

4.predavanje-usmerjanje sprememb

Obvladovanje in usmerjanje

- Sprememb ni mogoče obvladovati, možno jih je le predvideti in usmerjati svoje delovanje v skladu z njimi. Zato, da bi bila uspešna, mora organizacija imeti:
 - 1.)Vodila za oblikovanje prihodnosti
 - 2.)Načrtne metode predvidevanja sprememb
 - 3.)Pravi način uvajanja sprememb
 - 4.)Vodila za vzdrževanje ravnovesja med spremembami in kontinuiteto.

Vodila za spremembe

- 1.) Organizirano opuščanje preteklosti
- 2.) Organizirano izboljševanje
- 3.) Izkoriščanje uspeha

Opuščanje preteklosti:

- Načeloma velja, da mora organizacija opustiti vsak izdelek ali uslugo, ki ne prispeva k njeni uspešnosti. Neuspešni so načeloma vsi izdelki ali usluge z usihajočim tržnim deležem, ki zahtevajo veliko človeških in finančnih virov organizacije, saj s tem zapirajo vrata novim izdelkom ali uslugam.
- Presoja uspešnosti je v vsaki dejavnosti različna.

Konkretni primeri:

- Ameriška avtomobilska industrija: Buick in Saturn;
- slovensko knjižno založništvo: Zbrana dela slovenskih pesnikov in pisateljev;
- Knjižnice: ponujanje podatkovnih baz, ki jih ne uporablja nihče.

Organizirano izboljševanje

- Načeloma velja, da mora podjetje ves čas izboljševati svoje poslovanje. Da to lahko počne, mora jasno definirati kriterije svoje uspešnosti.
- Kriteriji uspešnosti so merljivi in nemerljivi (remitenda, škart, zadovoljstvo stran...)
- Spremembe je vedno potrebno preizkusiti s pilotskimi projekti.

Izkoriščanje uspeha

- Podjetja v svojih mesečnih in letnih poročilih praviloma več pozornosti namenjajo nepričakovanim težavam kot nepričakovanim uspehom. Logika bi morala biti obratna: organizacija bi se morala najprej učiti iz novih, nepričakovanih priložnosti in šele nato iz porazov.

Ustvarjanje inovacij v poslovanju

- 1.) Vsaka organizacija mora v rednih časovnih intervalih iskati spremembe, ki bi se lahko spremenile v nove priložnosti.
- 2.) Vse uvedene spremembe morajo biti v skladu z gotovostmi, obravnavami v prejšnjem predavanju.
- 3.) Vsak inovativni izdelek ali usluga mora izhajati iz presoje, ali bo všeč strankam in uporabnikom, ne pa tistim, ki jo uvajajo.
- 4.) Inovativne izdelke v realnem življenju pogosto uporabljamo drugače, kot so si zamislili njihovi ustvarjalci.

Finančno spremljanje inovacij

- Uspešno vodenje sprememb zahteva tudi ustrezno računovodsko politiko in politiko finančnega načrtovanja. Zahteva torej dva ločena finančna načrta (Drucker 2001, 90).
- Operativni finančni načrt se ukvarja z sredstvi za tekoče poslovanje, razvojni finančni načrt pa z usmerjanjem razvoja. Sredstva za razvoj redkokdaj presežejo 10% porabe organizacije.

Spremembe in kontinuiteta

- Spremembe in kontinuiteta sta dva različna pola, med katerimi je nujno vzpostaviti ravnovesje.
- Spremembe je najlažje uvajati v organizacijah, ki imajo vzpostavljene partnerske odnose s svojimi dobavitelji, podizvajalci, distributerji in zaposlenimi.
- Predpogoj za uspešno uvajanje sprememb je ustrezna obveščенost.

Seminar, vezan na to poglavje

- Razmislite, kakšne spremembe bi bilo smiselno uvesti v slovenske knjigarne in knjižnice in s kakšnimi pilotskimi projekti bi jih lahko uvedli.