

Šventos karvės VALDO

Kai vasario 23-iąją sulaukiau sveikinimo vyrų dienos proga, pamaniau, kad el. laišką atsiuntusi moldovų verslininkė juokauja. Bet ji nejuokavo. Sveikino iš visos širdies. Po galais, kodėl moldovai švenčia okupacinės armijos įkūrimo dieną?

NERIJUS
JASINAVIČIUS

ŽINAU, KAD „TĖVYNĖS GYNĖJŲ“ arba buvusi Raudonosios armijos diena švenčiama Rusijoje, bet niekaip negalėjau suprasti, ką bendra su tuo turi nuo tų „gynėjų“ nukentėję moldovai. Juk juos irgi trėmė, represavo, galiausiai laikė okupavę pusę praėjusio amžiaus.

Išsiaiškinau. Mano verslo partnerė, pasirodo, niekada nesusimąstė, kokia tai šventė. Tiesiog taip buvo įprasta nuo darželio laikų – visi visuomet šventė.

Kai mums buvo penkeri, užteko vieno žodžio, kad išvestume savo artimuosius iš kantrybės – „kodėl“. Tiesa, jį tekdavo kartoti šimtus kartų.

Dabar mes jau dideli ir žinome tuos atsakymus. Tiksliau, mes net neklausiamo ir daug kuo neabejojame. Nes „savaiame suprantama“ ir „aišku“. O išdrįsusiam suabejoti priimta kurio nors reiškinio versija paprastai pasiūloma neieškoti razinų ten, kur jų nėra.

Taip ilgainiui atsiranda šventos karvės – neliečiamos ir neginčytinos dogmos, o mes jas priimame ir taikome nesusimąstydami. Atsisakyti klaidingų dogmų nėra paprasta, nes „jų laikosi visi“: štai moldovai iš inercijos švenčia okupacinės armijos įkūrimą. Galėtume iš moldovų pasijuokti, jei mūsų kasdienybės nemindžiotų lietuviškos šventos žalmargės. Jos ėda mūsų įmonių pelnus, trypia konkurencingumą užsienio rinkose ir įstato ragus vartotojams.

Kaina svarbiausia?

Tarkime, visi žinome, kad klientui svarbiausia kaina. Gamintojai lenktyniauja, kas pagamins pigiau. O man reikia šiandien. Na, gerai, kitą savaitę. Reikia štai to-

kios sofas kaip ši, stovinti ekspozicijoje, tik aptrauktos pilku gobelenu. Sutikčiau sumokėti keliais šimtais litų daugiau, nes kitą savaitę Kalėdos (Velykos, sūnaus krikštynos; visos šventės ateina labai netikėtai). Deja, gamintojui tai nė motais: man siūloma laukti keturias savaites arba pirkti štai šią raudoną sofą iš ekspozicijos.

Net jei tik 2 iš 10 pirkėjų elgtųsi taip kaip aš ir sutiktų už greičiau pristatomą gaminį mokėti didesnę kainą, gamintojas klestėtų. Jei gamintojai nustatytų kainą ne pagal sąnaudas, bet pagal vertę klientui, galėtų uždirbti daugiau ir kartu geriau patenkinti savo vartotojų poreikius. Juk gamybos sąnaudos abiem atvejais – ir skubos, ir neskubos – yra tokios pačios. O pelno marža skubos atveju išauga išpūdingai. Gal vertėtų stengtis gaminti ne tik kuo pigiau, bet ir kuo greičiau?

Jei vis dar manote, kad klientui svarbiausia kaina, tuomet prisiminkite savo paskutinę komandiruotę. Turėjote ginčytis su skrydžių bendrove iki pažaliavimo! Juk pagal mūsų vyraujančią logiką prekės kaina susideda iš sąnaudų ir maržos. Todėl skrydis rytoj ir skrydis po pusmečio turėtų kainuoti tiek pat – sąnaudos tokios pačios!

Pasų gamybos kainodara taip pat netelpa į tradicinio suvokimo rėmus. 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 per vieną parą pagamintas pasas kainuoja 200 Lt, o per dvi savaites – tik 100 Lt?

Grįžtu prie raudonos sofas. Nesiūlau rengti aukcionų, tačiau kodėl nenustačius kelių to paties gaminių kainų? Trumpas sofas pristatymo laikas yra pridėtinė vertė to-

kiam klientui kaip aš ar jūs, kuriems gaminių reikia kuo greičiau. Gal duoti kam nors kyšį, kad paskubėtų?

Šaldytuvo pamokos

Kita šventa žalmargė išdidžiai slampinėja po mūsų prekybininkų sandėlius: „Kuo didesnę nuolaidą gausiu, tuo daugiau uždirbsiu pardavęs.“ Šis stereotipas toks tvirtas, kad juo nesuabejojama net uždarant parduotuves.

Prekybos verslas yra ypatingas: norint dirbti pelningai, reikia lentynoje turėti tai, ką žmonės graibsto, ir nelaikyti to, ko jie neperka. Su vaikišku naivumu paklauskime savęs: kodėl nuolat kaupiasi nepaklausių prekių atsargos, o paklausių prekių įmonė nuolat stokoja ir taip mažiau parduoda?

Taip, kaltos nuolaidos ir „taupumas“. Rašau kabutėse, nes panašiai sutaupo namų šeimininkė, nusipirkusi tris varškės pakelius su nuolaida, užuot paėmusi įprastą vieną, bet be nuolaidos. Paprastai tokio „taupymo“ pasekmės suvokiame išmesdami sugedusį šaldytuvo turinį į šiukšliadėžę. Todėl galime nesunkiai įsivaizduoti tą graužatį, kurią patiria prekybininkai, įšaldę savo pinigų sandėliuose. O pirкта taigi buvo pigiau!

Iššaldymo priežastys aiškios: užsakydamas dažnai, bet mažomis partijomis prekybininkas negaus nuolaidos, kokią gauna užsakydamas retai ir po daug. Be to, nusveria įsitikinimas, kad transportuoti prekes pustuščiaime sunkvežimyje ar konteineryje yra neefektyvu.

Tačiau lazda smogia kitu galu: reti gausūs (bet užtat su nuolaida) užsakymai mažina pardavimo prognozės tikslumą. Juk kur kas lengviau nuspėti, ką žmonės pirsks po savaitės nei po pusmečio. Rezultatas – preky-

bininkas ne tik turi daug atsargų, bet ir neturi tų prekių, kurios, pasirodo, yra labiausiai pageidaujamos.

Geidžiamiausi, lyg tyčia, labai dažnai būna visi švieži trumpai galiojantys produktai, kurie gaminami ne parduotuvėse. Pavyzdžiui, gamintojai iš parduotuvių beveik nesulaukia grąžinamų nebegaliojančių šviežių dešrų, nes jas visas išperka. Sakote, puikus prognozavimo pavyzdys? Anaiptol! Kuo šviežesnė ir brangesnė dešra, tuo dažniau jos lentynose tiesiog nerasite, nes parduotuvė bijo sulaukti dešros galiojimo laiko pabaigos ir renkasi galimybę geriau pusdienį jos nepasiūlyti klientams nei dalį kiekio grąžinti.

Įtariu, ne aš vienas maisto prekių parduotuvėse dažnai nerandu to, ko ieškau, tačiau matau pilnas lentynas to, ko man visai nereikia. Viskas todėl, kad prekybininkai renkasi mažesnę blygę: geriau negauti pajamų nei patirti nuostolių.

O dabar prisiminkime, kaip elgiamės, kai parduotuvėje nerandame kokio nors svarbaus produkto, be kurio geriau namo negrįžti? Važiuojame į kitą parduotuvę. Pastarojoje nusipirksime ir visa kita pagal sąrašą: kiaušinių, sviesto, skalbimo miltelių (alaus sąrašą paprastai nebūna, bet dėl to jis dar niekada nebuvo pamirštas). Žodžiu, pinigus išleisime kitoje parduotuvėje.

Ką daryti? Parduotuvės eina lengviausiu keliu – prašo gaminti tik ilgai galiojančias prekes, o greitai gendančius produktus mėgina gamintis savarankiškai. Todėl metus galiojantis pienas ar batonas su penkiais skirtingais „E“ priedais nebestebina. Karvidžių parduotuvėje neįrengsi, o ir duonos vietoje gali iškepti tik tiek, kad pagardintum parduotuvės kvapą.

ŠVENTOS DOGMŲ
KARVĖS TRYPIA ĮMONIŲ
PELNAS IR NAIKINA
KONKURENCINGUMĄ.
REUTERS

INFO

BUTELIO KAKLIUKAS

* Butelio kakliuku vadinama siauriausia arba silpniausia proceso grandis. Visuomet trūks silpniausia grandinės grandis, todėl nėra prasmės stiprinti kitų grandžių, nes jos nesusitpins visos grandinės. Tačiau sutvirtinus silpniausią grandį kuri nors kita grandis tampa silpniausia. Nutrūkti galinčių grandžių radimas ir stiprinimas yra būtina nuolat tobulėjančios organizacijos sąlyga.



Mažiau kenksminga vartotojų sveikatai alternatyva – tiesiog valdyti atsargas. Pastangas nukreipti ne į pigiausios prekės paiešką, bet į investuoto kapitalo gražos didinimą. Pasimokyti iš išmintingos šeiminkės (kuri krauna į šaldytuvą tik tai, kas bus suvalgyta) ir užsakyti tik tai, kas bus parduota. Pastebėta, kad, kuo dažniau šeiminkė vaikšto į parduotuvę, tuo rečiau jos vyras išneša šiukšles.

Tas pats taikytina ir prekybininkams. Nuolaidos skatina juos užsakinėti didesniais kiekiais, atitinkamai – užsakinėti kuo rečiau. Tuomet belieka pasitikėti prekybos prognozėmis, o šios, ilgų stebėjimų duomenimis, savo tikslumu siek tiek nusileidžia orų prognozėms. Visi žinantys, koks oras bus šių metų lapkričio paskutinę savaitę, yra potencialiai puikūs prekybininkai. Jie tikrai gali padėti realizuoti kalnus prekių, kurių šiandien prisipirkta su nuolaida, bet pusmečiui.

Nenaudojamas išteklius

Šventų karvių toli ieškoti nereikia. Viena jų persekioja visus, nors kiek susidūrusius su vadovo darbu. „Nenaudojamas išteklius yra lėšų švaistymas“ – argi taip nemanote? Vežti pustuštę priekabą yra neefektyvu... Neišnaudoti mobiliojo ryšio plano limitu... Galiausiai tuščiai spoksoti į monitorių ar šiaip dykinėti be darbo... Juk kur kas geriau, kai žmogus klipatiškai trypčioja aplink kelmą ar kaip kitaip imituoja darbą. Na, bent jau vadovui ramiau.

Vadovaujantis šia logika, ugniagesius taip pat reiktų nukreipti dirbti kokių nors kitų darbų tuo metu, kai nėra jokio gaisro. Tarkime, rašyti straipsnius „Verslo klasei“. Arba pardavinėti reklamą į šį žurnalą. Ją, beje, galėtų siūlyti ir etatiniai žurnalistai, jei jiems nuo kūrybinių kančių lieka laisvo laiko.

Dabar pažiūrėkime, koks kieno tikslas. Ugniagesių – kad gaisrai būtų greitai numalšinti. Žurnalo – kad jis būtų įdomus ir skaitytojus pasiektų laiku. Reklamos pardavimą riboja tikrai ne pardavimo vadybininkų skaičius. Taigi klausimas, ar maksimaliai išnaudodami šiuos išteklius mes sėkmingiau pasieksime konkretų tikslą?

Sveikas protas diktuoja: alus neišbėgs iš butelio greičiau, nei tai leis padaryti butelio kakliukas. Ugniagesiai gali daryti ką nori – žaisti šachmatais ar teikti psichologinę pagalbą telefonu, – jie neužgesins daugiau gaisrų nei jų kils. Žurnalistai gali prirašyti po tuziną tekstų, tačiau žurnalas vis tiek išeis tokio storumo, kokį nulems gautos reklamos kiekis. Na, o pastarosios bus parduota ne daugiau, nei reklamaviamai tą mėnesį bus pasirengę investuoti.

Laikas paskersti šią šventą karvę ir suvokti, kad maksimaliai išnaudoti reiktų tik tuos išteklius, kurie riboja galutinį rezultatą. Pagerėjimai vienoje grandyje nereiškia pagerėjimo visoje grandinėje. Kitaip tariant, visuomet trūks silpniausia grandinės grandis, kad ir kaip stiprintumėte visas kitas.

Optimizavimo diagnozė

Visos šventos karvės turi vieną bendrą bruožą – klasą. Jos apsimeta verslininko geriausia drauge, įsitauso

jo pievoje ir trypia ją pasišokinėdamas. Klastingiausia Trojos karvės sunkmečio periodu yra optimizavimas. Tai toks gėris, toks šviesulys, vilties žiburėlis vidury tamsios girios. Betrūksta plakatų gatvėse: „Verslininke, ar tu jau optimizavai savo įmonę?“

Optimizavimu vadovai kliedėjo ir anksčiau. Golfo klubo draugužiai nesuprastų, jei išdrįstum suabejoti optimizacija. Nesiekti optimizacijos yra tas pats, kas nesistengti pataikyti kamuoliuko į duobutę.

Taupyimas, priešingai nei optimizavimas, visą laiką buvo truputį blogis. Tarsi gailėjimas ko nors su dėl to kylančiomis pasekmėmis – mažėjančiu vartojimu. Tačiau verslo optimizavimas, manoma, turi tik geras pasekmes – atsisakoma vadinamųjų lašinukų, perstumdomi procesai, atsikratoma veltėdžių. Žodžiu, pradedama daryti tik tai, kas reikia, ir tik tiek, kiek reikia. Optimaliai, taip sakant.

Šiame visuotiniame optimizavimosi fone atlikau nediduką tyrimuką. Paprasčiau kelių pažįstamų įmonių vadovų parašyti man, kas, jų manymu, yra optimaliai veikianti įmonė. Dauguma atsakymų nenustebino: optimali įmonė yra tokia, kurioje aišku, kas, ką ir kodėl daro, ir niekas nedaro to, ko nereikia. Vienas vadovas netgi pateikė laikrodžio, kaip optimalios įmonės siekiamybės, pavyzdį.

Tikrai geras pavyzdys. Juk ir jūs norėtumėte, kad jūsų įmonė veiktų kaip laikrodis. Aš to siekti nelinkėčiau niekam.

Štai kodėl. Įmonės tikslas – uždirbti pinigų dabar ir ateityje. Nekylantis, nesiplečiantis verslas yra žlungantis verslas, augimas (pelno didėjimas) ateityje yra būtina kiekvieno verslo sąlyga. O štai optimizavimas yra nukreiptas tik į dabartį. Tai reakcija į tai, kas nutiko vakar. Darant prielaidą, kad rytoj bus taip pat kaip šiandien.

Standartinis šių dienų pavyzdys: netekau kliento, dėl to teko optimizuoti veiklą – atleidau kelis žmones. Turiu optimalią sistemą: nėra perteklinių išteklių. Be to, optimizuodamas sumažinau arba atsakiau tų išlaidų, kurios neduoda skaičiais pamatuojama

↑ INVESTITOJAI IEŠKO NE OPTIMALIAI DIRBANČIŲ, BET UŽDIRBANČIŲ BEI UŽDIRBSIANČIŲ ĮMONIŲ. VLADIMIRO IVANOVŲ NUOTR.

mos greitos finansinės gražos: tradiciškai – rinkodara, mokymas, tyrimai. Išaldžiau ilgalaikes investicijas, kurių graža buvo planuota tik po kelerių metų: nauji įrenginiai, informacinės sistemos, naujos verslo šakos, plėtra užsienyje... Žodžiu, turiu minėtą laikrodį ir jis tiksliai rodo šios akimirkos laiką.

Šioje vietoje norėčiau visų optimizatorių paklausti: kaip jūs išmatuojate, ar jūsų sistema (įmonė) veikia optimaliai? Štai golfo kamuoliuką nuo duobutės skiria tam tikras metrais išmatuojamas atstumas. O kokiais matavimo vienetais ir pagal kokią formulę skaičiuojate pagerėjimą, kurį davė įvykdytas optimizavimas? Mielie verslininkai, negi siekiate optimizavimo lyg komunizmo – nenučiuokdami, kas tai yra, ir nenumanydami, kada jį pasieksite?

Idėjos K. Markso „Kapitale“, beje, atrodo idealios. Igyvendinti komunizmą tikrovėje sutrukdė vienas mažytis niuansas – žmonės yra mąstančios ir jaučiančios būtybės. Ir, priešingai nei mašinos ar robotai, turinčios silpnų. Todėl tą pačią sekundę, kai jūs optimizuodami atleidote kelis savo darbuotojus, likę optimizavosi savarankiškai. Jie pradėjo taupyti darbą. Jie galėtų užduoti atlikti per pusdienį, bet veikdami optimaliai jie ją atliks per porą dienų. O jei nedirbs optimaliai taupydami veiklą, jūs juos optimizuosite atleisdami. Laikrodžio mechanizmą galima išardyti ir nustatyti procesą darkančią detalę, bet žmogiškoje sistemoje nustatyti neoptimalumo praktiškai neįmanoma. Nebent ateitų savanoris vadybininkas į jūsų kabinetą ir pasiūlytų jam sumažinti atlyginimą dėl to, kad kasdien kelias darbo valandas praleidžia „Facebook“.

Ką daryti vadovui? Prie pagrindinio darbo tvarkės punkto („aš optimizuoju“) pridėti vaikišką žodelį (būtinai su klausukais): „Kodėl?“ Ar įmonės tikslas – veikti optimaliai, ar tikslas yra uždirbti pinigų dabar ir ateityje? Jei tikslas – pinigai, o ne optimalumas, įmonė turi būti orientuota į uždarbį, o ne į optimizavimą. Ir vadovo sprendimai turėtų būti ne reakcija į praeities pokyčius, bet kūrimas

prielaidų per kuo trumpesnę laiką kuo mažesnėmis pastangomis (sąnaudomis) gauti kuo daugiau tikslo vienetų. Atsižvelgiant į tai, ką gaminate, teikiate ar parduodate.

Komunizmas taip pat buvo labai kilnus tikslas. Pažanga jo siekiant buvo labai stropiai matuojama – kiek karvės (tikros, ne šventos) davė daugiau pieno, kiek šachtininkai anglių prikasė ir t. t. Kiekvienas pagerėjimas buvo ištrimituojamas kaip komunizmo pergalė.

Dabar pergales skina optimizacija. Žiūrėk, vienas vadovas sumažino degalų limitus, kitas – atleido darbuotojus be išieškos. O trečias optimizatorius-terminatorius sugebėjo padaryti ir viena, ir kita, ir dar kas antrą lemputę palubėje išsuko. Pats.

Visiems betūnantiems optimalioje prielandoje siūlau atkreipti dėmesį, kad investuotojai neieško optimaliai veikiančių įmonių. Jie ieško tokių, kurios duotų kuo didesnę investicijų gražą. Jie nori pinigų. O ką daro vadovas, kai jo paprašo dar daugiau pinigų – išsuka dar vieną lemputę?

Vienas iš vadovų, dalyvavusių mano „tyrime“, parašė man taip: „Neįsivaizduoju optimaliai veikiančios įmonės, nes kiekviena jų turi bent vieną butelio kakliuką. Gal tai daugiau psichologinės būsenos apibrėžimas?“ Pasakysiu dar kategoriškiau: optimizavimas yra sunkiai pagydomos ligos diagnozė (lempučių išsukinėjimas yra vienas iš simptomų). Sunkmečiu fiksuojamas šios ligos epidemijos protrūkis, nes nusilpę verslo organizmai tampa ypač neatsparūs šventoms karvėms.

Patarimas bendrovių akcininkams: nepasitikėkite tais vadovais, kurie optimizavimo ėmėsi tik atėjus sunkmečiui. Prieš tai jie švaistė jus lėšas ir leido įmonei veikti neefektyviai, tad labai abejotina, ar tokie švaistūnai bus pajėgūs išlaviruoti įmones sunkmečiu.

Kai žlugo Sovietų Sąjunga, karvių (tikrų) ir šachtininkų našumo dinamika tapo atsieta nuo komunizmo statybų ir šviesesnio rytojaus lozungų. Nusileidus raudonomis vėliavoms, pienas liko baltas, o šachtininkai pajudė. Todėl jei optimizacijos mirazas išsi-skaidytų lygiai taip, kaip iš Lukiškių aikštės kadaise dingo Leninas su visu šviesiu rytoju mi, niekas nepasikeistų. Ir toliau reiktų didinti pelningumą, mažinti sąnaudas, gerinti kokybę ir t. t. Tai niekaip nesujugę su šituo visuotiniu optimizacijos vajuimi.

Pakeitėme reiškinį pavadinimus, tačiau inertiškumas išliko. Moldavai švenčia okupacinės armijos įkūrimą, o mes versle vis dar vaikome kažko labai panašaus į komunizmo aušrą. ■

NERIJUS JASINAVIČIUS YRA UAB „TOC SPRENDIMAI“ DIREKTORIUS IR TINKLARAŠČIO WWW.COMMONSENSE.LT AUTORIUS