

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Biznesa atveseļošana

Harvard **Business** **Review**

ON
TURNAROUNDS

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

BIZNESA **ATVESEĻOŠANA**

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2008

UDK 334.7
Bi 980

Harvard Business Review on Turnarounds

Original work Copyright © 1997, 1999, 2000, 2001

Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Biznesa atveseļošana, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

© Aivars Siliņš, 2008

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Rita Baroniņa

Literārā redaktore Regīna Janmane

Maketētāja Elīna Ducmane

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Šis dinamisko rakstu apkopojums ieskicē jaunākās tendences pārmaiņu vadības teorijās apvienojumā ar patiesiem stāstiem par sekmīgi veiktām pārmaiņām. Pašu stāstu varoņu, tostarp Riča Tirlinka (*Rich Teerlink*), Gerija Hamela (*Gary Hamel*) un Bila Parsela (*Bill Parcells*), aizraujoši atstāstītas situācijas par biznesa atveseļošanu sniedz lasītājam idejas, kā risināt situācijas pašu uzņēmumos un kā reanimēt biznesu.

The Harvard Business Review Paperback Series

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāliem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsoļu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-16-5 (latviešu val.)

ISBN 1-57851-636-6 (angļu val.)

Saturs

Pārmaiņu koda atminēšana

MAIKLS BĪRS UN NITINS NORIA7

Mērķu vērsšana rezultātos

Katalītisko mehānismu spēks

DŽIMS KOLINSS25

Mainīt pārmaiņu veikšanas veidu

RIČARDS PASKEILS, MARKS MILLEMANS, LINDA DŽOIJA53

Dzenoties pēc izaugsmes

Intervija ar PerkinElmer rīkotājdirektoru Gregu Summe

HOLLISS HEIMBAUČS81

Komandas veiksmes atgūšana

BILS PARSELS.....95

Taupīsim naudu, glābsim dzīvības

DŽONS MELIONESS103

Harley līderības pagrieziens par 180 grādiem

RIČS TĪRLINKS119

IBM pamošanās

Kā dumpinieku grupa pārmainīja Big Blue

GERIJS HAMELS129

Par autoriem147

Pārmaiņu koda atminēšana

MAIKLS BĪRS UN NITINS NORIA

Kopsavilkums

MŪSDIENĀS EKONOMIKA ATTĪSTĀS STRAUJOS TEMPOS, un tas nostāda uzņēmumus izvēles priekšā – vai nu mainīties, vai pārtraukt darbu. Taču tikai nedaudziem uzņēmumiem izdodas īstenot pārmaiņas, kā iecerēts. Fakti ir skarbi – aptuveni 70% no veiktajām pārmaiņām beigu beigās ir neveiksmīgas.

Šajā rakstā Maikls Bīrs un Nitins Noria parāda divus uzņēmuma pārmaiņu arhetipus, ko varam saukt arī par teorijām un kas var palīdzēt uzņēmējiem atminēt pārmaiņu kodu. Pārmaiņu E teorija balstās uz ekonomiskajām vērtībām, kad par vienīgo veiksmes mērauklu kalpo akcionāru akciju vai īpašnieku daļu vērtība, un pārmaiņas šajā gadījumā visbiežāk paredz intensīvu materiālo stimulu izmantošanu, ražošanas pārtraukšanu, štatu samazināšanu un pārstrukturizāciju. Pārmaiņu O teorija balstās uz organizācijas potenciālu, kad pārmaiņu mērķis ir izveidot un nostiprināt korporatīvo kultūru.

Autori apgalvo, ka lielākā daļa uzņēmumu izmanto tikai vienu no šīm teorijām vai neapzināti abas. Kombinēt abas teorijas, pēc

autoru domām, ir saprātīgi, bet tam ir nepieciešams pārdomāts abu teoriju integrācijas plāns. Bīrs un Noria aplūko divus uzņēmumus *Scott Paper* un *Champion International*, kas pārmaiņu veikšanā izmanto tikai E vai tikai O stratēģiju, gūstot ne pārāk labus panākumus.

Šos uzņēmumu pārmaiņu centienus autori pretnostata Lielbritānijas lielveikalu tīklam *ASDA*, kas veiksmīgi apvienoja abas savstarpēji pretrunīgās pārmaiņu teorijas un pārmaiņu plānā integrēja gan E, gan O teoriju. Ko mēs varam mācīties no *ASDA* piemēra? Lai uzņēmums plauktu un spētu pielāgoties šodienas ekonomikai, tam ir jāsinchronizē organizācijā abas – E un O – biznesa pārmaiņu teorijas.

J AUNĀ EKONOMIKA ne tikai piedāvā lielas iespējas biznesam, bet ir radījusi arī ievērojamu kņadu. Vēl nekad kopš rūpnieciskās revolūcijas laikiem pārmaiņu veiksmes cena nav bijusi tik augsta. Vairākums tradicionālo uzņēmumu ir pieņēmuši faktu, vismaz teorētiski, ka uzņēmumam ir vai nu jāmainās, vai jāpārtrauc sava darbība. Un pat tādi interneta uzņēmumi kā *eBay*, *Amazon.com* un *America Online* ir aptvēruši, ka tiem ir jāveic pārmaiņas, kas saistītas ar uzņēmumu ātro izaugsmi. Neraugoties uz dažiem atsevišķiem veiksmes stāstiem, ir grūti sekmīgi īstenot pārmaiņas, un tikai nedomājamai uzņēmumiem ir izdevies to izdarīt tā, kā bijis iecerēts. Lielākoties veiktās pārmaiņas – jaunu tehnoloģiju ieviešana, štatu samazināšana, pārstrukturizācija vai korporatīvās kultūras maiņa – nav nodrošinājušas cerētos panākumus. Fakti ir skarbi – aptuveni 70% no veiktajām pārmaiņām beigu beigās ir neveiksmīgas.

Balstoties uz mūsu pieredzi, var secināt – iemesls lielākajai daļai neveiksmju slēpjas apstākļī, ka, steigā veicot pārmaiņas uzņēmumā, vadītāji apmaldās paši savu iniciatīvu «trijās priedēs». Viņiem zūd izvirzītais mērķis, un viņi kā nohipnotizēti sāk sekot visiem iespējamajiem padomiem – gan drukātā formā, gan internetā atrodamiem – par to, kā pēc uzņēmumam ir jāmainās, ko viņiem vajadzētu sasniegt un kā to izdarīt.

Pārmaiņu E stratēģija visbiežāk paredz intensīvu materiālo stimulu izmantošanu, ražošanas pārtraukšanu, štatu samazināšanu un pārstrukturizāciju. Vienīgā uzņēmuma veiksmes mēraukla ir akciju vai daļu vērtība.

Pārmaiņu sākumā šī rekomendāciju gūzma bieži vien rada īstu jucekli, līdz ar to vairākums pārmaiņu centienus prasa upurus – gan cilvēku, gan ekonomiskos. Un tikai patiesa korporatīvo pārmaiņu dabas un procesu izpratne ļaus augstākā līmeņa vadītā-

jiem gūt panākumus un mazināt upuru skaitu. Bet arī ar to vēl nav gana. Līderiem jāatmin pārmaiņu kods.

Vairāk nekā četrdesmit gadu mēs esam pētījuši uzņēmuma pārmaiņu dabu. Un, lai gan katra uzņēmuma pārmaiņu iniciatīvas ir neatkarīgas, mūsu pētījumi pierāda, ka pamatā ir divi pārmaiņu arhetipi jeb teorijas. Šie arhetipi balstās uz augstākā līmeņa vadītāju, kā arī viņu padomdevēju – konsultantu un akademiķu – atšķirīgiem un neapzinātiem pieņēmumiem, kāpēc ir jāveic pārmaiņas un kā tās būtu īstenojamas dzīvē. Pārmaiņu E teorija tiek balstīta uz uzņēmuma ekonomisko vērtību, bet O teorija – uz organizācijas potenciālu. Abas teorijas atspoguļo derīgus pārmaiņu modeļus, un katra no tām ļauj sasniegt noteiktus menedžmenta mērķus, kas var būt gan acīm redzami, gan arī ne tik acīm redzami. Taču abi pārmaiņu modeļi prasa arī izmaksas, kas bieži vien nav paredzētas.

E stratēģija ir populārāka. Šajā «bargajā» pieejā pārmaiņām akcionāru akciju vai īpašnieku daļu vērtība ir vienīgā vērtība, ko ņemamā uzņēmuma labklājības mēraukla. Parasti pārmaiņas paredz intensīvu materiālo stimulu izmantošanu, ražošanas pārtraukšanu, štatu samazināšanu un pārstrukturizāciju. Amerikas Savienoto Valstu uzņēmumos visbiežāk tiek izmantota E, nevis O stratēģija, jo finanšu tirgi spiež uzņēmuma valdes veikt pārmaiņas strauji. Lūk, piemērs. Kad Viljams Anderss (*William A. Anders*) 1991. gadā kļuva par uzņēmuma *General Dynamics* rīkotāja-direktoru, viņam tika izvirzīts mērķis palielināt uzņēmuma ekonomisko vērtību, lai arī cik sāpīgas metodes nāktos izmantot. Trīs gadu laikā Anderss samazināja darbinieku skaitu, kopumā atlaižot 71 000 cilvēku – 44 000 darbinieku atbrīvoja no darba saistībā ar septiņu uzņēmuma vienību atdalīšanos, bet vēl 27 000 darbinieku atlaida sakarā ar štatu samazināšanu. Anderss izmantoja tikai E stratēģiju.

Savukārt vadītāji, kas liek lietā O teoriju, uzskata, ka, ņemot vērā tikai un vienīgi uzņēmuma akciju vai daļu vērtību tirgū, var tikt nodarīts kaitējums pašai organizācijai. Šīs «maigās» pieejas pārmaiņām

Pārmaiņu O stratēģija tiek veidota, lai radītu korporatīvo kultūru, kas ietver darbinieku izturēšanos, attieksmi, kapacitāti un lojalitāti. Uzņēmuma spēja mācīties no savas pieredzes ir galvenais uzņēmuma veiksmes pamats.

mērķis ir izveidot korporatīvo kultūru un paaugstināt cilvēku kapacitāti, turklāt sasniegt to ar indivīdu izglītošanu, gūt atgriezenisko saikni no pārmaiņu procesa, uz kā balstoties veikt turpmākās pārmaiņas. Amerikas Savienoto Valstu uzņēmumiem,

kas izmanto pārmaiņu O stratēģiju, parasti ir ilglaicīgi, uz lojalitāti balstīti psiholoģiski līgumi ar darbiniekiem. Kā piemēru var minēt uzņēmumu *Hewlett-Packard*, kas īstenoja šo stratēģiju, reaģējot uz uzņēmuma rezultativitātes krišanos divdesmitā gadsimta 80. gados.

Vadītāji šāda tipa uzņēmumos darba līgumu laušanu uzskata par riskantu, jo liels akcents tiek likts uz darbinieku lojalitātes veidošanu. Arī Āzijas un Eiropas uzņēmumi labprātāk izmanto pārmaiņu O stratēģiju.

Tomēr vien nedaudzi uzņēmumi izvēlas izmantot tikai vienu no minētajām teorijām. Vairākums uzņēmumu, kuros veicām pētījumu, kombinēja abas pārmaiņu teorijas. Taču bieži vien novērojām, ka vadītāji lietoja E un O teorijas, nenovēršot starp tām pastāvošās pretrunas. Vēlme kombinēt abas pārmaiņu teorijas ir apsveicama, taču tās ir tik atšķirīgas, ka grūti īstenot vienlaikus. Darbinieki zaudēs uzticību līderiem, kas nespēj izvēlēties starp uzņēmuma audzinošo vai nežēlīgo politiku. Vadoties pēc mūsu pētījumu rezultātiem, piedāvājam veidu, kā atrisināt konfliktu starp abām pārmaiņu teorijām, lai uzņēmuma vadība varētu apmierināt īpašnieku / akcionāru vajadzības un tajā pašā laikā veidot dzīvotspējīgu organizāciju. Uzņēmumi, kas efektīvi izmanto abas pieejas pārmaiņu īstenošanā, var plūkt ievērojamus laurus gan rentabilitātes, gan produktivitātes jomā. Šie uzņēmumi tad arī gūst ilgtspējīgas priekšrocības konkurencē. Bez tam tie spēj mazināt sasprindzinājumu, kāds valda ikvienā kolektīvā, kurš saskaras ar uzņēmuma restrukturizāciju.

Šajā rakstā mēs izpētīsim, kā viens uzņēmums veiksmīgi atrisināja konfliktu starp E un O stratēģiju. Bet, pirms to darām, papētīsim, cik atšķirīgas ir abas šīs teorijas.