



## Protingas ir kvailas

Pirmasis šių metų pusmetis man buvo kaip reta dosnus klientų gamybininkų.



NERIUS JASINAVIČIUS



VLADIMIRO IVANOVO NUOTR.

**T**OKIO JŲ SUAKTYVĖJIMO PRIEŽASČIŲ GALI BŪTI KELETAS – atsigavusi paklausa bei optimistinės ateities prognozės, brangstantys darbuotojai, ES parama efektyvumo projektams ir mūsų (t. y. visų gamybos efektyvumo konsultantų) pastangomis suformuota nauja mada, kuri vadinama LEAN, arba Liekna gamyba. Tačiau mada visuomet turi ir tamsiąją pusę – neretai žmonės ją seka aklai ir užuot gavę naudos prisidaro žalos. Kąkadada esu girdėjęs įdomų skirtumą tarp protingo ir kvailo apibrėžimą.

Pagrindinis skirtumas – ne turimos žinios, smegenų dydis, mąstymo greitis ar panašiai, bet veiksmai. Protingas daro tokius veiksmus, kurie jį artina prie tikslo, o kvailys atlieka veiksmus, kurie neduoda jokios naudos arba net yra jam žalingi. Kadangi gamybos efekty-

vumo temą „Verslo klasėje“ nagrinėjome senokai, pats laikas ją prisiminti. Galbūt kai kurie teiginiai bus jau ne kartą skaityti ar girdėti, tačiau žinojimas nebūtinai lemia veiksmus. Juk ir apie sveikos gyvensenos naudą žino visi.

### Tikslas

Jeigu protingas imasi veiksmų, kurie artina jį prie tikslo, vadinasi, protingas aiškiai žino tą tikslą. Gegužės „Verslo klasėje“ rašiau apie dažną viešojo sektoriaus įstaigų ligą – aiškaus išmatuojamo tikslo neturėjimą. Verslo organizacijų ši bėda nekankina. Verslininkai supranta, kad jų tikslas – uždirbti pinigų dabar ir ateityje. Visi kiti dalykai yra tik būtinos sąlygos tai pasiekti: ir klientų poreikių tenkinimas, ir gerų darbo sąlygų užtikrinimas, ir t. t.

**▶ DĖMESIO IR PASTANGŲ TELKIMAS Į SĄNAUDŲ MAŽINIMĄ LEMIA POŽIŪRĮ, KAD KAINA YRĄ VIENINTELIS REIKŠMINGAS KLIENTŲ POREIKIS. BET AR TIK KAINA JIEMS SVARBI? VLADIMIRO IVANOVO NUOTR.**

**Protingas daro tokius veiksmus, kurie jį artina prie tikslo.**



Dėl organizacijos tikslų versle viskas aišku, bet konkrečių efektyvumo didinimo projektų tikslai ne tokie paprasti. Neretai gamybos (ir ne tik) bendrovės efektyvumo didinimo pastangas nukreipia netinkama linkme. Atmeskime tas įmones, kurios mano, kad LEAN kaip ISO svarbiausia – sertifikatas.

Kokią tikslą įmonių vadovai dažniausiai kelia efektyvumo didinimo komandoms? Tai – sąnaudų mažinimas pašalinant nereikalingus veiksmus, dar vadinamus „mudomis“. Iš pirmo žvilgsnio tokie veiksmai artina organizaciją prie jos siekiamybės – jeigu sumažėja sąnaudos, o pajamos išlieka tokios pačios, tuomet įmonė uždirbs daugiau. Bet kiek toliaregiškas toks požiūris?

Jeigu bendrovė nori gyvuoti ir uždirbti ne tik dabar bei artimoje ateityje, bet ir tolesnėje ateityje, ji privalo turėti ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tokį, kurį konkurentams būtų sunku nukopijuoti. O pats geriausias konkurencinis pranašumas – tai gebėjimas patenkinti reikšmingus klientų poreikius daug tinkamiau, nei tai daro bet kuris konkurentas. Dėmesio ir pastangų telkimas į sąnaudų mažinimą lemia požiūrį, kad kaina yra vienintelis reikšmingas klientų poreikis. Bet ar tik kaina jiems svarbi?

Neretai diskusijose su vadovais kaip argumentą tenka išgirsti nuorodą į „Toyotos“ gamyklą, kur buvo suformuota LEAN, – ji tai darė (mažino sąnaudas), užtai ir yra lyderė. Turiu pripažinti, kad „Toyota“ tikrai

yra efektyvumo pirmūnė automobilių pramonėje. Daugelis transporto priemonių gamintojų įdiegė vienokią ar kitokią LEAN versiją, tačiau „Toyotos“ rezultatų kol kas niekas nepasiekė. Galbūt šito priežastis tai, kad dauguma bendrovių gerinimo pastangas klaidingai skiria sąnaudoms mažinti, taupyti, užuot susitelkusios ir spartinusios srautą. Manau, kad „Toyotos“ efektyvumo didinimo tikslas nėra mažinti sąnaudas. Taiichi Ohno savo knygoje kaip pirminį tobulinimo tikslą įvardija srauto spartinimą mažinant gamybos laiką. Tai jis pabrėžia atsakydamas į klausimą, kuo užsiima „Toyota“: „Visa, ką mes darome, tai stebime ir analizuojame laiko tarpą nuo užsakymo gavimo iki mokėjimo. Mes nuolat mažiname



➤ **PIRMAS, KURIS TAPS PATIKIMAS IR PATEIKS RINKAI TOKĮ PASIŪLYMĄ, ĮGAUS RIMTĄ ILGALAIKĮ KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ.** JUDITOS GRIGELYTĖS NUOTR.

➤ **TOBULINANT GAMYBOS EFEKTYVUMĄ LABAI SVARBU TINKAMAI NUSTATYTI TIKSLUS.** JUDITOS GRIGELYTĖS NUOTR.



ši laiką.“ (Taiichi Ohno, „Toyota Production System“, *Productivity, Inc.*, 1988 m. (Leidėjo išanga, p. ix).

T. Ohno tikslas nebuvo taupyti kaštus, kai jis dėjo pastangas trumpinti staklių perdinimo laiką, nes kitaip nebūtų mažinės partijų ir kartu eikvojęs laimėto laiko staklėms dažniau perderinti ir paruošti. T. Ohno nesiekė taupyti, kai mažino brokuotų dalių skaičių, jis tai darė, kad išvengtų smarkaus srauto sutrikimo, kuris kyla dėl surenkant pasitaikančių netinkamų detalių. Jis net nebandė išspausti geresnių kainų iš tiekėjų ar sumažinti darbuotojų užmokesčio (du esminiai sąnaudų elementai); vietoj to visą energiją skyrė srautui spartinti.

Pripažinkime, kad klientams svarbu ne tik kaina, bet ir užsakymo atlikimo greitis, taip pat, ar gamintojas laikosi duotų pažadų (dėl terminų ir kokybės). Gamybos įmonė, kuri tobulinimo pastangas telkia į išlaidų mažinimą, būtinai susidurs su gamybos išteklių dilema. Juk, norėdami būti labai taupūs, privalome neleisti darbuotojams (ir

įrangai) stovėti be darbo, nes prastova – tai nenaudingos sąnaudos. Esant nestabiliai paklausai, yra tik vienas būdas užtikrinti, kad prastovų nebūtų, – tai turėti nuolatinę klientų eilę. Tačiau dėl tokios eilės ilgėja aptarnavimo, užsakymo įvykdymo laikas, klientai lieka nepatenkinti. Galbūt tai tik sutapimas, tačiau viename degalinių tinkle, kuris jau ne pirmus metus deklaruoja diegiantis LEAN, tenka dažniau ir ilgiau stovėti eilėse prie kasos. Man kaip klientui toks efektyvumo didinimas nepatinka.

**Srautas**

Todėl esminis gamybos efektyvumo didinimo projektų tikslas turėtų būti srauto spartinimas (gamybos laiko trumpinimas). Nuo susitelkimo į srautą ir priklausoma mažesnė vienetų gamybos savikaina. Taip pat darbo centro atskiro efektyvumo vertinimo atsiskyrimas lemia aukštesnį darbo jėgos efektyvumą. Jei tai atrodo keistai, tai tik todėl, kad vadovai vis dar nesuvokia principinio skirtumo tarp srauto gerinimo ir sąnaudų mažinimo val-

dant gamybą. Vienas neigiamų sąnaudų mažinimo padarinių tai, kad beveik visos nuolatinio tobulinimo pastangos greitai pasiekia mažėjančios grąžos tašką ir nustumka iki kosmetinio padažymo.

Jeigu sutiksime, kad efektyvumo didinimo projektų tikslas yra srauto spartinimas, galime sutarti dėl pagrindinių rodiklių, kuriuos turėtume matuoti siekdami pagerėjimo:

- užsakymo įvykdymo laikas (*Quoted Lead Time*) – laikas nuo kliento užsakymo gavimo iki jo įvykdymo;
- užsakymo gamybos laikas (*Production Lead Time*) – laikas nuo žaliavų pristatymo į gamybą iki gatavo gaminio;
- patikimumas (*Due Date Performance* arba *On Time In Full*) – rodiklis, atskleidžiantis, kaip įmonė tęsi duotus pažadus, kiek užsakymų įvykdo laiku.

**Pažadų patikimumas**

Gali pasirodyti, kad šie rodikliai nesusiję su efektyvumu bei savikaina, tačiau klientams jie labai svarbūs, nes atspindi įmonės patiki-

mumą. Nors efektyvumo konsultantu dirbu daugiau kaip dešimt metų, vis nepalįjuju stebėtis, kad dauguma gamybos įmonių visiškai nekreipia dėmesio į savo patikimumą. Visuotinės kokybės vadybos pradininkui Williamui Edwardsui Demingui priskiriama frazė, kad negalima pagerinti to, ko nematuoji. Prieš keletą metų viena bendrovė pakvietė mus, kad išanalizuotume jų gamybos procesą ir pateiktume rekomendacijų, kaip jį patobulinti. Vienas pirmųjų klausimų, kurį užduodame atlikdami tokią analizę: koks jūsų užsakymo įvykdymo laiko rodiklis? Atsakymas nenustebino – jie to rodiklio nematuoja, nes beveik niekada neveluoja. Kaip pavyzdį pateikė praėjusio mėnesio duomenis – įvykdė šiek tiek daugiau kaip 400 užsakymų, bet tik 5 kartus nespėjo laiku. Atrodytų, patikimumas beveik 99 procentai. Natūralus klausimas – ar tokie puikiai įmonei tikrai reikia konsultacijų? Tačiau detalesnė analizė parodė, kad laiku neatliktais užsakymais jie laiko tuos, už kuriuos klientai išsireikalavo kokios nors kom-

pensacijos. Kiti vėluojantys užsakymai neretai tapdavo neveluojančiais, nes pardavimo vadybininkai, iš gamybos vadovo sužinoję, kad užsakymas nebus baigtas laiku (tai jie sužinodavo dar nesuėjęs užsakymo įvykdymo terminui), suderindavo su klientu naują datą. Žinoma, žodis „suderindavo“, matyt, nelabai atspindi realybę, nes jie paprasčiausiai informuodavo užsakovą apie naują terminą, o kai kuriuos užsakymus tekdavo *suderinti* ir kelis kartus.

Dėl įsitikinimo savo patikimumu ši įmonė irgi nėra unikali. Tačiau kolegų Mindaugo Voldemaro (Mindaugas Voldemaras, „Verslo klasė“, 2013, Nr. 7) straipsnyje pateikta rinkodaros idėja siūlyti klientams 5 proc. nuolaidą už kiekvieną pavėluotą dieną sulaukė nemažai pažįstamų gamybininkų pašaipų. Anot jų, taip visi bankrutuotų per porą mėnesių. Tik tada, kai primindavau jų įsitikinimą, esą jie labai patikimi, pašaipos baigdavosi.

Bet jei tų gamybininkų baimė nėra be pagrindo, tuomet tas, kuris pirmas taps patiki-

mas ir pateiks rinkai tokį pasiūlymą, įgaus rimtą ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

**Optimistiniai pažadai**

Nustačius užsakymų (ne)įvykdymo laiku registravimo procedūrą, būtina pradėti žymėti vėlavimo priežastis ir dažniausiai pasitaikančias šalinti. Vėlavimo priežastis galima suskirstyti į dvi grupes – blogai (per optimistiškai) pažadėjome ir blogai suvaldėme prioritetus.

Gamybos vadovai dažnai linkę vėlavimo priežastimi laikyti blogus (per optimistinius) pažadus. Juolab kad neretai įmonėje pažadų klientams duoda pardavėjai arba tai nustato įmonės vadovai. Pavyzdžiui, mes įvykdome užsakymus per 2 savaites. Tačiau ir vadovai, ir pardavėjai tuos terminus pateikia ne todėl, jog nori paerzinti gamybininkus, o todėl, kad konkurencinė aplinka tokių reikalauja.

Tačiau, siekiant išvengti per daug optimistinių pažadų dalijimo, būtina stebėti siauriausios vietos apkrovą, t. y. nustatyti, kuriam laikui smulkiusias gamybos proceso išteklius jau turi darbo (patvirtintų užsakymų). Jeigu jis užimtas daugiau nei 85 proc. užsakymo įvykdymo laiko (*Quoted Lead Time*, kai kuriose gamybos organizacijose esant net mažesnei apkrovai – daugiau kaip pusei), būtina ilginti žadamus užsakymo įvykdymo terminus. Juk jei turi darbo 10-iai dienų, niekaip nespėsi papildomo darbo padaryti per 8 dienas ir nesugriauti kitų pažadų. Visais kitais atvejais vėluojama dėl prasto gamybos prioritetų valdymo.

O ką daryti, kai siauriausia vieta vis kita ir kaip suvaldyti prioritetus, parašysiu kitame straipsnyje.

**Ne sąnaudos, o srautas**

Tobulinant gamybos efektyvumą labai svarbu tinkamai nustatyti tikslus ir nukreipti pastangas gera linkme. Siekiant užtikrinti ilgalaikį įmonės konkurencinį gamybos efektyvumą reikia stengtis spartinti gamybos srautą ir didinti patikimumą, o ne mažinti sąnaudas. Srauto spartinimas užtikrins, kad augs kokybė, gerės klientų aptarnavimas ir mažės produkcijos savikaina. Prieš pradėdant spartinti srautą, būtina įsitikinti, kad duodami užsakymo įvykdymo pažadai realūs, ir tuomet gerinti gamybos patikimumą. ■