

Czy zmiany są koniecznym elementem życia przedsiębiorstwa? - Tak, jeżeli chce pozostać konkurencyjnym i iść z duchem dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych - o tym, jak skutecznie przeprowadzać wielkie firmowe zmiany na przykładzie jednej z firm teleinformatycznych mówi dr inż. Artur Pajkert, specjalista ds. zarządzania.

Umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków na rynku to jeden z elementów wychodzenia naprzeciw rosnącym oczekiwaniom klientów. Mimo oczywistej potrzeby zmian i unowocześniania funkcjonowania przedsiębiorstwa, ich przeprowadzanie nie należy do najłatwiejszych procesów, a próby wprowadzenia mniejszych lub większych przeobrażeń niejednokrotnie napotykać trudny do pokonania opór ze strony pracowników i najbliższego otoczenia.

Trudności na drodze do zmian

Jak słusznie zauważyli klasycy zarządzania - udane wprowadzanie nowych rozwiązań w dużej mierze zależy od stopnia zaangażowania emocjonalnego członków organizacji wobec dokonywanego przeobrażenia. Stąd pojęcie „oporu wobec zmiany” często spotykane w firmach, w których pracownicy czy kadra menedżerska wręcz „okopują się” na swoich stanowiskach, wszelkie zmiany postrzegając jako personalne zagrożenie.

Kluczem do pokonania oporu staje się uświadamianie wszystkim zaangażowanym, że zmiana jest potrzebna i korzystna dla każdej ze stron. Należy zdać sobie i pracownikom sprawę, że stagnacja w dłuższym okresie czasu to skazanie przedsiębiorstwa na ekonomiczną klęskę. To właśnie dynamika dokonujących się w otoczeniu zmian wymusza na przedsiębiorstwach konieczność podejmowania konkretnych działań nastawionych na jutro. Wymusza? A może jednak mobilizuje, żeby być lepszą, bardziej konkurencyjną i innowacyjną?

Czy można zaplanować zmiany w firmie?

Można, a nawet trzeba. Gotowych modeli dostarczają klasycy, a konkretny przykład przestudiować można na przykładzie spółki Ogicom, która w ostatnim czasie dokonała bardzo istotnych zmian obejmujących całą organizację i punkty styku z klientami. Jako teoretyczną podstawę można wskazać prace Greinera, z których wypływa następujący model fazowy:

1. Nacisk na naczelne kierownictwo – impuls do działania
2. Interwencja na najwyższym szczeblu zarządzania
3. Diagnoza problemów – rozpoznanie konkretnych problemów
4. Znalezienie nowych rozwiązań – zaangażowanie w zasady postępowania
5. Eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami – eksponowanie wyników
6. Potwierdzenie poprzez pozytywne wyniki i akceptacja nowych metod

I tak, w Ogicom nacisk na kierownictwo wytworzył się samoczynnie w miarę rozwoju firmy. Spółka już wcześniej zdefiniowała swoją misję jako „skuteczny rozwój biznesu klienta poprzez profesjonalne, indywidualne doradztwo oraz oferowanie kompleksowych i innowacyjnych rozwiązań z dziedziny Internetu”. Komunikowanie tej misji było jednak niekonsekwentne, czego głównym przejawem stała się nieczytelna strona internetowa z niejasną i zawiłą nawigacją. Sytuacja była o tyle paradoksalna, że jedną z głównych specjalizacji Ogicom jest właśnie doradztwo i tworzenie stron internetowych z wyższej półki jakościowej.

Początek góry lodowej potrzeb...

Zwykle pierwszym impulsem do działania stają się sygnały napływające z otoczenia. Warto tu zrozumieć, że rola serwisu www w wypadku spółki oferującej rozwiązania internetowe jest wielokrotnie silniejsza niż w przypadku przedsiębiorstw działających w innych branżach. Dlatego decydując się na zmiany warto dodatkowo zasięgnąć opinii

ekspertów specjalizujących się w badaniach użyteczności, a następnie przeprowadzić benchmarking, co pozwoli zdefiniować podstawowe problemy i zaplanować następne kroki na drodze do rozwoju.

Zmiany organizacyjne dokonywane w firmie zwykle zaczynają się od zmian estetycznych, wizualnych, a kończą się na dość radykalnych przemianach. Dlaczego? Ponieważ analizując potrzeby przedsiębiorstwa łatwo odkryć braki w innych dziedzinach. Ogicom stwierdził, że obok nieczytelnego serwisu www, problem stanowi również regulamin, który nie tylko nie spełnia oczekiwań kontrahentów, ale dodatkowo nie wspiera podstawowych przesłań komunikacyjnych, z jakimi firma chciałaby się identyfikować.

Zmiana musiała zatem objąć nie tylko stronę wizualną – teoretycznie najłatwiejszą, ale także mechanizmy działania usług, dodatkowe strony/serwisy, kwestie związane z logowaniem czy rejestracją domen. Pierwotnie planowaną zmianę strony internetowej rozszerzono o działania prawne, do których nie tylko wynajęto kancelarię specjalizującą się w prawie telekomunikacyjnym i komputerowym, ale również powołano panel ekspertów wewnętrznych.

Dokonując zmian organizacyjnych zawsze warto uważnie przyjrzeć się obszarowi HR. To niewrażliwy punkt przedsiębiorstwa, od którego w dużej mierze zależy pozyskanie nowych i utrzymanie obecnych klientów. Dlatego celne może być wprowadzenie systemów ocen okresowych, jasno zdefiniowanych ścieżek kariery oraz zwiększenie liczby szkoleń zewnętrznych.

Dobre prosperujące przedsiębiorstwo to takie, które potrafi wsłuchać się w potrzeby otoczenia. Warto więc brać pod uwagę opinie ekspertów zewnętrznych, którzy obiektywnie analizują potrzeby firmy i jej klientów oraz wewnętrznych - tych, którzy doświadczenie zdobywają obcując z klientem na co dzień. Co więcej, celnym pomysłem jest sprawdzenie, jak z podobnymi problemami radzi sobie konkurencja, aby w wyniku zmian nie powtórzyć tych samych błędów.

Jak zmierzyć efekty zmian?

Starannie zaplanowane zmiany znacznie ograniczają ryzyko niepowodzenia. Planowanie jest szczególnie ważne, jeżeli przeobrażenia dotyczyć będą niemal każdego aspektu organizacyjnego firmy. Zwykle w przedsięwzięcie zaangażowanych jest kilkadziesiąt osób mających świadomość, że od ich decyzji i pomysłów zależy powodzenie misji mierzone poziomem zadowolenia klientów. Rozwiązaniem atrakcyjnym z punktu widzenia potencjalnych kontrahentów na pewno będzie pomysł zrealizowany przez Ogicom - udostępnienie możliwości przetestowania dostępnych w sprzedaży usług poprzez stronę internetową firmy. Już w pierwszym tygodniu po dokonaniu zmian Ogicom zaczął odbierać pozytywne opinie od zadowolonych klientów, co potwierdza, że zamierzony cel został osiągnięty.

BEST image PR