

Klucz do segmentacji rynku

Z Johnem Gattorną, prekursorem koncepcji globalnych łańcuchów dostaw, autorem książki „Dynamiczne łańcuchy dostaw”, dyrektorem generalnym Gattorna Alignment Pty.Ltd. rozmawiają Adam Błuś i Alicja Kostecka

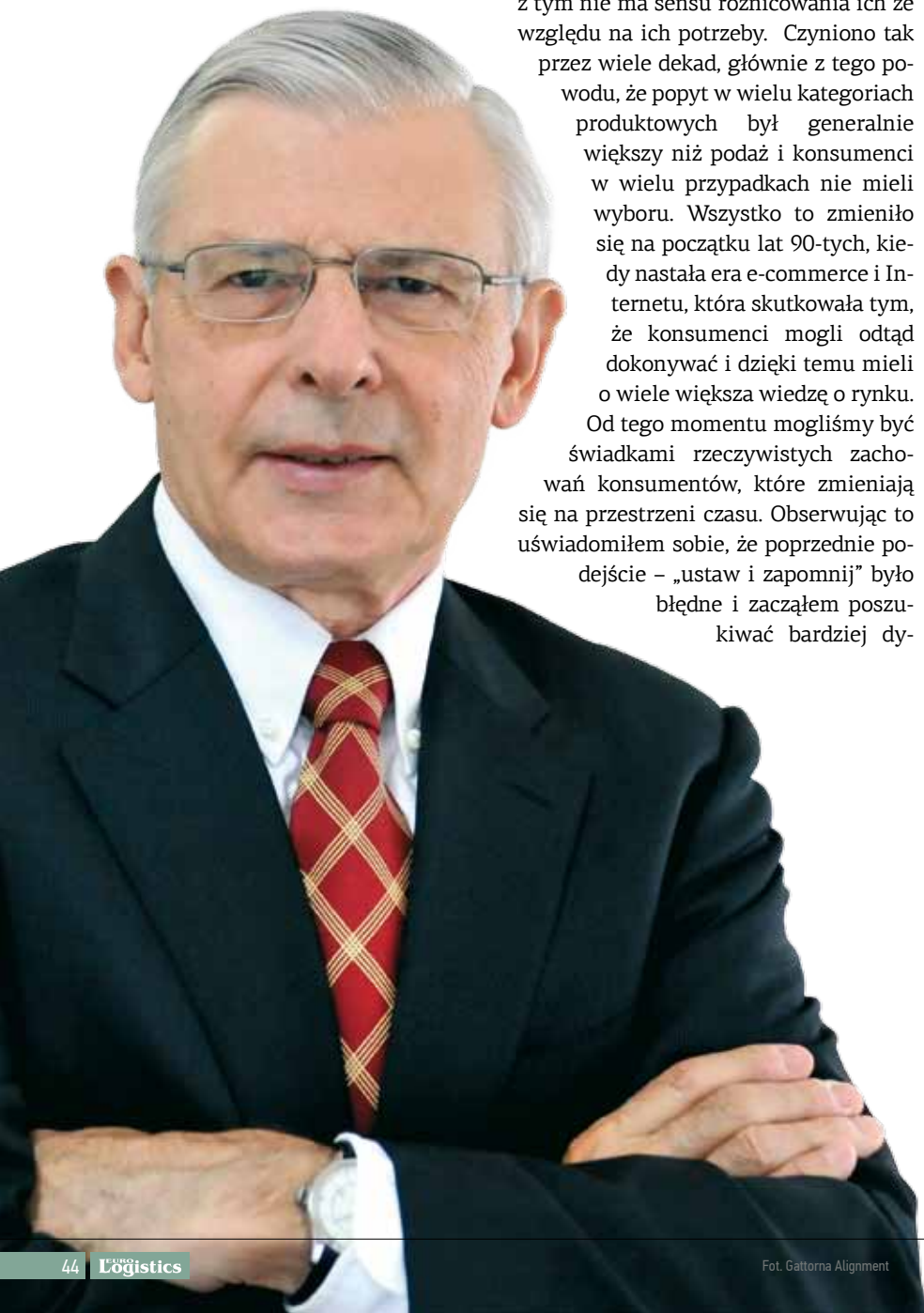
Na wstępie proszę wyjaśnić tytuł książki, ponieważ tytuł „Dynamiczne łańcuchy dostaw” odnosi się do czegoś, co z natury rzeczy nigdy nie jest statyczne. Łańcuch dostaw to przecież ciągły ruch, a zatrzymanie potoków towarowych to straty dla każdego przedsiębiorstwa, więc czy są na świecie statyczne łańcuchy dostaw?

Z chwilą wyłonienia się logistyki i powiększenia jej zasięgu do obszaru zarządzania łańcuchem dostaw jako przedmiotu nauczania (ok. 1965 r.) cała uwaga była skoncentrowana na infrastrukturze logistycznej i procesach, co w efekcie oznaczało stosowanie rozwiązania - „jeden rozmiar dla wszystkich”. Takie podejście sugerowało, że wszyscy konsumenci są tacy sami i w związku z tym nie ma sensu różnicowania ich ze względu na ich potrzeby. Czyniono tak przez wiele dekad, głównie z tego powodu, że popyt w wielu kategoriach produktowych był generalnie większy niż podaż i konsumenci w wielu przypadkach nie mieli wyboru. Wszystko to zmieniło się na początku lat 90-tych, kiedy nastąpiła era e-commerce i Internetu, która skutkowała tym, że konsumenci mogli odtąd dokonywać i dzięki temu mieli o wiele większą wiedzę o rynku. Od tego momentu mogliśmy być świadkami rzeczywistych zachowań konsumentów, które zmieniają się na przestrzeni czasu. Obserwując to uświadomiłem sobie, że poprzednie podejście - „ustaw i zapomnij” było błędne i zacząłem poszukiwać bardziej dy-

namicznego podejścia do konsumentów. **Czy mógłby pan w kilku zdaniach wyjaśnić koncepcję dynamicznego ustawienia liniowego, o której pan pisze w swojej książce?**

W latach 1975-1980 przebywałem w Wielkiej Brytanii przygotowując swój doktorat oraz prowadząc doradztwo dla logistyki. Z powodów rodzinnych wróciłem do Australii, gdzie kontynuowałem swoje badania, doradztwo i dydaktykę. To wówczas uświadomiłem sobie, że logistyka, a następnie łańcuch dostaw nie mają teoretycznej podbudowy. Zamiast tego był marketing i to w dużej mierze opisowy, pozbawiony siły przewidywania. W związku z tym w 1989 r. wraz ze swoimi współpracownikami postanowiłem zdobyć ten niezagospodarowany obszar, który nazwaliśmy strategicznym ustawieniem.

Koncepcja strategicznego ustawienia liniowego była znana już literaturze, ale my poszerzyliśmy zakres tego pojęcia. Zaczęliśmy mówić o tym, że przedsiębiorstwo, aby zarabiał pieniądze, musi wejść na wyższy poziom, tzn., że kultura przedsiębiorstwa i styl przywództwa muszą być zestrojone z konsumentami poprzez strategię, która łączy firmę z rynkiem. Takie było nasze założenie na początku. Następnie skoncentrowaliśmy się na przededefiniowaniu rynku i znalezieniu nowych, innowacyjnych sposobów segmentacji konsumentów. Dla przetestowania naszych teorii podpisaliśmy w różnych częściach świata wiele kontraktów doradczych, w różnych kategoriach produktów. Podczas tej fazy spostrzegliśmy, że dokonując segmentacji rynku według zachowań konsumentów, byliśmy w stanie ustanowić wzór nikomu dotychczas nieznanym. Wzór ten przedstawiał podział konsumentów na trzy, cztery segmenty rynku niezależnie od produktów i usług. To odkrycie doprowadziło nas do pomysłu, że przedsiębiorstwa w związku z tym potrzebują kilku konfiguracji łańcuchów dostaw. W ten sposób powstała koncepcja złożonych łańcuchów dostaw, które



wiążą firmę z rynkiem. Nasze podejście prowadziło od dołu w kierunku łańcuchów dostaw, gdybyśmy wychodzili z góry w dół, nigdy byśmy nie dokonali takich odkryć.

Logistyka pełni funkcję służebną wobec sprzedaży, czy wobec tego paradigmatu możemy mówić o jej równorzędnej roli w przedsiębiorstwie? W końcu to produkty i nałożone na nie plany sprzedażowe dają impuls służbom logistycznym do działania. Czy możemy postawić tezę, że w dzisiejszym świecie biznesu logistyka, łańcuch dostaw powinny zajmować równorzędną pozycję wraz z działem handlowym?

Możemy nawet pójść dalej. Taki schemat, że dział logistyki czy łańcucha dostaw odpowiada za spełnianie potrzeb klienta, już nie wystarcza. Powinniśmy dążyć do tego, aby wszystkie działy w przedsiębiorstwie wspierały łańcuchy dostaw, które przecież łączą przedsiębiorstwo z rynkiem. Zasadniczy problem odnosi się do tego, jak zorganizowana jest struktura przedsiębiorstwa. Hierarchiczna struktura zarządzania w przedsiębiorstwie w 90% nie spełnia funkcji w zakresie przepływu informacji i dóbr z pożytkiem dla satysfakcji konsumentów. W miarę rozwoju firmy zarządzane w taki sposób odkrywają, że jest to droga donikąd, i że współpracując na płaszczyźnie horyzontalnej dostarcza się więcej satysfakcji klientom. W jaki sposób to osiągnąć? Poprzez rozwijanie w firmie multi-dyscyplinarnych zespołów, które skoncentrowane byłyby na poszczególnych segmentach konsumentów. Na tym polega preferowana metoda pracy z rynkiem, a nie na utrzymywaniu hierarchicznych struktur łącznie z logistyką czy łańcuchem dostaw odpowiadających za specjalistyczne zadania. Temu zagadnieniu poświęciłem w swojej książce cały rozdział, właśnie ze względu na rolę, jaką odgrywa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Czy koncepcja pracy od zewnątrz do wewnątrz nie zabija innowacji? Przecież innowacje przełomowe zwykle powstają wewnątrz firmy i dopóki nie powstaną, klient nigdy nie będzie miał świadomości ich istnienia. Czy tylko klient najlepiej wie, co i jak będzie kupował?

Jeśli jesteś Steve'm Jobsem, możesz myśleć z wyprzedzeniem o tym, czego będą potrzebowali konsumenci, a następnie sprawić im przyjemną niespodziankę.

W ten sposób powstaje innowacyjny produkt. Zagadką pozostaje, na ile myśląc od wewnątrz na zewnątrz rzeczywiście zadowolamy naszych konsumentów. Trzeba zrozumieć wzór zachowań konsumentów, a następnie przenieść go do firmy i nakazać inżynierom tak ustawić łańcuchy dostaw, aby spełniał potrzeby klientów. Klienci oczywiście nie będą wiedzieć, w jaki sposób dokonano tego. Po prostu należy rozumieć ich lepiej, niż oni sami siebie rozumieją.

Łańcuch dostaw musi być elastyczny, bo obsługuje konsumentów, którzy nie mogą czekać

Jak w nowym, pokryzysowym świecie radzić sobie z często fikcyjnymi planami sprzedażowymi? Obserwując różne branże można zauważyć, że plany sprzedażowe firm rzadko zakładają spadek sprzedaży. Zwykle dyrektor, który ogłasza spadek, traci pracę, a nowy dyrektor rozpoczyna swoją przygodę od orędzia zapowiadającego zwiększenie sprzedaży. A to oznacza, że nowe plany dla sprzedaży są fikcją, tylko że plan produkcji już tego nie uwzględnia ...

Podstawowe różnice między działami odnoszą się do przewidywania sprzedaży i planowania popytu. Każdy dział w firmie ma swoje przewidywania co do tego, ile firma może sprzedać. Takie różne punkty widzenia prowadzą do konfliktu pomiędzy działami. Najlepsze firmy radzą sobie z tym w ten sposób, że przygotowują plany operacyjne sprzedaży (S&OP) w celu przetworzenia wielu przewidywań w jedną prognozę – plan popytu, na rzecz którego każdy w firmie jest zobowiązany pracować. Osiąga się to w ten sposób, że tworzy się zespoły interdyscyplinarne, które poprzez debaty i dyskusje wypracowują konsensus. W ten sposób konflikt interesów zostaje zażegnany, a pozostaje plan, w który wszyscy są zaangażowani i wszyscy go realizują.

Czy w związku z tym świat będzie się rozwijał w nieskończoność?

Chodzi o to, aby zebrać zasadnicze wzory zachowań klientów, które złożą się na całkowity popyt. Do tego celu można używać różnych wskaźników i technik statystycznych w celu uzyskania relatywnie stabilnego, zagregowanego popytu i wiedzieć, na ile może być on zmienny. Poprzez wyodrębnienie dwóch

wzorów na popyt stabilny i niestabilny będzie można dostosować do nich różne modele łańcuchów dostaw, np. szczypliwy łańcuch dostaw do popytu stabilnego, a elastyczny do bardziej niestabilnego popytu.

W książce odnosi się pan do światowej kooperacji. O ile można to zrozumieć w ramach jednego działu, o tyle bardzo jest o to trudno pomiędzy poszczególnymi działami? Mamy przecież w organizacjach wiele różnych działów. Jeden dział, który planuje coś kupować, chce to nabyć od sprawdzonych dostawców, ale przecież to inny dział o tym decyduje. W kolejnej fazie do działania wchodzi dział zakupów, który ma na celu kupić jak najtaniej. W takiej sytuacji często nie zostaje wybrany najbardziej optymalny dostawca, lecz ten najtańszy. Jak w takiej rzeczywistości wybierać najlepszych dostawców? Krótko mówiąc poszczególne działy w firmie mają po prostu sprzeczne cele.

Tajemnica kryje się w tym, aby cofnąć się do segmentacji zachowań konsumentów i zidentyfikować, którzy konsumenci są lojalni i współpracujący i poinformować o tym wszystkie działy w firmie. W ten sposób wszystkie działy w firmie będą wiedziały, jak traktować lojalnych klientów, którzy będą dzwonić do firmy, a jak pozostałych, którzy będą poszukiwali kontaktu.

Na całym świecie w wielu korporacjach widzimy trend przejmowania funkcji zarządczych przez księgowych lub dyrektorów finansowych. Z całym szacunkiem do tego zawodu, ale wiele firm cierpi z tego powodu. Księgowi zwykle nie dostrzegają przyszłości, widząc jedynie bardzo wyraziście teraźniejszość. Niby wszyscy o tym wiedzą, a mimo to pozostawiają firmy w ich totalitarnej władzy, która nastawiona jest tylko na krótkotrwały wynik. Czy może pan wyjaśnić takie zachowania w biznesie?

Tak, rola dyrektorów finansowych i księgowych jest bardzo wąska i mają oni swoje wewnętrzne KPI. Księgowi i dyrektorzy finansowi nie mają takiej wiedzy z zakresu zarządzania, aby traktować różne grupy klientów według ich potrzeb. Mają oni tendencję do traktowania klientów po prostu jako źródło zysku. Dlatego najlepiej byłoby, gdyby byli oni przypisani do różnych zespołów inter-

dyscyplinarnych obsługujących różne grupy klientów i w ten sposób wspierali prace tych zespołów.

W książce poświęca pan dużo miejsca zachowaniom ludzi, pisze pan, że jedyną słuszną drogą jest ich słuchanie, ale czy to słuchanie w globalnym wymiarze nie powoduje, że produkty stają się coraz bardziej skomplikowane i niezrozumiałe dla klientów? Czy nie ma pan wrażenia, że dzisiejsi konsumenci zaczynają poszukiwać produktów prostych, nie wymagających od nich studiowania obszernych instrukcji obsługi? Na rynku jest wiele takich towarów, które wyposażone są w funkcje, z których klient nigdy nie będzie korzystał np. w telefonach komórkowych czy innych urządzeniach. Klient płaci za czego nie używa...

Tak, producenci mają tendencję do wytwarzania nadmiernie innowacyjnych produktów i dostarczają na rynek to, co nie zawsze jest konieczne, ale co się może konsumentowi przydać. Jednakże dopiero wychodząc na zewnątrz firmy i wchodząc w rolę konsumenta - trochę tak jakby lewitując nad własnym ciałem - można uzyskać dużo większe rozeznanie w tym, czego tak naprawdę potrzebowałby konsument, a szczególnie w jaki sposób chciałby być obsłużony. Poprzez analizowanie zachowań konsumentów możemy czerpać inspiracje, jak konfigurować nasze zasoby. Tak więc, jeśli rzeczywiście chcemy zredukować złożoność wewnątrz firmy, należy przede wszystkim zdemaskować i uprościć strukturę rynku, a następnie według tego konfigurować zasoby wewnątrz firmy.

Segmentacja produktów - jak w takim razie wyjaśnić sukces Apple, która to firma właśnie zrezygnowała z wielowariantowej segmentacji produktów i skoncentrowała się tylko na kliku, ale za to doskonałych produktach. Redukcja ponad 150 różnych produktów do zaledwie kliku, kilkunastu dała firmie globalną przewagę rynkową.

Kiedy Steve Jobs powrócił do Apple, pierwszą rzeczą, którą uczynił, było zlikwidowanie ponad stu projektów i zredukowanie ich do trzech: iPod, iPhone i iPad. Poprzez takie posunięcie wyeliminował złożony łańcuch dostaw Apple - od zakupów poprzez finalną dostawę na rynek detaliczny. Jobs również rozpoczął budowę własnej sieci detalicznej, demonstrując w ten sposób, w jaki

sposób produkty Apple powinny być sprzedawane.

Inne firmy mogłyby z powodzeniem pójść śladem Apple, ponieważ wielkim problemem obecnie jest złożoność łańcuchów dostaw i wzrastająca różnorodność poszczególnych produktów. Branża detaliczna robi dobrą rzecz poprzez ograniczanie tej różnorodności towarów, ale producenci z kolei czynią odwrotnie wprowadzając coraz więcej podobnych do siebie produktów.

Pętla OODA - obserwuj, orientuj się, decyduj i podejmij akcję. Zdrowy rozsądek podpowiada, że jest to strategia skuteczna, ale jak ją stosować w dużych, złożonych przedsiębiorstwach? Na rynku można zauważyć, że wiele dużych organizacji, chcąc wprowadzić innowacje, zakłada mniejsze firmy, które przy określonym budżecie mają za zadanie wprowadzić ten nowy produkt na rynek. Czy nie jest to wyraźny sygnał, że próby wymyślenia czegoś nowego podejmowane przez firmy duże po prostu nie dają zamierzonych efektów? Czy nie jest to porażką dużych, nieelastycznych organizacji, które zawsze wracają do starych utartych praktyk będących zwykle zabójczymi dla każdego nowego pomysłu?

Powinniśmy dążyć do tego, aby wszystkie działy w przedsiębiorstwie wspierały łańcuchy dostaw, które przecież łączą przedsiębiorstwo z rynkiem

Pętla OODA mówi po prostu o tym, że należy podejmować swoje decyzje szybciej niż konkurent. Na rynku ma to ogromne znaczenie szczególnie w branży modowej. Jeśli nie jest się zdolnym do podejmowania szybkich decyzji, będzie się stopniowo schodziło z rynku. Nie oznacza to, że cała organizacja jako taka musi być szybka, lecz jej łańcuch dostaw musi być elastyczny, bo obsługuje konsumentów, którzy nie mogą czekać!

Jak pan może wyjaśnić twierdzenie, że największym zagrożeniem dla naszych firm nie jest konkurencja, lecz menedżerowie pracujący za pieniądze naszej firmy? Przecież każdy powinien być żywotnie zainteresowany w rozwoju swojego miejsca pracy.

W mojej opinii konkurencja i współzawodnictwo są przeceniane. Bo zastanów-

my się, co nasi konkurenci wiedzą na temat naszej wewnętrznej pracy? Bardzo niewiele! W wielu firmach ukrytym niebezpieczeństwem jest personel, który bardzo często z powodów egoistycznych nie realizuje strategii, którą powierzył im zarząd. To oni w rzeczy samej są największymi hamulcowymi. W moim przekonaniu stanowią oni większe zagrożenie dla firmy niż konkurencja. Ale bardzo trudno jest takich hamulcowych zidentyfikować i wyrugować z organizacji.

Czy nie istnieje sprzeczność w pana twierdzeniu, że z jednej strony systemy i procedury stają się przeszkodami w biznesie, a z drugiej strony proponuje pan położenie wyraźnego nacisku na dokładne opisywanie procesów?

Nie ma w tym sprzeczności. Procedury, polityka i biurokracja są o.k. w relatywnie stabilnym i słabo się rozwijającym środowisku. Są natomiast utrapieniem w środowisku niestabilnym oraz w takim, gdzie konsument wymaga natychmiastowej reakcji. W takim środowisku potrzeba mniej procedur, mniej polityki i więcej zdolnych pracowników, którzy będą potrafili sobie poradzić w każdej sytuacji, z jaką będą mieli do czynienia.

Dlaczego pana zdaniem najważniejszym czynnikiem zmiany jest styl przywództwa i struktura organizacyjna?

Przywództwo odnosi się do całej organizacji, podczas gdy zarządzanie dotyczy pracy operacyjnej i alokowania zasobów do wypełnienia wizji. W zależności od rynku, na którym działa dana firma, mogą wystąpić różne zachowania klientów, od lojalności i współpracy, po zachowania czysto transakcyjne, gdzie najniższa jest cena lub gdzie nie liczy się cena, lecz innowacyjność produktu. Dla ustabilizowania tego pasma skrajności potrzebny jest właśnie top management.

W książce zwraca pan szczególną uwagę na rolę przywódcy organizacji. Czy zechciałby pan scharakteryzować takiego super przywódcę?

Bardzo niewielu zostaje super liderami. Jednym z takich przywódców był Steve Jobs, drugim jest Richard Branson, pozostali to: generał Norman Schwarzkopf i Jack Welch. Wszyscy oni odznaczają się zdolnością do kreowania wizji własnych przedsiębiorstw i umiejętnością pociągnięcia podwładnych do ich wypełnienia. Obdarzeni są oni talentem perswazji i ponad wszystko są auten-

tyczni i oryginalni, pozbawieni fałszu i zakłamania.

Czy może pan przytoczyć kilka przykładów firm, które wzniosły się na wyżyny biznesu dzięki perfekcyjnym łańcuchom dostaw?

Ogólnie rzecz biorąc są to firmy nowej generacji produkujące elektronikę high-tech, które weszły na rynek dość późno, bez zaszczytu kulturowych i które obrały innowacyjną drogę projektowania i zarządzania łańcuchami dostaw – jak np. Dell, Cisco i inne. W obszarze FMCG są to firmy, które wsluchują się w potrzeby swoich klientów, jak np. Unilever, P&G, a w obszarze modowej – Zara, H&M, Top Shop. Niestety obszar przemysłu ciężkiego pozostaje w tyle, podobnie jak sektor bankowy i ubezpieczeń.

Jak uzasadnić fakt, że wielkie firmy, światowi liderzy posiadający dostęp do najlepszych specjalistów, doradców, menedżerów wszystkich szczebli, dysponujące kapitałem do tworzenia innowacji - wpadają w tarapaty lub bankrutują? Przecież to właśnie one powinni odnosić największe sukcesy.

Istnieje wiele przyczyn składających się na przegraną tych firm. Bardzo często firmy uznane za przykład sukcesu osiadają na laurach. Z drugiej strony, bywa, że organizacje te nie potrafią na nowo przemyśleć swoich biznesów i dostosować ich do zmieniającego się świata. Czasami firmy nie potrafią przeprowadzić restrukturyzacji i przegrywają z powodu różnic kulturowych. W końcu bywa, że rozwój firm przerasta ich możliwości i wpadają w pułapkę, z której nie mogą się podnieść. Mądre firmy odmładzają swoje łańcuchy dostaw i poprzez ten proces dokonują transformacji całej firmy. Dlaczego? Ponieważ łańcuchy dostaw są centralnym układem nerwowym każdego przedsiębiorstwa.

Czy dziś takie koncepcje, jak wymyślone lata temu: VMI, Lean Management, agile, Kanban, ECR, dają firmom przewagę konkurencyjną i mogą być gwarancją sukcesu?

Tak, wszystkie te narzędzia są użyteczne, ale rzecz w tym, aby używać ich we właściwym kontekście. Wszystkie te narzędzia mają swoją rolę do odegrania i mogą współistnieć w synergii, ale żadne z tych narzędzi lub technik nie jest receptą na sukces.

Podobno zaledwie 2% firm osiąga założone efekty z wdrażania Lean.

Jak pan sądzi, co może być tego powodem?

W przeszłości Lean był używany jako recepta na sukces, która uratuje firmę. Ale to nie tak! Takie podejście jest właściwe dla tego segmentu rynku konsumentów, którzy oczekują dobrych usług po niskiej cenie. Ale nie działa ono w stosunku do konsumentów wymagających, którzy działają w środowisku niestabilnym. Rozwiązaniem jest używanie szczupłych i elastycznych łańcuchów dostaw.

Dlaczego pan uważa, że KPI tak uwielbiane wskaźniki mierzenia efektywności są często mylnie rozumiane i niewłaściwie wykorzystywane?

Trzeba zrozumieć wzór zachowań konsumentów, a następnie przenieść go do firmy i nakazać inżynierom tak ustawić łańcuchy dostaw, aby spełniał potrzeby klientów

Ludzie są zagubieni w gąszczu KPI. Bardziej odpowiednią miarą jest Balanced Score Card (Kaplan&Norton), która nie prowadzi do zamieszania i straty czasu. Do każdej konfiguracji łańcucha dostaw należy stosować co najmniej kilka KPI, a nie kierować się zasadą w stylu „jeden rozmiar dla wszystkich”. Na niewtajemniczonych czekają pułapki.

W książce zwraca pan uwagę na to, że firmy tracą ostrość widzenia klientów. Dlaczego tak się dzieje, skoro są wyposażone w służby marketingowe, systemy IT do obserwacji reakcji klientów, a w końcu wszyscy w swojej polityce przedsiębiorstw

podkreślają, że najważniejszy jest klient?

Jest wiele szumu na temat, że konsument powinien być w centrum uwagi, ale to tylko szum. W rzeczywistości istnieje niewiele firm, które od dekady wpajają wszystkim swoim pracownikom mądrość polegającą na tym, że muszą mieć zażyłe kontakty ze swoimi konsumentami. Wdrożenie tego modelu w całej firmie nie jest prostą rzeczą, zważywszy, że poszczególne działy w firmach żyją w swoich światach i „mówią różnymi językami” mającymi niewiele wspólnego z rzeczywistymi oczekiwaniami konsumentów.

Jaka więc jest rada dla mniejszych firm, skoro to te duże mają najinteligentniejszych menedżerów na świecie?

Przedsiębiorcy odnoszący sukces instynktownie wiedzą wszystko to, o czym powiedziałem w tym wywiadzie i o czym piszę w swojej książce. Problem polega na tym, że firmy poprzez swój rozwój nabywają coraz bardziej hierarchicznej struktury i tracą kontakt ze światem zewnętrznym, w którym znajdują się konsumenci. Cała sztuka polega na tym, aby rozwijać firmę poprzez tworzenie małych, prostych struktur, które będą utrzymywały bliski kontakt ze swoimi konsumentami oraz między sobą. Wszystko więc tak naprawdę sprowadza się do ludzi i ich zachowań. Wszystko inne jest jedynie wypadkową tego działania i dotyczy to także infrastruktury, aktywów, procesów, technologii itp. To ludzie nadają tej materii życie i wprowadzają ją w ruch i tak ustawiają, aby konsumenci i firmy mieli z tego pożytek.



Fot. Gattorna Alignment