

# Co łączy innowację ze sztormowym żaglem Cz. 2.

**Artykuł z serii "Przewaga dzięki innowacji, Cz. 4.2. Znaczenie innowacji managerskiej w czasach kryzysu." Innowacje w systemie produktowym, kanałach sprzedaży, obszarze zaangażowania klienta. Do przeczytania także na łamach miesięcznika Meblarstwo Komponenty i Technologie (<http://meblarstwo24.pl/e-magazyn/>)**

*Pierwszą część artykułu nt. innowacji managerskiej zakończyłem następującym cytatem Petera Druckera:*

**„Największym niebezpieczeństwem w czasach turbulencji nie są same turbulencje, lecz działanie zgodnie z wczorajszą logiką.”**

*Sztorm w gospodarce wymaga zastosowania nowych, innowacyjnych technik, strategii i rozwiązań, które pomogą organizacji nie tylko wyjść z niego obronną ręką, ale też się wzmocnić. Żagiel sztormowy znany jest w żeglarstwie od wieków ale zanim spowszechniał, był niewątpliwie innowacją, która swoim twórcom pomogła wyjść cało z niejednej żeglarskiej opresji. Innowacje, które oparacuje i wprowadzi Twoja organizacja w czasie kryzysu, też mają szansę przejść do kanonu. Ważne żeby zacząć je robić już teraz.*



## SYSTEMY PRODUKTOWE

Innowacje ukierunkowane na stworzenie Systemu Produktowego sprawiają, że klienci uświadamiają sobie lub dowiadują się o nowych potrzebach. Ich zakres obejmuje dodatkowe komponenty lub elementy produktu, które idealnie uzupełnią to, na zakup czego już się zdecydowali. Tego rodzaju innowacje polegają na sposobie lub sposobach łączenia poszczególnych produktów i usług w jeden pakiet. Wiodą one do stworzenia solidnego i skalowalnego systemu produktów. Jest to sposób na tworzenie rozwiązań czy powiązań między często z pozoru odmiennymi produktami. Mistrzem innowacji w tym obszarze jest Apple. Jego iPhone z gniazdem lightning, wyprowadza całą grupę uzupełniających produktów, które zwiększają albo rozszerzają funkcjonalność urządzenia. Do tego są kompatybilne wyłączenie z produktem głównym firmy z Cuperino. Słuchawki, przewody do transmisji danych, głośniki to tylko trzy z dziesięciu kategorii produktowych dostępnych do nabycia w sklepie internetowym Apple'a.

*"W trakcie zjeżdżania na grzbiecie fali lekko odpadamy dla nabrania prędkości, by następnie ostrzyć do kolejnej nadchodzącej fali, aby po przejściu grzbietu ponownie spadać na kurs."*

Wydawać by się mogło, że branża meblarska powinna czerpać z tego rozwiązania pełnymi garściami. Kolekcja mebli to przecież system produktów, które się na wzajem uzupełniają. Fotele w kolorze kanapy i do tego pasujący stolik kawowy plus jadalnia i otwarta kuchnia tworzące jedną całość to cel każdego, kto wyposaża swój dom, apartament, mieszkanie. Czy na pewno? Producent mebli, który w jednej hali produkcyjnej produkuje szafki, stoły czy półki, a w drugiej fotele, sofy i narożniki, obie te grupy produktowe (tzw. meble twarde i miękkie) postrzega jako ze sobą niepowiązane. Połączenie ich w kompatybilny system, zwiększałoby możliwość konfigurowania i zapewniło efekt synergii na wielu płaszczyznach.

### Uzupełnienie lub rozszerzenie

Jednym z ciekawszych przykładów Innowacji Systemu Produktowego jest Uzupełnienie lub Rozszerzenie czyli przedstawienie nowych produktów w powiązaniu ze starszymi jak również łączenie np. produktów innych marek z produktem głównym. V. Mahajan, E. Muller i J. Wind w książce pt. "New-Product Diffusion Models" używają terminu "facilitating products": produkty ułatwiające sprzedaż innych, głównych produktów. Określenie to świetnie oddaje charakter tego typu innowacji. „Produkt” można tutaj postrzegać jako system składający się z dwóch lub więcej składników, w którym jeden z nich, z reguły nowszy, zwiększa wartość produktu podstawowego, już istniejącego.

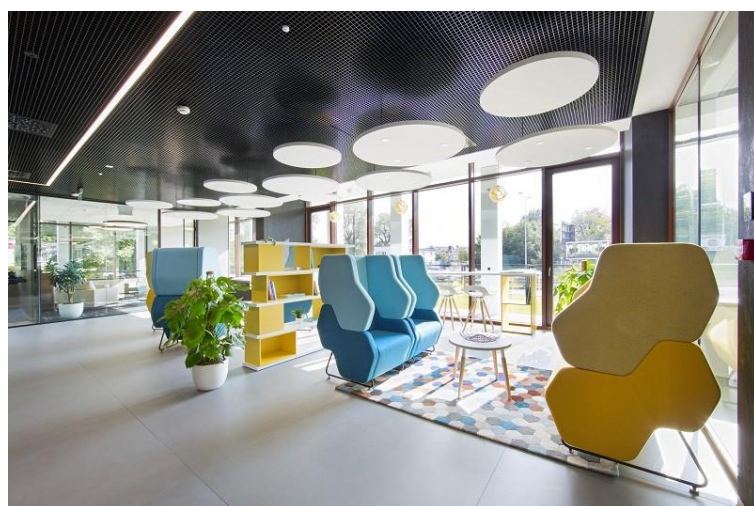


W meblach mogą to być różnego rodzaju dodatkowe opcje, które uzupełnią funkcje i właściwości głównego produktu. W przypadku sofy mogłyby to być na przykład dodatkowe zagłówki, uchwyty czy pulpity: na laptop, tablet czy smartfon, kieszeń na książki, dołączany blat zmieniający sofę w stanowisko pracy. W czasach kiedy home office stało się normą, uzupełnienie nie do przecenienia. Nie tak dawno widziałem zabawne zdjęcie garderoby zmieniającej się w pokój do

pracy. Była to indywidualna innowacja jej właścicielki, wymuszona koniecznością pracy w domu i brakiem innej niż to pomieszczenie przestrzeni, w której mogła to zorganizować. Kosze i półki na ubrania w godzinach 8-16 zastępowane były pulpitemi i uchwytami na laptop, monitor, telefon czy dokumenty, wracając po godzinach do pierwotnie dla nich przewidzianych funkcji.

## Systemy modułowe

Duży potencjał komercyjny, z punktu widzenia producenta mebli, ma też Innowacja poprzez Systemy Modułowe. Produkty działające oddzielnie ale zwiększające swoją funkcjonalność gdy są używane razem to kwintesencja myślenia modułowego. Idealnym przykładem połączenia innowacji modułowej z technologiczną i makretingową jest polski start-up Tylko.com. Modułowe półki konfiguruje się za pomocą aplikacji wyposażonej w funkcję rozszerzonej rzeczywistości (AR). Wartość rynku dla tego typu rozwiązań szefowie Tylko.com szacują na 300 mld USD, stąd inwestorzy chętnie wspierają ten projekt.



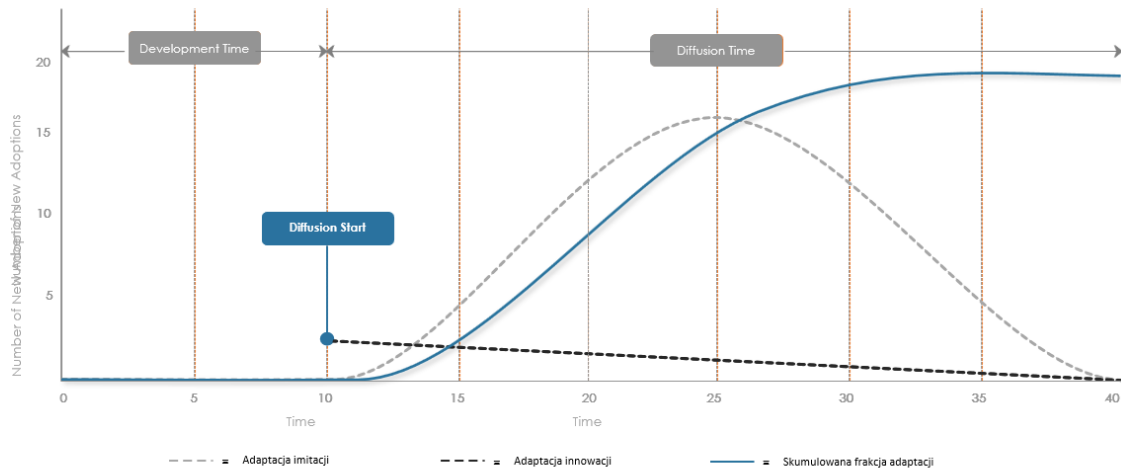
Nieco ponad rok temu polsko-izraelski fundusz wyłożył na jej dalszy rozwój całe 15 mln złotych. Wielu polskich producentów mebli z powodzeniem rozwija już swoje systemy modułowe. Modułowa linia Hexa firmy Nowy Styl może być wykorzystana do stworzenia unikalnego systemu, który będzie działał prawie w każdym miejscu pracy, doskonale uzupełniając jego funkcjonalne i

estetyczne właściwości. W branży drzewnej ale nie meblarskiej insirującym przykładem jest łotewski startup Brette Haus, który na bazie płyty CTL tworzy modułowe domki rekreacyjne sezonowe i całoroczne, także docelów komercyjnych, z których można zestawić system dający użytkownikowi nawet 100 m.kw powierzchni. Przy czym kompaktowy charakter domku, w tym możliwość jego składania i rozkładania, optymalizuje logistykę, pozwalając na

przewiezienie 100 m.kw. na jednej ciężarówce. Montaż domku trwa jedynie 3 godziny. Korzyści innowacji modułowej to m.in. optymalizacja kosztów materiałów i projektowania, łatwa adaptacja do warunków użytkownika, łatwa modyfikacja i wymiana poszczególnych modułów w tym rozbudowy systemu.

## Model Dyfuzji Bassa

Składa się z prostego równania różniczkowego opisującego proces przyjmowania nowych produktów w populacji. Model przedstawia uzasadnienie interakcji obecnych i potencjalnych nabywców nowego produktu.

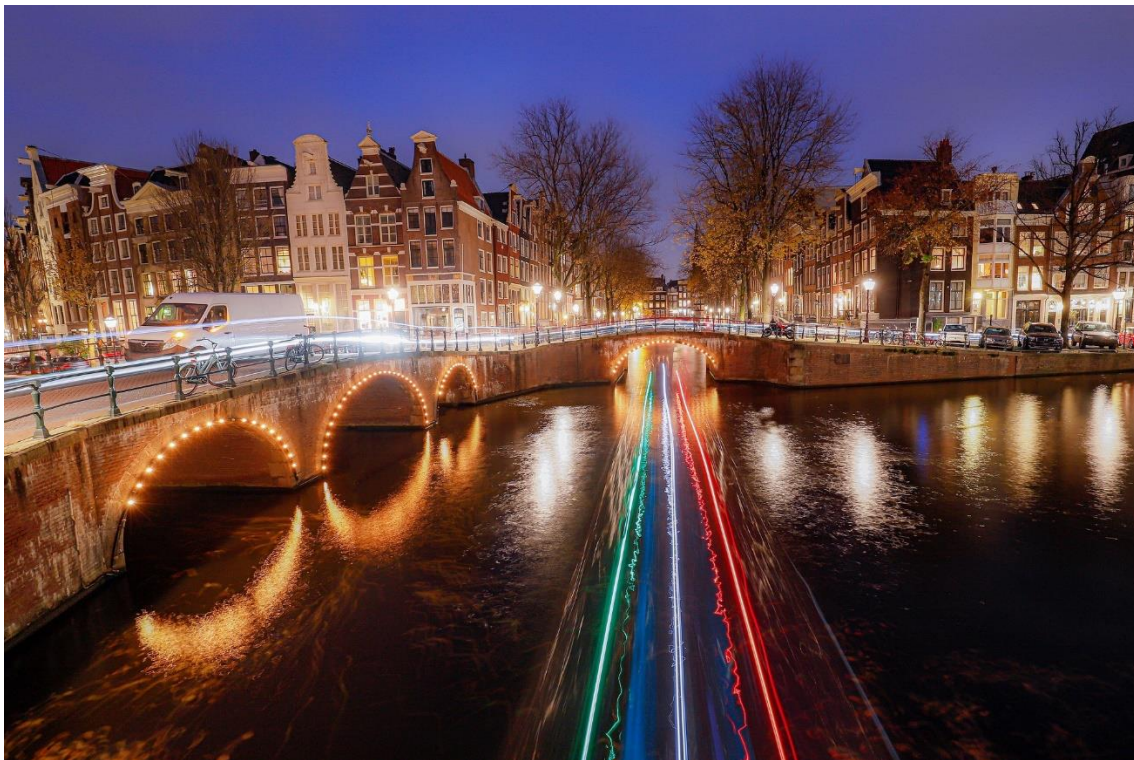


## Narzędzie: MODEL DYFUZJII BASSA

Narzędziem zarządczym wspierającym innowację poprzez System Produktowy może być Model Dyfuzji Bassa. Dyfuzja innowacji to ostatni z pięciu etapów procesu innowacji, nazywany również upowszechnieniem. Znakomicie opisany w *Diffusion of Innovations*, Everetta M. Rogersa. Dyfuzja stanowi w.g. autora proces przyswajania danej innowacji, rozprzestrzeniania i upowszechniania się jej na rynku. Badania nad dwoma podstawowymi wymiarami dyfuzji – czasem i przestrzenią, pozwoliły na szczegółowe scharakteryzowanie cyklu dyfuzji oraz doprowadziły do sformułowania następujących wniosków:

- proces przestrzennej innowacji to rozprzestrzenianie się przedmiotu – fizycznej rzeczy, a nie efektów innowacji,
- dyfuzja innowacji jest procesem długotrwałym, sięgającym nawet 20 lat w przypadku innowacji przełomowych i kilku lat w przypadku innowacji usprawniających,
- w początkowych fazach dyfuzja przebiega powoli, następnie nabiera tempa,
- szybkość dyfuzji zależy przede wszystkim od skali innowacji,

Frank Bass, autor Modelu Dyfuzji Bassa, był wykładowcą Uniwersytetu Teksasńskiego w Dallas. Model Bassa składa się z prostego równania różniczkowego opisującego proces przyjmowania nowych produktów w populacji. Model przedstawia uzasadnienie interakcji obecnych i potencjalnych nabywców nowego produktu. Podstawową przesłanką tego modelu jest to, że osoby adoptujące produkt mogą być klasyfikowane jako innowatorzy lub naśladowcy, a szybkość i czas adopcji zależy od stopnia innowacyjności i stopnia naśladowania wśród osób adoptujących. Model Bassa jest szeroko stosowany w prognozowaniu, szczególnie w prognozowaniu sprzedaży nowych produktów i technologii.



## KANAŁ SPRZEDAŻY

Kanał to sposób, w jaki klienci uzyskują dostęp do produktów lub usług. Innowacje Kanału Sprzedaży to nowe sposoby komunikowania się z klientami, które bardziej efektywnie zwiększają sprzedaż, wpływają na marże lub zwiększają ekspozycję produktu i pozytywne skojarzenia z marką. Innowacje kanałów sprzedaży mają na celu, w dużym skrócie, osiągnięcie takiego stanu aby użytkownicy mogli kupować to co, kiedy i jak chcą, przy minimalnym koszcie oraz maksymalnej przyjemności. Innowacje kanału sprzedaży mogą również zmniejszyć stratę czasu lub wysiłku poprzez outsourcing sprzedaży metodami takimi jak dystrybucja pośrednia.

*"Długość fali wydaje nam się większa, gdy płyniemy razem z nią."*

Wśród możliwych rozwiązań w tym obszarze są takie jak flagowy sklep czy aktywność sprzedażowa w zależności od okoliczności (lub innymi słowy sprzedaż sytuacyjna). Ze względu na obszerny zakres innowacji w kanałach sprzedaży, skupię się na dwóch innych tj. Go Direct i marketingu kooperacyjnym.

### Go Direct

Go Direct czyli sprzedaż bezpośrednia końcowym użytkownikom, to działanie znane przecież od wieków. Innowacją będzie zawsze tam, gdzie sprzedaż bezpośrednia jest niespotykana, nietypowa i niestandardowa np. w branżach, które tradycyjnie sprzedają swoje produkty wyłącznie przez pośredników: dystrybutorów, agentów czy detalistów. Ustanawiając kanał bezpośredni, np. online, można zyskać w trójnasób: a) ustalając swoim pośrednikom punkt odniesienia dla cen detalicznych, stworzyć im możliwość osiągnięcia wyższych zysków - konsumenci będą najczęściej porównywać ceny pośredników z ceną w sklepie producenta, b) zyskanie kanału sprzedaży, który pozwoli na osiągnięcie wyższej marży przy niższych

kosztach, c) dostęp do informacji zwrotnej z rynku na temat własnych produktów (czy też propozycji wartości) bezpośrednio od użytkowników.

## Marketing kooperacyjny

Marketing kooperacyjny koncentruje się na wykorzystywaniu niezależnych sił sprzedażowych innych firm, do sprzedaży swoich produktów. Jeśli znajdujemy meble tapicerowane w sklepach producenta mebli skrzyniowych, jest to klasyczny przykład marketingu kooperacyjnego. Tego typu innowacja została szeroko zaadoptowana przez branżę meblową w kanale tradycyjnym i nowoczesnym.

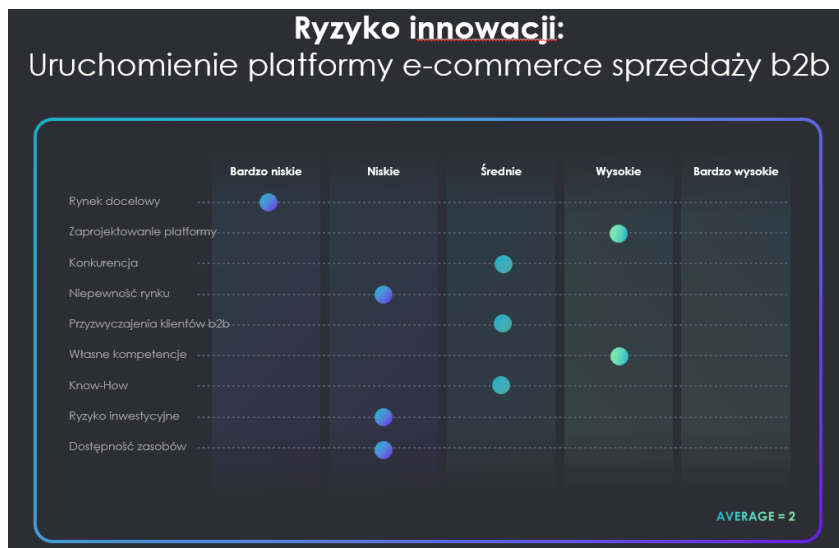
Obopólna korzyść jest oczywista i przejawia się z jednej strony we wzmocnieniu oferty producenta mebli skrzyniowych, meblami tapicerowanymi, które generują dodatkowy przychód i marżę, z drugiej wykorzystaniem sił sprzedaży sieci tj. potencjał lokalizacji, personel, infrastruktura. Ale są obszary dziewicze w marketingu kooperacyjnym, których wiele branż jeszcze nie odkryło. Jednym z nich jest kooperacja w sprzedaży eksportowej. Grupy Sprzedaży Eksportowej mogą stać się innowacją kanału sprzedaży, jeśli dotychczas tego typu rozwiązanie w danej branży nie funkcjonowało, a firmy wychodzące na rynki eksportowe konkurowały ze sobą doprowadzając do



wojen cenowych i wzajemnego zwalczania się.

## Grupy Sprzedaży Eksportowej

Svend Honnesen w rekomendowanej przez Financial Time książce pt. "Global Marketing: A decision oriented approach", sugeruje, aby grupy sprzedaży eksportowej cechowała m.in. komplementarność asortymentu produktowego, co pozwala uniknąć kanibalizacji ofert członków grupy i konkurencji wewnątrz niej. Razem członkowie tworzą szerszą koncepcję produktu, wspólną propozycję wartości, która może być bardziej atrakcyjna dla nabywcy, szczególnie jeśli jest ukierunkowana na określoną grupę docelową klientów. Współpraca między producentami w grupie może być ścisła lub luźna. W ramach luźnej współpracy poszczególne firmy w grupie sprzedają własne marki za pośrednictwem np. tego samego kanału (np. dystrybutora czy platformy internetowej), podczas gdy ścisła współpraca często skutkuje utworzeniem konsorcjum eksportowego. Takie konsorcjum może działać jako ramię eksportujące, reprezentujące wszystkie firmy członkowskie, prezentując spójny i wspólny front na rynkach zagranicznych i uzyskując znaczne korzyści skali. Jego główne funkcje to m.in: eksportowanie w imieniu stowarzyszenia, konsolidacja frachtu, negocjowanie stawek, przeprowadzanie badań rynku, wyznaczanie agentów sprzedaży za granicą, uzyskiwanie informacji kredytowych i ściąganie długów, ustalanie cen eksportowych, dopuszczenie jednolitych umów i warunków sprzedaży, umożliwienie kooperacyjnych ofert i negocjacji sprzedaży.



## Narzędzie: Analiza ryzyka- atrakcyjności innowacji

Percepcja i ocena ryzyka czy atrakcyjności innowacji nie jest jednakowa i zależy chociażby od tego czy rozważa ją mała, garażowa firma, czy duża

międzynarodowa korporacja. Pomysł rozpoczęcia sprzedawania mebli w kosmosie jest oryginalny, ale nawet najbardziej ambitny manager prawdopodobnie wykluczy go na jego najwcześniejszym etapie. Pojawiają się natomiast inne, nierzadko przełomowe pomysły, innowacje, które mogą popchnąć firmę do przodu albo tylko... kosztować morze pieniędzy. Jak więc zrównoważyć ryzyko? Innowacje wymagają prowadzenia stałych analiz ryzyka ich atrakcyjności. To, jak ryzykowna jest innowacja, zależy w dużej mierze od wyborów dokonywanych przez jej autorów i wykonawców. Prosta analiza ryzyk związanych z wdrożeniem danej innowacji może szybko dać odpowiedź czy należy się nią zajmować czy nie. Jeśli założymy, że rozważamy pomysł sprzedaży naszych produktów przez platformę e-commerce, na dotatek dedykowaną sektorowi B2B, najpierw ustalimy skalę ocen, a następnie parametry przez które będziemy ją oceniać. Przedstawione narzędzie dzięki swojej prostocie, pozwala ocenić wstępne ryzyko i atrakcyjność innowacji m.in. w kanale sprzedaży. Można je też zastosować do innych projektów innowacyjnych. W powyższym przypadku analizie została poddana innowacja polegająca na uruchomieniu wspomnianej platformy e-commerce. Ocena ryzyk jako: niskie i bardzo niskie w ilości cztery, wysokie i bardzo wysokie w ilości dwa, plus trzy ocenione jako średnie, sugerowałyby zasadność rozważenia przejścia od pomysłu do jego realizacji w ramach np. modelu phase-gate (albo stage-gate), który opisywałem w poprzednim odcinku.



## **ZAANGAŻOWANIE KLIENTA**

Nic nie zapewnia lepszego organicznego wzrostu firmie jak zaangażowanie klienta. Agresywne kampanie reklamowe, super atrakcyjne promocje sprzedaży, obietnice niskich cen i bony rabatowe mogą zachęcać klientów do jednorazowych zakupów, ale nie tworzą emocjonalnych więzi, które napędzają długoterminowe zyski i lojalność.

*"Jeśli będziemy żeglować z prędkością większą o około 30 proc. od prędkości wody na wierzchołku fali (...) to osiągniemy dużą szybkość i żegluga na pewno stanie się najprzyjemniejsza z możliwych."*

Czym więc jest angażowanie klienta? Jest to emocjonalna więź między firmą a klientem. Dodajmy, że angażująca raczej te pozytywne emocje niż negatywne. Niektórzy mogą sądzić, że decyzje zakupowe klientów kierują się przede wszystkim racjonalnym myśleniem. Nic bardziej mylnego. Wiele badań z zakresu zachowań konsumenckich dowodzi, że jest dokładnie odwrotnie. Klienci wyrażają silne emocje w odniesieniu do danej firmy czy marki w oparciu o ich doświadczenia z ludźmi w niej pracującymi - i te dokładnie emocje najbardziej wpływają na ich decyzje zakupowe. Kto pierwszy to zrozumie, ten już nigdy tego obszaru nie zaniedba.





Innowacje w zakresie angażowania klientów polegają na zrozumieniu głęboko zakorzenionych aspiracji klientów i użytkowników oraz wykorzystaniu tych spostrzeżeń do opracowania znaczących więzi między nimi a propozycją wartości firmy. Innowacje w tym obszarze zwiększają ogólną satysfakcję klientów i upraszczają złożoność procesu np. zakupu czy montażu mebli, zmieniając

doświadczenie klienta z pewnego rodzaju obowiązku w czynność sprawiającą przyjemność. Obok takich przykładów innowacji jak Społeczność i Przynależność, czyli stworzenia możliwości stałej interakcji z firmą, czy Specjalizacji, która pomaga klientom pogłębiać wiedzę i umiejętności przez doświadczenia (np. przyjemny montaż mebli), warto zwrócić szczególną uwagę na Automatyzację Doświadczenia i Uproszczenie Doświadczenia Klienta.

## **Automatyzacja doświadczenia klienta (CX - Customer Experience)**

Konsumenci zawsze szukają firm podobnych do nich samych, czyli takich które będą ich dobrze rozumiały (tak jak oni sami rozumieją siebie) i dobrze traktowały (tak jak oni sami chcieliby być traktowani). Proste do zrobienia? Tylko z pozoru. A ponieważ każdy klient jest inny, sprawa staje się jeszcze bardziej złożona. W sukurs idzie jednak technologia a ściślej sztuczna inteligencja, która rozpoznaje cechy poszczególnych klientów, grupuje je w segmenty, i dopasowuje taką komunikację, która pomimo że jest automatyczna, spisuje się dużo lepiej niż człowiek.

Automatyzacja doświadczenia klienta to technologia, która pomaga klientom w wykonywaniu typowych zadań, w celu poprawy interakcji z klientem. CX odnosi się do punktów kontaktowych, z których konsumenci korzystają w celu komunikowania się z marką czy firmą, takich jak konto w mediach społecznościowych, strona internetowa firmy lub kanały obsługi i wsparcia klienta (CSS - Customer Service Support).

Automatyzacja CX wykorzystuje technologię i systemy do poprawy aspektów obsługi klienta, które mogą obejmować krótszy czas reakcji, lepszą wydajność lub włączenie dodatkowych funkcji obsługi. Można go wdrożyć podczas każdego elementu ścieżki klienta, aby zwiększyć zaangażowanie, retencję i ogólnie poprawić jakość obsługi.



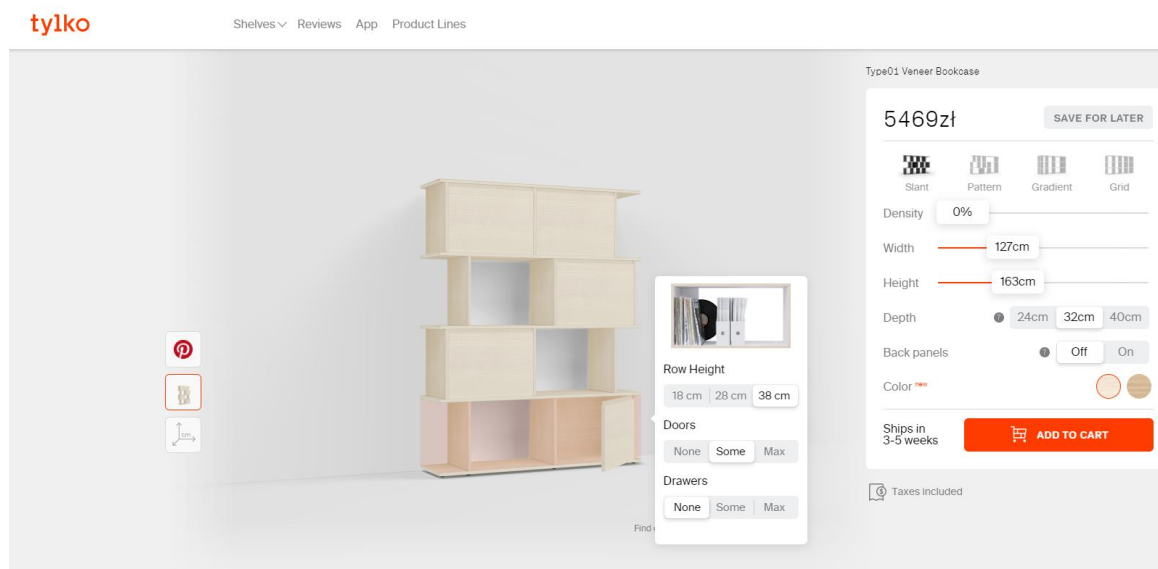
Korzyści z automatyzacji doświadczenia obejmują niższe koszty związane z pracą fizyczną oraz lepszą jakość obsługi. Wraz z rosnącą popularnością aplikacji mobilnych i oprogramowania jak usługi (SaaS - Software as a Service), firmy niezależnie od swojej wielkości i skali biznesu, mogą korzystać z automatyzacji w tym obszarze.

## Uproszczenie doświadczenia klienta

Badania Davies Hickman Partners z 2018 r. Wykazały, że 63 procent konsumentów na całym świecie wskazało, że wygoda jest ważniejsza niż cena. To samo badanie wykazało, że 79 procent oczekuje od swojego dostawcy czy sprzedawcy natychmiastowych reakcji na sładane zapytania. Odpowiedzią na to wyzwanie jest innowacja w obszarze uproszczenia doświadczenia klienta, które z jednej strony poprawia komfort zakupów a z drugiej skraca czas oczekiwania na odpowiedź, reakcję, informację. Niezależnie od tego czy jest to płaszczyzna B2B czy B2C. Dlatego nie bez powodu takie firmy jak Orange mają w swoich szeregach Dyrektorów ds. upraszczania doświadczenia klientów (Customer Experience Simplification Director).

Siegel + Gale, międzynarodowa firma zajmująca się strategią marki i doświadczeniem, z końcem ubiegłego roku opublikowała najnowsze badanie Global Brand Simplicity Index, mające na celu lepsze zrozumienie wpływu prostoty na zachowania konsumentów i wydajność firmy, marek i branż, które tworzą najprostsze doświadczenia oraz które marki najlepiej wykorzystują prostotę doświadczeń. Badanie z 2019 r., Oparte na ankiecie internetowej przeprowadzonej wśród 15 750 respondentów w dziewięciu krajach, ocenia 800 marek pod względem postrzeganej prostoty. Poniżej znajduje się kilka kluczowych wyników badania:

- Prostota zwiększa zyski: 55% konsumentów jest skłonnych zapłacić więcej za prostsze wrażenia.
- Prostota buduje lojalność: 64% konsumentów chętniej poleci markę, ponieważ jest prosta.
- Koszty złożoności: marki, które nie dostarczają prostych doświadczeń, tracą 98 mld dolarów/rocznie.

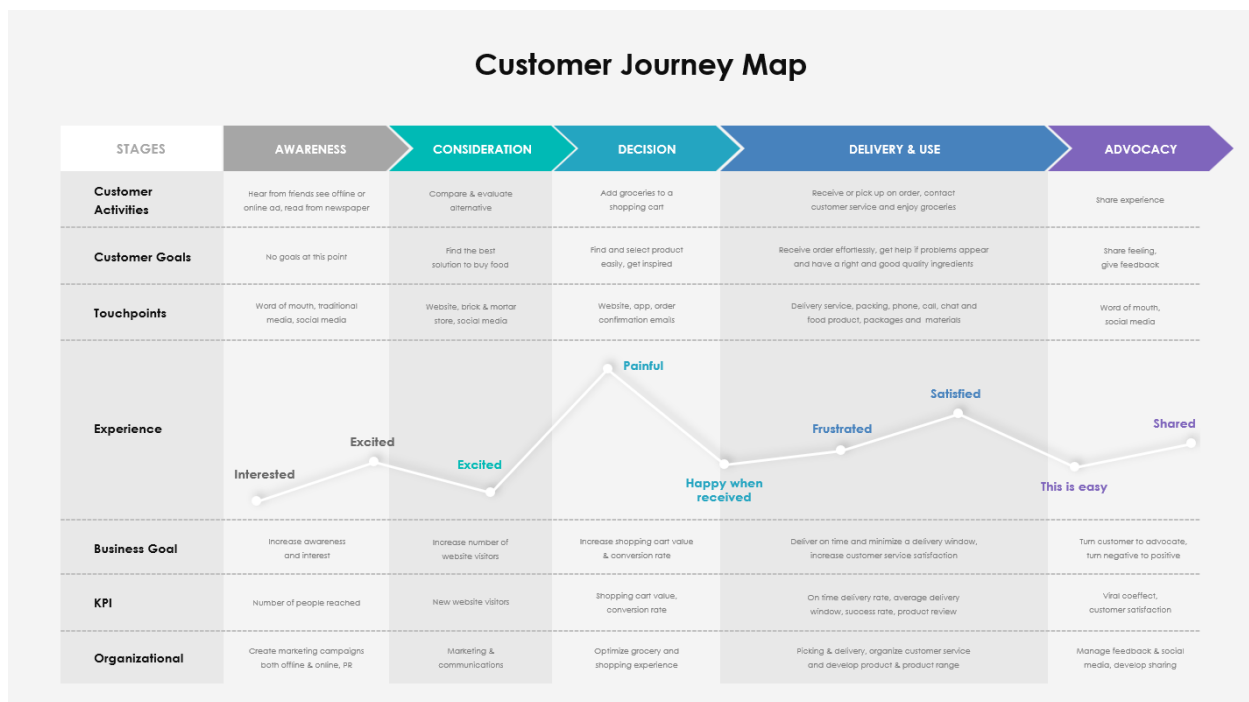


Prostota prowadzi do przełomowych zmian. Marki, które zmieniają funkcjonowanie branż, osiągają to między innymi poprzez zapewnienie konsumentom prostszych doświadczeń. W 2019 mistrzami w upraszczaniu doświadczenia klienta były: Aldi w Niemczech, Netflix w UK

a w Szwecji... oczywiście IKEA. Wśród polskich przykładów na pewno trzeba ponownie wspomnieć o Tylko.com. Niezwykle prosta, przejrzysta i intuicyjna strona internetowa sprawia, że ścieżka doświadczenia jest uproszczona do niezbędnych elementów i pozbawiona jakiegokolwiek szumu odwracającego uwagę od procesu wyboru i zakupu mebla.

## Narzędzie: mapowanie ścieżki klienta

Mapa ścieżki klienta (Customer Journey Map) to potężna technika pozwalająca zrozumieć, co motywuje klientów - jakie są ich potrzeby, wątpliwości i obawy. Choć większość firm jest dość skuteczna w gromadzeniu danych o swoich klientach, same dane nie przekazują pełnego obrazu frustracji i pozytywnych doświadczeń, jakich doznał klient.



Mapa ścieżki klienta ilustruje relacje klienta z firmą w danym okresie. Diagram powinien być przygotowywany z perspektywy klienta (badający powinien wejść w rolę klienta), co zapewni wgląd w jego pełniejsze spektrum doświadczeń. Narzędzie to jest niezastąpione w zrozumieniu i zaspokojeniu potrzeb klientów i usunięciu problemów stojących na przeszkodzie w zapewnieniu dobrych doświadczeń w relacji do produktu lub usługi. Innymi słowy, zaplanowanie podróży klienta daje firmie szansę wglądu w to, jak marka angażuje potencjalnego klienta, a następnie jak przechodzi on/ona przez punkty kontaktowe w całym procesie zakupowym. Dotyczy to zarówno płaszczyzny B2B jak i B2C. Istnieje wiele narzędzi online do mapowania ścieżki klienta.

## **CDN...**

Teorie innowacji skupiają się głównie na innowacjach technologicznych w sektorze produkcyjnym, ale jak widać w na powyższych przykładach, mogą być stosowane we wszystkich kontekstach działalności firmy: systemach produktowych, kanałach sprzedaży czy angażowaniu klienta. W tym artykule, jak również w poprzedniej części, wprowadziłem pojęcie innowacji menedżerskich, które są nowym podejściem do opracowywania strategii i struktury zadań, modyfikowania procesów zarządzania i systemów administracyjnych organizacji,

motywowania i nagradzania członków organizacji oraz umożliwiania adaptacji i zmian organizacyjnych. Lepsze zrozumienie innowacji w zakresie zarządzania, może być cennym uzupełnieniem wiedzy o innowacjach technologicznych, a tym samym niezwykle pomocne w przeprowadzaniu organizacji przez niespokojne wody kryzysu.

Zainteresowanych pogłębieniem wiedzy na temat innowacji managerskiej czy innowacji modelu biznesowego, któremu zamierzam poświęcić swój następny artykuł z tego cyklu, zapraszam na indywidualne konsultacje. Chętnie wymienię się doświadczeniami i wiedzą i podyskutuję na tematy poruszane w moich artykułach.

Cytaty żeglarskie z artykułu Prowadzenie jachtu w sztormie. ABC sztormowania, Magazyn Żagle, <https://zagle.se.pl/zeglarstwo/prowadzenie-jachtu-w-sztormie-abc-sztormowania-aa-yBNo-K2cn-S8Ei.html>

Autor artykułu: Radosław Urys