

## 18 Darbs & Izglītība

# Kādi ir Latvijas krīzes menedžeri?

### Krīzes vadības prasmes šobrīd ir tik nepieciešamas kā nekad agrāk

Lai gan Latvija ir piedzīvojuši ne mazums pārmaiņu, šī ir pirmā nopietnāka ekonomiskā krīze, ar ko nākas saskarties mūsdiabiedrībai kopš 90. gadu sākuma. Uzņēmumu vadītājiem ir attīstījušas tādas spējas un zināšanas, kādas prasījusi ekonomikas izaugsmes fāze. Vai mums ir vadītāji, kuriem ir veiksmīga restrukturizācija un krīzes vadības pieredze? Kādi viņi ir?

Vairumā gadījumu viņu veikums netiek popularizēts. Nav daudz tādu krīzes situāciju saglabāšanas projektu, par kuriem uzņēmuma akcionāri labprāt runātu atklāti. Arī paši pieredzējušie vadītāji bieži nav publiskas personas un nereklamē savu veikumu. Tomēr augstākā līmeņa personāla atlases kompānija **Amrop Hever Baltics** lika lietā savas «galvu mednieku» zināšanas, pieredzi un metodes un izveidoja Restrukturizācijas un krīzes menedžeru TOP100, par ko **Db** stāsta **Amrop Hever Baltics** partneri Aiga Ārste-Avotiņa un Viesturs Lieģis.

**Kādi ir bijuši tipiskākie krīzes vadītāju uzdevumi?**

**Viesturs:** Runājot par restrukturizācijām un krīzes vadību, nevar atrast divus vienādus gadījumus. Tomēr vispārīnīt ir iespējams izšķirt trīs standarta situācijas:

1) uzņēmumam ir bijis nepieciešams veikt darbības procesu, organizācijas un personāla optimizāciju;

2) ir bijis jāizstrādā un jāievieš būtiski izmainīta vai pilnīgi jauna biznesa stratēģija — jāiekaro jauni tirgi, jāizstrādā jauni produkti un pakalpojumi, jāiegūst jauni klientu segmenti;

3) jāveic nopietni pasākumi uzņēmuma likviditātes atjaunošanai, restrukturizējot kredītus, piesaistot jaunus investorus vai izveidojot jaunus finansēšanas instrumentus.

**Aiga:** Uzdevums ne tuvu nav triviāls, tādēļ ka vadītājam bieži vien nākas darboties pilnīgas nenoteiktības apstākļos — iet pa naža asmeni. Bieži ir situācijas, kad akcionāri un citas ieinteresētās

puses nevar noformulēt uzdevumu, kā uzņēmums ir jāmaina — ir vienkārši «jāglābj situācija». Turklāt praktiski vienmēr restrukturizācijas vadītājs nav tas pats cilvēks, kurš struktūru ir vadījis līdz šim, bet tiek pieaicināts no malas.

Ja ir runa par lielu starptautisku uzņēmumu, tad tas ir pieredzējis vadītājs no citas struktūras vai reģionālā biroja — «iekšējais» konsultants, kam ir bijusi līdzīga pieredze citās valstīs. Mazāki uzņēmumi šo jautājumu risina, pieņemot darbā jaunu vadītāju, finanšu direktoru vai valdes locekli, izvēloties kandidātu ar lielu pieredzi un labām atsauksmēm. Bieži izmanto arī ārēja konsultanta pakalpojumus, kas viņu strādā kopā ar esošo vadītāju, vai arī uz laiku pārņem vadības funkcijas. Akcionāri vai to pārstāvji nereti vēlas iegūt neatkarīgu skatījumu par problēmu dziļumu — ne vienmēr puse, kuras rokās ir nonācis «problēmuzņēmums», to dziļumu pilnībā

apzinās. Tāpat svarīgi ir arī nodrošināt kontroli — tā, lai šajās pārmaiņās uzņēmums netiktu «izzagts».

**Vai krīzes vadītāja loma paredz galvenokārt fokusēties uz īstermiņa rezultātiem?**

**Viesturs:** Kaut arī situācija katrā uzņēmumā ir specifiska, parasti paraleli tiek veiktas divas galvenās darbības: uzņēmuma likviditātes nodrošināšana īstermiņā, kā arī stratēģisku, strukturālu izmaiņu plānošana un realizācija. Protams, arī pirmais punkts prasa rūpīgu analīzi un plānošanu, bet ricībai jābūt ātrai un izlēmīgai, likvidējot nebūtiskākās struktūrvienības, samazinot darbinieku skaitu, samazinot nolikta-  
tavu, intensīvi risinot sarunas ar piegādātājiem par cenām, tāpat ar kredītiestādēm. Izlēmīgai ricībai šeit ir liela loma — uzņēmuma izdzīvošana bieži ir atkarīga no nedēļām un pat dienām.

Savukārt restrukturizācijas plāna izveide prasa jau daudz



► Pašreizējā krīze būs laba skola ļoti daudziem Latvijas vadītājiem, uzskata Amrop Hever Baltics partnere Aiga Ārste-Avotiņa. FOTO: AMROP HEVER BALTIMS

skrupulozāku un sistemātiskāku pieeju situācijas analīzei. Ir ļoti svarīgs jautājums — vai bizness vispār ir glābjams? Diemžēl ir arī situācijas, kad bizness ilgtermiņā vairs nav saglabjams. Tā darbība vai nu ir jāaptur, izpārdojot esošos aktīvus par iespējami laba-

ku cenu, vai arī pakāpeniski darbība jāsašaurina, ar minimālām izmaksām nopelnot visu, ko vēl var nopelnīt. Atbilstoši situācijai ir iespējamas vairākas restrukturizācijas stratēģijas: vadības nomaina, nebūtisku aktīvu pārdošana, biznesa stratēģijas pārformu-

**BALTĪJAS STARPTAUTISKĀ AKADEMĪJA**

RĪGĀ un 7 filiālēs LATVIJĀ!

67100610  
www.bsa.edu.lv

25 studiju programmas, 34 padziļinātie studiju virzieni, dienas, vakara, neklātienes un e-studijas

INFORMĀCIJAS DIENAS:  
25.jūlija, 01.augustā, 22.augustā  
plkst. 13:00.  
Rīgā, Lomonosova ielā 4.

PSIHOLOGIJAS AUGSTSKOLA

67100608  
www.psy.lv

Latvijas Lauksaimniecības universitātes MŪZIKĻĪTĪBAS CENTRS piedāvā Profesionālās tālīzglītības programmas

ENERGOAUDĪTĪS no 6.augusta (320 stundas), cena Ls 750;  
DĀRZA UN ANĀVU ARHITEKTORA e-studijas, 8.septembra (166 stundas), cena Ls 690 (Licence Nr. PP 1119);  
DĀRZU DIZAINS 18.septembra (240 stundas), cena Ls 360;

Detalizēta informācija mājās lapā [www.mcu.lv](http://www.mcu.lv)  
Pietiekami telefoniski 63026025 vai e-pastā [entra.berzina@llu.lv](mailto:entra.berzina@llu.lv)

**Tiesvedības rokasgrāmata**

Jauna rokasgrāmata, kas vienkārši un saprotami veidā sniegs atbildes uz uzņēmējiem aktuāliem jautājumiem, kas saistīti ar tiesvedības procesu.

Tālrunis: 67084455  
E-pasts: [gramatas@db.lv](mailto:gramatas@db.lv)  
[www.db.lv/handbook/](http://www.db.lv/handbook/)

dienas bizness

icina uz starptautisku konferenci

**«Uzņēmumu veiksmīga apvienošana un iegāde (M&A): viss par grūtībās nonākušu uzņēmumu pirkšanu un uzņēmumu apvienošanu»**

27. augustā  
Reval Hotel Latvija

[www.db.lv/konferences/](http://www.db.lv/konferences/)  
67084478

## Darbs & Izglītība 19



► Krīzes menedžera veiksmē ir maz atkarīga no personības intravertuma vai ekstravertuma, secina Amrop Hever Baltics partneris Viesturs Lieģis. FOTO: AMROP HEVER BALTICS

lēšana, pārdošanas apjomu palielināšanas pasākumi, darbības izmaksu samazināšana, citu uzņēmumu pirkšana. Būtiskākā daļa ir šo stratēģiju konsekventa realizācija, kas tad gala beigās arī nodrošina uzņēmuma atgriešanos normālas darbības sliekšņos.

**Vai līdz šim Latvijā ir bijusi iespēja smelties krīzes vadības pieredzi?**

**Aiga:** Pašreizējā ekonomiskā krīze būs laba skola ļoti daudziem Latvijas vadītājiem. Latvijā pēdējie septiņi gadi ir bijis straujas izaugsmes laiks, un vadītāji darbojas pasta-

vigi attīstotās ekonomikas apstākļos. Pašreizējā tirgus situācija noteikti paplašinās vadītāju redzējumu. Taču vēl ir pārāgrī runāt par reālu pieredzi — par maz laika ir pagājis, un vēl nav redzami jaunie veiksmes stāsti. Tādēļ, veicot savu pētījumu, mēs meklējam tos cilvēkus, kas savu pieredzi ir guvuši pēdējo desmit gadu laikā pirms krīzes sākuma.

Tie bija desmit straujas un nepārtrauktas izaugsmes gadi. Ja uzņēmēji vairāk vai mazāk prātīgi un apdomīgi attīstīja savu biznesu, tad veiksmē un saprātīgi pelņas līmeņi bija garantēti. Taču tādā faktori kā pārāk mazā Latvijas uzņēmēju biznesa pieredze, pārlieku brīva piekļuve kredītresursiem un nepietiekama risku novērtēšana kā no kredītētāju, tā arī no kredītņēmēju puses, orientēšanās uz importu un iekšējo tirgu, maksātspeji un mazprasīgi noietā tirgi un konkurences trūkums neļāva attīstīties daudzām būtiskām kompetencēm, kas nepieciešamas daudz skarbakos tirgus apstākļos, kādi ir tagad.

**Kādi iepriekš pieņemtie biznesa lēmumi visvairāk ietekmē vadītāju darbu šodien?**

**Aiga:** Naudas līdzekļu pieejamības dēļ (un daudzkārt arī tādēļ, ka tika pieņemti visi peļņa biznesa prakse) finanšu disciplīna daudzos privātos uzņēmumos lika vēlēties labāko. Uzņēmumam, kas neveic budžetēšanu un reālu finanšu uzskaiti, nav nekadu praktisku problēmu darboties apstākļos ar ļoti augstiem peļņas līmeņiem, bet, līdzko kaut kas mainījās tirgū un nebija

vairs iespējams nodrošināt iepriekšējos pārdošanas apjomus, iestājas krīze. Uzņēmuma vadība reāli nezina, kas ir tie izmaksu posteņi, ko iespējams samazināt bez riska biznesam. Kad ir katra produkta vai pakalpojuma pašizmaksa, uz ko jāfokusejas, kas jāatmet. Šādā situācijā arī ļoti spilgti ir izpaušies dažādi neracionāli faktori, piemēram, emocionāla piesaiste kaut kādam produktam, kas tomēr, pēc detalizētākas izpētes, izrādās nerentabls.

**Viesturs:** Ļoti liela daļa Latvijas uzņēmēju bija fokusējusies uz ātru, īstermiņa peļņas gūšanu, kas, protams, ir pilnīgi dabiski, bet tas ir kavējis uz inovācijām un ražošanu balstītas ekonomikas attīstību.

Vairumam Latvijas uzņēmumu biznesa modeļu nepietiek konsistence un ilgspējība, ir maz reālas pievienotās vērtības. Ir daudz tirdzniecības pārstāvju, izplatītāju, vairumtirdzniecību. Kā rezultāts tam visam ir fokusēšanās uz iekšējo tirgu un importu. Ir virkne krīzē nonākušu Latvijas uzņēmumu, ko ir glābsi tieši jaunu eksporta tirgu attīstīšana.

Vēl viens ļoti tipisks krīzē nonākšanas iemesls ir bēdīgi slavenās nekustamā īpašuma industriju krāhs, kas ir nodarījis daudz ļaunuma arī reālā biznesā esošiem uzņēmējiem. Redzot galvu reibinošo peļņu nekustamajā īpašumā, daudzi naudu, ko būtu vajadzējis investēt savu biznesu attīstībā, lika nekustamajam īpašumam, lika nekustamajam īpašumam, un tagad neviens nezina, ko ar to darīt...

**Aiga:** Cita specifiska situa-

cija, kur mūsu restrukturizācijas vadītāji spēja smelties savu pieredzi, ir uzņēmumu pirkšana un apvienošana, kurās rezultātā ir bijis jāpvieno procesi un organizācijas, meklējot optimālākos un efektīvākos risinājumus.

**Kā jūs raksturotu Latvijas krīzes menedžerus?**

**Viesturs:** Savā pētījumā uzstādījām par mērķi identificēt pēc iespējas vairāk situāciju, kad šādi veiksmīgi projekti realizēti, un kurš ir bijis tas vadītājs, kas devis vislielāko ieguldījumu. Tipiska Latvijas krīzes menedžera profila izveide bija mūsu nākamais uzdevums. Tā kā mums ir bijusi iespēja intervēt lielu daļu no šiem cilvēkiem, arī veikt viņu personības testēšanu, uzskatījām, ka mums ir pietiekami liela informatīvā bāze noteiktu secinājumu izdarīšanai.

Var izcelt četras galvenās personības īpašību grupas, kas bija būtiski izteiktas lielākajam vairumam mūsu izlases dalībnieku:

- 1) viņi ir cilvēki ar izteiktu pašmotivāciju un iniciatīvu. Viņiem ir savs viedoklis par lietām, liela pasapārliecība un vēlme pārliecināt pieņemt šo viedokli arī citus. Viņi vēlas būt pilnīgi atbildīgi par visu, ko dara, un vēlas arī kontrolēt citu darbību;
- 2) viņi visi ir cilvēki ar konceptuālu, stratēģisku domāšanas veidu. Viņu intelektuālās spējas ir vīrs viedā, tas viņiem ļauj jaunā un neierastā situācijā ātrāk nekā citiem aptvert galvenos notiekošā virzītājspēkus.

Meklējot un plānojot risi-

nājumus, viņiem ir svarīga ilgtermiņa pieeja un rezultāts. Viņiem nepatīk strādāt ar tradicionālām, standartā metodēm, bet gan meklēt jaunus netriviālus, inovatīvus risinājumus;

3) viņi ir izteikti praktiski, pragmatiski cilvēki, kam nepatīk runāt par abstraktām lietām. Patīk strādāt ar skaitļlietu, uz faktiem bāzētu informāciju, saviem risinājumiem meklēt racionālu pamatojumu;

4) vairumā gadījumu tie ir cilvēki, kas savā darbībā bieži nevadās pēc noteikumiem, procedūram. Viņi ir gatavi pārkāpt noteikumus un nav birokrāti. Tie ir cilvēki, kas ir gatavi uzņemties riskus.

Interesanti, ka krīzes menedžera veiksmē visai maz ir atkarīga no personības intravertuma vai ekstravertuma. Arī tāda lieta kā darbs komandā, ir samērā maz izšķiroša. Virkne cilvēku daudz labprātāk darbojas un lēmumus pieņem vienatnē, neiesaistot citus.

Tāpat veiksmē nav atkarīga no personības spējas pielāgoties apkārtējiem, viņu personībai, drīzāk jau spēt likt apkārtējiem pielāgoties viņam, pieņemt viņa spēles noteikumus.

Laiks, kurā dzīvojam, ir sarežģīts un izaicinošs. Krīzes menedžera pieredzi tagad nedrīkst apgūt daudziem Latvijas vadītājiem.

Dažam labam krietiņam paliecināties sirmo matu skaits. Taču šī pieredze ir neatsverama, ja problēmas ir pievērtas, jo — kas mums nenogalinā, tas taču mūs stiprina.

Jana Gavare  
jana@db.lv 76084450

**RĪGAS STRADIŅA UNIVERSITĀTE**

Izvēlies augsti novērtētu izglītību!

Rīgas Stradiņa universitāte ir vadošā universitāte Latvijā, kuras studenti ir pieprasīti darba tirgū. Jaunajā akadēmiskajā gadā izsludinām uzņemšanu šādās maģistra studiju programmās:

- **Medicīna un veselības aprūpe:**
  - Kliniskā farmācija, Māšzinības, Sociālais darbs, Mākslas terapija, Sabiedrības veselība.
- **Sociālajās zinātnēs, komerczinātnēs un tiesībās:**
  - Politikas zinātne, Starptautiskās attiecības, Bizness un tiesības Eiropas Savienībā, Komunikācija, Stratēģiskā un sabiedrisko attiecību vadība, Sociālā antropoloģija, Tiesību zinātne.

Dokumentu pieņemšana līdz 21. augustam darba dienās no plkst. 10.00 līdz 16.00.

Pirms ierašanās ar bankas pārskaitījumu jāsamaksā reflektanta nodeva. Detalizēta informācija pieejama [www.rsu.lv](http://www.rsu.lv).

Studiju informācijas centrs

• Adrese: Dzirciema 16, Rīga, K.korpuss 104.kab.;  
• Tālrunis: 67409105; • E-pasts: [studinfo@rsu.lv](mailto:studinfo@rsu.lv);  
• Skype: [stud.info](https://www.skype.com/name/STUDIUMS); • [www.rsu.lv](http://www.rsu.lv)

### Ispiras objekta direktorāta (JRC.C) direktors (AD14)

COM/2009/10205

Eiropas Komisija aicina darbā Kopīgā pētniecības centra (KPC) direktoru no šādām dalībvalstīm: Bulgārijas, Čehijas, Latvijas, Lietuvas, Maltas, Polijas, Rumānijas un Slovākijas.

**Ispiras objekta direktorāta (JRC.C) direktors (AD14) – COM/2009/10205.** KPC veido septiņi pētniecības institūti, kas atrodas 5 vietās Eiropā; galvenais birojs atrodas Briselē. Taja strādā 2750 darbinieki, un tā darbības budžets ir 340 miljoni euro gada; tā galvenās kompetences jomas ir pārtika, ķīmiski produkti un veselība; vide un ilgtspēja; kodoldrošība un drošība; kā arī horizontālas darbības, piemēram, standartmateriāli un mērījumi, tehnoloģiju prognozēšana, sabiedrības drošība un krāpšanas apkarošana. KPC objekts Ispira (Milānas tuvumā, Itālija) ir trešais lielākais Eiropas Komisijas objekts, kurā strādā 1800 Komisijas darbinieki un atrodas trīs no KPC zinātniskajiem institūtiem. Ispiras objekta direktorāts nodrošina šiem institūtiem virkni tehnisku un atbalsta pakalpojumu, kā arī atbild par Ispiras objekta vispārēju pārvaldību un attīstību. Tas ietver kodoliekārtu ekspluatācijas pārtraukšanas darbību vadību, ko veic objekta, Ta uzdevums ir padarīt Ispiras objektu par drošu un pievilcīgu darba vidi, nodrošinot efektīvus un patērētājiem orientētus pakalpojumus, lai sekmētu Ispiras institūtu pašreizējās un turpmākās zinātniskās darbības. Saskaņā ar objekta vispārējo attīstības plānu KPC ir nolēmis veikt nozīmīgus ieguldījumus jaunu ēku celtniecībā un veco ēku renovācijā.

Kandidātiem jāipaši ir jābūt motivātiem tālāk attīstīt objekta pakalpojumu efektivitāti un kvalitāti, kā arī orientāciju uz patērētājiem; ir jābūt pierādījušiem augstākā līmeņa vadības pieredzi, ideālā gadījumā, vadot ražotni; būtu vēlama inženier tehniskā izglītība; ir jābūt vajadzīgajām vadības iemaņām, lai pārvaldītu ievērojamu skaitu darbinieku, kā arī budžetu; jābūt ļoti labām sarunu vešanas un komunikācijas prasmiem; jābūt pamata izpratnei par pētniecības organizācijas specifiskajām vajadzībām; jābūt ļoti labām angļu valodas zināšanām; labas itāliešu valodas zināšanas tiktu uzskatītas par priekšrocību.

**Pilns darba apraksts, atlases kritēriji un informācija par pieteikšanos atrodama 2009. gada 22. jūlija Oficiālajā Vēstnesī C 170 A vai EUROPA vietnē:**  
[http://ec.europa.eu/dgs/personnel\\_administration/working\\_senior\\_mgt\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/personnel_administration/working_senior_mgt_en.htm)

**Ja vēlaties pieteikties, reģistrējieties tīmekļa vietnē:**  
[https://ec.europa.eu/dgs/personnel\\_administration/seniormanagementvacancies/CV\\_Encadext/index.cfm](https://ec.europa.eu/dgs/personnel_administration/seniormanagementvacancies/CV_Encadext/index.cfm)

**Pieteikumu iesniegšanas termiņš ir 2009. gada 15. septembris.**  
Tiešsaistē būs iespējams reģistrēties tikai līdz plkst. 12.00 dienā pēc Briseles laika.

**<http://ec.europa.eu>**

**EIROPAS KOMISIJA**