

INNOWACYJNOŚĆ W LOGISTYCE. TWORZENIE WARTOŚCI POPRAZ INNOWACJE

1. Wstęp

Innowacje zawsze uważane były za motor postępu społeczeństwa – w sferze logistyki wartość innowacji jest jednak stale niedoceniana i nie doczekały się one dogłębnej analizy. Niemniej stale rosnące potrzeby klientów oraz nowe modele biznesowe w handlu i przemyśle stanowią szanse rozwoju nowych rynków poprzez wprowadzanie innowacyjnych usług logistycznych. Również rozwój technologii umożliwia skuteczniejsze tworzenie procesów logistycznych.

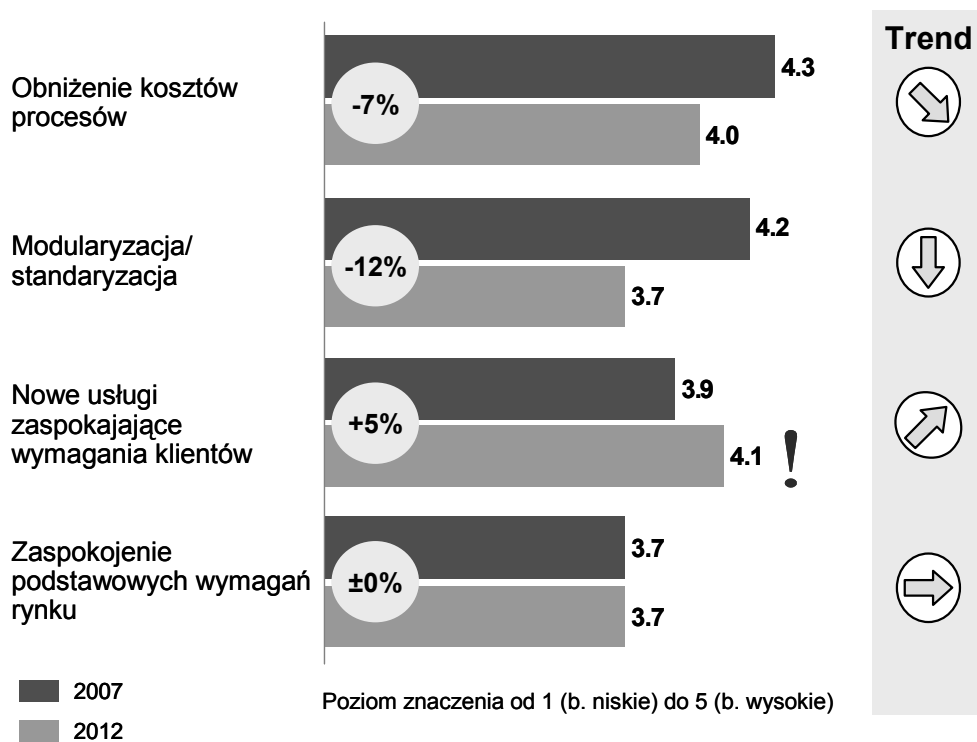
W ramach wspólnie prowadzonego na obszarze Europy studium „Innovation Excellence in Logistics” (*Innowacyjność w logistyce*) Europejskie Stowarzyszenie Logistyczne (European Logistics Association – ELA) oraz firma Arthur D. Little, wraz ze wsparciem metodologicznym ze strony profesora Hansa Christiana Pfohla (Politechnika w Darmstadt), poddały analizie ponad 100 dostawców usług logistycznych oraz ich partnerów – nadawców towarów – działających w różnych branżach na terenie Europy.

Dzięki studium „Innovation Excellence in Logistics” (*Innowacyjność w logistyce*) udało się określić znaczny potencjał usprawnień oraz odpowiedzieć na następujące pytania: do jakich innowacji dąży się w każdym przypadku, kto inicjuje i dąży ku innowacjom w logistyce, w jaki sposób przedsiębiorstwa organizują sposób zarządzania innowacjami, które podejście do innowacji i jaki proces ma miejsce w każdym wypadku, którym obszarom innowacji poświęca się uwagę i jakie istotne czynniki wpływające na sukces można określić w studium „Innovation Excellence in Logistics” (*Innowacyjność w logistyce*). Spostrzeżenia te stanowią podstawę sformułowanych zaleceń, zarówno ogólnych jak i szczegółowych.

2. Innowacyjność w logistyce

2.1. Cele innowacji oraz ich znaczenie dla logistyki

Modularyzacja usług logistycznych w połączeniu z obniżaniem kosztów stanowi dziś najważniejsze cele stawiane innowacjom. Jednakże znaczenie tych kwestii będzie w przyszłości istotnie maleć, a innowacje ukierunkowane na koszty zostaną zastąpione innowacjami ukierunkowanymi na klienta. Tworzenie nowych usług w celu sprostania aktualnym wymaganiom oraz stworzenia nowych wymagań stanie się w przyszłości najważniejszym celem stawianym innowacjom (rys. 1).

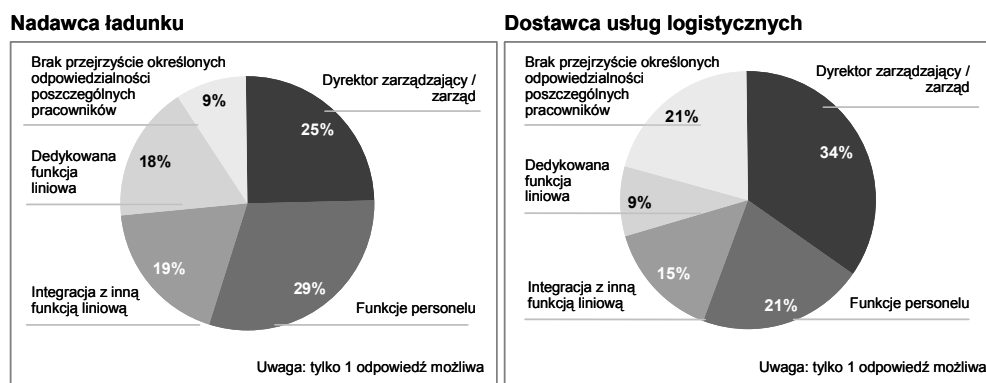


Rys. 1. Cele innowacji

Cena i niezawodność nie są już jedynymi kryteriami wyboru. Staną się one warunkami wstępnymi podczas składania zleceń na wykonanie standardowych usług logistycznych. W tym kontekście, znaczenie innowacji jako czynnika decydującego o zawarciu umowy wzrośnie w sposób istotny. W związku z tym więcej uwagi poświęcone zostanie działaniom związanym z innowacjami ukierunkowanymi na klienta, a nie na koszty.

2.2. Odpowiedzialność w zakresie zarządzania innowacjami

Odpowiedzialność za zarządzanie innowacjami częściej przejmuje kierownictwo wyższego szczebla w firmach świadczących usługi logistyczne, a nie w firmach zlecających wysyłkę. Z drugiej strony, stopień zinstytucjonalizowania odpowiedzialności jest wyższy w przypadku nadawców ładunków niż usługodawców (rys. 2).



Rys. 2. Odpowiedzialność w zakresie zarządzania innowacjami

Przedsiębiorstwa najsukcesywniejsze w obszarze innowacji opierają swoje działania na dedykowanej funkcji liniowej lub skupiają je na funkcji liniowej zorientowanej na klienta. Głównymi powodami niepowodzenia w działaniach innowacyjnych są niewystarczające zasoby ludzkie i kapitałowe.

2.3. Bodźce i czynniki napędowe innowacji

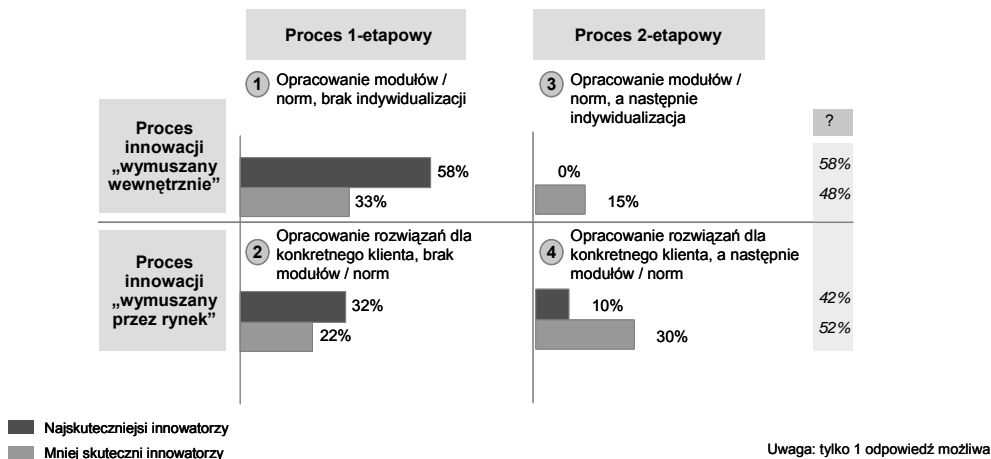
Projekty wprowadzające innowacje w logistyce można scharakteryzować pod względem poziomu innowacyjności i pod względem poziomu standaryzacji; zupełnie nowości stanowią jedynie drobną część wszystkich.

W odróżnieniu od najczęściej niezależnych od klienta projektów rozwijanych u nadawców ładunków, bodźcami do rozwoju innowacji u dostawców usług logistycznych są głównie projekty nakierowane na klienta. Mimo że większość nadawców ładunków postrzega siebie jako źródło innowacyjnych pomysłów, to z punktu widzenia dostawców usług logistycznych w procesie tym biorą udział wszyscy uczestnicy łańcucha wartości.

Najsukuteczniejsi innowatorzy wśród nadawców ładunków angażują swoich dostawców w proces poszukiwania innowacyjnych koncepcji, natomiast pozostali innowatorzy skupiają się na klientach końcowych. Najsukuteczniejsi innowatorzy wśród dostawców usług logistycznych są bardziej zorientowani na klienta niż inni innowatorzy, którzy z większą skutecznością wykorzystują i wdrażają innowacyjne koncepcje u swoich nadawców ładunków.

2.4. Strategia i proces innowacji

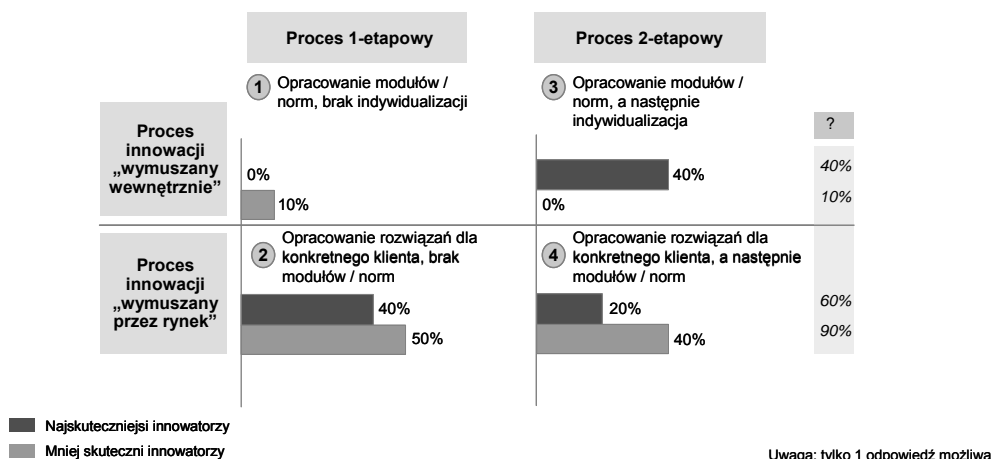
Sposoby podejścia do innowacji wśród nadawców ładunków oraz dostawców usług logistycznych są zasadniczo różne, jednak uzupełniają się. W przypadku nadawców ładunków mamy do czynienia z podejściem inicjowanym wewnątrz i opartym na planowaniu strategicznym. Większość najsukuteczniejszych innowatorów korzysta z jednoetapowego procesu liniowego, czyli odpowiednika klasycznego procesu innowacyjnego stosowanego podczas rozwoju produktów i usług (rys. 3).



Rys. 3. Logika innowacji u nadawcy ładunku

Dostawcy usług logistycznych wybierają podejście praktycznie całkowicie uwarunkowane przez rynek, czyli inicjowane przez ich klientów (nadawców ładunków zlecających im wykonanie usług) oraz ich konkretne wymagania lub problemy. Dwuetapowy proces iteracyjny umożliwia najsukuteczniejszym innowatorom osiągnięcie wysokiego poziomu ukierunkowania na klienta (rys. 4).

Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje



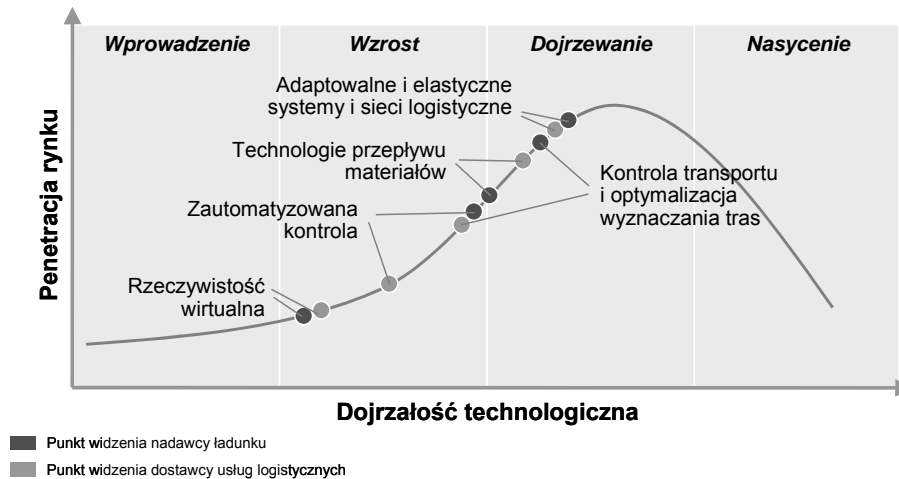
Rys. 4. Logika innowacji u dostawców usług logistycznych

Najsukuteczniejsi innowatorzy wśród nadawców ładunków angażują dostawców usług logistycznych w prowadzony przez siebie proces innowacji już na wczesnym etapie; najskuteczniejsi innowatorzy wśród dostawców usług logistycznych angażowani są jeszcze wcześniej. Wszyscy najlepsi innowatorzy dokonują coraz intensywniejszych pomiarów poziomu sukcesu wprowadzanych przez siebie projektów innowacyjnych, zwiększając przejrzystość działań i korzystając z coraz bardziej zaawansowanych opcji kontroli. Przedsiębiorstwa te w coraz większym stopniu mierzą wartość dodaną oferowanych przez siebie usług logistycznych, podczas gdy pozostali innowatorzy skupiają się na kosztach.

2.5. Obszary innowacji

Z punktu widzenia uczestnika łańcucha wartości największy potencjał do wprowadzania innowacji w logistyce posiadają systemy i sieci logistyczne charakteryzujące się możliwością przystosowywania się oraz elastycznością. W celu wykorzystania potencjału udoskonaleń za kluczowe uważa się prowadzenie współpracy w ramach łańcucha wartości (rys. 5).

Rzeczywistość wirtualna (jak w przypadku cyfrowego planowania zakładów produkcyjnych) oraz zautomatyzowana kontrola (np. przez systemy agentowe, systemy RFID – kontroli przepływu towarów przez radiowy odczyt i zapis danych itp.) postrzegane są jako najważniejsze obszary rozwoju dla innowacji. Głównymi barierami w przypadku rzeczywistości wirtualnej pozostają jednak niedostatecznie wysoki poziom szczegółowości oraz możliwości ponownego wykorzystania modeli.



Rys. 5. Cykl życia technologii

2.6. Kluczowe czynniki warunkujące sukces innowacji

Kluczowymi czynnikami warunkującymi sukces najsukuteczniejszych innowatorów wśród nadawców ładunków są: tworzenie rynkowego/technologicznego *know-how* w sposób ustrukturyzowany oraz rygorystyczne zarządzanie projektami.

Kluczowymi czynnikami warunkującymi sukces najsukuteczniejszych innowatorów wśród dostawców usług logistycznych są również tworzenie rynków / wiedzy technologicznej *know-how* w sposób ustrukturyzowany oraz wczesne i nieprzerwane zaangażowanie klientów. Wszystkie pozostałe przedsiębiorstwa powinny skupić się na stworzeniu przejrzystej strategii wykonywanych działań logistycznych oraz rozwoju kompetencji zarządzania strategiami oraz projektami.

Jeśli mowa o stopniu zaawansowania wdrożenia kluczowych czynników sukcesu, najsukuteczniejsi innowatorzy znacznie wyprzedzają na tym polu pozostałych innowatorów. Oznacza to, że ci ostatni borykają się z problemami w zakresie wdrażania.

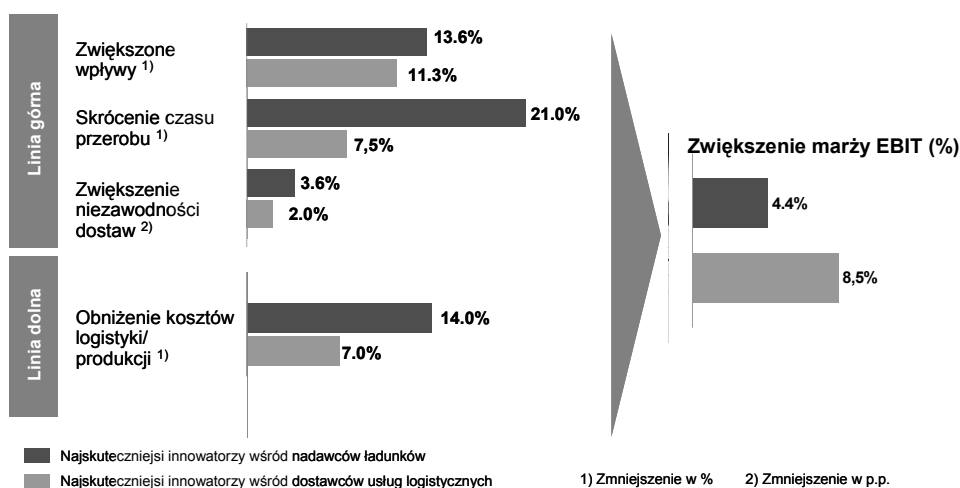
2.7. Potencjał udoskonaleń innowacji

Dzięki zoptymalizowanemu systemowi zarządzania innowacjami przedsiębiorstwo może zacząć odnosić spektakularne sukcesy. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim wskaźnikiem innowacyjności (najsukuteczniejsi innowatorzy), czyli przedsiębiorstwa dysponujące skutecznym i efektywnym systemem zarządzania innowacjami, ponoszą zasadniczo mniejsze koszty związane z logistyką lub uzyskują wyższe marże EBIT.

Innowacyjność w logistyce. Tworzenie wartości poprzez innowacje

Po zoptymalizowaniu zarządzania innowacjami nadawcy ładunków mogą zwiększyć marże EBIT o 4,4 punktu procentowego. Najskuteczniejsi innowatorzy wśród dostawców usług logistycznych mogą nawet uzyskać średni wzrost marży EBIT na poziomie 8,5 p.p. W przypadku innowatorów średnio skutecznych z obszaru dostawców usług logistycznych wzrost marży EBIT jest o wiele niższy, choć nadal dość znaczny, jako że utrzymuje się na poziomie 2,7 p.p.

Koszty logistyki mogą się potencjalnie obniżyć zarówno w przypadku nadawców ładunków, jak i dostawców usług logistycznych o wartość od 7% do 14%. W przypadku wskaźników uzależnionych od wyników, jak np. obrotu, niezawodności dostaw oraz terminu dostaw, wszystkie przedsiębiorstwa mogą oczekiwać istotnego potencjału wzrostu (rys. 6).



Rys. 6. Potencjał wzrostu w porównaniu do sytuacji aktualnej

3. Sposób wprowadzania innowacyjności w logistyce

Aby zarządzanie innowacjami mogło przynieść przedsiębiorstwu jak najlepsze wyniki, należy wyważyć i odpowiednio przygotować strategię, procesy, organizację oraz zasoby przedsiębiorstwa. Wyniki omawianych badań pozwalają określić ogólne i szczegółowe zalecenia.

Poniżej przedstawiono ogólne zalecenia, jakie odnoszą się zarówno do nadawców ładunków jak i dostawców usług logistycznych:

- aby zoptymalizować przydzielanie zasobów, należy wdrożyć ustrukturyzowany proces selekcji inicjatyw innowacyjnych (zarządzanie pomysłami) oraz planowanie strategiczne;

Hans-Christian Pfohl

- należy połączyć działania związane z innowacjami w ramach działu lub funkcji liniowej, przydzielając wyraźnie określone odpowiedzialności, wzajemnie dostosować projekty innowacyjne z celami strategicznymi oraz składać raporty zarządowi;
- aby zwiększyć efektywność w zakresie kosztów należy zmodularyzować i ustandaryzować oferowane usługi;
- aby zidentyfikować nowe potrzeby klientów oraz trendy w technologii należy wprowadzić ustrukturyzowane i nieprzerwane działania z zakresu wywiadu rynkowego (wywiad rynkowy / technologiczny);
- już podczas opracowywania koncepcji należy zaangażować partnerów zewnętrznych;
- należy wprowadzić zrównoważony system wskaźników składający się z rozwiązań ukierunkowanych zarówno na koszt jak i na klienta.

Rozwiązaniem problemów specyficznych dla nadawców ładunków może być:

- wdrożenie rygorystycznego zarządzania projektami w zakresie wszystkich działań związanych z innowacjami dotyczących wykonywanej działalności logistycznej;
- opracowanie i upowszechnianie przejrzystej strategii dla własnej działalności logistycznej, zbieżnej z ogólnymi celami przedsiębiorstwa;
- wczesne i nieprzerwane angażowanie wszystkich działów przedsiębiorstwa, klientów i wyselekcjonowanych dostawców usług, mających związek z innowacjami.

Rozwiązaniem problemów specyficznych dla dostawców usług logistycznych może być:

- opracowanie i wdrożenie koncepcji przygotowywania do wprowadzenia na rynek i samego wdrożenia nowych produktów / usług;
- opracowanie i zinstytucjonalizowanie nieprzerwanego cyklu nauki i wspieranie zarządzania wiedzą;
- ustanowienie narzędzi i metod w celu wsparcia działań innowacyjnych w logistyce.

Dalsze obszary pozostałe do usprawnienia zależą od konkretnego środowiska przedsiębiorstwa oraz stopnia dojrzałości zastosowanego zarządzania innowacjami. Oczekiwany przez uczestników studium potencjał ulepszenia, nawet w przypadku, gdy są oni już dobrze rozwinięci w tym zakresie, czyni z programu Innovation Excellence in Logistics (*Innowacyjność w logistyce*) przedsięwzięcie warte zaangażowania.