

Nuomonė: baldininkams išsilaikyti neleidžia prakeiksmas

Nerius Jasinavičius
2008-07-11, DELFI

Šešios savaitės. Šio termino lyg vienuolikto Dievo įsakymo laikosi baldininkai, durų, laiptų ar langų gamintojai. Konkurencija šiose rinkose Lietuvoje milžiniška, girdime ir **skaitome** apie pirmuosius krizės požymius. Nepaisant to, gamybos įmonės neišnaudoja tų galimybių, kurias atveria elementarūs pirkėjų poreikiai ir sveika verslo logika.

Ar galite pasakyti, kodėl pilietis, užsimanęs užsisakyti nestandartinį gaminį, turi laukti užkeiktas 6 savaites.

Jūsų žiniai, nestandartinis valgomasis stalas yra gaminamas daugiausiai 4 valandas. Visas kitas 236 darbo valandas jūsų užsakytas stalas laukia medžiagų, laukia, kol jį meistrai imsisi matuoti, pjaustyti, tvirtinti; laukia, kol jį transportuos. Jei parduotuvėje paklaustumėte, kodėl jus verčia laukti 6 savaites, išgirstumėte, kad jūsų užsakymas „atsistojo į eilę“, o luktelėti teks todėl, kad gamintojui visai neblogai sekasi, ir jis turi „daug užsakymų“.

Tačiau jei panagrinėsime Statistikos departamento ataskaitas, pamatysime, kad baldų gamybos įmonių vidutinis pelningumas 2008 m. pirmąjį ketvirtį tebuvo 2,9 proc., mažesnis net už visos šalies įmonių vidurkį, kuris siekė 5,2 proc. Mes laukiame kilometrines eilėse, baldininkai nespėja priiminėti užsakymų, o rinkos pelningumas nesiekia 3 proc.?

Kainų skirtumai

Kaip manote, ar sunku pagaminti pasą? Ko gero, ne. Nes Asmens dokumentų išdavimo centras prie VRM jį gali pagaminti per vieną dieną. Tiesa, už 200 Lt. Jei palauksite 5 dienas – naujas pasas jums atsieis 150 Lt. O jei niekur neskubate ir sutinkate laukti neapibrėžtą terminą, už tamsiai raudoną pasą paklosite tik 100 Lt. Taigi tas pats pasas turi tris kainas.

Kitas pavyzdys. Norite vykti į Londoną po Naujųjų metų? Prašome, skrydis kainuos 50 eurų. Jei norite išskristi rytoj – būkite geras, susimokėkite 200 eurų.

Mūsų baldininkai turėtų ginčytis su skrydžių bendrove iki pažaliavimo: pagal mūsųose vyraujančią logiką, prekės kaina susideda iš sąnaudų ir maržos. Todėl skrydis rytoj ir skrydis po pusmečio turėtų kainuoti tiek pat – juk sąnaudos tokios pačios!

Pasų gamyba taip pat atrodo keistai, žvelgiant baldininkų akimis. Juk per vieną dieną pagamintame pase – tiek pat puslapių, kiek ir tame, kuris pagamintas per kelias savaites. Ir nuotrauka tokio paties dydžio, ir raidės ne auksinės. Tad kodėl kaina skiriasi du kartus?

Kaip padidinti maržą?

Grįžkime prie mūsų nestandartinio valgomojo stalo. Jis kainuoja 1000 Lt. Jei tikėsime Statistikos departamentu, tai baldininkui, pardavusiam šį stalą, atmetus pardavimo savikainą, administracines ir pardavimo sąnaudas, įrangos amortizaciją ir pan., po pardavimo lieka 29 Lt pelnas. Norėdamas uždirbti, tarkime, 120 Lt, baldininkas turi pagaminti 4 tokius stalus.

Tačiau man, kaip ir nemažai daliai pirkėjų, stalo reikia dabar, o ne po 6 savaitių. Po savaitės mano jubiliejus, vestuvių metinės, vaiko krikštynos arba Kalėdos, Velykos – juk visos šventės ateina taip netikėtai (kada perkame Kalėdines dovanas?). Tad aš sutikčiau už pageidaujimą stalą sumokėti ir 1200 Lt, kad tik jį gaučiau po savaitės ir nerausčiau neturėdamas kur pasodinti svečių. Deja, baldų parduotuvė – ne pasų išdavimo centras: jokios išimties nedaromos. Dėl mano nelemto nestandartinio stalo baldininkas tikrai nestabdys savo gamybos, tikrai nekeis gaminių prioritetų. 6 savaitės, ir viskas.

Man kyla klausimas – negi įmonės nenori padidinti savo pelningumo? Juk pardavęs man stalą už 1200 Lt, gamintojas savo maržą pasididina 690 proc. Jo sąnaudos lieka tokios pačios, tačiau pelnas prilįgsta tam, kurį jis gautų

pagaminęs 6-7 tokius status.

Eilė pagal gaminių pelningumą

Gamintojai sako, esą visi pirkėjai nori tik nuolaidų ir rinkdamiesi žiūri tik į kainą. „Visi“ arba „niekas“ – ne pats geriausias segmentavimo būdas. Net jei tik 2 iš 10 pirkėjų pageidautų gaminį įsigyti tuojau pat ir sutiktų mokėti didesnę kainą, vien jų gamyba galėtų atnešti tiek pat pelno, kiek visų likusiųjų gaminių gamyba. Priminsiu, kad sąnaudos visais atvejais – tiek skubos, tiek „bendros tvarkos“ – yra tokios pačios.

Nemanau, kad tik į kainą žiūri verslo klientai, turintys po savaitės įsikelti į naują biurą. Darbuotojų našumo sumažėjimas (dirbant pasidėjus kompiuterius ant dėžių) smogs kur kas labiau nei papildomos išlaidos už skubiau pagamintus biuro baldus.

Kaip sureguliuoti gamybos procesą, kad į nepaliaujamą gamybos eilę galima būtų įterpti pelningesnius užsakymus, ir įvykdyti juos skubos tvarka kartu nepavėlinant laukiančių užsakymų? Tai nėra itin paprasta, bet įmanoma: tegu eilė turi planuojamus „tarpus“, į kuriuos būtų įtraukiami didesnės vertės užsakymai. Pakanka gamybos eilę sudarinėti ne pagal užsakymo datą, bet pagal gaminių vertę arba pelningumą.

Panašų principą galima pamatyti bet kuriame oro uoste. Čia yra mažiausiai dvi eilės kiekvienam reisui: viena skirta ekonominės klasės keleiviams, kita – keliaujantiems verslo klase. Ekonominės klasės keleivis gali prieiti prie verslo klasės registratūros tik tokiu atveju, jei ten nėra verslo klasės keleivių. Kitaip tariant, prioritetinga eilė yra rezervuota aukštesnės klasės keleiviams, tačiau jų nesant – čia aptarnaujama bendra eilė.

Laukiame ir standartinių

Neatsitiktinai straipsnio pradžioje paminėjau būtent nestandartinius baldus. Jų gamyba pradedama „nuo nulio“, nes gamintojas negali numatyti ir kaupti sandėliuose gaminius, kuriuos susikuria pats klientas. Tačiau mūsų parduotuvėje nusižiūrėję standartinį baldą, stovintį ekspozicijoje, ir paprašę 2 vienetų, vieno neretai gausite palaukti tas pačias nelemtas 6 savaites. Laukti tenka užsimanusiems, pavyzdžiui, 8 kėdžių, kai tuo tarpu ekspozicijoje yra tik 6.

Automobilių gamintojai, kaip ir baldininkai, taip pat negali tiksliai nuspėti, kokios komplektacijos automobilio pageidaus pirkėjas. Todėl sukuria bazinės komplektacijos modelius, kuriuos pirkėjai gali įsigyti tiesiog salone – susimokėję ir važiuoji. Tačiau, jei nori raudonos spalvos odinio salono – teks palaukti. Užsimanei įmantriausios stabilumo kontrolės – luktelėk. Tačiau standartinė komplektacija ir vadinama standartinė dėl to, kad ji gali būti pristatyta klientui tuojau pat. Tačiau tai kol kas beveik negalioja lietuviškiems standartiniams baldams, standartinėms durims ar standartiniams langams.

Gaminys turi ne vieną kainą

Jei gamintojai nustatintų kainą ne pagal sąnaudas, bet pagal vertę klientui, gamintojai galėtų uždirbti daugiau ir kartu labiau patenkinti savo vartotojų poreikius. Juk kai mums kažko labai reikia, mes už tai esame pasiryžę pakloti žymiai daugiau. O standartinę kainą tegu moka tie, kurie sutinka laukti 6 savaites.

Parduotuvėms nebūtina rengti aukcionus, tačiau kodėl nenustačius kelių kainų tam pačiam gaminiui? Trumpas gaminio pristatymo laikas yra pridėtinė vertė tam klientui, kuriam gaminio reikia kuo greičiau. Sovietiniais laikais šią vertę išreikšdavome gamyklose ieškodami „blato“ ar mokėdami kyšius, kad tik pageidaujamos prekės greičiau atkeliautų.

Dabar šį principą – mokėti už greitesnį užsakymo įvykdymą – galima įteisinti oficialiai. Tai, kas anksčiau buvo vadinama kyšiais, dabar galime vadinti papildomu mokesčiu už suteiktą pridėtinę vertę.

Pelnas ant mielių

Pamėginkime paskaičiuoti, kaip „6 savaitių“ prakeikimo panaikinimas atsilieptų bendrovės pelningumui. Tarkime, įmonės metinė apyvarta yra 1,5 mln. Lt, o metinis grynasis pelnas siekia 80.000 Lt. Ir štai bendrovė nusprendė už greitus užsakymus (įvykdymas per 3 savaites) taikyti 10 proc. priedą, o už labai greitus (įvykdymas per 1 savaitę) –

20 proc. priedą.

Tarkime, kad norinčiųjų pasigaminti „greitai“ (per 3 savaites) būtų tik 20 proc., o norinčiųjų „labai greitai“ – tik 5 proc., tuomet papildomas pelnas iš „greitų“ užsakymų būtų 30 000 Lt (150000000 x 10 proc. x 20 proc.), o pelnas iš „labai greitų“ užsakymų siektų 15000 (150 000000 x 20 proc. x 5 proc.). Taigi bendrovės pelnas padidėtų daugiau nei per pusę.

Tačiau skubių užsakymų gali būti ir daugiau, o ir antkainis už užsakymo įvykdymo spartą taip pat gali būti didesnis, nelygu, kokia prekė ir koks pirkėjas.

Daugiau už brangiau

Kad įmonė nesiristų žemyn, o priešingai – sparčiai augtų, jos uždirbama marža turi augti daug sparčiau nei veiklos išlaidos. Neretai įmonės siekia augti investuodamos į naujas technologijas bei bandydamos rinkai pateikti naujas prekes. Naujos prekės pristatymas rinkai visuomet susijęs su didele rizika, o sąnaudų mažinimas yra neįmanomas nūdien sparčiai brangstant įvairiems ištekliams. Tad lieka vienintelis kelias – parduoti daugiau ir brangiau.

Norint to pasiekti, reikia sukurti ryškų konkurencinį pranašumą bei išvystyti įgūdžius įmonės viduje, kaip tuo pranašumu pasinaudoti rinkoje, neišeikvojant įmonės išteklių ir nesiimant didelių rizikų. Būtina patenkinti kliento reikšmingus poreikius tokia lygyje, kurio pasiekti negali nė vienas konkurentas. Trumpesnis užsakymų įvykdymo laikas, mūsų gamintojų atveju, ir būtų tas ženklaus konkurencinis pranašumas.

Tie gamintojai, kurie sugebėtų sutrumpinti užsakymų įvykdymo laiką, galėtų pagerinti savo bendrovių pelningumą ir atsirišti didesnę rinkos dalį. Ir panaikinti naujakurius lydintį 6 savaičių prakeiksmą.