



Klucz do udanej innowacji



Fot. Panthermedia

Jest tylko jeden niezawodny sposób na wprowadzenie innowacji – poprawne odczytanie rynku i potrzeb klientów, a następnie użycie wyobraźni, by stworzyć coś, co urzeknie tych klientów w sposób podobny do de ja vu.

Innowacja to kolejny, obok współpracy i Lean, nadużywany termin w żargonie dotyczącym zarządzania. Niemniej jednak koncept ten jest kluczowy, by odnieść sukces w dzisiejszym ogarniętym recesją świecie handlu – w wielu przypadkach jest to wybór pomiędzy innowacją a upadłością firmy. Zwycięzcami będą ci, którzy wyjdą silniejsi i lepsi z obecnego globalnego kryzysu finansowego i jego negatywnego wpływu na realną aktywność ekonomiczną i skoncentrują się na prawdziwej innowacji oraz jej wdrożeniu we współpracy z klientem.

Ale jest mały haczyk...

Jest tylko jeden niezawodny sposób na wprowadzenie innowacji – poprawne odczytanie rynku i potrzeb klientów, a na-

stępnie użycie wyobraźni, by stworzyć coś, co urzeknie tych klientów w sposób podobny do de ja vu. Sama idea innowacji jest różnie rozumiana przez każdego klienta i sposób, w jaki zamierza się ją realizować, musi brać pod uwagę te subtelności.

Wprowadzaj innowacje dla prawdziwego rezultatu, nie na pokaz

Nadrzędną zasadą, która powinna przyświecać menedżerom łańcucha dostaw, jest umiejętność sprostania potrzebom klienta. Musimy poznać naszych klientów lepiej i użyć tej wiedzy tak, by dostosować nasze podejście do ich potrzeb. Mantra „jednego rozmiaru, który pasuje wszystkim” w obecnej erze jest

kompletnie martwa i nieadekwatna.

Klienci, którzy z natury lubią wcześniej niż inni wdrażać nowości i poszukują innowacyjnych rozwiązań dla kompleksowych sytuacji biznesowych, muszą dostać dokładnie to, czego poszukują - fundamentalnie nowe rozwiązania. W tej sytuacji nie należy się ograniczać, ponieważ to właśnie jest ten moment, gdy dostawcy mogą uwolnić swe całe kreatywne myślenie i poprowadzić klienta ku pożądanemu rozwiązaniu, którego on sam nie potrafi stworzyć. Jest to jednakże obarczone pewnym ryzykiem, musimy więc być przygotowani na napotkanie ewentualnych niepowodzeń na swojej drodze. W przypadku osiągnięcia sukcesu jednakowoż to obie strony odniosą znaczne korzyści. Dla klientów, którzy dużo bardziej kontrolują swoją sytuację i dokładnie wiedzą, czego chcą, trzeba przygotować coś całkiem innego. Dla nich innowacja oznacza dostarczanie zróżnicowanych

produktów i usług, które pomogą im odnieść sukces na ich rynkach i dokonać tego dynamicznie i zgodnie z potrzebami zmieniającego się rynku. Dlatego niedopuszczalne są długie czasy dostaw. W przypadku klientów, którzy dobrze znają rynek, na którym działają i kładą duży nacisk na spójność i cenę, należy znaleźć sposoby na to, by dostarczyć im dokładnie to, czego potrzebują. Czasami to coś jest bardziej ukryte niż bezpośrednio widoczne. Na przykład, gdybyśmy mieli zaoferować klientowi rozwiązanie oparte na budowie modelu optymalizacji jego sieci logistycznej, zniechęciłaby go nie tylko cena (która byłaby stosunkowo wysoka), ale także związane z tym ryzyko. Można tego uniknąć nie dzieląc się z klientem szczegółami rozwiązania, czyli tym, co i jak zamierzamy zrobić. Zamiast tego trzeba rozpocząć swoistego rodzaju „tajny projekt badawczy” po to, by wskazać, gdzie znajdują się obszary do zaoszczędzenia kosztów i zaprezentować rezultaty oparte na analizie faktów. Z pewnością zostaną one ochoczo zaakceptowane i przyjęte przez klienta, bez postrzegania w nich jakiegokolwiek ryzyka. W innym przypadku można kontynuować szlifowanie procesów mających na celu minimalizację kosztów z jednoczesną poprawą jakości usługi, czego właśnie ten typ klienta poszukuje.

Natomiast ci klienci, którym zależy na dobrych relacjach i owocnej współpracy, rozumieją innowację jako współpracę opartą na proaktywnym podejściu do ich biznesu. Nie proponujemy im zatem nowych produktów i usług – nie będą zainteresowani – po prostu chcą kupować dojrzałe produkty i usługi od zaufanych dostawców i spać spokojnie! Będą chętni, by zaangażować się we wspólną pracę nad rozwojem i zaakceptują wszystko, co poprawi jakość produktów, które kupują.

W jakich przypadkach innowacja może być dysfunkcyjna

Faktem jest to, że uczestnicy łańcucha dostaw, którzy są pod największą presją marży, mają tendencję do wprowadzania innowacji jako pierwsi. Robią to po to, by przetrwać. W przeszłości oznaczało to, że sieci sprzedaży z branży FMCG jako pierwsze wprowadzały nowe sposoby pracy. W rezultacie osiągnęto pożądaną korzyść, ale także przerzucano związane z tym koszty na dostawców z końca łańcucha dostaw.



Można to było zaobserwować w brytyjskim przemyśle spożywczym w latach 70- i 80-tych i wiadomo było, iż dystrybucja kosztów i zysków finalnie nie była równoważona. Najlepsze innowacje to te, z których profity czerpią wszyscy uczestnicy łańcuchów dostaw, choć niekoniecznie w tym samym stopniu.

Mantra „jednego rozmiaru, który pasuje wszystkim” w obecnej erze jest kompletnie martwa i nieadekwatna

Rady dla innowatorów łańcucha dostaw

Przygotuj plan i wprowadzaj innowacje na różne sposoby dostosowane do potrzeb konkretnego klienta i jego szczególnej sytuacji. Takie podejście zostanie docenione, a ponadto skuteczne unikanie tendencji do traktowania wszystkich klientów w taki sam sposób z pewnością pozwoli ci zaoszczędzić pieniądze. Nie wszyscy klienci są tacy sami i nieustannie zmieniają swoje zachowania związane z kupowaniem, co jest ewidentne w obecnej globalnej recesji.

DYNAMICZNE ŁAŃCUCZY DOSTAW

Łańcuchy dostaw stanowią serce współczesnej gospodarki – to dzięki nim uzyskuje się przewagę nad konkurencją. Skutecznie zarządzanie łańcuchami dostaw pozwala dostarczać klientom produkty i usługi w sposób inteligentny i bez narazania firmy na niepotrzebne wydatki. Kluczem do zrozumienia ich istoty jest świadomość, że łańcuchy dostaw to coś znacznie więcej, niż tylko magazyny, transport i technologia – że to ludzie napędzają fundamentalne dla firmy dynamiczne łańcuchy dostaw. Aby czerpać z nich największą korzyść i dostarczać klientowi tego, czego mu trzeba i dokładnie wtedy, kiedy tego potrzebuje, koniecznie należy zapoznać się z nowym modelem dynamicznego zestawiania firm i dostaw.

John Gattorna od ponad dwudziestu lat zajmuje się tematyką logistyki korporacyjnej i łańcuchami dostaw. W latach 1980., zniechęcony teorią i rozczarowany brakiem siły przewidywania w praktyce logistycznej, postawił sobie za cel stworzenie modelu firmy, który wypełni nową treścią łańcuchy dostaw. To zamierzenie mu się udało. Odkrycie istoty rzeczy kosztowało go sporo wysiłku i pracy, a wszystkie etapy podróży dokumentuje w swojej najnowszej książce – „Dynamic Supply Chains – Delivering Value Through People”, której polskie wydanie ukaze się wiosną 2013 roku. Czytelnicy Gattorny przyznają jednogłośnie, że w świecie łańcuchów dostaw jest on jednym z najbardziej wpływowych przywódców ideowych naszych czasów. Szereg wiodących firm z powodzeniem wprowadza jego model „dynamicznego zestawiania”. Odnotowują one podwojone zyski, duże wzrosty dochodów ze sprzedaży dzięki większemu zadowoleniu klientów i niższym kosztom usług powstałym na skutek zdefiniowania i wyrugowania niepotrzebnych elementów procesu świadczenia usług.

Książki Gattorny tłumaczono na chiński, rosyjski, hiszpański, portugalski i włoski. Gattorna jest nie tylko płodnym autorem, ale i wykładawcą uniwersyteckim, prelegentem na wielu międzynarodowych konferencjach oraz doradcą zarządów licznych międzynarodowych korporacji, którym radzi, jak w codziennej praktyce wprowadzać zasady dynamicznego zestawiania.

W celu przygotowania polskich czytelników do recepcji książki „Dynamiczne łańcuchy dostaw”, w kolejnych wydaniach Eurologistics będziemy drukowali artykuły Johna Gattorny.

/ak/