

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Vadība nenoteiktās situācijās

Harvard **Business** **Review**

ON

MANAGING UNCERTAINTY

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Grāmatu sērija
«Harvard Business Review on»

VADĪBA NENOTEIKTĀS **SITUĀCIJĀS**

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2008

UDK 005
Va 073

Harvard Business Review on Managing Uncertainty

Original work Copyright © 1987, 1988, 1994, 1995, 1997, 1998, 1999

Harvard Business School

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Vadība nenoteiktās situācijās, «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 Agnese Orupe

Literārā redaktore Regīna Janmane

Maketētāja Elīna Ducmane

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Pieaugošās nenoteiktības un pārmaiņu pilnajā pasaulē vadītāji arvien biežāk vēlas redzēt un lasīt *Harvard Business Review* žurnālā ekspertu viedokļus un padomus, kā arī rast jaunas idejas stratēģisku lēmumu pieņemšanai nepastāvīgos apstākļos. Šajā grāmatā ir apkopoti vislabākie žurnāla raksti par vadību nenoteiktās situācijās, kā arī ieskats Gerija Hamela (*Gary Hamel*) un profesora Prahalada (*C. K. Prahalad*) slavenākajā un atzītākajā darbā *Competing for the Future*.

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 daudzsoļošu 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 978-9984-826-19-6 (latviešu val.)

ISBN 10: 0-87584-908-3 (angļu val.)

ISBN 13: 978-0-87584-908-9 (angļu val.)

Saturs

Kādu stratēģiju izvēlēties nenoteiktos apstākļos

HJŪ KORTNIJS, DŽEINA KĒRKLENDĀ UN PATRIKS VIGUERIJS7

Sacensība par nākotni

GERIJS HAMELS UN K. PRAHALADS35

Plānošana kā mācīšanās process

EIRIJS DE GIJUSS51

Pareiza spēle

Spēļu teorijas izmantošana stratēģijas veidošanā

ĀDAMS BRANDENBURGERS UN BERIJS NEILBUFS65

Uz atklāšanas principu balstīta plānošana

RITA GINTERE MAKGRETA UN AIJANS MAKMILANS101

Lēmumu pieņemšana

Došanās uz priekšu, skatoties atpakaļ

HILELS EINHORNS UN ROBINS HOGARTS123

Graujošās tehnoloģijas

Kā noķert vilni

DŽOZEFS BOUVERS UN KLEITONS KRISTENSENS139

Kopsolī ar laiku

Kā konkurēt arvien mainīgos tirgos

KETLĪNA EIZENHARDE UN ŠONA BRAUNA163

Par autoriem189

Kādu stratēģiju izvēlēties nenoteiktos apstākļos

HJŪ KORTNIJS, DŽEINA KĒRKLENDĀ UN
PATRIKS VIGUERIJS

Kopsavilkums

TRADICIONĀLĀ PIEEJA ORGANIZĀCIJAS STRATĒĢIJAS VEIDOŠANĀ balstās uz pieņēmumu, ka, izmantojot virkni iedarbīgu analītisku paņēmienu, vadītāji var pietiekami precīzi paredzēt un noteikt jebkura biznesa attīstību, un tas savukārt ļauj izvēlēties skaidru stratēģisko virzību. Taču kā rīkoties gadījumos, kad vide ir tik nestabila, ka pat visdetalizētākā analīze neļauj prognozēt nākotni? Kā izraudzīties efektīvu stratēģiju ārkārtīgi nenoteiktos un mainīgos apstākļos?

Raksta autori – *McKinsey & Company* konsultanti – uzskata: nenoteiktība prasa citādu stratēģisko domāšanu. Viņi ir pārliecināti, ka pārāk bieži vadītāji uz situāciju raugās tikai no diviem viedokļiem: izstrādājot uzņēmuma darbības nākotnes plānus un plānojot budžetu, viņi vai nu novērtē nenoteiktības apmērus par zemu, vai arī tos pārvērtē un atmet ar roku jebkāda veida situācijas analīzei, paļaujoties tikai uz savu instinktu.

Raksta autori atklāj jaunu pieeju. Tā ietver uzņēmumu piemeklējušās nenoteiktības pakāpes novērtēšanu un klasificēšanu četros līmeņos. Pēc tam autori izskaidro, kā vispārējās stratēģijas – tirgus veidošanu, pielāgošanos vai arī tiesības rezervēt gājienu – var izmantot katrā no četriem līmeņiem. Visbeidzot viņi ilustrē, kā šīs stratēģijas var īstenot ar trīs pamatdarbību starpniecību: augstām likmēm, variantu izvēli un apdrošinātiem gājieniem.

Piedāvātā pieeja ļauj vadītājiem noteikt, kuri analītiskie instrumenti palīdz lēmumu pieņemšanā nenoteiktos apstākļos un kuri ne. Paraugoties plašāk, šī pieeja vadītājiem piedāvā metodiku rūpīgai un sistemātiskai nenoteikto apstākļu analīzei un dod iespēju novērtēt ietekmi, ko tie atstāj uz stratēģiju.

KĀ IZRAUDZĪTIES EFEKTĪVU STRATĒGIJU ārkārtīgi nenoteiktos un mainīgos apstākļos? Daži vadītāji paši saviem spēkiem pūlas izveidot nākotni, liekot uz spēles lielas finanšu likmes. Piemēram, kompānija *Eastman Kodak* ik gadu iztērē vairāk nekā 500 miljonu dolāru, lai izstrādātu jaunu digitālo fotografēšanas ierīču klāstu, cerot, ka šādi tā spēš mainīt veidu, kā cilvēki uzņem, glabā un aplūko savas fotogrāfijas. Tajā pašā laikā kompānija *Hewlett-Packard* iegulda 50 miljonus dolāru gadā, attīstot alternatīvu pieeju fotogrāfiju izgatavošanai – mājas fotogrāfiju printerus. Žurnālisti, kas apraksta šādus tehnoloģiskos sasniegumus, nereti pārspīlē to nozīmi. Iemesls ir vienkāršs – šīm stratēģijām piemīt liels potenciāls nest milzīgu peļņu, taču, reāli paraugoties, vairākumam kompāniju nav nepieciešamās pozīcijas tirgū, aktīvu vai drosmes riskēt, lai šīm stratēģijām liktu īstenoties dzīvē.

Vadītāji, kas neuzdrīkstas riskēt tik plašā mērogā, parasti veic vairākus mazākus ieguldījumus. Piemēram, tiecoties izmantot jaunu, augošu tirgu izaugsmes iespējas, daudzas patērīņa preču ražotājkompānijas apvieno spēkus, nosakot striktu līdzekļu sadali un atbildību par kādas darbības veikšanu. Diemžēl bieži vien ir grūti noteikt, vai

ar tik ierobežotiem ieguldījumiem vispār drīkst cerēt uz sekmīgu piedalīšanos šajos tirgos, vai arī tie jau kopš paša sākuma ir nolemti neveiksmei.

Daži vadītāji izvēlas elastīgus līdzekļu ieguldīšanas plānus, kas viņu kompānijām ļautu veikli adaptēties mainīgajos tirgos apstākļos. Taču cena, kas par šādu elastību jāsamaksā, reizēm ir ļoti augsta. Turklāt stratēģija «nogaidīsim un tad jau redzēsim», jo īpaši atliekot lielus ieguldījumus, līdz nākotnes aina kļūst skaidrāka, var radīt lieliskas iespējas konkurentiem.

Tad kā gan lai vadītāji, kas atrodas ļoti neskaidrā situācijā, izlemj, vai viņiem labāk būtu riskēt, dubulti nodrošināties vai nogaidīt un paskatīties? Tradicionālās plānošanas metodes, visticamāk, šādā situācijā daudz nepalīdzēs. Standartprocedūra ir izklāstīt pēc iespējas precīzāku nākotnes notikumu vīziju, ko pēc tam varētu iekļaut naudas līdzekļu plūsmas analīzē. Protams, vadītāji var apspriest vairākus alternatīvus rīcības variantus un pārbaudīt, kā viņu aprēķini mainās atkarībā no izmaiņām svarīgākajos radītājos, taču šādas analīzes mērķis visbiežāk ir noskaidrot, kurš ir ticamākais no iznākumiem, lai pēc tam izstrādātu atbilstošu stratēģiju. Šī pieeja ir samērā veiksmīga gadījumos, kad kompānijas darbojas salīdzinoši stabilos apstākļos. Taču, ja nākotne ir neskaidra, pieeja labākajā gadījumā sniegs vienīgi nelielu nojausmu, bet sliktākajā – kļūs par beigu sākumu.

Briesmas, ko sevī slēpj tradicionālā pieeja, liek vadītājiem uz nenoteiktību paraudzīties vienā no diviem veidiem: viņi vai nu pieņem, ka apkārtējā pasaule ir noteikta, tāpēc nākotne ir droši paredzama, vai arī tā ir pilnīgi nenoteikta, tāpēc nākotne ir absolūti neprognozējama. Budžeta un uzņēmuma attīstības plānošana prasa pārrēķināšanu, tāpēc vadītāji ir spiesti iekļaut neskaidrās prognozes savos aprēķinos. Līdz ar to viņi pārāk zemu novērtē nenoteiktības radītās briesmas, lai spētu pārliecinoši pierādīt savas izvēlētas stratēģijas piemērotību.

Nenoteiktības nenovērtēšana var novest pie tādas stratēģijas izveidošanas, kas nedz pasargā no draudiem, nedz arī palīdz izmantot iespējas, kādas rodas augsta līmeņa neskaidrās situācijās. Vienu