



Servitizacija i inovacije

SBA

Content

1. Sažetak	3
2. Uvod i opis modula	3
3. Materijal za učenje	3
3.1. Podteme	3
4. Rezime	14
5. Sadržaj za test samo procene	15
6. Uspešni primeri	16
7. Bibliografija i šire reference	18
8. Povezani trening materijali	21
9. Ključne reči	21
10. ESCO kompetencije i veštine	21

1. Sažetak

Da li ste znali da su inovacije i servitizacija ključni pokretači poslovnog rasta i otpornosti na savremenom tržištu? Žene generalno poseduju značajne nivoe kreativnosti i sposobnosti za inovacije. Zbog toga preduzetnice mogu postići izvanredne rezultate u oblasti inovacija. Introduction and module description.

2. Uvod i opis modula

Ovaj modul pomaže u razumevanju koncepta servitizacije i inovacija. On jača veštine preduzetnica u oblasti servitizacije i inovacija, omogućavajući im da prepoznaju prilike za uvođenje ovih procesa u svoje poslovanje.

3. Materijal za učenje

• 3.1.Podteme

Modul obuhvata dve teme:

1. Servitizacija
2. Inovacije

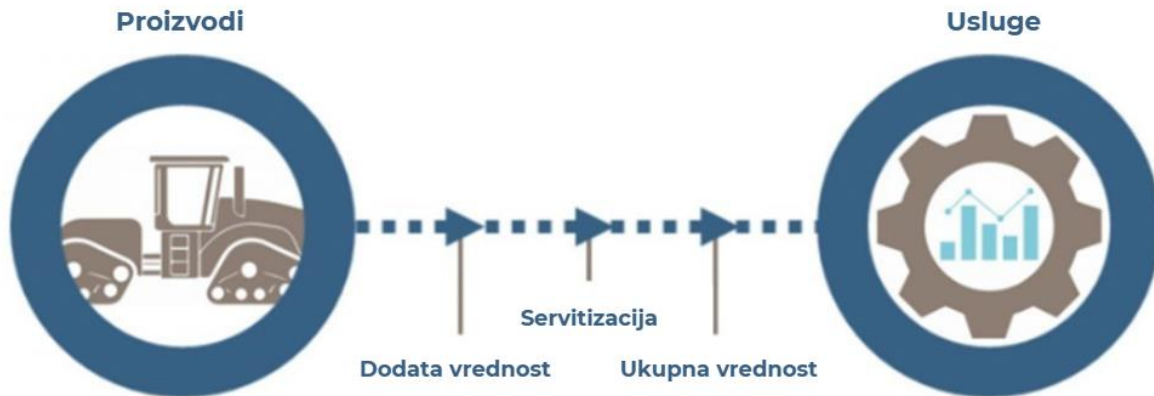
Podtema 1: Servitizacija

Šta je servitizacija

Definicija

Servitizacija je „**Transformacioni proces prelaska sa poslovnog modela i logike usmerenih na proizvode ka pristupu usredsređenom na usluge**“ (C. Kowalkowski i saradnici, 2017). Servitizacija nije rezervisana samo za proizvođače ili firme koje prodaju proizvode – kompanije iz sektora usluga takođe mogu primeniti servitizaciju u svom poslovanju.

Slika 1 Proces servitizacije



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

Kod servitizacije, usluga postaje ključni faktor, dok proizvod dobija manje značaja. Tokom COVID-19 krize, fokus se pomerio sa sticanja novih kupaca na zadržavanje postojećih i njihov dalji razvoj. Kroz pružanje usluga, kompanije mogu da se diferenciraju, izgrade prestiž i brend, te privuku kupce.

Pružanje naprednih usluga često zahteva preispitivanje i potencijalno redizajniranje kako unutrašnjih, tako i spoljašnjih aspekata poslovanja. To obično uključuje sveobuhvatno preispitivanje spoljnih mreža koje uključuju partnere, dobavljače i kupce, kao i unutrašnje organizacione strukture i procedure.

Na primer, Apple, koji je prvenstveno poznat po proizvodima poput iPhone-a, iPad-a i MacBook-a, uspešno je integrisao servitizaciju u svoj poslovni model. To uključuje usluge poput iCloud-a, gde korisnici mogu čuvati podatke, fotografije i rezervne kopije na Apple-ovim serverima uz mesečnu pretplatu, ili AppleCare-a, koji pruža produženu garanciju i tehničku podršku.

Pre implementacije

Da li je servitizacija prikladna za vaše poslovanje? Razmotrite sledeće ciljeve::

- **zgradnja vizije kompanije fokusirane na prodaju usluga** umesto na jednostavno pružanje korisničkog servisa. Promenite perspektivu sa tradicionalnog korisničkog servisa na širi pristup usmeren na prodaju usluga. Vrednost koju vaša kompanija pruža korisnicima može se transformisati kreiranjem vizije zasnovane na usluzi i iskustvu. Usluga može postati glavni pokretač vrednosti vaše kompanije kroz:
 - Pобољшanje proizvoda kako bi se pružila veća vrednost za korisnike;
 - Usvajanje ideje usluge kao poslovnog modela.
- **Pružanje korisnicima ciljano i izuzetno iskustvo.** Neophodno je imati veštine i resurse za efikasno dizajniranje, implementaciju i nadgledanje usluga. Osigurajte da vaša organizacija poseduje potrebne veštine, resurse i stručnost za uspešno kreiranje, implementaciju i upravljanje uslugama koje zadovoljavaju potrebe korisnika i doprinose celokupnom poslovnom uspehu. Izgradite raznovrstan tim sa

članovima koji imaju različite veštine i iskustva, što može doprineti uspešnoj integraciji servitizacije u vaše poslovanje. Postoji i mogućnost angažovanja eksternog konsultanta koji bi vam pomogao u procesu servitizacije.

- **Razumevanje potreba korisnika** umesto fokusiranja isključivo na karakteristike proizvoda. Umesto da se koncentrišete samo na karakteristike i funkcionalnosti proizvoda, uložite trud u dublje razumevanje onoga što korisnici zaista zahtevaju i žele. Da biste uveli servitizaciju u svoje poslovanje, potrebno je razumeti specifične ciljeve koje vaši korisnici žele da postignu uz pomoć vašeg proizvoda, koje druge proizvode koriste zajedno sa vašim, koliko često ga koriste itd. Ove informacije možete prikupiti koristeći podatke iz prodaje, kao i podatke iz anketa i intervjua.

Prednosti i mane

Postoje različiti faktori koji podstiču implementaciju servitizacije u poslovanju, ali takođe postoje i prepreke i izazovi u ovom procesu.

Slika 2 Pokretači i prepreke procesa servitizacije



Izvor: Confente, I., Buratti, A., Russo, I. (2015). Uloga servitizacije za mala preduzeća: pokretači naspram prepreka.

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

POKRETAČI:

- **Finansijski aspekti:** Veći nivoi profitabilnosti i stabilnosti prihoda na duži rok.
- **Strateški aspekti:** Sticanje konkurentne prednosti i korišćenje usluga za diferencijaciju ponude i stvaranje vrednih konkurentskih prilika.

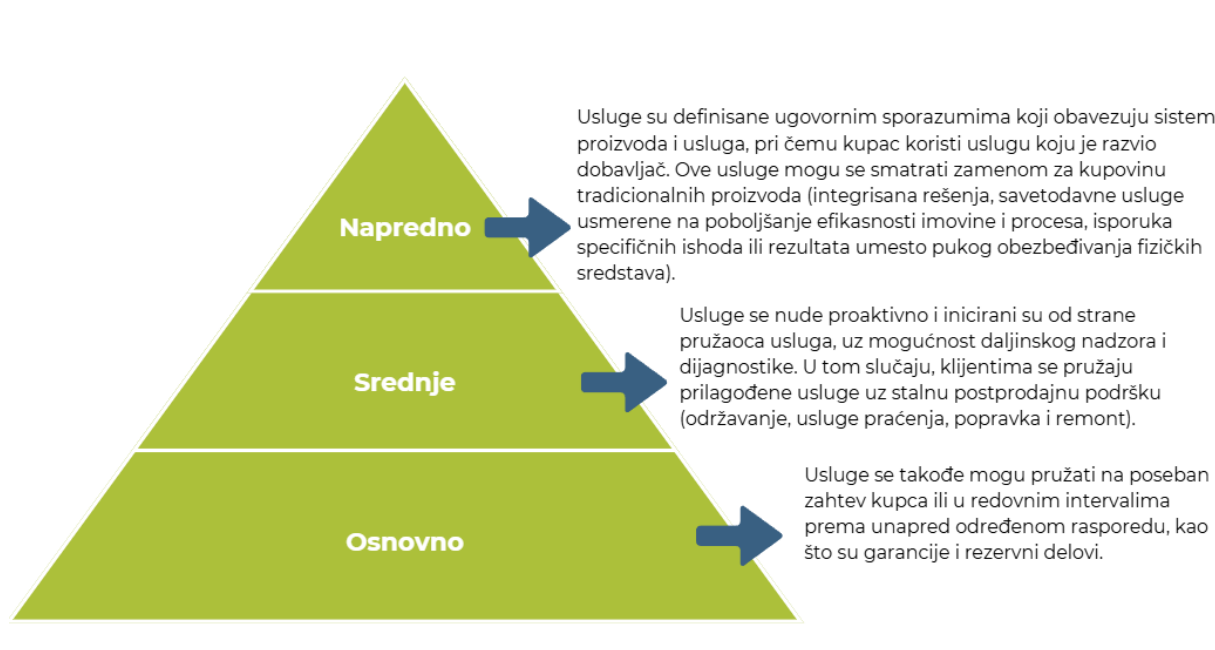
- **Marketinški aspekti:** Poboljšanje/prodaja proizvoda kroz usvajanje usluga. Sa marketinškog stanovišta, usluge igraju ključnu ulogu u podsticanju lojalnosti kupaca, ohrabrujući ponovnu kupovinu. Takođe omogućavaju povećanu interakciju sa kupcima, pružajući kompanijama priliku da ponude dodatne proizvode ili usluge..

PREPARE:

- **Konkurenti, dobavljači i partneri:** Izazovi u obezbeđivanju koordinacije i saradnje među različitim akterima u konkurentskom okruženju.
- **Finansije:** Potrebni finansijski resursi na početku procesa, neočekivani troškovi ako strategija usluga nije dobro shvaćena ili uzeta u obzir.
- **Znanje i informacije:** Potencijalna potreba za izgradnjom poverenja kod kupaca kako bi se osiguralo razumevanje dodatne vrednosti usluga u poređenju sa kupovinom proizvoda.
- **Proizvodi i aktivnosti:** Pružanje usluga može dovesti do povećane potrebe za radnom snagom, što može biti skuplje od proizvodnje samih proizvoda.

Nivoi servitizacije

Slika 3 Nivoi servitizacije



Izvor: Kreirano od strane autora na osnovu članka "The Three Levels of Servitization: Base, Intermediate, Advanced" available here and the article "What are the Three Levels of Servitization?" dostupno na [linku](#).

Metodologija za implementaciju

Kompanije implementiraju strategiju servitizacije kako bi pružile integrisana rešenja za kupce i stvorile novu vrednost. Prema **metodologiji inovacije usluga razvijenoj** u okviru projekta [THINGS+ projekat](#) servitizacija se može implementirati kroz 5 faza:

1. Faza 1

Glavni zadatak u prvoj fazi je **prepoznati prilike za servitizaciju** prema trenutnim sposobnostima i ekspertizi kompanije, kao i proceniti njene kapacitete i postojeću ponudu.

- Napravite spisak postojećih proizvoda i usluga koje kompanija nudi i izaberite najrelevantniji(e) proizvod(e) na osnovu procene njihove finansijske važnosti (uzimajući u obzir prihode i profitabilnost), percipiranog značaja i ostvarivog uticaja (na osnovu prethodna dva kriterijuma)
- Analizirajte prethodne strategije kompanije (uspešne i neuspešne) kako biste identifikovali ključne kompetencije i poslovne okolnosti koje omogućavaju uspeh
- U Analizirajte prethodne strategije kompanije (uspešne i neuspešne) kako biste identifikovali ključne kompetencije i poslovne okolnosti koje omogućavaju uspeh
- Koristite [mapu atributa proizvoda](#) kako biste uskladili ponudu sa preferencijama kupaca i poboljšali konkurentsku poziciju na tržištu.
- Razradite [kanvas vrednosne ponude](#) kako biste unapredili razvoj proizvoda ili usluge, uključujući jedinstvene karakteristike, razmatrajući njihov uticaj na kupca.
 - Pokušajte da bolje razumete svoje kupce i počnite od definisanja njihovih problema i ciljeva ([stvari koje se moraju obaviti](#)). Usvajajte pristup koji je fokusiran na kupca i fokusirajte se na ciljne segmente kupaca koje možete da dostignete svojom uslugom. Segmentacija tržišta treba da bude zasnovana na okolnostima i izazovima (problemima) sa kojima se suočavaju vaši kupci. Definišite svoje kupce, razloge zbog kojih kupuju vaš proizvod, i okolnosti pod kojima ga kupuju (ko, zašto i kada kupuje vaš proizvod).
 - Rešavajte teškoće koje nastaju pri obavljanju zadatka (Job To Be Done). Identifikujte karakteristike proizvoda i usluga vaše kompanije koje vam mogu pomoći u tome pomoću [mape vrednosti](#). Mapa vrednosti takođe služi kao alat za definisanje karakteristika proizvoda i usluga koje donose koristi kupcima.
- Mapirajte ponude konkurenata i pripremite spisak alternativa i relevantnih usluga - identifikujte i opisujte konkurente, zamene i alternativne načine rešavanja određenog zadatka, bez toga da se eksplicitno fokusirate na istu industriju. Prebacite fokus na rešavanje problema kupaca, čime se mogu stvoriti nove prilike, a doseg na tržištu može se proširiti izvan tradicionalnih granica i zanemarenih tržišta.
- Uporedite rešenja konkurenata i pokušajte da razumete zašto kupci biraju određeno rešenje u specifičnim okolnostima koristeći strategijsku mapu (strategy canvas), što vam omogućava da predvidite ponašanje kupaca i pripremite konkurentsku strategiju koja se fokusira na alternative umesto na konkurente.

2. Faza 2

Fokusirajte se na **sveobuhvatno razumevanje svojih kupaca i njihovih potreba iz eksterne perspektive**, naglašavajući pristup koji je orijentisan na kupca.

- Dodatno razradite segmente kupaca uzimajući u obzir različite karakteristike kao što su socijalni, demografski, geografski faktori i procenite grupe kupaca na osnovu njihove vrednosti kako biste identifikovali kako su najbolji trenutni kupci

segmentirani. Strateško ciljanje i prioritizacija u segmentaciji kupaca pomažu vam da odredite raspodelu resursa.

- Odaberite i koncentrisajte svoje napore na segment(e) koji nude najveći potencijal za uspeh. Personifikujte segment kupaca - kreirajte profil kupca (persona kupca) fokusirajući se na stvarnu osobu ([specifičan pojedinac](#)) koji predstavlja segment kupaca.
- Mapirajte ceo proces korišćenja proizvoda ili usluge, uključujući zadatke i ponašanje različitih segmenata kupaca na različitim fazama, i kreirajte [put kupca](#).
- Pronađite prilike za servitizaciju i procenite ih iz perspektive kupaca i kompanije, uzimajući u obzir koristi za kupce i atraktivnost za kompaniju.
- Razvijajte koncept servitizacije na osnovu najperspektivnije prilike, uzimajući u obzir njegovu primenljivost, izvodljivost i održivost iz ugla kompanije. Opišite novu uslugu i ključne elemente potrebne za njenu implementaciju.

3. Faza 3

Razvijajte projekat servitizacije i suočite se sa izazovima koji utiču na kompaniju.

- Opišite ključne elemente poslovnog modela i identifikujte one koji će biti dodati ili promenjeni/aktuelizovani koristeći. [Canvas poslovnog modela](#).
- Uverite se da vaša organizacija može da se nosi sa izazovima i promenama koje prate implementaciju inovacije. Koristite okvir [resursa, procesa i vrednosti](#) da identifikujete elemente koji će se promeniti i definišite promene i očekivane rezultate.

4. Faza 4

Formulisajte strategije implementacije i usmeravanje na **komercijalizaciju servitizovanog proizvoda..**

- Pripremite [kratak plan strategije](#). Kreirajte strategiju odgovaranjem na pitanja „Šta?“ koja se odnose na uspeh i ciljeve i „Kako?“ koja se odnose na strategije i aktivnosti.
- Kreirajte [listu pretpostavki](#) na osnovu kratkog plana strategije. Pretpostavke se formulišu na osnovu različitih faktora vezanih za kompaniju, kao što su okruženje kompanije, kapaciteti i resursi koje posjeduje, kao i pojedinci koji su odgovorni za realizaciju specifičnih akcija i aspekata procesa servitizacije.
- Precizirajte detalje u vezi sa ključnim implementacionim aktivnostima. Razradite te aktivnosti i fokusirajte se na opis, odgovorne osobe, resurse, rokove i vremenski okvir, kao i rezultate koji treba da se postignu.

5. Faza 5

Faza 5 je usmerena na dalji napor ka međunarodnoj ekspanziji (ove aktivnosti mogu biti uključene i u Fazu 4).

Digitalna servitizacija

Trenutno, sa novim tehnologijama i veštačkom inteligencijom (AI), digitalizacija postaje vrlo važna u poslovanju.

- Digitalizacija pomaže da proizvodi i usluge postanu više orijentisani ka uslugama integrisanjem digitalnih elemenata, što poboljšava celokupno korisničko iskustvo.
- Stoga, digitalizacija podržava servitizaciju integracijom naprednih digitalnih funkcionalnosti u proizvode, što omogućava kompanijama da ponude sofisticiranije i efikasnije usluge svojim korisnicima.
- Digitalizacijom određenih funkcionalnosti smanjuje se fizička priroda ponude.
- Primer:
 - Digitalna parking rešenja transformišu tradicionalne manuelne parking prostore, gde kamere skeniraju registarske tablice vozila, a takse za parkiranje se naplaćuju elektronski.
 - Platforma za usluge koja može da servitizuje postojeće ponude, kao što je zamena hotelske usluge platformom za usluge poput AirBnB.

Kombinacija servitizacije i digitalnih tehnologija donosi koncept digitalne servitizacije, koji predstavlja sveobuhvatan sistem koji integriše i servitizaciju i softverske sisteme.

Slika 4: Digitalna servitizacija



Izvor: Kreirano od strane autora

Uvođenje digitalne servitizacije može stvoriti izazove i povećati složenost interakcija između različitih aktera u ekosistemu. To može dovesti do većih troškova koordinacije i rizika, pojave konfliktnih struktura autoriteta i veće potrebe za platformama koje mogu rešavati ove izazove.

Savet: Softver [Servitly](#) vam omogućava da izgradite i konfigurirate sve softverske komponente potrebne za podršku novim proizvodno-uslužnim ponudama. Ovo je vaš DPS (Digitalni proizvodno-uslužni) sistem.

Podtema 2: Inovacije

Šta su to inovacije?

Inovacija podrazumeva razvoj i primenu novih ideja, metoda ili procesa koji donose pozitivne promene, povećanu produktivnost ili stvaranje vrednosti. Inovacija se može uvoditi u različitim oblastima, kao što su poslovanje, tehnologija, nauka ili umetnost, i često dovodi do poboljšanja efikasnosti, produktivnosti ili stvaranja vrednosti.

Definicija i tipovi inovacija

Prema OECD-u, inovacija se definiše kao „uspešan razvoj i primena novog znanja“. Ona uključuje izume i različite faze koje vode ka praktičnoj primeni tih izuma.

Inovacija nije ograničena samo na proizvode. Osim proizvoda, inovacija može obuhvatiti i razvoj novih usluga, poslovnih modela, procesa i funkcija. Na primer, Starbucks koristi svoju jedinstvenu terminologiju za veličine kafića, poput grande i venti, umesto uobičajenih malih, srednjih i velikih. Takođe, razvili su svoju aplikaciju za plaćanje.

Na osnovu obima ili intenziteta, uticaja na tržišta i lance vrednosti, mogu se prepoznati različite vrste inovacija:

- **Inovacija u procesima:** Poboljšanje proizvodnih tehnologija ili novih, unapređenih metoda za pružanje usluga i isporuku proizvoda, što može dovesti do smanjenja troškova. To podrazumeva promišljanje i redesign radnih tokova, procedura i metoda koje se koriste unutar organizacije. (Starbucks: uvođenje besprekornog i korisniku orijentisanog procesa naručivanja i realizacije narudžbina; koristeći moderne digitalne tehnologije, kompanija je uvela mobilne sisteme za naručivanje koji omogućavaju kupcima da jednostavno postavljaju narudžbine i plaćaju putem pametnih telefona).
- **Inovacija u proizvodima:** Uvođenje novih proizvoda na tržište ili unapređivanje postojećih, što podrazumeva modifikovanje njihovih karakteristika ili atributa (IKEA: prodaja inovativnih proizvoda u formatu za pakovanje, što poboljšava kupovinu i logistiku za kupce).
- **Održavajuće inovacije:** Održavaju nivo poboljšanja u karakteristikama koje dodaju vrednost proizvodima (redovna ažuriranja modela pametnih telefona sa poboljšanim karakteristikama kamere i brzinom obrade podataka).
- **Disruptivne inovacije:** Nepredvidiva poboljšanja koja donose značajne, neočekivane promene na tržištima, koje se javljaju neregularno. Ove inovacije i tehnologije pomažu da se proizvodi i usluge koji su prethodno bili skupi ili složeni učine pristupačnijim i dostupnim širem tržištu (Netflix, uvođenje digitalnih preuzimanja muzike).).

Pripremite se za vaš put inovacija

Ključni pripremni koraci za inicijative inovacije:

1. **Definišite šta inovacija znači** i obezbedite da se to isto razume unutar vaše kompanije.
2. **Postavite konkretne ciljeve** za inovaciju koje želite da uvedete u svoju kompaniju, koji mogu biti merljivi i dostižni
3. Obratite pažnju na **različitost pri formiranju tima**. Formirajte tim koji se sastoji od članova sa različitim veštinama i iskustvom, koji mogu pružiti različite perspektive, što vodi ka sveobuhvatnijim i efikasnijim rešenjima koja pokreću inovacije. Kreirajte timove koji uključuju članove iz različitih odeljenja unutar organizacije kako biste podstakli saradnju i profitirali od različitih stručnosti u postizanju zajedničkih ciljeva i rezultata inovacija.

4. **Dodelite odgovarajući iznos sredstava** za pokriće različitih faza i aspekata inovacionog procesa, uključujući istraživanje, razvoj i implementaciju.:

Inovacioni proces

Inovacioni proces je strukturisan i pažljivo upravljan niz strateških akcija, praćen kreativnim i novim pristupima. Uključuje uvođenje inovativnih metoda, istraživanje različitih izvora snabdevanja, ulazak na nova tržišta, razvoj kreativnih proizvoda i reorganizaciju organizacijskih okvira unutar industrije.

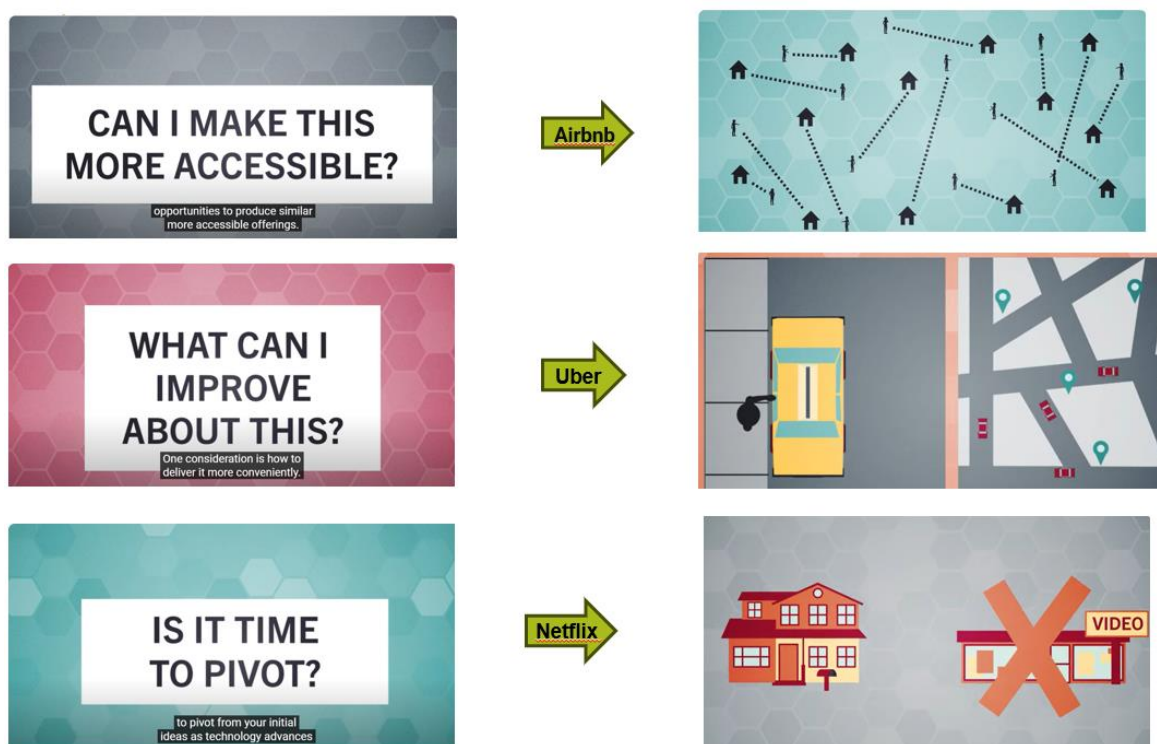
Faze inovacionog procesa:

1. Kreiranje inovativne ideje

2. Aktivno tražite nove i revolucionarne koncepte i ideje koje mogu doprineti redefiniciji proizvoda, usluga ili procesa. Možete koristiti [Design Thinking](#) metodologiju ili [kreativne tehnike](#) ([brainstorming](#) sesije, [mape uma](#)).

Evo nekoliko pitanja koja vam mogu pomoći u vašem inovativnom putovanju, kao i primeri inovativnih ideja:

Slika 5: Pitanja i primeri za vaše inovaciono putovanje



Izvor: Razrada autora na osnovu videa "How to Come Up with Innovative Business Ideas | Business: Explained" video je dostupan [ovde](#).

Nabavite inspiraciju o tome kako da dođete do inovativnih poslovnih ideja na ovom [videu](#).

2. Pregled istraživanja i eksperimentisanje

- Sprovedite detaljnu analizu, prikupljajte informacije za procenu izvodljivosti i istražujte potencijalne probleme i koristi poslovne ideje.
- Analizirajte potrebe kupaca i osigurajte da inovacija bude u skladu sa stvarnim zahtevima tržišta.

3. Priprema rešenja

- Kreirajte prototipe rešenja i sprovedite različita testiranja. Transformišite ideju u konkretno rešenje.

4. Marketing i komercijalizacija

- Kreirajte prototipe rešenja i sprovedite različita testiranja. Transformišite ideju u konkretno rešenje.

5. Implementacija i proširenje

- Uvedite i širite ideju na tržištu. Pretvorite inovativnu ideju u konkretne, praktične primene u stvarnom svetu. Procenite efekat inovacije na zahteve kupaca, ustanovite kriterijume za merenje uspeha i prikupite vredne povratne informacije koje će podstaći dalja poboljšanja.

Kako ubrzati proces inovacija:

Možete primeniti različite metode za ubrzanje procesa inovacija u vašoj kompaniji. Otvorena inovacija koristi se za ubrzanje procesa inovacija u kompanijama i različitim organizacijama. Otvorena inovacija pomaže kompanijama da unaprede svoj proces inovacija pronalaženjem ideja i unutar organizacije i izvan nje. Može pomoći organizacijama da otkriju nove načine za rešavanje problema i izazova, dok istovremeno grade pozitivnu reputaciju, čak i tokom kriza poput COVID-19. Najvažnije, ona može poslužiti kao temelj za buduću saradnju.

LEGO je uspešno primenio otvorenu inovaciju kako bi poboljšao svoj proizvod. LEGO-ov pristup otvorenoj inovaciji putem platforme LEGO Ideas, gde zajednica fanova i entuzijasta može slati svoje ideje za nove proizvode, omogućava kompaniji da prikupi ideje za proizvode dok istovremeno jača svoju vezu sa posvećenim korisnicima.

Postoji više pristupa primeni otvorene inovacije u vašoj organizaciji. Jedan od njih je hakaton.

Hakaton

Hakaton je događaj na kojem ljudi iz različitih oblasti dolaze zajedno kako bi rešavali specifične izazove razvijanjem rešenja u okviru određenog vremenskog okvira. Ovi događaji mogu trajati od jednog dana do nedelju dana, ali takođe mogu trajati i nekoliko nedelja, posebno u online formatu. Hakaton možete organizovati kao interno ili eksterno takmičenje. Interni hakaton je isključivo za zaposlene u kompaniji ili organizaciji koja organizuje događaj, dok eksterni hakaton uključuje pozivanje spoljnih stručnjaka da učestvuju u takmičenju sa ciljem rešavanja specifičnog problema. Izazovi u tim hakatonima često se odnose na pitanja marketinške strategije ili inovacije proizvoda.

Kako organizovati hakaton?

1. Izaberite projekat koji treba da reše učesnici / predstavite projekat koji treba da predstavlja probnu verziju.
2. Jasno objasnite zadatak kako bi svi razumeli cilj događaja.
3. Analizirajte rešenja. (Napravite kritičnu odluku da li da nastavite sa projektom i, ako da, izložite jasan plan za nastavak.)
4. Formirajte timove i podelite uloge unutar svakog tima.
5. Kreirajte spisak zadataka i proceduru za rešenje. (Osigurajte da spisak zadataka održava angažovanost svakog člana tima tokom događaja, dok zadaci dodeljeni jednom članu ne bi smeli trajati duže od 2-3 časa.)
6. Programirajte, dizajnirajte i napravite prototip.
7. Neprestano ažurirajte i usavršavajte rešenja.
8. Prezentujte rezultate.
9. Jedite i spavajte.

Možeš koristiti novi **alat** **Novi alat koji je osmišljen da pomogne liderima kompanija u optimizaciji raspodele resursa prema inicijativama za inovacije**. Ovaj alat se sastoji iz dva dela: okvira za sažetak strategije i "korpe za inovacije". Lideri počinju definisanjem i razumevanjem strategije svog sektora ili organizacije i identifikovanjem neophodnih promena za postizanje tih ciljeva. Identifikovane potrebe za promenama zatim se pretvaraju u specifične ciljeve inovacija, a lideri formiraju svoju 'korpu za inovacije' mapiranjem svakog projekta u odnosu na te ciljeve. Ovo pomaže da se isključe projekti koji nisu u skladu sa ciljevima i kreiraju novi koji su usklađeni.

Prednosti poslovne inovacije

Inovacija može pozitivno uticati na vašu organizaciju, jer možete:

- Dobiti konkurentske prednosti.
- Bolje adresirati potrebe kupaca, što vam omogućava da privučete nove kupce i zadržite postojeće.
- Identifikujete nove prilike za vašu kompaniju, povećate prihod, proširite tržišni udeo i poboljšate ukupni uspeh.
- Poboljšate efikasnost i produktivnost vaše kompanije.
- Budete spremniji da se nosite sa promenama.
- Privući i zadržati kvalifikovane profesionalce i talentovane zaposlene.
- Izgradite održive prakse i otpornost kako biste aktivno podstakli i podržali sposobnost vašeg preduzeća da izdrži izazove i održava svoje poslovanje tokom vremena.

Rizici i izazovi u procesu inovacije

Postoji bliska veza između inovacije i neuspeha. Inovacija podrazumeva eksperimentisanje, isprobavanje novih pristupa i preuzimanje rizika kako bi se pomerile granice i postigao napredak. Stoga je sasvim prirodno da se tokom puta mogu dogoditi neke greške i neuspeh. Postoji mnogo primera kompanija koje su doživele mnoge neuspehe pre nego što su postale uspešne, naročito one koje se bave inovacijama. Evo nekoliko primera izazova inovacionog procesa i saveta kako ih izbeći:

- Neuspeh inovacije - novi tehnološki koncept ili proizvod pri ulasku na tržište. Preporučuju se manja testiranja i lansiranje prototipova koji omogućavaju post-probna prilagođavanja pre masovne proizvodnje.

- Finansijske poteškoće ili ograničenja, jer kompanije raspoređuju resurse za podršku inovacijama bez trenutnog ostvarivanja profita. Očekivani profit treba da bude procenjen i inovacija treba da bude u skladu sa dugoročnim ciljevima kompanije.
- Inovacija ne odražava potrebe i preferencije kupaca, što dovodi do loših performansi ili neuspeha na tržištu. Pre nego što investirate u inovacije, potrebno je sprovesti istraživanje tržišta.
- Nedostatak kapaciteta za implementaciju, kada traženje strateških partnerstava može pomoći.
- Izazovi koji nastaju unutar strukture i operacija kompanije nakon lansiranja inovacije povezani su sa mogućnošću prekomernog raspoređivanja resursa za inovaciju. Zbog toga je efikasno planiranje i raspodela resursa od strane vrhunskog menadžmenta ključna.
- Nepripremljeni izazovi koji nastaju zbog spoljnog faktora. Stoga je važno [imati plan za nepredviđene okolnosti](#) koji pomaže u prevazilaženju tih izazova.

Inovacija i otpornost

Efektivnim upravljanjem inovacijama, organizacije mogu poboljšati svoju otpornost, što se odnosi na njihovu sposobnost da održavaju visok nivo performansi i prilagode se promenljivim okolnostima tokom vremena. Otpornost inovacije odnosi se na sposobnost organizacije da se nosi sa nesigurnostima koje nastaju tokom procesa inovacija, dok stabilnost i adaptabilnost igraju ključnu ulogu kao ključni elementi.

Primeri:

Huawei je uspostavio poseban samo-kritički sistem poznat kao Crvena i Plava vojska. Crvena vojska predstavlja postojeće strateške planove i pristupe kompanije. S druge strane, Plava vojska predstavlja inovativni strateški model ili pristup koji su prilagodili konkurenti. Glavna odgovornost Plave vojske je da ponudi alternativne perspektive, identifikuje potencijalne probleme i čak pruži upozorenja. Ovaj konfrontativni sistem omogućava menadžmentu kompanije da dobije raznovrsne vredne preporuke. Zahvaljujući ovom pristupu, kompanija može donositi informisane odluke i usmeriti inovacione inicijative ka uspehu.

Možete pronaći korisne savete i preporuke o tome kako povećati inovacijsku otpornost u vašem inovacionom timu. [ovde](#).

Preduzetnice i inovacije

Žene generalno poseduju značajne nivoe kreativnosti i inovativnih sposobnosti. Stoga je verovatno da preduzetnice postižu velike rezultate kada je reč o inovacijama. Međutim, sektori u kojima su žene pretežno aktivne obično nemaju visokotehnološke inovacije.

Žene su obično isključene iz učešća u mrežama koje se fokusiraju na tehnološke inovacije. Često se percipiraju kao pasivni učesnici koji samo koriste ili primaju inovacije, a ne kao inovatori. Ipak, mnogi primeri inovativnih žena preduzetnica mogu se naći u istoriji, kao i danas, na primer, Estée Lauder i njen inovativni pristup prodaji kozmetičkih proizvoda, ili Ninna Granucci, dobitnica Nagrade za žene inovatorke za inovativan proces fermentacije koji transformiše nusproizvode hrane i povrća koji nastaju u industriji prerade hrane u vredne sastojke za hranu.

4. Rezime

Podtema 1: Servitizacija

- Servitizacija je transformacioni proces prelaska sa proizvoda-orijentisanog poslovnog modela na pristup koji je orijentisan na usluge. U procesu servitizacije, usluga postaje ključni faktor.
- Servitizacija nije samo za preduzeća koja se bave proizvodima ili proizvođače.
- Metodologija inovacija usluga može pomoći u implementaciji servitizacije kroz 5 faza.
- Na osnovu različitih faktora, kao što su tehnologija koja se koristi i tip proizvoda, možemo prepoznati 3 nivoa servitizacije: osnovni, srednji i napredni. Ovi nivoi se odnose na različite stepene u kojima proizvod može biti unapređen sa uslugama.

Podtema 2: Inovacije

- Inovacija podrazumeva razvoj i implementaciju novih ideja, metoda ili procesa koji donose pozitivne promene, povećavaju produktivnost ili stvaranje vrednosti.
- Postoje različite vrste inovacija, u zavisnosti od obima ili intenziteta, vrednosnih lanaca i uticaja na tržišta.
- Inovacija podrazumeva eksperimentisanje, isprobavanje novih pristupa. Stoga, prirodno je da tokom procesa inovacije možete doživeti neuspehe.
- Za poboljšanje procesa inovacije u vašoj kompaniji, možete koristiti različite metode, kao što su otvorena inovacija i hakaton.

5. Sadržaj za test samo procene

Podtema 1: Servitizacija

PITANJE: Šta je servitizacija?

Opcija A: Transformacioni proces prelaska sa usluga-orijentisanog pristupa na proizvod-orijentovani poslovni model.

Opcija B: Transformacioni proces prelaska sa prodaje na kupovinu usluga.

Opcija C: Transformacioni proces prelaska sa proizvoda-orijentisanog poslovnog modela na usluga-orijentisani pristup.

PITANJE: Koji faktor ne pripada motivatorima za servitizaciju prema ovom modulu obuke?

Opcija A: Finansijski

Opcija B: Strateški

Opcija C: Obrazovni

PITANJE: Koliko nivoa servitizacije se može prepoznati?

Opcija A: Osnovni, Srednji, Napredni

Opcija B: Samo jedan (servitizacija nema nivoa)

Opcija C: Dva: Osnovni i Napredni

PITANJE: Izaberite tačan odgovor za ovu tvrdnju: Servitizacija je samo za proizvodne firme ili proizvođače. .

Opcija A: DA

Opcija B: Ne

Podtema 2: Inovacije

PITANJE: Šta je process novacije?

Opcija A: Unapređenje proizvodnih tehnologija ili nove poboljšane metode snabdevanja uslugama i isporuke proizvoda koje dovode do smanjenja tržišnog učešća.

Opcija B: Unapređenje proizvodnih tehnologija ili nove poboljšane metode snabdevanja uslugama i isporuke proizvoda koje uključuju razmatranje i redizajniranje radnih procesa, procedura i metoda koje se koriste unutar organizacije

Opcija C: Uvođenje novih proizvoda na tržište ili poboljšanje postojećih, što uključuje modifikaciju njihovih karakteristika ili atributa.

PITANJE: Da li je moguće povećati kapacitet otpornosti kompanije upravljanjem inovacijama?

Opcija A: Da

Opcija B: Ne

PITANJE: KOja je prva faza u procesu novacija?

Opcija A: Analiza i eksperimentacija

Opcija B: Kreacija inovativnih ideja

Opcija C: Marketing i komercijalizacija

PITANJE: Da li je neuspeh prihvatljiv u procesu inovacije?

Opcija A: Da

Opcija B: NE

6. Uspešni primeri

Podtema 1: Servitizacija

Primer ženske preduzetnice koja je implementirala servitizaciju:

- [EUROtoner](#) - Iznajmljivanje štampačkih uređaja (slovačka ženska firma)
- Dodavanje usluga iznajmljivanja u portfolio kompanije EUROtoner odličan je primer primene koncepta servitizacije.
- Kompanija iznajmljuje multifunkcionalne štampače. Kupci plaćaju samo za iznajmljivanje i materijal (broj odštampanih stranica), bez potrebe za velikim početnim ulaganjima u skupi multifunkcionalni uređaj, čime se izbegava početna visoka investicija.
- Iznajmljivanje uređaja takođe uključuje različite prateće usluge kao što su podrška korisnicima i servisiranje. Kompanija je stvorila dodatnu vrednost za kupce nudeći usluge održavanja.
- Kreiran je dugoročni odnos sa kupcima i stvorena mogućnost za dodatne prihode od iznajmljivanja opreme, kao i prostora za prodaju drugih kancelarijskih uređaja. EUROtoner:

Podtema 2: Inovacija

Estée Lauder

[Estée Lauder](#) (rođena Josephine Esther Mentzer) promenila je iskustvo maloprodaje sa svojim inovativnim pristupom. Kada je Estée osnovala svoju kozmetičku marku 1946. godine u Americi, prodavci su obično bili iza pulta sa ograničenom interakcijom sa kupcima. Ona je osporila ovu konvenciju usvajanjem direktnijeg i ličnijeg pristupa prodaji, lično se angažujući sa kupcima, fizički demonstrirajući efekte proizvoda i objašnjavajući njihove prednosti.

Ona je uvela inovativnu marketinšku strategiju nudeći poklone nakon kupovine. Kada su kupci kupovali miris, dobijali su besplatne uzorke proizvoda u kozmetičkoj torbi. Ovaj pristup doveo je do povećanja prodaje i podigao svest o proizvodima koje kupci možda nisu planirali da kupe.

Strategija nudi poklone sa kupovinama, što može uticati na ponašanje potrošača, njihove navike trošenja, način razmišljanja i lojalnost brendu. Takođe, može stvoriti pozitivnu emocionalnu vezu sa potrošačima koji će verovatno ponovo kupovati.

Ninna Granucci

Dr Ninna Granucci iz Francuske, suosnivač i predsednik [Green Spot Technologies](#), dobitnica je [Nagrade za inovatorke](#). Njena kompanija uvela je inovativan proces fermentacije koji

transformiše nusproizvode hrane i povrća generisane industrijom prerade hrane u vredne sastojke za hranu. Ovi sastojci nisu samo hranljivi i ukusni, već imaju minimalan ugljenični otisak, što ih čini ekološki prihvatljivim.

Kroz ovaj inovativni proces fermentacije, kompanija doprinosi smanjenju ekološkog uticaja, dok istovremeno stvara visokokvalitetne, zdrave sastojke koji se koriste u proizvodnji hrane.

7. Bibliografija i šire reference

Podtema 1: Servitizacija

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>

TauPitanjeeer 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>

Podrtema2: Inovacije

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?sePitanjeuence=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](https://www.oecd.org/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). Hakaton a jeho definícia, spôsob a dôvody realizácie. <https://inova.to/hakaton-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. Povezani trening materijali

- Modul 1: Digitalna transformacija I digitalna pismenost
- Module 2: Pristup inovacijama, finansijma I lokalnim/međunarodnim tržištima (internacionalizacija)

9. Ključne reči

- Servitizacija, usluga, inovacija, ideja

10. ESCO kompetencije i veštine

- Prekogranične veštine i kompetencije
 - Socijalne i emocionalne veštine
 - **Kritičko mišljenje**
 - Analitičko mišljenje
 - Rešavanje problema
 - Samostalno upravljanje

- **Poslovno upravljanje**
- **Prilagodljivost**
- Rezilijentnost
- **Kreativnost**
- Umrežavanje
- Inicijativa
- Fleksibilnost
- Otvorenost
- Razumevanje složenosti
- Saradnja
- Empatija
- **Inovacija**
- Liderstvo

- Veštine
 - Tehnološke veštine
 - **Marketing proizvoda**
 - Digitalni marketing
 - Digitalne veštine
 - Komunikacija
 - Saradnja
 - Emocionalna inteligencija

- Znanje
 - Poslovno upravljanje
 - Online učenje i obuka
 - Oglašavanje
 - Cloud computing
 - Big data
 - E-trgovina
 - Veštačka inteligencija
 - IoT (Internet stvari)
 - Digitalna pismenost
 - Sajber bezbednost
 - Rudarenje podataka i analiza
 - Održivost
 - Dobrobit
 - Klimatske promene
 - Upravljanje društvenim mrežama



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**

Finansirano od strane Evropske unije. Stavovi i mišljenja izraženi u ovom dokumentu su isključivo stavovi autora i ne odražavaju nužno stavove Evropske unije ili izvršne agencije za obrazovanje i kulturu Evropske komisije (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu biti odgovorni za ove stavove.