

Terror zmian. Wyzwania adaptacji

W artykule omawia się wyzwania związane z koniecznością przystosowania się do zmian, ze szczególnym uwzględnieniem problemów rodzących się w sferze logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw.

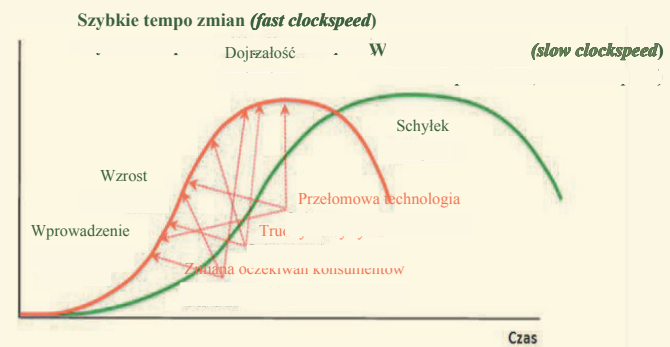
Wprowadzenie: czy każdy sukces jest tymczasowy?

Prawie 15 lat temu, Charles Fine (amerykański naukowiec i specjalista z dziedziny zarządzania operacjami, współpracownik MIT Sloan School of Management) ogłosił upadek zrównoważonej przewagi konkurencyjnej. Fine opisał świat, którym rządzi zmiana, argumentując [2]: Każda przewaga jest tymczasowa. Im częstsze są zmiany trwa ona krócej. Zrównoważona przewaga to koncepcja wolnego tempa zmian, tymczasowa przewaga to koncepcja szybkiego tempa zmian. Tempo i częstotliwość zmian zwiększa się niemal wszędzie.

W dzisiejszym świecie jedyną stałą to zmiana! Starzenie się jest naturalnym końcem cyklu życia produktów, firm, koncepcji i idei – wszystkiego za wyjątkiem produktów, firm, koncepcji i idei najbardziej elastycznych i zwinnych, potrafiących szybko się zmienić. Firmy – podobnie jak produkty – przechodzą cykl swojego życia w czterech etapach: wprowadzenie, rozwój, dojrzałość i schyłek (rysunek 1).

Obecnie cykl ten się skurczył. Powodem jest ogromna częstotliwość zmian wywołana przez skompensowane cykle technologiczne i nowe procedury wymiany wiedzy³. Oznacza to sytuację, w której różnorodne podmioty działalności gospodarczej (również naukowej i dydaktycznej) znajdują się w stanie permanentnego wyścigu z dezaktualizacją. Andy Grove, współzałożyciel i prezes Intel Corporation, autor wielu książek z dziedziny inżynierii i zarządzania, opisał to wyzwanie następująco [3]: Nowe

otoczenie dyktuje dwie zasady: Pierwsza – wszystko dzieje się szybciej, druga – wszystko co może zostać zrobione będzie zrobione, jeżeli nie przez ciebie, to przez kogoś innego, gdzie indziej... Dlatego szczególnie istotne stają się odnawialne korzyści, a zdolność do ciągłej, szybkiej i prawidłowej adaptacji jest wartością.



Rys. 1. Skracanie się cykli życia.
Źródło: [1, s. 18].

Amerykańscy naukowcy Fawcett S.E (Goddard School of Business, Weber State University) i Waller M.A. (Sam M. Walton College of Business, University of Arkansas) w publikacji [1] wskazują na zmianę, jaką przeszła nazwa flagowej organizacji branżowej zrzeszającej logistyków z całego świata. Początkowo brzmiała ona National Council of Physical Distribution, później Council of Logistics Management, a obecnie Council for Supply Chain Management Professionals. To przykład adaptacji, która zapewniła instytucji przetrwanie. Zmiana nazwy i zakresu działania odzwierciedlała zmiany zachodzące w otoczeniu, w tym – powszechne dążenie do tworzenia dodatkowych wartości (dla odbiorców towarów i usług), związanych przede

¹ Dr inż. M. Maternowska – AGH w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem.

² Dr inż. N. Pedryc – Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Wydział Inżynierii Produkcji i Energetyki, Katedra Inżynierii Mechanicznej i Agrofizyki.

³ Przykładem może być crowdsourcing (ang. crowd – tłum, ang. sourcing – pozyskiwanie np. źródeł zaopatrzenia). Termin ten został po raz pierwszy zdefiniowany i użyty przez dziennikarza Jeffa Howe'a w artykule Rise of Crowdsourcing z 2006 r. [4]. To proces, w ramach którego organizacja (firma, instytucja publiczna, organizacja non-profit) przeprowadza outsourcing zadań wykonywanych tradycyjnie przez własnych pracowników do niezidentyfikowanej, zwykle bardzo szerokiej grupy ludzi w formie open call. Pojęcie to można interpretować jako czerpanie z wiedzy i potencjału tłumu. Obecnie dzięki rozwojowi technologii jest to możliwe. Przykładowo: crowdsourcing umożliwia wszystkim użytkownikom Internetu partycypację w zadaniach, które kiedyś były zarezerwowane dla wąskiej grupy specjalistów. Jedną z firm korzystających z crowdsourcingu jest międzynarodowy koncern Dell. Internauci mają możliwość dzielenia się swoimi pomysłami na specjalnej platformie internetowej IdeaStorm. Propozycje są oceniane przez innych internautów, którzy mogą je wypromować lub zdegradować. Z kolei firma prawie każde swoje działanie konsultuje z użytkownikami platformy – od produktu, poprzez serwis, na biznesie kończąc. W rezultacie korzysta ona z setek tysięcy pomysłów internautów [5].

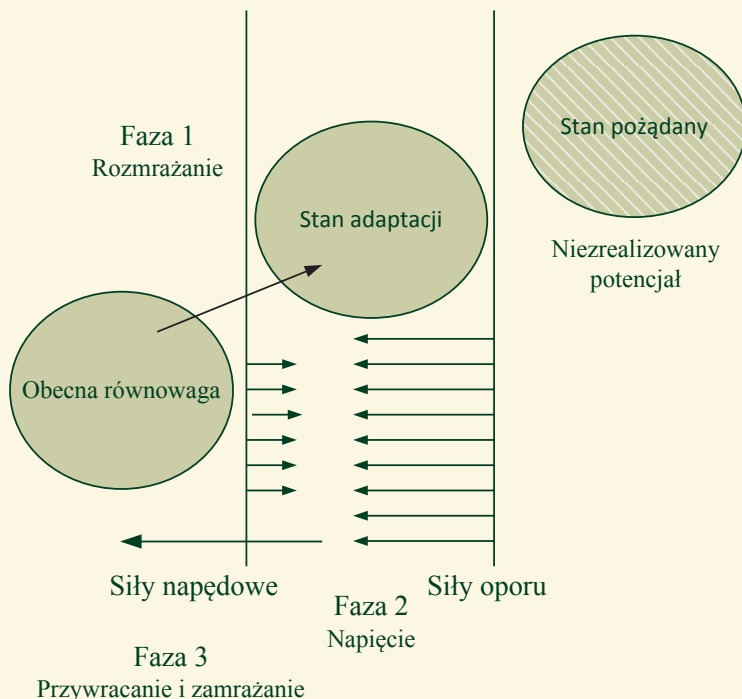
wszystkim z korzyściami, jakie niesie integracja (logistyka – integracja przepływów, zarządzanie łańcuchami dostaw – integracja procesów biznesowych).

Zagrożeniem jest sytuacja, gdy sukces pociąga za sobą samozadowolenie i biurokrację. Obie te rzeczy stoją bowiem w opozycji do możliwości adaptacyjnych. Modele poznawcze, które doprowadziły do sukcesu, już teraz mogą okazać się „sztywne”, nieelastyczne, odporne na innowacyjne myślenie. Inercja może być utrudnieniem dla biznesowego modelu ewolucji, czyniąc go podatnym na zmieniające się zasady gry konkurencyjnej.

Te realia generują pytanie „czy logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, jako specyficzne dziedziny wiedzy i działalności praktycznej, staną się ofiarami „drapieżnych zmian?”. Jak odbije się to w sferze nauczania, biorąc pod uwagę zróżnicowane możliwości adaptacyjne instytucji kształcących specjalistów w tej dziedzinie?

Wyzwania adaptacji

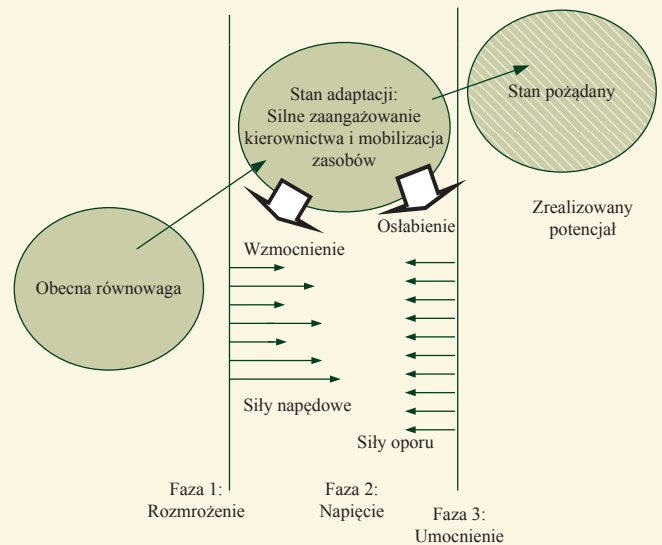
Kiedy otoczenie się zmienia, firmy reagują dwojako. Rysunek 2 ilustruje sposób postępowania prowadzący do niepowodzenia (nieudana zmiana). Niestety, to scenariusz, którego świadkami jesteśmy najczęściej.



Rys. 2. Nieudana zmiana.
Źródło: [1, s.19].

W obliczu postępujących zmian menedżerowie odczuwają presję i dostrzegają zagrożenie. Wiedzą, że muszą zmienić

sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Wytrąceni z istniejącej równowagi przez zewnętrzne okoliczności opracowują nową strategię, a kierowane przez nich podmioty wchodzą w fazę przejściową lub w stan adaptacyjny.



Rys. 3. Adaptacja zakończona sukcesem.
Źródło: [1, s.19].

Inercja form strukturalnych lub w sferze socjologicznych zachowań ludzi przeciwdziała impulsowi do zmiany⁴. Kiedy siły oporu wobec zmian dominują nad siłami napędowymi (typowa sytuacja), proces implementacji strategicznych inicjatyw zatrzymuje się. Firma powraca do swojego pierwotnego stanu równowagi. Co gorsza, po nieudanej próbie wprowadzenia zmian, poszczególni decydenci mogą stać się nieco cyniczni i zacząć postrzegać przyszłe strategiczne inicjatywy jako mało istotną „modę”. Rysunek 3 prezentuje proces pomysłnej adaptacji.

Jak można zauważyć, gwarantem wykonalności przeprowadzenia założonej zmiany jest:

- pozytywne i aktywne zaangażowanie się kierownictwa w proces zmian
- gotowość do alokacji zasobów w sposób, który aktywizuje chęć do przeprowadzenia zmian.

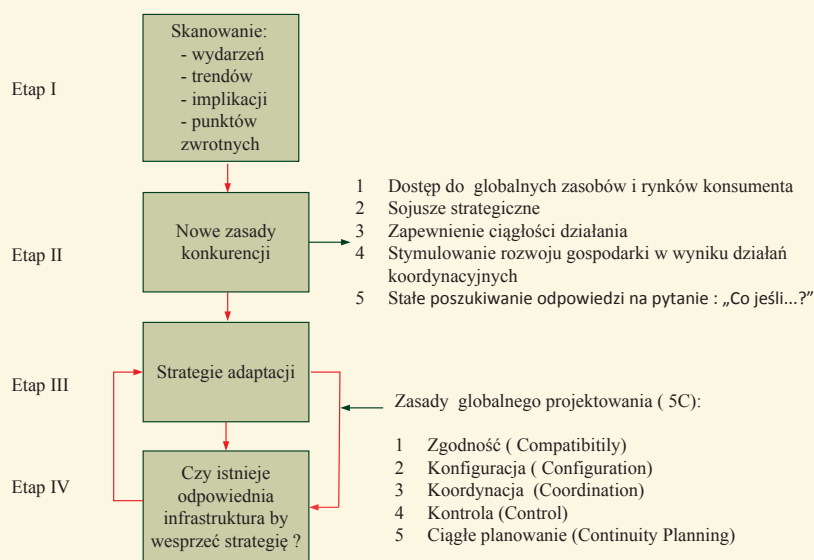
Czy ofensywna strategia adaptacji pomoże uniknąć efektu starzenia się (dezaktualizacji w przypadku działalności naukowej i dydaktycznej)?

Na pytanie to można odpowiedzieć twierdząco. Czekanie na nieuchronny koniec jest niedopuszczalne. Należy jednak uwzględnić, iż strategia kształtowana jest w warunkach dużej niepewności. Podejmowane decyzje obarczone są dużym ryzykiem, które może zostać zmniejszone przez na przykład

⁴ W każdym człowieku istnieje odruchowa niechęć do nowości zmieniającej ustalone zwyczaje, przyzwyczajenia, wymagająca nowego wysiłku dla jej opanowania i przyswojenia. Niechęć ta bywa przewyższana przez ciekawość, przez dążenia do ulepszeń, dążenia do zmiany warunków, jeżeli jednak dążenia do zmiany nie są dostatecznie silne, inercja i zadowolenie ze stanu istniejącego zwycięża. Inercja występuje częściej w obliczu działań zmierzających do przyśpieszenia aniżeli do opóźniania oczekiwanych zmian. Objawia się to tym, że zastosowanie odpowiednich instrumentów i środków nie przynosi skutków od razu, są one opóźnione w czasie. Bezwładność zwiększa się wraz ze skracaniem się czasu, w jakim miałyby dokonać się przewidywane zmiany.

permanentne „skanowanie” oraz wizualizacje/burze mózgów, w myśl zasady: „najlepszą drogą do przewidywania przyszłości, to jej tworzenie” (Peter Drucker).

Decydenci aktywnie badają środowisko, określają punkty zwrotne, wyznaczają zasady konkurencji i wykorzystują zmieniające się otoczenie, by doprowadzić do zmian, przy zapewnieniu odpowiedniej infrastruktury. Rysunek 4 ilustruje ten proces w odniesieniu do globalizacji, która niewątpliwie była kolebką koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw.



Rys. 4. Aktywna strategia ofensywna a globalizacja.

Źródło: [1, s.20].

Skanowanie (prowadzenie badań, etap I) – pomaga zdobyć i wykorzystać informacje o wydarzeniach w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Efektywne badania identyfikują trendy i dzielą je na dwie kategorie: tymczasowe i stałe. Dalsze badanie dotyczy identyfikacji punktów zwrotnych, czyli takich wydarzeń, które zmieniają zasady gry konkurencyjnej.

W kontekście nowych zadań logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw należy analizować choćby nagłówki z pierwszych stron gazet i pytać: czy i jak każde z tych zdarzeń zmieni świat? W szczególności: czy te zjawiska zwiastują punkty zwrotne? Jeśli tak, to jak będą wyglądały nowe zasady? Jak zmienią one sposób projektowania łańcucha dostaw i zarządzania nim? W jaki sposób znajdzie to odzwierciedlenie w sferze edukacji i badań?

Zazwyczaj ci menedżerowie (kierownicy projektów badawczych), którzy jako pierwsi zidentyfikują je i rozumieją kon-

sekwencje wynikające z takich wydarzeń, zyskają dla swoich organizacji przewagę konkurencyjną.

Globalizacja stanowiła ewidentny punkt zwrotny. W skali makro przeniosła Chiny i gospodarki państw członkowskich BRIC⁵ na globalną scenę, doprowadziła do integracji gospodarczej reprezentowanej przez UE i NAFTA⁶. Gospodarka na świecie już nigdy nie powróci do starych zasad. Nawet, gdyby Brexit stał się nieodwracalnym faktem.

W przypadku logistyki i koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw, punkt zwrotny stanowiąc mogą niektóre, głównie techniczne „nowinki”, takie jak: drukowanie w technologii 3D, drony, Big Data, czy koncepcje typu crowdsourcing, czy „predictive analytics”⁷, które zwiastują zmiany przede wszystkim w zarządzaniu między innymi wiedzą, produkcją, logistyką, całym łańcuchem dostaw (por. wywiad z prof. P. Klaussem, obecnie przewodniczącym rady nadzorczej firmy Müller-Die lila Logistik w Besigheim, [9]).

Natomiast takie zjawiska jak deficyty budżetowe, słaba poprawa umiejętności i pojawienie się oferty kursów on-line, otwartych dla nieograniczonej liczby uczestników⁸ (MOOCs, ang. *Massive Open Online Courses*) mogą prowadzić do dużych zmian strukturalnych w obrębie środowiska akademickiego. Trudno określić, czy korzystnych. Z drugiej strony, założyciel Microsoftu Bill Gates optymistycznie przewiduje, że dzięki rozwojowi Internetu zmiany w szkolnictwie wyższym będą sprzy-
 jąc kształceniu ekspertów umiejących łączyć w swojej pracy wiedzę z wielu dziedzin [9].

Dla globalizacji zidentyfikowano kilka kluczowych zasad (etap II) [1]. Są one szczególnie istotne z punktu widzenia zarządzania łańcuchami dostaw:

- firmy na całym świecie muszą korzystać z globalnych zasobów, aby sprostać potrzebom klientów. Możliwość wprowadzenia produktów i usług jednocześnie na wielu rynkach na całym świecie wyprzedza konkurencję, generuje korzyści „pierwszego wchodzącego na rynek” i umożliwia pozyskanie funduszy na wsparcie rozwoju nowych produktów i dalszej globalnej ekspansji
- firmy, by uzyskać dostęp do rynków globalnych zasobów i różnorodnych klientów, muszą korzystać z sojuszy. Łączenie zasobów poprzez sojusze rozszerza zdolności operacyjne firmy, minimalizuje koszty i ryzyko na konkurencyjnym globalnym rynku

⁵ BRICS – określenie grupy państw rozwijających się – Brazylii, Rosji, Indii, Chin oraz od 2011 r. Republiki Południowej Afryki. Nazwa pochodzi od pierwszych liter nazw tych państw.

⁶ NAFTA (ang. North American Free Trade Agreement, Północnoamerykańska Strefa Wolnego Handlu) – umowa zawarta pomiędzy USA, Kanadą i Meksykiem, tworząca pomiędzy tymi państwami strefę wolnego handlu. W przeciwieństwie do Unii Europejskiej NAFTA nie tworzy ponadpaństwowych ciał rządowych, a jej prawo nie jest nadrzędne w stosunku do prawa narodowego.

⁷ Firma Amazon dokonuje na przykład obiecujących prób wysyłki towarów na obszary, gdzie nie ma jeszcze żadnych zamówień. Dzięki wielu informacjom, które mamy dzisiaj, wiadomo jednak, gdzie ludzie się znajdują i co oglądają w sieci. Na tej podstawie można robić prognozy i znacznie zmniejszyć spodziewane obciążenia.

⁸ MOOCs to trwające zwykle kilka tygodni darmowe wykłady przygotowywane przez najlepszych nauczycieli akademickich ze światowych czołowych uniwersytetów. Nie ma limitów przyjęć, wystarczy dostęp do Internetu. Na początku 2013 roku Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki oraz Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, podjęły decyzję o uruchomieniu pierwszego polskiego portalu otwartych kursów akademickich o nazwie Uniwersytet Wirtualny. W rezultacie prowadzonych wspólnie prac zostało przygotowanych lub jest w trakcie przygotowania 9 kursów wprowadzających do przedmiotów akademickich, realizowanych na poziomie studiów I i II stopnia, na kierunkach: ekonomia, prawo, finanse, socjologia oraz informatyka. Podstawowym celem kursów udostępnionych na platformie Uniwersytet Wirtualny jest zaoferowanie możliwości studiowania wszystkim tym, którzy dostrzegają potrzebę poszerzenia swojej wiedzy poprzez udział w otwartych akademickich kursach internetowych, w formie samokształcenia, również poza formalnymi strukturami uniwersyteckimi [8].

- klienci oczekują produktu o tej samej jakości i takiego samego poziomu obsługi bez względu na to, gdzie produkt jest wytwarzany, skąd jest sprowadzany i gdzie jest sprzedawany. Firmy powinny zatem ustalić jednolite mierniki działania
- firmy, chcąc wykorzystać skalę i zakres korzyści, muszą koordynować globalne operacje. Konkurencja jest zbyt duża (agresywna), aby mogły działać niezależnie na rynkach globalnych. Firmy potrzebują synergii, którą rodzi wymiana pomysłów i integracja zapewniających wartość dodaną działań/procesów
- globalne operacje są z natury ryzykowne. Firmy muszą ustanowić rygorystyczne plany zapewnienia ciągłości działań, aby zapobiec lub zminimalizować wpływy nieuniknionych zakłóceń.

Gdy zasady konkurencji są w pełni zrozumiałe, decydenci muszą ponownie dokonać oceny strategii pod kątem możliwości realizacji założonych celów (konfiguracja zasobów). W ramach etapu III koniecznym staje się udzielenie odpowiedzi na trzy pytania:

- gdzie jesteśmy?
- gdzie chcemy być?
- jak zamierzamy się tam dostać?

Następnym krokiem jest weryfikacja możliwości w zakresie realizacji określonej strategii (Etap IV). Metoda 5C może udoskonalić procesy projektowania sieci (łańcuchów dostaw) w celu uzyskania wzrostu wartości. Jej podstawowe zasady to:

- Zgodność (*Compatibility*) – dostosowanie strategii współpracujących firm do strategii łańcucha dostaw (sieci)
- Konfiguracja (*Configuration*) – w których punktach sieci lokować działalność przynoszącą wartość dodaną
- Koordynacja (*Coordination*) – jak połączyć/zintegrować rozproszone geograficznie działania przynoszące wartość w jedną całość
- Sterowanie (*Control*) – bieżące decyzje gwarantujące tworzenie wartości (na przykład dotyczące szkoleń, pomiarów efektywności, systemów nagradzania)
- Planowanie ciągłości (*Continuity Planning*) – jak zapewnić wzrost wartości (ciągłość działań) w sytuacjach występowania zakłóceń.

Ponieważ gospodarka jest w ciągłym ruchu, to działania opisane w ramach etapu I – IV winny być realizowane w sposób iteracyjny. W firmach, które odniosły sukces, ciągłe „uczenie się” i „dostosowywanie” zostały na stałe wpisane w ich kulturę organizacyjną. Zamiany są bowiem nieuniknione. Nawiązując do tego stwierdzenia, autorzy artykułu wyrażają nadzieję, że ten tekst spowoduje do myślenia o przyszłości logistyki i koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw oraz pogłębi dyskusję o ich praktycznych i teoretycznych (naukowych) aspektach.

Streszczenie

Firmy – podobnie jak produkty, koncepcje i idee – zawsze przechodziły cykl swojego życia w czterech etapach: powstanie, rozwój, dojrzałość i schyłek. Ogromne tempo i częstotliwość różnorodnych

zmian spowodowały, że obecnie, prawie w każdym przypadku, cykl ich życia się skurczył. Oznacza to ciągły wyścig ze starzeniem się czy dezaktualizacją. W artykule omawia się wyzwania związane z koniecznością przystosowania się do zmian ze szczególnym uwzględnieniem dylematów rodzących się w sferze logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianą, logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw.

The review and estimation of regulations relating to the assistance of the combined/intermodal transport in Poland

Summary

Companies - like products, concepts and ideas - always pass their life cycle in four stages: creation, development, maturity and decline. Faster clockspeeds meant that in almost every case, the cycle of their life has shrunk. This means a continuous race with aging obsolescence. The article discusses the challenges associated with the need to adapt to changes with particular focus on the logistics and supply chain management.

Keywords: change management, logistics, supply chain management.

LITERATURA/BIBLIOGRAPHY

- [1] Fawcett, S.E, Waller M.A., Can We Stay Ahead of the Obsolescence Curve? On Inflection Points, Proactive Preemption, and the Future of Supply Chain Management, "Journal of Business Logistics", No. 35(1)/2014, p. 17–22.
- [2] Fine Ch.H., Clockspeed-based Strategies for Supply Chain Design, "Production and Operations Management", Vol.9, No.3, Fall 2000.
- [3] Grove, A. A High-Tech CEO Updates His Views on Managing and Careers, "Fortune", 18 September 1995, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/09/18/206087/index.htm (dostęp: 21.01.2017).
- [4] Hove Jeff, Rise of Crowdsourcing, "Wired magazine", No. 14(6)/ 2006, p. 1-4, <https://www.wired.com/2006/06/crowds/> (dostęp: 23.01.2017).
- [5] Krawiec W., Crowdsourcing – czynniki motywujące tłum do działania, http://www.pwe.com.pl/files/1276809751/file/mir_04_2014_krawiec.pdf (dostęp: 19.01.2017).
- [6] <http://mojafirma.infor.pl/manager/zarzadzanie-ze-spolem/305965,Czym-jest-crowdsourcing.htm> (dostęp: 21.01.2017).
- [7] Pędziwol A.M., Ekspert: Crowdsourcing to przyszłość logistyki <http://www.dw.com/pl/ekspert-crowdsourcing-to-przysz%C5%82o%C5%9B%C4%87-logistyki/a-18848991> (dostęp: 21.01.2017).
- [8] <http://uniwersytet-wirtualny.edu.pl/projekt> (dostęp 21.01 2017).
- [9] Samoń A., Wykłady on-line. Zapomnij o płatnej nauce, <http://dziennikzwiazkowy.com/nauka/weekend-samon/> (dostęp: 26.01.2017).