

# Kaip gauti grynąjį pelną, lygų dabartiniam pardavimui, mažiau nei per ketverius metus

2004 m. gruodžio 16 d.

VŽ Nr. 244, Karjera ir vadyba nr. 48 (8 psl.), Karjera ir vadyba

Šarūnas Broga

**Kaip mažiau nei per ketverius metus dabartinę apyvertą paversti grynuoju pelnu? Ambicingas tikslas, tačiau tik ne visame pasaulyje žinomam asmeniui – daktarui Elijahui M. Godrattui (Eliyahui M. Goldrattas). Būtent tokį tikslą ne tik iškelia, bet ir daugelyje įmonių visame pasaulyje įgyvendina populiariausios verslo novelės "Tikslas" autorius. Rugsėjo pradžioje savo koncepciją šiam tikslui pasiekti daktaras ponas Goldratas pristatė per "Įgyvendinamos vizijos" (Viable Vision) seminarus Londone, Miunchene, o spalio pabaigoje Ciūriche, – šiuose renginiuose vis aktyviau dalyvauja ir įmonių vadovai iš Lietuvos.**

Reguliariai rengiamuose vienos dienos „Įgyvendinamos vizijos“ seminaruose p. Goldratas atranka 15 įmonių, kurioms nemokamai sukuria jų „įgyvendinamą viziją“. Apribojimų teorija (Theory of Constraints – angl.) – tai pagrindinis raktas, kuriuo pasinaudojusios įmonės atvėrė duris savo įmonių sėkmei. „Seminaras sustiprino mūsų įsitikinimus p. Goldratto apribojimų teorijos pritaikymo nauda“, – grįžęs iš seminaro Londone teigė Druskininkuose įsikūrusios platinimo bendrovės „Tobis“ generalinis direktorius Gintautas Radvilavičius. Panašiai atsiliepė ir kiti seminaruose apsilankę Lietuvos verslininkai.

Kaip viršutinę įmonės eilutę paversti apatine? Tiesą sakant, p. Goldrattui net nereikia ketverių metų šiam iš pirmo žvilgsnio itin ambicingam tikslui pasiekti. Pakanka daug mažiau: tiesiog pats daktaras dėl visa ko susikuria apsaugą ir pasirengia niekada nenuspėjamam Merfio pasirodymui. Visame pasaulyje daugybė p. Goldratto kritikų tik ir laukia vienintelės klaidos, bent vieno nesėkmingo projekto, kad galėtų sutepti nepriekaištingą fiziko iš Izraelio reputaciją. Tačiau dar nebuvo nė vieno atvejo, kai p. Goldratas nebūtų įgyvendinęs užsibrėžtos vizijos. Netgi jo konsultantų nesamdžiusios įmonės, įgyvendinusios jo knygose pateiktus patarimus, pasiekė teigiamų rezultatų nieko papildomai neinvestuodamos ir labai greitai. Kiek p. Goldratui truktų sukurti „įgyvendinamą viziją“ Jūsų įmonei? „Na, atsižvelgiant į tai, kad „Cadillac“ vizijai teko skirti visą dieną, Jums tai truks ne ilgiau kaip penkias minutes“, – vienos iš didžiausių Lietuvoje informacinių technologijų bendrovės vadovui tikino p. Goldrattas šių metų gegužę Amsterdame surengtame „Įgyvendinamos vizijos“ seminare.

## 5 žingsniai įgyvendinamos vizijos link

„Įgyvendinamos vizijos“ užuomazgos paremtos apribojimų teorijos pritaikymu įmonės verslo procesuose. Beveik visi, pritaikę apribojimų teoriją, gavo apčiuopiamos naudos per labai trumpą laiką ir nieko papildomai neinvestuodamos. Remiantis apribojimų teorija, bet kurios sistemos bendrąjį pralaidumą (throughput – angl.) lemia didžiausias sistemos apribojimas, kuris gali būti tiek fizinis, tiek žmogiškasis. Nuolatinio tobulėjimo procesas įgyvendinamas taikant penkis žingsnius: 1) atpažįstant didžiausią sistemos apribojimą; 2) maksimaliai išnaudojant sistemos apribojimą esamais pajėgumais; 3) padarant priklausomus jam pagalbinis procesus; 4) išplečiant apribojimą ir 5) vėl grįžtant prie pirmojo žingsnio. Itin svarbu išvengti inercijos, mat, aklaik taikant šiuos penkis žingsnius arba sukūrus atitinkamas taisykles, gali kilti nauji sistemos apribojimai. Šimtaprocentinis sistemos išteklių išnaudojimas neturi prasmės – svarbiausia, kad maksimaliai būtų išnaudojamas didžiausias sistemos apribojimas. Tai viena iš pagrindinių įmonių daromų klaidų, kurią kelia neteisingai taikomi vidiniai efektyvumo matavimai. Pabandykite įsivaizduoti orkestrą, kuriame vienu metu viso pasirodymo metu grojama visais instrumentais...

Spręsdamas konfliktą socialiniuose moksluose fizikas Goldrattas taiko tikslųjų mokslų principą – bet kuri sistema iš prigimties yra paprasta. Kiekviena sistema turi vieną ar kelis elementus (sistemos apribojimą), kuriuos paveikus yra paveikiama ir visa sistema bei galutinis bendrojo sistemos pralaidumo rezultatas. Kompromisas tikrai nėra pats geriausias konflikto sprendimo būdas. Pasak p. Goldratto, nustačius ir išsprendus esminę viso konflikto priežastį, gaunamas vienareikšmiškai naudingas sprendimas.

## Rinka – šalintinas apribojimas

Daugelis Lietuvos ir kitų šalių verslininkų, skaitydami ir vertindami p. Goldratto rekomenduojamus pasiūlymus bei pakeitimus, bėdoja, kad jų įmonėje pagrindinis apribojimas yra nepakankamas pardavimas. Ir iš tiesų, esant pertekliniams pajėgumams, kai įmonė gali parduoti daugiau savo produkcijos – apribojimas iš įmonės vidaus

persikelia į išorę, t.y. apribojimu tampa rinka. Tokiu atveju turi būti taikomi tie patys anksčiau minėti penki žingsniai. Pirmuoju yra nustatomas didžiausias apribojimas – rinka. Antruoju stengiamasi maksimaliai šį apribojimą išnaudoti, išlaikant dabartinius klientus, gerinant santykinę paslaugų ar produkcijos kokybę, prekių pristatymo greitį, perkeltiant dalį pardavėjų darbų kitiems darbuotojams ir t.t. Trečiuoju žingsniu, naudojant jau išvystytus apribojimų teorijos pritaikymus gamybos, platinimo bei projektų valdymo srityse, pardavimams didinti pasitelkiami visi susiję procesai. Ketvirtosios pakopos metu, norint išplėsti šį sistemos apribojimą, pasak p. Goldratto, reikia neatmetamo pasiūlymo, kuris dėl patrauklumo ir naudos klientui dar vadinamas mafijiniu pasiūlymu. Tai pasiūlymas, kurio klientas tiesiog negali atsisakyti. Būtent šis pasiūlymas ir yra p. Goldratto „įgyvendinamos vizijos“ kiekvienai įmonei pagrindas mažiau nei per ketverius metus grynąjį pelną prilyginti dabartiniam pardavimui. Nors p. Goldrattas ir teigia neturįs „įgyvendinamos vizijos“ programinės įrangos kūrėjams, vienas iš programinės įrangos kūrimo bendrovės „Euritecha“ vadovų Sergejus Gucaga tikina, jog specialistas pažadėjo jau artimiausiu metu pateikti „mafijinį“ pasiūlymą šios rinkos dalyviams.

### **Idėjos sparčiai populiarėja**

Konsultacijų bendrovės „TOC sprendimai“ partneris Nerius Jasinavičius sako, kad sunkiausia įmonių vadovus yra priversti mąstyti. Būtent to p. Goldratas reikalauja iš apribojimų teoriją savo versle bandančių pritaikyti verslininkų. Ponas Jasinavičius įsitikinęs, kad eksperto knygas Lietuvoje yra skaitęs beveik kiekvienas įmonės vadovas, tačiau įgyvendinti ryžtąsi retas. „Apribojimų teorija – tai virusas, apimantis dvejų metų inkubacinį periodą“, - teigia konsultantas. Grįžęs iš Majamyje (JAV) vykusio kasmečio apribojimų teorijos konsultantų suvažiavimo ponas Jasinavičius atkreipė dėmesį, kad dauguma apribojimų teoriją savo verslo procesuose taikančių verslininkų yra ne vilniečiai. „Sunku paaiškinti šį fenomeną: galbūt sostinės verslininkai savaime yra labai protingi. Faktai rodo, kad dauguma mūsų konsultuojamų įmonių yra šalies regionuose“, – sako konsultantas. Pasak jo, Lietuvos verslininkai vis labiau domisi Goldratto apribojimų teorija. Rugsėjį pirmą kartą Lietuvoje surengtas efektyvių mąstymo procesų kursas (Effective Thinking Processes Programme 1 – angl.), kurį šaliess įmonių vadovams pristatė dėstytojai iš „Goldratt UK Consulting“. Spalio pabaigoje „Goldratt Centre for Business Education“ pasirašius bendradarbiavimo sutartį su konsultacijų bendrove „TOC sprendimai“, šios įmonės partneris Nerius Jasinavičius žadėjo nuo šiol šį sertifikuotą kursą pasiūlyti Lietuvos verslininkams jau gimtąja kalba ir kur kas dažniau. Daugeliui kyla klausimas: jei apribojimų teorijos taikymo rezultatai tokie stulbinami, kodėl konkurentai to nekopijuoja? Pasak p. Goldratto, viskas, kas susiję su įsišaknijusių vidinių procesų ar rinkoje nusistovėjusių taisyklių pakeitimu, realiame gyvenime yra sunkiai kopijuojama. Siekiant suformuoti ir įgyvendinti savo verslo „įgyvendinamą viziją“, ne mažiau svarbu pakeisti savo mąstyseną, pereinant iš sąnaudų pasaulio į pralaidumo pasaulį. P. Goldrattas kviečia neieškoti pasiteisinimų – viskas priklauso tik nuo mūsų pačių.