

Trys smulkiojo verslininko skrybėlės

Šią vasarą teko nemažai bendrauti su smulkiojo verslo savininkais-vadovais. Iš keleto jų išgirdau priekaištų, kad „Verslo klasės“ straipsniuose juos užmiršau, – nors ir įdomu skaityti apie milijoninius inovacinius projektus, norėtusi prisiminti ir Jono iš Jonbaldos („Verslo klasė“, 2013 m. vasaris) problemas.

SMULKIOJO VERSLO SAVININKUI REIKIA APSISPREŠTI – JIS NORI BŪTI AMATININKU AR VIS DĖLTO VERSLO SISTEMOS SAVININKU. JUDITOS GRIGELYTĖS (VŽ) NUOTR.

N

ORISI IŠSIAIŠKINTI, KAIP IŠTRŪKTI IŠ TO UŽBURTO RATO, kai esi savo verslo įkaitas. Taigi atėjo laikas prisiminti smulkiuosius verslus. Tačiau šį kartą pažvelgsiu į juos vertindamas ne procesus, bet personalijas.

Dauguma smulkiųjų verslininkų pradėjo verslą tikėdami, kad verslas suteikia laisvę. Bet realybė neretai būna kitokia – vietoj lauktos laimės tenka dirbti po 10-12 valandų per dieną ir be atostogų. Vienas mano draugas, smulkusis verslininkas, pajuokavo – verslas pagerino mano finansinę padėtį ne padidindamas pajamas, o sutrumpindamas laiką, per kurį tuos pinigus galiu išleisti. Kodėl taip nutinka?

Jeigu užduosite šį klausimą tam pačiam smulkiajam verslininkui, tikėtina, kad išgirsite atsakymą apie unikalias ir specifines pro-

NERIUS JASINAVIČIUS



VLADIMIRO IVANOVO (VŽ) NUOTR.

blemas, su kuriomis jam tenka susidurti. Kokios būna unikalios problemos? Tokios:

- per mažai klientų ir mažai pardavimai;
- vėluojama vykdyti gautus užsakymus;
- nekvalifikuoti darbuotojai;
- mažėjanti rinkos dalis;
- sunku, brangu išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus;
- darbuotojai užsiima „saviveikla“ – tai yra daro ne tai, ko reikia;
- trūksta pinigų investicijoms;
- bankai neskolina arba skolina brangiai.

Štai dėl visų šitų labai specifinių ir unikalių problemų įmonės savininkui ar vadovui ir tenka dirbti 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę.



Visų verslų (tiek didelių, tiek ir smulkių) tikslas tas pats.

Kas skiria smulkiuosius verslus nuo stambiųjų?

Visų verslų (tiek didelių, tiek ir smulkių) tikslas tas pats. Esminis verslo savininkų ir vadovų tikslas – užtikrinti, kad verslas uždirbtų pinigų dabar ir ateityje. Tačiau uždarbis būna įvairus. Ekonomikos teorijoje skiriamos kelios uždarbio rūšys:

- darbo užmokestis, kuris mokamas darbuotojui ir už fizinį, ir už protinį ar kūrybinį darbą;
- renta – mokestis už naudojimąsi žeme;
- palūkanos – tai mokestis už naudojimąsi kapitalu;
- pelnas – pajamų dalis už riziką.

Taigi verslas – tai sistema, uždirbanti pinigų ir padalijanti gautus pinigus į darbo už-

mokestį, palūkanas, rentą ir pelną. Svarbiausia čia tai, kad verslas – tai sistema, o ne pats įmonės steigėjas, dirbantis be poilsio ir atostogų. Stambusis verslas – tai jau sistema, gal ne visuomet veikianti gerai ar efektyviai, bet vis dėlto turinti vienokią ar kitokią vidinę struktūrą, tvarką ir taisykles. Didelėse įmonėse darbuotojai specialistai, vadovai, investuotojai – tai skirtingi žmonės, o smulkiajame versle tai gali būti vienas asmuo. Ir tokiam asmeniui ganėtinai sunku atskirti, ar įmonės pelnas – tai puikios verslo vadybos ar vis dėlto aukštos verslo savininko kvalifikacijos ir mažo sau mokamo atlyginimo rezultatas.

Kai verslas atsitinka

Daugumai smulkiųjų verslininkų verslas tiesiog atsitiko. Vienoje radijo laidoje vienas

„Pixelmator Team“ vadovų paprastai apibūdino savo kelią į verslą – mes su broliu mėgome daryti ką nors su kompiuteriais ir tiesiog vieną dieną supratome, kad jau turime verslą. Neretai tokie vadovai neturi formalaus vadybinio išsilavinimo, nors yra puikūs savo srities specialistai – projektuotojai, programuotojai, dizaineriai, baldininkai ir t. t. Jie dirba toje sferoje, kuri jiems patinka, todėl netgi galima sukurti tokių, kurie teigia, kad pinigai nėra svarbiausias jų veiklos tikslas.

Tokiose įmonėse nėra standartizuotų procedūrų, matavimų ir bendravimas vyksta kaip šeimoje. O neretai įmonės darbuotojai ir yra šeimos nariai. Šis neformalizuotas veikimas pats savaime nėra nei pranašumas, nei trūkumas. Tačiau tokia įmonė tampa priklausoma nuo paties verslininko – jis ir yra sistema, struktūra, tvarka ir taisyklės. Todėl smulkiojo verslo įmonės tampa tokio verslininko atspindžiu, o įmonės pokyčiai ir tobulėjimas turi prasidėti nuo verslininko pokyčių. Tačiau tokie jau yra žmonės, kad sunkiausiai sugeba įžvelgti gerintinas vietas žiūredami į veidrodį.

Trys skrybėlės

Michaelas E. Gerberis bestseleriu tapusioje knygoje „Verslo mitas“ („E-Myth Revisited“) įvardijo tris skrybėles – esminius vaidmenis, kuriuos atlieka smulkiojo verslo savininkas. Tai Verslininkas (*Entrepreneur*), Vadovas (*Manager*) ir Specialistas (*Technician*). Dauguma smulkiųjų verslininkų jaučiasi gerai dėvėdami Specialisto skrybėlę. Juk viena priežasčių, kodėl jų verslas iki šio nebankrutavo, – tai aukšta steigėjo kvalifikacija ir didelė patirtis. Šią patirtį verslininkas-amatininkas kaupė ne vienus metus, todėl toje sferoje jis jaučiasi puikiai – žino, kaip spręsti daugelį iškilusių problemų, kur rasti informacijos apie savo specialybės naujienas. Neretai tokiose įmonėse pats savininkas yra geriausias specialistas. Netgi Verslininko skrybėlė nekelia didelio diskomforto – verslas pradėtas, minčių ir svajonių apie verslo augimą irgi yra.

Vadovo vaidmuo – tai ta sritis, kurioje dauguma smulkiojo ir netgi vidutinio verslo vadovų jaučiasi labai nejaukiai. Įmonės vadyba jiems visiškai nauja sritis. Kad taptų specialistu, jis skyrė tūkstančius valan-



dų, o gauti vadybos žinių ir įgūdžių tik pradeda. Be to, kai kurios savybės, reikalingos geram specialistui, gali pakišti koją siekiant tapti geru vadovu. Žinia, bet koks naujokas neišvengiamai padaro klaidų. Sėkmingam specialistui klaidos - labai nemalonūs dalykas, nes kelia pavojų reputacijai ir autoritetui kolegų pavaldinių akyse. Todėl toks Vadovas naujokas (kaip ir daugelis vaikų) stengiasi vengti visų veiklų, susijusių su Vadovo vaidmeniu. Ir tai tampa bendrovės augimo stabdžiu.

Dr. Eliyahu Goldrattas taip ir nebaigtos knygos „Vadybos mokslas“ įžangoje rašė:

„Bet kuri organizacija turi ribotą vadovų skaičių, ir šie vadovai įmonės poreikiams gali skirti tik ribotą valandų skaičių per dieną. Neišvengiama išvada: bet kurioje organizacijoje vadovybės galimybės skirti dėmesį organizacijos poreikiams yra ribotos. Kita vertus, bet kurioje organizacijoje yra daugybė dalykų, reikalaujančių vadovybės dėmesio <...> Daugumoje organizacijų akivaizdu, kad vadovybės dėmesys yra butelio kakliukas, - paklausa viršija turimus pajėgumus.“

Turime pripažinti, kad esminis įmonės augimo ir klestėjimo apribojimas yra verslo vadovų sugebėjimai (įpročiai, įgūdžiai, žinios) ir pajėgumai (skiriamas laikas) planuoti, vykdyti ir kontroliuoti tobulinimo bei plėtros iniciatyvas. Tačiau net ir tą ribotą laiką smulkiojo verslo savininkas neretai skiria Specialisto darbams atlikti. Tačiau kiekviena valanda, skirta Specialisto vaidmeniui, mažina Vadovo vaidmeniui galimą skirti laiką. O verslo Vadovas visuomet turi spręsti daug klausimų.

Pasirinkimas iš stabilumo ir augimo

Vadovo sprendimus klausimus galima suskirstyti į dvi esmines kryptis - verslo stabilumo ir plėtros užtikrinimo. Sėkmingas verslas yra stabilus verslas, todėl vadovas turi skirti savo laiką verslo stabilumui užtikrinti. Bet stabilumo neužtenka verslo sėkmei, nes sėkmingas verslas - augantis verslas. Todėl vadovas turi skirti laiko ir verslui auginti. Štai čia ir atsiranda pagrindinis verslininko vidinis konfliktas - kam skirti ribotą laiką ir dėmesį?

Natūralu, kad vadovas pirmiausia stengiasi užtikrinti verslo stabilumą, nes veiklos nepastovumas ryškiai pasireiškia įvai-

riomis problemomis, būtiškai vadina-
momis gaisrais. Tie gaisrai
būna įvairūs - tai ir piniginių srautų proble-
mos, ir užsakymų stoka, ir nepatenkinti
klientai ar nepatikimi tiekėjai bei partneriai.
Siekdamas išlaikyti įmonę „virš vandens“,
smulkusis verslininkas su esamu srautu (ir jo
apribojimu) dirba gaisrininko režimu. Kartu jis
dirba ir pačiame procese / esamame sraute.
Tačiau kai Vadovas gaisrininkas užgesina
gaisrą, užuot tapęs Vadovu - sistemos
statytoju, smulkusis verslininkas persijungia
į Specialisto vaidmenį ir stengiasi kitą kartą
tą probleminę užduotį atlikti pats.

Tačiau padėtis dėl to tik dar labiau blogėja,
nes gaisrų nemažėja. Neretai verslininkui
koją pakiša Specialisto įpročiai - iškilus
rimtai problemai, kurios darbuotojai negali
išspręsti, pats savininkas įsikiša ir randa
sprendimą, nes jis yra Superspecialistas.
Tai paglosto savimeilę ir vidines ambicijas.
O ir pastangos užkirsti kelią tokių problemų
atsiradimui atrodo nereikalingos - juk
Superspecialistas vis tiek išgelbės. Bet
laiko verslo plėtrai užtikrinti beveik ir
nelieka.

Apsisprendimo svarba

Todėl smulkiojo verslo savininkui reikia
apsispręsti - ar jis nori būti amatininku ir
užsidirbti pinigų savo Specialisto darbu, ar
vis dėlto nori būti verslo sistemos savininku.
Šis apsisprendimas labai svarbus, nes
jis taps kriterijumi nustatant įvairius
prioritetus. 2014 m. „Verslo klasėje“ rašiau
apie tai, kuo skiriasi protingas nuo kvailo.
Protingas daro tokius veiksmus, kurie jį
artina prie tikslo, o kvailys atlieka veiksmus,
kurie neduoda jokios naudos arba net yra
jam žalingi. Jei nuspręsta kurti verslo
sistemą, tuomet ir elgtis reikia kaip sistemos
kūrėjui - Vadovui, o ne amatininkui.

Tačiau tokio sprendimo įgyvendinimas
reikalauja nemažai pastangų ir disciplinos.
Pirmiausia disciplina reikalinga
paskirstant savo laiką - prioritetas turi būti
skiriamas Vadovo vaidmeniui. Kadangi
dauguma Vadovo darbų (įmonės struktūros
nustatymas, procesų standartizavimas
bei tobulinimas ir t. t.), nors ir labai
svarbūs, nėra skubūs, būtina darbotvarkėje
jiems iš anksto skirti laiko. Mano asmeninė
ir darbo su įvairiais smulkiųjų verslų savi-

ninkais patirtis rodo, kad 8 valandų arba
dviejų pusdienių per savaitę dažnai panka.
Tačiau tokių pokyčių įgyvendinti nelengva,
nes tai reikalauja pakeisti senus įpročius.
Dauguma žmonių neranda 2-3 valandų per
savaitę sportui. Vis dėlto ši permaina yra
pati svarbiausia - tik įgyvendinęs šį pokytį
smulkiojo verslo savininkas gali tikėtis,
kad jo verslas bus stabilus ir augantis.

Neretai tenka iš smulkiųjų verslininkų išgirsti
nuoąstavimų - o ką aš veiksiu per tas
Vadovo valandas? O jeigu aš išvis neturėsiu
ką veikti? Toks nuoąstavimas - tai
Specialisto įpročių padarinys, juk geras
specialistas niekada nebūna be darbo. Vis
dėlto retai kada Vadovo valandomis nėra
ką veikti. Pirmiausia reikia stabilizuoti
įmonės veiklą - tobulinti procesus, užtikrinant
mažesnę priklausomybę nuo paties
savininko, užbėgant galimoms problemoms
už akių. Čia vėl iškyla konfliktas tarp
Specialisto ir Vadovo - kuo mažiau bus
gaisrų, tuo mažiau vietos pasireikšti
Superspecialisto kvalifikacijai. Tik
susitvarkęs su kasdienėmis problemomis ir
užtikrinęs stabilų įmonės kasdienį darbą,
Vadovas gali imtis verslo plėtros iniciatyvų.

Smulkiojo ir vidutinio verslo savininkas-
vadovas yra savo įmonės *alfa* ir *omega*. Nuo
jo viskas prasidėjo, juo viskas ir užsibaigia.
Todėl verslininkai, norintys užtikrinti ilgalaikį
įmonės augimą ir klestėjimą, turėtų skirti
dėmesio, laiko ir pastangų savo kaip
vadovo įgūdžiams lavinti ir kvalifikacijai
kelti. Juk tik jo kvalifikacija ir nulems, ar
įmonė taps sistema, ar ji įgaus konkurencinį
pranašumą.

Neretai iš vadovų tenka išgirsti skundų,
kad dauguma kursų ar knygų naudos
neduoda, o geriausia mokykla - gyvenimas.
Bet neužtenka perskaityti knygą ar nueiti į
kursus, kad įmonė ir gyvenimas pasikeistų.
Reikia įgytas žinias (kad ir mažą dalį)
pritaikyti praktikoje. Nes sporto klubo
abonemento turėjimas naudos neduoda
tol, kol nepradedi sportuoti. Svarbiausia
yra verslininko supratimas, kad jis turi
būti sistemos statytojas, ir noras pasikeisti
- tapti geriausiu Vadovu, o ne Specialistu.
Jei verslininkas nesikeis, norimo rezultato
nebus. ■

NERIUS JASINAVIČIUS YRA KONSULTACIJŲ BENDROVĖS
„TOC SPRENDIMAI“ PARTNERIS IR TINKLARAŠČIO
WWW.COMMONSENSE.LT AUTORIUS.

SAMSUNG Galaxy S6 edge | S6 edge+



www.s6edgeplus.lt

NEXT IS NOW*

*Ateitis jau čia



Dabar daugiau su „Galaxy Care“

www.galaxycare.lt