



**PROCJENA STANJA
INOVATIVNOSTI TVRTKE**

MOBILISIS d.o.o.



Srpanj 2011.

I. Sadržaj

I. Sadržaj	2
II. Uvod	3
Hrvatski Kvocijent Inovativnosti (HKI)	3
Kako koristiti ovo izvješće.....	3
III. Sažetak.....	4
IV. Inovacijski kapaciteti	5
Definicija.....	5
Procjena inovacijskih kapaciteta	6
Preporuke za poboljšanja	6
V. Inovacijski procesi i strategija	8
Definicija.....	8
Procjena inovacijskih procesa i strategije	8
Preporuke za poboljšanja	9
VI. Inovacijski rezultat.....	10
Definicija.....	10
Procjena inovacijskih rezultata.....	10
Preporuke za poboljšanja	11
VII. Kontakti	12

II. Uvod

Hrvatski Kvocijent Inovativnosti (HKI)

Cilj HKI istraživanja je izraditi perceptivnu analizu stanja inovativnosti u hrvatskim tvrtkama koristeći standardizirani HKI upitnik. Upitnik koji se koristio za ovo istraživanje nije uzet iz neke od postojećih metodologija procjene inovativnosti, već je razvijena vlastita metodologija koja se služi iskustvima iz najbolje europske i svjetske prakse te trendovima na tom području. Istraživanje i upitnik HKI-a je plod promišljanja organizatora i pridruženih profesionalaca na području inovativnosti, uzimajući u obzir ključne čimbenike inovativnosti i saznanja iz konzultantske prakse.

Cilj ovog izvješća je analizirati odgovore koje je predstavnik Vaše tvrtke dao pri ispunjavanju HKI upitnika – na www.inovativnost.hr ili putem telefaksa tj. e-maila – te prikazati usporedbu s odgovorima na HKI upitnik koje su drugih 119 tvrtki-sudionika pružili tijekom istraživanja. Istovremeno, organizator je tijekom obrade i analize dobivenih podataka istraživanja, posvetio posebnu pažnju odgovorima na pitanja iz upitnika svake tvrtke pojedinačno te prema rezultatima usporedbe s drugim tvrtkama izradio preporuke za Vašu tvrtku / organizaciju za sve tri dimenzije inovativnosti – inovacijski kapaciteti, inovacijski procesi i strategija, i inovacijski rezultati.

Kako koristiti ovo izvješće

Ovo izvješće pokazuje procjenu stanja inovativnosti Vaše tvrtke prema HKI metodologiji. Izvješće sadrži četiri osnovna dijela u svezi stanja inovativnosti Vaše tvrtke – sažetak s cjelokupnom procjenom stanja, stanje inovacijskih kapaciteta, stanje inovacijskih procesa i strategije te stanje inovacijskih rezultata.

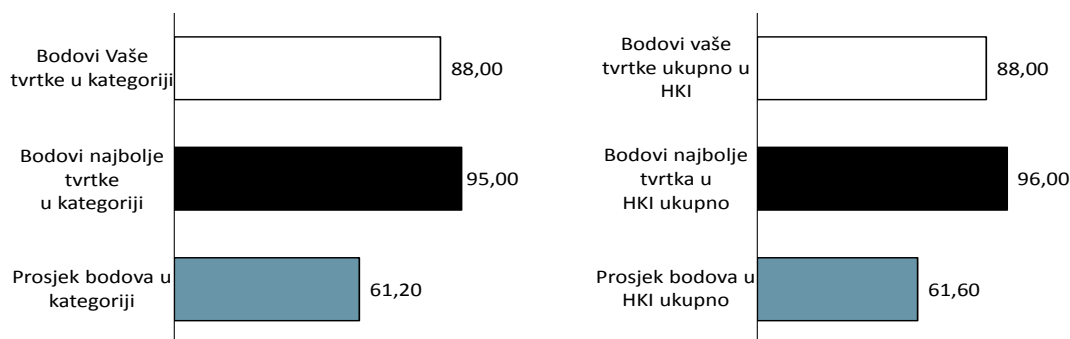
Sažetak pruža cjelovitu sliku Vaše tvrtke i njenu poziciju u odnosu s drugim tvrtkama-sudionicima istraživanja. U ovom dijelu su predstavljeni rezultati Vaše tvrtke i uspoređeni s rezultatima najboljih tvrtki Vaše kategorije (male, srednje ili velike tvrtke), s prosjekom Vaše kategorije te s ukupnim rezultatima istraživanja i prosjekom HKI-a.

Na kraju svakog dijela izvješća nalaze se preporuke organizatora koje imaju namjeru poslužiti kao smjernice Upravi i menadžmentu tvrtke / organizacije na koje područje je potrebno fokusirati svoje aktivnosti u poboljšanju inovativnosti tvrtke kako bi se osigurala dugoročna konkurentnost te uspješan i održiv rast poslovanja.

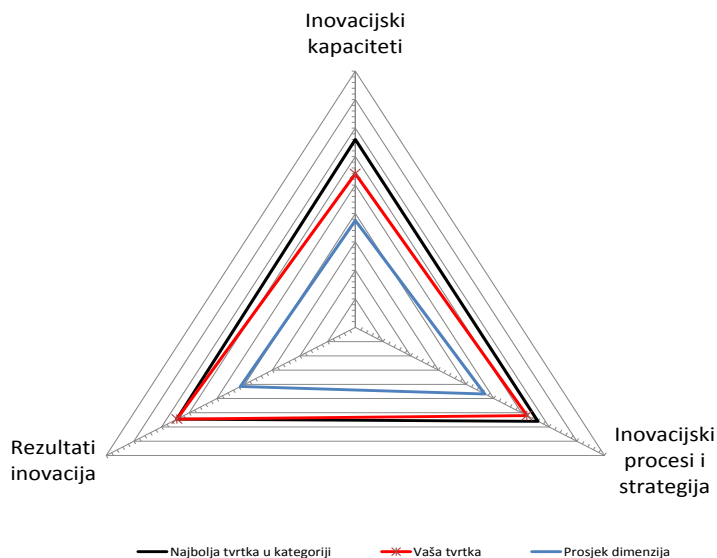
III. Sažetak

Vaša tvrtka nalazi se na **7. mjestu Hrvatskog kvocijenata inovativnosti (HKI) za 2011. u kategoriji malih tvrtki**. Procjena je donesena na osnovi usporedbe s 88 malih tvrtki s do 50 zaposlenika iz raznih sektora i industrija u Hrvatskoj.

U ukupnom bodovanju HKI-a, Vaša tvrtka se je na **10. mjestu od ukupnog broja tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju**. Ova procjena je donesena na osnovi usporedbe s 119 malih, srednjih i velikih hrvatskih tvrtki iz raznih sektora i industrija, te registriranih u različitim geografskim područjima Hrvatske.



HKI istraživanje procjenjuje inovativnost Vaše tvrtke u tri dimenzije: **1. inovacijski kapaciteti, 2. inovacijski procesi i strategija, i 3. rezultati inovacija**. Sljedeći dijagram pokazuje Vašu poziciju u sve tri dimenzije procjene HKI-a te usporedbu s najbolje pozicioniranom tvrtkom u Vašoj kategoriji.



IV. Inovacijski kapaciteti

Definicija

„Inovacijski kapacitet je sposobnost provođenja inovacijskih aktivnosti i razvijanja potencijala za stvaranje inovacija“ (Goran Radman, 2010.). Kako bi inovativnost mogla postojati donositi inovacijske rezultate, tvrtke (organizacije, pojedinci ili nacije) se moraju inovacijskim aktivnostima kontinuirano i sustavno baviti. To uključuje i brojne postupke izgradnje i jačanja inovacijskog sustava neke organizacije koji se temelje na sljedećem: kvalitetne pretpostavke inovativnosti (npr. inovativni zaposlenici i ICT infrastruktura), inovacijske procedure, postupci, organizacija, kultura i inovacijska strategija. Ukoliko je organizacijska inovacijska aktivnost odgovarajuća, inovacije će se s vremenom manifestirati kao nova ekonomska vrijednost, kako u poslovnim procesima i modelima tako i u inovativnim tržišnim dobrima (robama i uslugama).

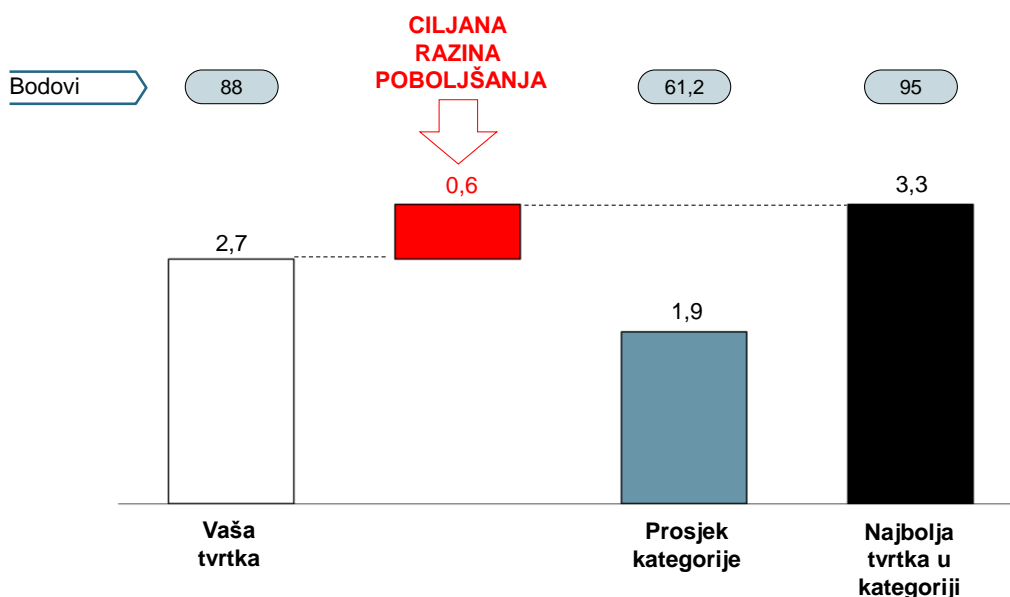
Redovito mjerenje inovacijskog kapaciteta neke organizacije kroz vrijeme može dati značajan uvid u dinamiku njezinih inovacijskih ekonomskih aktivnosti i pomoći menadžmentu u razumijevanju, pripremi i provođenju odgovarajućih mjera potrebnih za inovacijska, tehnološka i konkurentska unaprjeđenja.

Unutar istraživanja HKI, inovacijski kapacitet tvrtke se propituje kroz 10 pitanja:

1. Jesu li izvori ideja u Vašoj tvrtki primarno interni ili eksterni?
2. Na koji način se u Vašoj tvrtki razvijaju ideje i potiče prezentiranje ideja zaposlenika?
3. Koje izvore financiranja koristite za razvoj inovacija?
4. Imate li u proračunu tvrtke alocirana sredstva za inovacije?
5. Koliko Vaših zaposlenika ima višu ili visoku stručnu spremu (okvirna procjena)?
6. Uzimate li prilikom zapošljavanja novih ljudi u obzir njihove kapacitete za osmišljavanje i uvođenje inovacija?
7. Na koji način se u ugovorima o radu stimulira inovativnost zaposlenika?
8. Na koji način se u Vašoj tvrtki formalno vrednuju ideje i inovativnost?
9. Postoji li u Vašoj tvrtki osoba ili tim odgovorni za inovacije (formalno ili neformalno)?
10. Što smatrate da je najviše doprinijelo komercijalizaciji Vaših novih proizvoda i/ili usluga u posljednje tri godine?

Procjena inovacijskih kapaciteta

Inovacijski kapaciteti Vaše tvrtke ocijenjeni su ocjenom 2,7 te se nalaze 0,8 iznad prosjeka kategorije malih tvrtki. Međutim, ova dimenzija – inovacijski kapaciteti – predstavlja područje inovativnosti koji za Vašu tvrtku ima najveći potencijal (ciljanu razinu rasta). U usporedbi sa najboljom tvrtkom u kategoriji koja je ocijenjena 3,3, ciljana razina preporučenih poboljšanja inovacijskih kapaciteta Vaše tvrtke iznosi 0,6. Aktivnosti poboljšanja cjelokupnog sustava inovativnosti Vaše tvrtke treba primarno usmjeriti na – inovacijski kapaciteti.



Preporuke za poboljšanja

1. Tvrtka koja u današnje vrijeme brze dinamike razvoja i velike konkurencije ne prepoznaje nužnost stalnih promjena i važnost stvaranja inovativnih proizvoda i usluga, može očekivati da će uskoro izgubiti tržište i s vremenom (brže ili sporije) propasti. Stoga je predlaganje tj. stvaranje ideja i inovativnosti potrebno podržati, a zaposlenike motivirati u stvaranju inovacija. Praksa pokazuje da se predlaganje novih ideja i stvaranje organizacijske kulture koja potiče kreativnost i inovativnost u svim dijelovima poduzeća najbolje potiču kroz materijalne i nematerijalne nagrade. Ovdje preporučujemo da započnete s nematerijalnim nagrađivanjem ideja npr. davanjem slobodnog dana zaposleniku, pohvale Uprave pred svim zaposlenicima ili pak dodatnim školovanjem, što ne izaziva izravne (gotovinske) troškove tvrtki, ali istovremeno ima motivirajući faktor i aktivaciju entuzijazma koji se eventualno krije među zaposlenicima. Potom preporučujemo postepeno uvođenje kombinacije nematerijalnog i materijalnog (novčanog) nagrađivanja u obliku jednokratne nagrade. Kada inovacijski sustav u potpunosti zaživi i postane dio korporativne kulture tvrtke predložimo uvođenje sudjelovanja u profitu same komercijalizirane inovacije ili suvlasništvo u patentu.

2. Poticati zaposlenike za predlaganje ideja na način da se unaprijed definiraju područja za koje se traže ideje. Takvim pristupom se usmjeravaju ideje u područja bitna za tvrtku/organizaciju te se pomaže tvrtki staviti fokus na važna područja za inovativnost poslovanja.
3. Unaprijediti Ugovore o radu (i eventualno Ugovore o djelu) kako bi se osigurala materijalna (financijska) motivacija zaposlenika za predlaganje ideja. Također, osigurati određeni dio radnog vremena namijenjen isključivo za razvoj inovacija.

V. Inovacijski procesi i strategija

Definicija

Kvalitetno postavljeni inovacijski procesi osiguravaju transparentan i organiziran sustav unutar uspješne tvrtke ili organizacije. Ovakav sustav uključuje upravljanje inovativnošću, strukturirani proces prikupljanja ideja, procjene i odabira najboljih ideja, pripremu koncepata, komercijalizacije ideja i praćenje njihovih performansi na tržištu ili unutar tvrtke / organizacije.

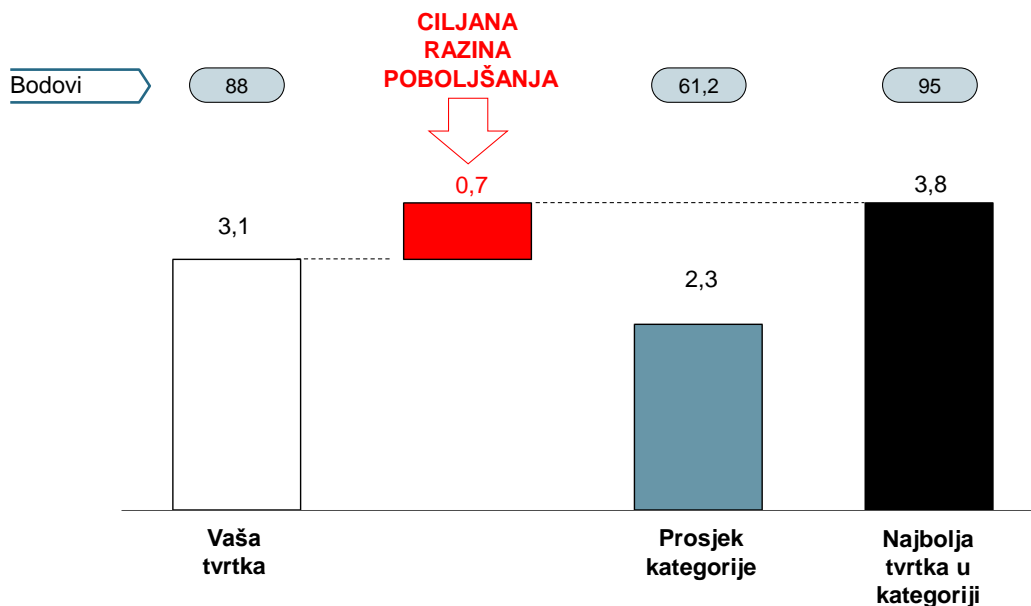
Inovacijska strategija daje Vašoj tvrtki ili organizaciji smjernice i strateški okvir za sustavan razvoj inovativnosti, osiguravajući pri tome veći učinak u ostvarivanju inovacijskih rezultata tj. novih inovacija.

Inovacijski procesi i strategija ukazuju na koji način Vaša tvrtka razvija inovacije, tj. jesu li inovacije dio Vašeg načina razmišljanja o poslovanju ili nešto što se događa slučajno. Unutar HKI istraživanja, inovacijski procesi i strategija propituju se kroz 10 pitanja:

1. Na koji ste način tijekom protekle tri godine provodili istraživanja?
2. Na koji ste način tijekom protekle tri godine primarno provodili aktivnosti razvoja?
3. Koliko često održavate sastanke čiji je cilj osmišljavanje inovacija?
4. Otprilike koliko često održavate sastanke čiji je cilj unapređivanje poslovnih procesa?
5. Imate li uspostavljen i organiziran inovacijski proces od ideje do komercijalizacije?
6. Na koji se način primarno upravlja i odlučuje o razvoju inovacija u Vašoj tvrtki?
7. Na koji se način primarno upravlja i odlučuje o implementaciji inovacija u Vašoj tvrtki?
8. Je li i kako u Vašu strategiju poslovanja uključen razvoj inovacija?
9. Procijenite koliki prioritet imaju inovacije u Vašoj strategiji poslovanja?
10. Koji od navedenih dokumenata tvrtke uključuje inovativnost?

Procjena inovacijskih procesa i strategije

Inovacijski procesi i strategija Vaše tvrtke ocijenjeni su visokom ocjenom 3,1 koja se nalazi samo 0,7 boda ispod najbolje ocjenjene tvrtke u kategoriji malih tvrtki, te se nalazi 0,8 boda iznad prosjeka kategorije. Obzirom na visoku ocjenu inovacijskih procesa i strategije Vaše tvrtke unutar kategorije malih tvrtki, ciljana razina preporučenih poboljšanja inovacijskih procesa i strategije Vaše tvrtke iznosi 0,7 boda.



Preporuke za poboljšanja

1. Unaprijediti provođenje istraživanja kroz suradnju s tvrtkama-partnerima (npr. dobavljači, suradnici) i s klijentima, kako bi se osigurao i vanjski uvid u potrebe tržišta, područja poboljšanja suradnje/proizvoda te identificirati područja za potencijalne inovacije.
2. Kreirati suradnju s znanstvenim institucijama (npr. IRB, Brodarski institut) putem ugovora o dugoročnoj poslovnoj suradnji i/ili zasebnim ugovorima za suradnju na konkretnom projektu/proizvodu/usluzi – između ostalog kako biste bili u mogućnosti aplicirati na različite EU fondove

VI. Inovacijski rezultat

Definicija

Ulaganja u inovacije su dugoročna, ali moraju dati konkretne rezultate – nove ili značajno poboljšane proizvode/usluge, procese, procedure ili poslovne modele u različitim poslovnim područjima i organizacijskim aspektima.

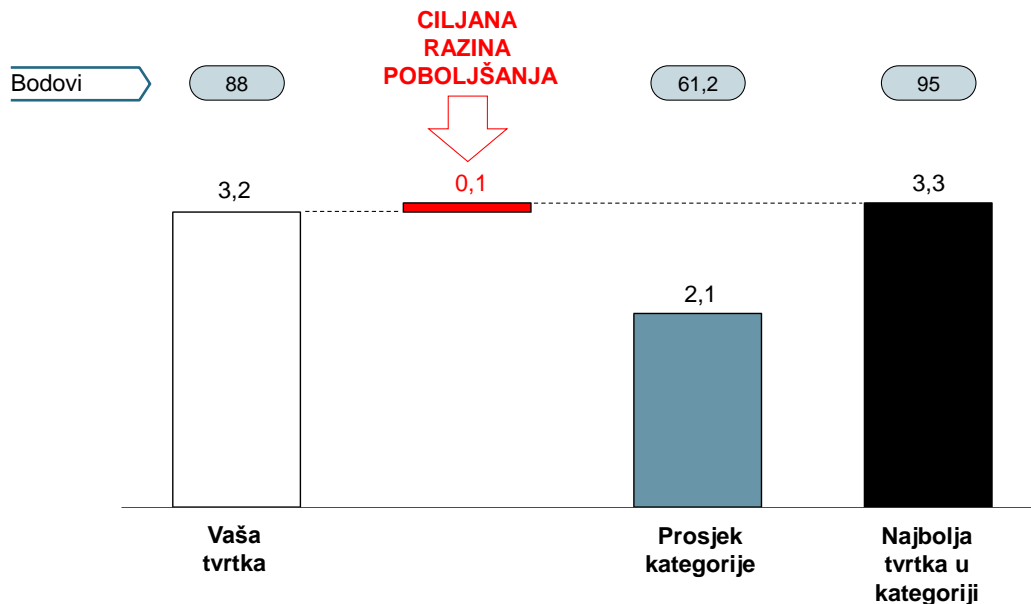
Inovacijski rezultat (*output*) proizlazi iz upravljanja inovacijskim aktivnostima tvrtke i utječe na pokazatelje uspješnosti poslovanja. Primjer pokazatelja uspješnosti na koji se utječe su prihod od prodaje i operativna dobit.

Unutar istraživanja HKI, inovacijski kapaciteti se propituju kroz 9 pitanja:

1. Je li u protekle tri godine Vaše poduzeće razvilo nove ili značajno poboljšane proizvode i/ili usluge?
2. Je li u protekle tri godine Vaše poduzeće komercijaliziralo nove ili značajno poboljšane proizvode i/ili usluge?
3. Imate li zaštićene proizvode/usluge? Ako da, navedite vrstu zaštite.
4. Koliki je otprilike udio prihoda od novih proizvoda/usluga (razvijenih u protekle tri godine) u ukupnom prihodu Vaše tvrtke u protekloj financijskoj godini?
5. Zahvaljujući plasmanu vlastitih inovacija na tržište u protekle tri godine, Vaša tvrtka je ostvarila sljedeće rezultate?
6. Je li u protekle tri godine Vaše poduzeće uvelo marketinške promjene svojih proizvoda/usluga?
7. Je li u protekle tri godine Vaše poduzeće uvelo organizacijske promjene?
8. Doživljavaju li Vas partneri/dobavljači/kupci kao inovativnu tvrtku?
9. Smatrate li Vi svoju tvrtku inovativnom?

Procjena inovacijskih rezultata

Inovacijski rezultati Vaše tvrtke ocijenjeni su ocjenom 3,2 te se nalaze 1,1 bod iznad prosjeka kategorije malih tvrtki. U usporedbi sa najboljom malom tvrtkom u kategoriji koja je ocijenjena 3,3, ciljana razina preporučenih poboljšanja inovacijskih rezultata je Vaše tvrtke iznosi 0,1.



Preporuke za poboljšanja

1. Predlažemo da unaprijedite inovacijski proces kako biste skratili vrijeme potrebno za dovođenje kvalitetne ideje do faze plasmana na tržište (time-to-market). Nakon što je ideja stvorena, analizirana i odobrena potrebno je razviti koncept proizvoda/usluge te ga analizirati razvojem poslovnog plana proizvoda kako bi se saznalo je li proizvod izvediv, financijski isplativ te postoji li potražnja na tržištu. Zatim je proizvod/uslugu potrebno testirati, razviti alpha i beta verzije, poboljšati i na kraju finalizirati. Kako biste uspješno komercijalizirali proizvod potrebno je provesti marketinške i prodajne aktivnosti te dobiti povratnu informaciju o proizvodu/usluzi koju treba iskoristiti u daljnjem razvoju. Ukoliko vremenski i financijski uskladite sve faze inovacijskog procesa biti ćete u mogućnosti brže komercijalizirati proizvod, postati inovativniji te stvoriti konkurentsku prednost.
2. Osnažiti marketinške aktivnosti posebno na području poboljšanja dizajna proizvoda i usluga, organizaciji rada važnoj za komercijalizaciju ideja te cjenovne politike proizvoda i usluga. Ove aktivnosti ostavljaju dovoljno prostora za poboljšanja usmjerenih povećanju tržišnog udjela. Preporučuje se izrada plana za svako od ovih područja.

VII. Kontakti

Organizatori:

Sense savjetovanje d.o.o. (Sense Consulting)

Frane Petrića 4/IV, 10000 Zagreb

Telefon: +385-1-4813-314

Faks: +385-1-4922-433

E-mail: vedran.antoljak@senseconsulting.eu

Skype: SenseConsulting

Liderpress d.d.

Savska 41, 10144 Zagreb.

Telefon: +385-1-6333-524

E-mail: zeljko.vukelic@liderpress.hr

Veleučilište VERN'

Trg bana J. Jelačića 3, 10000 Zagreb

Telefon: +385-1-4825-927

Faks: +385-1-4825-910

E-mail: kristijan.paksec@vern.hr

Generalni sponzor:

Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Slavonska avenija 6, 10000 Zagreb

Telefon: +385-1-6032-713

Faks: +385-1-6067-713

E-mail: igor.vukasovic@hypo-alpe-adria.hr

Suradnici:

Netgen d.o.o.

www.netgen.hr

BICRO d.o.o.

www.bicro.hr

TBWA Zagreb d.o.o.

www.tbwa.hr

Meritor media d.o.o

www.meritormedia.hr

Ruđer inovacije d.o.o.

www.r-i.hr

Microsoft Hrvatska d.o.o

www.microsoft.hr

Enterprise Europe Network

www.een.hr

Mreža Znanja d.o.o.

www.mrezaznanja.hr

Izjava o odricanju odgovornosti

Organizatori HKI projekta ne preuzimaju nikakvu odgovornost s obzirom na to da nije provedena detaljnija analiza inovacijskih kapaciteta Tvrtke na svim razinama niti je provedeno istraživanje pouzdanosti danih nam ulaznih podataka i informacija (njihovu točnosti i pouzdanost) koje su korištene pri izradi ovog izvještaja.

Ovaj dokument se ne smije bez prethodne suglasnosti organizatora distribuirati ili reproducirati na bilo koji način.