

2018

# KAKO POSTAVITI SISTEM INOVACIJ V TURIZMU



dr. Andrej Raspor



# **KAKO POSTAVITI SISTEM INOVACIJ V TURIZMU**

dr. Andrej Raspor

## KAKO POSTAVITI SISTEM INOVACIJ V TURIZMU

Avtor: *Andrej Raspor*

Recenzenti:

dr. Darko Lacmanovič

dr. Dejan Valentinčič

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *Ana Kodolja*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Strokovne monografije*

Fotografija na naslovnici: *Andrej Raspor*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: [http://www.andrejraspor.com/perfectus\\_zalozba](http://www.andrejraspor.com/perfectus_zalozba)

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2018*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*

Cena: *14,90 EUR*

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID=293247232](https://nuk.ub.uni-lj.si/COBISS.SI-ID=293247232)

ISBN 978-961-94220-5-2 (pdf)

## PREDSTAVITEV AVTORJA

### ANDREJ RASPOR, DOKTOR DRUŽBENIH VED



Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju organizacije dela na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju v okviru Univerze v Mariboru je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in doktoriral leta 2010 s temo Vpliv razdeljevanja napitnin na motivacijo zaposlenih: primerjava med gostinstvom in igralnštvom. Pri svojem delu združuje poslovno in akademsko delo. Predava in svetuje na področju obvladovanja časa in stroškov, kakovosti storitev ter razvoja kadrov. Ima več kot 33 let delovnih izkušenj, od tega več kot 15 let na različnih vodilnih mestih, in sicer kot vodja splošnih poslov, direktor razvoja kadrov, direktor za strateške projekte in vodja komisije za nadzor stroškov. V okviru Hit, d. d., je vodil Sektor za razvoj kadrov. Bil je direktor strateških projektov in v okviru funkcije vodil prenovo poslovnih procesov razvoja kadrov in trženja ter organiziral poslovanje za kitajske goste z območja Italije. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov, poslovni svetovalec, saj je mnenja, da je potrebno akademsko delo stalno preizkušati na terenu. Ključna področja njegovega raziskovanja so delovna razmerja in procesi v storitveni dejavnosti s poudarkom na optimizaciji delovnih procesov tako z vidika stroškov kot tudi organizacije delovnega časa.

Kot sekretar Sindikata igralniških delavcev Slovenije, član Društva za vrednotenje dela, Združenja nadzornikov Slovenije, Komisije za delovno in socialno pravo in sodnik porotnik na delovnem sodišču si je nabiral izkušnje v vseh segmentih delovnega prava. Vse te vidike poskuša zajeti v svojih predavanjih, pri mentorstvu ter svetovalnem delu.

Sodeloval je na številnih mednarodnih konferencah, objavil izsledke raziskav v znanstvenih revijah z recenzentskim postopkom. Je avtor več znanstvenih in strokovnih monografij ter uporabnih priročnikov.



**KAZALA**

<b>KAZALO VSEBINE</b>		<b>STRAN</b>
<b>PREDSTAVITEV AVTORJA</b>		<b>iv</b>
<b>KAZALA</b>		<b>vi</b>
<b>1 UVOD</b>		<b>1</b>
<b>2 UVOD V TEORIJU INOVACIJ</b>		<b>3</b>
2.1 ZGODOVINA INOVACIJ .....		4
2.2 IZZIV INOVACIJ .....		4
<b>3 IZBRANE TEORIJE S PODROČJA INOVACIJ</b>		<b>5</b>
3.1 DIFUZIJSKI MODEL .....		5
3.2 MOTEČE (DISRUPTIVE) INOVACIJE .....		7
3.3 INOVACIJSKI KROG .....		9
3.4 MODEL VHODNIH STOPENJ .....		11
<b>4 DELITEV IN TIPOLOGIJA INOVACIJ</b>		<b>14</b>
4.1 DELITEV INOVACIJ .....		14
4.2 OBLIKE DOSEŽKOV USTVARJALNE DEJAVNOSTI .....		15
4.2.1 <i>Odkritje, iznajdba, izum</i> .....		15
4.2.2 <i>Znaki razlikovanja</i> .....		16
4.2.3 <i>Tehnična izboljšava</i> .....		16
4.2.4 <i>Koristen predlog</i> .....		17
4.2.5 <i>Know-how</i> .....		17
<b>5 OD RAZVOJA NOVE STORITVE DO INOVACIJE</b>		<b>18</b>
5.1 INOVIRANJE .....		18
5.1.1 <i>Iskanje ideje</i> .....		19
5.1.2 <i>Ocenjevanje ideje</i> .....		20
5.1.3 <i>Razvoj izdelka – ideje</i> .....		20
5.1.4 <i>Testiranje izdelka – ideje</i> .....		20
5.1.5 <i>Uvedba izdelka</i> .....		20
5.2 POSEBNOST GOSTINSTVA IN TURIZMA .....		21
5.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL INOVACIJE .....		22
5.4 FINANCIRANJE INOVACIJ .....		22
5.5 PRIPRAVA IN IZOBRAŽEVANJE KADROV ZA RAZVOJNO-RAZISKOVALNE NALOGE .....		23
<b>6 VPLIV VODENJA IN ORGANIZACIJE NA INOVACIJE</b>		<b>26</b>
6.1 MENEDŽMENT IN VODENJE .....		26
6.1.1 <i>Kako graditi odnose z zaposlenimi in tako vplivati na inovacije</i> .....		27
6.1.2 <i>Načini vodenja, ki jih uporabljajo vodje</i> .....		28
6.1.3 <i>Vodenje tima</i> .....		28
6.1.4 <i>Coaching in mentorstvo</i> .....		30
6.2 SKUPINSKE INOVACIJE .....		30
6.2.1 <i>Japonske skupine za kvaliteto</i> .....		31
6.2.2 <i>Projekti</i> .....		31
6.2.3 <i>Skupina (tim)</i> .....		31
6.3 NOTRANJE PODJETNIŠTVO IN INOVACIJSKI PROCES .....		32
<b>7 NAGRAJEVANJE INOVACIJ</b>		<b>36</b>
7.1 DEFINICIJE IN VRSTE NAGRAJEVANJA .....		37
7.2 NAGRAJEVANJE KOT ORODJE URESNIČEVANJA STRATEGIJE V PODJETJU .....		39
7.3 VREDNOTENJE DELA KOT OSNOVA ZA VZPOSTAVITEV PRAVIČNIH RAZMERIJ V PLAČAH MED ZAPOSLENIMI .....		41
7.4 STRUKTURA PLAČ .....		42
7.5 DRUGE OBLIKE NAGRAJEVANJA .....		44
7.6 KAKO DOSEČI POZITIVEN UČINEK DRUGIH OBLIK NAGRAJEVANJA? .....		45
7.7 VARIABILNI DEL NAGRAJEVANJA .....		46

7.8	OSEBNI DOHODEK ZA USTVARJALNOST .....	47
7.9	UPRAVIČENCI DO NAGRAD IZ UD (INOVACIJ).....	47
7.10	OSNOVE IN MERILA ZA NAGRAJEVANJE.....	48
7.11	POSEBNOSTI NAGRAJEVANJA GLEDE NA DEJAVNOST .....	50
7.12	POGODBE, KI UREJAJO NAGRAJEVANJE.....	50
<b>8</b>	<b>ODPORI PROTI INOVACIJAM .....</b>	<b>52</b>
8.1	MAKRO RAVEN.....	52
8.2	RAVEN ORGANIZACIJE.....	53
8.3	RAVEN SKUPINE .....	54
8.4	RAVEN POSAMEZNIKA .....	54
8.5	VZROKI ODPOROV .....	56
8.6	POSLEDICE ODPOROV.....	56
8.7	ODPRAVA VZROKOV ODPOROV .....	56
8.8	ZLORABE INOVACIJ.....	57
<b>9</b>	<b>PSIHOLOŠKI VIDIK INOVACIJ .....</b>	<b>58</b>
9.1	ODNOS MOTIVACIJA – INOVACIJA .....	58
9.2	VIDIK INDIVIDUALNE MOTIVACIJE DO INOVACIJE .....	59
9.3	VLOGA POSAMEZNIKA V PODJETJU IN NJEGOV INDIVIDUALNI PRISPEVEK K VREDNOSTI PODJETJA.....	60
9.4	VLOGA VODIJ PRI SKUPINSKIH IZBOLJŠAVAH .....	60
<b>10</b>	<b>SOCIOLOŠKI VIDIK IN INOVACIJSKA KULTURA V TURIZMU .....</b>	<b>62</b>
10.1	INOVACIJSKA KULTURA .....	63
10.2	USTVARJALNO RAZMIŠLJANJE .....	63
10.3	USTVARJALNOST V PODJETNIŠTVU .....	64
10.4	TEKMOVALNOST IN EKONOMSKA USPEŠNOST .....	65
10.5	INOVACIJE V STORITVAH .....	65
<b>11</b>	<b>OD KLASIČNIH INOVACIJ K ODPRTIM IN MEHKIM INOVACIJAM .....</b>	<b>68</b>
11.1	SISTEM ODPRTIH INOVACIJ .....	68
11.2	MEHKE INOVACIJE .....	70
<b>12</b>	<b>RAZISKAVA .....</b>	<b>74</b>
12.1	POSEBNOSTI INOVACIJ V NEKATERIH PODJETJIH .....	77
12.2	ZAKLJUČEK K RAZISKAVI .....	77
<b>13</b>	<b>ZAKONSKI VIDIK INOVACIJ .....</b>	<b>78</b>
13.1	SEZNAM VELJAVNE ZAKONODAJE S PODROČJA INTELEKTUALNE LASTNINE .....	78
13.1.1	<i>Mednarodne pogodbe – intelektualna lastnina (splošno)</i> .....	78
13.1.1.1	Avtorsko pravo .....	78
13.1.1.2	Industrijska lastnina .....	79
13.1.1.3	Varstvo novih rastlinskih sort .....	79
13.1.2	<i>Evropski predpisi – intelektualna lastnina (splošno)</i> .....	80
13.1.2.1	Avtorsko pravo .....	80
13.1.2.2	Industrijska lastnina .....	80
13.1.2.3	Topografija polprevodniških vezij .....	81
13.1.2.4	Boj proti piratstvu .....	81
13.1.2.5	Geografske označbe za vina, žgane pijače, kmetijske pridelke in živila .....	82
13.1.2.6	Varstvo novih rastlinskih sort .....	82
13.1.3	<i>Domači predpisi – intelektualna lastnina (splošno)</i> .....	82
13.1.3.1	Avtorsko pravo .....	83
13.1.3.2	Industrijska lastnina .....	83
13.1.3.3	Topografija polprevodniških vezij .....	83
13.1.3.4	Boj proti piratstvu .....	84
13.1.3.5	Geografske označbe za vina, žgane pijače, kmetijske pridelke in živila .....	84
13.1.3.6	Varstvo novih rastlinskih sort .....	84
13.2	ZAKON O INDUSTRIJSKI LASTNINI .....	85
13.3	ZAKON O IZUMIH IZ DELOVNEGA RAZMERJA.....	85



13.4	PRAVILNIK O NAGRADAH ZA INOVACIJE, USTVARJENE V DELOVNEM RAZMERJU .....	85
13.5	ZAKON O DELOVNIH RAZMERJIH .....	85
13.6	ZAKON O SODELOVANJU DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU .....	86
13.7	SPLOŠNA KOLEKTIVNA POGODBA ZA GOSPODARSKE DEJAVNOSTI .....	86
13.8	KOLEKTIVNA POGODBA GOSTINSTVA IN TURIZMA.....	87
<b>14</b>	<b>POSTAVITEV MODELA .....</b>	<b>88</b>
14.1	PRAVILNIK O INOVACIJAH.....	88
14.1.1	<i>Rezervacija sredstev za inovacije .....</i>	<i>111</i>
14.2	REORGANIZACIJA PODROČJA INOVACIJ V DRUŽBI .....	111
14.3	IZOBRAŽEVANJE ZA INOVACIJE .....	111
<b>15</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>114</b>
<b>16</b>	<b>SLOVAR UPORABLJENIH IZRAZOV .....</b>	<b>116</b>
<b>17</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>120</b>
<b>18</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>124</b>

KAZALO SLIK	STRAN
Slika 1: Vpliv turistične dejavnosti na ostale dejavnosti .....	1
Slika 2: Napovedi gibanja turistov do leta 2030 .....	2
Slika 3: Model zaprtih inovacij .....	5
Slika 4: Bassov difuzijski model .....	6
Slika 5: Bowyer-Christenson model disruptivnih inovacij .....	8
Slika 6: Inovacijski krog .....	10
Slika 7: Model vhodnih stopenj .....	11
Slika 8: Proces razvoja nove storitve .....	18
Slika 9: Funkcijska organiziracijska struktura .....	19
Slika 10: Življenjski cikel .....	22
Slika 11: Determinante produktivnosti v turizmu .....	32
Slika 12: Vrste in načini nagrajevanja zaposlenih .....	37
Slika 13: Notranje in zunanje nagrade .....	38
Slika 14: Sistem nagrajevanja .....	39
Slika 15: Plačna piramida: celovit sistem nagrajevanja .....	43
Slika 16: Storitve in procesi inovacij v turizmu .....	66
Slika 17: Odprte inovacije .....	68
Slika 18: Urejenost inovacij s pravilnikom .....	74
Slika 19: Kolektivna pogodba in inovacije .....	75
Slika 20: Pristopi k inovacijam .....	75
Slika 21: Izobrazbena struktura inoivatorjev .....	76
Slika 22: Kaj bi spodbudilo inovacije v podjetju .....	76

KAZALO FORMUL	STRAN
Formula 1: Formula za nove kupce po Bassovem modelu inovacij .....	7
Formula 2: Splošen obrazec za izračun osebnega dohodka za ustvarjalni dosežek .....	48
Formula 3: Osebni dohodek organizatorjev dela za UD .....	49

KAZALO TABEL	STRAN
Tabela 1: Zavarovanje ustvarjalnih dosežkov _____	16
Tabela 2: Temeljne razlike med storitvami in izdelki _____	21
Tabela 3: Skupinsko in timsko usmerjeno vodenje _____	29
Tabela 4: Prednosti in slabosti denarnih nagrad _____	45
Tabela 5: Delitev inovacijskega dohodka oz. dobička _____	49
Tabela 6: Delitev psiholoških pogodb _____	51
Tabela 7: Načela odprtih in zaprtih inovacij _____	70

KAZALO PRILOG	STRAN
Priloga 1: Zakon o industrijski lastnini _____	124
Priloga 2: Zakon o izumih iz delovnega razmerja _____	169
Priloga 3: Pravilnik o nagradah za inovacije, ustvarjene v delovnem razmerju _____	177

## SEZNAM KRAJŠAV

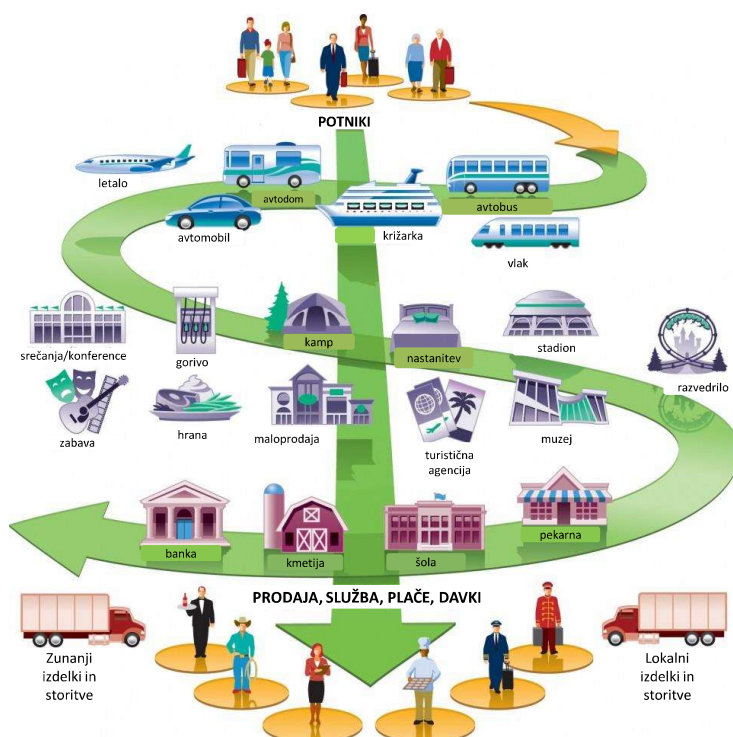
EPK	Evropska patentna konvencija
EU	Evropska unija
RR	Raziskovalno-razvojni
RTV	Radiotelevizija
TRIPS	Sporazum o trgovinskih vidikih pravic intelektualne lastnine
UIL RS	Urad za intelektualno lastnino Republike Slovenije
UPOV	Mednarodna zveza za varstvo rastlinskih vrst (Union international pour la protection des obtentions vegetales)
WIPO	Svetovna organizacija za intelektualno lastnino
ZASP	Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah
ZDA	Združene države Amerike
ZDR	Zakon o delovnih razmerjih
ZIL	Zakon o industrijski lastnini
ZPILDR	Zakon o izumih iz delovnega razmerja
ZVSR	Zakon o varstvu novih sort rastlin
ZVTPPV	Zakon o varstvu topografij polprevodniških vezij

# 1 UVOD

Uspešnost podjetja se med drugim ocenjuje tudi po številu novih proizvodov in storitvah, ki jih postavi na trg. Proces pridobivanja le-teh pa poteka na več različnih področjih. Del tega procesa so poleg raziskovalno-znanstvenega tudi inovacijski procesi, ki se odvijajo med zaposlenimi – neposrednimi proizvajalci.

Značilnost globalnega tržnega gospodarstva in informacijske družbe je hitro staranje proizvodov in zahteve po čim večjih prihodkih. Med tem ko je bilo v časih za uspešno podjetje dovolj, da je sestavilo določen proizvodni program in ga v nespremenjeni obliki tržilo več let, se je z leti situacija bistveno spremenila. S tem se je spremenil tudi pogled na inovativnost. Skratka, znanje in veščine, ki smo jih dobili s šolanjem in delom, moramo nenehno dopolnjevati, razširjati, posodabljati in poglobljati. Le na ta način bomo lahko živeli in delali primerno času, v katerem živimo. Upoštevati moramo stari ljudski rek: »Učimo in spreminjamo se vse življenje.« Naše prednike je pripeljal iz kamene v atomsko dobo.

V knjigi bomo predstavili problematiko inovacij in iskali rešitve s poudarkom na inovacijah v turizmu in gostinstvu. Ta dejavnost pa ne pomeni le ene gospodarske panoge, saj zajema vse tiste gospodarske dejavnosti, ki služijo turizmu kot eni od najbolj razširjenih dejavnosti sodobne družbe. Turistična potovanja in bivanje v drugih krajih so sodoben način preživljanja prostega časa, ki ga je omogočilo prav sodobno turistično gospodarstvo. Zato je turistično gospodarstvo zelo pomemben del turistične ponudbe: nudi prevoz, namestitev, prehrano in drugo oskrbo ter rekreacijo in druge dejavnosti za prosti čas. Turistična ponudba niso le lepa in privlačna narava, pokrajina, zgodovina in kultura. So tudi storitve, ki to povezujejo. K razvoju turizma pa prispeva tudi širok spekter drugih dejavnosti, ki so na turizem vezane le deloma in segajo od prometa in kmetijstva do trgovine in proizvodnje hrane, od izobraževanja in bančništva do komunale in izdajanja razglednic. V turizmu in gostinstvu je vpletenih še nešteto dejavnikov (**Slika 1: Vpliv turistične dejavnosti na ostale dejavnosti**).

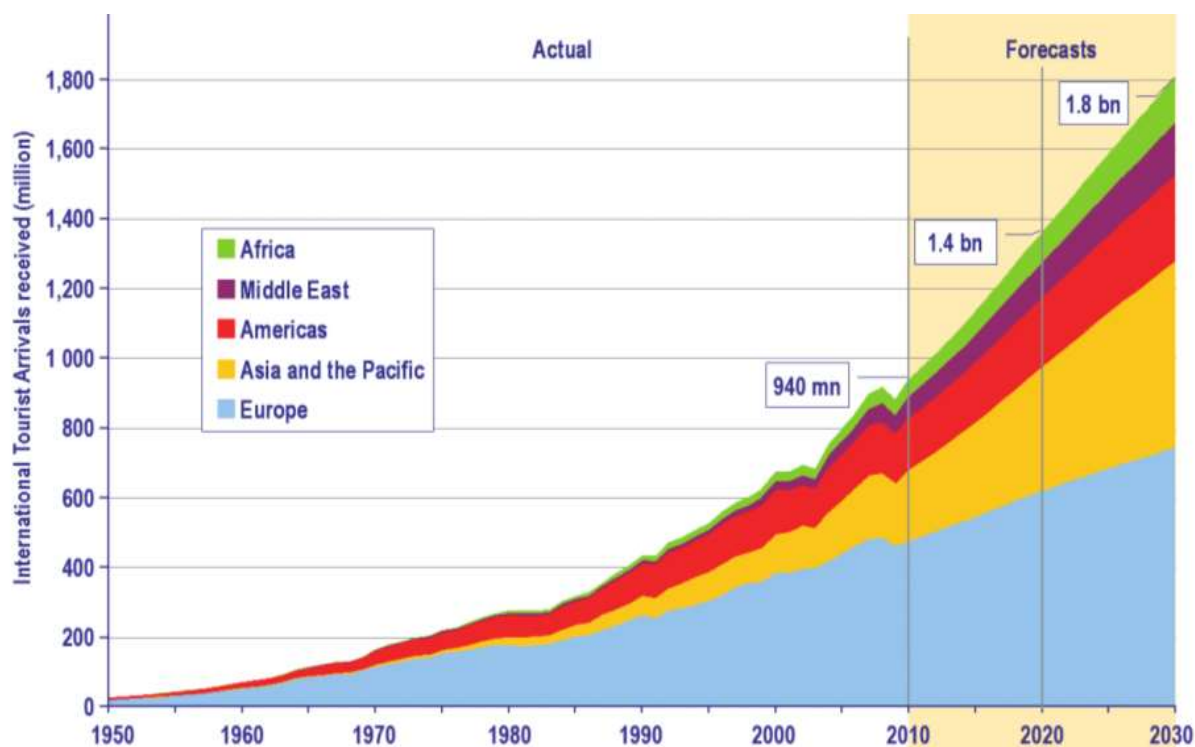


**Slika 1: Vpliv turistične dejavnosti na ostale dejavnosti**

(<http://omahamagazine.com/articles/they-get-a-great-time-omaha-gets-a-great-return/>)

Razmere, v katerih posluje slovensko gospodarstvo v zadnjem letu, so spodbudne. Trendi gibanja v zadnjih desetih letih kažejo dovolj premikov na bolje, da bi lahko državljane preveval optimizem. Po gospodarski krizi v letih 2007–2012 je tudi turistično gospodarstvo doživelo preporod. Nasploh se v svetu dogajajo velike in pretresljive spremembe, ki so posledica globalnih in socioloških sprememb. Napovedi gibanja turistov so optimistične (Slika 2: Napovedi gibanja turistov do leta 2030).

Svet se vedno bolj manjša zaradi naglega razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije. Pri tem pomembno vlogo igrajo tudi velike spremembe v transportu ljudi, blaga in kapitala ter prenosu informacij (npr. rezervacije). V vsa ta spremenjena pričakovanja in dogajanja je globoko vključeno tudi področje gostinstva in turizma. Kako se bo razvijalo globalno turistično gospodarstvo, pomembno vpliva še terorizem in migracije.



**Slika 2: Napovedi gibanja turistov do leta 2030**  
(UNWTO, 2011)

Slovenija se najbolj promovira skozi šport in turizem. Vendar, ali bomo znali izkoristiti naravno geografsko lego, relativno čisto okolje in delavnost državljanov? Na drugih področjih namreč ne bomo mogli nuditi razvitejšemu Zahodu dovolj močne in agresivne konkurence. To pa zaradi tega, ker nas bodo na eni strani ovirale države, ki imajo cenejšo delovno silo, na drugi strani pa bo visoko izpiljena tehnologija ostala v domeni razvitejših in bogatejših držav.

Poglejmo v prihodnost s pozitivnejše plati. Dr. Trstenjak pravi, da le pozitivno razmišljanje lahko rodi nove ideje.

## 2 UVOD V TEORIJU INOVACIJ

Latinska beseda *innovare* pomeni prenovitev, izboljšanje, zato se pojem inovacija uporablja v glavnem za ti dve področji, čeravno inovatorja včasih zamenjujemo z izumiteljem (Vuk, 2004, str. 54). Likar et al. (Likar, Križaj, Fatur, in Mulej, 2006, str. 29) navajajo, da pri inovativnosti in ustvarjalnosti govorimo o lastnosti človeka ali skupine, medtem ko pri inoviranju govorimo o dejavnosti, ki inovativnost uporablja kot del nujnih virov za kasnejši nastanek invencij.

Treba je razlikovati med invencijo in inovacijo. Invencija predstavlja novo, obetavno zamisel s potencialom, da bo postala koristna. Nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem, npr. industrijski proizvod, dizajn, izboljšan način dela, nov učni pripomoček, prihranek, varnost pri delu ipd. Seveda pa ne more vsaka ideja postati invencija (Likar et al., 2006, str. 29). Inovacija je v bistvu dvopomenska beseda: po eni strani pomeni ustvarjalno generiranje novih izdelkov in storitev, po drugi pa odzivnost organizacij na spremembe, ki se dogajajo v okolju. Invencija preide v inovacijo, če je zadoščenih več pogojev. Prvič, obstajati morajo tržne potrebe, ki jih določajo ekonomske zakonitosti. Drugič, obstajati mora nova proizvodna oblika, določena s statusom tehnologije. In ne nazadnje, obstajati morajo ustvarjalni ljudje, opremljeni s potrebnim znanjem za izvedbo inovacijskega procesa.

Okoliščine, ki navajajo človeka oz. produkcijo k inoviranju, so (Vuk, 2004):

- čedalje krajša življenjska doba izdelkov,
- vedno širši spekter uporabnosti v smislu univerzalnosti,
- višja stopnja specializiranosti,
- nove organizacijske oblike,
- okolje, v katerem se nahajajo današnja podjetja,
- inovativnost kot splošni in stalni pojav (samonezadostnost in samonezadovoljnost).

Inovacija je torej nova zamisel – morda obetavna, vredna zaščite ali pa celo patentiranja – ki je ustvarjena s poklicnim ali z nepoklicnim raziskovanjem, namenskim ali slučajnostnim, tehnično-tehnološkim ali katerim koli drugim. Včasih se lahko zgodi tudi kot posledica nezgode. O njej odločajo avtorji. Načeloma se prodaja dokaj poceni, saj lastnik prevzema majhno tveganje. Potencialni odjemalci so z odkupom pripravljene tvegati v investicijo in razvoj, proizvodnjo in komercializacijo (razen, kadar imajo za cilj odstraniti zamisel s trga) (Likar et al., 2006, str. 29–30).

Avtorji (Likar et al., 2006, str. 30) med drugimi omenjajo potencialno inovacijo, ki jo opisujejo kot invencijo, ki je do uporabnosti dognana, a še nima nove koristi. Korist mora na trgu šele dokazati in s tem potrditi, da je vredna zaupanja investitorjev. Ustvarjena je z razvojem – poklicnim ali nepoklicnim, namenskim ali slučajnostnim, tehnično-tehnološkim ali katerim koli drugim. O njej odločajo avtorji in investitorji, možna je tudi prodaja.

Potencialni odjemalci so tisti, ki so voljni tvegati investicijo v proizvodnjo in komercializacijo (in spet tisti, ki želijo zamisel odstraniti s trga). Je torej vmesna stopnja razvoja nove zamisli o novosti – med invencijo in inovacijo (Mulej, Ženko, in Kajzer, 2004, str. 123).

Inovacija je nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki (Likar et al., 2006, str. 31):

- se pojavi na trgu (inovacija izdelka, storitve) ali uporabi v okviru nekega postopka (inovacija postopka/procesa) in

- se izkaže za koristno.

Najprej torej nastane invencija (ideja, ki ima potencial, da postane inovacija), nato potencialna inovacija, ki pomeni uporabno, a ne še nujno donosno oz. koristno novo zamisel. Inovacija je šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi, je torej vsaka dokazano koristna novost. Dejstvo pa je, da inovacije niso le tehnološke, temveč so lahko tudi družbene, sociološke, organizacijske, metodološke ipd. rešitve. Tako lahko postanejo tudi storitve.

## 2.1 Zgodovina inovacij

Z inovacijami se človeštvo srečuje že od pradavnine. Že pračlovek se je soočal z izzivi izboljšav – inovacij, ko se je pripravljajal za lov ali nabiranje gozdnih sadežev. V trdem boju za preživetje je namreč moral nenehno izboljševati tako orodja kot orožja.

Poznanih je kar nekaj primerov, ko je iz enostavnega prebliska (ideje) kasneje nastal izum. Nekateri od teh izumov so imeli celo vpliv na industrijsko revolucijo. John Watt naj bi prišel na misel uporabiti paro v parnem stroju, ko je opazoval, kako se pod vplivom pare trese pokrov na lončku, v katerem si je kuhal čaj. Da je za vsak izum potreben določen čas, nam pove tudi to, da je o uporabi pare razmišljal že Heron iz antične Aleksandrije v prvem stoletju pred našim štetjem. Vendar pa je bilo v njegovem času bistveno ceneje uporabiti moč človeških mišic. Njegovo razmišljanje je zato dobilo oprijemljive oblike šele 2000 let po njegovi smrti v času industrijske revolucije.

Skozi človeško zgodovino so se iznajdbe kar vrstile. En izum – korenit ali samo izboljšava – je narekoval drugega. Najbolj težke čase so inovatorji doživljali v srednjem veku, saj so se kljub svojemu pozitivnemu poslanstvu za človeštvo soočali s strahom, da jih Cerkev ne označi za hudičevo delo. V času renesanse in pred industrijsko revolucijo pa je prišlo do pravega razcveta na tem področju.

Današnji svet nezadržno sledi temu trendu. Tako se v današnjih časih v enem letu pojavi več izumov, tehničnih izboljšav ali drugih invencij kot prej v celem tisočletju (Likar et al., 2002, str. 10). Družba, ki ne sledi temu trendu, je obsojena na tehnološki in tudi duhovni propad.

## 2.2 Izziv inovacij

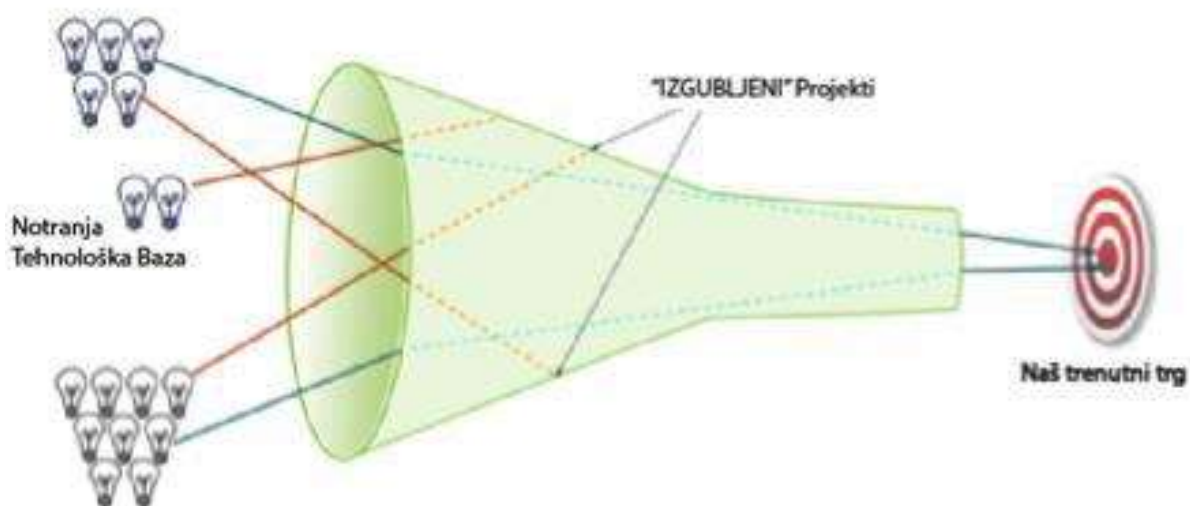
### *V vsakem izmed nas se skriva inovator*

Znana je zgodovinska epizoda (Likar, 2001, str. 11), ko so mornarji na Kolumbovi odpravi v »novi svet« v uri zabave stavili, kdo bo postavil jajce na mizo tako, da bo ujel njegovo težišče in bo na njem ostalo. Seveda se kaj takega ni posrečilo nikomur. V igro je posegel Krištof Kolumb, prijel jajce, ga postavil na mizo tako, da je nalomil lupino ravno toliko, da se beljak in rumenjaki nista razlila, in jajce je obstalo na konici. Stav je dobil, vendar se je ob tem dvignil val protestov. »To bi lahko storili tudi mi,« so vpili na Kolumba. »To je tako enostavno, da si nas ogoljufal.« Kolumb je ostal miren in ji odgovoril: »Zakaj pa tega niste naredili, če je tako enostavno?«

V prigodi je skrita inovacijska resnica. Inovator najde bodisi pri tehničnem bodisi organizacijskem ali drugem problemu enostavno rešitev, ki je na dlani, vendar je nihče ni opazil. Potem ko jo predlaga, je rešitev tako samoumevna, da so »vedeli« zanj pravzaprav že vsi, samo »ni se jim je zdelo vredno povedati.«

### 3 IZBRANE TEORIJE S PODROČJA INOVACIJ

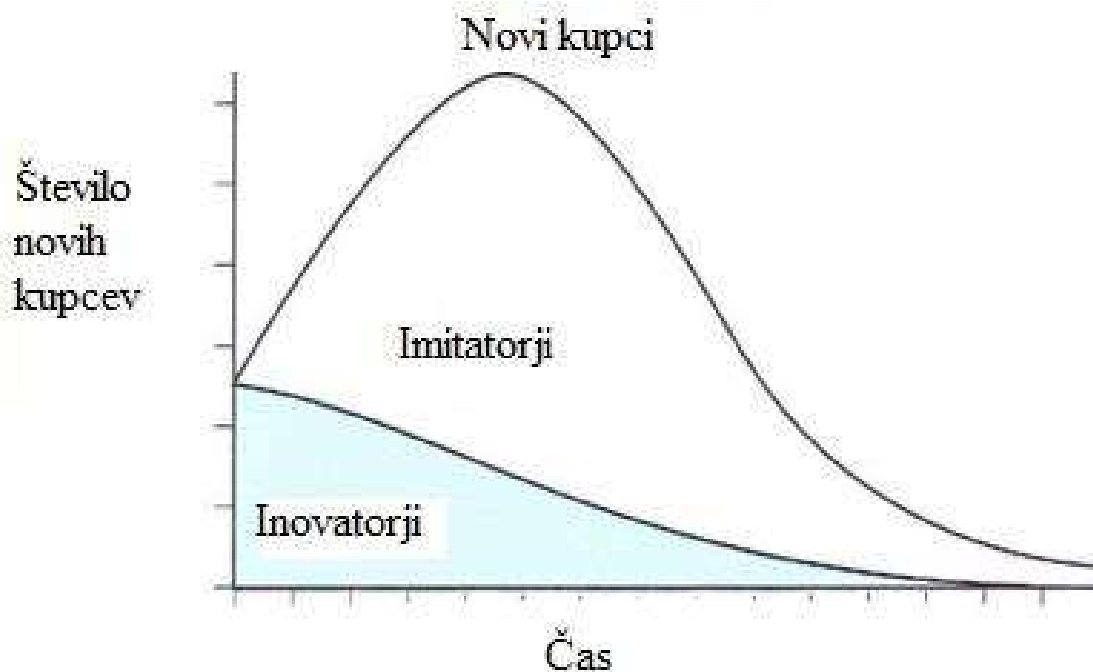
V nadaljevenju smo zbrali nekatere teorije s področja inovacij, ki bodo kasneje lahko služile za postavitve modela inovacij v turizmu. Teorij je bistveno več. A glede na cilje knjige smo se omejili na teorije o zaprtih inovacijah (Slika 3: Model zaprtih inovacij), saj bomo o odprtih inovacijah govorili v posebnem poglavju.



**Slika 3: Model zaprtih inovacij**  
(Duh, Stojmenova, Mali, Kos, in Pogacnik, 2016)

#### 3.1 Difuzijski model

Leta 1969 je Frank Bass (Bass, 1969) predstavil difuzijski model oz. model prilagajanja inovacijam. Difuzijski model napove, kako se bo trg prilagodil novim izdelkom oz. tehnologijam. V modelu je predstavljena konkurenca in tekmovanje inovatorjev ali tekmovanje posnemovalcev (posnemovalcev) za prevlado na trgu. Na trgu bodo podjetja tekmovala s svojimi inovacijami, ki so bodisi popolnoma lastne proizvodnje bodisi delno posnemajo (kopirajo) inovacije njihovih konkurentov (Slika 4: Bassov difuzijski model).



**Slika 4: Bassov difuzijski model**  
(Bass, 1969)

Model je koristen predvsem pri uvajanju novih izdelkov, tehnologij in inovacij, saj je primeren za napovedovanje njihovega sprejetja na trgu. Še posebej je primeren za napovedovanje sprejetja in prodaje novih tehnoloških izdelkov.

Bassov model kaže razmerje med trenutnimi kupci in potencialnimi kupci glede na čas in hitrost uvedbe inovacije na trg. Kljub številnim odločitvam vodstva podjetja glede določanja cen, oglaševanja, geografske razporeditve, ki delno spreminjajo premik krivulje v odvisnosti od časa, ostaja stopnja sprejetja proizvoda pri kupcih vedno podobna, torej je tudi krivulja v modelu vedno podobna.

Bass pri predvidevanju konkurenčnih odzivov kupcev posvojitelje razdeli v inovatorje in imitatorje – posnemovalce in z njihovo pomočjo pojasnjuje, kako najlažje pospešiti sprejemanje izdelkov, inovacij ali tehnologije pri njih. Teorija sloni na predvidevanju, da se bo z večanjem dobave povečalo tudi povpraševanje. S tem Bass pravzaprav nadgrajuje Rogersov model (Rogers, 2003), ki deli kupce po kriteriju sprejemanja novih izdelkov v določenem časovnem intervalu na najhitrejše, prve osvajaalce, zgodnjo in pozno večino ter najpočasnejše – skeptike.

Model temelji na matematičnem modelu, ki predvideva, da obstaja določeno število  $X$  potencialnih kupcev (imitatorji-posnemovalci (tržni potencial), ki posnemajo oz. kopirajo sprejetje novega izdelka (posvojitelji), inovacije ali tehnologije od ostalih kupcev). Inovatorji bodo nov proizvod sprejeli po lastni presoji z verjetnostjo  $P$ , medtem ko bodo posnemovalci upoštevali stopnjo kopiranja  $Q$ , pomnoženo s številom ljudi  $Y$ , ki to inovacijo že uporabljajo.

Število novih posvojiteljev – potencialnih kupcev  $N$  se torej lahko izračuna po naslednji formuli (Formula 1: Formula za nove kupce po Bassovem modelu inovacij):





## 17 LITERATURA IN VIRI

- Adams, S. J. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Anderson, A. H. (1994). *Effective personnel management: a skills and activity-based approach*. Oxford (UK); Cambridge (Mass.): Blackwell Business.
- Armstrong, M. (1986). *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (1999). *Employee reward* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (1994). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy Practice* (3rd ed.). London: Kogan Page, Institute of Personnel Management.
- Bass, F. M. (1969). A new product growth for model consumer durables. *Management Science*, 15(5), 215–227.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human resource management: a contemporary approach* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Bohringer, A. W. O., & Indre, M. (2004). Barriers to innovation in the process of innovation. In *The druid Academys Winter Conference*.
- Bolle de Bal, M. (1990). *Plačilo za uspešnost v sodobni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1992). *Management*. New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave: Harvard Business Review video.
- Bramham, J. (1994). *Human resource planning* (2nd ed.). London: Institute of Personnel and Development.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: theory and practice*. Basingstoke; London: Macmillan.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing Innovation and Change*, 127(3), 34–41.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and Learning in Organizations*, 22(4), 8–10. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14777280810886364>
- Cooper, R. G. (2011). *Winning at new products: Creating value through innovation*. Basic Books (AZ).
- Cooper, R. G., Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio management for new products*. Basic Books.
- Cowling, A. G., & Mailer, C. J. B. (1998). *Managing human resources* (3rd ed.). London: Arnold.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2002). *Human resource management* (7th ed.). New York: Wiley.
- Dessler, G. (2005). *Human resource management* (10th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Devetak, G. (1989). Dr. Janez Jerovšek in dr. Veljko Rus: Inovativno podjetje. *Naše gospodarstvo*, 35, 247–248.

- Dragovič, T. (2003). Spodbujanje in motiviranje z vescinami "coachinga." *HRM*, 2003(1), 38–41.
- Državni zbor republike Slovenije. (n.d.).
- Duh, E. S., Stojmenova, K., Mali, L., Kos, A., & Pogacnik, M. (2016). Odprte inovacije-prek sodelovanja do trajnostne inovacije/Open innovation-sustainable innovation through collaboration. *Elektrotehniški Vestnik*, 83(4), 209.
- Everard, B., Morris, G., & Erculj, J. (1996). *Uspesno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za solstvo.
- Evidenca kolektivnih pogodb. (2018). Retrieved January 6, 2018, from [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/delovna\\_razmerja\\_in\\_pravice\\_iz\\_dela/socialno\\_partnerstvo/evidenca\\_kolektivnih\\_pogodb/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/socialno_partnerstvo/evidenca_kolektivnih_pogodb/)
- Freel, M. S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18(2), 60–80.
- Furnham, A. (1995). *Personality at work: the role of individual differences in the workplace*. London ;;New York: Routledge.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Organizations: behavior, structure, processes* (8th ed.). Burr Ridge (Ill.) ;;Boston (Mass.) ;;Sydney (Aus.): Irwin.
- Glasser, W. (1995). *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Griffin, R. W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2009). *Management*. New Jersey, ZDA: Pearson Education.
- Ibbetson, J. F. R., & Whitmore, D. A. (1977). *The Management of Motivation and Remuneration*. Plano (Texas): Business Books.
- Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jerovšek, J., & Rus, V. (1989). *Inovativno podjetje*. Gospodarski vestnik.
- Jurančič, I. (1988). *Spodbujanje in usmerjanje ustvarjalnosti pri delu*. Gospodarski vestnik.
- Jurančič, I. (1995). *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- JUS INFO. (n.d.).
- Kejžar, I., Koštomaj, E., Lipičnik, B., Majcen, M., Skok, M. M., Mihelčič, M., ... Uhan, S. (1995). *Modra knjiga: plače v Sloveniji*. Moderna organizacija.
- Keller, P. (2006). Towards an innovation oriented tourism policy: A new agenda. *Innovation and Product Development in Tourism*, 55–70.
- Kodrin, L. (2010). *Trženje v turizmu*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Kolchin, M. G., & Hyclak, T. J. (1987). The case of the traditional intrapreneur. *SAM Advanced Management Journal*, 52(3), 14.
- Kolektivna pogodba dejavnosti gostinstva in turizma Slovenije. (2017). Retrieved January 6, 2018, from <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP435>
- Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji. (2018). Retrieved January 6, 2018, from <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=KOLP11>
- Kos, M. (1996). *Inovacijski menedžment*. Ljubljana: Fakulteta Za Družbene Vede.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management*, 10. Pearson Education Canada.
- Koželj, A. (2015). Analiza ovir inovacijskim procesom v igralniški dejavnosti: magistrska naloga. A. Koželj.
- Kreitner, R. (1992). *Management* (5th ed.). Boston [etc.]: Houghton Mifflin.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal Setting: A Motivational Technique That Works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lawler, E. E. I. (1977). Reward systems. In R. J. Hackman & L. J. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change* (pp. 163–225). Santa Monica (CA): Goodyear Publishing Company.

- Likar, B. (2001). *Inoviranje: druga dopolnjena izdaja. Koper: Visoka Šola Za Management.*
- Likar, B., Antunovič, P., Berginc, J., Černjak, D. S., Demšar, J., Fatur, P., ... Sitar, S. (2002). *Uspeti z idejlo: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej.* Korona plus.
- Likar, B., Križaj, D., Fatur, P., & Mulej, M. (2006). *Management inoviranja.* Fakulteta za management.
- Linton, I. (1995). *25 tips for excellent customer service: an action plan for service success.* London: Pitman, Institute of Management Foundation/Pitman.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih.* Državna založba Slovenije.
- Lucas, R. (2004). *Employment relations in the hospitality and tourism industries.* London: Routledge.
- Lynn, M. (2004). Increasing Servers' Tips: What Managers Can Do and Why They Should Do It. *Journal of Foodservice Business Research*, 8(4), 89–98.
- Maddux, R. B. (1992). *Oblikovanje teama: vaja v vodenju.* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Martocchio, J. J. (2001). *Strategic compensation: a human resource management approach* (2nd ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala: priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja.* Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo.* Ljubljana: Fakulteta za racunalništvo in informatiko.
- Mihelič, M. (1995). Ekonomske korenine delitve kot okvir strategije in politike oblikovanja osebnih dohodkov v Sloveniji. In I. Kejžar (Ed.), *Plače v Sloveniji - Modra knjiga: knjiga skupine avtorjev* (pp. 7–43). Kranj: Organizacija.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: a diagnostic approach* (5th ed.). Homewood: Business Publications, Irwin.
- Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Tekavčič, M. (2002). *Management: nova znanja za uspeh.* Radovljica: Didakta.
- Mulej, M. (1994). *Inovacijski management. Knj. 1, Knj. 1.* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Mulej, M., Devetak, G., Drozg, F., Ferš, M., Hudnik, M., Kajzer, Š., ... Milfelner, R. (1987). *Inovativno poslovanje. Ljubljana, Slovenia: Gospodarskivestnik.*
- Mulej, M., Ženko, Z., & Kajzer, Š. (2004). Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management:(kratek prikaz). *Management Forum.*
- Nählinder, J. (2005). *Innovation and employment in services: the case of knowledge intensive business services in Sweden.* Linköping University Electronic Press.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (9. ed.). New York [u.a.]: McGraw-Hill.
- O\*NET Resource Center. O\*NET Resource Center. (n.d.).
- Pompe, A., Krajnovič, E., & Salaj, A. T. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost: nujnost sodobnega podjetništva.* GEA College.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and work behavior* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja.* Gospodarski vestnik.
- Rogers, E. M. (2003). *The diffusion of innovation* 5th edition. New York: Free Press.
- Rolfe, A. (2015). COACHING AND MENTORING - WHAT IS THE DIFFERENCE? *Training & Development*, 42(5), 12–13.
- Ross, J. E. (1987). Intrapreneurship and corporate culture. *Industrial Management*, 29(1), 22–25.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report.*
- Smith, P., & Nethersell, G. (2000). Job evaluation. In R. Thorpe & G. Homan (Eds.), *Strategic Reward Systems* (pp. 217–231). Harlow: Financial Times.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance.* New York: Wiley.

- Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti. (n.d.-b). *Uradni List RS*, 38/2003.
- Stoneman, P. (2010). *Soft innovation: economics, product aesthetics, and the creative industries*. Oxford University Press.
- Stutts, A. T., & Wortman, J. (2006). *Hotel and lodging management: an introduction* (2nd ed.). Hoboken (NJ): John Wiley.
- Süssmuth Dyckerhoff, C. (1995). *Intrapreneuring: Ein ansatz zur vitalisierung reifer gross-unternehmen*. Bern et Al.: Haupt.
- Šuligoj, M. (2006). Delovni pogoji v gostinski dejavnosti. *Organizacija*, 39(2), 146–153.
- Tate, C. E. J., Cox, J. F., Hoy, F., Scarpello, V., & Woodrow, S. W. (1992). *Small business management & entrepreneurship*. Boston (Mass.): PWS-Kent.
- Tavčar, M. I. (1996). *Razseznosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Uhan, S. (2000a). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000b). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- Uhan, S. (2000c). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
- UNWTO. (2011). *Tourism Towards 2030 Global Overview*.
- Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). *Key management models: the 75+ models every manager needs to know*. FT Press.
- Vecchio, R. P. (1995). *Organizational behavior* (3rd ed.). Fort Worth [etc.]: Dryden Press, Harcourt Brace College.
- Vila, A., & Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vuk, D. (1999). *Inovacijski procesi : zapiski predavanj*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vuk, D. (2004). *Inovacijski procesi: zapiski predavanj*. Moderna organizacija.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). (2017). Retrieved January 6, 2018, from <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5944>
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). (2014). *Uradni list Republike Slovenije*.
- Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU). (2008). Retrieved January 6, 2018, from <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO282>
- Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku (ZUDDob). (2008). *Uradni List Republike Slovenije*, 25/08.
- Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih. *Industrijska Demokracija*, (oktober 1999), 3–7.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih* (1. natis.). Ljubljana: GV založba.
- Železnik, G. (2016). *Upravljanje timov in timskega dela v izbranem podjetju: magistrsko delo*. G. Železnik.





dr. Andrej Raspor  
svetovanje in izobraževanje

**CENA: 14,90 EUR**