

14 Darbs & Izglītība

Zvaniet, sūtiet e-pastu!



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

A. Orlovam patīk dinamisms

Krīzes menedžeris nav nekāds laimes lācis, viņam vajag komandu un īpašnieku uzticību

Krīzes menedžera loma Aleksim Orlovam ir bijusi jāuzņemas vairākās situācijās. Piemērotām vienai šablona nav iespējams, tomēr tas visas var apzīmēt ar vārdu «krīze», ko Aleksis definē kā «luzuma punktu, kad nepieciešamas pārmaiņas».

Viņa «portfeļi» ietilpst datoru tirdzniecības un servisa kompānijas VAR reorganizācija un datoru mazumtirdzniecības un servisa nodaļu apvienošana ar līdzīgām nodaļām IT kompānijā Fortek, integrējot tās jaunā īpašnieka — MicroLink — grupā; četru interneta (Delfi, Delfi Internet) un «jaunās ekonomikas» (Delfi Interactive, SMC) kompāniju izveide, restrukturējot apvienotās kompānijas Parks un LoNet; nekustamo īpašumu apsaimniekošanas kompānijas 3X un celtniecības tehnikas iznomāšanas kompānijas Ithal Latvia restrukturizācija.

Viens no svarīgākajiem uzdevumiem visās situācijās ir bijusi biznesa restrukturizācija un izdevumu samazināšana, kas parasti nozīmē radikālas pārmaiņas. Piemēram, uzņēmumiem VAR un Fortek, atstājot servisu un pārdošanu, tika likvidēta mazumtirdzniecības struktūrvienība, kas sakarā ar izmaiņām datortehnikas pirkšanas paradmos tuvojās zaudējumu punktam.

Savukārt Ithal Latvia pusgada laikā izmaksas tika samazinātas par 56 %, atlaizot 27 % darbinieku, likvidējot operacionālo vienību Lietuvā, samazinot algas, pārskatot līgumus ar piegādātājiem un atbalsta funkcijas uzticot ārpalpojumiem sniedzējiem. «Katrā pozīcijā dod savu santīmu, un visu izdevumu samazināšana bija ļoti nozīmīga situācijā, kad apgrozījums krīt, bet līzings

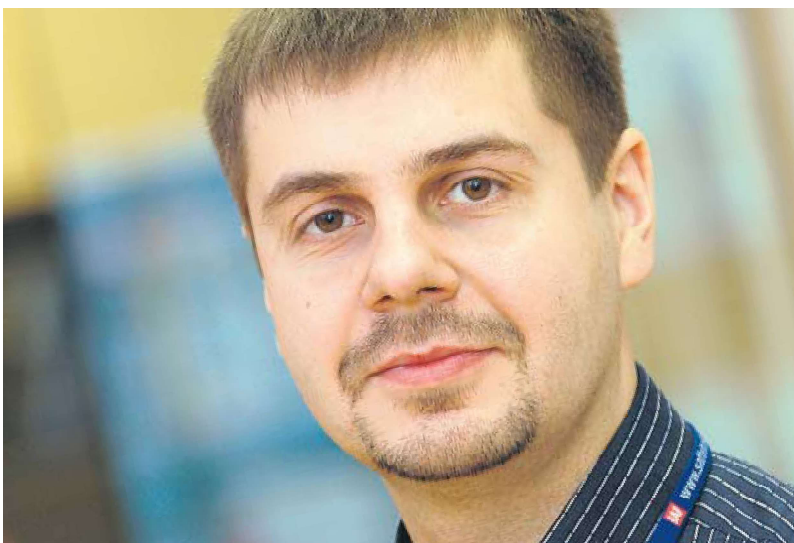
maksājumi par tehniku nesamazinās. Papildus izmaksu samazināšanai ļoti aktīvi un ātri sākam pārorientēties uz eksportu, saprotot, ka Baltijā «zīvi nenokers» vēl tuvākos divus gadus. Tagad 60 % apgrozījuma nāk tieši no eksporta — Krievijas, Zviedrijas, Somijas, Polijas. Esam arī nopirkusi uzņēmumu Portugālē, kur ir augošs tirgus,» par pašreizējo pieredzi stāsta Ithal Group finanšu direktors Aleksis Orlovs.

Svešā teritorijā

Krīzes menedžeris bieži vien ir profesionālis, kuru tiek aicināts glābt sev leprīkš nepazīstamu uzņēmumu, tāpēc, atnākot uz «svešu teritoriju», parasti sastopas ar pretestību, bailēm, neziņu un «nedraudzīgu vidi» uzņēmuma iekšienē. Tāpēc vadītājam ir daudz jārunā ar darbiniekiem un jāskaidro notiekošais.

«Parasti sapulces ar vidējo menedžmentu notiek reizi nedēļā, un viņi savukārt jau no informāciju nodod saviem padotājiem. Iekšēja komunikācija ir ārkārtīgi būtiska, lai pārmaiņas uzņēmumā nepamestu labākie darbinieki, jācenšas viņus nepazaudēt. Jāsaprot arī, kuri ir neformālie līderi un vai viņi būs tavā pusē, vai nebus. Te nekādas receptes nav, jāpalaupjas tikai uz intuīciju,» saka A. Orlovs.

Realizēt pārmaiņas, kas saistītas ar struktūras maiņu un darbinieku atlaišanu, ir vieglāk jānieceļt vadītājam, cilvēkam «no malas», kuram nav nekādu emocionālo saīšu ar uzņēmumu un tā kolektīvu. «Tie ir smagi, nepopulāri un sāpīgi lēmumi, taču no tiem nedrīkst baidīties. Jāteic, ka izmaksu samazināšana ne vienmēr obligāti nozīmē darbinieku atlaīšanu. Ir situācijas, kad pietiek ar



Svarīgākās ir cilvēciskās īpašības, godīgums un vēlme strādāt. Visu pārējo var iemācīties, saka Ithal Group finanšu direktors Aleksis Orlovs. FOTO NO PERSONĀLĀRĪVĀ

efektīvas IT sistēmas ieviešanu, cenu politikas maiņu, biznesa procesu uzlabošanu, kas ekonomē laiku un resursus,» norāda vadītājs.

Cadījumos, kad notiek dažādu uzņēmumu apvienošana, tiek apvienoti ne vien aktīvi un procesi, bet arī uzņēmumu kultūras, kas, iespējams, ir sarežģītāks apvienošanās posms. Vinnē tā kultūra, kas ir «varas pusē», taču tas neietiek bez kompromisiem un zaudējumiem. «Piemēram, apvienojot Fortek, kur valdīja atklātas komunikācijas princips, un VAR, kur izteiktāks bija autoritatīvais stils un vienpersoniska lēmumu pieņemšana, liela daļa VAR

darbinieku tika atlaisti tieši tāpēc, ka nespēja pieņemt jauno kultūru,» stāsta A. Orlovs.

Check-list

Pirmais krīzes menedžera darbs ir saprast, kādā stāvoklī ir uzņēmuma bizness, kurā struktūras ir rentablas un kāda būs tā jaunā stratēģija. Aleksim ir izstrādāts pašam savs «check-list», kas sastāv no 22 *due diligence* tipa jautājumiem un ļauj sistēmiski novērtēt biznesu. Tesvarīgākais avots ir pārrunas, nevis dokumentācija, un šajā procesā aiziet līdz pat trim mēnešiem laikā. Gatavs darbības plāns ir svarīgs, jo lēmumi pārmaiņas jāpieņem ātri, lai novērstu situācijas pasliktināšanos. «Ar katru mēnesi, kurā tu vilcieni pieņem lēmumu, nauda no uzņēmuma kabatas aizplūst uz nekurieni.»

Cilvēki, kuri nesapņemt lēmumus, visticamāk, nederēs krīzes menedžera pozīcijai. Arī tāda īpašība kā uzdrīkstēšanās un ticība saviem spēkiem palīdz. Aleksim tā nodēvēja, 2000. gadā veidojot Delfi grupu, kad interneta bizness Latvijā vēl bija kaut kas pilnīgi jauns.

Ja ir ticība sev, tad ir vieglāk par stratēģisko lēmumu nepieciešamību pārliecināt arī uzņēmuma īpašniekus, bez kuru uzticēšanās un atbalsta krīzes menedžerim pārmaiņu realizācija nav iespējama. Kā saka Aleksis, «ir jāamāc pārdot savas idejas, bet arī pašiem īpašniekiem ir jābūt gataviem izmaiņām, arī viņiem ir «jāspēle» tavā komandā.»

Nav dārznieks

Nākamais vai, pareizāk, paralelais solis ir komandas veidošana. «Lai cik bagāta pieredze un izcilis CV tev būtu, vienam cilvēkam veikt pārmaiņas nav pa spēkam. Ar komandu var paveikt vairāk un efektīvāk. Domāju, ka man ir veicies — līdz šim vienmēr ir izdevies atrast labus cilvēkus,» pauz A. Orlovs. Vislabāk, ja cilvēkus pārmaiņu komandai var piesaistīt no uzņēmuma iekšienes. «Viņu lojalitāte un gatavība nepieciešamības gadījumā strādāt virsstundas ir daudz augstāka. Tie, kas atnāk no ārpusē, tikpat viegli var arī aiziet. Kādreiz man līdās, ka cilvēki komandai jāizvēlas pēc noteiktām kompetencēm, taču ar laiku esmu pārliecinājies, ka

svarīgākas ir cilvēciskās īpašības, godīgums un vēlme strādāt. Pārējo var iemācīties.»

Pēc Aleksa pieredzes jaunās komandas veidošanās laiks ir apmēram seši mēneši, tās kodols ir 3–5 cilvēki. «Veidojot komandu, skatos, runāju, vērtēju attieksmi pret uzņēmumu un pret jaunām idejām. Vadītājam ir jābūt arī psihologam un apveltītam ar labu intuīciju.»

Stipras komandas izveidei ir būtiski, lai uzņēmums spētu funkcionēt arī tad, kad krīzes menedžeris ir no tā aizgājis un darbu pārņem «menedžeris-dārznieks», kura uzdevums ir «aprūpēt un attīstīt jau izveidoto biznesu. Abām lomām ir vajadzīgs atšķirīgs prasmiņu kopums un vadības stils. «Ilgākais laiks, ko esmu strādājis kā krīzes menedžeris, bija trīs gadi. «Laistīšana» man tik ļoti nepadodas, man patīk dinamisms,» saka Aleksis Orlovs.

Jana Gavare
jana@db.lv +67084450

► Raksta sagatavošanā izmantots augstākā līmeņa personāla atlases kompānijas Amrop Hever Baltics veidotais Restrukturizācijas un krīzes menedžeru TOPI00.

I
r
j
t
ē
l

V
r
z
i
d
k

«
I
n
p
l
s
s
r
I
r
r
A
r