



Servitizare și Inovare

SBA

Content

Sub-tema	3
Sub-tema 1: Servitizarea.....	3
Ce este Servitizarea	3
Înainte de implementare	4
Argumente pro și contra	5
Niveluri de servitizare.....	6
Metodologia de implementare.....	6
Servitizare digitală.....	9
Sub-tema 2: Inovarea.....	10
Ce este inovarea?	10
Definiție și tipuri de inovare	10
Pregătiți-vă pentru călătoria dvs. de inovație.....	11
Procesul de inovare.....	11
Cum puteți stimula procesul de inovare:.....	13
Hackathon	13
Beneficiile inovării în afaceri	14
Riscuri și provocări în procesul de inovare.....	15
Inovație și rezistență.....	15
Antreprenoriatul feminin și inovarea.....	16
Sub-tema 1: Servitizarea.....	16
Sub-tema 2: Inovarea.....	17
Sub-tema 1: Servitizarea.....	17
Sub-tema 2: Inovarea.....	17
Sub-tema 1: Servitizarea.....	18
Sub-tema 2: Inovarea.....	19
Estée Lauder	19
Ninna Granucci	19
Sub-tema 1: Servitizarea.....	20
Sub-tema 2: Inovarea.....	21

1. Teaser

Știați că inovarea și servitizarea sunt motorii cheie ai creșterii și rezilienței afacerii pe piața actuală? Femeile posedă, în general, niveluri semnificative de creativitate și capacități inovatoare. Prin urmare, femeile antreprenor pot obține rezultate grozave când vine vorba de inovații.

2. Introducere și descrierea modulului

Modulul ajută la înțelegerea conceptului de servitizare și inovare. Întărește competențele femeilor antreprenor în domeniul servitizării și inovării și le permite acestora să găsească oportunități de a introduce procese de servitizare și inovare în afacerile lor.

3. Conținut educațional

Sub-tema

Modulul include 2 sub-teme:

1. Servitizare
2. Inovare

Sub-tema 1: Servitizarea

Ce este Servitizarea

Definiția: Servitizarea este „Procesul de transformare al trecerii de la un model de afaceri și o logică centrate pe produs la o abordare centrată pe servicii” (C. Kowalkowski et al., 2017). Servitizarea nu este doar pentru firmele axate pe produse sau producătorii. Companiile din sectorul serviciilor pot introduce și servitizarea în afacerile lor.

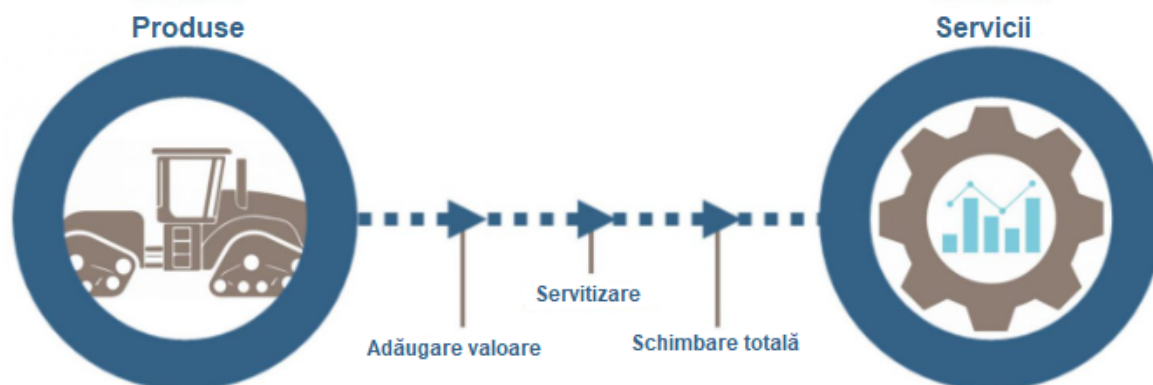


Figura 1 Procesul de servitizare

Sursa: <https://www.scheper.co/labelblue/servitization/> Odată cu servitizarea, serviciul devine un factor crucial, în timp ce produsul este mai puțin important. Din cauza crizei COVID-19, atenția s-a mutat de la achiziționarea de clienți la reținerea și creșterea clienților. Prin intermediul acestei servicii, companiile se pot diferenția și își pot construi prestigiu și brand pentru a atrage clienții.

Furnizarea de servicii avansate necesită adesea reevaluarea și eventual reproiectarea aspectelor interne și externe ale afacerii. De obicei, implică o reconsiderare completă a rețelelor externe care includ parteneri, furnizori și clienți, precum și structurile și procedurile organizaționale interne.

De exemplu, Apple, cunoscută în principal pentru vânzarea de produse precum iPhone-uri, iPad-uri și MacBook-uri, a integrat cu succes servitizarea prin încorporarea unei varietăți de servicii în modelul său de afaceri. Acesta include oferirea de servicii ca iCloud, unde utilizatorii pot stoca date, fotografii și copii de rezervă pe serverele cloud Apple, plătind stocarea pe bază de abonament sau AppleCare care oferă servicii de garanție și asistență extinse, asigurându-se că clienții lor au acces la suport tehnic și reparații.

Înainte de implementare

Este servitizarea potrivită pentru afacerea dvs.? Luați în considerare dacă puteți atinge următoarele obiective:

- **Construirea unei viziuni a companiei concentrată pe vânzarea de servicii**, mai degrabă decât pe simpla oferire de servicii pentru clienți. Schimbați perspectiva de la serviciul tradițional pentru clienți la o abordare mai largă axată pe vânzarea de servicii. Valoarea pe care compania dumneavoastră o oferă clienților dumneavoastră poate fi schimbată dacă creați o viziune bazată pe servicii și experiență. Serviciul poate deveni principalul factor determinant de valoare al companiei prin:
 - Îmbunătățirea produsului pentru a oferi mai multă valoare clienților;
 - Adoptarea ideii de serviciu ca model de afaceri.
- **Oferirea experienței țintite și extraordinare clienților.** Este necesar să existe abilități și resurse pentru a proiecta, implementa și supraveghea în mod eficient serviciile. Asigurați-vă că o organizație deține abilitățile, resursele și expertiza necesare pentru a crea, implementa și supraveghea în mod eficient - și pentru a furniza servicii de înaltă calitate care să răspundă nevoilor clienților și să contribuie la succesul general al afacerii. Construiți o echipă diversă formată din membri cu abilități și medii diferite care pot contribui la integrarea cu succes a servitizării în cadrul companiei dumneavoastră. Există, de asemenea, posibilitatea de a angaja un consultant extern care ar putea să vă ajute în procesul de servitizare.

- **Înțelegerea nevoilor clienților** în loc să se concentreze exclusiv pe caracteristicile unui produs. În loc să vă concentrați doar pe caracteristicile și funcționalitățile unui produs, investiți efort pentru a obține o perspectivă profundă asupra a ceea ce clienții cer și doresc cu adevărat. Pentru a introduce servitizarea în afacerea dvs., trebuie să înțelegeți obiectivele specifice pe care clienții dvs. doresc să le atingă cu produsul dvs., ce alte produse folosesc în combinație cu cel al dvs., cât de des o folosesc etc. Pentru a obține aceste informații, puteți utiliza date. din vânzări și, de asemenea, date din sondaje și interviuri.

Argumente pro și contra

Există diferiți factori care favorizează implementarea servitizării în cadrul unei afaceri, dar există și bariere și obstacole în acest proces.



Figura 2 Motivatorii și obstacolele procesului de servitizare

Sursa: Confente, I., Buratti, A., Russo, I. (2015). *The role of servitization for small firms: drivers versus barriers*. (Rolul servitizării pentru firmele mici: factori conducători versus bariere)

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

MOTIVATORI:

- **Financiar:** niveluri mai ridicate de rentabilitate și stabilitate a veniturilor pe termen lung;
- **Strategic:** dobândirea avantajului competitiv și utilizarea serviciilor pentru a diferenția ofertele și a crea oportunități competitive valoroase;
- **Marketing:** stimularea/creșterea vânzărilor de produse prin adoptarea de servicii. Din punct de vedere al marketingului, serviciile joacă un rol crucial în stimularea loialității clienților prin încurajarea achizițiilor repetate. De asemenea, oferă

oportunități de interacțiune sporită cu clienții, permițând companiilor să ofere produse sau servicii suplimentare.

OBSTACOLE:

- **Concurenți, furnizori și parteneri:** provocări în garantarea coordonării și colaborării între diverși actori ai unui mediu competitiv;
- **Finanțare:** resurse financiare necesare care ar putea apărea la începutul procesului, costuri neașteptate dacă strategia de servicii nu este bine implementată sau luată în considerare;
- **Cunoștințe și informații:** nevoia potențială de a construi încrederea clienților pentru a le asigura înțelegerea valorii adăugate a serviciilor prin compararea produselor achiziționate;
- **Produse și activități:** Furnizarea serviciilor, produselor și activităților poate duce la necesitatea forței de muncă suplimentare care poate fi costisitoare (chiar mai mult decât fabricarea produselor).

Niveluri de servitizare

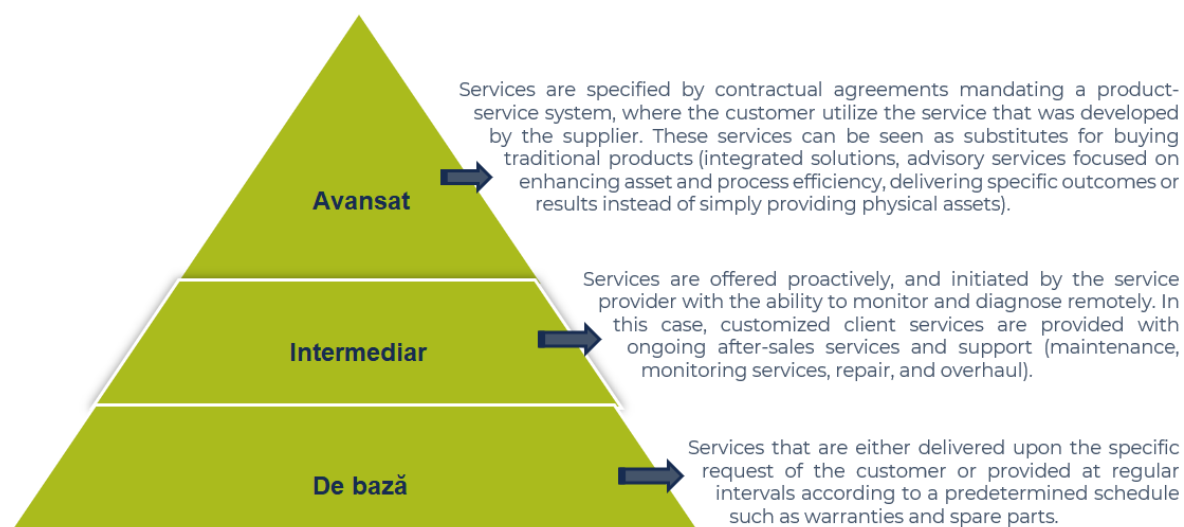


Figura 3 Nivelurile servitizării

Sursa: Elaborare de către autor folosind articolul „The Three Levels of Servitization: Base, Intermediate, Advanced” disponibil [aici](#) și articolul „What are the Three Levels of Servitization?” disponibil [aici](#).

Metodologia de implementare

Companiile implementează o strategie de servitizare pentru a oferi soluții integrate pentru clienți și pentru a crea valoare nouă. Conform **Metodologiei de inovare a serviciilor** dezvoltată în cadrul proiectului THINGS+, servitizarea poate fi implementată în 5 etape (faze), după cum urmează:

Faza 1

Sarcina principală în prima fază este de a recunoaște oportunități de servitizare pentru compania dumneavoastră în funcție de capacități și expertiza ei actuale și de evaluare a capacităților companiilor și a ofertei existente.

- Enumerați produsele și serviciile deja existente oferite de companie și alegeți cel mai relevant produs/ produsele pe baza unei evaluări a relevanței sale financiare (luând în considerare veniturile și profitabilitatea), importanța percepută și impactul rezultat (având în vedere cele două criterii anterioare).
- Analizați strategiile anterioare adoptate de compania dvs. (cele de succes, precum și cele nereușite) pentru a identifica competențele cheie ale companiei dvs. și circumstanțele de afaceri care pot asigura succesul companiei dvs. .
- Utilizați [Descrierea Atributelor Produselor](#) pentru a vă alinia oferta la preferințele clienților și pentru a vă îmbunătăți poziția competitivă pe piață. Acesta vă permite să identificați caracteristicile esențiale ale portofoliului companiei, care pot fi apoi clasificate în funcție de percepția clienților.
- Elaborarea [Propunerii de Valoare](#) (Value Proposition Canvas) pentru a perfecționa dezvoltarea unui produs sau serviciu, precum și caracteristicile sale unice, luând în considerare modul în care acestea impactează clientul. Utilizați următorii pași:
 - Încercați să vă înțelegeți mai bine clienții și începeți prin a le defini problema (problemele) și obiectivele ([Munci de făcut](#)). Adoptă o abordare centrată pe client și concentrează-te pe segmente de clienți vizate pe care le poți ajunge cu serviciul dvs.. Segmentarea pieței ar trebui să se bazeze pe circumstanțele și provocările (problemele) cu care se confruntă clienții tăi. Definiți clienții, motivele care îi determină să vă cumpere produsul și circumstanțele în care îl cumpără (cine, de ce și când cumpără produsul).
 - Rezolvați dificultățile care apar în urma îndeplinirii Lucrării de gata. Identificați caracteristicile produselor și serviciilor companiei care vă pot ajuta să faceți acest lucru prin [Value Map](#). Harta Valorilor servește și ca instrument pentru definirea caracteristicilor produselor și serviciilor unei companii care oferă beneficii clienților.
- Cartografiați ofertele concurenței și pregătiți o listă de alternative și servicii relevante - identificați și descrieți concurenții, înlocuitorii și soluțiile alternative pentru un anumit loc de muncă, fără a fi concentrat în mod explicit pe aceeași industrie. Prin schimbarea atenției către rezolvarea problemelor clienților, noi oportunități pot fi deblocate și acoperirea pieței poate fi extinsă dincolo de granițele tradiționale și piețele trecute cu vederea.

- Faceți o comparație a soluțiilor concurenților și încercați să înțelegeți de ce clienții selectează o anumită soluție în anumite circumstanțe ale clienților, utilizând pânza strategică care vă permite să preziceți comportamentul clienților și să pregătiți o strategie competitivă care să se concentreze pe alternative și nu pe concurenți.

Faza 2

- Concentrați-vă pe o **înțelegere cuprinzătoare a clienților dvs. și a nevoilor acestora** dintr-o perspectivă externă, subliniind o abordare centrată pe client.
 - Elaborarea în continuare a segmentelor de clienți luând în considerare diferite caracteristici, cum ar fi cele sociale, demografice, geografice și evaluarea grupurilor de clienți pe baza valorii lor pentru a identifica modul în care sunt segmentați cei mai buni clienți actuali. Direcționarea strategică și prioritizarea în segmentarea clienților vă ajută să determinați alocarea resurselor.
 - Selectați și concentrați-vă efortul asupra segmentelor care oferă cel mai mare potențial de succes. Personificați segmentul de clienți - creați un profil al unui client ([customer persona](#)) concentrându-vă pe o persoană reală (individ specific) care reprezintă segmentul de clienți.
 - Cartografiați întregul proces de utilizare a produsului sau serviciului, inclusiv sarcinile și comportamentul diferitelor segmente de clienți în diferite etape și creați [Călătoria Clienților](#) (Customer Journey).
 - Descoperiți oportunitățile de servitizare și evaluați-le din perspectiva clientului și a companiei, luând în considerare beneficiile pentru clienți și atractivitatea pentru companie.
 - Dezvoltarea conceptului de servitizare bazat pe cea mai prospectivă oportunitate având în vedere aplicabilitatea, fezabilitatea și sustenabilitatea acestuia din punctul de vedere al companiei. Furnizați descrierea noului serviciu și elementele cheie necesare pentru implementare.

Faza 3

Dezvoltați proiectul de servitizare și faceți față provocărilor care afectează compania.

- Descrieți elementele cheie ale modelului de afaceri și identificați-le pe cele care vor fi adăugate sau modificate/actualizate folosind [Business Model Canvas](#).
- Asigurați-vă că organizația dumneavoastră este capabilă să facă față provocărilor și schimbărilor care însoțesc implementarea inovării. Utilizați [Cadru de Resurse, Procese și Valori](#) (Resources Processes and Values Framework) pentru a identifica elementele care se vor schimba și pentru a defini schimbarea și rezultatele.

Faza 4

Formulați o strategie de implementare și urmăriți **comercializarea produsului servitizat**.

- Pregătiți un scurt plan strategic ([One Page Strategy](#)). Creați strategia răspunzând la întrebările „Ce?” referitor la Succes și Obiective și „Cum?” referitor la Strategii și activități
- Pregătiți [Lista de Ipoteze](#) pe baza Strategiei de o pagină. Ipotezele sunt formulate pe baza diversilor factori legați de companie, cum ar fi mediul companiei, capacitățile și resursele pe care le deține, precum și persoanele care sunt responsabile pentru realizarea acțiunilor și aspectelor specifice ale procesului de servitizare.
- Precizați detaliile privind activitățile cheie de implementare. Elaborați acele activități și concentrați-vă pe descriere, persoane responsabile, resurse, termene limită, calendar și rezultatele care trebuie atinse.

Faza 5

Faza 5 vizează eforturi suplimentare pentru extinderea internațională (aceste activități pot fi incluse și în faza 4).

Servitizare digitală

În prezent, odată cu noile tehnologii și inteligența artificială (AI), digitalizarea devine foarte importantă în afaceri.

- Digitalizarea ajută produsele și serviciile să fie mai orientate spre servicii prin încorporarea elementelor digitale, ceea ce îmbunătățește experiența generală a utilizatorului.
- Prin urmare, digitalizarea sprijină servitizarea prin integrarea unor caracteristici digitale avansate în produse, ceea ce permite companiilor să ofere clienților lor servicii mai sofisticate și mai eficiente.
- Prin digitalizarea anumitor caracteristici, digitalizarea reduce natura fizică a unei oferte.
- Exemple:
 - Soluțiile digitale de parcare transformă spațiile de parcare manuale tradiționale, deoarece camerele scanează plăcuțele de înmatriculare ale vehiculelor, iar taxele de parcare sunt percepute electronic.
 - Platformă de servicii care poate servi ca înlocuire a serviciile hoteliere existente cu platforma de servicii AirBnB.

Combinăția dintre servitizare și tehnologii digitale aduce conceptul de servitizare digitală, adică un sistem cuprinzător care integrează atât sisteme de servitizare, cât și sisteme software.



Figura 4: Servitizarea digitală

Sursa: Elaborarea autorului

Introducerea servitizării digitale poate crea provocări și poate crește complexitatea interacțiunilor dintre diferiți jucători din ecosistem. Poate duce la costuri și riscuri mai mari de coordonare, la apariția unor structuri de autoritate conflictuale și la o nevoie mai mare de platforme capabile să abordeze aceste provocări.

Sfat: Software-ul [Servitly](#) vă permite să construiți și să configurați toate componentele software necesare pentru a susține noile oferte de produse-servicii. Acesta este sistemul dvs. DPS (Digital Product-Service).

Sub-tema 2: Inovarea

Ce este inovarea?

Inovația implică dezvoltarea și implementarea de idei, metode sau procese noi care aduc schimbări pozitive, productivitate crescută sau creare de valoare. Poate fi introdus în diferite domenii, cum ar fi afaceri, tehnologie, știință sau arte și adesea duce la îmbunătățirea eficienței, productivității sau creării de valoare.

Definiție și tipuri de inovare

Potrivit OCDE, inovația poate fi definită ca „Dezvoltarea și aplicarea cu succes a noilor cunoștințe”. Include invenții și diverse etape care conduc la implementarea practică a acestor invenții. Inovarea nu se limitează la produse. Dincolo de produse, inovarea poate implica și dezvoltarea de noi servicii, modele de afaceri, procese și funcții. De exemplu, Starbucks folosește propria sa terminologie unică pentru dimensiunile de cafea precum grande și venti, în loc de obișnuitele mici, medii și mari. În plus, au dezvoltat propria lor aplicație de plată.

Pe baza amplitudinii sau intensității lor, a influenței asupra piețelor și a lanțurilor valorice, pot fi recunoscute diferite tipuri de inovații:

- **Inovarea de procese:** Îmbunătățirea tehnologiilor de producție, sau noi metode îmbunătățite de furnizare a serviciilor și de livrare a produselor, pot duce la reduceri de costuri. Aceasta implică regândirea și reproiectarea fluxurilor de lucru, procedurilor și metodelor utilizate în cadrul unei organizații. (Starbucks: introducerea

unui proces de comandă și de onorare a comenzilor fără întreruperi și orientat către client; folosind tehnologiile digitale moderne, compania a introdus sisteme de comandă mobile care permit clienților să plaseze în mod convenabil comenzi și să efectueze plăți prin smartphone-uri).

- **Inovare de produs:** Introducerea de produse noi pe piață sau îmbunătățirea celor existente, ceea ce implică modificarea caracteristicilor sau atributelor acestora (IKEA: vânzarea de produse inovatoare în design flat-pack, care îmbunătățește achizițiile și logistica acestora pentru clienți).
- **Susținerea inovațiilor** - Menține nivelul de îmbunătățire a funcțiilor care adaugă valoare produselor (actualizări regulate ale modelelor de smartphone-uri cu caracteristici îmbunătățite ale camerei și viteză de procesare).
- **Inovații disruptive** - Îmbunătățiri imprevizibile care aduc schimbări semnificative, neprevăzute pe piețe, care apar neregulat. Acesta implică inovații și tehnologii care ajută la realizarea produselor și serviciilor complexe sau cu costuri ridicate la prețuri convenabile și accesibile unei piețe mai largi (Netflix, introducerea descărcărilor de muzică digitală).

Pregătiți-vă pentru călătoria dvs. de inovație

Pași cheie pregătitori pentru inițiative de inovare:

1. **Definiți ce înseamnă inovarea** și asigurați-vă că este înțeleasă în același mod în cadrul companiei dvs.
2. **Stabiliți obiective concrete** pentru inovația pe care ați dori să o introduceți în compania dvs., care pot fi măsurate și atinse.
3. **Acordați atenție sporită diversității atunci când vine vorba de formarea unei echipe.** Construiți o echipă formată din membri cu abilități și medii diferite care pot oferi perspective diferite, deoarece acesta duce la soluții mai cuprinzătoare și mai eficiente care impulsionează inovația. Creați echipe care să cuprindă membri din diverse departamente din cadrul organizației pentru a stimula colaborarea și a profita de o varietate de expertiză pentru a atinge obiective comune și rezultate ale inovației.
4. **Alocați o sumă adecvată de fonduri** pentru a acoperi diferite etape și aspecte ale procesului de inovare, inclusiv cercetarea, dezvoltarea și implementarea.

Procesul de inovare

Procesul de inovare este o secvență structurată și atent gestionată de acțiuni strategice însoțite de aplicarea unor abordări creative și noi. Aceasta implică introducerea de metode inovatoare, explorarea diferitelor surse de aprovizionare, intrarea pe noi piețe, dezvoltarea de produse creative și reconfigurarea cadrelor organizaționale într-o industrie.

Fazele procesului de inovare:

1. Crearea ideilor inovatoare

- Căutați în mod activ concepte și idei noi și revoluționare care ar putea contribui la redefinirea produselor, serviciilor sau proceselor. Puteți utiliza [Cândirea Design](#) și [Tehnici de Creativitate](#) (sesiuni de brainstorming, hărți mentale).
- Puteți verifica întrebările menționate mai jos care vă pot ajuta în călătoria dvs. de inovare, și puteți găsi exemple de idei inovatoare.

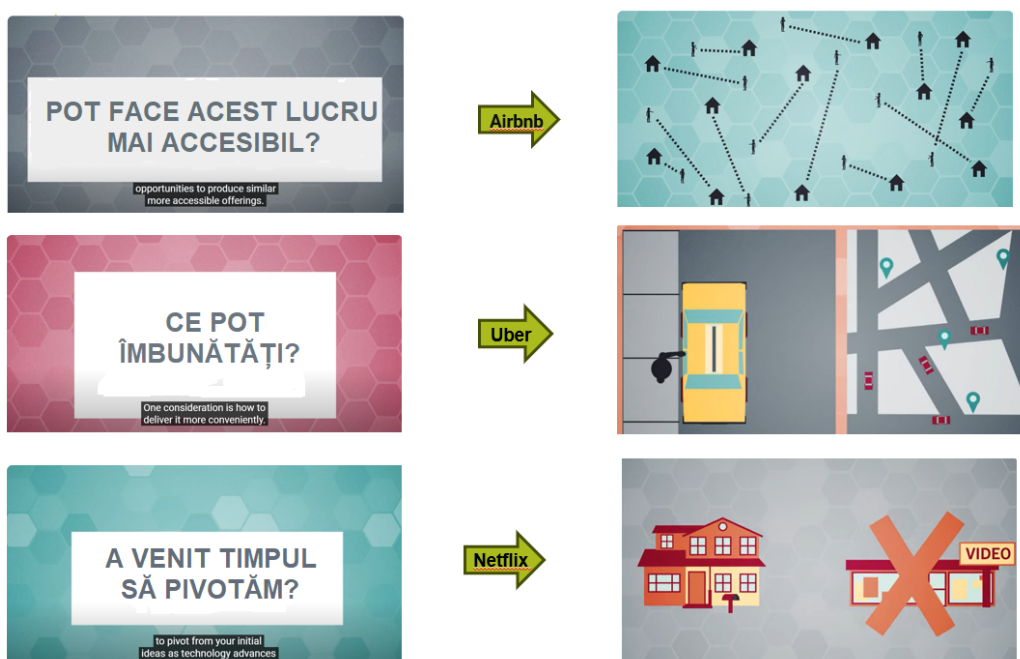


Figura 5: Întrebări și exemple pentru călătoria dumneavoastră de inovare

- Sursa: Elaborarea autorului din videoclipul „Cum să veniți cu idei de afaceri inovatoare | Afaceri: Explicat” (“How to Come Up with Innovative Business Ideas | Business: Explained”) disponibil [aici](#).
- Inspirați-vă despre cum să veniți cu idei de afaceri inovatoare în acest [videoclip](#).

2. Screening și experimentare de susținere

- Oferiți o analiză aprofundată, obțineți informații pentru evaluarea fezabilității și explorați potențialele probleme și beneficii ale ideii de afaceri.
- Analizați nevoile clienților și asigurați-vă că inovarea se aliniază cu cerințele din lumea reală.

3. Pregătirea unei soluții

- Creați prototipuri pentru crearea de soluții și efectuați diverse teste. Transformați ideea într-o soluție concretă.

4. Marketing și comercializare

- Produceți valoare de piață pentru soluția creată. Stabiliți specificații detaliate pentru idei, care sunt clare și strâns aliniate cu cerințele pieței. Asigurați-vă că produsul sau serviciul dezvoltat se adresează în mod eficient nevoilor pieței, crescând șansele sale de succes și creând valoare pentru clienți.

5. Expansion and implementation

- Introduceți și răspândiți ideea în cadrul pieței. Transformați ideea inovatoare într-o aplicație concretă și practică în lumea reală. Evaluați efectul inovării asupra cerințelor clienților, stabiliți criterii pentru măsurarea succesului și adunați feedback valoros pentru a genera îmbunătățiri continue.

Cum puteți stimula procesul de inovare:

Puteți încerca diverse metode pentru a stimula procesul de inovare în compania dvs. Inovația deschisă este folosită pentru a accelera procesul de inovare în companii și diferite tipuri de organizații. Inovația deschisă ajută companiile să-și îmbunătățească procesul de inovare prin aprovizionarea cu idei atât pe plan intern, cât și extern. Poate ajuta organizațiile să descopere noi modalități de a rezolva problemele și provocările, în timp ce își construiesc o reputație pozitivă chiar și în timpul crizelor ca COVID-19. Cel mai important, poate servi drept fundație pentru viitoare colaborări.

LEGO a adoptat cu succes o inovație deschisă pentru a-și îmbunătăți produsul. Abordarea LEGO de inovare deschisă prin intermediul platformei LEGO Ideas, în care o comunitate de fani și entuziaști își pot prezenta propriile idei pentru produse noi, permite companiei să facă un crowdsourcing de idei de produse, consolidând în același timp relația cu o bază de clienți dedicată.

Există diverse abordări pentru aplicarea inovației deschise în organizația dvs. Unul dintre ele este un hackathon.

Hackathon

Un hackathon este un eveniment în care oameni din diverse domenii se reunesc pentru a aborda provocări specifice prin dezvoltarea de soluții într-un interval de timp stabilit. Aceste evenimente pot dura, de obicei, de la o zi la o săptămână, dar se pot extinde și pe câteva săptămâni, în special într-un format online. Puteți organiza un hackathon ca eveniment intern sau extern. Un hackathon intern este destinat exclusiv angajaților companiei sau organizației care găzduiește evenimentul, în timp ce în timpul hackathonului extern, compania invită experți externi să participe la un concurs pentru a rezolva o anumită problemă. Provocările din aceste hackathon-uri se referă adesea la probleme legate de strategia de marketing sau de inovarea produselor.

Cum să organizați un hackathon?

1. Selectați un proiect pentru a fi rezolvat de către participanți / prezentați proiectul care urmează să fie prototip.
2. Explicați clar sarcina pentru a vă asigura că toată lumea înțelege scopul evenimentului.
3. Analizați soluțiile. (Luați o decizie critică cu privire la continuarea proiectului și, dacă da, stabiliți un plan clar pentru cum să continuați.)
4. Formați echipe și împărțiți rolurile în cadrul fiecărei echipe.
5. Creați o listă de sarcini și o procedură de soluție. (Asigurați-vă că lista de sarcini menține fiecare membru al echipei implicat în timpul evenimentului, în timp ce sarcinile atribuite unui membru nu trebuie să dureze mai mult de 2-3 ore.)
6. Cod, design și prototip.
7. Actualizați și perfecționați continuu soluțiile.
8. Prezentați rezultatele.
9. Mâncați și dormiți.

Puteți folosi un **nou instrument** menit să ajute liderii companiei în optimizarea alocării resurselor către inițiative de inovare. Acesta constă din două părți: un cadru rezumat al strategiei și un „coș de inovare”. Liderii încep prin a defini și înțelege strategia unității sau organizației lor și identifică ce schimbări sunt necesare pentru a o realiza. Nevoile de schimbare identificate sunt apoi convertite în obiective specifice de inovare, iar liderii își stabilesc „coșul de inovare” prin maparea fiecărui proiect în funcție de aceste obiective. Ajută la excluderea proiectelor care nu sunt aliniate cu obiectivele și la crearea altora noi care sunt aliniate.

Beneficiile inovării în afaceri

Inovația poate afecta organizația dvs. într-un mod pozitiv, fiindcă puteți să:

- Obțineți un avantaj competitiv.
- Vă adresați mai bine nevoilor clienților, ceea ce vă permite să atrageți clienți noi și să-i mențineți pe cei existenți.
- Identificați noi oportunități pentru compania dvs., creșteți-i veniturile, extindeți cota de piață și sporiiți-i succesul general.
- Îmbunătățiți eficiența și productivitatea companiei dvs.
- Fii mai pregătit să faci față schimbărilor.
- Atrageți și mențineți profesioniști calificați și angajați talentați.
- Construiți practici durabile și rezistență pentru a încuraja și susține în mod activ capacitatea afacerii dvs. de a face față provocărilor și de a-și menține operațiunile în timp.

Riscuri și provocări în procesul de inovare

Există o relație strânsă între inovare și eșec. Inovația implică experimentare, încercarea de noi abordări și asumarea riscurilor pentru a depăși granițele și a realiza progrese. Prin urmare, este absolut firesc ca pe parcurs să apară unele greșeli și eșecuri. Există multe exemple de companii care au eșuat de multe ori înainte de a avea succes, în special cele care conțin inovație. Aici puteți găsi câteva exemple de provocări ale procesului de inovare și sfaturi despre cum să le evitați:

- Eșecul unei inovații - concept nou de tehnologie sau produs la introducerea pe piață. Sunt recomandate teste la scară mai mică și lansarea de prototipuri care permit ajustări post-probă înainte de producția în masă.
- Dificultăți financiare sau constrângeri, deoarece companiile alocă resurse pentru a sprijini inovațiile fără a vedea profituri imediate. Profitul așteptat trebuie evaluat, iar inovația ar trebui să fie în concordanță cu obiectivele companiei pe termen lung.
- Inovația nu reușește să rezoneze cu nevoile și preferințele clienților, rezultând performanțe slabe sau lipsă de succes pe piață. Înainte de a investi în inovații, este necesară efectuarea unei cercetări de piață.
- Lipsa capacității de implementare atunci când se caută parteneriate strategice poate ajuta.
- Provocări apărute în structura și operațiunile companiei în urma lansării inovației legate de posibilitatea de a alocă resurse excesive pentru inovare. Prin urmare, planificarea eficientă și distribuirea resurselor de către managementul de vârf sunt cruciale.
- Provocări neprevăzute care apar pe baza unor factori externi. Prin urmare, este important să aveți un [plan de urgență](#) care să ajute la depășirea acestor provocări.

Inovație și rezistență

Prin gestionarea eficientă a inovației, organizațiile își pot îmbunătăți capacitatea de reziliență, ceea ce se referă la capacitatea lor de a menține performanța ridicată și de a se adapta circumstanțelor în schimbare în timp. Reziliența la inovare se referă la cât de bine poate o organizație să gestioneze incertitudinile care apar în timpul procesului său de inovare, adaptând atât stabilitatea, cât și adaptabilitatea, jucând un rol esențial ca elemente cheie.

Exemplu: Huawei a creat un sistem special de autocritic cunoscut sub numele de Armata Roșie și Albastră. Armata Roșie reprezintă planurile și abordările strategice existente ale companiei. Pe de altă parte, Blue Army întruchipează un model strategic inovator sau un model de strategie adaptat de concurenți. Responsabilitatea principală a Armatei Albastre este să ofere perspective alternative, să identifice probleme potențiale și chiar să ofere

avertismente. Acest sistem conflictual permite managementului companiei să obțină o varietate de recomandări valoroase. Datorită acestei abordări, compania poate lua decizii informate și poate orienta inițiativele de inovare către succes.

Puteți găsi sfaturi și sugestii utile despre cum să creșteți rezistența la inovare în echipa dvs. de inovare [aici](#).

Antreprenoriatul feminin și inovarea

Femeile posedă, în general, niveluri semnificative de creativitate și capacități inovatoare. Prin urmare, este probabil ca femeile antreprenor să obțină rezultate grozave când vine vorba de inovații. Cu toate acestea, sectoarele în care femeile sunt predominant active nu au de obicei inovații de înaltă tehnologie.

Femeile sunt de obicei excluse de la participarea la rețele axate pe inovarea tehnologică. Aceștia sunt percepuți în mod obișnuit ca participanți pasivi care folosesc sau primesc doar inovații, mai degrabă decât să fie recunoscuți ca inovatori. Cu toate acestea, multe exemple de femei antreprenor inovatoare pot fi găsite în istorie și, de asemenea, în zilele noastre, de exemplu Estée Lauder abordarea ei inovatoare față de vânzarea produselor sale cosmetice sau Ninna Granucci, câștigătoarea Premiului pentru Femei Inovatoare pentru un proces inovator de fermentare care transformă alimente și produse alimentare. subproduse vegetale generate de industria de prelucrare a alimentelor în ingrediente alimentare valoroase.

4. Rezumat

Sub-tema 1: Servitizarea

- Servitizarea este procesul de transformare al trecerii de la un model de afaceri și o logică centrate pe produs la o abordare centrată pe servicii. Înseamnă că în procesul de servitizare, serviciul devine un factor crucial.
- Servitizarea nu este doar pentru firmele de produse sau producătorii.
- Metodologia de inovare a serviciilor vă poate ajuta să implementați servitizarea în 5 faze.
- Pe baza diferiților factori precum, de exemplu, tehnologia utilizată și tipul de produs, putem recunoaște 3 niveluri de servitizare: de bază, intermediar și avansat. Diferitele niveluri se referă la diferitele grade în care un produs poate fi îmbunătățit cu aceste servicii.

Sub-tema 2: Inovarea

- Inovarea implică dezvoltarea și implementarea de noi idei, metode sau procese care aduc schimbări pozitive, productivitate crescută sau creare de valoare.
- Există diferite tipuri de inovații bazate pe scară sau intensitate, lanțuri valorice și influență asupra piețelor.
- Inovarea presupune experimentare, încercarea de noi abordări. Prin urmare, este firesc dacă întâmpinați eșec în timpul procesului de inovare.
- Pentru a stimula procesul de inovare în compania dvs., puteți utiliza diverse metode, de exemplu inovație deschisă și hackathon.

5. Conținut pentru testul de autoevaluare

Sub-tema 1: Servitizarea

Î: Ce este servitizarea?

Opțiunea A: Procesul de transformare de trecere de la o abordare centrată pe servicii la un model de afaceri și o logică centrate pe produs.

Opțiunea B: Procesul de transformare al trecerii de la vânzare la cumpărare de servicii.

Opțiunea C: Procesul de transformare de trecere de la un model de afaceri și o logică centrate pe produs la o abordare centrată pe servicii

Î: Care factor nu se înscrie printre motivatorii pentru servitizare conform acestui modul de formare?

Opțiunea A: financiar

Opțiunea B: Strategic

Opțiunea C: Educațional

Î: Câte niveluri pot fi recunoscute în servitizare?

Opțiunea A: Trei: De bază, Intermediar, Avansat

Opțiunea B: doar unul (servitizarea nu are niciun nivel)

Opțiunea C: Două: De bază și Avansată

Î: Alegeți răspunsul corect pentru afirmația: Servitizarea este doar pentru firmele de produse sau producători.

Opțiunea A: Da

Opțiunea B: Nu

Sub-tema 2: Inovarea

Î: Ce este procesul de inovare?

Opțiunea A: Îmbunătățirea tehnologiilor de producție sau noi metode îmbunătățite de furnizare a serviciilor și de livrare a produselor care conduc la scăderea cotei de piață.

Opțiunea B: Îmbunătățirea tehnologiilor de producție sau noi metode îmbunătățite de furnizare de servicii și livrare de produse, care implică regândirea și reproiectarea fluxurilor de lucru, procedurilor și metodelor utilizate în cadrul unei organizații.

Opțiunea C: introducerea pe piață a produselor noi sau îmbunătățirea celor existente, ceea ce implică modificarea caracteristicilor sau atributelor acestora.

Î: Este posibilă creșterea capacității de reziliență a companiei prin gestionarea inovației?

Opțiunea A: Da

Opțiunea B: Nu

Î: Care este prima fază a procesului de inovare?

Opțiunea A: Evaluarea și susținerea ideilor

Opțiunea B: Creare de idei inovatoare.

Opțiunea C: Marketing și comercializare.

Î: Este eșecul acceptabil în procesul de inovare?

Opțiunea A: Da

Opțiunea B: Nu

6. Caz de succes

Sub-tema 1: Servitizarea

Exemplu de companii conduse de femei care au implementat servitizarea:

- [EUROtoner](#) - Închiriere de echipamente/dispozitive de imprimare (companie condusă de femei slovace)

Adăugarea serviciilor de închiriere în portofoliul companiei EUROtoner este un exemplu excelent de încorporare a conceptului de servitizare. Compania închiriază echipamente/dispozitive de imprimare multifuncționale. Clienții plătesc doar închirierea și materialul (numărul de pagini tipărite) fără a investi o sumă mare de bani în achiziționarea unui dispozitiv de imprimare multifuncțional scump, prin care compania evită să facă o investiție inițială mare. Închirierea de echipamente multifuncționale include și diverse servicii conexe pe care compania le oferă clienților ca asistență și service complex pentru clienți. Compania a creat valoare adăugată pentru clienți prin oferirea de service. Compania a creat o relație de lungă durată cu clienții și a creat o sursă de venit

suplimentar din închirierea echipamentelor. Mai mult, compania a creat spațiu pentru oferta și vânzarea altor echipamente suplimentare de birou. Urmărește un interviu video cu doamna Mikleová, fondatoarea companiei [EUROtoner](#).

Sub-tema 2: Inovarea

Estée Lauder

[Estée Lauder](#) (născută Josephine Esther Mentzer) a schimbat experiența consumatorului cu amănuntul prin abordarea ei inovatoare. Când Estée și-a fondat marca de cosmetice în 1946 în America, oamenii de vânzări stăteau de obicei în spatele ghișeului cu interacțiune limitată cu clienții. Ea a contestat această convenție adoptând o abordare mai directă și personală a vânzărilor, interacționând personal cu clienții, demonstrând fizic efectele produsului și explicând beneficiile acestora.

Ea a introdus un concept de marketing inovator, începând să ofere cadouri după ce a făcut achiziția. Atunci când cumpărau parfum, clienții au primit și mostre gratuite de produse în pungă cosmetică. Această abordare a dus la creșterea vânzărilor și, de asemenea, a crescut gradul de conștientizare cu privire la produsele pe care clienții ar fi putut să nu fi intenționat să le cumpere.

Strategia de a oferi cadouri cu achiziții poate influența comportamentul consumatorului, obiceiurile de cheltuieli, mentalitatea și loialitatea față de marcă. Mai mult, poate crea legături emoționale pozitive cu consumatorii care sunt susceptibili să facă o altă achiziție în viitor.

Ninna Granucci

Dr Ninna Granucci din Franța, co-fondatoare și președinte al [Green Spot Technologies](#), este una dintre câștigătorii al [Premiului european pentru femeile inovatoare](#). Compania ei a introdus un proces inovator de fermentare care transformă alimentele și subprodusele vegetale generate de industria de prelucrare a alimentelor în ingrediente alimentare valoroase. Aceste ingrediente nu sunt doar hrănitoare și arome, dar au și o amprentă minimă de carbon, ceea ce le face ecologice. Prin reutilizarea deșeurilor alimentare prin acest proces inovator de fermentare, compania contribuie la reducerea impactului asupra mediului, creând simultan ingrediente sănătoase și de înaltă calitate pentru utilizarea în producția de alimente.

În timpul procesului de fermentație, sunt consumate cantități minime de apă, energie și resurse. Datorită tehnologiei de fermentație, compania poate reutiliza în mod eficient fluxurile secundare alimentare care altfel s-ar termina ca deșeuri. Compania oferă tehnologie care permite adoptarea unei abordări mai sustenabile, care poate fi foarte atractivă în aceste vremuri.

8. Bibliografie și referințe suplimentare

Sub-tema 1: Servitizarea

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>

Sub-tema 2: Inovarea

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/>

Inovație în afaceri: importanță, beneficii și exemple: <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://www.oecd.org/publications/competition-and-innovation-a-theoretical-perspective-2023.pdf)

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>

Ce este inovarea de proces? <https://innovations4.eu/english/innovation-concepts/what-is-process-innovation/>

Resurse:

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

9. Materiale de instruire aferente

- Modulul 1: Transformare digitală și pregătire digitală
- Modulul 2: Acces la inovare, finanțare și piața locală/internațională

10. Cuvinte cheie

- Servitizare, service, inovare, idee,

11. Competențe și abilități ESCO

Abilități și competențe transversale

- Abilități sociale și emoționale
- **Gândire critică**
- Gândire analitică
- Rezolvarea problemelor
- Autogestionare

- **Managementul afacerii**
- **Adaptabilitate**
- Reziliență
- **Creativitate**
- Crearea rețelelor
- Inițiativă
- Flexibilitate
- Abilitatea de a fi deschisă
- Înțelegerea complexității
- Cooperare
- Empatie
- **Inovație**
- Capacitatea de a conduce

Abilități

- Abilități tehnologice
- **Marketing de produs**
- Marketing digital
- Competențe digitale
- Comunicare
- Cooperare
- Inteligență emoțională

Cunoștințe

- **Managementul afacerii**
- **Învățare și formare online**
- Publicitate
- Cloud computing
- Big data
- Comerț electronic
- Inteligența artificială
- IoT
- Alfabetizare digitală
- Securitate cibernetică



- Exploatarea și analiza datelor
- **Sustenabilitate**
- Bunăstare
- Schimbările climatice
- Managementul rețelelor sociale



Pagină de web:

www.refem.eu

E-mail:

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



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**

Finanțat de Uniunea Europeană. Opiniile exprimate sunt în exclusivitate doar ale autorilor și nu reflectă neapărat cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană, nici EACEA nu pot fi considerate responsabile pentru acestea.