



Сервитизация и ИНОВАЦИИ

Slovak Business Agency

Content

1. Тийзър.....	3
2. Въведение и описание на модула.....	3
3. Учебно съдържание - Модулът включва 2 подтеми.....	3
3.1 Сервитизация.....	3
3.2 Иновация.....	10
4. Обобщение.....	16
5. Тест за самооценка.....	17
6. Успешни примери.....	18
7. Библиография и допълнителни препратки.....	20
8. Свързани обучителни материали.....	23
9. Ключови думи.....	23
10. ESCO компетенции и умения.....	24

1. Тийзър

Знаете ли, че иновациите и сервитизацията са ключови фактори за растеж и устойчивост на бизнеса на съвременния пазар? Жените като цяло притежават значителни нива на креативност и иновативни способности. Ето защо жените предприемачи могат да постигнат отлични резултати, когато става въпрос за иновации.

2. Въведение и описание на модула

Модулът помага да се разбере концепцията за сервитизация и иновации. Той укрепва уменията на жените предприемачи в областта на сервитизацията и иновациите и дава възможност на жените предприемачи да намерят възможности за въвеждане на процесите на сервитизация и иновации в своя бизнес.

3. Учебно съдържание - Модулът включва 2 подтеми

3.1 Сервитизация

Какво е Сервитизация

Дефиниция

Сервитизацията е **“трансформационният процес на преминаване от бизнес модел и логика, ориентирани към продукта, към подход, ориентиран към услугата”** (S.Kowalkowski, et.al, 2017.). Сервитизацията не е само за продуктови фирми или производители. Компаниите от сектора на услугите също могат да въведат сервитизация в своята дейност.

Фигура 1 - Процес на сервитизация



Източник:: <https://www.scheper.co/labelblue/servitization/>

При сервитизацията услугата става решаващ фактор, докато продуктът е по-малко важен. Поради кризата с COVID-19 вниманието се измести от привличането на клиенти към задържането и растежа на клиентите. Чрез услугата компаниите могат да се разграничат и да изградят престиж и марка за привличане на клиенти..

Предоставянето на усъвършенствани услуги често изисква преоценка и потенциално препроектиране на вътрешните и външните аспекти на бизнеса. Обикновено то включва цялостно преосмисляне на външните мрежи, които включват партньори, доставчици и клиенти, както и на вътрешните организационни структури и процедури.

Например Apple, известна предимно с продажбата на продукти като iPhone, iPad и MacBook, успешно е интегрирала сервитизацията чрез включване на различни услуги в своя бизнес модел. Той включва предлагане на услуги като iCloud, където потребителите могат да съхраняват данни, снимки и архиви в облачните сървъри на Apple, плащане за съхранение на база абонамент или AppleCare, предоставяща разширена гаранция и услуги за поддръжка, гарантирайки на клиентите достъп до техническа поддръжка и ремонти.

Преди внедряване

Подходяща ли е сервитизацията за вашия бизнес? Помислете дали сте в състояние да постигнете следните цели:

- **Изграждане на фирмена концепция, насочена към продажба на услуги,** а не просто към обслужване на клиенти. Промяна на гледната точка от традиционното обслужване на клиенти към по-широк подход, фокусиран върху продажбата на услуги. Стойността, която компанията Ви предоставя на клиентите, може да бъде променена, ако създадете визия, основана на услугите и опита. Услугата може да се превърне в основен двигател на стойността на компанията чрез:
 - Усъвършенстване на продукта, за да се осигури по-голяма стойност за клиентите;
 - Възприемане на идеята за услугата като бизнес модел.
- **Предоставяне на целенасочено и необикновено преживяване на клиентите.** Необходимо е да разполагате с умения и ресурси, за да проектирате, прилагате и контролирате ефективно услугите. Уверете се, че организацията разполага с необходимите умения, ресурси и опит за

ефективно създаване, внедряване и контрол за предоставяне на висококачествени услуги, които отговарят на нуждите на клиентите и допринасят за цялостния успех на бизнеса. Изградете разнообразен екип, състоящ се от членове с различни умения и опит, които могат да допринесат за успешното интегриране на сервитизацията във вашата компания. Съществува и възможност да наемете външен консултант, който би могъл да Ви помогне в процеса на сервитизация.

- **Разбирате нуждите на клиента.** Вместо да се концентрирате единствено върху характеристиките и функционалността на продукта, инвестирайте усилия в придобиване на задълбочено разбиране за това, което клиентите наистина изискват и желаят. За да въведете сервитизацията във Вашия бизнес, трябва да разберете конкретните цели, които клиентите Ви се стремят да постигнат с Вашия продукт, какви други продукти използват в комбинация с Вашия, колко често го използват и т.н. За да получите тази информация, можете да използвате данни от продажбите, а също и данни от проучвания и интервюта.

Плюсове и минуси

Съществуват различни фактори, които насърчават прилагането на сервитизацията в бизнеса, но също така има бариери и пречки пред този процес.

Фигура 2 Мотивация и пречки пред процеса на сервитизация



Източник: Confente, I., Buratti, A., Russo, I. (2015). The role of servitization for small firms: drivers versus barriers.

https://www.researchgate.net/publication/280728014_The_role_of_servitization_for_small_firms_Drivers_versus_barriers

МОТИВАЦИИ:

- **Финансови:** по-високи нива на рентабилност и стабилност на приходите в дългосрочен план;
- **Стратегически:** придобиване на конкурентно предимство и използване на услугите за диференциране на офертите и създаване на ценни конкурентни възможности;
- **Маркетинг:** увеличаване/повишаване на продажбите на продукти чрез внедряване на услуги. От гледна точка на маркетинга услугите играят решаваща роля за засилване на лоялността на клиентите чрез насърчаване на повтарящи се покупки и предоставят възможности за засилено взаимодействие с клиентите.

ПРЕПЯТСТВИЯ:

- **Конкуренти, доставчици и партньори:** предизвикателства при гарантирането на координацията и сътрудничеството между различните участници в конкурентна среда;
- **Финансиране:** необходими финансови ресурси, които могат да възникнат в началото на процеса, неочаквани разходи, ако стратегията за обслужване не е добре разбрана или обмислена;
- **Знания и информация:** потенциална необходимост от изграждане на доверие в клиентите, за да се осигури тяхното разбиране за добавената стойност на услугите в сравнение с покупката на продукти;
- **Продукти и дейности:** при предоставянето на услуги, продукти и дейности може да е необходима допълнителна работна сила, която може да е скъпа (повече от производството на продукти).

Нива на сервитизация

Фигура 3 Нива на сервитизация



Източник: Трите нива на сервитизиране: Какво представляват трите нива на сервитизация?", достъпна [ТУК](#) и статията „What are the Three Levels of Servitization?“, достъпна [ТУК](#).

Методология на внедряване

Компаниите прилагат стратегия за сервитизация, за да осигурят комплексни решения за клиентите и да създадат нова стойност. **Според Методологията за иновации в областта на услугите**, разработена в рамките на проекта [THINGS+ project](#), сервитизацията може да се осъществи на 5 етапа:

1. Етап 1

Основната задача на първия етап е да **разпознаете възможностите за сервитизиране** на вашата компания в съответствие с нейните настоящи възможности и опит и да оцените възможностите на компанията и съществуващата оферта.

- Избройте вече съществуващите продукти и услуги, предлагани от дружеството и изберете най-подходящия продукт/продукти въз основа на оценка на неговата/нейната финансова значимост (като се вземат предвид приходите и рентабилността), възприемана важност и постигнато въздействие (като се вземат предвид предишните два критерия).
- Анализирайте миналите стратегии, приети от Вашата компания (успешни и неуспешни), за да идентифицирате ключовите компетенции на Вашата компания и бизнес обстоятелствата, които могат да осигурят успех на Вашата компания.
- Използвайте [карта на продуктовите атрибути](#) за да съобразите предлагането си с предпочитанията на клиентите и да подобрите конкурентната си позиция на пазара. Тя ви позволява да идентифицирате ключови характеристики на портфолиото на компанията, които след това могат да бъдат категоризирани според възприятието на клиентите.
- Разработване на [Предложение за стойност Canvas](#) за да се усъвършенства разработването на продукт или услуга, както и на техните уникални характеристики, като се вземе предвид как те влияят на клиента. Използвайте следните стъпки:
 - Опитайте се да разберете по-добре клиентите си и започнете с определяне на техния проблем (проблеми) и цели ([задачи, които трябва да бъдат изпълнени](#)). Възприемете подход, ориентиран към клиента и се съсредоточете върху целевите сегменти на клиентите, до които можете да достигнете с услугата си. Сегментирането на пазара трябва да се основава на обстоятелствата и предизвикателствата (проблемите), с които се сблъскват вашите клиенти. Определете клиентите си, причините, които ги карат да купуват Вашия продукт, и обстоятелствата, при които го купуват (кой, защо и кога купува вашия продукт).
 - Решаване на трудностите, които възникват при изпълнението на задачата. Идентифицирайте характеристиките на продуктите и услугите на компанията, които могат да ви помогнат да направите това, чрез [Карта на стойността](#). Картата на стойността служи и като инструмент за определяне на характеристиките на продуктите и услугите на компанията, предлагащи ползи за клиентите.
- Съставяне на карта на предложенията на конкуренцията и изготвяне на списък на алтернативите и съответните услуги - идентифициране и описание

на конкурентите, заместващи и алтернативни решения за извършване на определена работа, без да сте изрично фокусирани върху същата индустрия. Чрез преместване на фокуса върху решаването на проблемите на клиентите могат да се разкрият нови възможности и да се разшири пазарният обхват отвъд традиционните граници и пренебрегваните пазари.

- Направете сравнение на решенията на конкурентите и се опитайте да разберете защо клиентите избират определено решение при конкретни обстоятелства, като използвате стратегическо платно (strategy canvas), което Ви позволява да предвидите клиентите и да подготвите поведенческа конкурентна стратегия, като се съсредоточите върху алтернативите вместо върху конкурентите.

2. Етап 2

Фокусирайте се върху цялостното разбиране на вашите клиенти и техните нужди от външна гледна точка, като наблегнете на ориентирания към клиента подход.

- Допълнително разработете клиентските сегменти, като вземете предвид различни характеристики като социални, демографски, географски и оценете групите клиенти въз основа на тяхната стойност, за да идентифицирате как са сегментирани най-добрите настоящи клиенти. Стратегическото насочване и приоритизирането при сегментирането на клиентите ви помагат да определите разпределението на ресурсите.
- Изберете и концентрирайте усилията си върху сегмента/сегментите, които предлагат най-голям потенциал за успех. Персонализирайте клиентския сегмент - създайте профил на клиента ([customer persona](#)) като се фокусирате върху реален човек (конкретно лице), който представлява клиентския сегмент.
- Направете карта на целия процес на използване на продукта или услугата, включително задачите и поведението на различните групи клиенти на различните етапи и създайте пътуване на клиента - [Customer Journey](#).
- Намерете възможностите за сервитизация и ги оценете от гледна точка на клиента и компанията, като вземете предвид ползите за клиентите и привлекателността за компанията.
- Разработване на концепция за сервитизация въз основа на най-перспективната възможност, като се вземат предвид нейната приложимост, осъществимост и устойчивост от гледна точка на компанията. Представете описание на новата услуга и ключовите елементи, необходими за внедряването ѝ.

3. Етап 3

Разработване на проекта за сервитизация и справяне с предизвикателствата, които засягат компанията.

- Опишете ключовите елементи на бизнес модела и определете тези, които ще бъдат добавени или променени/актуализирани, като използвате платното на бизнес модела - [Business Model Canvas](#).
- Уверете се, че организацията Ви е в състояние да се справи с предизвикателствата и промените, които съпътстват внедряването на иновацията. Използвайте Рамката за ресурсни процеси и ценности [Resources](#)

Processes and Values Framework за да определите елементите, които ще се променят и да дефинирате промяната и очакваните резултати.

4. Етап 4

Формулиране на стратегия за изпълнение и стремеж към **комерсиализация на сервизирания продукт**.

- Изгответе кратък стратегически план от една страница - One Page Strategy. Създайте стратегията, като отговорите на въпросите „Какво?“, отнасящи се до „Успех и цели“, и „Как?“, отнасящи се до „Стратегии и дейности“.
- Изгответе списък с предположения List of Assumptions въз основа на стратегията на една страница. Предположенията се формулират въз основа на различни фактори, свързани с компанията, като например средата на компанията, възможностите и ресурсите, с които тя разполага, и лицата, които отговарят за извършването на конкретни действия и аспекти на процеса на сервитизация.
- Посочете подробности относно ключовите дейности по изпълнението. Разработете тези дейности и се съсредоточете върху описанието, отговорните лица, ресурсите, крайните срокове и графика, както и резултатите, които трябва да бъдат постигнати.

5. Етап 5

Фаза 5 е насочена към по-нататъшни усилия за международно разширяване (тези дейности могат да бъдат включени и във фаза 4).

Дигитална сервитизация

Понастоящем, с новите технологии и изкуствения интелект (AI), дигитализацията става много важна за бизнеса

- Дигитализацията помага продуктите и услугите да са по-ориентирани към услугите чрез включване на цифрови елементи, което подобрява цялостното преживяване на потребителите .
- Подпомага сервитизацията чрез интегриране на усъвършенствани цифрови функции в продуктите, което позволява на компаниите да предлагат по-сложни и ефективни услуги на своите клиенти.
- Чрез дигитализирането на определени функции се намалява физическия характер на предлагането.
- Пример:
 - Дигитални решения за паркиране - камерите сканират регистрационните номера на автомобилите, а таксите за паркиране се начисляват по електронен път.
 - Платформа за услуги, която може да сервизира съществуващите предложения, както хотелската услуга, заменена от платформата за услуги AirBnB.

Комбинацията от сервитизация и дигитални технологии води до концепцията за дигитална сервитизация, която представлява цялостна система, интегрираща както сервитизирането, така и софтуерните системи.

Фигура 4. Дигитална сервитизация



Източник: Авторска разработка

Въвеждането на цифрова сервитизация може да създаде предизвикателства и да увеличи сложността на взаимодействията между различните участници в екосистемата. Може да доведе до по-високи разходи за координация и рискове, до появата на противоречиви структури на управление и до по-голяма необходимост от платформи, способни да се справят с тези предизвикателства.

Съвет: Софтуерът [Servitly](#) ви дава възможност да изграждате и конфигурирате всички софтуерни компоненти, необходими за поддържане на нови предложения за продукти и услуги. Това е Вашата система DPS (Digital Product-Service).

3.2 Иновация

Какво е иновация?

Иновацията включва разработването и прилагането на нови идеи, методи или процеси, които водят до положителна промяна, повишена производителност или създаване на стойност. Тя може да бъде въведена в различни области, като бизнес, технологии, наука или изкуство и често води до подобряване на ефективността, производителността или създаването на стойност.

Дефиниция и видове иновации

Според OECD, иновацията може да се дефинира, като „успешното разработване и прилагане на нови знания“. Тя включва изобретения и различни етапи, водещи до практическото им прилагане.

Иновациите не се ограничават само до продукти. Освен продукти, иновациите могат да включват и разработване на нови услуги, бизнес модели, процеси и функции. Например Starbucks използва своя собствена уникална терминология за размерите на чашите, като grande и venti, вместо обичайните small, medium и large. Освен това те са разработили собствено приложение за плащане.

Въз основа на техния мащаб или интензивност, влияние върху пазарите и веригите за създаване на стойност, могат да бъдат разпознати различни видове иновации:

- **Иновация на процеса:** усъвършенстване на производствените технологии или нови подобрени методи за предоставяне на услуги и доставка на продукти, които могат да доведат до намаляване на разходите. Тя включва преосмисляне и препроектиране на работните процеси, процедури и методи, използвани в организацията. Пример: Starbucks въвежда безпроблемен и ориентиран към клиента процес на поръчване и изпълнение на поръчки, използвайки дигитални технологии, мобилни приложения за поръчки, удобни за поръчки и плащане чрез смартфони.
- **Иновация на продукта:** Иновация на продукта: Въвеждане на нови продукти на пазара или подобряване на съществуващи, което включва промяна на техните характеристики или свойства. Пример: IKEA продажба на иновативни продукти във формат плоско опаковане "flat-pack", което подобрява покупката и логистиката за клиентите.
- **Поддържащи иновации** - запазване на нивото на подобрене на функциите, които добавят стойност към продуктите. Пример: редовни актуализации на моделите смартфони с подобрени функции на камерата и скорост на обработка).
- **Разрушителни иновации** - Непредсказуеми подобрения, носещи значителни, непредвидени промени на пазарите, които се появяват нередовно. Включва нововъведения и технологии, които помагат да се направят скъпи или сложни продукти и услуги на достъпни цени и за по-широк пазар. Пример: Netflix въвежда цифрови музикални файлове за изтегляне.

Подгответе се за пътуване към иновациите

Основни подготвителни стъпки за иновационни инициативи:

1. **Определете какво означава иновация** и се уверете, че тя се разбира по един и същи начин във Вашата компания.
2. **Поставете конкретни цели** за иновациите, които искате да въведете във Вашата компания, които могат да бъдат измерими и постигнати.
3. Обърнете внимание при сформирание на екипа. **Създайте екип, състоящ се от членове с различни умения и опит**, които могат да предоставят различни гледни точки. Това води до по-всеобхватни и ефективни решения, стимулиращи иновациите. Създавайте екипи, които обхващат членове от различни отдели в организацията, за да насърчите сътрудничеството и да се възползвате от разнообразния експертен опит за постигане на общи цели и резултати в областта на иновациите.
4. **Отпускане на подходящ размер на средства** за покриване на различните етапи и аспекти на иновационния процес, включително изследвания, разработване и внедряване.

Иновационен процес

Иновационният процес е структурирана и внимателно управлявана последователност от стратегически действия, придружени от прилагането на

творчески и нови подходи. Той включва въвеждане на иновативни методи, проучване на различни източници на доставки, навлизане на нови пазари, разработване на творчески продукти и преконфигуриране на организационните структури в рамките на даден отрасъл.

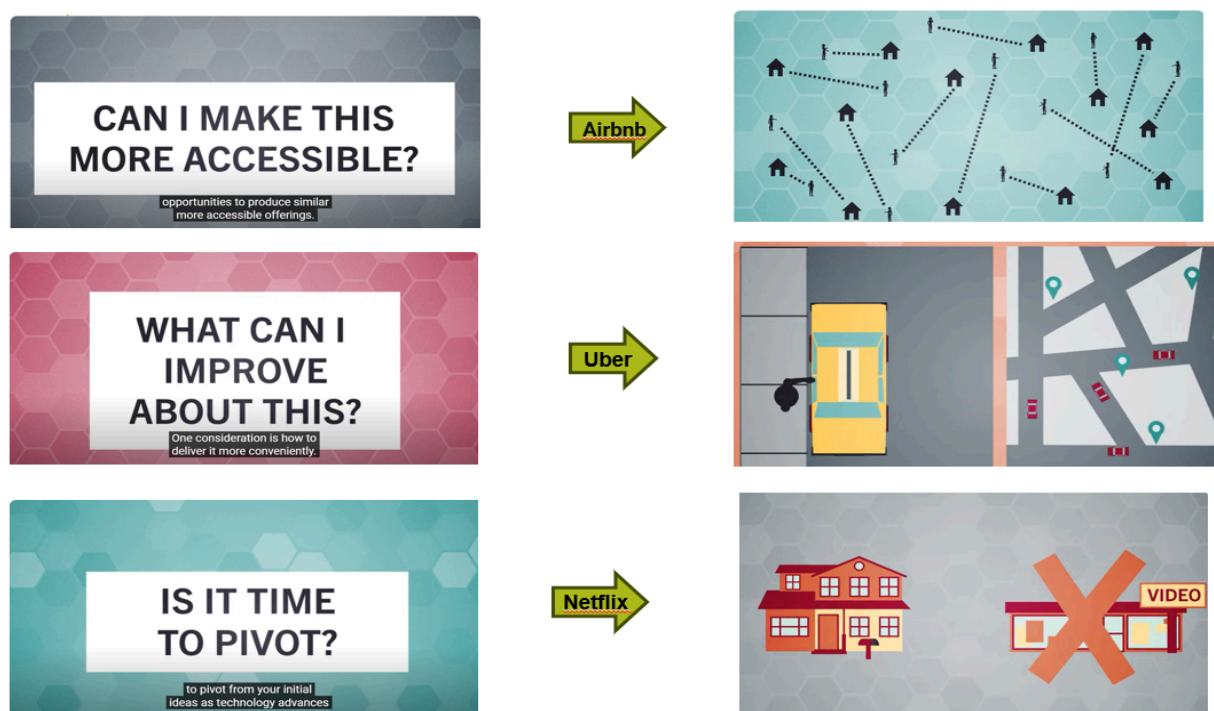
Фази на иновационния процес:

1. Създаване на иновативна идея

- Активно търсене на нови и революционни концепции и идеи, които биха могли да допринесат за предефиниране на продукти, услуги или процеси. Можете да използвате [Design Thinking](#) или [Creativity Techniques](#) ([brainstorming sessions](#), [mind mapping](#)).

Можете да разгледате посочените по-долу въпроси, които могат да ви помогнат по пътя на иновациите и да видите примери за иновативни идеи.

Фигура 5 - Въпроси и примери за Вашето пътуване към иновациите



Източник: Авторска разработка от видеоклипа "How to Come Up with Innovative Business Ideas | Business: Explained" на разположение [TVK](#).

Вдъхновете се как да създавате иновативни бизнес идеи с това [ВИДЕО](#).

2. Проучване и експериментирание на идеите

- Осигурете задълбочен анализ, съберете информация за оценка на осъществимостта, проучете потенциалните проблеми и ползи от бизнес идеята..
- Анализирайте потребностите на клиентите и се уверете, че иновацията съответства на реалните изисквания.

3. Подготовка на решение

- Създайте прототипи за изграждане на решения и проведете различни тестове. Превърнете идеята в конкретно решение.

4. Маркетинг и търговска реализация

- Създайте подробни спецификации за идеята, които са ясни и тясно свързани с изискванията на пазара. Уверете се, че разработеният продукт или услуга ефективно отговаря на нуждите на пазара, като увеличава шансовете си за успех и създава стойност за клиентите.

5. Разширяване и внедряване

- Въвеждане и разпространение на идеята на пазара. Превърнете иновативната идея в конкретно, практично приложение в реалния свят. Оценете ефекта на иновацията върху изискванията на клиентите, установете критерии за измерване на успеха и съберете ценна обратна връзка, за да стимулирате постоянни подобрения.

Как да стимулирате процеса на иновации:

Можете да опитате различни методи за стимулиране на процеса на иновации във Вашата компания. Отворените иновации се използват за ускоряване на иновационния процес в компании и различни видове организации. Отворените иновации помагат на компаниите да подобрят иновационния си процес чрез набавяне на идеи както отвътре, така и отвън. Това може да помогне на организациите да открият нови начини за решаване на проблеми и предизвикателства, като същевременно изгражда положителна репутация дори по време на кризи, както COVID-19. Най-важното е, че тя може да послужи като основа за бъдещо сътрудничество.

LEGO успешно адаптира отвореният иновационен подход, за да подобри своя продукт. Чрез платформата LEGO Ideas, където общността от фенове и ентусиасти могат да представят свои собствени идеи за нови продукти. Позволява на компанията да извлича идеи за нови продукти от общността, като в същото време укрепва връзката си със специфичната клиентска мрежа.

Съществуват различни подходи за прилагане на отворени иновации във Вашата организация. Един от тях е хакатонът.

Хакатон (Hackathon)

Хакатонът е събитие, при което хора от различни области се събират, за да се справят с конкретни предизвикателства, като разработват решения в рамките на определен период от време. Тези събития могат да варират по продължителност, като обикновено продължават от един ден до седмица, но могат да продължат и няколко седмици, особено в онлайн формат. Можете да организирате хакатон като вътрешно или външно събитие. Вътрешният хакатон е изключително за служителите на компанията или организацията, домакин на събитието, докато по време на външния хакатон компанията кани външни експерти да участват в състезание за решаване на конкретен проблем. Предизвикателствата в тези хакатони често са свързани с проблеми с маркетинговата стратегия или продуктови иновации.

Как да организираме хакатон?

1. Изберете проект, който да бъде решен от участниците/представете проекта за прототип.
2. Обяснете ясно заданието, за да сте сигурни, че всички разбират целта на събитието.

3. Анализирайте решенията. (Вземете критично решение дали да продължите с проекта и, ако е така, очертайте ясен план как да продължите).
4. Сформирайте екипи и разпределете ролите във всеки отбор.
5. Създайте списък със задачи и процедура за вземане на решения.. (Уверете се, че списъкът със задачи държи всеки член на екипа ангажиран по време на събитието, докато задачите, възложени на един член, не трябва да продължават повече от 2-3 часа.)
6. Код, дизайн и прототип.
7. Непрекъснато актуализирайте и усъвършенствайте решенията.
8. Презентирайте резултатите.
9. Хапнете и почивайте.

Можете да използвате **нов инструмент наанасочен към подпомагане на лидерите на компании при оптимизиране на разпределението на ресурсите им към инициативи за иновации.** Състои се от две части: обобщена рамка на стратегията и кошница за иновации. Лидерите започват с дефиниране и разбиране на стратегията на тяхното звено или организация и идентифициране на промените, които са необходими, за да я постигнат. Идентифицираните нужди от промяна след това се превръщат в конкретни цели за иновации и лидерите създават своя „кошница с иновации“, като начертават всеки проект спрямо тези цели. Помага да се изключат проекти, които не са в съответствие с целите и да се създадат нови, които са в съответствие.

Ползите от бизнес иновациите

Иновациите могат да повлияят на вашата организация по положителен начин, тъй като можете:

- Да получите конкурентно предимство.
- Да отговорите по-добре на нуждите на клиентите, което Ви позволява да привлечете нови клиенти и да поддържате съществуващите.
- Да идентифицирате нови възможности за вашата компания, да увеличите приходите ѝ, да разширите пазарния ѝ дял и да повишите цялостния ѝ успех.
- Да повишите ефективността и производителността на Вашата компания.
- Да бъдете по-подготвени да се справяте с промените.
- Да привлечате и поддържате квалифицирани специалисти и таланти служители.
- Да изградите устойчиви практики и устойчивост, за да насърчавате и подкрепяте активно способността на Вашия бизнес да устоява на предизвикателствата и да поддържа дейността си във времето.

Рискове и предизвикателства в иновационния процес

Съществува тясна връзка между иновацията и провала. Иновациите включват експериментиране, изпробване на нови подходи и поемане на рискове, за да се разширят границите и да се постигне напредък. Ето защо е напълно естествено по пътя да възникнат някои грешки и провали. Има много примери за компании, които са се провалили много пъти, преди да станат успешни, особено тези, които съдържат

иновации. Тук можете да намерите някои примери за предизвикателства на иновационния процес и съвети как да ги избегнете:

- Неуспех на иновацията - на нова технологична концепция или продукт при въвеждането му на пазара. Препоръчват се по-малки по мащаб тестове и пускане на прототипи, които дават възможност за корекции след изпитанията преди масовото производство..
- Финансови затруднения или ограничения, тъй като компаниите разпределят ресурси за подкрепа на иновации, без да виждат незабавни печалби. Очакваната печалба трябва да бъде оценена и иновациите трябва да бъдат в съответствие с дългосрочните цели на компанията.
- Иновациите не успяват да резонират с нуждите и предпочитанията на клиентите, което води до лошо представяне или липса на успех на пазара. Преди да се инвестира в иновации, е необходимо да се направят пазарни проучвания.
- Липса на капацитет за изпълнение при търсене на стратегически партньорства може да помогне.
- Предизвикателства, възникващи в рамките на структурата и дейността на компанията след въвеждането на иновацията, свързани с възможността за отделяне на прекомерни ресурси за иновацията. Ето защо ефективното планиране и разпределение на ресурсите от страна на висшето ръководство са от решаващо значение.
- Непредвидени предизвикателства, които възникват въз основа на външни фактори. Ето защо е важно наличието на [план за действие при извънредни ситуации](#), който помага за преодоляването на тези предизвикателства.

Иновации и устойчивост

Чрез ефективно управление на иновациите организациите могат да подобрят своя капацитет за устойчивост, което се отнася до способността им да поддържат висока производителност и да се адаптират към променящите се обстоятелства с течение на времето. Устойчивостта на иновациите се отнася до това колко добре една организация може да се справи с несигурностите, които възникват по време на нейния иновационен процес, като адаптира . Стабилността и адаптивността, които играят съществена роля, като ключови елементи.

Пример:

Huawei създава специална самокритична система, известна като „Червената и синята армия“. Червената армия представлява съществуващите стратегически планове и подходи на компанията. От друга страна, Синята армия олицетворява иновативен стратегически модел или стратегически модел, адаптиран от конкурентите. Основната отговорност на Синята армия е да предлага алтернативни перспективи, да идентифицира потенциални проблеми и дори да предупреждава. Тази конфронтационна система дава възможност на ръководството на компанията да получи различни ценни препоръки. Благодарение на този подход компанията може да взема информирани решения и да насочва иновационните инициативи към успех.

Можете да намерите полезни съвети и предложения за това как да повишите устойчивостта на иновациите във вашия екип [ТУК](#).

Женско предприемачество и иновации

Жените обикновено притежават значителни нива на креативност и иновативни способности. Следователно е вероятно жените предприемачи да постигат страхотни резултати, когато става въпрос за иновации. Въпреки това секторите, в които жените са предимно активни, обикновено нямат високотехнологични иновации.

Жените обикновено са изключени от участие в мрежи, фокусирани върху технологичните иновации. Те обикновено се възприемат като пасивни участници, които просто използват или получават иновации, вместо да бъдат признати за новатори. Въпреки това, много примери за иновативни жени предприемачи могат да бъдат намерени в историята, а също и в днешно време, например Estée Lauder с нейния иновативен подход към продажбата на нейните козметични продукти или Ninna Granucci, носител на наградата за жени иноватори за иновативен процес на ферментация, трансформиращ храната и странични растителни продукти, генерирани от хранително-вкусовата промишленост в ценни хранителни съставки.

4. Обобщение

Сервитизация

- Сервитизацията е трансформационен процес на преминаване от продуктово-ориентиран бизнес модел и логика към подход, ориентиран към услугите. Това означава, че в процеса на сървитизация услугата се превръща в решаващ фактор.
- Сервитизацията не е само за продуктови фирми или производители.
- Методологията за иновации в областта на услугите може да ви помогне да осъществите сервитизацията в 5 фази.
- Въз основа на различни фактори, като например използваната технология и вида на продукта, можем да разпознаем 3 нива на сервитизация: основно, средно и напреднало. Различните нива се отнасят до различните степени, в които даден продукт може да бъде подобрен с тези услуги.

Иновации

- Иновациите включват разработването и прилагането на нови идеи, методи или процеси, които водят до положителна промяна, повишена производителност или създаване на стойност.
- Съществуват различни видове иновации в зависимост от мащаба или интензивността, веригите за създаване на стойност и влияние върху пазарите.
- Иновацията включва експериментиране, изпробване на нови подходи. Ето защо е естествено, ако по време на иновационния процес се стигне до неуспех.
- За да стимулирате иновационния процес във Вашата компания, можете да използвате различни методи, например отворени иновации и хакатон.

-

5. Тест за самооценка

Сервитизация

Въпрос: Какво е сервитизация?

Вариант А: Процесът на трансформация на преминаване от ориентиран към услугата подход към ориентиран към продукта бизнес модел и логика.

Вариант Б: Процесът на трансформация на преминаване от продажба към покупка на услуги.

Вариант В: Процесът на трансформация и на преминаване от бизнес модел и логика, ориентиран към продукта, към подход, ориентиран към услугата.

Въпрос: Кой фактор не принадлежи към мотиваторите за сервитизация според този обучителен модул?

Вариант А: Финансови

Вариант Б: Стратегически

Вариант В: Образователни

Въпрос: Колко нива могат да бъдат разпознати в сервитизацията?

Вариант А: Три: Основно ниво, Средно напреднало ниво и Напреднало

Вариант Б: Само един (сервитизацията няма нива)

Вариант В: Два: Основно и Напреднало ниво

Въпрос: Изберете правилния отговор на твърдението: Сервитизацията е само за фирми или производители на продукти.

Вариант А: Да

Вариант Б: Не

Иновации

В: Какво е иновация на процеса?

Вариант А: Подобряване на производствените технологии или нови подобрени методи за предоставяне на услуги и доставка на продукти, водещи до намаляване на пазарния дял.

Вариант Б: Подобряване на производствените технологии или нови подобрени методи за предоставяне на услуги и доставяне на продукти, които включват преосмисляне и препроектиране на работните потоци, процедурите и методите, използвани в организацията.

Вариант В: Въвеждане на нови продукти на пазара или подобряване на съществуващите, което включва модифициране на техните функции или атрибути.

Въпрос: Възможно ли е да се подобри капацитетът на компанията за устойчивост чрез управление на иновациите?

Вариант А: Да

Вариант Б: Не

Въпрос: Каква е първата фаза на иновационния процес?

Вариант А: Проучване и експериментирание

Вариант Б: Създаване на иновативна идея.

Вариант В: Маркетинг и търговска реализация

Приемлив ли е провалът в иновационния процес?

Вариант А: Да

Вариант Б: Не

6. Успешни примери

Пример за компании, ръководени от жени, които са въвели сервитизация:

- **EUROtoner** - Отдаване под наем на печатащо оборудване/устройства (словашка компания, ръководена от жена)

Добавянето на услуги под наем към портфолиото на компанията EUROtoner е чудесен пример за включване на концепцията за сервитизация.

Фирмата отдава под наем многофункционална печатаща техника/устройства. Клиентите плащат само за наем и материал (брой отпечатани страници), без да инвестират голяма сума пари в закупуване на скъпо многофункционално печатащо устройство, с което компаниите избягват първоначалната висока инвестиция.

Отдаването под наем на мултифункционална техника включва и различни съпътстващи услуги, които фирмата предлага на клиентите като комплексна клиентска поддръжка и обслужване. Компанията създаде добавена стойност за клиентите, предлагайки сервизно обслужване.

Компанията изгражда дълготрайна връзка с клиентите и създава източник на допълнителни приходи от наем на оборудване. Освен това компанията създава пространство за предлагане и продажба на друго допълнително офис оборудване.

Вижте [видео](#) интервю с г-жа Миклеова, основател на компанията EUROtoner.

Пример за компании, ръководени от жени, които са въвели Иновация

Estée Lauder

[Estée Lauder](#) (родена като Josephine Esther Mentzer) променя изживяването на потребителите на дребно с иновативния си подход. Когато Estée основава своята козметична марка през 1946 г. в Америка, продавачите обикновено остават зад щанда с ограничено взаимодействие с клиентите. Тя оспорва тази конвенция, като възприема по-директен и личен подход към продажбите, лично ангажирайки се с клиентите, физически демонстрирайки ефектите на продуктите и обяснявайки предимствата им.

Тя въвежда иновативна маркетингова концепция, като започна да предлага подаръци след покупката. При закупуване на парфюм клиентите получават и безплатни мостри на продукта в козметичната чантичка. Този подход води до увеличаване на продажбите и също така повишава осведомеността за продуктите, които клиентите може би не са възнамерявали да купят.

Стратегията за предлагане на подаръци с покупки може да повлияе на потребителското поведение, навиците за харчене, начина на мислене и лоялността към марката. Освен това може да създаде положителни емоционални връзки с потребителите, които е вероятно да направят друга покупка в бъдеще.

Ninna Granucci

Д-р Нина Гранучи от Франция, съосновател и президент на [Green Spot Technologies](#), е един от носителите на наградата [Prize for Women Innovators](#). Нейната компания въвежда иновативен процес на ферментация, превръщащ хранителни и растителни вторични продукти, генерирани от хранително-вкусовата промишленост, в ценни хранителни съставки. Тези съставки са не само хранителни и ароматни, но и имат

минимален въглероден отпечатък, което ги прави екологични. Чрез пренасочване на хранителните отпадъци и иновативния процес на ферментация, компанията допринася за намаляване на въздействието върху околната среда, като същевременно създава висококачествени, здравословни съставки за използване в производството на храни.

По време на процеса на ферментация се изразходват минимални количества вода, енергия и ресурси. Благодарение на технологията за ферментация, компанията може ефективно да пренасочи хранителните странични потоци, които иначе биха завършили като отпадъци. Компанията предлага технология, която позволява приемането на по-устойчив подход, който може да бъде много привлекателен в тези времена.

7. Библиография и допълнителни препратки

Сервитизация

Baines, T., Bigdeli, A., Sousa, R., Schroeder, A. (2019). Framing the servitization transformation process: A model to understand and facilitate the servitization journey).

https://www.researchgate.net/publication/334990942_Framing_the_servitization_transformation_process_A_model_to_understand_and_facilitate_the_servitization_journey

Confente, I., Buratti, A., Russo, I. (2015). The role of servitization for small firms: drivers versus barriers:

https://www.researchgate.net/publication/280728014_The_role_of_servitization_for_small_firms_Drivers_versus_barriers

Interreg Central Europe Things+ project:

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html>

Kowalkowski, C., Sklyar, A., Tronvoll, B., & Sörhammar, D. (2022). Digital Servitization: How Data-Driven Services Drive Transformation.

https://www.researchgate.net/publication/357573234_Digital_Servitization_How_Data-Driven_Services_Drive_Transformation

Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B. & Parry, B. (2017). Servitization and Deservitization: Overview, Concepts, and Definitions. Industrial Marketing Management.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116303571?via%3Dihub>

Tauqeer MA, Bang KE. Servitization: A Model for the Transformation of Products into Services through a Utility-Driven Approach. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2018; 4(4):60. <https://doi.org/10.3390/joitmc4040060>

Servitization A Model for Growth. How manufacturers are adding value by adding services. <https://www.iedp.com/articles/servitization-a-model-for-growth/>

Servitization: The Changing Face of Manufacturing & Service.

<https://www.salesforce.com/eu/blog/servitization-the-changing-face-of-manufacturing-and-service/>

The Three Levels of Servitization: Base, Intermediate, Advanced.

<https://www.esa-automation.com/en/the-three-levels-of-servitization-base-intermediate-advanced/>

Van De Velde, J. (2021). Three Perspectives On Successfully 'Servitizing' Your Business. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/05/04/three-perspectives-on-successfully-servitizing-your-business/?sh=2ea46270396a>

What are the Three Levels of Servitization?

<https://www.exorint.com/exor-innovation-blog/what-are-the-three-levels-of-servitization>

Иновации

Coldwell, C. (2022). Why Failure Is A Necessary Part Of The Innovation Process. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/04/why-failure-is-a-necessary-part-of-the-innovation-process/>

Dahlander, L., Wallin, M. (2020). Why Now Is the Time for “Open Innovation”. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/06/why-now-is-the-time-for-open-innovation>

Derya, A. (2022). 5 tips for more resilience in your innovation team. <https://www.lead-innovation.com/en/insights/5-tips-for-more-resilience-in-your-innovation-team>

Dieffenbacher, S. (2023). The Innovation Process: 10-Step Process to Successful Innovation. https://digitalleadership.com/blog/innovation-process/#What_is_Innovation

Dieffenbacher, S. (2023). Open Innovation Examples, Definition, and Challenges https://digitalleadership.com/blog/open-innovation/#Open_Innovation_Examples

Dieffenbacher, S. (2023). 50 Innovation Examples: Exciting Innovative Ideas in Business. https://digitalleadership.com/blog/innovation-examples/#2_Ikea_Product_Innovation

Henderson, T. (2017). Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/08/why-innovation-is-crucial-to-your-organizations-long-term-success/>

How Estée Lauder's 1950s Retail Innovation Wrote Beauty's Sales Playbook (2023). <https://www.pymnts.com/news/retail/2023/how-estee-lauders-1950s-retail-innovation-wrote-beautys-sales-playbook/>

Innovation in business: Importance, benefits, & examples. <https://www.imd.org/reflections/innovation-in-business-importance-benefits-examples/#benefits>

Lechner, L., Hartman, L. (2023). The impact of female entrepreneurship on a country's innovative performance. <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/77846/KBE%202023-149.pdf?sequence=1>

Lopez-Nicolas, C., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & Bouwman, H. (2020). Gender differences and business model experimentation in European SMEs. Journal of Business and Industrial Marketing, 35(7),1205-1219. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0194>

Lv, W.-D.; Tian, D.; Wei, Y.; Xi, R.-X. (2018). Innovation Resilience: A New Approach for Managing Uncertainties Concerned with Sustainable Innovation. Sustainability. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3641>

OECD (2023), Competition and Innovation: A Theoretical Perspective, OECD Competition Policy Roundtable Background Note. [competition-and-innovation-a-theoretical-perspective-2023.pdf \(oecd.org\)](https://competition-and-innovation-a-theoretical-perspective-2023.pdf (oecd.org))

Talin, B. (2023). Innovation explained – Definition, Types and Meaning of Innovation. <https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/>

Tóthová, L. (2021). Hackathon a jeho definícia, spôsob a dôvody realizácie. <https://inova.to/hackathon-a-jeho-definicia-sposob-a-dovody-realizacie/>

Twin, A. (2024). Disruptive Innovation: Meaning and Examples. <https://www.investopedia.com/terms/d/disruptive-innovation.asp>

What is Process Innovation?

<https://innovations4.eu/english/innovation-concepts/what-is-process-innovation/>

Resources:

How to Come Up with Innovative Business Ideas | Business: Explained. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=Y_jJ1hslyd0

8. Свързани обучителни материали

- Модул 1: Дигитална трансформация и дигитална готовност
- Модул 2: Достъп до иновации, финансиране и местен/международен пазар

9. Ключови думи

- Сервитизация, обслужване, иновация, иновации, идея,

10. ESCO компетенции и умения

- Трансверсални (преносими) умения и компетенции
 - Социални и емоционални умения
 - **Критично мислене**
 - Аналитично мислене
 - Разрешаване на проблеми
 - Самоуправление
 - **Бизнес мениджмънт (управление)**
 - **Адаптивност**
 - Лична Устойчивост
 - **Креативност/Творчество**
 - Работа в мрежа
 - Инициативност
 - Гъвкавост
 - Откритост
 - Комплексно разбиране
 - Сътрудничество
 - Емпатия
 - **Иновация**
 - Лидерство
- Умения
 - Технологични умения
 - **Продуктов маркетинг**
 - Дигитален маркетинг
 - Дигитални умения
 - Комуникация
 - Сътрудничество
 - Емоционална интелигентност
- Знания
 - **Бизнес управление**
 - **Онлайн обучение и обучение**
 - Реклама
 - Облачни изчисления
 - Големи данни
 - Електронна търговия
 - Изкуствен интелект
 - IoT
 - Дигитална грамотност
 - Киберсигурност
 - Извличане и анализ на данни
 - **Устойчивост**
 - Благосъстояние
 - Климатични изменения
 - Управление на социални медии



Website:

www.refem.eu

Email:

hetfa_re-fem@hetfa.eu

Facebook:

www.facebook.com/REFEM0

Twitter:

[@RE-FEM project](https://twitter.com/RE-FEM_project)

Linkedin:

www.linkedin.com/RE-FEM



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.