

PO CO SIĘ ZMIENIAĆ

Beata Kozyra

*Przeżywa gatunek nie najmocniejszy, nie najinteligentniejszy,
ale taki, który najlepiej przystosowuje się do zmian.*

Karol Darwin



*Pantarhei*¹... Heraklit z Efezu już 500 lat p.n.e.dostrzegł i obwieścił to głośno wszem i wobec, że *wszystko się zmienia*. Nieco później w IX wieku ojciec teorii ewolucji Karol Darwin postawił – na podstawie wyników swoich badań – tezę, że gatunek, który *nie adoptuje się do zmian, nie ma szans przetrwać*. Sto lat później Edwards Deming, ekspert zarządzania przez jakość nieco przewrotnie stwierdził, że *możesz się nie zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe*. Najbardziej jednak rozpoznawalnym stwierdzeniem dotyczącym zmiany, jest następujące zdanie, głoszone również przez Heraklita: *Jedyną stałą rzeczą we współczesnym*

wiecie jest zmiana. Powiedzenie to rozpowszechnił guru zarządzania Peter Drucker. Z jakiej perspektywy by nie spojrzeć wygląda na to, że przed zmianą nie uciekniemy.

Dzisiejszy świat, a szczególnie świat biznesu charakteryzuje się ogromną dynamiką zmian. Można ją z powodzeniem przyrównać do tzw. galopującej inflacji, będącej synonimem przełomu lat 1980/90 lat ubiegłego wieku w Polsce. Kolejne generacje telefonów komórkowych, tabletów, laptopów niemal z dnia na dzień zstępują poprzednie, chociaż te nie zdążyły się nawet „zestarzeć”. Stale wzrastają ceny, zmienia się oprocentowanie w banku czy stopa bezrobocia. Zmieniają się przepisy prawa, produkty na rynku oraz potrzeby

¹Z greckiego - *wszystko płynie*

*klientów. Zmieniają się właściciele firm, udziałowcy, kultura i struktura organizacyjna. Powstają nowe firmy a inne upadają. Pojawiają się nowi dyrektorzy i pracownicy, procesy i procedury, technologie, zadania do wykonania czy nowe narzędzia pracy. Powstaje wciąż nowa wiedza, pojawiają się nowe trendy. Następują zmiany wartości, zwyczajów, stylu życia.*²

Jeszcze kilkadziesiąt lat wstecz wszystko było bardziej przewidywalne, byliśmy przyzwyczajeni do powolnych zmian, życie toczyło się z góry ustalonym rytmem. Kilkaset lat temu zanim „nowe” ujrzało światło dzienne miały dziesięciolecia. Wcześniej wieki czy ery. Zanim ewolucja „zdecydowała”, że będzie „nowe” dinozaury panowały na Ziemi naprawdę długo ... 135 milionów lat! My po raz pierwszy wyprostowaliśmy się mniej więcej 190 tys. *Homo erectus* (człowiek wyprostowany). I to bała taka mała śnieżka, która tocząc się coraz szybciej i zabierając ze sobą coraz więcej śniegu (doświadczeń) stale powiększała się, aż do lawiny zmian, której doświadczamy dzisiaj. Wyprostowana postawa i coraz większy mózg napędzały kolejne zmiany. Jednak zmiany te nadal były „niezauważalne” dla pojedynczego człowieka na przestrzeni jego życia. Na przykład, do przemieszczania się na dalsze odległości wykorzystywano konia prawdopodobnie już około 3,5 tys. lat p.n.e. (na terenie północnego Kazachstanu w okresie kultury Botai)³ i w zasadzie był to jedyny lądowy środek transportu do 1769 roku, kiedy to uruchomiono pierwsze samobieżne samochody z silnikiem parowym. A tak na marginesie jest jeszcze wiele miejsc na świecie, gdzie nadal koń pociągowy jest wykorzystywany do transportu i przewozu. Ponad 5 000 lat! Brawo dla konia. Innym przykładem może być system kanalizacji wykorzystywany w Anglii w czasach królowej Wiktorii (1819 – 1901), był bardzo zbliżony do tego używanego w czasach Juliusza Cezara (100

p.n.e. - 44 r. p.n.e.) chociaż dzieliło te okresy ok 2 000 lat! Wracając to tematu transportu, w 1885 roku pojawił się pierwszy samochód z silnikiem spalinowym, wyprodukowany przez Daimlera⁴. Od tego czasu ewolucja transportu drogowego weszła przeszła w tryb turbodoładowania i w przeciągu zaledwie 131 lat ludzkość była świadkiem narodzin ponad 100!!! marek samochodów, z których każda posiada kilka różnych modeli (co daje nam kilkaset różnych aut). Z dzisiejszej perspektywy 100 marek w ciągu 131 lat to niezbyt imponujące osiągnięcie, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę sektor IT. Skrzynka piwa temu, kto policzy, ile modeli telefonów komórkowych, smartfonów itp. pojawiło się na rynku od 1973, kiedy to 3 kwietnia Motorola wprowadziła do obrotu swój pierwszy telefon komórkowy DynaTA. Nowe generacje komputerów, laptopów czy telefonów komórkowych, smartfonów, smart coś tam, przechodzą testy w laboratoriach, kiedy w sklepach odbywa się dopiero premiera wcześniejszych modeli. Śmiało więc można przyrównać współczesne zmiany do postępu geometrycznego.

*To co sprawdziło się w przeszłości, nie sprawdzi się w przyszłości
– lekcja, którą najtrudniej przyswajają sobie przedsiębiorstwa odnoszące sukces.*
Liz Clarke

Konkludując, czy to nam się podoba czy nie *świat idzie do przodu coraz szybciej, a organizacje chcące utrzymać się na rynku powinny za światem nadążyć.*⁵ Johann Wolfgang von Goethe mawiał, że *Kto nie idzie do przodu, ten się cofa*. A cofanie się we współczesnym świecie to nic innego jak staczanie się po równi pochyłej w dół i... zazwyczaj niechybny i koniec. Wielkość i historyczna świetność nie są już dzisiaj żadną przewagą strategiczną. Przekonali się o tym niektórzy giganci tacy, jak GM, Beverly Hills, czy Kodak.

²Beata Kozyra, Zarządzanie zmianą w firmie: Po co się zmieniać? World Business Class Magazine - marzec 2018, s. 44.
³<https://pl.wikipedia.org/wiki/Ko%C5%84>

⁴https://pl.wikipedia.org/wiki/Historia_samochodu
⁵ Beata Kozyra, Praktyczne zarządzanie zmianą w firmie, czyli nie taki diabeł straszny, MT Biznes 2017, s. 20

Legendarna już marka **Pontiac firmy General Motors**⁶ została wycofana z produkcji w 2009 roku. Przyczyniły się do tego zmiany na rynku światowym (globalny kryzys) oraz niska rentowność sprzedaży tych aut. W najlepszych latach marki, w latach 70-tych produkowano prawie milion pontiaków rocznie. Dzięki głównym atutom, jakimi były duża moc przy niskiej cenie i ekstrawagancki design auta te sprzedawały się jak świeże bułeczki. Na przestrzeni kolejnych lat Pontiac zaczął się upodabniać do innych amerykańskich aut – wielkich i ciężkich. W ramach cięcia kosztów postawiono na przeciętne osiągi i dość pospolity wygląd aut. W latach 80. japońskie koncerny zaczęły stopniowo przejmować amerykański rynek. Ich auta były nie tylko tańsze, ale i atrakcyjniejsze i lepszej jakości. Jednak gwoździem do trumny był brak reakcji na zmiany w upodobaniach Amerykanów, którzy zaczęli gustować w mini-vanach i autach terenowych. General Motors zbyt późno zareagował na zmiany na rynku konsumentów, a sama zmiana, w postaci modelu Aztec, uznanego przez brytyjską gazetę *Telegraph* najbrzydszym samochodem świata.



Pontiac Tran Am 1970

W 2007 r. załamał się rynek kredytów hipotecznych w USA a chwilę później ceny ropy naftowej drastycznie wzrosły i Amerykanie przestali kupować paliwożerne „potwory” z zakładów GM. 27 kwietnia 2009 roku na konferencji prasowej koncern General Motors ogłosił oficjalnie upadłość marki, spowodowaną sporymi problemami finansowymi koncernu GM.

Może gdyby zarząd firmy baczniej przyglądał się otoczeniu zewnętrznemu i śledził wydarzenia na rynkach światowych, bardziej wsłuchiwał się w potrzeby klientów oraz nie bał się zmian, dzisiaj byłby liczącym się graczem globalnego automobilowego rynku.

BeverlyHills Video⁷ polska sieć wypożyczalni wideo i dvd. Lider w segmencie. W Polsce marka ta cieszyła się bardzo dużą popularnością. Nie było miasta, w którym nie pojawiłaby się wypożyczalnia kaset. Po 10 latach działania sieć posiadała 40 salonów o powierzchni 200-300 m² na terenie całego kraju. Otwarcie nowego salonu towarzyszyły spotkania ze znanymi aktorami. Firma zarabiała miliony. Wraz z rozwojem Internetu (a co za tym idzie – piractwa), platform telewizyjnych i wideo na życzenie (VOD), wypożyczalnie powoli odchodziły do lamusa. Wreszcie nastąpił zmierzch sieci. Spółka zbankrutowała w 2010 roku. 20 maja 2013 wszystkie salony BeverlyHills Video zakończyły swoją działalność. Weześniej, podobny los spotkał sieć Blockbuster w Stanach Zjednoczonych. Ale wypożyczanie filmów nie zniknęły. Przenieśli się jedynie do Internetu lub utworzyły własne kanały telewizyjne. Przynajmniej te firmy, które uważnie śledziły trendy rynkowe i nie bały się zmian. Dobrym przykładem może być tu Netflix, amerykański lider streamingu wideo, który zaczynał od wypożyczania filmów. W prawdziwym świecie działał w systemie wysyłkowym i subskrypcyjnym, ale jednak było to fizyczne wypożyczanie filmów. Dziś sam produkuje seriale i wchodzi na kolejne rynki. A właściciele BeverlyHills? A właściciele BeverlyHillszaspali.

⁶<https://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze,71/nie-tylko-nokia-piec-wielkich-marek-ktore-przestaly-istniec.424303.html>,
<https://motoryzacja.interia.pl/wiadomosci/produccenci/news-100-najbrzydszych-aut-swiata.nId.1380348>, pobranie 08.07.2018

⁷<http://biznes.onet.pl/wiadomosci/handel/wielkie-marki-ktore-zniknely/cq3jr7>; https://pl.wikipedia.org/wiki/Beverly_Hills_Video,
<https://www.spidersweb.pl/2013/05/koniec-beverly-hills-video.html>, pobranie 08.07.2018



*To co sprawdziło się w przeszłości, nie sprawdzi się w przyszłości
– lekcja, którą najtrudniej przyswajają sobie przedsiębiorstwa odnoszące sukces.*

Liz Clarke

Firma **Kodak**⁸ i jej historia to prawdziwy paradoks. Firma stworzona przez George'a Eastmana w 1881 roku była przez wiele lat pionierem na rynku fotografii. Przez ponad 100 lat była jedną z większych i najważniejszych firm na rynku fotograficznym. Kreowała trendy, wytyczała kierunki rozwoju. Wynalazła niemal wszystko, co w fotografii było ważne i dochodowe. To Kodak stworzył fotografię małoobrazkową i jako pierwszy wprowadził na rynek kolorowy film. A największym paradoksem jest to, że to Kodak w 1975 roku wprowadził na rynek pierwszy aparat cyfrowy! Jednak popełnił grzech pychy.



Aparat kodak Instamatic

Wierząc niezachwianie w wielkość swoich tradycyjnych produktów, mimo innowacji których był ojcem, kurczowo

⁸<https://gadzetomania.pl/3830,legendarne-firmy-technologiczne-ktore-juz-nie-istnieja-i-ich-najwieksze-dziela;>
<http://tvn24bis.pl/wiadomosci-gospodarcze.71/nie-tylko-nokia-piec-wielkich-marek-ktore-przestaly-istniec.424303.html>; pobranie
08.07.2018

trzymał się klasycznych rozwiązań. Zignorował sygnały z rynku, które wskazywały a to, konkurencja na dobre przesiadała do innego pociągu i w ekspresowym tempie odjechała. Firma stanęła na skraju bankructwa, jednak sąd ogłosił, że firma zostanie zrestrukturyzowana i po spłacie należności skupi się na technologiach druku dla korporacyjnych klientów. Dzisiaj jest jedną z wielu firm na swoim poletku.

Być może powyższe przykłady ignorowania zachodzących zmian przez znane firmy i ich spektakularne upadki lub spadki do drugiej ligi zmuszają niektórych do refleksji. Warto przy tej okazji przyjrzeć się wyzwaniom współczesnego biznesu takim, jak⁹:

- zapewnienie stabilności i płynności finansowej firmy
- stały wzrost/utrzymanie rentowności/zyskowności (między innymi poprzez redukcję kosztów)
- poprawa/utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku
- uzyskiwanie jak najlepszej produktywności (skuteczności i efektywności).

Wyzwania te determinują określone potrzeby¹⁰:

- nadążanie lub wyprzedzanie konkurencji
- zaspakajanie wciąż zmieniających się potrzeb oraz rosnących wymagań klientów
- poprawa efektywności działania w dobie globalizacji (radzenie sobie z globalną konkurencją, rozwój globalnej kooperacji, dostęp do globalnego rynku, itp.)
- optymalne wykorzystywanie coraz to nowocześniejszych rozwiązań technologicznych i teleinformatycznych w procesie produkcji, komunikacji czy zarządzania
- kształtowanie nowych, elastycznych struktur organizacyjnych sprzyjających stałym zmianom
- optymalizacja zachowań pracowniczych oraz efektywne zarządzanie różnorodnością kulturową
- budowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z klientami i partnerami.

Każde z wyzwań i potrzeb wymusza na firmach ciągłą adaptację. Dostosowanie się do wciąż nowego otoczenia. Nie uciekniemy od zmian. Raz wypracowana strategia, przewaga konkurencyjna czy stworzona innowacja nie gwarantuje zdobycia ani tym bardziej utrzymania pozycji lidera. Ba, nie gwarantuje nam nawet przetrwania w dłuższym czasie. Jak widać na przykładzie GM czy Kodaka nic nie trwa wiecznie. Nawet potęgi. Cechą charakterystyczną dzisiejszych rynków jest to, że bariery wejścia do danego sektora stają się coraz łatwiejsze do pokonania. Wysoki poziom technologiczny, unikalna wiedza i kompetencje czynzący kapitał nie chronią już aktualnych graczy na rynku. W chwilę po wypuszczeniu na rynek nowego produktu czy usługi pojawiają się mniej lub bardziej sprawni naśladowcy, którzy nie zawsze etycznymi metodami przejmują naszych dotychczasowych klientów.

Nie ma większego rozczarowania i demotywacji, jak obudzić się z przysłowiową ręką w nocniku czy w pustym pociągu, który zjeżdża na bocznice i patrzeć na odjeżdżających w dal konkurentów machających nam bezczelnie na pożegnanie. Szczególnie po miesiącach

⁹Beata Kozyra, Praktyczne ..., op. cit. s. 22

¹⁰ op. cit. s. 22

ciężkiej pracy i wyrzeczeń, poświęconego czasu i pieniędzy ... tyle, że zainwestowanych w przestarzałe rozwiązania.

Nie ma i nigdy nie było *złotej recepty* na sukces. Ale jedno można powiedzieć na pewno – bez akceptacji zmian i umiejętności adaptacji do wciąż nowych wymogów otoczenia firmy nie mają żadnych szans. Stała gotowość do zmiany, która:

- wymusza obserwację otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego firmy)
- pozwala zachować czujność
- daje szansę na łatwiejszą adaptację do nowych sytuacji
- umożliwia uczenie się i stały rozwój
- pozwala utrzymać lub poprawić pozycję konkurencyjną
- poprawia efektywność działania

zapewnia przetrwanie!

¹¹ Beata Kozyra, Praktyczne ..., op. cit. s. 26