

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Stratēģijas atjaunošana

Harvard **Business** **Review**

ON

STRATEGIC RENEWAL

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

STRATĒGIJAS ATJAUNOŠANA

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2009

UDK 005
St 670

Harvard Business Review on Strategic Renewal

Original work Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Press

Stratēģijas atjaunošana, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

© Aivars Siliņš, 2009

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

No angļu valodas tulkojis Jānis Greivuls

Literārā redaktore Reģīna Janmane

Maketētājs Artūrs Maurāns

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rīta Baroniņa

Pat tie uzņēmumi, kam ir panākumus nesošas stratēģijas, var pēkšņi atklāt, ka tās ir novecojušas, nespējīgas pielāgoties vai to atdeve kļūst arvien mazāka. Jums ir jābūt modriem – jāizprot nozares virzība, kā arī tas, kāda būs jūsu uzņēmuma loma attīstošos tirgos un kāda veida līderība nepieciešama, lai pārveidošanās notiktu strauji. Šajā grāmatā veiksmīgi uzņēmumi atklāj savu spēju pielāgoties pārmaiņām un pozicionēt sevi, lai to stratēģija vienmēr būtu atbilstoša.

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 daudzsološu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-65-3 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-2648-6 (angļu val.)

Saturs

Izaugsme kā process

Intervija ar Džefriju Imeltu

TOMASS STJUARTS 7

Organizācijas «jā»

Intervija ar Džefu Bezosu

DŽŪLIJA KIRBIJA UN TOMASS STJUARTS 33

Kā mainās nozare

ANITA MAKGEHENA 53

Meklējot savu nākamo galveno darbības veidu

KRISS ZUKS 75

Vadīt pārmaiņas, kad uzņēmuma darbība rit veiksmīgi

Intervija ar Semjuelu Palmizāno

POLS HEMPS UN TOMASS STJUARTS 99

Kā vadītāju ikdienas lēmumi veido vai izjauc jūsu uzņēmuma stratēģiju

DŽOZEFS BOUVERS UN KLĀRKS GILBERTS 125

Pārstājiет veidot plānus, sāciет pieņemt lēmumus

MAIKLS MENKINSS UN RIČARDS STĪLS 141

Sadarbības un pārmaiņu instrumenti

KLEITONS KRISTENSENS, METS MARKSS UN HOVARDS STĪVENSONS 163

Par autoriem 181

Izaugsme kā process

Intervija ar Džefriju Imeltu

TOMASS STJUARTS

Kopsavilkums

DŽEKAVELČA (JACK WELCH) VADĪBĀ *General Electric* (GE) menedžeri izmisīgi pūlējās izdomāt, kā padarīt darbu efektīvāku. Džefrijs Imelts (*Jeffrey Immelt*) nomainīja Velču uzņēmuma vadītāja amatā 2001. gada 7. septembrī, tieši tajā laikā, kad pasaule acīm redzami izmainījās. Globālo ekonomiku satricināja korporatīvie skandāli un teroristu uzbrukumi. Visam mainoties pašos pamatos, Imelts saprata, ka arī GE nevarēs vienkārši palikt savā *status quo*.

Žurnāls *Harvard Business Review* pirmo reizi piedāvā ieskatīties Imelta vadītā GE darba aizkulisēs. Sarunā ar redaktoru Tomu Stjuartu Imelts uzsver, ka viņš neko neesot revolucionāri mainījis, produktivitāte vēl joprojām ir svarīga. Bet jauns aspekts, uz ko tiek koncentrēta uzmanība, ir dabisks ienākumu pieaugums un tā pietiekamība. Imelts izvirza pārdrošu mērķi – divas līdz trīs

reizes palielināt GE esošās komercdarbības ikgadējos ienākumus salīdzinājumā ar globālā IKP (iekšzemes kopprodukta) pieaugumu.

Mērķa sasniegšana ir atkarīga no nopietnām pārmaiņām kultūrā, Imelta vārdiem runājot, «padarot to personisku» katram no viņa vadītājiem.

Viņš nebaidās spiest uz vajadzīgajām svirām. Viņš ir pārraudzījis izmaiņas uzņēmuma slavenajā talantu vadības procesā (tagad vislielākā iespēja kļūt par vadītāju ir tiem, kas izrāda «izaugsmes vadības iezīmes» (*growth leadership traits*)), izveidojis jaunu darbības novērtēšanas sistēmu, ieguldījis jaunās mārketinga iespējās un izpētes un attīstības resursos, radījis jaunus mehānismus, lai pievērstu uzmanību daudzsološām idejām. Imelts no katra šāda soļa sagaida pozitīvus rezultātus, bet patieso peļņu nosaka to apvienošana procesā, ko viņš sauc par «izpildi, kas orientēta uz izaugsmi» (*Execute for Growth*). Viņš uzskata, ka ir ļoti svarīgi uztvert izaugsmi kā procesu, jo tas ļauj viņam izmantot tradicionālo organizācijas stipro pusi – tās procesu ievirzi – un likt tai kalpot jaunā mērķa sasniegšanai. Arī investori tādējādi tika nomierināti, jo GE jaunais dabiskais pieaugums, šķiet, ir labi veidots procesa drošs un atkārtojams rezultāts.

Kad Džefs Imelts kļuva par GE valdes priekšsēdētāju, viņš pārņēma labi noregulētu produktivitātes mehānismu vadības grožus. GE piederēja nopietni jaunievedumi vadībā ilgā laika periodā – no uzņēmuma slavenās zilās grāmatas laikiem 20. gadsimta piecdesmitajos gados līdz tās Krotonvilas mācību centra pārveidei par tādu pašu vadības akadēmiju kā pārējās. Džeka Velča vadībā GE menedžeri izmisīgi pūlējās izdomāt, kā padarīt darbu daudz efektīvāku. Lai saglabātu ienākumu kopējo disciplinētību,

Velcs ar daudzām augsta līmeņa iniciatīvām radīja grūti paveicamu darbību un uzstādījumu kopu, tomēr ieņēmumu pieaugumu viņš lielā mērā nodrošināja ar ģeogrāfisko paplašināšanos un ieguvumiem.

Imelts nomainīja Velču 2001. gada septembrī, laikā, kad pasaule mainījās. Globālo ekonomiku satricināja korporatīvie skandāli un daudz dramatiskākie teroristu uzbrukumī Amerikai. Imelts saprata, ka GE nevarēs saglabāt savu status quo, darbojoties apstākļos, kas mainījušies jau pašos pamatos.

Tuvojoties piektajai gadskārtai kopš Džefa Imelta stāšanās amatā, Harvard Business Review pirmo reizi piedāvā ieskatīties viņa vadītās GE darbības aizkulisēs. Sarunā ar redaktoru Tomu Stjuartu Imelts uzsver, ka viņš neko nav revolucionāri mainījis. Izaicinājums drīzāk bija «paņemt šo lieliski darbojošos uzņēmumu un, neko nezaudējot, pievienot tam vērtību». Kāda ir šīs pievienošanas būtība? Jauna un vienmērīgi disciplinēta koncentrēšanās uz dabisku pieaugumu.

Imelts izmantoja divas no GE stiprajām pusēm – procesu ievirzi un spēju izstrādāt, pārbaudīt un izvērst vadības idejas – dažādu mērķu sasniegšanai. Tas nozīmēja veidot procesu, kas varētu nodrošināt esošajai uzņēmējdarbībai jaunus ienākumu avotus. GE šoreiz neslēpa procesa elementus, kā tas bija ar iepriekšējām iniciatīvām; tie tika izklāstīti uzņēmuma 2005. gada ziņojumā un minēti kā pierādījumi. Tas tāpēc, ka lielāko peļņu dod rīcība, nevis plāns. Imelta vārdiem runājot, viss ir atkarīgs no tā, kā «padarīt to personisku» katram atsevišķam vadītājam.

Izlasiet un izlemiet paši, vai šis process Imelta vadībā gūs panākumus. GE mērķis tika izvirzīts, raugoties ilgstoša dabiska pieauguma – divas līdz trīs reizes lielāka nekā globālais IKP pieaugums (šodien uzņēmuma pieaugums veido aptuveni 8%) – perspektīvā. Arī daži citi uzņēmumi ir sasnieguši tādu pieaugumu, kādu vēlējās GE, bet neviens