa pozitivnim predznakom. Dobiveni rezultati pružaju potporu postojećim istraživanjima koja naglašavaju značaj kulturne, obrazovne i ine raznolikosti na poticanje kreativnosti. Pored navedenog dijeljenje ideja i znanja unutar odjela, između odjela unutar organizacije te između organizacije i njenog okruženja također doprinosi uspješnosti kreativnog procesa. Na uspješnost upravljanja kreativnosti pozitivno utječu i poticaji poput financijskih nagrada ili nefinancijskih poticaja.

U ishodišnoj jednadžbi manji broj varijabli ima signifikantnost. Sjedište poduzeća ima bitnu ulogu za ostvarenje konkurentske prednosti. Poduzeća koja se nalaze u turističkim središtima profitabilniji su od rivala u ostalim mjestima. Navedeno se može dovesti u vezu sa aglomeracijskim eksternalijama poput pristupa većoj potražnji, kvalitetnije ponude radne snage ili olakšanog pristupa infrastrukturi. Također, sjedište u blizini poduzeća iz iste ili srodnih industrija pogoduje transferu znanja odnosno učincima prelijevanja između poduzeća što posebice za mala poduzeća predstavlja izvor konkurentske prednosti.

Menadžersko iskustvo ima pozitivan utjecaj na konkurentsku prednost poduzeća. U ranijem dijelu disertacije istaknuto je kako iskustvo stečeno na radnom mjestu menadžmentu pruža mogućnost pravovremene reakcije na promjene koje se događaju u okruženju organizacije te strateško planiranje njenog razvoja. Iskustvo ima vrijednost i prilikom rješavanja konflikta unutar organizacije odnosno pokretanja procesa poput upravljanja kreativnosti, unaprjeđivanja konkurentnosti na postojećim i penetracije novih tržišta.

Pozitivan utjecaj na konkurentnost zabilježen je i u slučaju vlasništva poduzeća. Iz dobivenih rezultata proizlazi kako poduzeća u pretežitom inozemnom vlasništvu ostvaruju konkurentsku prednost nad konkurentima koje karakteriziraju drugi vidovi vlasništva. Dobiveni nalaz sukladan je dosadašnjim nalazima za ponašanje poduzeća u zemljama središnje i jugoistočne Europe prema kojima se inozemno vlasništvo

vezuje uz restrukturiranje i poboljšanje konkurentnosti poduzeća, transfer najbolje svjetske prakse, olakšan pristup distributivnim i opskrbnim mrežama vlasničkog poduzeća te uklanjanje financijskih i materijalnih barijera izgradnji konkurentnosti.

Najvažniji dio ishodišne jednadžbe predstavlja nalaz vezan uz upravljanje kreativnosti odnosno njegov utjecaj na konkurentsku prednost poduzeća. U obje specifikacije koeficijent je statistički signifikantan sa pozitivnim predznakom. Iz dobivenog rezultata može se zaključiti kako uspješno upravljanje kreativnošću doprinosi unaprjeđivanju konkurentske prednosti. Kako je istaknuto u ranijim dijelovima poglavlja oslobađanje organizacijskog kreativnog potencijala omogućava iznalaženje inovativnih rješenja problema te na taj način diferencijaciju poduzeća od njegovih rivala, poboljšanje konkurentske prednosti i ostvarivanje iznadprosječnih povrata.

Sumirajući dobivene rezultate potrebno se osvrnuti na hipoteze istraživanja odnosno procijeniti pružaju li rezultati dovoljno dokaza za prihvaćanje odnosno odbijanje pojedinih hipoteza istraživanja. Istraživanje upućuje kako uspješno upravljanje kreativnosti pozitivno utječe na konkurentsku prednost poduzeća. Poduzeća koja primjenjuju upravljanje kreativnosti imaju 11.700 KM višu razinu profita po zaposlenom, te 5.48 % višu razinu omjera vlastite profitabilnosti sektora.

Navedenim nalazom dokazana je prva pomoćna hipoteza istraživanja.

Iz dobivenih rezultata može se također zaključiti kako veća poduzeća imaju veću vjerojatnost uspješnog upravljanja kreativnosti što se može objasniti olakšanim pristupom ljudskim, materijalnim i financijskim resursima. Povećanje zaposlenosti za jednu jedinicu (jednog djelatnika) povećava vjerojatnost uspješnog upravljanja kreativnosti za 0.04 %.

Navedenim nalazom dokazana je druga pomoćna hipoteza istraživanja.

Iz rezultata istraživanja proizlazi kako poticanje individualne raznolikosti, formiranje timova koji okupljaju pojedince različitih kulturnih, obrazovnih i inih obilježja te suradnja sa stručnjacima iz organizacijskog okruženja povećavaju vjerojatnost uspješnog upravljanja kreativnosti što pak pogoduje unaprjeđenju konkurentske prednosti poduzeća. Vjerojatnost uspješnog upravljanja kreativnošću je 61 % veća za poduzeća koja se koriste navedenim mjerama. Istovjetan učinak

ostvaruju organizacije koje potiču dijeljenje znanja i ideja unutar odjela, između organizacijskih odjela kao i između organizacije i okruženja. Korištenjem ovih mjera vjerojatnost uspješnog upravljanja kreativnošću povećava se za 58 %. Konačno, organizacije koje se u poticanju kreativnosti oslanjaju na sustav nagrađivanja imaju 55 % veću vjerojatnost uspješnog upravljanja kreativnošću.

Navedenim nalazom dokazana je treća pomoćna hipoteza istraživanja.

Temeljem dokaza tri pomoćne hipoteze istraživanja može se zaključiti kako je ***dokazana glavna hipoteza istraživanja H_0: Postoji pozitivna povezanost između organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.***

5.2.4. Model utjecaja upravljanja kreativnošću u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti

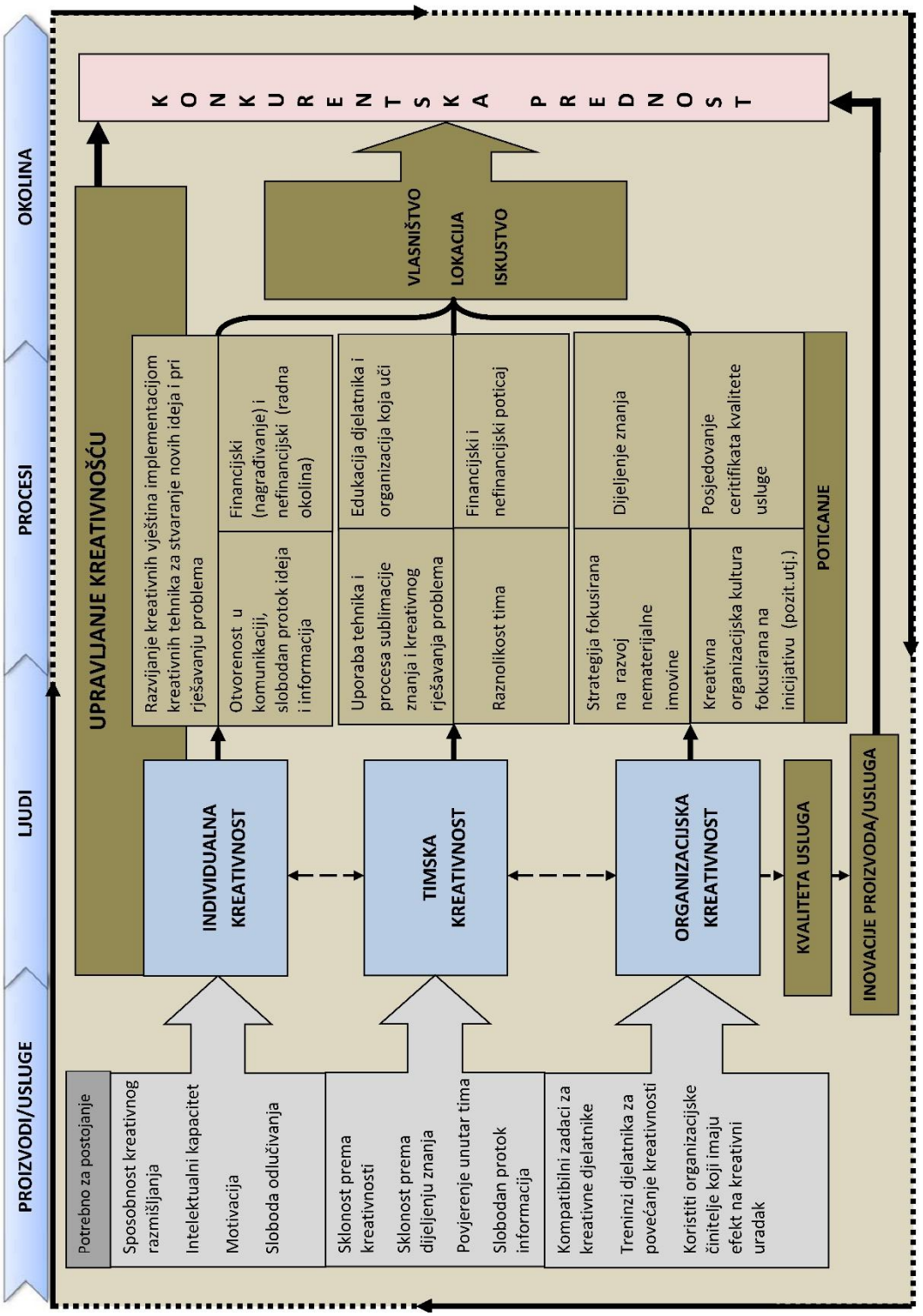
Nove teorije rasta poduzeća temelje se na ostvarivanju konkurentske prednosti primjenom novih kreativnih metoda, procesa, usluga i uvođenjem kreativnih rješenja u poslovanju. Slika 36. prikazuje model istraživanja vezan uz pomoćnu hipotezu

H_3: Moguće je uspostaviti model organizacijske kreativnosti kojim se postiže konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

koji bi se primjenjivao u praksi i odnosi se na upravljanje kreativnošću u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti. Mogućnost poduzeća da kontinuirano upravlja kreativnošću ovisi i o gospodarskoj grani, u provedenom empirijskom istraživanju poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu. Primjenjujući ranije opisanu metodologiju definiran je konačan model promatrajući različitosti i učinke upravljanja i poticanja individualne, timske i organizacijske kreativnosti, te prediktora koji imaju izravan utjecaj na ostvarenje konkurentske prednosti.

Na slici 36. prikazan je konačni model istraživanja – Model utjecaja upravljanja kreativnošću.

Slika 36. *Model utjecaja upravljanja kreativnošću*



Izvor: istraživanje autorice

Rezultati istraživanja vezani uz hipotezu H_3 pokazali su da kako bi se ostvarila konkurentska prednost poduzeća mogu upravljati kreativnošću na način da potiču:

- Individualnu kreativnost čije postojanje je uvjetovano sposobnošću kreativnog razmišljanja, intelektualnim kapacitetom, motivacijom i slobodom odlučivanja djelatnika. U kontekstu ostvarivanja konkurentske prednosti potiče se razvijanjem kreativnih vještina implementacijom kreativnih tehnika za stvarenje novih ideja i u samom procesu rješavanja problema, nadalje bitna je otvorenost u komunikaciji koja podrazumijeva slobodan protok ideja i informacija te financijsko i nefinancijsko nagrađivanje djelatnika.
- Timsku kreativnost za koju je bitno da djelatnici imaju sklonost prema kreativnosti, djeljenju znanja, da postoji povjerenje unutar članova tima kao i slobodan protok informacija. Kako bi imala utjecaj na konkurentsku prednost bitno je poticati uporabu tehnika i procesa sublimacije znanja i kreativnog rješavanja problema, jako bitna stavka je raznolikost tima za koju je istraživanje potvrdilo jačinu veze, konstantna edukacija djelatnika, kao i jačina veze financijskih i nefinancijskih poticaja.
- Te za organizacijsku kreativnost od presudnog je značenja dodjela kompatibilnih zadataka kreativnim djelatnicima, organiziranje treninga za povećavanje kreativnosti i korištenje organizacijskih činitelja koji imaju efekt na kreativni uradak. Za poduzeća koja teže postizanju konkurentske prednosti bitna je izradba strategije sa fokusom na razvoju nematerijalne imovine, zatim djeljenje znanja unutar svih organizacijskih cjelina poduzeća, kontinuitet rada i posjedovanja ceritifikata kvalitete usluge, te kreativna organizacijska kultura koja ima pozitivan utjecaj na kvalitetu usluge i inovacije proizvoda/usluga.

Sve tri komponente izravno pozitivno utječu na kvalitetu usluge i implementaciju inovacija proizvoda/usluga koje također izravno pozitivno utječu na ostvarenje konkurentske prednosti. Istraživanje je uključilo i niz kontrolnih varijabli za koje dobiveni rezultati sugeriraju da vlasništvo, lokacija i iskustvo menadžmenta pored upravljanja kreativnosti imaju presudnu ulogu u formiranju konkurentnosti poduzeća.

5.2.5. Ograničenja istraživanja

Istraživanja vezana uz organizacijsku kreativnost koja se provode u svijetu primjenjuju različite metode i procese poticanja i mjerenja, te je stoga iznimno teško uspoređivati rezultate istraživanja. Prema Globalnom indeksu inovativnosti za 2016. godinu Bosna i Hercegovina se nalazi na 87. mjestu najinovantinijih gospodarstava svijeta. Istraživanje u ovom radu je provedeno na teritoriju Federacije Bosne i Hercegovine, dakle nije rađeno na teritoriju Republike srpske i Distrikta Brčko. Jedan od glavnih razloga zbog kojeg je istraživanje ograničeno samo na teritoriju Federacije Bosne i Hercegovine jeste i neusklađenost zakonske regulative i neusklađenost istraživane problematike. Stoga je i jasna prepreka sa kojom se susreću organizacije a to je svakako i visok rizik ulaganja u istraživanu problematiku.

Pored navedenog u Federaciji Bosne i Hercegovine bitno je istaknuti problem neadekvatnog konteksta (lokalnog, regionalnog i globalnog) za razvoj kreativnosti kao što je, primjerice, izgradnja društvenog i zakonskog okvira za poticanje kreativnosti i inovativnosti.

U ograničenjima još svakako treba navesti da je svaku organizaciju predstavljao samo jedan od manjeg ili većeg broja menadžera unutar organizacije. Istraživanje nije provedeno na ostalim zaposlenicima. Spomenuto predstavlja određeni nedostatak budući da stajalište jednog menadžera ne predstavlja nužno stajalište ostatka menadžmenta i zaposlenih unutar organizacije. Svaka osoba daje svoje subjektivno mišljenje koje ne mora nužno ocrtavati stajalište većine. Ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju, prema njihovom mišljenju, poznaju poslovanje svoje organizacije, te su zamoljeni da što objektivnije daju svoje stavove o postavljenim pitanjima u upitniku.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U suvremenom ekonomskom okruženju opstanak poduzeća zahtijeva ulaganje iznimnih napora u kontinuirano unaprjeđivanje konkurentskih prednosti. Izazov s kojim se poduzeća suočavaju počinje već kod odabira modela s kojim se upuštaju u tržišnu utakmicu sa svojim konkurentima. Dok pojedina poduzeća svoj tržišni put grade nastojeći ponuditi proizvode jednake kvalitete kao konkurenti po nižoj cijeni druga poduzeća nastoje ostvariti konkurentsku prednost ulaganjem u unaprjeđivanje kvalitete svoje ponude. Intenzitet tržišnog natjecanja dodatno pojačan globalizacijom ekonomske aktivnosti vezuje opstanak poduzeća uz sposobnosti diferencijacije od konkurenata odnosno razvoja novih proizvoda, usluga, načina komunikacije sa klijentima, distribucijskih kanala ili odnosa s dobavljačima. Kako postojeća istraživanja ukazuju presudnu ulogu u razvoju inovacijskih aktivnosti ima kreativnost koju organizacija posjeduje odnosno sposobnost oslobađanja kreativnog potencijala zaposlenika i upravljanje njime u svrhu rješavanja izazova koji se postavljaju pred organizaciju.

Uspješno upravljanje kreativnosti kompleksan je i zahtjevan proces koji iziskuje kreiranje okruženja koje će potaknuti kreativnost zaposlenika. Postojeća istraživanja ukazuju kako se kreativnost oslobađa u okruženjima koja odlikuje različitost sudionika, sloboda dijeljenja znanja i ideja te sustav odgovarajućih poticaja. Takva okruženja često podrazumijevaju ispitivanje granica postojećih sustava, propitivanje autoriteta te odstupanje od zadanih normi ponašanja i djelovanja unutar organizacije. Pred organizacijama koje nastoje izgraditi učinkovit i uspješan sustav upravljanja kreativnosti te na taj način unaprijediti svoju konkurentnost postavlja se stoga izazov izgradnje poticajnog okruženja uz istovremeno zadržavanje organizacijskog sklada i očuvanje sustava postojećih normi.

6.1. Rezultati teorijskog dijela istraživanja

Teorijski dio doktorske disertacije temeljen je na definiranju problema i predmeta istraživanja, postavljanju ciljeva istraživanja kao i radnih istraživačkih hipoteza,metodologiji i strukturi samog istraživanja. Nakon uvodnih razmatranja proučavan je koncept kreativnosti, razumijevanje i detaljno razmatranje kompleksnosti samog pojma. Utvrđen je cijeli niz različitih čimbenika iz mikro ali i makro okruženja, koji na različite načine i u različitim omjerima utječu na daljnji razvoj kreativnosti. Od motivacije za stvaranjem novih proizvoda i usluga, kadrovske strukture, inovacijskog potencijala, strategija vođenja organizacije, primjene kreativnih tehnika, usvajanja novih znanja, pa sve do stupnja demokratizacije, kvalitete infrastrukture, zakonodavnog i pravnog sustava.

U daljnjim razmatranjima razvidno je da se kreativnost nameće kao nužna potreba u kontekstu opstanka i napredovanja organizacija. Brzi rast, stalne promjene, globalizacija, informiranost korisnika usluga rezultiraju enormnim svakodnevnim promjenama na tržištu. Poticanje kreativnosti unutar organizacije nije moguće bez kvalitetnog upravljanja promjenama, kao niti bez generiranja znanja i kreativnih rješenja. Brzi rast zahtijeva sve češće tehnološke i proceduralne promjene.

Teorijska razmatranja su rezultirala zaključkom da je za sami opstanak organizacija u turizmu i ugostiteljstvu, posebice za ostvarivanje konkurentske prednosti, bitan fokus na poticanju neopipljive imovine, u ovoj doktorskoj disertaciji upravo istraživane kreativnosti, znanja i kvalitete usluge. Upravljanje temeljeno na poticanju kreativnosti gradi osnovu koja kreira sigurnije poslovanje u budućnosti, stvara čvrste temelje razvoja i ostvarivanja konkurentske prednosti.

Temeljem teorijskog dijela istraživanja izdvajaju se i određene preporuke za menadžere/vlasnike/poduzetnike poduzeća u turizmu i ugostiteljsvu. Kreativnost je za suvremenu organizaciju okosnica daljnjeg razvoja. U kontekstu upravljanja bitno je fokusirati se, prepoznati i vrednovati kreativne djelatnike. Kreativnost se mora promatrati kao aktivnost koja se motivira različitim poticajima u cilju otvarivanja konkurentske prednosti, stvaranja novih proizvoda i usluga, te pozicioniranja na tržištu. Kreativna klima je od presudnog značaja za stvaranje uvjeta potrebnih za implementaciju kreativnosti. Pravila poslovanja i ponašanja su se znatno promjenila

u kontekstu da sam kapital nije toliko značajan koliko je značajno kreiranje novih vrijednosti, novog znanja i eksploatacije vrijednosti znanja. Koordinacija pojedinaca i timova, slobodan protok informacija i znanja, komunikacijsko i tehnološko umrežavanje, omogućavanje samostalnosti u donošenju odluka su neke od bitnih stavki uspješnog upravljanja.

Unutar doktorske disertacije istraživani su različiti modeli, metode i pristupi razumijevanja kreativnosti. Od povijesnog pristupa trendovima kreativnosti, preko osobnih psihometrijskih metoda i modela psihologije, pa sve do suvremenog ekonomskog pristupa.

Teorijski dio pročavanja postizanja konkurentske prednosti rezultirao je zaključkom da za suvremenu organizaciju presudno poticanje oranizacijskih ključnih sposobnosti, vlastite kreativnosti, znanja i inovacija kako postojećih tako i budućih poslovnih rješenja. Na osnovu konkurentske prednosti determiniraju se sve daljnje odrednice uspjeha poslovanja poduzeća, kao i prikladnost pojedinih aktivnosti poslovanja. Kako bi se ostvarila konkurentska prednost teorijski rezultati istraživanja ukazuju da je nužno oblikovanje odgovarajuće strategije, razumijevanje značaja strateškog promišljanja i ističe se značaj uloge menadžmenta poduzeća. Cijeli niz aktivnosti dovodi u korelaciju ulogu menadžmenta i ostvarivanja konkurentske prednosti. Od detaljnog proučavanja konkurencije, istraživanja i prepoznavanja navika korisnika usluga, kvalitetnog upravljanja raspoloživim resursima i svakodnevnim traganjem za novim izvorima pa do poticanja jačanja uloge svih zaposlenih u procesu ostvarivanja konkurentske prednosti. Konstantan rad na poticanju i razumijevanju kreativnog ponašanja zaposlenika je sasvim sigurno okosnica ostvarivanja konkurentske prednosti svih poduzeća, pa tako i poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

6.2. Rezultati empirijskog dijela istraživanja

Uspješno upravljanje kreativnosti kompleksan je i zahtjevan proces koji iziskuje kreiranje okruženja koje će potaknuti kreativnost zaposlenika. Postojeća istraživanja ukazuju kako se kreativnost oslobađa u okruženjima koja odlikuje

različitost sudionika, sloboda dijeljenja znanja i ideja te sustav odgovarajućih poticaja. Takva okruženja često podrazumijevaju ispitivanje granica postojećih sustava, propitivanje autoriteta te odstupanje od zadanih normi ponašanja i djelovanja unutar organizacije. Pred organizacijama koje nastoje izgraditi učinkovit i uspješan sustav upravljanja kreativnosti te na taj način unaprijediti svoju konkurentnost postavlja se stoga izazov izgradnje poticajnog okruženja uz istovremeno zadržavanje organizacijskog sklada i očuvanje sustava postojećih normi.

Cilj ove doktorske disertacije bio je provesti empirijsko istraživanje utjecaja upravljanja kreativnosti na konkurentsku prednost poduzeća sektora turizma i ugostiteljstva u Federaciji Bosne i Hercegovine. U tom kontekstu istraživanje je nastojalo utvrditi postojanje veze između upravljanja kreativnosti i konkurentske prednosti (H1), utjecaja veličine poduzeća na upravljanje kreativnosti (H2) te mogućnosti razvoja modela za upravljanje kreativnosti u svrhu izgradnje konkurentske prednosti (H3). Ponašanje poduzeća u Bosni i Hercegovini općenito, a posebice u sektoru turizma i ugostiteljstva relativno je neistražen fenomen. Problem je još naglašeniji ukoliko se govori o inovacijskim aktivnostima i poticanju kreativnosti u uslužnom sektoru u cjelini i sektoru turizma i ugostiteljstva gdje ne postoje relevantna istraživanja.

Rezultati prikupljeni provedbom anketnog istraživanja sugeriraju kako anketirana poduzeća pretežito ulažu napore u upravljanje kreativnošću. Zadovoljstvo radnim mjestom, osjećaj ispunjenosti poslom kao i financijski poticaji imaju bitnu ulogu za poticanje individualne kreativnosti. S druge strane, raznolikost radnih skupina, dijeljenje ideja između članova timova i suradnja sa okruženjem djeluju kao poticajni faktori za ispoljavanje individualne kreativnosti. Daljnjom analizom dobivenih odgovora može se steći dojam kako prema stavovima ispitanika mnoge organizacije podržavaju raznolikost i dijeljenje ideja deklarativno dok u praksi slijede praktični način rješavanja problema te ne gledaju blagonaklono na ispoljavanje mišljenja.

Rezultati ekonometrijske analize pružaju potporu svim hipotezama istraživanja. Dokazan je pozitivan utjecaj kreativnosti na konkurentsku prednost kao i veličine poduzeća na upravljanje kreativnosti. Istraživanje je također identificiralo i nekoliko

kanala koji doprinose uspješnosti upravljanja kreativnosti. Pored ovih nalaza istraživanje je uključilo i niz kontrolnih varijabli čiji rezultati sugeriraju kako vlasništvo, lokacija i iskustvo menadžmenta pored upravljanja kreativnosti imaju presudnu ulogu u formiranju konkurentnosti poduzeća.

Današnja poduzeća, a u provedenom istraživanju poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu imaju jednu potpuno novu dimenziju poslovanja i društvenu odgovornost. Vrijeme koje dolazi svakako će na određeni način još više širiti kreativnu lepezu potrebnih znanja neophodnih za korištenje raspoloživih resursa u suvremenim tržišnim uvjetima, te na određeni način stvarati bolju percepciju razvoja poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu.

6.3. Preporuke za buduća istraživanja

Istraživanje provedeno u ovom radu bitno je ukazalo na potrebe detaljne analize i značaja organizacijske kreativnosti u korelaciji sa konkurentskom prednošću usljed poslovanja suvremenih organizacija u dinamičnim i neizvjesnim tržišnim uvjetima. Iako je važnost poticanja kreativnosti i značaj ostvarivanja konkurentske prednosti sve više prepoznat unutar menadžmenta suvremenih organizacija, teško je odgovoriti i stalno se prilagođavati konstantnim organizacijskim promjenama. Poslovanje poduzeća uvjetovano konstantnim promjenama i turbulentnom okružju na suvremenom tržištu oblikuje modele za preživljavanje poduzeća na rubu kaosa. Kao što autor (Florida, 2002.) zaključuje: "Najveći problem koji će okarakterizirati doba koje nam predstoji jesu neprestane trzavice između kreativnosti i organizacije". Istraživanje je dokazalo i značaj poticanja određenih aktivnosti nužnih za daljnji razvoj organizacija u kontekstu ostvarivanja konkurentske prednosti. Posebice ustupanja dovoljno slobode i ovlasti dionicima sa ciljem kreativnog razvoja poslovanja, otvorenosti u rješavanju problema, materijalnih i nematerijalnih nagrada za kreativni i inovativni pristup podjednako pojedincima ali i timovima, sustavnoj podršci pri preuzimanju određenih rizika, kao i upravljanju kreativnim ljudskim potencijalima.

Pored spomenutog potrebno je istaknuti i preporuku da bi se slično istraživanje trebalo provesti i na zaposlenicima poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu, budući da je istraživanje u ovoj disertaciji fokusirano samo na menadžment organizacije na svim razinama.

Radom se nastoji razjasniti samo jedan od aspekata ostvarivanja konkurentske prednosti odnosno korelacije i ovisnosti između poticanja i razvoja organizacijske kreativnosti i ostvarivanja konkurentske prednosti. Svakako je potrebno istaknuti da bi bilo korisno i nužno provesti slično istraživanje upoduzećima koja posluju u drugim gospodarskim granama.

LITERATURA

Knjige

1. Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
2. Amabile, T. M., Burnside, R. M., Gryskiewicz, S. S. (1995), *KEYS: Assessing the climate for creativity*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
3. Amabile, T. M., Gryskiewicz, S. S. (1987), *Creativity in the R&D laboratory*. Technical Report Number 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
4. Andari, R. Bakshi, H, Hutton, W., O'Keefe, A., Schneider, P. (2007), *Staying ahead? The economic contribution of the creative industries*. London: Department for Culture, Media and Sport.
5. Anderson, C.H., Vincze, J.W. (2000), *Strategic Marketing Management: Meeting the Global Challenge*. Boston: Houghton Mifflin Company.
6. Avelini Holjevac, I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija
7. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
8. Bahtijarević Šiber, F. (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
9. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment – Vještine,sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
10. Barney, J.B., Hesterley, W.S (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
11. Barney, J.B., Clark, D.N. (2007), *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press,
12. Bartoluci, M. (2013), *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva – turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu*, Školska knjiga, Zagreb
13. Bartoluci, M., Čavlek, N. i suradnici (2007), *Turizam i sport – razvojni aspekti*, Školska knjiga, Zagreb
14. Bear, J., Kaufman, J. C. (2006), *Creativity Research in English – Speaking Countries*. U: Kaufman, J. C. i Sternberg, R. J. The international Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press.
15. Bilton, C. (2010), *Menagement and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Blackwell Publishing Ltd,Oxford
16. Blažević, B. (2007), *Turizam u gospodarskom sustavu*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija
17. Boddy, D. (2008), *Management*, Prentice Hall, London
18. Boden, M. (1994), *Dimensions of Creativity*, MIT Press/Bradford Books, Cambridge, MA/London

19. Broussine, M. (2008), *Creative Methods in Organizational Research*, SAGE Publications Ltd., London
20. Buble, M., Klepić, Z. (2009), *Menadžment malih poduzeća – osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar
21. Buble, M., et. al. (2005), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
22. Cameron, A. C., P. K. Trivedi. (2005), *Microeconometrics: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
23. Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Opatija
24. Choo, C.W., Bonits, N. (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, Inc.
25. Collins, M.A., Amabile, T.M. (1999), *Motivation and creativity*. in R.J. Sternberg (Ed.), Handbook of Creativity. Cambridge: Cambridge University Press.
26. Cook, P. (2002), *Best Practice Creativity*, Gower Publishing Limited, Hampshire, England
27. Cooper, C., Hall, M. (2008), *Contemporary Tourism: An International Approach*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford
28. Cowie, K.A. (2015), *Big Ideas: New Methods to Encourage Creativity and Innovation int he Workplace*, Wiley Online Library, Global Business and Organizational Excellence
29. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. (2011), *Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav*, Školska knjiga, Zagreb
30. Daraboš, M. (2015), *Evolucija konkurentske prednosti - U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*, Naklada Ljevak, Zagreb
31. Dijkstra, L. (2009), *The Regional Dimension of Creativity and Innovation*, Chapter 8 of E. Villalba (ed) Measuring Creativity: Proceedings of a Conference, Brussels, May 2009, European Commission.
32. Dostić, M. (2002), *Menadžment malih i srednjih poduzeća*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo
33. Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Enterpreneurship*, Practice and Principles
34. Edvinsson, L. (2003), *Korporacijska longituda, Navigacija ekonomijom znanja*, Differo, Zagreb
35. Estrin, J. (2009), *Closing the innovation gap: Reigniting the spark of creativity in a global economy.* New York, NY: McGraw Hill.
36. Evans, N., Campbell, D., Stonehouse, G., (2003), *Strategic Management for travel and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford
37. Failte, I. (2005), *A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism: Competing Through People*, Ireland, Dublin
38. Feist, J. (1999), *The Function of Personality in Creativity in Kaufman*, C. and Sternberg, J. (eds.) The Cambridge Handbook of Creativity: 113-130. Cambridge: Cambridge University Press.
39. Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work*, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books
40. Florida, R. (2005), *The flight of the creative class: The new global competition for talent.* New York, NY: Harper Collins.

41. Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction*. New York, NY: Currency Book.
42. Galičić, V., Laškarin, M. (2016), *Principi i praksa turizma i hoteljerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija
43. George, J. M. (2007), *Creativity in Organizations*, London, Routledge.
44. Goldstein, S. (2016), *Poduzetništvo u kreativnim industrijama*, Hrvatska sveučilišna naklada. Zagreb.
45. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*. Reading: AddisonWesley.
46. Hall C., Williams A.M. (2008), *Tourism and Innovation*. Abington: Routledge.
47. Hill, C.W., Jones, G.R. (2004), *Strategic Management: An Intergrated Approach*, Houghton, Mifflin Company, Boston, MA
48. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (2001), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4th ed. Australia: South-Western College Publishing.
49. Howkins, J. (2002), *The Creative Economy. How People Make Money from Ideas*. Penguin Books.
50. Huczynski, A., Buchanan, D. A. (2006), *Organizational Behaviour*, 6. ed., Prentice Hall, Harlow, England
51. Iveković, D. (2006), *HR menadžment – suvremeni pojmovnik*, Zagreb, M.E.P.
52. Jones, G.R. (2007), *Organisational Theory, Design and Change*, Pearson Hall
53. Kanji, G. K, (2002), *Measuring business excellence*, Routledge, London
54. Keyton, J. (2005), *Communication and Organizational Culture*, Sage Publications, Inc.
55. Koestler, A. (1964), *The Act of Creation*, London: Hutchinson & Co.
56. Kotler, P. (1994), *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb
57. Klaić, B. (2004), *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb
58. Kukić, S., Markić, B. (2006), *Metodologija društvenih znanosti – metode, tehnike,postupci i instrumenti znanstvenoistraživačkog rada*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar
59. Jadrešić, V. (2001), *Turizam u interdisciplinarnoj teoriji i primjeni*, Školska knjiga, Zagreb
60. Johnson A.P. (2014.) *Creativity and intuition: excerpt fromthebook: Education Psychology: Theories of Learning and Human Development*, National Science Press:
61. Land, G.,Jarman, B, (1993), *Breaking Point and Beyond.*San Francisco: HarperBusiness,
62. Lashley, C. (2001), *Strategies for Service Excellence*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford
63. Lazibat, T. (2009), *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga d.o.o., Zagreb
64. Lubart, T. I., Runco, M. (1999), *Economic Perspective on Creativity*. U: Runco, M. A. i Pritzker S.R. *Encyclopedia of Creativity.* San Diego: Academic Press.
65. Marušić, M., Prebežac, D. (2004), *Istraživanje turističkih tržišta*, Adeco, Zagreb
66. Marušić, S. (2006), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb
67. McCalman, J., Paton, R. A., Siebert, S. (2016), *Change Management; A Guide to Effective Implementation*, Sage Publications, London

68. McDonald, M. (2002), *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*, 5th ed. Oxford: Butterworth Heinemann.

69. McKeag, D. (2009), *Improving Competitiveness by Adopting a Creative Approach to Product and Process Innovation*, CINet2009

70. Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S. (2011), *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb

71. Mouthino, L. (2000), *Strategic Management in Tourism,* CABI Publishing, Glasgow,UK

72. Muller, E. (2014), *Attractivités métropolitaines comparées: quid de Strasbourg?*, Karlsruhe, Strasbourg: Fraunhofer ISI, Burau d'économie théorique et appliquée (BETA).

73. Mullins, L. J. (2001), *Hospitality Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education, Harlow

74. Mullins, L. J. (2006), *Essentials of Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Essex, England

75. Nelson, R., Winter, S. (1982), *An Evolutionary Th eory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press.

76. Nemiro, J. E. (2004), *Creativity in virtual teams.* San Francisco, CA: Pfeiffer.

77. Nordin, S. (2003), *Tourism Clastering & Innovation* – Path to Economic Growth & Development, ETOU Utredningsserien Analys och Statistik

78. Nyheim, P., McFadden, F., Connolly, D. (2004), *Technology strategies for the hospitality industry*, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

79. Page, S. J. (2013), *Tourism Management, An Introduction*, Fourth Edition, Routledge Taylor & Francis Group, London & New York

80. Pink, D. H. (2005), *A Whole New Mind: Why Right-brainers Will Rule the Future*, Riverhead Books,

81. Poljak, P., Duboković, I., Lenardić, M., (2013), *Učenje za poduzetništvo / entrepreneurial learning*, Zrinski, Čakovec

82. Poincare, H. (1982), *The Foundations of Science,* University Press of America, Washington DC

83. Porter, M. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

84. Porter, M. (2008), *On Competition exp. ed*., Harvard Business School Publishing,

    Boston

85. Porter, M.E. (2008), *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*,

    Masmedia, Zagreb

86. Puccio, G.J., Mance, M., Murdock, M.C. (2011), *Creative Leadership, Skills that Drive Changes* (2nd ed.). Thousand Oakes: SAGE Publications

87. Richards, G., Wilson, J. (2007), *Tourism, creativity and development,* Routledge, London, New York

88. Rickards, T. (1990), *Creativity in Organisations;* The Management Bibliotheek: Amsterdam

89. Ross, B., Segal, C. (2002), *Breakthrough Thinking for Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons

90. Rowe, A.J. (2004), *Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others*, Pearson Education Ltd., Prentice Hall, NJ,

91. Runco, M. A. (2007), *Creativity: Theories and themes: research, development, and practice.* San Diego: Elsevier Inc.

92. Sadžak, M., Rađo, I., Sadžak, D. (2013), *Globalni menadžment – Kroskulturalni pristup*, Fakultet sporta i tjelesnog odgoja, Sarajevo

93. Sawyer, C. (2007), *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, Basic Books, New York, NY.

94. Sawyer, R.K. (2012), *Explaining Creativity: the science of human innovation*, 2nd edit. P.cm. Oxford University Press, Inc.

95. Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco

96. Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New York: Oxford University Press.

97. Schumpeter, J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.

98. Senge, P. M. (1996, 2006), *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.

99. Sessa, A. (1993), *Tourism Developement: Research*, Theory and education, Rim

100. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb

101. Smith, J. (2007), *Creating Competitive Advantage – Give Customers a Reason to Choose you over your Competitors*, Doubleday

102. Srića, V. (1992), *Upravljanje kreativnošću*, Školska knjiga, Zagreb

103. Srića, V. (1994), *Inventivni menadžer*, Croman i Mep Consult, Zagreb

104. Srića, V. (1997), *Kako postati pun ideja – menadžer i kreativnost*, Mep Consult, Zagreb

105. Srića, V. (2004), *Biblija modernog vođe – harmony-based leadership*, Znanje, Zagreb

106. Srića, V. (2010), *Hrvatska 2020.* Zagreb, Profil.

107. Srića, V. (2016), *Creativity and Innovation Management: A storytelling approach*, Kindle Edition

108. Stegmeier, D. (2008), *Innovations in office design: The critical influence approach to effective work environments.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

109. Sternberg, R. J. (1999), *Handbook of creativity*, New York: Cambridge University Press.

110. Sternberg, R.J. (1995), *In Search of the Human Mind*, Orlando: Harcourt Brace.

111. Stipanović, C. (2006), *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija

112. Sundač, D., Švast, N. (2009), *Intelektualni kapital – Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, ZT Zagraf, Zagreb

113. Tipurić, D. (1999), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb

114. Thompson, A. A., Strickland A. J., Gamble, J. E. (2006), *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE, Zagreb,

115. Thompson, L., Choi, H.S. (2006), *Creativity and Innovation in Organizational Terms*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey

116. Usorac, M. (2010), *Turizam – poslovna etika & društvena odgovornost & održivi razvoj*, Beretin, Split

117. Van Oech, R. (2012), *A Whack on the Side oft he Head, How You Can Be More Creative*, Warner Books

118. Vicari, S. (2013), *La creativita dell''impresa: Tra cas e necessita*. (Creativity: A case of necessity) Milano, Italy: Etas Libri.

119. Villalba, E. (2008), *On Creativity: Towards an Understanding of Creativity and its Measurements*. JRC Scientific and Technical Reports, EUR 23561. Luxemburg: Office for Offical Publicatons of the European Communities

120. Vanešević, T. (2000), *Upravljanje zadovoljstvom klijenta*, Golden marketing, Zagreb

121. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013), *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

122. Vujić, V. (2010), *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka

123. Vukonić, B. (2010), *Turizam: budućnost mnogih iluzija*, Visoka poslovna škola za turistički i hotelski menadžment Utilus iz Zagreba i Plejada, Zagreb

124. Walton, A. (2016), *Resolving the Paradox of Group Creativity*, Harvard Business School Publication Corp.,

125. Wheatley, M. (2010), *Inovativnost: uvažavanje kreativnosti svih zaposlenika*, Quantum21, Znanost i umjetnost vođenja

126. Wooldridge, J. M. (2010), *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Press.

127. Zelenika, R. (2000), *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka

128. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J. (2004), *Organizacijska kultura*, TIVA, Varaždin

129. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004), *Organizacija*, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin

Časopisi

1. Aerts, K., Schmidt, T. (2008), *Two for the Price of One? Additionality Effects of R&D Subsidies: A Comparison Between Flanders and Germany*. Research Policy, 37(5), 806-22.

2. Alavi, M., Kayworth, T. R., Leidner, D. E. (2006), *An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices*, Journal of Management Information Systems, 22 (3), 191-224.

3. Alfirević, A. (2012), *Poslovna izvrsnost i konurentska prednost hotela*, Journal of Economy & Business / Zbornik Radova, Ekonomski fakultet Mostar, vol.18, str. 1-18

4. Amabile, T. M. (1997), *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do.* California Management Review, 40(1), 39-58.

5. Amabile, T. M. (1998), *How to kill creativity*, Harvard Business Review, 76**,** 77-87.

6. Amabile, T.M. (2000), *A model of creativity and innovation in organizations*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) Research in organizational behaviour (Vol. 10, pp. 123 – 167). Greenwich, CT: JAI Press.

7. Amabile, T. M., Conti, R. (1999), *Changes in the work environment for creativity during downsizing*. Academy of Management Journal 42 (6), 630-641.

8. Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H. (2015), *Clawing Back a Promising Paper*, Ethical Challenges int he Behavioral and Brain Sciences:Case Studies and Commentaries, 83-84

9. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996), *Assessing the Work Environment for Creativity*. Academy of Management Journal, 39.

10. Amabile, T.M., Khaire, M. (2008), *Creativity and the role of the leader*. *Harvard Business Review*, October, 1-10.

11. Amabile, T.M.; Pratt, M.G. (2016), *The dynimic componential model of creativity and innovation in organization: Making progress, making meaning*, Research in Organizational Behavior, Vol. 36, : 157-183, DOI**:** 10.1016/j.riob.2016.10.001

12. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004), *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*. Leadership Quarterly, *15*, 5-32.

13. Anderson, N. Potocnik, K., Zhou, J. (2014), *Innovation and Creativity in Organizations*: A State of the Science Review and Prospective Commentary, Journal of Management, 40, (5), 1297-1333.

14. Andriopoulos, C. (2001), *Determinans of organisational creativity: a literature review*. Management Decision, 39**,** 834-840.

15. Arad, S., Hanson, M. A., Schneider, R. J. (1997), *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*. The Journal of Creative Behavior, 31 (1): 42-58.

16. Baer, M., Oldham, G. R. (2006), *The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity*. Journal of Applied Psychology, 91(4), 963-970.

17. Baer M., Oldham G.R., Cummings A. (2003), *Rewarding creativity: when does it really matter?*, The Leadership Quarterly, Vol. 14, :569-586.

18. Bakker, H., Boersma, K., Oreel, S. (2006), *Creativity (ideas) management in industrial R & D organizations: A crea-political process model and an empirical illustration of Corus RD &* T. Creativity and Innovation Management, 15(3), 296-309

19. Barney, J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17

20. Baron, R.A., Tang, J., (2011), *The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism*. Journal of Business Venturing, 26: 49-60.

21. Basadur, M. (1992), *Managing creativity: A Japanese model*. Academy of Management Executive, 6(2), :29-42.

22. Basadur, M., Wakabayashi, M., Takai, J. (1992), *Training Effects on the Divergent Thinking Attitudes of Japanese Managers*, International Journal of Intercultural Relations, Vol.16, Iss.3, :329-345

23. Bassett-Jones, N. (2005), *The paradox of diversity management, creativity and innovation.* Creativity and innovation management. 14(2), : 169-175.

24. Baucus, M., Norton, W., Baucus, D., Human, S., (2008), *Fostering creativity and innovation without encouraging unethical behaviour*. Journal of Business Ethics. 81: 97-115.

25. Bayraktaroglu, S., Kutanis, R.O. (2003), *Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global*, Tourism Management, Vol. 24, Issue. 2, :149-154

26. Becker, G. (1962), *Investments in Human Capital: A Theoretical Analysis*. Journal of Political Economy 70 (5) : 9 –49.

27. Bessler, W., Bittelmeyer, C. (2008), *Patents and the Performance of Technology Firms: Evidence from Initial Public Offerings in Germany*, Financial Markets and Portfolio Management, : 323-356.

28. Bodell, L. (2014), *Soft Skills for the Future*. T+D. 2014 (3), :34-38.

29. Borsekova, K., Vanova, A., Vitalisova, K. (2016), *Smart Specialization for Smart Development: Innovative Strategies for Building Competitive Advantages in Tourism in Slovakia*, SOCIO-ECONOMIC PLANNING SCIENCES, Vol. 58., SI, 39-50, https://doi.org/10.1016/j.seps.2016.10.004

30. Blake, A., Sinclair, M. T., Soria, J. A. (2006), *Tourism produc vity: Evidence from the United Kingdom*. Annals of Tourism Research, 33(4): 1099-1120.

31. Brennan, A., Dooley. L. (2005), *Networked creativity: a Structured Management framework for stimulating innovation*, Technovation, Vol. 25, :1388 -1399.

32. Buckley, P. J., Pass, C. L., Prescott, K. (1988), *Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*. Journal of Marketing Management, 4 (2), pp. 175- 200.

33. Burkus, D., Oster, G. (2012), *Noncommissioned Work: Exploring the Influence of Structured Free Time on Creativity and Innovation.* Journal of Strategic Leadership, Vol. 4 Iss. 1, 2012, : 48-60.

34. Cai, L.A., Hobson, J.S.P. (2004), *Making hotel brands work in a competitive environment*, Journal of Vacation Marketing, 10(3):197–208.

35. Camacho, A.P., Janowski, A., Konak, A., Kulturek-Konak, S. (2016), *Creative problem solving builds entrepreneurial mindset*, ISEC 2016 – Proceedings oft he 6th IEEE Integrated STEM Education Conference, 2016, :65-70

36. Carmeli, A. (2004), *Assessing Core Intangible Resources*, European Management Journal, Vol. 22, No 1.

37. Carmeli, A., Tishler, A. (2004), *The relationship between intangible organizational elements and organizational performance*, Strategic Management Journal, Vol.25, Iss.13.,: 1257-1278

38. Castellacci, F. (2008), *Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation,* Research Policy, 37: 978-994.

39. Ceptureanu, S.I. (2016*), Sources and Factors in Ensuring the Competitive Advantage oft he Company,* Quality – Access to Success, Vol.17, Iss.154, :110-112

40. Cerulli, G., Poti, B. (2008), *Evaluating the Effect of Public Subsidies on firm R&D activity: an Appli-cation to Italy Using the Community Innovation Survey*. Ceris-Cnr Working Paper No 9/2008.

41. Cerulli, G. (2010), *Modelling and Measuring the Effect of Public Subsidies on Business R&D: A Critical Review of the Econometric Literature*. The Economic Record, 86 (274), 421-49.

42. Chaharbaghi, K., Lynch, R. (1999), *Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy*, Management Decision, 37(1): 45–50.

43. Cheraghalizadeh, R., Tumer, M. (2017), *The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis*, Journal of Hospitality and Tourism Management, Vol.31, :265-272, DOI:10.1016/j.jhtm.04.001

44. Choi, H.S., Thompson, L. (2005), *Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity.* Organization Behavior and Human Decision Processes, 98 (2), 121-132.

45. Chuang, T.C., Liu, J.S., Lu, L.Y.Y., Tseng, F.M., Lee, Y., Chang, C.T. (2017), *The main paths of eTourism:trends of managing tourism through Internet*, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 22, (2), 213-231

46. Conaldi, G., Lomi, A.,Tonellato, M., (2012), *Dynamic models of affiliation and the network structure of problem solving in an open source software project*. Organizational Research Methods, 15 (3). :385-412.

47. Connolly, P. McGing, G. (2007), *High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 19, no. 3, :201-210

48. Cooke, P., De Propris L., (2011), *A Policy Agenda for EU Smart Growth: The role of the Creative and Cultural Industries.* Policy Studies, 32 (4): 365 – 375.

49. Csikszentmihalyi, M. (1999), *Creativity across the life-span:A systems view*, Talent Development III, Proceedings, Iowa, : 9-18

50. Cummings, A., Oldham, G. R. (1997), *Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee*. California Management Review, 40, :22-38.

51. Cummings, J. N., Kiesler, S. (2008), *Who collaborates successfully? Prior experience reduces collaboration barriers in distributed interdisciplinary research*. Proceedings of the ACM conference on Computer-Supported Cooperative Work, (November 10-12), San Diego, CA.

52. Cummings, L. (1965), *Organizational Climates for Creativity*. The Academy of Management Journal, 8.

53. Čavlek, N., Matečić, I., Ferjanić Hodak, D. (2010), *Pokretači inovacija u turizmu: Neki teoretski i praktični aspekti.* Acta turistica, 22(2), :201-220

54. Črnjar, K., Vrtodušić Hrgović, A. (2013), *Znanje i kvaliteta – uvjet konkurentnosti hotelijerstva Hrvatske*, POSLOVNA IZVRSNOST Zagreb, GOD. VII (2013) BR. 2

55. DeHaan, R. L. (2009), *Teaching Creativity and Inventive Problem Solving in Science.* CBE-Life Sciences Education Vol. 8, : 172–181, Fall 2009.

56. Den Hertog, P. (2000), *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*, In-ternational Journal of Innovation Management4 (4), : 491-528.

57. Denison, D. (1996), *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate*, The Academy of Management Rewiew, Volume 21, Issue 3, 619-654

58. De Stobbeleir, K., Ashford, S., Buyens, D. (2011), *Self-regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance*, Academy of Management Journal 2011, Vol. 54, No. 4, 811–831.

59. De Vreede, T., Boughzala, I., De Vreede, G., Reiter-Palmon R. (2012), *A model and exploratory field study on team creativity*. HICSS '12 : 45th Hawaii International Conference on System Science, Jan 2012, Maui, Hi, United States. IEEE Computer Society, pp.227 - 236

60. Dollinger, S. J., Burke, P. A., Gump, N.W. (2007), *Creativity and values*. Creativity Research Journal, 19(2-3). 91-103.

61. Dragičević, M. (2002), *Znanje kao temeljni strateški resurs 21. Stoljeća* (i slučaj Hrvatske), u: Sundać, D. ur. Znanje – temeljni ekonomski resurs, Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka, : 5-17.

62. Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (1999), *Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective.* Academy of Management Review, 24, 286-307.

63. Dubé, L., Renaghan, L.M. (1999), *Sustaining competitive advantage*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(6): 27–33.

64. Dubina, I., Umpleby, S. (2010), *A Quality Improvement Approach to Assessing an Organization Climate for Creativity and Innovation*, 17th Annual International Deming Research Seminar, Fordham University, New York City

65. Dul, J. Ceylan, C. (2011), *Work environments for employee creativity*. Ergonomics, 54(1), 12-20.

66. Đula, Lj. (2010), *Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi*, Ekonomski vjesnik, : 224-239.

67. Egan, T. M. (2005), *Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives*. Advances in Developing Human Resources, 7(2), 207-225.

68. Ekvall, G. (1996), *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5**,** 105-123.

69. Ettlie, J. E., Rosenthal, S. R. (2011), *Service versus Manufacturing Innovation*. Journal of Product Innovation Management, 28: 285–299.

70. Evans, N. (2016), *Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics*, Tourism Management Perspectives, Vol.18, :14-25, DOI: 10.1016/j.tmp.2015.12.015

71. Ferreira, N.W., Filho, F.S. (2011), *Innovation in business*, World Academy of Science, Engineering and Techhnology, Vol. 78. 614-619

72. Frederiksen, M.H., Knudsen, M.P. (2017), *From Creative Ideas to Innovation Performance: The Role of Assessment Criteria*, Creativity and Innovaton Management, Vol.26, (1):60-74, DOI:10.1111/caim.12204

73. Frese, M., Teng, E., Wijnen, C. J. (1999), *Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies.* Journal of Organizational Behavior, 20: 1139 – 1155.

74. Gallagher, D. (1986), *Personal Management – Managing Human Resources*, Personel Psychology, Vol. 39. (4), : 923-926

75. Garvin, D.A. (1993), *Building a learning organization*, Harvard Business Review, 71 (4): 78-92.

76. Giju, C. G., Badea, L., Lopez Ruiz, V. R., Nevado Pena, D. (2010), *Knowledge Management – the key Resource in the Knowledge Economy*, Theoretical & Applied Economics, 17 (6), :27-36.

77. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2007), *Influence of Knowledge Culture on Effective Knowledge Transfer*, Engineering Economics, 54 (4), : 36-43.

78. Glazer, N. (2005), *Separate and Unequal*. New York Times Book Review, Sept 25th 2005: 12-13.

79. Goncalo J.A., Staw B.M. (2006.) *Individualism–collectivism and group creativity*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 100, pp. 96–109.

80. Gong, Y., Kim, T., Lee, D., Zhu, J. (2013), *A Multilevel Model of Team Goal Orientation, Information Exchange and Creativity*, Academy of Management Journal, Vol.56, No. 3., 827-851

81. Gruys, M., Munshi, N., Dewett, T. (2011), *When antecendents deverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity*, ELSEVIER, Thinking Skills and Creativity 6 (2011) 132-137

82. Gu, H., Duverger, P., Yu, L. (2017), *Can innovative behavior be led by management? A study from the lodging business*, Tourism Management, Vol.63,:144-157, DOI:10.1016/j.tourman.2017.06.010

83. Guilford, J. P. (1987), *Creativity research: Past, present and future*. In S. G. Isaksen 217 (Ed.), Frontiers of creativity research: Beyond the basics [pp. 33-65]. Buffalo, NY: Bearly Limited.

84. Guira, A., Vasile, M. (2017), *Organizational Entropy and Creative Potential*, Quality – Access to Success, Vol.18, (157): 113-118

85. Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009), *Transformational leadership and Organizational Innovation: the Roles of Internal and External support for Innovation*, Journal of Business Research, Vol. 62, : 461-473.

86. Gupta,R., Banerjee, P. (2016), *Antecedents of Organizational Creativity: a Multi-Level Approach*, Bussiness: Theory and Practice, ISSN 1648-0627, vol.17(2), 167-177

87. Gupta,U., Massa, N, Azzopardi, J. (2016), *Culture and intellectual capital: towards a conceptual framework*, International Journal of Organizational Analysis, Vol.24 (3): 438-453, doi.org/10.1108/IJOA-06-2015-0871

88. Heckman, J. (1976) *The common structure of statistical models of truncation, sample selection and limited dependent ariables and a simple estimator for such models*. Annals of Economic and Social Measurement 5: 475–492.

89. Heckman, J. (1978), *Dummy endogenous variables in a simultaneous equation system*. Econometrica 46: 931–959.

90. Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006), *The five-tier knowledge management hierarchy*, Journal of Knowledge Management, 10 (1), 19-31., :22.

91. Hjalager, A-M. (2010), *A review of innovation research in tourism*. Tourism Management 31.1-12

92. Horng, J.S., Tsai, C.Y., Liu, C.H., Chung, D.Y.C. (2015), *Measuring Employee's Creativity: A New Theoretical Model and Empirical Study for Tourism Industry*, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol. 20. (12), :1353-1373

93. Howells, J. et al. (2007), *Innovation in services*, Report of the expert group on innovation in services, DTI UK

94. Hulsheger, U.R., Anderson, N., Salgado, J.F. (2009), *Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comrehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research*, Journal of Applied Psychology, 94, :1128-1145

95. Huggins, R., Clifton, N. (2011), *Competitiveness, creativity and place-based development.* Environment and Planning A (43): 1341-1362.

96. Hunter, L.W., Thatcher, S.M.B. (2007), *Feeling the Heat: Effects of stress, commitment and job experience on job performance*, Academy of Management Journal, Vol. 50. (4), : 953-968

97. Imbens, G.W., Wooldridge, J.M. (2009), *Recent Developments in the Econometrics of Program Evaluation.* Journal of Economic Literature, 47(1), 5-86.

98. Isaksen, S. G., Ekvall, G. (2010), *Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates*. Creativity and Innovation Management, 19.

99. Jakovljević, M., Radman Peša, A., Čovo, P. (2012), *Integrativni organizacijski model kreativnosti i inovativnosti (OMKI): primjenjivost na srednja i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj*, Ekonomska misao i praksa DBK. GOD XXI. br.1 : 23-44

100. Jung D. I., Chow C., and Wu A. (2003), *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings*. Leadership Quarterly; 14: 525-544

101. Kahalas, H. (2001), *How competitivness affects individuals and groups within organizations*, Journal of Organizational Behavior, Vol.22, (1) :83

102. Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000), *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*. Strategic Management Journal 21 (3): 217-237.

103. Kayworth, T., Leidner, D. (2004), *Organizational Culture as a Knowledge Resource*, Holsapple, C. W. (ed.), Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters, Berlin: Springer-Verlag, : 235-252.

104. Kim, B.Y., Oh, H. (2004), *How do hotel firms obtain a competitive advantage?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(1): 65–71.

105. Kirzner, I. (1997), *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach.* Journal of Economic Literature, 35 (1).

106. Klepić, Z., Madžar, D. (2017), *The Impact of Organizational Culture on Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol.4, : 259-266

107. Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P. (1992), *A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, : 78.

108. Land, G., Jarman, B. (1993), *Breaking Point and Beyond.* San Francisco: HarperBusiness,

109. Lawson, B. and Samson, D. (2001), *Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach*, International Journal of Innovation Management 5 (3): 377-400.

110. Laws, E. (2009), *Tourism and innovation*, C. Michael Hall, Allan M. Williams, 2008. Book review / Tourism Management, 30, : 935- 936.

111. Liu, E., Lin, C., Jian, P., Liou, P. (2012), *The Dynamics of Motivation and Learning Strategy in Creativity-Supporting Learning Enviorment in Higer Education*, TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology – January 2012, volume 11 Issue 1

112. Letiche, H. (2009), *The Dark Side of Organizational Knowing*, Emergence: Complexity and Organization, 11 (4), 59-70

113. Levitt, T. (1963*), Creativity is not enough*. Harvard Business Review. : 137-144.

114. Madjar, N., Ortiz-Walters, R. (2008), *Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry.* Journal of Organizational Behavior 29, : 949-966.

115. Madžar, D. (2015), *Contribution of Knowledge Management to the Developement of Enterprises*, ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol.3, :175-182

116. Markusen, A. (2006), *Urban development and the politics of a creative class: evidence from a study of artists*, Environment and Planning A, 38(10): 1921 – 1940.

117. Martins, E.C., Martins, N. (2002), *An Organisational Culture Model to Promote Creativity and Innovation.* Journal of Industrial Psychology, 2002, 28 (4), : 58-65.

118. Martins, E.C., Terblanche, F. (2003), *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management 6(1): 64 - 74

119. Mc Lean, L.D., (2005), *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development,* Advances in Developing Human Resources Vol. 7, No. 2, 226-246

120. McMullan, J.S., Shepherd, D.A. (2006), *Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur*, Academy of Management Review, Vol.31, No.1, pp.132-152.

121. McNeish, J., Mann, I. J. S. (2010), *Knowledge Sharing and Trust in Organizations*, The IUP Journal of Knowledge Management, 8 (1/2), : 18-38.

122. Milohnić, I. (2012), *Partnerstvo i konkurentnost malih hotela*, Zbornik radova ekonomskog fakulteta u Mostaru, vol.18,: 61-80

123. Milohnić, I., Madžar, D. (2017), *Importance if Creativity in Enterprenurship,* ToSEE - Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol. 4,: 409-421

124. Moultrie, J., Young, A. (2009), *Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations*. Creativity and Innovation Management, 18.

125. Mumford, M. D. (2000), *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*, Human Resources Management Review, Vol 10, No. 3, : 313.-351.

126. Mumford, M. D., Gustafson, S. B. (1988), *Creativity syndrome: Integration, application, and innovation*. Psychological Bulletin, 103(1), :27-43.

127. Načinović, I. (2011), *Organizacijska kultura i klima*, u: Galetić, L., (ur.), Organizacija velikih poduzeća, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., : 401-433.

128. Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998), *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, The Academy of Management Review 23 (2): 242-266.

129. Nair, K. K., Gopal, R. R. (2010), *Advocating Different Paradigms: Relevance of Workplace Creativity*. SIES Journal of Management, 7(2), 142-150.

130. Newbert, S. L. (2008), *Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 29 (7), : 752

131. Nonaka, I., Toyama, R. (2003), *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*, Knowledge Management Research & Practice, 1 (1),: 2-10.

132. Nonaka, I., Toyama, R., Byosière, P. (2001), *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*, Handbook of Organizational Learning & Knowledge, : 491-517.

133. Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F.O. (2009), *The influence of leadership on innovation processes and activities*, Organizational Dynamics, Vol.38, No.1, : 64- 72.

134. Oldham, G., Cummings, A. (1996), *Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work*, Academy Of Management Journal 39 (3): 607-634.

135. Oliver, S., Kandadi, K. R. (2006), *How to develop knowledge culture in organizations?* A multiple case study of large distributed organizations, *Journal of Knowledge Management*, 10 (4), : 6.-24.

136. Ouakouak, M., Ouedraogo, N (2017), *Antecedents of Employee Creativity and Organizational Innovation: An Empirical Study*, International Journal of Innovation Management, Vol.21 (7), DOI: 10.1142/S1363919617500608

137. Passemard, D., Kleiner, B.H. (2000), *Competitive advantage in global industries*, Management Research News, 23(7/8): 111–117.

138. Paunović, Z., Prebežac, D. (2010), *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises*, Tržište, Vol. XXII br.1.

139. Perinić, L. (2010), *Kreativni gradovi – uzroci i posljedice*, Drugost:časopis za kulturalne studije, (1),: 110-115. Preuzeto sa http://hrcak.srce.hr/65150 (17. studeni 2016.)

140. Peteraf, M.A., Barney, J.B. (2003), *Unravelling The Resource-Based Tangle*, Managerial and Decision Economics, (24): 309-323.

141. Perry-Smith, J. E. (2006), *Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual Creativity*, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 1, : 85–101.

142. Perry-Smith, J. E., Shalley, C. E. (2003), *The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Network Perspective*. Academy of Management Review,: 28.

143. Porter, M. (1996), *What is Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 74, No.6 : 62.

144. Porzse, G., Takacs, S., Csedo, Z., Berta, Z., Sara, Z., Fejes, J. (2012), *The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary*, European Journal of Business and Management ISSN 2222-2839, Vol 4, No.13,

145. Potočan, V., Mulej, M. (2009), *How to improve innovativeness of small and medium enterprises*, Management, 14 (1): 1-20.

146. Rhodes, M. (1961), *An analysis of creativity*. Phi Delta Kappan, 42: 305–310.

147. Richards, G. (2011), *Creativity and tourism:the state of art*, Annals of tourism research, vol. 38, (4)

148. Rudan, E. (2012), *Razvojne perspektive kreativnoga turizma Hrvatske*, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, GOD XXI. br.2: 713-730

149. Runco, M.A., Jaeger, G.J. (2012), *The Standard Definition of Creativity*, Creativity Research Journal, 24,: 92-96

150. Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994), *Determinates of innovative behavior:A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, no. 137,: 580.-607.

151. Selart, M., Johansen, S. T. (2011), *Understanding the Role of Value-Focused Thinking in Idea Management*. Creativity and Innovation Management, 20(3): 196-206.

152. Shalley, C. E., Gilson, L. L. (2004), *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*. The Leadership Quarterly, 15(1), : 33-53.

153. Sigalas, C. (2015), *Competitive advantage: the known unknown concept*, Management Decision, Vol. 53, (9), : 2004-2016

154. Sikavica, P. (1993), *Organizacijska kultura*, Ekonomski pregled, Zagreb, 44 (7-8),: 457-478.

155. Slavich, B., Svejenova, S. (2016), *Managing Creativity: A Critical Examination*, Synthesis, and New Frontiers. European Management Review, 13: 237–250. doi: 10.1111/emre.12078.

156. Srivastava, M., Franklin, A., Marinette, L. (2013), *Building a Sustainable Competitive Advantage,* Journal of Technology Management & Innovation, vol.8, no.2, ISSN: 0718-2724

157. Stojčić, N. (2012), *Theoretical foundations and measurement of competitiveness*. Poslovna izvrsnost 6(2), pp. 143-165.

158. Stojčić,N., Hashi, I., Telhaj, S. (2013), *Restructuring and Competitiveness Empirical Evidence on Firm Behavior in New EU Member States and Candidate Countries*, Eastern European Economics, Vol.51(4),: 84-107

159. Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K. (2016), *Assessing Employees Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Cange-Specific and Psychological Factors*, Journal of Applied Behavioral Science, Vol.52, Iss 3,: 265-295

160. Swann P., Birke D., (2005), *How do Creativity and Design Enhance Business Performance?* A Framework for Interpreting the Evidence 'Think Piece' for DTI Strategy Unit, Nottingham University Business School, preuzeto sa http://tna.europarchive.org/20081112122150/ http://www.berr.gov.uk/files/file14794.pdf (15. ožujka 2017.)

161. Talaja, A. (2013), *Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća*, EKONOMSKI PREGLED, 64 (1) : 49-63

162. Tierney, P., Farmer, S.M. (2011), Creative self-efficacy development and creative performance over time, Journal of Applied Psychology, Vol. 96, :277.

163. Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, U. B. (1999), *An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships*. Personnel Psychology, 52, : 592-620.

164. Tonellato, M. (2014), *Relational coordination in an Open Source Software Project: The Role of Attention Networks*. Paper presented at the XX Organization Science Winter Conference, 6–9 February, Steamboat Springs, Colorado.

165. Tsai, C.Y., Horng, J.S., Liu, C.H., Hu, D.C. (2015), *Work environment and athmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations*, International Journal of Hospitality Management, 46, : 26-35

166. Tubagus I. (2016), *Culture control, capability and performance: evidence from creative industries in Indonesia*, "Asian Review of Accounting", 24(2).

167. Ulrich, D., Lake, D. (1991), *Organizational Capability: Creating Competitive Advantage*, Academy ofManagement Executive, Vol. 5, No. 1, : 90

168. Yanisky-Ravid, S. (2013), *"For a mess of pottage": Incentivizing creative employees toward improved competitiveness.* Cornell HR Review. Preuzeto sa Cornell University, ILR School, site: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/chrr/43 (10. ožujka, 2017)

169. Van Dijk, C., Van den Ende, J. (2002), *Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas*. R & D Management 32: 387 – 395.

170. Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., Gonzáles-Romá, V., Turnipseed, D. (1999), *Organizational Culture: The Focus Questionnaire*, European Journal of Work & Organizational Psychology, 8 (4), : 551-568.

171. Van Den Broeck, H, Cools, E. and Maenhout, T. (2008), *A case study of arteconomy:– building bridges between art and enterprise: Belgian businesses stimulate creativity and innovation through art*, Journal of Management and Organization, Vol.14, : 573-587.

172. Vissers, G., Dankbaar, B. (2000), *A Group Approach to Team creativity – The Case of New Product Development Teams*, IIT-Symposium Collaborating across profesional boundaries: From Education to Practise, Chicago, November 2-3

173. Vrdoljak Raguž, I. (2012) Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjenu automobilske industrije, Dubrovnik, Ekonomska misao i praksa, god XXI, br.1. :381-398

174. Weiermair, K. (2004), *Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism*, in Proceedings of the OECD Conference on Innovation and Growth in Tourism, Lugano, Switherland, 18-19 September 2003.

175. Weiermair, K; Peters, M. (2004), *Market entry strategies of multinational firms in local and regional markets and their consequences for regional development: the case of the accommodation and food industry in Western Austria*, INTERNATIONAL INSTITUTIONS AND MULTINATIONAL ENTERPRISES: GLOBAL PLAYERS-GLOBAL MARKETS Book Series: International Institutions and Global Governance : 177-193

176. Weisberg, R.W. (1999), *Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories in R.J. Sternberg* (ed.) Handbook of Creativity: 189-212. Cambridge: Cambridge University Press.

177. West, M. A. (2002), *Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups*. Applied Psychology: An International Review, 51(3),: 355-387.

178. Williams, R., McDonald, I., Wooden, M. (2010), *Editors' Report 2009*, Australian Economic Rewiew, Vol.43. (1), : 100-101

179. Williams, W., Yang, L. (1999), *Organizational creativity*. In R. Sternberg (Ed.). *Handbook of creativity* [pp. 373-391]. New York, NY: Cambridge University Press.

180. Wong, C. S., Pang, W. L. (2003), *Barriers to Creativity in the Hotel Industry- Perspectives of Managers and Supervisors*. International Journal of Contemporary Hospitality Management 15[1],: 29-37. 2003a.

181. Wong, C.S., Pang, W.L. (2003), *Motivators to Creativity in the Hotel Industry— Perspectives of Managers and Supervisors*. Tourism Management 24, : 551-559. 2003b.

182. Wood, R. (2004), *Delivering customer value generates positive business results: a position paper*, Futurics, 28(1/2): 59–64.

183. Woodman, R. W. (2014), *The science of organizational change and the art of changing organizations*. Journal of Applied Behavioral Science, 50(4), : 463-477.

184. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993), *Toward a Theory of Organizational Creativity*. Academy of Management Review, 18(2), : 293-321

185. Zain, M., Richards, T. (1996), *Assessing and comparing the innovativeness and creative climate of firms*. Scandinavian Journal Management 12 (2), : 109-121.

186. Zdunczyk, K., Blenkinsopp, J. (2007), *Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms?* European Journal of Innovation Management. 30(1), : 25-40.

187. Zhu, Z., Bilton, C., Cummings, S. (2014), *Creative management in practice: bisociation with „timely balance“*, Handbook of Management and Creativity, Elgar Original Reference, : 369-385

Doktorske disertacije

1. Harlow, H.D. Jr. (2004), *The Relationship between Tacit and Explicit Knowledge Management Strategies and Methodologies and Firm Financial and Innovative Outcomes*, Ph.D. Thesis, San Diego, Alliant international University
2. Hsieh, H.J. (2007), *Organizational characteristics, knowledge management strategy, enablers, and process capability: Knowledge management performance in United States software companies*, Ph. D. Thesis, Boca Ration, Lynn University
3. Leigh, K. (2011), *Organizational Creativity: The Relationship between Creativity, Values and Performance in Architectural Practice*, Ph.D. Thesis, Fort Collins, Colorado State University
4. Martins, E. C. (2000), *Relationship between organizational culture and creativity*. University of South Africa, Pretoria, MLNF dissertation.
5. Menor, L. J. (2000), *New Service Development Competence and Perfomance*, Ph.D. Dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.
6. Milohnić, I. (2006), Menadžment konkurentskih prednosti malog poduzetništva u ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija
7. Patel, N. (2003), *Building Innovation and Creativity through Job Satisfaction*, MBA Thesis, University of Surrey.
8. Robertson, E. D. (2001.) *Comparative analyses of knowledge management practices in a United States of America high-technology multi-national corporation located in China and high technology firms int he United States Silicon Valey*, Ph.D Thesis, Culver City, Pepperdine University

Mrežne stranice

1. http://etalent.hr/kreativnost-u-poslovanju/ Pristupljeno (01.08.2015.)
2. http://www.seebiz.eu/kreativnost-vazna-za-podizanje-inovativnog-potencijala-tvrtke/ar-6560/ Pristupljeno (01.08.2015.)
3. https://www.kcl.ac.uk/campuslife/ke/thinking-creativity.aspx Pristupljeno (04.08.2015.)
4. http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/bosnia-and-herzegovina#starting-a-business Pristupljeno (01.02.2017.)
5. http://www.eesc.europa.eu Pristupljeno (30.08.2016)

6. https://www.kcl.ac.uk/campuslife/ke/thinking-creativity.aspx Pristupljeno (04.08.2017.)
7. http://www.isi.fraunhofer.de/isi-en/p/mitarbeiter-seiten/em.php Pristupljeno (15.12.2016.)
8. http://www.ted.com/index.php/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html. Pristupljeno (30.07.2015.)
9. Van Kessel, F; Oerlemans, L.;i Van Stroe-Biezen, S. (2014), *No creative person is an island: organisational culture, academic project-based creativity, and the mediating role of intraorganisational social ties*. S. Afr. j. econ. manag. sci. [online]. 2014, vol.17, n.1 Pristupljeno (15.06.2017.), : 46-69. Available at: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2222-43620140001000006&lng=en&nrm=iso>. ISSN 2222-3436.

Ostali izvori

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2017.) Statistika turizma – kumulativni podaci 2016., god.X, br.11
2. Bosnia and Herzegovina's Touristic Demand, Bloom Consulting, January 2015.
3. Fourth Working Conditions Survey, (2005.) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
4. Federacija Bosne i Hercegovine, Federalni zavod za programiranje razvoja, Konkurentnost Bosne i Hercegovine 2014-2015., Sarajevo, rujan, 2014.
5. Federacija Bosne i Hercegovine, Ured za reviziju institucija u FBiH, Izvještaj revizije učinka podrška razvoju turizma Federacije BiH, Sarajevo, ožujak, 2014. Godine
6. Ministarstvo civilnih poslova BiH (2008.) *Strategija kulturne politike Bosne i Hercegovine*, Ministarstvo civilnih poslova, Sarajevo
7. OECD (2008), *Innovation and Growth in Tourism*, Conference proceedings, OECD: Paris.
8. Zakon o turističkoj djelatnosti - Službene novine Federacije BiH, br. 32/09
9. Službene novine Federacije BiH br. 23/99
10. Službene novine Federacije BiH, br. 8/06
11. Službene novine Federacije BiH, br. 97/07
12. Službene novine Federacije BiH, br. 14/08
13. Službene novine Federacije BiH, br. 36/08
14. Službene novine Federacije BiH, br. 79/08
15. Službene novine Federacije BiH, br. 32/09
16. Službene novine Federacije BiH, br. 39/09
17. Strategija razvoja turizma Federacije Bosne i Hercegovine za period 2008.-2018., Federalno ministarstvo okoliša i turizma, Federacija Bosne i Hercegovine, 2008.
18. Sustav podrške razvoju turizma u FBiH, Ekonomski institut Sarajevo, 2013.
19. World Economic Forum (2017) The Travel & Tourism Competitiveness Report, Geneva

POPIS TABLICA

Tablica 1. Definiranje kreativnosti prema različitim autorima 21
Tablica 2. Definiranje organizacijske kreativnosti prema različitim autorima 22
Tablica 3. Usporedni prikaz značajki kreativnog pojedinca i kreativnog poduzeća 34
Tablica 4. Razine inteziteta individualne i organizacijske kreativnosti 43
Tablica 5. Varijable kreativnih djelatnika 58
Tablica 6. Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima 61
Tablica 7. Glavna obilježja konkurentske prednosti kroz različite pristupe 80
Tablica 8. Definicije konkurentske prednosti prema različitim autorima 82
Tablica 9. Obilježja znanja 109
Tablica 10. Osnovni pokazatelji za sektor turizma (2016.) 131
Tablica 11. Trend rasta hotelskih kapaciteta sa 4 i 5 zvjezdica u FBiH 135
Tablica 12. Dolasci i noćenja turista 136
Tablica 13. Dolasci i i noćenja turista prema klasifikaciji djelatnosti 137
Tablica 14. Organizacijska struktura na nacionalnoj razini 139
Tablica 15. Organizacijska struktura na entitetskoj razini 141
Tablica 16. Organizacijska struktura na kantonalnoj/županijskoj razini 143
Tablica 17. Prethodna istraživanja povezanosti organizacijske kreativnosti i konkurentske prednosti 167
Tablica 18. Opća obilježja anketiranih poduzeća 179
Tablica 19. Individualni stavovi prema kreativnosti (% odgovora) 184
Tablica 20. Stavovi prema timskoj kreativnosti 186
Tablica 21. Stavovi prema organizacijskim aktivnostima za poticanje kreativnosti 189
Tablica 22. Opis varijabli 205
Tablica 23. Rezultati istraživanja 207

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj poduzeća prema veličini u FBiH 129
Grafikon 2. Ostvareni promet prema veličini poduzeća 130
Grafikon 3. Broj noćenja u 2015. i 2016.godini 131
Grafikon 4. Parametri konkurentnosti turizma Bosne i Hercegovine 147
Grafikon 5. Preferencije potencijalnih turista na području FBiH 156
Grafikon 6. Vrsta poslovnih subjekata 179
Grafikon 7. Vlasništvo anketiranih subjekata 180
Grafikon 8. Sjedište anketiranih poslovnih subjekata 181
Grafikon 9. Razine menadžmenta 181
Grafikon 10. Obrazovanje menadžera poduzeća 183
Grafikon 11. Individualni stavovi prema kreativnosti - Odgovori „u potpunosti se slažem“(%) 186
Grafikon 12. Odrednice timske kreativnosti - Odgovori „u potpunosti se slažem“(%) 188
Grafikon 13. Odrednice organizacijske kreativnosti - Odgovori „u potpunosti se slažem“(%) 190
Grafikon 14. Poduzeća koja ne koriste metodu poticanja kreativnosti (%) 191
Grafikon 15. Poduzeća koja uspješno koriste metode poticaja kreativnosti (%) 192
Grafikon 16. Uspješnost primjene metode za poticanje kreativnosti (broj poduzeća-%) 192
Grafikon 17. Strategija razvoja konkurentske prednosti (% potvrdnih odgovora) 193
Grafikon 18. Posjedovanje certifikata kvalitete (% odgovora) 194
Grafikon 19. Metode unapijeđivanja odnosa sa gostima 195
Grafikon 20. Izvori informacija u građenju konkurentske prednosti 196
Grafikon 21. Važnost pojedinih strategija u ostvarivanju konkurentske prednosti 197
Grafikon 22. Marketinške inovacije anketiranih poduzeća (% odgovora) 198
Grafikon 23. Motivi za uvođenje marketinških inovacija (% odgovora) 198

POPIS SLIKA

Slika 1. Tri načina pristupa organizacijskoj kreativnosti 25
Slika 2. Komponente kreativnosti u organizaciji 28
Slika 3. 4P kreativnosti 29
Slika 4. Karakteristke kreativne osobe 32
Slika 5. Model individualne kreativnosti 33
Slika 6. Model timske kreativnosti 37
Slika 7. Teorijski model odnosa individualne i timske kreativnosti 41
Slika 8. Model organizacijske kreativnosti 46
Slika 9. Prikaz procesa metode oluje mozgova 49
Slika 10. Faze kreativnog procesa 51
Slika 11. Input-output izgled kreativne organizacije 51
Slika 12. Faze u kreativnom i inovativnom procesu 52
Slika 13. Utjecaj organizacijskog okruženja na kreativnost 53
Slika 14. Promjene u pogledu na organizacijske promjene 56
Slika 15. Model mjerenja kreativnosti zaposlenika 59
Slika 16. Model kreativne kulture 66
Slika 17. Dimenzije kreativne klime (Modificirani Ekvallov model) 69
Slika 18. Međuovisnost analitičkog i kreativnog razmišljanja 71
Slika 19. Inovacije u turizmu 75
Slika 20. Porterov model pet konkurentskih sila 85
Slika 21. Konkurentska prednost, paritet i zaostatak 86
Slika 22. Model održive konkurentske prednosti 89
Slika 23. Glavne pogreške organizacija vezane uz konkurentsku prednost 91
Slika 24. Proaktivna i reaktivna strategija poduzeća 94
Slika 25. Identificiranje strategije poduzeća 96
Slika 26. Tri generičke strategije (Porterov model) 97
Slika 27. Dijagnoza strateških problema 99
Slika 28. Proces upravljanja implementacije strategije 100
Slika 29. Glavne komponente strateške konkurentske prednosti 102
Slika 30. Elementi poduzetničke kreativnosti 119
Slika 31. Model konkurentske prednosti organizacija u turizmu (strateški model) 121

Slika 32. Trendovi i utjecaji koji imaju efekt na suvremeni turizam 124

Slika 33. Model kreativnog turizma 158

Slika 34. Faktori razvoja turizma u FBiH 159

Slika 35. Konceptualni istraživački model upravljanja kreativnošću sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti 166

Slika 36. Model utjecaja upravljanja kreativnošću 212

POPIS KRATICA

CCQ *– Creative Culture Questionnare*

CEO *– Chief Executive Officer (American English) = MD Managing Director (British English)*

EGSO - *Europski gospodarski i socijalni odbor*

EU *– European Union*

FIA *– Financijsko-informatička agencija*

HACCP *– Hazard analysis and critical control points*

IBM - *International Business Machines Corporation*

IIT - *Illinois Institute of Technology*

ISO *– International Organization for Standardization*

MBO *– Management by objectives*

MR *– Management by rewards*

MVTEO *– Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa*

NASA - *National Aeronautics and Space Administration*

ROI *– Revenue of Investments*

R&D *– Research & Developement*

SPSS *– Statistical Package for the Social Sciences*

TQM *– Total Quality Management*

UNCTAD *– United Nations Conference on Trade and Developement*

UNDP *– United Nations Development Programme*

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UNICEF - *United Nations International Children's Emergency Fund*

WEF *– World Economic Forum*

PRIVITCI

PRIVITAK A – Anketni upitnik

SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

ANKETNI UPITNIK
(ispunjava menadžment)

Poštovani,

Ovaj upitnik je instrument empirijskog istraživanja i provodi se za potrebe izrade doktorske disertacije **„Organizacijska kreativnost i konkurentska prednost poduzeća u turizmu i ugostiteljstvu“** a u sklopu doktorskog studija Menadžment održivog razvoja.

Upitnik se sastoji od:

1. Osnovne karakteristike organizacije i menadžmenta
2. Organizacijska kreativnost (individualna, timska i organizacijska)
3. Metode poticanja kreativnosti
4. Konkurentska prednost

Pitanja se odnose na Vašu percepciju organizacijskih koncepata u poduzeću u kojemu radite. Molim Vas da odgovorite na sva pitanja. Upitnik je u potpunosti anoniman, a podaci će se koristiti isključivo za potrebe rada te neće biti pojedinačno prikazivani.

Ukoliko imate dodatnih pitanja ili nejasnoća, molim Vas da mi se obratite na broj mobitela 063/242-259 ili e-mailom na adresu danijelamadzar@gmail.com

Unaprijed zahvaljujem na susretljivosti i razumijevanju.

Danijela Madžar, mr.sc.

Molim Vas da Vaše odgovore upišete u posebno osjenčana polja (upisom '**x**' za željeni izbor) ili upišete broj.

A.) OSNOVNE KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE:

A1.

Broj stalno zaposlenih u Vašem poduzeću _____

A2.

Ukupan profit Vašeg poduzeća u 2015. godini _____**KM**

A3.

Ukupan prihod Vašeg poduzeća u 2015. godini _____**KM**

A4.

Tip vlasništva:

1) **Većinski domaće privatno vlasništvo** ☐
2) **Većinski inozemno privatno vlasništvo** ☐
3) **Državno vlasništvo** ☐
4) **Ostalo (navesti tip vlasništva)** _____ ☐

A5.

Vaše poduzeće posluje:

1) **Do 5 godina** ☐
2) **Od 5 do 20 godina** ☐
3) **Više od 20 godina** ☐

A6.

Vaše poduzeće je razvrstano kao:

1) **Hoteli i sličan smještaj*** ☐
2) **Odmarališta, objekti za kraći odmor** ☐
3) **Kampovi** ☐
4) **Ostali smještaj** ☐
5) **Restoran i ostali objekti za pripremu i usluživanje hrane** ☐

A7.

***Ako je u prethodnom pitanju A6. Vaš odgovor 1) kategorizacija poduzeća je:**

1) **2 **** ☐
2) **3 ***** ☐
3) **4 ****** ☐
4) **5 ******* ☐

OSNOVNE KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA:

A8.

Hijerarhijska razina na kojoj ste trenutno zaposleni:

1) **Najviša razina menadžmenta** ☐
2) **Srednja razina menadžmenta** ☐
3) **Najniža razina menadžmenta** ☐

A9.

Vaš stupanj obrazovanja:

1) **SSS** ☐
2) **VSS** ☐
3) **Magisterij** ☐
4) **Doktorat** ☐

A10.

Vaše radno iskustvo je _____ godina

A11.

Vaš spol je:

1) **Ženski** ☐
2) **Muški** ☐

B.) ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST

Molim da pažljivo pročitate svaku od sljedećih tvrdnji te da date svoje mišljenje za slijedeće situacije, koristeći ljestvicu od 1 do 5 gdje je:

(1) – U potpunosti se ne slažem
(2) – Ne slažem se
(3) – Niti se slažem, niti se ne slažem
(4) – Slažem se
(5) – U potpunosti se slažem

	INDIVIDUALNA KREATIVNOST	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
B1.	Vjerujem da me moje individualne osobine čine kreativnijim na radnom mjestu.	☐	☐	☐	☐	☐
B2.	Zainteresiran/a sam za svoj posao.	☐	☐	☐	☐	☐
B3.	Moj posao me ispunjava.	☐	☐	☐	☐	☐
B4.	Moje prijašnje iskustvo čini me kreativnijim na radnom mjestu.	☐	☐	☐	☐	☐
B5.	Mišljenje ostalih kolega ima pozitivan utjecaj na moju individualnu kreativnost.	☐	☐	☐	☐	☐
B6.	Razna pitanja i problemi ne ometaju moj fokus na stvarni posao.	☐	☐	☐	☐	☐
B7.	Siguran sam da mogu razviti kreativne ideje koje u konačnici vode rješavanju problema.	☐	☐	☐	☐	☐
B8.	Motiviran/a sam da implementiram rješenja.	☐	☐	☐	☐	☐
B9.	Na probleme više gledam kao na prilike nego kao na prijetnje.	☐	☐	☐	☐	☐
B10.	Svakodnevna rutina ne utječe na moju kreativnost.	☐	☐	☐	☐	☐
B11.	Izbjegavam se striktno držati pravila.	☐	☐	☐	☐	☐
B12.	Nastojim pristupati problemima na racionalan način.	☐	☐	☐	☐	☐
B13.	Vremenski pritisak značajno utječe na moju kreativnost.	☐	☐	☐	☐	☐
B14.	Visina plaće značajno utječe na moju kreativnost.	☐	☐	☐	☐	☐
B15.	Radna okolina pozitivno utječe na rješavanje problema.	☐	☐	☐	☐	☐
B16.	Radna okolina pozitivno utječe na implementaciju novih rješenja.	☐	☐	☐	☐	☐

TIMSKA KREATIVNOST

B17. Kolika je veličina Vašeg tima? Molim upisati broj: _____ zaposlenih

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B18.	Moj tim je raznolik (različit obrazovni i kulturni identitet, pristupi, stilovi razmišljanja i sl.).	☐	☐	☐	☐	☐
B19.	Kada je potrebno moj tim angažira vanjskog stručnjaka.	☐	☐	☐	☐	☐
B20.	Međusobno imamo učestalu i otvorenu komunikaciju.	☐	☐	☐	☐	☐
B21.	Kada tražimo rješenje problema generiramo sve zajedničke ideje prije nego što izaberemo jednu.	☐	☐	☐	☐	☐
B22.	Postoje određeni konflikti između nekih članova tima.	☐	☐	☐	☐	☐
B23.	Radije sudjelujem u radu sa kolegama nego sam/a.	☐	☐	☐	☐	☐
B24.	Radije sudjelujem u donošenju odluka sa kolegama nego sam/a.	☐	☐	☐	☐	☐
B25.	Svi članovi tima slobodno iznose svoje ideje jedni pred drugima.	☐	☐	☐	☐	☐
B26.	Dovoljno smo motivirani kako bi bili što kreativniji.	☐	☐	☐	☐	☐
B27.	Različita mišljenja i stavovi pozitivno utječu na motivaciju unutar tima.	☐	☐	☐	☐	☐
	ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST u periodu od 2012.- 2015.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
B28.	Moja organizacija jasno dijeli viziju i ciljeve sa svojim djelatnicima.	☐	☐	☐	☐	☐
B29.	U mojoj organizaciji se postavljaju jasni ciljevi za inovacije (uvođenje novih ideja i usluga).	☐	☐	☐	☐	☐
B30.	Moja organizacija podržava sustav nagrađivanja (motivacija, financijske i etičke nagrade).	☐	☐	☐	☐	☐
B31.	Unutar organizacije se primjenjuju praktični načini rješavanja problema	☐	☐	☐	☐	☐
B32.	Moja organizacija primjenjuje tehnike kojima povećava motivaciju djelatnika.	☐	☐	☐	☐	☐
B33.	Organizacija jasno podržava slobodu iznošenja novih ideja.	☐	☐	☐	☐	☐
B34.	Moja organizacija osigurava sve resurse potrebne djelatnicima za implementaciju rješenja.	☐	☐	☐	☐	☐
B35.	Unutar organizacije se podržava individualna različitost.	☐	☐	☐	☐	☐
B36.	Moja organizacija podržava dijeljenje znanja (putem formalnih/neformalnih sastanaka).	☐	☐	☐	☐	☐
B37.	Da bismo riješili probleme u jednom odjelu slobodno tražimo ideje od drugog odjela.	☐	☐	☐	☐	☐
B38.	Organizacija podržava otvorenu komunikaciju između zaposlenih (npr. otvorenu razmjenu ideja).	☐	☐	☐	☐	☐
B39.	Svakodnevno rješavanje problema ne utječe na razmišljanje o budućnosti.	☐	☐	☐	☐	☐

C. METODE POTICANJA KREATIVNOSTI

Da li je Vaša poduzeće koristilo neku od sljedećih metoda poticanja kreativnosti među zaposlenicima u periodu od 2012. - 2015.godine i ako jeste koliko je smatrate uspješnom?

		Metoda korištena i:			Metoda nije korištena
		Uspješna	Neuspješna	Ne znam	
C1.	Metoda brainstorming	☐	☐	☐	☐
C2.	Multidisciplinarni ili raznoliki radni timovi	☐	☐	☐	☐

C3.	Rotacija zaposlenika u različite odjele ili druge dijelove poduzeća	☐	☐	☐	☐
C4.	Financijski poticaji zaposlenicima za razvijanje novih ideja	☐	☐	☐	☐
C5.	Nefinancijski poticaji zaposlenicima za razvijanje novih ideja, kao npr. slobodno vrijeme, priznanje …	☐	☐	☐	☐
C6.	Osposobljavanje zaposlenika kako razvijati nove ideje ili kreativnost	☐	☐	☐	☐

D.) KONKURENTSKA PREDNOST

D1. Da li Vaše poduzeće ima povoljniju cijenu usluga u odnosu na konkurenciju?

☐ Da ☐ Ne

D2. Da li Vaše poduzeće ima bolju kvalitetu usluge u odnosu na konkurenciju?

☐ Da ☐ Ne

D3. Da li je Vaše poduzeće uvelo neki od standarda kvalitete?

☐ Da ☐ Ne

D3a. Ukoliko jeste navedite koji:_____

D4. Odnose sa gostima unapređujete:

☐ Pružanjem detaljnih informacija gostima

☐ Stvaranjem novih segmenata gostiju

☐ Privlačenjem novih gostiju

☐ Korištenjem informacija o gostima

☐ Prilagođavanjem usluga potrebama gostiju

D5. Vaše poduzeće nastoji poboljšati:

☐ Tehnološku kvalitetu (know-how)

☐ Funkcionalnu kvalitetu (kontakt sa gostima)

D6. Koliko ste sredstava uložili u unapređenje kvalitete usluge u posljednje tri godine (u postotcima):

2015. _____%

2014. _____%

2013. _____%

D7. Vaše poduzeće usvaja znanje od:

☐ Svojih djelatnika

☐ Svojih kupaca (gostiju)

☐ Svojih konkurenata

D8. Vaše poduzeće koristi znanje na način da:

☐ Slobodno prenosi iskustva i najbolju praksu između zaposlenika

☐ Povećava poslovanje na temelju vlastitog intelektualnog kapitala

☐ Kontinuirano unapređuje i razvija vlastito znanje

D9. Koliko ste sredstava uložili u istraživanje i razvoj u posljednje tri godine (u postotcima):

2015. _____%

2014. _____%

2013. _____%

D10. Vaše poduzeće povećava kvalifikacije i educiranost djelatnika:

☐ Kontinuiranom edukacijom

☐ Povremenom edukacijom

☐ Samo u slučaju specifičnih potreba

☐ Poduzeće ne ulaže u edukaciju djelatnika

D11. Koliko ste sredstava uložili u edukaciju djelatnika u posljednje tri godine (u postotcima):

2015. _____%

2014. _____%

2013. _____%

D12. Vaše poduzeće nastoji ostvariti konkurentsku prednost na način da (mogućnost više odgovora):

☐ Boljim strateškim promišljanjem

☐ Stalnim inoviranjem ponude

☐ Implementacijom poslovne kulture

☐ Izgradnjom prepoznatljivog turističkog proizvoda

☐ Fleksibilnim i inovativnom marketinškim pristupom

☐ Nešto drugo (navedite) _____

D13. Vaše poduzeće je u posljednje tri godine (2012.-2015.) uvelo sljedeće marketinške promjene (mogućnost više odgovora):

☐ Estetske promjene dizajna proizvoda ili usluge

☐ Nove medije ili tehnike promocije usluga (npr. korištenje novog medija za oglašavanje prvi put, novi imidž turističkog proizvoda, uvođenje kartica lojalnosti itd.)

☐ Nove načine plasiranja usluga na tržište ili nove kanale prodaje (npr. Korištenje franšize ili prava zastupanja, direktne prodaje, novih koncepata prezentacije proizvoda i usluga itd.)

☐ Nove načine određivanja proizvoda i usluga

☐ Nešto drugo (navedite) _____

☐ Nismo uvodili marketinške promjene

D13a. Ukoliko je vaše poduzeće uvodilo neke marketinške promjene cilj je bio sljedeći (mogućnost više odgovora):

☐ Povećanje tržišnog udjela

☐ Zadržavanje postojećeg tržišnog udjela

☐ Plasiranje usluga novim potrošačima

☐ Plasiranje usluga na nova geografska tržišta

Zahvaljujem Vam na strpljenju i suradnji!

PRIVITAK B – Ispis konačnih rezultata ekonometrijske analize iz statističkog softvera STATA 13

```
. etregress prof3 loc quality radiskustvo zaposleni mktinno hoteli inozemnovlasnistvo,
> treat(crtmngmt = quality zaposleni hoteli diversity ideasharing rewards)
```

Linear regression with endogenous treatment — Number of obs = 126
Estimator: maximum likelihood — Wald chi2(8) = 41.34
Log likelihood = -492.80567 — Prob > chi2 = 0.0000

	Coef.	Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
prof3						
loc	3.076379	1.446087	2.13	0.033	.2420991	5.910658
quality	-1.21983	2.078713	-0.59	0.557	-5.294033	2.854373
radiskustvo	.2762826	.111704	2.47	0.013	.0573467	.4952185
zaposleni	-.0212931	.0489516	-0.43	0.664	-.1172364	.0746502
mktinno	.0892715	5.108107	0.02	0.986	-9.922433	10.10098
hoteli	.1722872	2.146968	0.08	0.936	-4.035694	4.380268
inozemnovlasnistvo	4.087392	2.117962	1.93	0.054	-.0637371	8.238521
crtmngmt	11.70154	2.386679	4.90	0.000	7.023734	16.37934
_cons	-11.62325	5.690294	-2.04	0.041	-22.77603	-.4704841
crtmngmt						
quality	.5250021	.2435101	2.16	0.031	.0477311	1.002273
zaposleni	.0442436	.0096869	4.57	0.000	.0252577	.0632295
hoteli	-.3849665	.2717596	-1.42	0.157	-.9176055	.1476726
diversity	.6081108	.3117965	1.95	0.051	-.0029991	1.219221
ideasharing	.5310736	.1825112	2.91	0.004	.1733582	.888789
rewards	.5475436	.1972056	2.78	0.005	.1610277	.9340595
_cons	-1.552027	.4507048	-3.44	0.001	-2.435392	-.668662
/athrho	-1.68049	.3706701	-4.53	0.000	-2.40699	-.9539898
/lnsigma	2.330565	.0837707	27.82	0.000	2.166377	2.494752
rho	-.9329251	.0480577			-.9838997	-.741584
sigma	10.28375	.8614769			8.726613	12.11873
lambda	-9.593968	1.184892			-11.91631	-7.271623

LR test of indep. eqns. (rho = 0): chi2(1) = 11.75 Prob > chi2 = 0.0006

```
. etregress competitiveness loc quality radiskustvo zaposleni mktinno hoteli inozemnov
> asnistvo, treat(crtmngmt = quality zaposleni hoteli diversity ideasharing rewards)
```

Linear regression with endogenous treatment — Number of obs = **126**
Estimator: maximum likelihood — Wald chi2(**8**) = **41.34**
Log likelihood = **-397.10585** — Prob > chi2 = **0.0000**

	Coef.	Std. Err.	z	P>|z|	[95% Conf.	Interval]
competitiveness						
loc	**1.439406**	**.6766097**	**2.13**	**0.033**	**.1132758**	**2.765537**
quality	**-.5707462**	**.9726087**	**-0.59**	**0.557**	**-2.477024**	**1.335532**
radiskustvo	**.1292698**	**.0522652**	**2.47**	**0.013**	**.026832**	**.2317077**
zaposleni	**-.0099628**	**.0229039**	**-0.43**	**0.664**	**-.0548537**	**.0349281**
mktinno	**.0417694**	**2.390031**	**0.02**	**0.986**	**-4.642606**	**4.726144**
hoteli	**.0806115**	**1.004545**	**0.08**	**0.936**	**-1.88826**	**2.049483**
inozemnovlasnistvo	**1.912449**	**.9909726**	**1.93**	**0.054**	**-.0298212**	**3.85472**
crtmngmt	**5.475031**	**1.116702**	**4.90**	**0.000**	**3.286335**	**7.663727**
_cons	**-5.438404**	**2.662431**	**-2.04**	**0.041**	**-10.65667**	**-.2201355**
crtmngmt						
quality	**.5250021**	**.2435101**	**2.16**	**0.031**	**.0477311**	**1.002273**
zaposleni	**.0442436**	**.0096869**	**4.57**	**0.000**	**.0252577**	**.0632295**
hoteli	**-.3849665**	**.2717596**	**-1.42**	**0.157**	**-.9176055**	**.1476726**
diversity	**.6081109**	**.3117965**	**1.95**	**0.051**	**-.0029991**	**1.219221**
ideasharing	**.5310737**	**.1825112**	**2.91**	**0.004**	**.1733583**	**.8887891**
rewards	**.5475436**	**.1972056**	**2.78**	**0.005**	**.1610278**	**.9340595**
_cons	**-1.552027**	**.4507048**	**-3.44**	**0.001**	**-2.435393**	**-.6686621**
/athrho	**-1.68049**	**.3706698**	**-4.53**	**0.000**	**-2.406989**	**-.9539904**
/lnsigma	**1.571043**	**.0837707**	**18.75**	**0.000**	**1.406855**	**1.73523**
rho	**-.9329251**	**.0480576**			**-.9838996**	**-.7415843**
sigma	**4.811662**	**.4030761**			**4.083094**	**5.670232**
lambda	**-4.48892**	**.5543983**			**-5.575521**	**-3.402319**

LR test of indep. eqns. (rho = 0): chi2(**1**) = **11.75** Prob > chi2 = **0.0006**