

# Darbs & Izglītība

## Zvaniet, sūtiet e-pastu!



**Jana Gavare**  
DB tematisko lapu redaktore  
jana@db.lv, tālr. 67084450

## Vadība Kā vairot darbaprieku

Vadītāji var palielināt savu padoto darbaprieku par 15% ar to vien, ka visi kopīgi vismaz reizi dienā pārrunā kādu veiksmīgu darba momentu, kas piedzīvots iepriekšējā dienā, atzīst Hertfordšīras Universitātes pētnieki Lielbritānijā.

Profesora Ričarda Vaizmena (*Richard Wiseman*) vadībā augustā tika veikts unikāls noskaņojuma novērtēšanas eksperiments, kurā piedalījās 26 tūkstoši dalībnieku. Apstiprinājas, ka pateicības, smaidi un citi laipni žesti uzlabo darbinieku apmierinātību un veselību un līdz ar to viņu produktivitāti darba vietā, raksta *Management Issues*. **J. Gavare**

# Krīze iestājas tad, kad nav naudas

## Krīzes menedžeris Ražošana ir lauciņš, kurā vienmēr var kaut ko uzlabot

Varis Peisenieks, *Fazer* maiznīcas Piegādes ķēžu direktors Baltijā, zina atšķirību starp krīzi un vienkārši problemātisku biznesa situāciju. «Kamēr vēl ir nauda izejvielu iegādei un var noalgot cilvēkus, tā nav krīze, tas ir normāls bizness, kurā ir augšup un lejup ejoši brīži. Ista krīze ir tad, kad vairs nav naudas, ko maksāt piegādātājiem un darbiniekiem.»

Tādu situāciju viņš ir piedzīvojis pirms vairāk nekā desmit gadiem, būdams *Grindeks* ražošanas vadītājs, un to izraisīja Krievijas finanšu krīze. «Vairāk nekā 30% uzņēmuma apgrozījuma bija Krievijā, un visa šī nauda tur arī pazuda.»

Citās nozarēs būtu iespējams ātri pārorientēties uz citiem noietu tīrgliem, lai atjaunotu naudas plūsmu, bet farmācijā tā nav — to ietekmē stingrās nozares regulas. Lai uzskātu jaunu gatavu farmācijas produkta pārdošanu, ir vajadzīgi vismaz divi gadi. Tāpēc vienīgā izeja šajā situācijā bija ražošanas optimizēšana, stāsta Varis Peisenieks.

**Atteicās no ieradumiem**  
Lai uzlabotu naudas plūsmu, pirmais avots bija uzņēmuma noliktava ar gatavo produkciju un iepirktajām izejvielām. Tā kā derīguma termiņi farmācijā ir gari, tad krājumi bija izveidojušies ievērojami. No krājumiem vajadzēja tikt vaļā, un tas pilnīgi mainīja kompānijas darba stilu.

«Tagad tas liekas jocīgi, bet toreiz tā bija pirmā reize, kad uzņēmumā sākām runāt par operatīvu finanšu rezultātu prognozēšanu (*rolling forecast*). Tā mums bija liela inovācija. Pirms tam ražošanas balstījās uz ceturkšņa plāniem, bet tagad pekšņi bija jādomā nevis, kā ir izdevīgāk ražot, bet kā ir izdevīgāk no naudas plūsmas viedokļa. Lidztekus strādājām ar piegādātājiem, vienojoties par samaksas termiņiem, mēģinot panākt viņu uzticību. Šajā ziņā mums ļoti

pāldzēja labais uzņēmuma tēls un iepriekšēja sadarbības pieredze.»

Otrs lielākais darbs bija personāla izmaksu samazināšana. No 500 *Grindeks* darbiniekiem tika atlaisti 100. Te pieļāvām daudz kļūdu, atzīst Varis Peisenieks. «Pirmos atlaidām zemāk apmaksātos darbiniekus. Nebija tik daudz pieredzes, lai saprastu, ka izmaksu samazināšanā bieži vien jāskatās «biezākā» gala.»

**Ciešā komandas darbā**  
Jaunums bija arī krīzes rosinātās pārmaiņas iekšējā komunikācijā. «Pārgājām uz ikdienas sapulcēm ar iepirkumu, ražošanas un finanšu vadības cilvēkiem, uz ļoti ciešu komandas darbu. Pirms tam mums kopīgas sapulces bija reizi mēnesī, kur katrs tikai iesniedza savus planus. Tagad spriedām, ko darīsim rīt, nevis mēneša garumā.»

Man pašam tas bija smags periods, jo uzņēmumā strādāju jau no 90. gadu sākuma, nebiju «ielecis» tajā no malas. Ja esi uztaisījis karjeru līdz vadības līmenim un tavās rokās uzņēmums sabrūk, tad tas ir krietni sāpīgāk.»

Tā kā nācās krietni samazināt ražošanas apjomus, tika izmantoti piespiedu atvaļinājumi, kuru laikā darbinieki saņēma minimālo algu. «Pusotra gada laikā uzņēmumu «izvilkām». Manuprāt, īsāks termiņš lielai kompānijai nemaz nav iespējams.»

## Kā atgūt tirgus daļu

Cita situācija ir tad, kad naudas plūsma ir pozitīva, taču tirgus daļa tiek zaudēta. Novērst kompānijas virzīšanos uz zaudējumu punktu bija Vara Peisenieka uzdevums, 2000. gadā nonākot *Rīgas Rauga* vadībā. Piecu gadu garumā uzņēmums bija zaudējis tirgus daļu, pārdošanas apjomus un peļņu. «Sajā gadījumā mums vajadzēja strādāt ar tirgu. Bija zaudēta klientu uzticība, daļēji tāpēc, ka produkta kvalitāte vairs nebija tik apmierinoša. Vienlaikus strādājām gan ar produktu, gan klientiem. Pārdošanas cilvēkiem vajadzēja iemācīt, kā ar šo produktu strādāt *B2B* attiecībās, jo mums raugs bija

jāpārdod galvenokārt maizniekiem. Tāpat vajadzēja iemācīt ražošana un pārdošanai runāt vienā valodā.»

*B2B* klientiem būtiska ir produkcijas vienmērīga kvalitāte. Tas prasīja lielu lūzumu ražotāju domāšanā, tomēr bija svarīgi, lai visi saprastu, ka mūsu mērķis ir pārdošana. Vienalga, cik izcilus radītājus var sasniegt ražošana, — ja mēs to nevaram pārdot, tad no tā nav nekāda labuma.»

Lai panāktu vajadzīgās pārmaiņas, nācās nomainīt tos cilvēkus, kuri nav varējuši sastrādāties. «Ir vai nu jāmaina cilvēkiem pašiem, vai arī viņi ir jānomaina. Ja laika nav daudz, tad bieži vien iznāk, ka ir jāmaina cilvēki,» atzīst Varis Peisenieks.

Četrus gadu laikā uzņēmums ticis sakārtots. «Djemžēl to pēc tam tāpat sēdza, bet citu iemeslu dēļ — tik mazas rūpnīcas jebkurā gadījumā ir ar zemu rentabilitāti.»

## Vērtība — godīgums

Kā krīzes menedžerim Varim Peiseniekam ir dažāda pieredze. Saglābt neizdevās maizes ceptuves, *JLM grupu*, kuras vadībā Vari uzaicināja riska kapitālisti. «Pēc diviem mēnešiem, kad es joprojām nevarēju saprast, kas īsti uzņēmumā notiek, un nomainīju finanšu direktoru, atklājās, ka tas vienkārši ir izsaimniekots, naudas plūsma bija negatīva jau četrus gadus. Man bija īpašniekiem godīgi jāsaka, ka ar optimizēšanas metodēm te vairs nekā nav glābjams.»

Krīze pirmais darbs ir izvērtēt finansiālo situāciju, pieredzē dalās vadītājs. «Ja par naudas plūsmu ir skaidrība, tad var saprast, cik daudz laika vēl ir. Ja naudas plūsma ir negatīva, tad jāuzzin, kādas ir īpašnieku iespējas. Tālāk jāskatās, ko var un ko nevar izdarīt pārdošanā. Otrs lauciņš ir ražošana — tur vienmēr ir ko uzlabot. Savukārt, domājot par komandas veidošanu, man svarīgākais ir godīgums.»

**Jana Gavare**

RAKSTAS SAGATAVOŠANĀ IEMANTOTS AUGŠTĀMĀ LĪMENĀ PERSONĀLA ATLASĒS IZMANTOTĀS AMAROPĒVERĀS BALTIJAS KOMPAŅIJU RESTRUKTURIZĀCIJAS UN KRĪZES MENEDŽERU TĒMĀ.



## CV Varis Peisenieks

- Dzimis 1957.
- *Fazer* maiznīcas Piegādes ķēžu direktors Baltijā
- Izglītība  
Latvijas Universitāte — ķīmijas, Rīgas Biznesa skola — MBA
- Darba pieredze  
*Grindeks* ražošanas un attīstības direktors, *Rīgas Raugs* direktors, *Spilva* ražošanas un tehniskais direktors, *JLM grupu* vadītājs.

► Katra krīze kaut ko iemāca, piespiež domāt, kā to pašu var izdarīt citādi, saka *Fazer* maiznīcas Piegādes ķēžu direktors Baltijā Varis Peisenieks. FOTO: EDMUNDS BRENCIS, DB

## Bizness balstās uz zināšanām



### Kas jāzina visiem grāmatvežiem?

Latvijas Zvērīnātu revidentu asociācijas Izglītības centrs piedāvā nācīgas valsts akreditētā programmā „Starptautiskie finanšu pārskatu standarti”

Aicinām visus interesentus iepazīties ar pasniedzēju un mācību programmu atvērto durvju dienu bezmaksas nodarbību pēc izveles 21. vai 29. septembrī no plkst. 14.30 līdz 15.30.

Lekcijas, praktiskās nodarbības, testi un gala eksāmens 160 akadēmiskajās stundās. Paredzējami pasniedzēju, izmērojamā mācību materiāli un individuāla pieeja visām iespējām izprast un apgūt latvisko starptautiskos atvērto praktiskās grāmatvedības jomā.

Mācību maksa Ls 725 + PVN (iespējams maksāt pa daļām). Sīkāka informācija [www.lzraic.lv](http://www.lzraic.lv).

