



▲ One of the users of the Theory of Constraints and authors of the successful business development theory Prof. James Holt, founder of UAB "Toc sprendimai" Nerius Jasinavičius, President of Vilnius City and County Business Employers' Confederation Prof. Rimvydas Jasinavičius and Rector of Vilnius Pedagogical University Academician Algirdas Gaizūtis during the ceremony of signing an agreement between Vilnius Pedagogical University and Vilnius City and County Business Employers' Confederation in Vilnius Pedagogical University
 ▲ Vienas iš Apribojimo teorijos (TOC) taikytojų ir sėkmingo verslo vystymosi teorijos kūrėjų profesorius James Holt, UAB "TOC sprendimai" įkūrėjas Nerius Jasinavičius, Vilniaus miesto ir apskrities verslininkų darbdavių konfederacijos prezidentas profesorius Rimvydas Jasinavičius ir VPU rektorius akademikas Algirdas Gaizūtis Vilniaus pedagoginiame universitete, kur VPU pasirašė sutartį su Vilniaus miesto ir apskrities verslininkų darbdavių konfederacija

Ar suvešės

lietuviško verslo medis?

Verslininkai dažnai klausia savęs ir kitų – kodėl Lietuvoje verslas vis dar nepakankamai populiarus, nors nuo verslo struktūrų steigimo pradžios šalyje jau prabėgo keliolika metų. Apie tai žurnalistė Živilė SLAJŪTĖ ir teiravosi profesoriaus Rimvydo JASINAVIČIAUS, žymaus verslininko bei mokslininko, savo laiku stovėjusio ir kitoje barikadų pusėje – Rimvydas Jasinavičius yra buvęs pirmosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės pramonės ministras, pats aktyviai prisidėjęs prie teisinės ir dalykinės verslo reglamentacijos.

■ *Prieš kelias dienas prekybos centre laukdama eilėje nugirdau pokalbį. Dvi vyresnio amžiaus moterys kalbėjosi apie kasininkę, įnirtingai skanavusią prekes – verslininkai, neva, susišluoja visus pinigus sau, todėl vargšė turinti dirbti už menką atlyginimą. Koks, jūsų nuomone, šiuo metu vyrauja požiūris į verslą Lietuvoje, ir kaip jis, iš tikrųjų, turėtų būti vertinamas?*

Kol kas Lietuvoje žmonių požiūris į verslą nėra pozityvus, o labiau negatyvus. Kadangi daugelis žmonių nesupranta verslo esmės, todėl nesistengia patys nei kurti, nei aktyviai jo plėtoti. Tik kritikuoja, dažnai neteisingai, nors patys nieko nedaro, kad verslas pagerėtų. Daugeliui verslas – tarsi išnaudojimo forma. O pasiūlymas būtų paprastas – jei nori gyventi geriau, tapk geru verslininku. Lietuvoje per daug gajus išlaikytinio sindromas ir ideologija. Net suaugę žmonės reikalauja, kad kažkas jais rūpintųsi, už juos sumokėtų bent dalį jų sąnaudų (nemokamas gydymas, mokslas, didesnės pensijos ir t. t.).

■ *Galbūt mūsų tautiečiai matydami, kad valdžia Vakarų Europos šalyse savo gyventojais rūpinasi labiau, reikalauja to paties?*

Niekada nepakanka vertinti vien pasekmes ir nieieškoti priežasčių, kurios jas sukėlė. Štai vaikas mato, kad kitoje šeimoje vaikas turi geresnių žaislų ar gražesnių drabužių. Reikėtų pagalvoti kodėl. Tikrai ne dėl to, kad pavogė ar kažkas atidavė. Tiesiog to vaiko tėvai daugiau uždirba, vadinasi, jie gali geriau aprūpinti savo vaiką. O kodėl daugelio mūsų žmonių darbinės pajamos labai menkos?

Todėl, kad darbo ekonominis našumas yra vienas iš žemiausių Europos Sąjungoje, mes uždirbame mažiausiai. Taip neefektyviai dirbti nederėtų. Pirmiausia reikia išauginti gausesnį ekonominį derlių ir tik paskui jį dalytis. Jeigu pas mus to derliaus trūksta – mes visi valgyti geriau nepradėsime. Tai ir yra pagrindinis verslumo principas. Kažkodėl visi kalbėdami apie Vakarų Europos valstybių lygį pastebi tik tai, kad jose darbininkai uždirba daugiau, bet neįvertina to, kad jie gerokai

daugiau sukuria pridėtinės vertės arba daugiau „užaugina“ ekonominio derliaus.

■ *Taigi, valdžia nemotyvuoja verslo našumo augimo, o susigriebia tik tada, kai atsiranda visuomenei skausminga valstybės biudžeto deficito problema. Kaip valdininkai galėtų efektyviai padėti verslininkams kurti ir plėtoti verslą?*

Padėti turėtų ne tik valdžia. Valdžia – tai yra tie patys mūsų visuomenės atstovai, daugelis jų realiai neįvertina verslo reikšmės, nes niekada nebuvo jo kūrėjais ir vykdytojais. Tik teisių ir ambicijų jie turi daugiau, todėl be verslumo patirties daro daug klaidų. Kita vertus, valdžia, kaip ir daugelis Lietuvos gyventojų, visada mėgsta kritikuoti tai, kas jau įvyko, ieškoti kaltų ir kovoti su padariniais, neišsiaiškinus priežasčių. Ne su pasekmėmis reikia kovoti, o atskleisti esmines blogybių priežastis ir stengtis jas įveikti. Kol nebus panaikintos, niekada nebus efektyvių rezultatų. Štai pavyzdys – medis pradėjo vysti, lapai pradėjo gelsti. Jeigu pradėtumėte juos dažyti, nei lapams, nei augalui geriau nebūtų. Reikia ieškoti ligos kilmės priežasčių ir jas pašalinti, o ne dažyti lapus.

■ *Ar ne tos pačios kilmė, kad Lietuvoje dažnas reiškiny, kai studentui svarbus tik pats diplomas? Ką daryti, kad studentai norėtų tapti savo srities profesionalais? Kaip skatinti visuomenę įsigyti kokybišką išsilavinimą?*

Pirmiausia reikia keisti požiūrį į išsilavinimą, net teisiškai tai reglamentuoti. Norint įsidarbinti į daugelį valstybinių



tamybų, svarbus tik diplomas, o ne žinios ar gebėjimai. Todėl ne vienam studentui ir atrodo, kad diplomas yra bilietas, kuris atveria visus vartus į sėkmę. Nors iš tikrųjų gyvenime, ypač verslo srityje, diplomas tėra tik menkas ženklas, kad žmogus tam tikrą laiką ne po kavines vaikščiojo, o studijavo. Baigęs universitetą, jis, galbūt, ras šokių tokių valios pastangų ir turės žinių atlikti kokią nors praktinę užduotį, mokės valdyti plunksną, skaityti. Todėl neatstiktinai darbovietėse taikomas bandomasis laikotarpis jaunų specialistų profesiniams gebėjimams patikrinti. Jei po trijų mėnesių deramai neįstengiami parodyti praktinės veiklos rezultatus, tai joks diplomas ir neišgelbės. Taigi jo nereikėtų pervertinti. Bet koks išsilavinimas turi būti vertinamas pagal tai, kiek jis turi įtakos darbo rezultatams ir pajamoms. Žmogus, turintis geresnį išsilavinimą, turėtų uždirbti daugiau pajamų įmonei, valstybei ir sau. Jeigu dirbant jo generuojamos pajamos nedidėja, vadinasi, jis mokėsi ne tą arba ne taip.

■ *Tačiau net profesoriai skundžiasi, jog per mažai uždirba. Norėdama pakelti atlyginimus atskiroms socialinėms grupėms, valdžia nuolat keičia įstatymus, taip pat keičia ir tų žmonių likimus. Ar ligai valstybė savo piliečių reikalus tvarkys tokiu būdu?*

Receptas, kuris visada pasiteisina, yra vienintelis. Kuo daugiau veiklų yra privačios ir veikia efektyviai, tuo mažiau valstybė turi galimybių kištis į visuomenės gyvenimą ir trukdyti jai. Augant verslininkų gretoms, didėja konkurencija, gerėja visuomenės ir atskirųjų grupių veiklos efektyvumas. Reikėtų, kad visos aukštosios mokyklos, kolegijos ir kitos mokymo įstaigos kuo greičiau taptų privačios. Išsilavinimas yra ne tik kiekvieno individo, bet ir visuomenės rūpestis. Todėl valstybė neturėtų atsakyti remti ar kompensuoti ir privačių studijų išlaidas gerai besimokantiems studentams. Tada pati rinka labiau įtakotų išsilavinimo kokybę, įvyktų natūrali dėstytojų atranka. Problema, kuri dabar aštri Lietuvoje, būtų išspręsta. Progreso be konkurencijos nėra. Pats paprasčiausias pavyzdys: jeigu bulvių krūvoje yra supuvusių bulvių ir jos nepašalinamos, po kurio laiko supus jos visos.

■ *Tačiau jūs pats, užuot laukęs didesnio atlyginimo, prieš keliolika metų įkūrėte ir išplėtojote UAB „Bennet Distributors“ veiklą. Kaip manote, gal vis dėlto pati visuomenė per mažai stengiasi, kad pagerėtų gyvenimas, tikisi, kad materialieji daiktai atsiras patys savaime, laukia tam tikrų privilegijų?*

Įsitikinau, kad dirbant samdomu darbuotoju nėra galimybių gauti tokio atlyginimo, kokio norėtum arba kokio tau reikia. Yra toks priežodis: jeigu nori gyventi žmogiškai, reikia, kad tau mokėtų dieviškai. O tarp darbdavių „dievų“ labai mažai. Man nepavyko jų surasti, todėl ryžausi tapti pats sau darbdaviu.

Žinoma, pritariu, jog pati visuomenė deda per mažai pastangų gerindama savo gyvenimui. Jeigu pažvelgtume į visą žmonijos evoliuciją, pamatytume, kad jau tarp beždžionžmonių atsirado tokių, kurie pradėjo suvokti, jog jų gyvenimo kokybė priklauso ne tik nuo aplinkos, o nuo jų pačių sugebėjimų spręsti būties ir maisto problemas. Jeigu trūksta maisto — užsiaugink arba susirask, mažai šilumos — užsikurk laužą. Negali būt lauke, kai lyja, — pasistatyk būstą. Būtent dėl to žmogus ir viršesnis už visus kitus gyvosios gamtos atstovus. Jei šiandien žmogus galvoja ir laukia, kad juo kažkas turėtų rūpintis, jis grįžta į evoliucijos pradžią.

■ *Kokios galėtų būti žmonių verslumą skatinančios ir ugdančios priemonės?*

Verslumo gebėjimai randa palankią dirvą ir ypač plėtojami tada, kai žmogus dirba ne etatinį darbą, o tampa laisvai samdomu darbuotoju, t. y. dirba pagal autorinę sutartį, kurioje pirmiausia apibrėžiama ne darbo laikas, funkcijos ar procesas, o darbo rezultatai.

■ *O kaip turėtų būti skatinamas viso smulkiojo ir vidutinio verslo sektoriaus konkurencingumas ir tarptautinis bendradarbiavimas, taip pat — didelių, vidutinių, smulkiųjų įmonių bendradarbiavimas? Ir apskritai, ar jis turėtų būti skatinamas?*

Skatinimas visada turi du aspektus. Vienas yra moralinis, kitas — materialinis. Reikėtų visada pastebėti, įvertinti, pabrėžti, galbūt net žiniasklaidos priemonėmis. Pagirti, jei įmonės bendradarbiauja tarptautiniu lygiu. Tai paglostytų verslininkų savimeilę. Be to, tarptautinis bendradarbiavimas visada susijęs su papildomomis išlaidomis ir rizika. Valdžiai reikėtų padėti apsaugoti verslą ir nuo rizikos: dalinai apmokėti išlaidas, patirtas beiškant platesnių rinkų užsienio šalyse, padengti rizikos draudimo kaštus.

O dėl didelių, vidutinių, smulkiųjų įmonių bendradarbiavimo — tai būtini organiniai ryšiai. Jeigu pažūrėtumėme į gamtą, pamatytumėme, kad įvairiausius stambius gyvūnus supa labai daug smulkių, ir visi jie vienaip ar kitaip bendradarbiauja, padeda vieni kitiems. Verslo srityje yra daug veiklos formų, kurios stambiam organizmui yra per menkos, o smulkiam jos kaip tik tinkamos. Taip bendradarbiaujant galima geriausiai įgyvendinti darbo pasidalijimo principą ir veiksmingiau išnaudoti išteklius.

Visos stambios struktūros turi nuolatinius ir didelių apimčių darbus, o nedidelis verslo subjektas labai operatyviai sureaguoja į smulkesnės produkcijos gamybą. Prisiminkime istoriją — visos veržlios ir naujos idėjos dažniausiai gimė labai mažose įmonėse. Kai buvau Japonijoje, daug kartų teko diskutuoti su smulkių ir stambiųjų įmonių savininkais. Vienoje iš stambiųjų bendrovių pasakojo, kad įmonė turinti net apie 15–20 tūkst. smulkiųjų įmonių partnerių, kurios atlieka darbus pagal jų užsakymus. Ir tai daro labai greitai ir kokybiškai. Pavyzdžiui, viena įmonė partnerė gamina tam tikro dydžio varžtus. Joje — tik penkerios staklės ir penki darbininkai. Bet tokių kokybiškų ir preciziškai pagamintų varžtų visoje Japonijoje niekas kitas daugiau nedaro. Taip ir turi būti: kiekviena stambi įmonė — tai piramidės viršūnė, kuri turi nuolatinę rinką, stiprią plėtros strategiją, o su ja bendradarbiauja daugybė partnerių, padedančių ją įgyvendinti.

■ *Kodėl kai kurios verslumo kultūros šakos mūsųose dar neišsivystė? Kas tai yra smulkaus ir vidutinio verslo sistemos „Realios dabarties medis“?*

Yra trys esminės priežastys, kodėl verslo kultūra mūsųose dar neturi ženklių rezultatų. Pirmą — tai istorinė raida. Lietuva ilgą laiką buvo agrarinė šalis su vyraujančiu natūraliu ūkiu. Kiekvienas stengėsi pasirūpinti tik savimi. Nebuvo mainų ir naujų vystymosi technologijų. Antra, tai pati ideologinė sanklaida, kuri jėga nulėmė tam tikras žmogiškąsias vertybes ir nuostatas. Daugiausiai mūsų mentalitetui žalos padarė buvimas socialistinėje santvarkoje.

Pagal socializmo nuostatas verslas buvo draudžiamas. Už kai kurias verslo formas, tokias, kaip finansinis tarpininkavimas, buvo baudžiama kalėjimu. Už veiklą, kuria dabar užsiima mūsų visi komerciniai bankai (valiutų supirkimas ar keitimas), sovietiniais laikais buvo baudžiama

net mirties bausme. Daugelis religijų, taip pat ir katalikų, taip pat nepadedą vystyti verslui. Trečia, tai šeimos tradicijos. Jeigu žmogus gimsta ir yra auklėjamas aplinkoje, kurioje nėra verslumo supratimo, verslo įpročio, jis ilgai neįgis reikiamą igūdžių. Visos šios priežastys nėra vienintelės. Jos savo ruožtu kildina dar ir daugelį kitų: per mažas daugelio žmonių noras patiems imtis verslo, žema esamų darbo vietų kokybė, menkas jų veiklos efektyvumas, didelė administracinė našta, mažas konkurencingumas ir t. t. Norint veiksmingai spręsti šias ir kitas Lietuvos verslo problemas, reikia turėti efektyvią metodiką ir įrankius. Tokią metodiką mums siūlo šiuolaikinė Apribojimų teorija ir jos naudojamas įrankis — „Realios dabarties medis“, kuris atskleidžiane tik problemas ir jų pasekmes, bet parodo šaknines priežastis, nuo kurių sprendimo pirmiausia reikia pradėti. Remdamiesi šiuo įrankiu mes galime sukurti veiksmingą veiklos scenarijų ir greitai pasiekti geidžiamą rezultatą.

Tarkime, jeigu pradėsimė daryti poveikį esminėms blygybėms sovietinio mentaliteto reliktais ir verslumo kultūros stokai visuomenė ims labiau suprasti verslo teikiamą naudą ir būtinumą jį puoselėti. Taip atsirastų daugiau žmonių, norinčių plėtoti socialiai atsakingą verslą. Ir jei bent pusė arba du trečdaliai mūsų visuomenės narių to siektų, visos šalies gyvenimo rezultatai du, tris ar penkis kartus pagerėtų. Netgi ta pati verslo aplinka pagerėtų. Tiesa, reikėtų lengvinti verslui tenkančią administracinę našą ir nebausti už nežinojimo klaidas (ypač tik pradėjus verslą). Reikėtų kreipti dėmesį į visas lavinimo pakopas — nuo mokyklų iki universitetų, verslumo gebėjimai turėtų būti ugdomi ir šeimose.

■ *Kokia yra smulkiojo ir vidutinio verslo sistemos sandara?*

Viskas tarpusavyje susiję. Pasaulyje beveik nėra visiškai izoliuotų daiktų. Vienaip ar kitaip, daiktas egzistuoja tam tikroje aplinkoje, kuri leidžia jį veikti sistematiškai. Smulkusis ir vidutinis verslas irgi veikia panašiu principu: į sistemą įtraukiami visi vartotojai ir klientai bei patys verslo subjektai — skirtingų interesų ir skirtingų ideologijų žmonių grupės. Pirmą, tai yra savininkai, akcininkai, antra, išteklių valdytojai — vadybininkai, trečia, darbininkai atlikėjai. Sistemą papildo jos dalyvių šeimos nariai ir net pensininkai, kurie irgi naudojasi verslo sukurtais rezultatais, jaunimas, kuris į sistemą įsitrauks ateityje, ir valdžios atstovai — mokesčių rinkėjai, priežiūros institucijos.

■ *Jūs esate parašęs nemažai mokslo tiriamųjų darbų, straipsnių apie verslo etiką ir ideologiją. Kokiais atvejais verslo etika ir ideologija yra labiausiai pažeidžiama?*

Veiksmingo arba socialiai atsakingo verslo etika yra dažniausiai pažeidžiama dėl nežinojimo ir blogų pavyzdžių. Todėl svarbu nuolat gerinti, skatinti veiksmingą ir socialiai atsakingą verslą. Pavyzdžiui, pasiuvama per mažą antklodę visiems apkloti, o valdžia ją valdo, dėl etikos stokos ji gali tą paklodę timplėti į savo pusę. Tai yra pagrindinis etikos pažeidimas. Panašiai elgiasi ir monopolistai, kurie diktuoja savo sąlygas. Pirmiausia savo pirkėjams arba klientams, o paskui — visiems kitiems. Jeigu rinkoje yra tik vienas gamintojas ar pardavėjas, jis gali užsikelti kokią tik nori kainą. Pavyzdžiui, jei Lietuvoje visi vandens išteklių atsiderint vienos rankose, už vandenį mokėtume labai daug. Taip atsitiko su Lietuvos energetika. Elektros energija reikalinga visiems, todėl visuomenė, monopolistų verčiama, moka per didelę kainą už elektrą ir šilumą, yra skriaudžiama.