

MOGUĆNOSTI PRIMJENE INOVACIJSKOG MODELA STAGE-GATE U RAZVOJU NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA

THE POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING THE INNOVATION STAGE-GATE MODEL IN DEVELOPMENT OF NEW TOURISM PRODUCTS

Adil Kurtić, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Tuzli
Hajrudin Hadžidedić, Turistička zajednica Posavskog kantona

SAŽETAK

Inovacije se u novije vrijeme smatraju jednim od ključnih faktora za konkurentnost, privredni rast i razvoj društva u cjelini. Da bi uspješno poslovale na tržištu, organizacije u turističkoj industriji, moraju stalno obnavljati svoju konkurentnost, kroz povećanje inovativnosti i razvoj novih turističkih proizvoda. Međutim, inovacije same po sebi nisu nužno ključ poslovnog uspjeha organizacije. Inovacijski proces se sastoji iz niza tačno definiranih faza i njime se mora upravljati. Uvođenje inovacija u turističkoj industriji, počinje da biva ne samo faktor konkurentnosti, već sve više i faktor opstanka. U radu se analizira mogućnost primjene modela inovacije faza-vrata (eng. Stage-Gate) u razvoju novog turističkog proizvoda destinacije. Ovaj model je usmjeren ka povećanju efektivnosti i efikasnosti procesa inovacije, i predstavlja savremeni koncept razvoja novog proizvoda.

Ključne riječi: novi proizvod, inovacijski proces, Stage-Gate.

Key words: new product, innovation process, Stage-Gate.

ABSTRACT

Innovations are recently considered as one of the key factors for competitiveness, the eco-

nomie growth and the social development as a whole. In order to lead the business successfully on the market, organizations in the tourism industry have to proceed their competitiveness through increasing innovation and development of new products. However, innovations itself are not necessarily the key of an organization's business success. The innovation process consists of a line of exactly defined stages, and the process needs to be managed. The implementation of innovation in the tourism industry has become not only a factor of competitiveness, but also a factor of survival. This paper deals with the analysis of the possibility in using the implementing model of innovation called Stage-Gate in the development of a new tourism destination product. This model is focused on the growth of efficiency and effectiveness of the innovation process, and represents a modern concept in developing new products.

UVOD

Razvoj novih proizvoda je danas, jedan od najvažnijih faktora u ostvarivanju poslovnog uspjeha za mnoge organizacije, pa tako i one koje posluju u turističkoj industriji. Organizacije koje ne inoviraju postojeće ili ne razvijaju nove proizvode ne mogu više dugo opstati na tržištu. Važnost inovacija i razvoja novih proizvoda je radi toga u zadnjih desetak

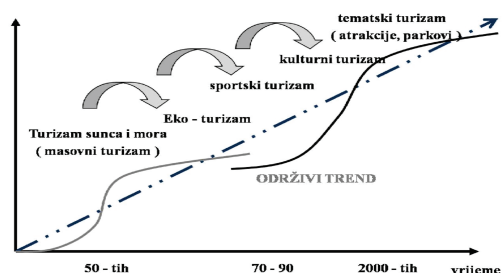
godina dramatično porasla. Međutim, stopa neuspjeha novih proizvoda je još uvijek vrlo visoka. Mnogi projekti nikada ne dožive svoju komercijalizaciju, a značajan dio novih proizvoda koji budu uvedeni na tržište, ne ostvaruju očekivani povrat uloženi sredstava. Iz tog razloga je neophodno stalno sticati znanje i usavršavati vještine koje su potrebne za njihov razvoj. Inovativne organizacije koje se bave turizmom, općenito imaju uspostavljenje modele razvoja proizvoda koji su manje ili više uspješni. Raspon aktivnosti vezanih za razvoj novog turističkog proizvoda, zavisi od složenosti projekta i mogućnosti organizacije. Ove aktivnosti mogu zahtijevati puno vremena i angažovanje stručne pomoći izvan organizacije. Tok razvoja turističkog proizvoda se može predstaviti u nekoliko faza. On počinje od ideje koja se mora pretvoriti u konkretan prijedlog, dalje preko razvoja, sve do lansiranja proizvoda na turističko tržište. Ovakva situacija nam otvara mogućnost primjene inovacijskog modela Stage-Gate u upravljanju razvojem turističkih proizvoda. Stage-Gate model upravljanja procesom razvoja povećava brzinu i uspješnost dolaska proizvoda na tržište. Model pruža plan za kretanje projekta kroz različite faze razvoja, posebno naglašavajući kritične korake u razvoju. Rezultati ovoga rada ukazuju, da je moguće inovacijski model Stage-Gate primijeniti u razvoju turističkih proizvoda i da se na ovaj način može značajno unaprijediti razvojni proces. Ovaj model kao primjer dobre prakse, može poslužiti i kao vodič za timove i menadžere, koji se bave razvojem novih turističkih proizvoda.

INOVRANJE TURISTIČKOG PROIZVODA I KONKURENTNOST

Jedan od najvažnijih faktora koji utiču danas na ekonomsku moć poslovnih organizacija je sposobnost inoviranja procesa i proizvoda. Ako je danas glavni cilj organizacije uspješno poslovati i stvoriti konkurentan položaj na tržištu, ona to više ne može postići samo promjenom cijene, kvaliteta ili rasponom izb-

ora postojećih proizvoda i usluga. Njena pozicija, poslovni uspjeh i opstanak često zavisi od njene inovativnosti i brzine kojom usvaja nove proizvode ili nove tehnološke procese. Iz tih razloga inovacija se smatra ključnim faktorom za konkurentnost i ukupnu uspješnost poslovanja organizacija.

Turizam je u tom smislu veoma složena pojava i ima višedimenzionalan uticaj na okolinu kroz brojne funkcije. Njega će u sljedećem periodu odlikovati više različitih megatrendova, koji se moraju uzeti u obzir radi njihovog globalnog djelovanja i faktora koji ih generiraju. Kontinuirano usavršavanje informacione tehnologije, smanjivanje cijene putovanja, povećavaju broj turista i u mnogim aspektima odražavaju proces globalizacije koji je u današnje vrijeme toliko očigledan.[1] Savremeni turisti zadovoljavaju svoje potrebe za odmorom kroz brojne i različite oblike turističkog proizvoda. Radi konkurencije na svjetskom turističkom tržištu, turistička ponuda mora biti neprekidno inovirana. Inovacije se u tom smislu trebaju primjenjivati u sveukupnom lancu turističkih usluga. Životni ciklus svakog proizvoda, pa tako i turističkog, ukazuje na to da će on imati S-krivulju, sa fazama rasta, zrelosti, zasićenja i na kraju pad



Slika 1: Evolucija turističkog tržišta

prodaje i profita. Na slici 1. je prikazan je dijagram evolucije turističkog tržišta u drugoj polovini prošlog stoljeća do danas. Iz dijagrama se može vidjeti, da turizam zadnjih godina iz oblika masovnog turizma sunca i mora, lagano prelazi u nove oblike selektivnog turizma. Danas su u turizmu prepoznatljivi trendovi koji su vezani za tematski tur u kojima preovladavaju

zabava, uzbuđenje i edukacija. Dijagram ukazuje na stalne promjene turističkog proizvoda i nove trendove u turizmu, što znači da je pitanje inoviranja i razvoja novih proizvoda od izuzetne važnosti za turistička preduzeća.

Nažalost, samo mali broj preduzeća u turističkoj industriji učestvuje u razvoju novih turističkih usluga i proizvoda. Većina njih često i nije svjesna važnosti i uloge novih proizvoda u nastavku rasta, ili općenito preživljavanja u turizmu. Mala preduzeća kakvih je najviše u Bosni i Hercegovini, trebaju više biti orijentirana ka uvođenju inovacija i pokretanju novih turističkih proizvoda. Novi proizvodi moraju biti u skladu sa ograničenim finansijskim i kadrovskim mogućnostima preduzeća. Rezultat inovacija mogu biti novi turistički proizvodi ili modifikacije već postojećih proizvoda.

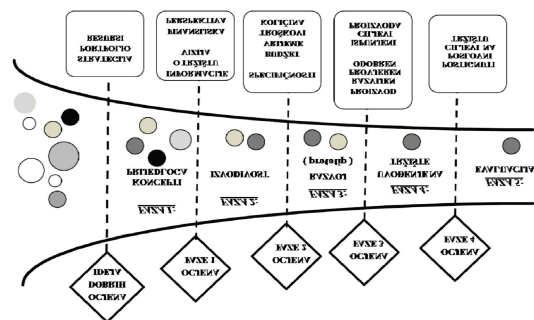
Zamjena postojećih, već zastarjelih turističkih proizvoda sa novim, važna je i iz razloga što se na taj način podiže zadovoljstvo turista, povećava njihov broj, a samim tim i omogućava rast i razvoj turističkog preduzeća. U tom smislu, razvoj novih turističkih proizvoda predstavlja izazov za preduzeće, jer proizvod mora zadovoljiti niz kriterija da bi bio uspješan na tržištu. Turistička preduzeća koja ne razvijaju nove proizvode izložena su puno većem riziku. Vremenom njihova konkurentna sposobnost pada u skladu sa životnim ciklusom proizvoda koji imaju, ali i promjenom potrošačkih ukusa, potrebama nove tehnologije i uticaja globalizacije. Razvojem i usvajanjem novih proizvoda turistička preduzeća mogu se oduprijeti konkurentskim pritiscima i u konačnom opstati na tržištu.

FAZE RAZVOJA NOVIH TURISTIČKIH PROIZVODA

Proces razvoja turističkog proizvoda slijedi korake kao i bilo koji drugi univerzalni model razvoja. Međutim, učešće kupaca u različitim

fazama razvoja turističkog proizvoda je drugačije i jedinstveno za to područje. Teorijski gledano, razvoj novih proizvoda u turizmu, odnosi se na aktivnosti koje poduzimaju turistička preduzeća sa ciljem donošenja novih usluga na tržište. Razvoj novih proizvoda se posmatra kao sekvencijalan proces, koji počinje sa generiranjem ideja i završava sa komercijalizacijom turističkih usluga. Uobičajeno je da turističke firme kontinuirano imaju u razvoju nekoliko proizvoda, koji se nalaze u različitim fazama gotovosti. Prije samog početka razvoja novog turističkog proizvoda, neophodno je upoznati se sa glavnim akterima u turističkoj industriji regije, atrakcijama, prirodnim i izgrađenim potencijalima, smještajem. Pored toga bitno je znati: kakva je podrška od strane lokalne zajednice u razvoju turističkog proizvoda, kakve su mogućnosti angažiranja stručne pomoći i mogućnosti edukacije osoblja koje će biti u stanju voditi projekt nakon uvođenja na tržište.

Prvi korak u procesu razvoja proizvoda se često naziva nulta faza procesa, u kojoj se generiraju početne ideje. U njima se opisuje vrsta poslova koje želite pokrenuti, proizvodi i usluge koje želite ponuditi tržištu, nivo kvalitete proizvoda, tipove kupaca koje ćete privlačiti, prostor i mjesto vašeg poslovanja. U nastavku ćemo kroz faze koje slijede razvijati našu početnu ideju, sve do lansiranja proizvoda na tržište.



Slika 2: Faze razvoja novih turističkih proizvoda

Proces razvoja novog turističkog proizvoda nakon generiranih početnih ideja se može podijeliti u pet osnovnih faza: [2]

1. Izrada prijedloga
2. Studija izvodivosti
3. Razvoj proizvoda
4. Uvođenje na tržište
5. Evaluacija.

Izrada prijedloga

Za svaku od razvojnih faza u procesu je najbolje odrediti tim stručnjaka koji će realizirati aktivnosti predviđene u njoj. Veličina tima zavisi od složenosti i zahtjeva samog projekta. Zadatak tima u fazi izrade prijedloga je da objektivno pregleda generirane ideje i ustanovi ima li neka od ideja potencijal za tržište, te da se izvrši eliminiranje neodrživih i nepouzdanih prijedloga, prije obavezivanja na velike iznose finansijskih sredstava. Ukoliko ona zadovoljava postavljene kriterije, izrađuje se pisani dokument najčešće na jednoj stranici papira u obliku koncepta. Ovaj dokument je važan, jer u osnovi predstavlja prijedlog razvoja turističkog proizvoda. On u sebi sadrži osnovne crte projekta, daje čitatelju jasnu viziju o tome kako projekt treba izgledati i kako će projekt biti proveden. On također u kratkim crtama treba sadržavati: nastajanje ideje, povezanost sa prioritetima razvoja regije, uticaj na razvoj turizma i eventualno pozitivne primjere iz prakse drugih destinacija.

U početnom definiranju samog projekta, posebnu pažnju treba posvetiti ključnim ciljevima, informacijama o tržištu, mogućim rezultatima i procjeni od konkurencije, te kako će proizvod biti prodavan na tržištu.

Studija izvodivosti

Cilj ove faze je da se formulirani prijedlog ideje ocijeni što je moguće objektivnije, kako bi se utvrdilo da li je ideja izvodiva u operativnom i finansijskom smislu. Ovaj korak

praktično određuje podobnost ideje da se nastavi dalje prema postavljenom konceptu ili je neophodno izraditi alternativni pristup. Ova faza u osnovi se sastoji iz dva koraka. U prvom koraku se praktično vrši pročišćavanje i oplemenjivanje same ideje kroz studiju izvodivosti, dok se u drugom koraku vrši dizajniranje uz uključivanje ostalih učesnika i partnera u projektu. U ovoj fazi se također vrši i detaljna swot analiza, analiza potencijalnih tržišnih veličina, analiza troškova razvoja, ispituje tehnička izvodivost i pribavljaju dokazi o ekonomskoj održivosti proizvoda. Rezultat ove analize je u obliku studije koja sadrži dokaze o tome da je proizvod komercijalno održiv na tržištu, usklađen sa strateškim potrebama, siguran i ekološki prihvatljiv.

Razvoj turističkog proizvoda

Faza razvoja se sastoji iz tri koraka. Prvi korak je izrada poslovnog slučaja, u kojem se najviše pažnje posvećuje informacijama vezanim za finansije i opravdanje razvoja novog turističkog proizvoda. Ključno pitanje je marketinška opravdanost i održivost projekta nakon početnog finansiranja. Nakon ove analize izrađuje se projektni plan koji ukazuje na vremenski tok projekta, zadaju se aktivnosti koje treba uraditi i definiše način na koji ih treba izvršiti. Da bi se izradio uspješan proizvod, potrebno je imati i odgovarajući menadžment plan, odnosno upravljati procesom na način da su pokriveni svi aspekti planova i stanja na terenu. Angažirani kapaciteti i ljudski potencijal u ovoj fazi zavisit će od veličine i složenosti projekta. Uspješno razvijen poslovni slučaj i odobren projektni plan su uvjet za prelazak na treći korak. Treći korak u ovoj fazi je izrada proizvoda, odnosno izgradnja fizičke infrastrukture i usluga podrške. Faza razvoja predstavlja kritičnu fazu u ukupnom procesu projekta, jer obuhvata vrlo precizne i definirane korake, koji imaju široku lepezu različitih aktivnosti i pitanja. Najvažnije aktivnosti koje moraju biti provedene u ovoj fazi su:

- implementacija plana upravljanja projektom;
- ostvarivanje neophodnih zakonskih dozvola;
- osiguranje sredstva finansiranja;
- edukacija osoblja koji će raditi na projektu;
- definisanje procedura izvršavanja svih zadataka u projektu

Uvođenje novog proizvoda na tržište

Nakon provedenih faza koje ponekad mogu trajati više mjeseci, završenih planova, proizvod je spreman za uvođenje na tržište. Jedna od najvažnijih stvari koje dolaze u ovoj fazi su marketinške aktivnosti i odnosi s javnošću. Dakle, potrebno je pobrinuti se za prodor na novom tržištu i pripremiti sve što je potrebno za uspješno lansiranje proizvoda. Kako je proizvod spreman, zaposleno i obučeno osoblje u službi korisnika, neophodno je omogućiti praćenje i ocjenjivanje kvalitete. Sam postupak uvođenja novog proizvoda na tržište može biti tih, uz praćenje reagiranja kupaca, ili na vrlo bučan način uz maksimalno korištenje propagande, medija, slavni ličnosti ili na drugi način. Bitno je također napomenuti, da i sam početak uvođenja određenih turističkih proizvoda bude pravovremeno vezan za početak sezone ili drugi bitan period za turistički proizvod. Pravovremenost lansiranja proizvoda može turističkoj organizaciji stvoriti značajnu konkurentsku prednost.

Evaluacija

Posljednja faza u razvojnom ciklusu turističkog proizvoda je evaluacija dostignutih ciljeva. Turističke organizacije mogu koristiti različite kriterije za ocjenu efikasnosti projekta razvoja novog turističkog proizvoda. Neke organizacije koriste kao procjenu udio u ukupnim prihodima, dobit generiranu od

strane novog proizvoda, stopu uspješnosti proizvoda ili povrat u odnosu na uložena sredstva. Ipak, veliki broj novih projekata ne uspije iz sljedećih razloga:[3]

- nije urađena adekvatna analiza i procjena tržišta
- loše planiranje i realizacija procesa razvoja
- nedostatak odgovarajućih izvora
- slaba organizacijska struktura
- razvoj proizvoda bez jasno diferenciranih prednosti ili pogodnosti za kupca
- nedostatak ili loše pozicioniranje proizvoda

Evaluacija treba biti kontinuirani proces od samog početka razvoja turističkog proizvoda, a ne kao jednokratni događaj. Praćenje rezultata projekta treba biti kroz mjesečne i godišnje izvještaje i prikupljanje podataka kojima se može vršiti efikasan nadzor.

Evaluacijom se konstatira, da li je proizvod dostigao postavljene ciljeve, kakva je posjeta, kakvi su finansijski rezultati i udio na tržištu, ekonomski i socijalni uticaji i zadovoljstvo kupaca. Evaluacija također, treba pokazati i slabosti u upravljanju aktivnostima u procesu, propustima u komunikaciji ili propustima kod donošenja odluka. Dobra evaluacija je osnova za uspješan razvoj budućih turističkih proizvoda, jer se na taj način mogu primijeniti pozitivna iskustva i izbjeći pogrešne odluke koje mogu prouzrokovati značajne izdatke.

MODEL INOVACIJSKOG PROCESA „STAGE-GATE“

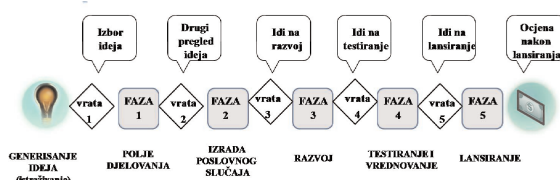
Inovacijski proces

Inovacijski proces bi trebao biti jedan od glavnih procesa u organizaciji. Zalaganje za menadžment inovacija, ljudske resurse i mreže koje podstiču inovacijske procese, ključ je uspjeha inovativne organizacije.

Kroz inovacijski proces organizacija može učiti, graditi svoje znanje i unaprijediti cijeli proces.[4] Većina konvencionalnih modela procesa inovacije bazira se na linearno-sekvencijalnom pristupu. Aktivnosti unutar procesa se mogu posmatrati kao linearni koraci, ali realnost u mnogim slučajevima je znatno kompleksnija. Za svaku fazu procesa postoji veliki broj podprocesa, koji djeluju interno ili eksterno na organizaciju, uključujući pri tome povratne sprege koje djeluju na sve faze ukupnog procesa implementacije. Tehnički i ekonomski problemi u toku razvoja procesa često generiraju potražnju za dodatnim istraživanjima u inženjerskim ili čak bazičnim istraživanjima. To znači, da nema jednostavne linearne relacije između aktivnosti inovacijskog procesa, već se radi o kompleksnoj međuzavisnosti velikog broja faktora koji utiču na uspjeh/neuspjeh inovacije.[5] Radi toga se inovacija može posmatrati prije kao interakcija između mogućnosti na strani tržišta i znanja i sposobnosti na strani preduzeća.

Inovacijski model Stage-Gate

Stage-Gate (faza-vrata) je inovacijski model u kojem je razvojni proces podijeljen u faze odvojene kontrolnim tačkama, odnosno vratima u procesu. Na svakim vratima donosi se posebna odluka od strane za to imenovanog tima o tome, da li će se proces nastaviti ili zaustaviti daljnji napredak. To je strukturirani i formaliziran proces u kome se prikupljaju različite finansijske i nefinansijske informacije, koje pomažu u upravljanju i donošenju odluka o potencijalu novog proizvoda. Većina budućih troškova se određuje u samoj fazi razvoja proizvoda, te se i ključne odluke finansijske i tehničke prirode donose u samom procesu razvoja novog proizvoda. Odluke koje donosi tim u datoj kontrolnoj tački temelje se na informacijama koje su dos



Slika 3: Inovacijski model Stage-Gate

Izvor: Product Development Institute's Stage-Gate Process™

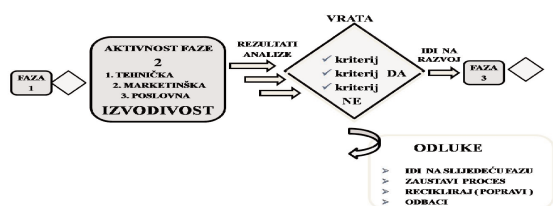
tupne u to vrijeme, a najčešće se odnose na resurse, sposobnosti, analizu rizika, poslovni slučaj, itd. Vrata ili kontrolne tačke su postavljene na mjestima u procesu razvoja proizvoda koje predstavljaju kritična mjesta za nastavak ili su u tom trenutku takve odluke najkorisnije.

Model Stage-Gate, izvorno je dizajnirao dr. Robert G. Cooper [6] i predstavlja izuzetno koristan i moćan alat u razvoju proizvoda. Istraživanja su pokazala da firme koje primjenjuju model Stage-Gate imaju mnogo veću vjerovatnoću uspjeha, jer su slijedili dobro strukturirani postupak koji obuhvata sve faze. Ako se pokaže da primjena inovacija proizvoda ili procesa, nije izvodiva za profitabilan proizvod, to bi ovaj model mogao primijetiti znatno ranije što bi spriječilo nepotrebna ulaganja u razvoj proizvoda.

Faze inovacijskog modela Stage-Gate

Opći model Stage-Gate sastavljen je iz slijedećih faza: generiranje ideja, preliminarna analiza, poslovni slučaj, razvoj, testiranje i lansiranje. Model Stage-Gate konceptualno i operativno predstavlja mapu puta za kretanje novog projekta od ideje do lansiranja, putanja kojom se upravlja procesom razvoja novog proizvoda uz povećanu efektivnost i efikasnost. Svaka faza se sastoji od niza propisanih unakrsno funkcionalnih i paralelnih aktivnosti koje poduzimaju timovi ljudi iz različitih funkcionalnih područja. Na

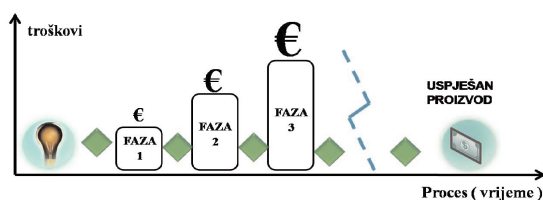
slici 4. prikazana je struktura faze i vrata u procesu. Faze imaju zajedničku strukturu i sastoje se iz tri glavna elementa: aktivnosti, integrirane analize i isporuke. Integrirana analiza predstavlja analizu rezultata pojedinih aktivnosti od strane projektnog tima. Isporuke svake faze su ustvari rezultati integrirane analize koji se koriste kao ulaz u vrata koja slijede, odnosno u kontrolne tačke.



Slika 4: Struktura faza i vrata u modelu

Prije ulaska u sljedeću fazu procesa, proizvod mora proći kroz vrata (eng. Gate), odnosno test kojim se mora potvrditi da je ispunio sve kriterije koji su određeni, kako bi se osiguralo da je projekt vrijedan da nastavi dalje u procesu. U tim tačkama se vrši procjena kvaliteta ideje koja se provodi, atraktivnost sa ekonomskog aspekta, održivost i poslovna perspektiva.

Odluke koje se donose u ovim kontrolnim mjestima su sljedeće: nastavi, odbaci ideju, zadrži i recikliraj. Ukoliko projekt ne ispunjava postavljene kriterije, on se zaustavlja do poboljšanja kriterija koje nije ispunio. Nakon poboljšanja, projekt ponovo prolazi kroz vrata u kojima se ispituju postavljene kriteriji i donosi odluka da se projekt nastavi i pređe u sljedeću fazu, odnosno ako ne ispuni kriterije projekt se uništava i više ne razvija kao postavljena početna ideja.



Slika 5: Rast troškova finansiranja u procesu

Jedna od prednosti inovacijskog procesa Stage-Gate je da su troškovi finansiranja projekta mali u početnim koracima i povećavaju se kako proces napreduje kroz postavljena vrata, odnosno kriterije. [7] Napori u toku prolaska kroz određene faze procesa su usmjereni na kritične tačke i nesigurne elemente u samom početku projekta, kako bi se smanjili troškovi i povećala vjerovatnoća uspjeha projekta. To znači, da je moguće istovremeno razvijati više projekata i kroz eliminiranje ili zaustavljanje razvoja rizičnih projekata, najveći dio raspoloživih sredstava usmjeriti na one projekte koji imaju najveći potencijal za uspjeh.

ZAKLJUČAK

Razvoj novih turističkih proizvoda nije jednostavan posao. Mnoge turističke organizacije razvijaju nove i zanimljive proizvode, ali je mali broj njih koje koriste efikasne i efektivne metode razvoja novih proizvoda. Radi toga je neophodno razvoj novih proizvoda voditi kroz procese koji osiguravaju veću stopu uspjeha na tržištu. Turističke organizacije moraju upravljati procesom razvoja novih turističkih proizvoda na savremen način, uz podršku odgovarajućih razvojnih modela. Jedan od modela razvoja koji omogućava praćenje postavljenih kriterija je i inovacijski model Stage-Gate. Ovaj model je razvijen i usvojen postupak u kojem posebnu pažnju ima proces odlučivanja u kontrolnim tačkama. Predloženi model Stage-Gate u tom smislu pruža dobru osnovu, jer testira projekt u svakoj fazi razvoja, čime se osigurava da se smanji mogućnost propusta koji se mogu pokazati kada proizvod bude uveden na tržište. Kroz ovakav oblik kontinuiranog ispitivanja sposobnosti proizvoda u razvojnim projektima, turistička preduzeća su u mogućnosti da

se fokusiraju na ideje koje imaju veću vjerovatnoću uspješnosti, jer je donošenje razvojnih odluka efektivnije, a sam proces efikasniji.

LITERATURA

- [1] C.M. Hall, A.M. Williams, *Tourism and Innovation*, Routledge, New York, 2008.
- [2] M. France, *Developing Tourism Product and Services*, One North East Tourism, www.tourismbusinessstolkit.co.uk
- [3] S.F. Witt, L. Moutinho, *New product development in tourism*, *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, New York, 1989.
- [4] J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation, Integrating tehnological, market and organizational change*, JW&S Ltd, England, 2005.
- [5] B. Stošić, *Menadžment inovacija*, FON, Beograd, 2007.
- [6] R. Cooper, *Winning at New Products, Accelerating the Process from Idea to Launch*, Harper Collins Publishers, New York, 2001.
- [7] www.stage-gate.com