

Wprowadzenie do zmiany biznesowej

Każda organizacja, nastawiona na realizowanie celów niekoniecznie tylko biznesowych, stara się prowadzić usystematyzowaną działalność, być może podlegającą ciągłym ulepszeniom, lecz bazującą na sprawdzonych, opisanych i powtarzalnych procesach gospodarczych, politycznych, czy społecznych. Taka rutynowa działalność, nastawiona na względną stabilizację, prowadzona w ramach organizacji funkcjonalnej, nazywana jest działalnością operacyjną.

Oprócz działalności operacyjnej organizacje gospodarcze prowadzą jeszcze działalności o innym charakterze – wśród nich należy wyróżnić dwie podstawowe, ściśle powiązane ze sobą: finansową i inwestycyjną. Strategia przedsiębiorstwa gospodarczego

na osiągnięcia celów nie tylko ekonomicznych (maksymalizacja zysku, rentowność), ale również na inne kategorie celów, zazwyczaj przyporządkowanych celom ekonomicznym. Osiągnięcie tych celów nie jest możliwe bez przeprowadzania zmian. Oczywiście zmiany te, aby odnieść pożądany skutek, muszą być przeprowadzane w sposób zamierzony i kontrolowany.

Kurt Lewin zdefiniował zmianę biznesową jako proces przejścia od stanu „A” do stanu „B”, realizowany w trzech fazach:

- „rozrożenia” (uświadomienie konieczności zmiany),
- zmianie (struktur, postaw, norm),
- „zamrożenia” (utrwalenie wzorców zachowań i postaw w nowych strukturach).

Potraktowanie zmiany w sposób zaproponowany przez K. Lewina umożliwia etapowe podejście do zagadnienia wprowadzenia zmiany, a przede wszystkim jej przygotowanie i zaplanowanie. Niebezpieczeństwo polega na tym, że stan początkowy (przed „rozrożeniem”) oraz stan końcowy (po „zamrożeniu”) zakładają stan stabilny. Tymczasem współczesne organizacje rzadko znajdują się w takim stanie, a otoczenie nie pozwala im na komfort „zamrożonej” stabilizacji. Wydaje się więc sensowne potraktowanie procesu zmiany jako generalne rozwiązanie problemu polegającym na wykorzystaniu szansy.

Problem zmiany można wyrazić poprzez odpowiedzi na następujące pytania: „jak?”, „co?” i „dlaczego?”. Istotna jest kolejność zadawania pytań i znajdowania na nie odpowiedzi. Jeśli poważna zmiana biznesowa oparta jest na dopasowaniu do strategii organizacji, lub wręcz ma kreować nową strategię, to najważniejszym pytaniem jest „dlaczego?”. Odpowiedź na to pytanie pozwala na identyfikację najważniejszych celów, których osiągnięcie zostanie uznane za sukces procesu zmiany. To pytanie powinno stanowić właściwie ciąg kolejnych pytań „dlaczego?”, kierujących do samego źródła, będącego istotnym powodem zmiany. Dopiero po pełnym zrozumieniu rzeczywistego powodu można przystąpić do rozwiązywania problemu zmiany poprzez odpowiedzi na pytania: „co?” i „jak?”.

Kluczem do zrozumienia sensu zmiany jest uznanie jej za szansę. W sytuacji poszukiwania szansy oczywiste jest działanie wyprzedzające. Inną strategią, generalnie skazaną na niepowodzenie, jest próba zachowania stabilności poprzez unikanie zmian. Jednak w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym, społecznym, politycznym,

przy burzliwym rozwoju rozmaitych technologii, niemożliwe jest działanie nastawione na przetrwanie przez stabilizację. Wcześniej czy później organizacja zostanie zmuszona do wprowadzenia zmiany, ale wtedy ten proces będzie się odbywał bez należytego przygotowania. Zarządzanie zmianą, zwłaszcza polegającej na poważnym przekształceniu organizacji, nie może odbywać się w klasyczny sposób, czyli „odgórnie nakazowy”. Jednym z najistotniejszych elementów nowego trybu zarządzania jest udział wszystkich uczestników zmiany, a to oznacza konieczność pełnej świadomości wszystkich w zakresie celów, środków, zagrożeń i korzyści.

Podstawowym celem organizacji biznesowej jest wzrost jej wartości. Można to osiągnąć wieloma metodami, z których większość sprowadza się do coraz lepszego i wypracowania przewagi konkurencyjnej w jakimś obszarze biznesu. Dzięki temu staje się możliwy wzrost poprzez rozwój. Jednak w świecie współczesnym zasadniczy wpływ na możliwość rozwoju mają zmiany otoczenia, zachodzące obecnie bardzo burzliwie. Te zmiany otoczenia, zazwyczaj o bardzo złożonym charakterze, wymagają nie tylko szybkiej na nie reakcji, lecz przede wszystkim stawiają nowe wyzwania: umiejętności ich przewidywania i wyprzedzania konkretnymi działaniami.

Tradycyjne spojrzenie na wzrost to wybór pomiędzy:

- wzrostem wielkości sprzedaży do istniejących klientów,
- wzrostem liczby klientów (pozyskaniem nowych rynków).
- dywersyfikacją poprzez zaoferowanie nowych produktów i usług istniejącym i nowym klientom.

Nawet to tradycyjne podejście wymaga szerszego spojrzenia na otoczenie. Należy odpowiedzieć na pytania, co może skłonić rynek do zachowań, umożliwiających wzrost. Zbadanie trendów zachowań – nie tylko klientów, lecz również własnych udziałowców i pracowników, a także decydentów w zakresie prawa – staje się podstawowym zadaniem. Wynik analizy otoczenia powinien stać się podstawą określenia strategii, czyli kierunku zmian.

Niekiedy kategoryzuje się zmiany wg okoliczności, w których one zachodzą: mogą być zaplanowane z wyprzedzeniem, albo wymuszone przez nieoczekiwaną sytuację – wtedy najczęściej wprowadzane są w sposób „operacyjny”. Tryb operacyjny wprowadza większą niepewność sukcesu zmiany, cele wyznaczone są na bieżąco, w zależności od postępu sytuacji. Zdecydowanie korzystniejsze jest działanie proaktywne, umożliwiające właściwe przygotowanie środowiska, a przede wszystkim ludzi, na których zmiana będzie miała wpływ.

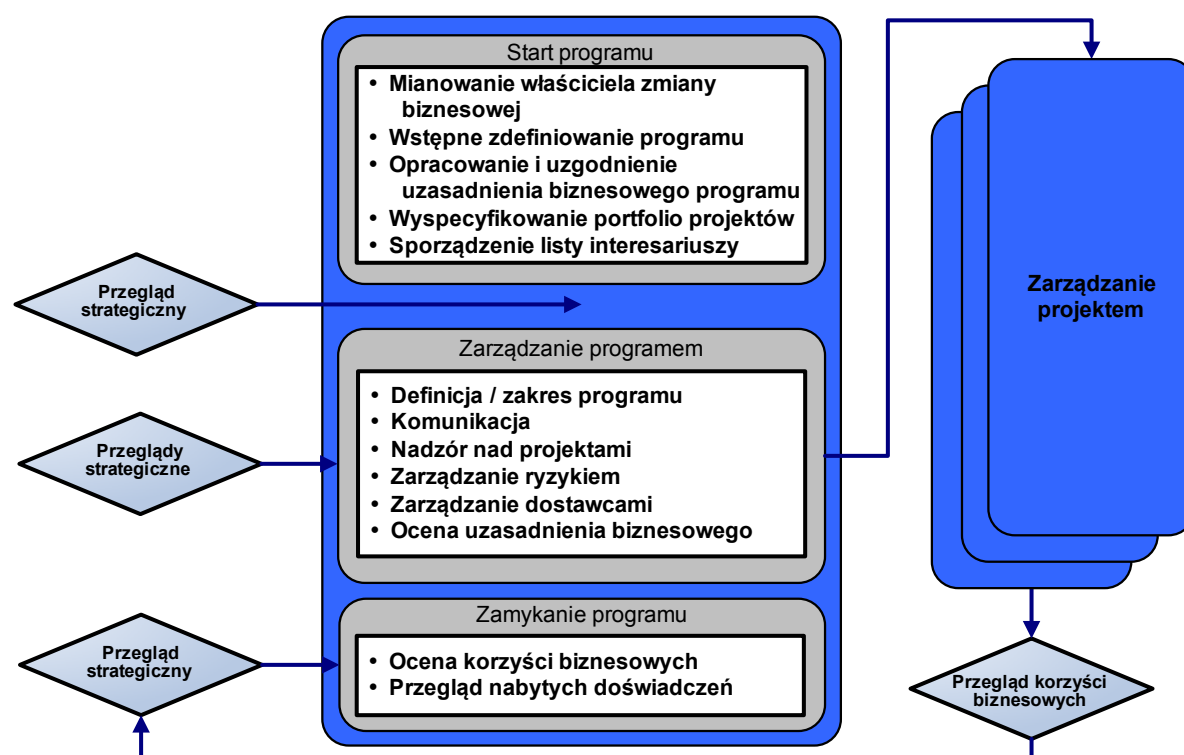
Wynikiem analiz strategicznych powinny być konkretne inicjatywy. Część z nich może być realizowana w trybie działalności operacyjnej, jednak większość z nich polega na poważnej zmianie w sposobie działania organizacji, a często na wypracowaniu nowej lub istotnej modernizacji istniejącej strategii. Te działania nie mogą już być realizowane w trybie bieżących operacji. Sposób ich zaplanowania i wdrożenia podlega też innym zasadom zarządzania, objętym ogólnym określeniem „zarządzania zmianą biznesową”.

Przeprowadzenie zmiany, czyli przejście ze stanu początkowego do docelowego odbywa się w kilku fazach.

1. Definiowanie celów i zakresu zmiany
2. Organizowanie wsparcia dla zmiany
3. Planowanie przeprowadzenia zmiany
4. Wdrożenie planów
5. Realizacja wartości zmiany.

Fazy te powinny być wyodrębnione na samym wstępie, gdyż kolejne działania uzależnione są od wyników fazy poprzedzającej.

Określenie skali zmiany rzutuje na sposób jej wprowadzenia: jeśli cele są jasno określone, zakres zmiany ograniczony, a poziom uzależnienia od otoczenia nie jest duży - wystarczy uruchomić **projekt**. Jeśli te warunki nie są spełnione, a dodatkowo istnieje duża rozbieżność postrzegania sukcesu zmiany przez strony w niej uczestniczące - należy realizację jej przeprowadzić jako **program**. European Commission Project Cycle Management Guidelines definiuje program jako grupę powiązanych ze sobą projektów realizowanych w skoordynowany sposób, aby osiągnąć wspólny cel nadrzędny niemożliwy do osiągnięcia przez poszczególne projekty osobno.



Powyższy schemat obrazuje cykl życia programu i powiązania zarządzania programem z zarządzaniem projektami.