

ლარი ბოსიდი - „მისტიკური პროდუქტიულობა“

ლარი ბოსიდი წლების განმავლობაში ჯერ უელჩის მარჯვენა ხელი იყო, მაგრამ თავისი შეფის დიდების ჩრდილში დიდხანს არ დარჩენილა. როდესაც ვიცე-პრეზიდენტის საფეხურს მიაღწია, მან ისეთი ადამიანის რეკომენდაცია მოიპოვა, რომელმაც ჯარგად იცის, თუ როგორ მოახსენიოთ საქმეები ახალი ტექნოლოგიებისა და იდეების გამოყენებით.

ლარი ბოსიდი 1957 წლიდან მუშაობდა „ჯენერალ ელექტრიკში“. მან სტაჟიორის სტატუსით დაიწყო, გაიარა ჯარიერის ყველა საფეხური და 1984 წელს ვიცე-პრეზიდენტის პოსტი დაიკავა. ამ თანამდებობაზე იგი 1991 წლამდე დარჩა.



თუმცა, ბოსიდის ჰქონდა ამბიცია, რომ თავისი შესაძლებლობები სხვა სფეროებშიც გამოეცადა და ამიტომ იგი „ალაედ სიგნალის“ პრეზიდენტობას დიდი სიამოვნებით დათანხმდა.

ბოსიდის მმართველობა იმდენად ეფექტური აღმოჩნდა, რომ ამ კომპანიაში 8 წლის შემდეგ, 1999 წელს, საკმაოდ წარმატებული „ჰანიველი“ შემოიერთა და მსოფლიო ბაზარზე პოზიციები კიდევ უფრო განიმტკიცა.

„ალაედ სიგნალის“ ისტორია 1920 წელს იწყება, როდესაც გაერთიანდა 5 ამერიკული ქიმიური კომპანია, რომლებმაც ერთობლივი ძალებით ლიდირებადი პოზიციები მოიპოვეს ახალი ნივთიერებების ბაზრებზე.

„ჰანიველი“ კი შედარებით ასაკოვანი კომპანია იყო. იგი დაარსდა 1885 წელს და თავიდან მხოლოდ ერთ ინოვაციურ მოწყობილობას აწარმოებდა — ეს იყო თერმოსტატი ნახშირის ღუმელის სარქველისთვის, რომელსაც ავტომატურად შეედლო სარქველის მდგომარეობის რეგულირება ტემპერატურის მიხედვით, რაც ნახშირის შესამჩნევ ეკონომიას ახდენდა. ეს თერმოსტატი მე-XIX

საუკუნეში ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მოწყობილობა იყო.

თუმცა, კომპანია მხოლოდ თერმოსტატების წარმოებით არ შემოფარგლულა. საუკუნოვანი განვითარების შედეგად „ჰანიველი“ გახდა მართვის სისტემების წარმოების ლიდერი მრეწველობის მრავალი დარგისთვის, განსაკუთრებით კი აეროკოსმოსური სფეროსათვის.

„ალაედ სიგნალი“ და „ჰანიველი“ წლების განმავლობაში ასე თუ ისე უმკლავდებოდნენ კონკურენციას, მაგრამ მათი მწარმოებლურობა გაცილებით დაბალი იყო არსებულ პოტენციალთან შედარებით. როგორც ექსპერტები ამბობდნენ - ეს კომპანიები „მთვლემარე მდგომარეობაში“ იმყოფებოდნენ.

როდესაც 1991 წელს ლარი ბოსიდი „ალაედ სიგნალის“ ხელმძღვანელობას შეუდგა, კომპანიის წლიური შემოსავალი 12,3 მილიარდ დოლარს შეადგენდა. კომპანია შედგებოდა 5 ქვედანაყოფისაგან, რომლებიც ურთიერთდამოუკიდებლად ფუნქციონირებდნენ და მუდმივად ქიშპობდნენ ერთმანეთთან კორპორაციული რესურ-

სების მოპოვების მიზნით. არაკოორდინირებული მმართველობის შედეგად კომპანია მალე წააწყდა შემოსავლების შემცირების, კაპიტალის უთავბოლო ხარჯვისა და ბიუროკრატიული ბარიერების ზრდის პრობლემებს.

ბოსიდიმ მოახდინა კომპანიის ქვედანაყოფების ინტეგრაცია და მოსთხოვა თანაგუნდელებს, რომ შეეცვალათ აზროვნების სტილი. მთავარ პრობლემას წარმოადგენდა არა მმართველთა არაპროფესიონალიზმი ან უნიჭობა, არამედ არასწორი, არაეფექტური მიდგომა საქმისადმი.

ბოსიდიმ სწრაფად შეცვალა მმართველობის სტილი, რაც კომპანიის ფინანსურ პარამეტრებზეც აისახა. ბოსიდის მმართველობის პერიოდში „ალაედ სიგნალის“ სამრეწველო ინდექსი 500-ჯერ (!) გაიზარდა. 1998 წელს ბოსიდი ერთ-ერთმა ავტორიტეტულმა ბიზნეს-ჟურნალმა „Chief Executive“ წლის ადმინისტრატორად აღიარა.

1999 წელს, „ჰანიველთან“ გაერთიანების შემდეგ, ბოსიდიმ დატოვა „ალაედ სიგნალის“ მმართველის პოსტი და გადაწყვიტა თავის გამოცდილება წიგნში



გადმოეცა. 2002 წლისთვის ლარი ბოსიდიმ რემ ჩარანთან თანაავტორობით გამოსცა წიგნი: „შესრულება: როგორ მივიყვანოთ საქმე ბოლომდე“. ეს წიგნი სწრაფად გახდა ბესტსელერი.

„ჰანიველის“ სახელით გაერთიანებულ კომპანიას კი ძალიან დააკლდა „ბოსიდის ხელი“. 2000 წელს მნიშვნელოვნად დაეცა კომპანიის ყველა კომპონენტის პროდუქტიულობა, შემცირდა კომპანიის მოგების ნორმა და აქციათა ფასიც მკვეთრად დაეცა. **კომპანია საქმე მოტეხილ გემს დაემსგავსა.**

2001 წლის ივლისში ბოსიდის ისევ სთხოვეს უკვე გაერთიანებული კომპანიის ფეხზე დაყენება.

შემოერთებულ სეგმენტში ბოსიდის დაახლოებით იგივე პრობლემები დახვდა, რაც თავდაპირველად „ალაედ სიგნალში“: **არაეფექტური მმართველობა, ზედმეტად „გაბერილი“ საშტატო განრიგი, ხარჯების მენეჯმენტის უთავბოლო სისტემა.** კომპანიას უბრალოდ არ ჰყავდა ისეთი ლიდერები, რომლებიც თავის თავზე აიღებდნენ მრავალფეროვანი ფუნქციების კოორდინაციას. ის ლიდერები კი, რომლებიც **ლარი ბოსიდიმ „ალაედ სიგნალში“** აღზარდა — სხვა კომპანიების მმართველებად აღმოჩნდნენ მიწვეული, რადგან ბოსიდის „შევირდებმა“ საკმაოდ დიდი ავტორიტეტი მოიხვეჭეს ბიზნეს-წრეებში.

ბოსიდიმ გადანყვიტა, რომ

ლიდერთა აღზრდა „კონვეიერზე დაეყენებინა“ — მან შექმნა კადრების ურთიერთობისა და კოორდინაციის უფრო კომუნიკაბელური სისტემა.

პარალელურად ბოსიდიმ შეიმუშავა **სანარმოო რესტრუქტურის განხორციელების გეგმა**. არაეფექტური მმართველობის შედეგად კომპანიის საშტატო განრიგი ზედმეტად გადატვირთული იყო. ბოსიდიმ სამსახურიდან 15800 თანამშრომელი დაითხოვა, დარჩენილი თანამშრომლებისათვის კი შრომის პროცესების „უნივერსალიზაცია“ მოახდინა.

კომპანიისათვის მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენდა ასევე მმართველთა ზედმეტი ორჭოფობა. **ადმინისტრაცია ზედმეტად იყო დაკავებული შეკითხვით — „შევესაბამებით თუ არა მომხმარებელთა მოლოდინებს?“**. მარკეტინგის სამსახური მუდმივად სწავლობდა კლიენტურის ინტერესებს და კონკურენტების ინოვაციებს, მაგრამ ერთმნიშვნელოვანი გადანყვიტების მიღების ყოველთვის ემჩინოდათ.

ბოსიდიმ აუხსნა ადმინისტრაციას, რომ მოლოდინებისადმი ზედმეტი „მონობა“ არაეფექტური სტრატეგიაა. **მოლოდინი ცვალებადია, ამიტომ მოლოდინები ჩვენს სასარგებლოდ უნდა შევცვალოთ ან სულაც ახალი მოლოდინები შევქმნათ.** ყველაზე უკეთესი კი ის არის, თუ მომხმარებელს ისეთ მოულოდნელ და

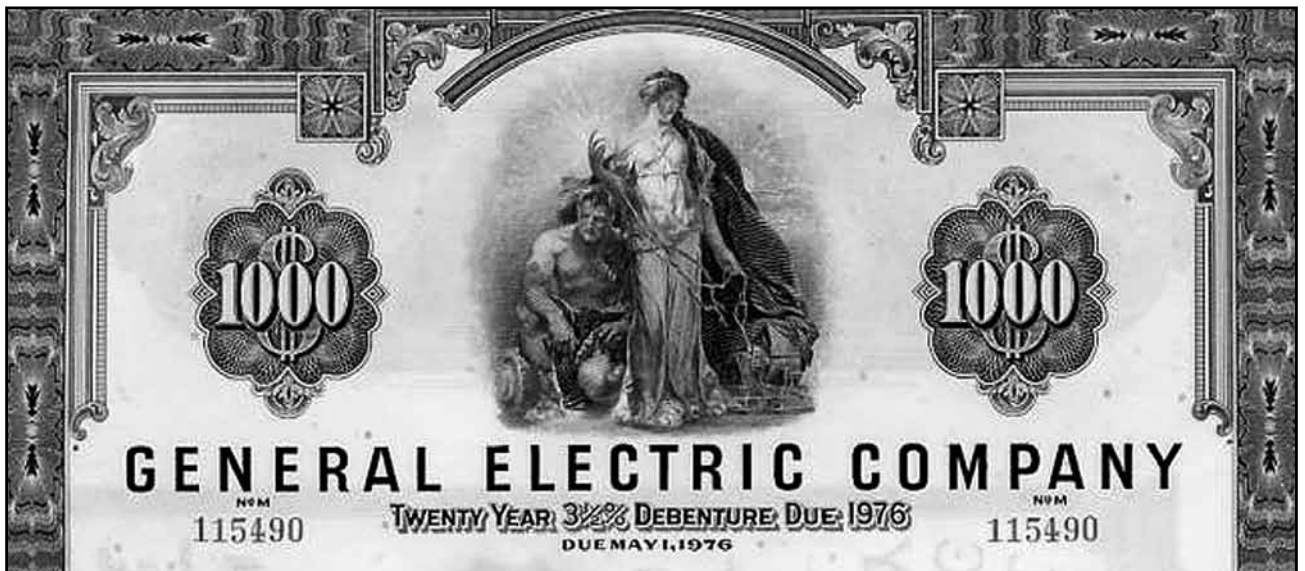
სასარგებლო სიახლეს შესთავაზებ, რომელზედაც იგი არც კი ოცნებობდა.

მარკეტინგული დეზორიენტაციების პარალელურად არც სანარმოო პროცესები იყო რაფინირებული. ბოსიდიმ დახვეწა წარმოების პროცესი, რისთვისაც **„ექვსი სიგმას“** სტრატეგია გამოიყენა. ამ სტრატეგიის დაწყებიდან რამდენიმე თვის შემდეგ კომპანიის 100-მდე თანამშრომელი ფლობდა **„სპეციალისტის შავ ქამარს“**, 3000-მა თანამშრომელმა კი დამწყები ოსტატის „მწვანე ქამარი“ დაიმსახურა, ხოლო ერთი **წლის შემდეგ კი უკვე 3000-მა თანამშრომელმა გამოკრა ხელი „შავ ქამარს“**.

„სიგმა ექვსის“ წარმატებული დანერგვის მუხედვად, კომპანიის საქმიანობაში მაინც არსებობდა ორგანიზაციული ხარვეზები. კომპანიაში ნაკლებად ხდებოდა გრძელვადიანი და ოპერატიული ამოცანების ურთიერთშეთანხმება — **კომპანიის მესვეურები ერთმანეთში „ურევდნენ“ ტაქტიკას და სტრატეგიას.** ოპერატიული ამოცანების ამოხსნა ხშირად ჭიანურდებოდა, სტრატეგიულ მიზნებს კი სათანადო მნიშვნელობა არ ენიჭებოდათ.

ბოსიდიმ კომპანიის დრო დაჰყო მოკლე და გრძელვადიან პერიოდებად და თანამშრომლებს განუცხადა, რომ: **„თუ გინდა, რომ გზა არ აგებნეს, ხანდახან შორს უნდა გაიხედო, რადგან თუ მხო-**





ლოდ „ფეხებ ქვეშ“ იყურები და ადვილად გასავლელ ბილიკებს მიჰყვები, შეიძლება ჰორიზონტზე არსებულ მიზანს ასცდეო“.

მმართველობის უკეთესი კორდინაციის მიზნით, ბოსიდიმ შეიმუშავა „დისკრეტიზაციის პროგრამა“, რომელიც ითვალისწინებდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვას წარმოებისა და მმართველობის ყველა დონეზე. ერთიანი ინფორმაციული ველი საშუალებას მისცემდა თანამშრომლებს, რომ ყოველ წუთში ედევნებინათ თვალი კომპანიის საერთო მდგომარეობისათვის, რის შედეგადაც აღარ მოხდებოდა სხვადასხვა ქვედანაყოფების ქმედებების დისჰარმონია „დროსა და სივრცეში“. ძირითადი სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის მართვის პროცესი დაიყო მოკლევადიან ტაქტიკურ ოპერაციებად, რომლებიც უნდა შესრულებულიყვნენ განსაზღვრულ დროის მონაკვეთებში.

დისკრეტიზაცია უზრუნველყოფდა ოპერაციების თანმიმდევრობას და კომპანიის ფუნქციების უნისონში მოყვანას.

ახალი სისტემის დანერგვის მიზნით ბოსიდიმ ისევ დააბრუნა კომპანიაში ის ნიჭიერი მმართველები, რომლებმაც მასთან ერთად დატოვეს „ალაედ სიგნალი“.

ბოსიდის მიერ აღზრდილი მენეჯერები გაცილებით მაღალ თანამდებობებზე მუშაობდნენ

სხვა კომპანიებში, მაგრამ თავის „გურუს“ უარი არ აკადრეს და მისი ხელმძღვანელობის ქვეშ ისევ დაბრუნდნენ.

ერთ-ერთი ასეთი ლიდერი - ლარი კიტელბერგერი ისევ დაბრუნდა კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტის პოსტზე და „დისკრეტიზაციის პროგრამის“ კონტროლი იკისრა. მან მთლიანად მოახდინა კომპანიის აპარატის რეორგანიზაცია მმართველობის ყველა სეგმენტში — საკადრო რესურსები, იურიდიული სამსახური, ფინანსების მართვა, მომარაგების სისტემა და ა.შ.

ამის შედეგად უფრო გაადვილდა კომპანიის განვითარების ახალი სტრატეგიის შეიმუშავება:

1. პირველ რიგში, ზუსტად აღრიცხეს მატერიალური რესურსები, რომლითაც უნდა განხორციელებულიყო არსებული და სამომავლო ტექნოლოგიური ინიციატივები;

2. შემდეგ შეაფასეს საბიუჯეტო განაწილების დინამიკა და გააანალიზეს მისი შესაბამისობა სტრატეგიულ მოქმედებებთან;

3. განისაზღვრა მწარმოებლურობის მაჩვენებლები და ინვესტიციების ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმები.

ასეთმა გარკვეულობამ საშუალება მისცა მმართველობის ყველა რგოლს, რომ მინიმუმამდე შეემცირებინათ დანახარჯები

და დაეხვეწათ ყველა სანარმოო პროცესი.

ადმინისტრაციამ შეიმუშავა შედეგების ანალიზის ერთიანი რუკა, სადაც აღინიშნებოდა კომპანიის ყველა სეგმენტის მიღწევები და პრობლემები, რამაც გაადვილა მმართველობის კოორდინაცია და ინვესტიციების ოპტიმიზაცია.

ყოველი თვის ბოლოს ხდებოდა ამ რუკების მონაცემების ანალიზი, რის საფუძველზეც იცვლებოდა ან იხვეწებოდა ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნები.

„დისკრეტიზაციის პროგრამა“ მოსალოდნელზე მეტი შედეგები მოიტანა: მხოლოდ ერთი წლის განმავლობაში „ჰანიველმა“ 300 მილიონი დოლარით შეამცირა დანახარჯები. მხოლოდ ერთ წელიწადში განახორციელეს იმ გეგმების 60%-ი, რომელთა შესრულებასაც 3 წლის განმავლობაში ვარაუდობდნენ. საერთო პროდუქტიულობა 1,3 მილიარდი დოლარით გაიზარდა. კომპანიამ დაიბრუნა უოლ-სტრიტის ნდობა და აქციების ფასიც სწრაფად გაიზარდა.

ჩათვალა რა თავის მისია შესრულებულად, 2002 წელს ლარი ბოსიდიმ ისევ დატოვა კომპანიის მმართველის პოსტი.....

ერთი სიტყვით, მართვის განსაკუთრებული სტილით ლარი ბოსიდიმ მე-20 საუკუნის ერთ-ერთი უდიდესი ბიზნეს-მმართველის სახელი დაიმკვიდრა.

კობა ბინაძე