

ISTRAŽIVANJE HRVATSKOG KVOCIJENTA INOVATIVNOSTI



ZAVRŠNI IZVJEŠTAJ S REZULTATIMA I PREPORUKAMA

Autori:

Tatjana Horvath (Sense Consulting),
Gordana Ćorić (VERN'),
Vedran Antoljak (Sense Consulting),
Marko Mitrović (VERN'),
Domagoj Račić (Mreža znanja),
Goran Radman (VERN')

Rujan 2011.

Kakvo je stanje inovativnosti hrvatskog gospodarstva?

Istraživanje hrvatskog kvocijenta inovativnosti

Istraživanje pokazuje da tvrtke¹ daju inovativnosti izuzetno visok prioritet u strategiji poslovanja, ali istovremeno većina njih uopće nema organiziran sustav za prikupljanje, procjenu i odabir ideja; prerijetko uspješno komercijaliziraju ideje, te nemaju osobu odgovornu za inovacije.

Više od dvije trećine hrvatskih tvrtki sebe smatraju inovativnom tvrtkom i tvrde da ih partneri, kupci i dobavljači doživljavaju kao inovativne, iako manje od pola tih tvrtki alocira sredstva iz svog proračuna za razvoj inovativnosti.

Samo nešto više od jedne trećine tvrtki ima sustavno uspostavljen inovacijski proces – od ideje do komercijalnog proizvoda. Rezultat takvog pristupa razvoju inovacijskih kapaciteta je vrlo mali broj tvrtki koje ostvaruju značajne prihode od novih proizvoda ili usluga.

Iako imaju veći broj novorazvijenih proizvoda tj. usluga od malih tvrtki, analiza ukazuje da srednje i velike tvrtke trebaju usredotočiti svoje napore na smanjivanje vremenskog perioda potrebnog za plasiranje proizvoda na tržište (eng. time-to-market).

Male tvrtke su prve prepoznale važnost inovativnosti kao ključa njihovog opstanka i postizanja konkurentnosti na tržištu kroz pokazatelj udjela prihoda od inovativnih proizvoda i usluga u ukupnom prihodu tvrtke.

Čak niti najbolje ocijenjena tvrtka prema istraživanju HKI-a nije blizu željenoj razini inovativnosti, ostvarivši samo 78% od maksimalnog broja bodova.

Svi ovi rezultati pokazuju da hrvatske tvrtke imaju puno mogućnosti za razvoj vlastitih inovacijskih kapaciteta, procesa i strategije ukoliko počnu sustavno pristupati razvoju ideja i inovacija te shvate da apsolutna spontanost ne stvara kvalitetne mehanizme za razvoj inovacijskog kapaciteta. Inovativnost mora postati prioritet ne samo na papiru već mora biti prožeta kroz strategiju, cijelu organizaciju, sve procese kao temelj uspješnog i dugoročnog poslovanja.

¹ Pojam „tvrtka“ ili „tvrtke“ u ovom dokumentu se odnosi na tvrtke koje su sudjelovale u istraživanju HKI-a

SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	3
POJMOVNIK.....	4
UVOD.....	5
SAŽETAK ANALIZE HKI-a.....	6
I. INOVACIJSKI KAPACITETI.....	9
II. INOVACIJSKI PROCESI I STRATEGIJA.....	12
III. INOVACIJSKI REZULTAT.....	14
Što činiti kako biste povećali svoj kvocijent inovativnosti?.....	17
Što savjetovati tvrtkama koje nisu sudjelovale u HKI istraživanju?.....	19
Što preporučaju druge studije za povećanje konkurentnosti poduzeća kroz sustavan razvoj inovacijskih aktivnosti.....	20
KONTAKTI.....	21

POJMOVNIK

Inovativnost je sustav razvoja i proizvodnje inovativnih proizvoda i usluga - inovacija.

Razvoj inovacija je strukturiran proces prikupljanja, procjene i odabira ideja sve do njezine komercijalizacije.

Inovacija je rezultat inovativnosti - nov ili bitno poboljšan proizvod, postupak ili usluga.

Inovacija proizvoda jest uvođenje na tržište novog ili znatno poboljšanoga fizičkog proizvoda ili usluge u smislu karakteristika kao što su mogućnosti proizvoda ili usluge, njihova prilagođenost korisniku, sastavni dijelovi ili podsustavi. To je rezultat kojim je ideja ili izum (invencija) pretvoren u komercijalno dobro ili uslugu za tržište.

Inovacija procesa je primjena novog ili znatno poboljšanoga proizvodnog postupka, načina distribucije proizvoda ili potporne aktivnosti za proizvode i usluge. Inovacije procesa u pravilu snižavaju troškove i/ili povećavaju kvalitetu proizvodnje postojećih proizvoda ili pružanja usluga.

Inovacijski kapacitet je sposobnost provođenja inovacijskih aktivnosti i razvijanja potencijala za stvaranje inovacija.

Inovacijski sustav je skup strukturiranih procesa i odgovornosti unutar uspješne tvrtke ili organizacije koji osiguravaju transparentan i organiziran način identifikacije ideja, njihovo propitivanje i komercijalizaciju odabranih. Inovacijski sustav može biti raznih oblika.

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

Kreativnost je sposobnost stvaranja novih ideja te mentalno obilježje koje omogućuje razmišljanje izvan okvira, što rezultira inovativnim ili različitim pristupom određenom zadatku. *Kreativnost* je termin koji se obično koristi za aktivnost stvaranja novih ideja, pristupa ili aktivnosti, dok je *inovacija* proces stvaranja i primjenjivanja navedenih kreativnih ideja u određenom kontekstu.

Inoviranje je uvođenje novih ideja, dobara, usluga ili prakse čiji je cilj biti koristan. Ukratko – inoviranje je uvođenje isplativih novina.

Inovativan - Kvaliteta (osobina) ideje koja je nova i drugačija, ili osobe koja posjeduje inovativnost.

Konkurentnost je sposobnost poduzeća, zemlje, ili proizvoda/usluge da se uspješno natječe na tržištu.

UVOD

Istraživanje **Hrvatski kvocijent inovativnosti – HKI** – pokrenule su 2011. godine savjetnička tvrtka Sense Consulting, poslovni tjednik Lider i Veleučilište VERN' u svrhu podizanja svijesti javnosti o važnosti razvoja inovativnosti tvrtke u jačanju konkurentnosti. Veliki naglasak se stavlja na stvaranje okruženja koje će poticajno djelovati na oslobađanje inovativnosti unutar tvrtke. Hrvatski kvocijent inovativnosti (HKI) istražuje i mjeri razinu inovativnosti hrvatskih tvrtki kroz analizu stanja njihovih inovacijskih kapaciteta, strategija, postupaka, procesa i modela koji dovode do stvaranja inovacija. U vrijeme globalne ekonomske krize, kada su dodatne investicije u fokusu samo rijetkima, HKI tvrtkama daje alate koji drugačijom organizacijom poslovanja mogu pomoći u povećanju konkurentnosti, prihoda i dobiti – a sve to povećanjem inovativnosti tvrtke.

Ovaj dokument je sažetak analize rezultata istraživanja provedenog na uzorku od 119 tvrtki (iz raznih djelatnosti). Sudionici su odgovorili na 33 pitanja podijeljena u tri dijela prema odabranim čimbenicima inovativnosti putem on-line upitnika na adresi www.inovativnost.hr. Stručnjaci koji su provodili HKI istraživanje izradili su preporuke za poboljšanje stanja inovativnosti na razini cjelokupnog hrvatskog gospodarstva, ali i na razini svake pojedine tvrtke. Svi zaključci koji se navode u dokumentu mišljenje su stručnjaka koji su sudjelovali na projektu.

Prilikom provođenja istraživanja male, srednje i velike tvrtke razdvojene su u zasebne kategorije kako bi se saznalo ima li broj zaposlenika i iznos ukupnih prihoda utjecaj na inovativnost tvrtke. Zanimalo nas je jesu li male tvrtke zbog svoje neovisnosti i brze tržišne prilagodljivosti inovativnije od velikih tvrtki koje su često tromije u prilagođavanju promjenama tržišta. Istovremeno, razmatrali smo jesu li veće tvrtke zbog svoje veličine u boljoj poziciji za pronalaženje novih izvora financiranja (koje je prijeko potrebno kada je riječ o razvoju inovacija), ili su pak srednje tvrtke u „zlatnoj sredini“ između prilagodljivosti i financiranja.

SAŽETAK ANALIZE HKI-a

Velik broj tvrtki smatra inovativnost vrlo važnim aspektom poslovanja – čak 68% tvrtki navodi inovacije kao najviši ili među tri najviša prioriteta u poslovanju.

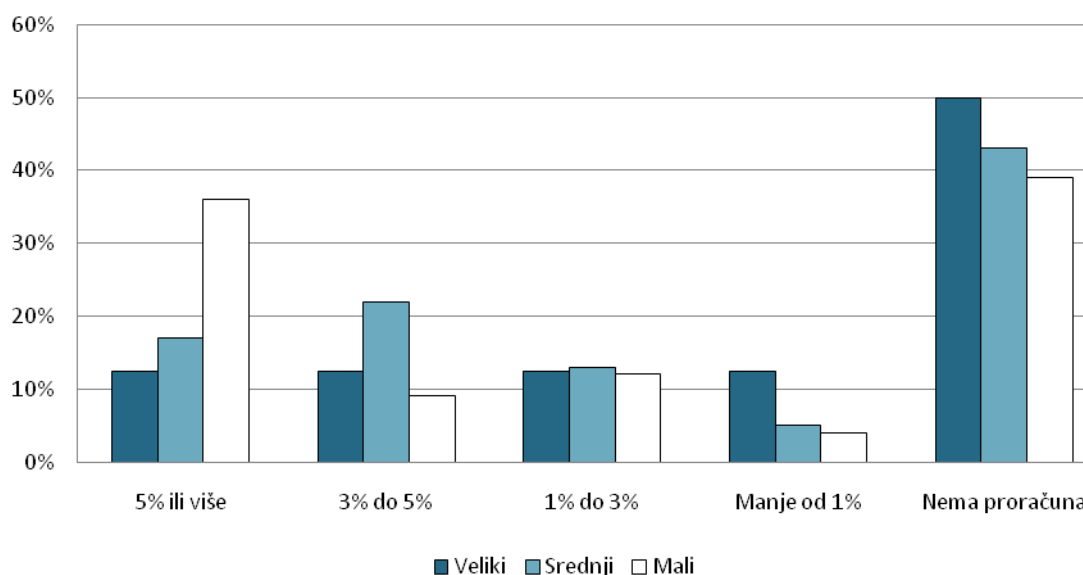
Više od dvije trećine tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju sebe smatraju inovativnom tvrtkom i tvrde da ih partneri, kupci i dobavljači doživljavaju kao inovativne. Međutim, manje od pola tih tvrtki budžetira relevantna sredstva iz vlastitog proračuna za razvoj inovativnosti, a samo nešto više od jedne trećine ima sustavno uspostavljen inovacijski proces – od ideje do komercijalnog proizvoda. Više od pola tvrtki nema organiziran sustav za poticanje i prikupljanje ideja zaposlenika. Sve ovo ostavlja tvrtkama mnogo prostora za značajniji razvoj vlastitih inovacijskih kapaciteta, procesa i strategije.

Zanimljiva je upravo usporedba i razlike kategorija prema malim, srednjim i velikim tvrtkama. Iako su manje i srednje tvrtke puno brže u komercijalizaciji inovacija, mnogo lakši pristup financijskim sredstvima velikih tvrtki daje im značajnu prednost u broju razvijenih i komercijaliziranih inovacija.

Unatoč svojoj mogućnosti da lakše pribave potrebna financijska sredstva, velike tvrtke u pogledu alociranih sredstava za inovacije poprilično zaostaju za malim i srednjim tvrtkama. Dok čak 36% malih tvrtki ima više od 5% ukupnog proračuna alociranog u inovacije, samo 12% ispitanih velikih tvrtki ima isti iznos alociranih sredstava. Sukladno tome, 50% velikih tvrtki nema alocirana sredstva iz proračuna namjenjena za inovacije dok se u istoj situaciji našlo 36% malih i 43% srednjih tvrtki.

Ovi rezultati ukazuju da bi velike hrvatske tvrtke trebale posvetiti više pažnje izgradnji vlastitih inovacijskih kapaciteta kroz bolju integraciju inovacijskih procesa u poslovanje tvrtke i razviti strategiju koja ima za cilj kontinuirani razvoj inovacijskih kapaciteta.

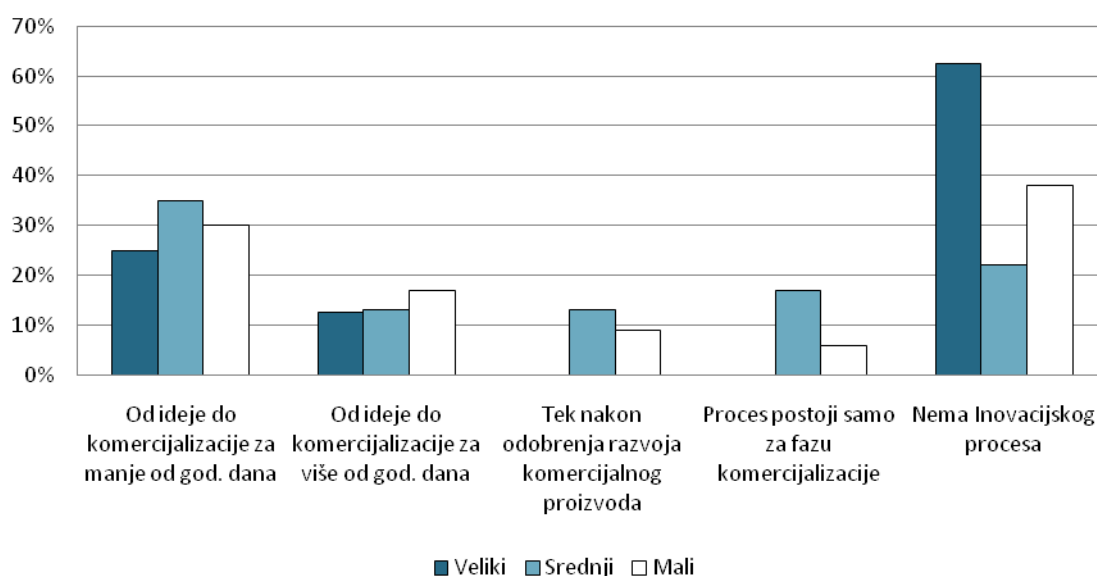
Udio alociranih sredstava za inovacije u ukupnom proračunu



Zahvaljujući svojoj pokretljivosti i brzini reakcije, male tvrtke trebale bi imati najkraće vrijeme potrebno za dovođenje kvalitetne ideje do faze plasmana na tržište, no među ispitanim tvrtkama to nije u potpunosti točno. 35% srednjih tvrtki ima uspostavljen inovacijski proces te im za komercijalizaciju kvalitetne ideje treba manje od godine dana, a isto toliko vremena potrebno je i za 30% malih i 25% velikih tvrtki. No brojka koja potvrđuje da se velike tvrtke još uvijek ne mogu nositi s malim i srednjim tvrtkama kada je u pitanju brzina plasiranja proizvoda na tržište je da čak 63% velikih tvrtki nema sustavan inovacijski proces, što je slučaj u 38% malih i 22% srednjih tvrtki.

63% velikih tvrtki
nema sustavan
inovacijski proces

Inovacijski proces, vrijeme potrebno za komercijalizaciju



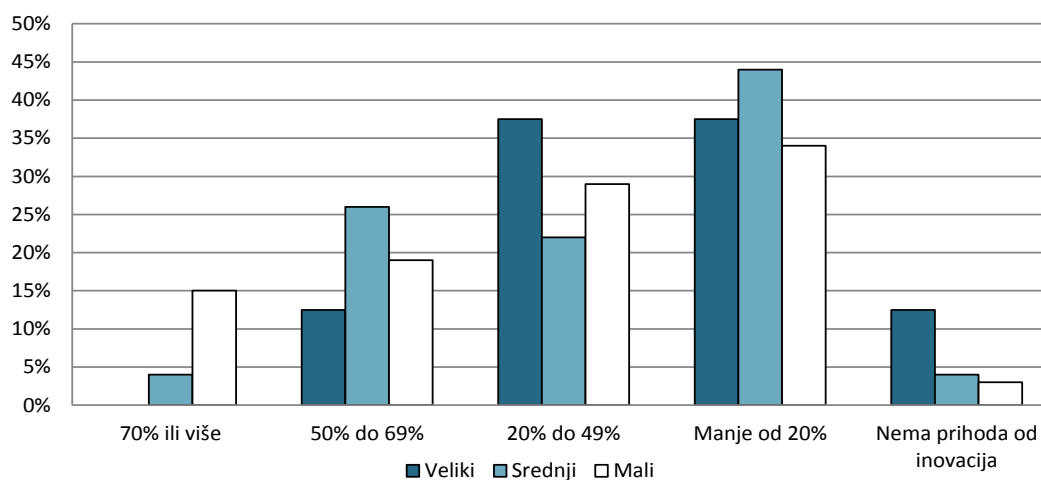
No kada je riječ o broju novih ili poboljšanih proizvoda ili usluga koje su tvrtke razvile u posljednjih tri godine velike tvrtke su u zavidnoj prednosti nad malim i srednjim tvrtkama zahvaljujući lakšem pristupu financijskim sredstvima. Zahvaljujući tome čak 50% velikih tvrtki je u protekle tri godine razvilo 10 ili više proizvoda, dok je isti broj proizvoda razvilo samo 4% srednjih i 16% malih hrvatskih tvrtki. Naravno, pritom treba uzeti u obzir da veće tvrtke imaju i veći portfelj proizvoda.

Samo je 15 % malih tvrtki od komercijalizacije inovacija ostvarilo više od 70% ukupnih prihoda

Slična je situacija i kod komercijalizacije novih ili poboljšanih proizvoda, gdje je 10 ili više proizvoda uspješno komercijaliziralo 25% velikih, 4% srednjih i 9% malih tvrtki. 38% velikih tvrtki u protekle 3 godine komercijaliziralo je od 5 do 9 proizvoda, a isti rezultat ostvarilo je i 30% srednjih i 22% malih tvrtki kojima u ovom segmentu inovativnosti njihova veličina otežava razvoj i komercijalizaciju velikog broja novih proizvoda.

Pokazatelj da su ipak male tvrtke te koje su prve prepoznale važnost inovativnosti kao ključ njihovog opstanka i postizanja konkurentnosti na tržištu je udio prihoda od inovativnih proizvoda i usluga u ukupnom prihodu tvrtke. Tako je 15% malih tvrtki u protekloj financijskoj godini od komercijalizacije inovacija ostvarilo više od 70% ukupnih prihoda, dok je isti rezultat ostvarilo samo 4% srednjih te niti jedna velika tvrtka. To sugerira da srednje i velike tvrtke, iako imaju veći broj novorazvijenih proizvoda tj. usluga, stvaraju nove proizvode tj. usluge koje ili nisu one koje tržište traži ili trebaju usredotočiti svoje napore na smanjivanje vremenskog perioda potrebnog za plasiranje proizvoda na tržište (*eng. time-to-market*).

Udio prihoda od inovativnih proizvoda/usluga u ukupnom prihodu tvrtke



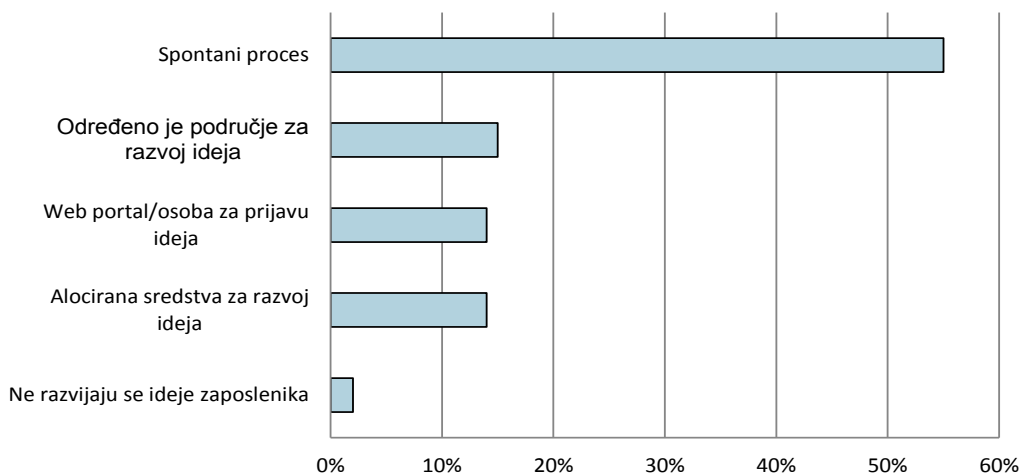
I. INOVACIJSKI KAPACITETI

Inovacijski kapacitet je sposobnost provođenja inovacijskih aktivnosti i razvijanja potencijala za stvaranje inovacija. Kako bi se ti potencijali u potpunosti mogli razviti potrebno je stalno izgrađivanje i jačanje inovacijskog sustava koji se temelji na inovativnim zaposlenicima, ICT infrastrukturi, inovacijskim procedurama, postupcima, organizaciji, kulturi te inovacijskoj strategiji. Kada u određenoj tvrtki svi ti faktori budu na optimalnoj razini, inovacije će se manifestirati kao nova ekonomska vrijednost, kako u poslovnim procesima i modelima tako i u inovativnim tržišnim dobrima.

Skoro sve tvrtke koje su sudjelovale u istraživanju shvaćaju da je poticanje zaposlenika na razvijanje i predlaganje ideja veoma bitno za stvaranje inovativne organizacije, no čak **55% ispitanih tvrtki navodi kako nemaju organiziran sustav za poticanje i prikupljanje ideja zaposlenika, već one nastaju kao posljedica spontanog procesa ili velike ambicije pojedinca.** Ideje koje nastaju spontano često nisu točno ono što je potrebno tvrtki u određenom području, stoga putem motivacije zaposlenika treba postići stvaranje ideja za točno određeni problem tj. područje. Preostale tvrtke imaju jedan ili više načina za poticanje zaposlenika, poput alociranih sredstava za razvoj ideja, web-portala ili osobe zadužene za prikupljanje ideja. Svega 2% ispitanih tvrtki ne potiče razvoj ideja unutar organizacije.

50% tvrtki razvoj inovativnosti financira isključivo iz vlastitih izvora.

Načini razvoja ideja unutar tvrtke



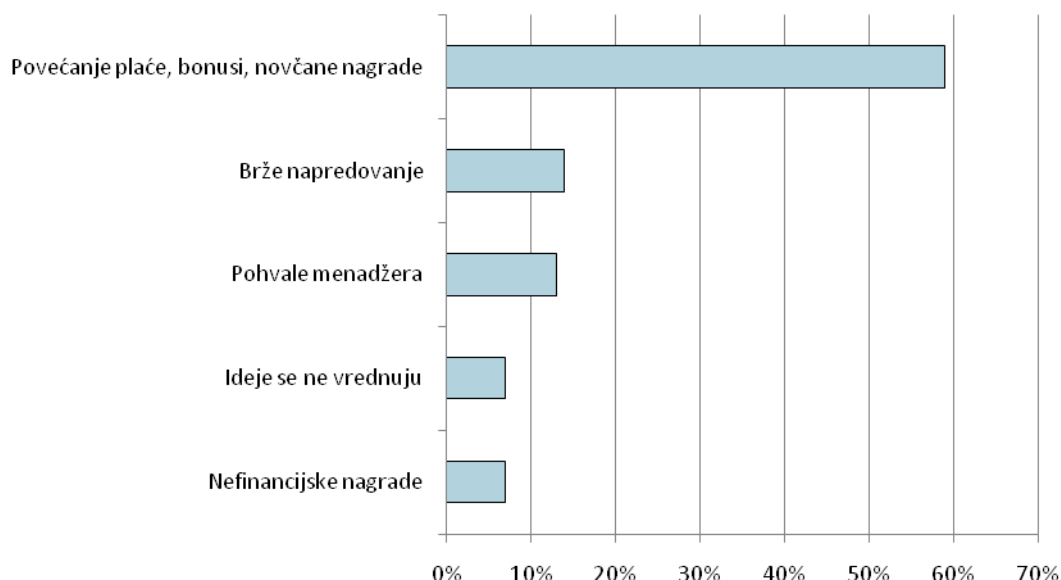
Iako je dobra ideja osnova za razvoj inovativnosti, sama kao takva nije dovoljna. Razvoj inovativnosti stalno zahtjeva resurse iz raznih izvora, a istraživanje pokazuje da čak **50% tvrtki razvoj inovacija financira isključivo iz vlastitih izvora.**

Primarna faza (stvaranje ideja) u pravilu se financira iz vlastitih izvora. Međutim komercijalizacija ideja tj. stvaranje proizvoda i usluge za tržište se često financira iz raznih

vanjskih izvora poput rizičnog kapitala i/ili različitih sredstava potpore, kako bi se olakšao razvoj novih proizvoda/usluga. Na taj način svoje inovacije razvija 35% ispitanih tvrtki, koristeći rizični kapital i različita sredstva potpore u kombinaciji s vlastitim sredstvima.

Također, vrednovanje ideja i inovativnosti unutar organizacije veoma je bitno za razvoj inovativnosti. Uvođenjem sustava nagrađivanja zaposlenici dobivaju dodatnu motivaciju te su spremniji ponuditi nove ideje, ali i sudjelovati u izgradnji korporativne kulture koja vrednuje inovativnost. Prema istraživanju više od polovice (59%) tvrtki inovativnost nagrađuje isključivo povećanjem plaća, većim bonusima ili jednokratnim novčanim nagradama. Praksa pokazuje da se predlaganje novih ideja i stvaranje organizacijske kulture koja potiču kreativnost i inovativnost u svim dijelovima poduzeća najbolje potiču kroz kombinaciju materijalnih i nematerijalnih nagrada. Takav sustav koristi nešto manje od 20% ispitanih tvrtki, kombinirajući prethodno navedeno povećanje plaća s mogućnošću za brže napredovanje, usmenim pohvalama te s mogućnošću sudjelovanja u profitu tvrtke kao i suvlasništvom u patentu. S druge strane, tek 7% ispitanih tvrtki ne vrednuje inovativnost unutar organizacije.

Vrednovanje ideja i inovativnosti

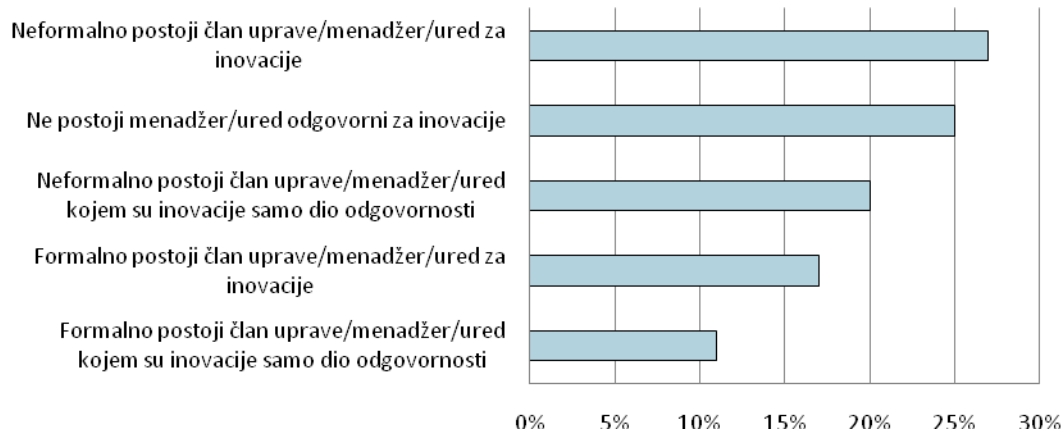


Osim motivacije zaposlenika i sustavnog financiranja, za razvoj inovacija potrebno je imati i dobro organiziranu tvrtku, jasno definirane ugovore o radu koje vrednuju individualne aktivnosti za razvoj inovativnosti te kvalitetne zaposlenike s kapacitetima za osmišljavanje i uvođenje inovacija.

Primjeri vodećih tvrtki u svijetu s najrazvijenijim sustavima inovativnosti ukazuju da je jedan od ključnih čimbenika za razvoj inovativnosti tvrtke jasno organiziran sustav s točno određenom odgovornom osobom – *Chief Innovation Officer* – u Upravi tvrtke ili višem menadžmentu.

Prema provedenom istraživanju **u samo 17% tvrtki formalno postoji osoba, tim ili ured odgovorni za inovacije** dok je u njih 27% ta funkcija neformalna ili djelomična. 25% hrvatskih tvrtki još uvijek ne smatra uvođenje takvog sustava potrebnim te u tim tvrtkama ne postoji osoba ili tim odgovorni za inovacije.

Osoba ili tim odgovorni za inovacije



Kada je riječ o zapošljavanju novih zaposlenika s kapacitetima za osmišljavanje inovacija, 14% ispitanih tvrtki pri zapošljavanju ne uzima u obzir kapacitete za inovacije dok ostalih 86% kombinira različite metode provjere poput podataka iz životopisa. Kao metode provjere kapaciteta za inovacije koristi se analiza životopisa, testovi na prijemu za posao te slične metode iz područja upravljanja ljudskim resursima, čime od samog početka stvaraju organizacijsku kulturu s visokim kapacitetima za stvaranje inovacija.

Još jedan od načina stimuliranja inovativnosti kod zaposlenika su jasno definirani ugovori o radu koji bi prema praksi razvijenih zemalja trebali uključivati inovativnost. U slučaju tvrtki **40% njih ne spominje inovativnost u ugovorima o radu, dok njih 21% inovativnost spominje generalno, ali ne i konkretno.** Ostalih 39% u svoje ugovore u radu ima uključenu inovativnost kroz financijsko nagrađivanje, moguć udjel u intelektualnom vlasništvu tvrtke kao i točno određen dio radnog vremena kojeg zaposlenici trebaju utrošiti na razvoj inovacija.

II. INOVACIJSKI PROCESI I STRATEGIJA

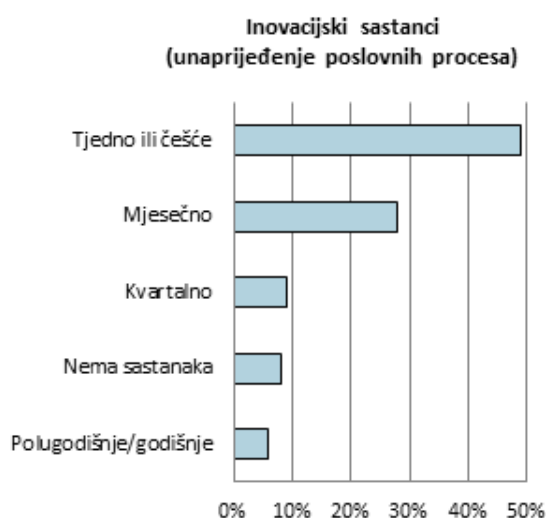
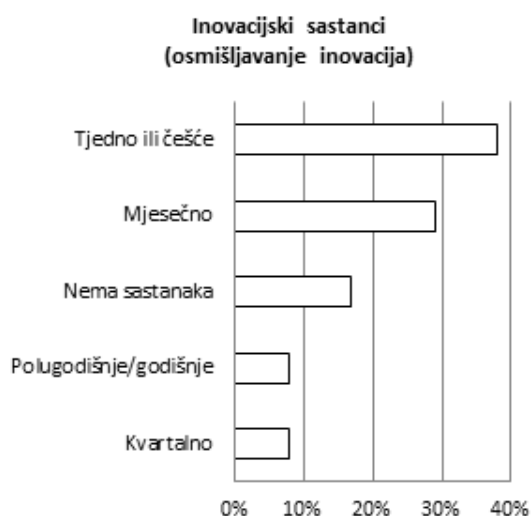
Inovacijski procesi i inovacijska strategija usko su povezani te ukazuju na koji način tvrtka razvija inovacije, jesu li inovacije dio načina razmišljanja o poslovanju ili nešto što se događa slučajno. Dok inovacijski procesi osiguravaju transparentan i organiziran sustav unutar uspješne tvrtke ili organizacije, inovacijska strategija daje tvrtki ili organizaciji smjernice i strateški okvir za sustavan razvoj inovativnosti, osiguravajući pri tome veći učinak u ostvarivanju inovacijskih rezultata tj. realiziranju inovacija.

Hrvatske tvrtke nedovoljno kvalitetno upravljaju razvojem inovacija – nemaju strukturiran proces prikupljanja, procjene i odabira ideja te prerijetko uspješno komercijaliziraju ideje.

Skoro polovica ispitanih tvrtki (45%) isključivo samostalno provodi istraživačke aktivnosti, dok nešto manje (40%) samostalno provodi aktivnosti razvoja. Svega 9% tvrtki ne provodi nikakvu vrstu istraživanja, a samo 1% ne provodi aktivnosti razvoja. Ovaj postotak je izrazito visok s obzirom da ukupni poslovni izdaci za istraživanje i razvoj u bruto domaćem proizvodu Hrvatske zadnjih godina stagniraju.

Također, bitna stavka inovacijskih procesa su inovacijski sastanci koji za cilj trebaju imati osmišljavanje inovacija i unapređenje poslovnih procesa. Redovito održavanje takvih sastanaka potiče kreativnost zaposlenika, a ideje se usmjeravaju na područja važna za razvoj tvrtke. Ovo omogućuje bolju evidenciju i upravljanje idejama za poboljšanje internog sustava inovativnosti odgovorne osobe. 38% hrvatskih tvrtki sastanke koji za cilj imaju osmišljavanje inovacija održava tjedno ili češće dok njih 17% ne održava sastanke tog tipa. Situacija sa sastancima s ciljem unapređenja poslovnih procesa je nešto bolja pa tako 49% ispitanih tvrtki održava taj tip sastanaka tjedno ili češće, a samo 8% navodi da ne održavaju takve sastanke.

Hrvatske tvrtke
nedovoljno kvalitetno
upravljaju razvojem
inovacija.



45% ispitanih tvrtki navelo je kako je strategija razvoja inovacija integrirani dio ukupne strategije poslovanja te da je kao takva poznata svim zaposlenicima. 23% tvrtki ima intergriranu strategiju inovacija, no ona nije poznata svima u tvrtki, a 20% izjasnilo se kako strategija inovacija postoji, no nije formalizirana. S druge strane, mal dio hrvatskih tvrtki, 12%, navodi kako u njihovim tvrtkama ne postoji strategija inovacija što potvrđuje i to da takvim tvrtkama inovacije nisu prioritet ili im se pridaje veoma malo pažnje.

III. INOVACIJSKI REZULTAT

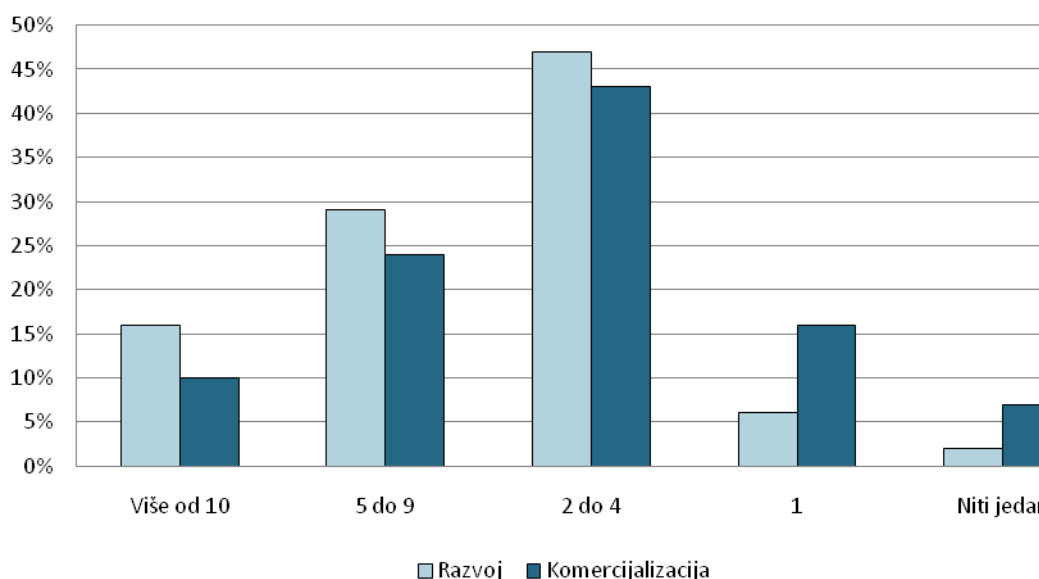
Samo **16%** hrvatskih tvrtki je u posljednje tri godine razvilo 10 ili više novih proizvoda

Kada se govori o inovacijskim rezultatima bitno je zapamtiti da su ulaganja u inovacije dugoročna, no na kraju moraju davati konkretne rezultate u obliku novih ili značajno poboljšanih proizvoda/usluga, procesa, procedura ili poslovnih metoda u različitim poslovnim područjima i organizacijskim aspektima. Inovacijski rezultat je produkt upravljanja inovacijskim aktivnostima tvrtke i utječe na pokazatelje uspješnosti poslovanja, posebice na prihod od prodaje i operativnu dobit.

Kako bismo doznali kakve su rezultate hrvatske tvrtke ostvarile zahvaljujući inovativnosti ispitali smo na koje načine tvrtke štite svoje proizvode, jesu li u zadnjih nekoliko godina razvili i komercijalizirali nove ili poboljšali postojeće proizvode, jesu li uveli marketinške i organizacijske promjene te kakvi su rezultati ostvareni zahvaljujući plasmanu inovacija na tržište.

46% ispitanih tvrtki izjasnilo se kako su u protekle tri godine razvili 2 do 4 nova ili značajno poboljšana proizvoda, a 43% tvrtki uspjele je toliko proizvoda i komercijalizirati. **Samo 16% hrvatskih tvrtki je u posljednje tri godine razvilo 10 ili više novih proizvoda dok je taj broj proizvoda uspješno komercijaliziralo 10%.** Samo 2% tvrtki u tom vremenskom razdoblju nije razvilo niti jedan novi ili poboljšani proizvod/uslugu, a njih 7% nije uspjele komercijalizirati svoje nove proizvode.

Razvoj i komercijalizacija novih ili poboljšanih proizvoda ili usluga



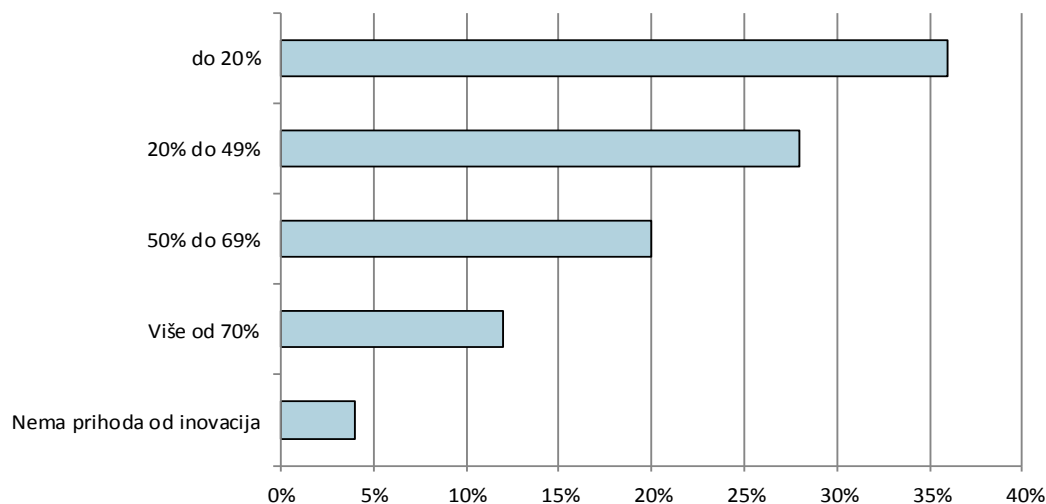
Unatoč tomu što je većina tvrtki u prethodne tri godine razvila i komercijalizirala nove proizvode, 41% ispitanih tvrtki navodi kako nemaju zaštićene proizvode ili usluge. Kod ostalih

59% hrvatskih tvrtki podjednako su zastupljene različite vrste zaštite poput patenta, žiga, industrijskog dizajna i autorskog prava.

Kao što je ranije spomenuto, ulaganja u inovacije moraju dati konkretne rezultate i utjecati na pokazatelje uspješnosti poslovanja. Jedan od veoma važnih pokazatelja za tvrtku je prihod ostvaren od novih proizvoda ili usluga. **36% ispitanih tvrtki zabilježilo je do 20% prihoda od novih proizvoda ili usluga u ukupno ostvarenom prihodu.** Nešto manji dio hrvatskih firmi, njih 20% ostvarilo je od novih proizvoda i usluga od 50% do 69% ukupnih prihoda, dok je njih 12% ostvarilo preko 70%. Rezultati ukazuju da su istraživanjem obuhvaćene i natprosječno inovativne tvrtke koje ostvaruju relativno visok udio prihoda od inovacija. No primjeri takvih tvrtki ukazuju na veliki potencijal za poboljšanje prihoda iz inovacija i u ostalim tvrtkama. Povećavanjem inovacijskih kapaciteta i unapređivanjem inovacijskih procesa tvrtke stvaraju predispozicije za razvoj većeg broja novih proizvoda, a samim time dobivaju i veću šansu za njihovu komercijalizaciju čime inovativni proizvodi postaju temelj poslovanja njihove organizacije.

70% sudionika istraživanja sebe smatra inovativnim ili izuzetno inovativnim.

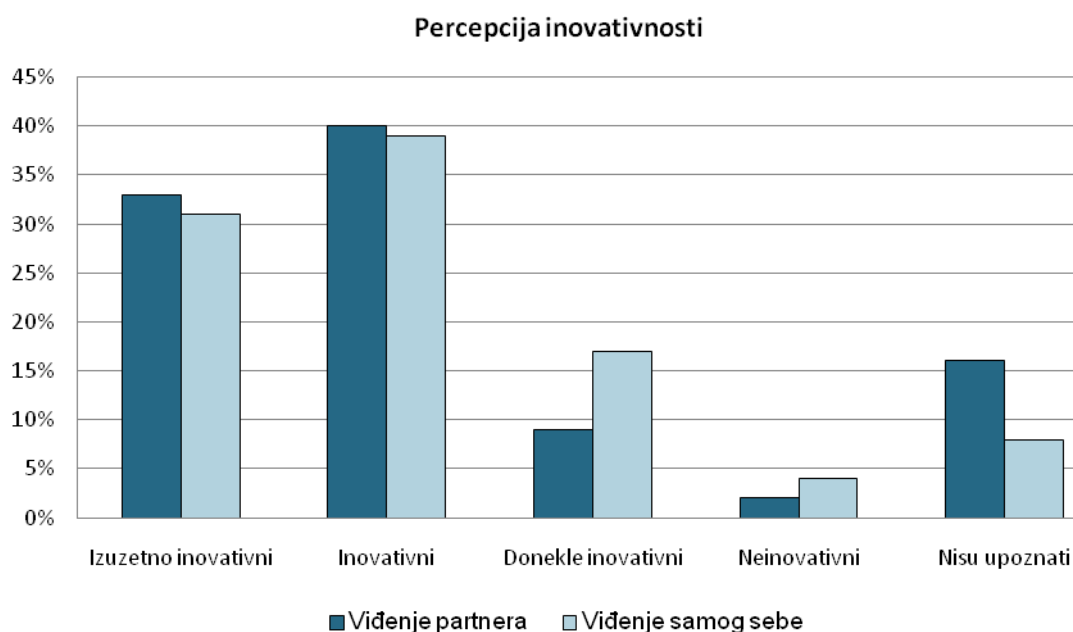
Udio prihoda od novih proizvoda/usluga u ukupnom prihodu



Nadalje, zahvaljujući plasmanu vlastitih inovacija na tržište u protekle 3 godine 68% ispitanih tvrtki ostvarilo je povećanje prihoda, zapošljavanja i tržišnog udjela. Ovo je posebno bitno istaknuti, jer se istraživanje odnosi na razdoblje ekonomske krize. Drugim riječima, inovacije su odigrale bitnu ulogu u prevladavanju nepovoljnih ekonomskih prilika na tržištu.

Sa željom da ostvare veće inovacijske rezultate te time povećaju konkurentnost i poboljšaju poslovanje, 86% ispitanih tvrtki provelo je neku vrstu marketinških promjena, a 90% neku vrstu organizacijskih promjena. Najčešće marketinške promjene su uvođenje novih tehnika promocije te novih načina plasiranja proizvoda na tržište, dok su najčešće organizacijske promjene, provedene od strane ispitanih tvrtki, uvođenje promjena u poslovne procese te u odnos s drugim tvrtkama.

Važna potvrda o vlastitoj inovativnosti za tvrtku je percepcija drugih. Upravo zato smo željeli ispitati imaju li saznanja o tome koliko ih njihova okolina smatra inovativnima i u usporedbi s time na koji način percipiraju vlastitu inovativnost. 73% ispitanih tvrtki smatra da ih partneri/kupci/dobavljači doživljavaju kao inovativnu ili izuzetno inovativnu tvrtku, dok njih 70% sebe smatra inovativnim ili izuzetno inovativnim.



Što činiti kako biste povećali svoj kvocijent inovativnosti?

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. Baš iz tog razloga stalan razvoj i ulaganje u inovativnost mora postati prioritet svake tvrtke koja želi postati konkurentna i zauzeti svoje mjesto na tržištu. HKI istraživanje pokazuje da hrvatske tvrtke imaju puno prostora za poboljšanje svoje inovativnosti. HKI pruža nekoliko jednostavnih alata za promjenu u načinu razmišljanja i provođenja inovacijskih aktivnosti.

Svakako najvažniji savjet je opredijeliti se za jačanje inovacijskih kapaciteta – zatim će svaki korak prema stvaranju inovativne tvrtke biti jednostavniji. Možete krenuti od komuniciranja odluke svim zaposlenicima, kao prvi korak. Iznimno je važno unutar poduzeća raditi na uklanjanju straha od promjena te na mijenjanju mentaliteta „spavanja na lovorikama“ nakon uspješnog lansiranja inovativnog proizvoda.

1. Motivirati zaposlenike da razvijaju vlastitu inovativnost povećava i inovativnost tvrtke.

Motiviran i zadovoljan zaposlenik lakše će i češće predlagati nove ideje te na taj način pridonositi razvoju inovacija u tvrtki. Zato je potrebno izraditi sustav za prikupljanje i valorizaciju ideja od strane zaposlenika i ostalih dionika kompanije putem internog web portala, „kutija“ za ideje, call centra ili ureda za inovacije kako bi se omogućilo sustavno pronalaženje odgovora na interne izazove i zahtjeve kupaca te povećao potencijal za stvaranje inovacija. Međutim, djelomično postavljanje sustava inovativnosti (npr. samo internog web portala) neće motivirati zaposlenike na predlaganje ideja, već je bitno izgraditi cjelokupan sustav inovativnosti – organizacijski i procesno. Dobra organizacija sustava inovativnosti se očituje u činjenici da svaki zaposlenik točno zna tko je odgovoran (ime kolege ili članovi inovacijskog tima ili odjel tvrtke) i tko je u Upravi „sponzor“ inovativnosti tvrtke. Postupak razmatranja ideja mora biti transparentan te proces evaluacije mora biti zaposlenicima jasan.

2. Iskoristiti izvore hrvatskih i EU potpora za razvoju inovativnosti.

Razvoj inovacija u primarnoj fazi stvaranja ideja u pravilu se financira iz vlastitih izvora. Međutim komercijalizacija ideja se može financirati iz raznih vanjskih izvora. Programi MINGORP-a, HAMAG-a, BICRO-a i HIT-a samo su neki od hrvatskih izvora. Za razvoj kompleksnijih inovacija koje zahtijevaju značajna sredstva postoje CIP i FP7 iz palete EU programa. Ova sredstva (posebno ako se radi o EU fondovima) namijenjena su najboljima i najinovativnijima – da bi ih koristila, tvrtka mora prethodno izgraditi vlastite inovacijske kapacitete i ideje.

3. Sustavno raditi na unaprjeđenju i stalnom moderniziranju svih procesa unutar organizacije.

Uprava i menadžment tvrtke trebali bi staviti naglasak na važnost inovacija za postizanje dugoročne konkurentnosti i održivog razvoja tvrtke te integraciju inovacijske strategije (*bottom-up* pristup) kao okosnice strateškog razvoja tvrtke. No inovacije svoj puni učinak postižu u efikasnoj i produktivnoj organizaciji. Unaprjeđenje procesa neće samo doprinijeti sniženju troškova, nego i djelotvornom funkcioniranju organizacije i lakšem prepoznavanju mogućnosti poboljšanja iz kojih će se razviti buduće inovacije.

4. Uspostaviti ili unaprijediti inovacijski proces što ubrzava dovođenje kvalitetne ideje do komercijalizacije.

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 bit ćete u mogućnosti brže komercijalizirati proizvod, postati inovativniji te stvoriti konkurentsku prednost.

Što savjetovati tvrtkama koje nisu sudjelovale u HKI istraživanju?

Mala škola za povećanje inovativnosti *već od sutra*:

1. Nemojte čekati savršenu priliku, već počnite djelovati na temelju onoga što vam je lako dostupno: ono što posjedujete, što znate, i koga znate. Savršenih prilika je malo, stvorenih prilika je puno više.
2. Ukoliko već nisu, inovacije i inovativnost bi postupno trebali postati mantra i prioritet u vašem poduzeću.
3. Inovativan se može biti u svim područjima djelovanja, stoga ne ograničavajte sustav koji može omogućiti inovativnost. Svaki zaposlenik može na svoj način doprinijeti probitku poduzeća: potrebno je utvrditi u čemu je svaki pojedinac najbolji, kako i na koji način ona/on može pozitivno utjecati, pomoći im da otkriju svoje talente i kvalitete i onda ih dodatno razvijati. Motivirajte zaposlenike da im inovativnost postane ugrađeni način ponašanja i prioritet u djelovanju.
4. Ne bojte se promjena, propitivanja i učenja koja vode prema poboljšanjima. Naučite kako povremene bljeskove pretvoriti u kontinuiranu inovativnost, a nju u održiv uspjeh kojim vaše poduzeće neće samo jednom zabljesnuti već će kontinuirano napredovati. Provjerite primjenjujete li pristup koji omogućava kontinuitet u inovativnom djelovanju pa neovisno o tome koliko god spontanost bila dobra, poradite na postavljanju sustava koji će trajno omogućiti inovativno djelovanje.
6. Razmišljajte izvan zadanih okvira (*out of the box thinking*). Jeste li u stanju kontinuirano propitivati učinkovitost postojećeg koncepta poslovanja? Jeste li u stanju zamijeniti ga novim?
7. Ne bojte se stvaranja partnerstava koja na prvi pogled nisu strateški jasna. Partner koji je spreman u potpunosti se obvezati biti s vama na putu prema stvaranju inovativnog proizvoda ili usluge, vrijedit će vam više od najboljeg strateškog odabira kojemu nije stalo.

Što preporučaju druge studije za povećanje konkurentnosti poduzeća kroz sustavan razvoj inovacijskih aktivnosti

Izvor: *Inovacije u hrvatskim tvrtkama*, Domagoj Račić et al, Ekonomski Institut Zagreb, 2005

U području strategije i marketinga korisno je:

- Razviti strategiju poduzeća čiji će sastavni dio biti inovacijske aktivnosti.
- Identificirati ključne izvore informacija za inovacije i sustavno ih pratiti.
- Periodički analizirati vlastitu tehnologiju, vršiti usporedbe s konkurencijom što brže se prilagođavati tehnološkim promjenama (kupovinom i nadogradnjom tuđe tehnologije, i/ili razvojem vlastitih rješenja).
- Izraditi marketinški plan i osigurati marketinšku potporu plasmanu novih proizvoda.
- Zaštititi intelektualno vlasništvo.

U području organizacije poželjno je:

- Razviti organizacijsku strukturu i procese koji podržavaju inovacijske aktivnosti.
- Uključiti se u domaće i međunarodne mreže koje potiču inovativnost i transfer znanja.
- Specijalizirati se u aktivnostima u kojima je poduzeće najkonkurentnije.
- Identificirati i razvijati specifično znanje i kontinuirano obrazovati zaposlenike.

U području financiranja inovacija moguća rješenja uključuju:

- Suradivati na financiranju inovacijskih aktivnosti sa strateškim partnerima.
- Iskoristiti poticajna sredstva iz lokalnih, državnih ili europskih fondova.
- Obratiti se za financiranje poduzeća kroz rizični kapital (*eng. venture-capital*).
- Financirati se izdavanjem vrijednosnih papira (slučaju većih poduzeća)

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

Enterprise Europe Network

www.een.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

Izjava o odricanju odgovornosti

Organizatori HKI projekta ne preuzimaju nikakvu odgovornost s obzirom na to da nije provedena detaljna analiza inovacijskih kapaciteta tvrtke na svim razinama. Organizator podrazumijeva točnost ulaznih podataka tj. odgovora i informacije iz upitnika koje je ispunjavala pojedina tvrtke. Organizator nije proveo analizu pouzdanosti i točnosti ulaznih podataka i informacija koje su korištene pri izradi ovog izvještaja.