

## XXI a. verslo vadybos PARADIGMA

2009-09-04

XXI a. stebime epochų kaitą, rinkos fundamentalizmo – „pinigai daro pinigus“ logika žlugo. Vien tik agresyvus marketingas nepasiteisina, daugelyje kompanijų atrodo gerai dirbusios komandos šiandien yra arba bus atleistos. Be pagrįstų strategijų, finansinių rodiklių ir balansų techniškai ekstrapoliavimas į ateitį piniginių srautų ir pelnų neuždirba. Šiandieną daugelis klausia savęs ir bando atsakyti - kaip išgyventi ir sėkmingai dirbti XXI a.?

Situacija reikalauja esminių verslo vadybos PARADIGMOS pokyčių. Šiame straipsnyje nenagrinėsiu verslo strategijos, investicinių ar verslo planų kūrimo pagrindų. Paruošti planą yra nesudėtinga, problema yra logikoje, **strateginėse prielaidose - PARADIGMOJE**, kurios pagrindu renkamas šis „lego“ žaidimas. Šių dienų verslo vadybos autoritetai tokie kaip: A. A. Thompson, A. J. Strickland, J. C. Collins, W. C. Lazier, J. Carlos Jarillo, G. Johnson, K. Scholes savo darbuose ir praktikoje, nustatant strategines verslo prielaidas, akcentuoja:

1. verslo tikslų suderinamumo svarbą,
2. verslo vertės suvokimo ir įvertinimo aktualumą,
3. verslo kaip investicinio projekto koncepciją,
4. verslo vadybos funkcijų ir procesų tinkamą suderinimą,
5. verslo sprendimams priimti reikiamų duomenų sisteminimo ir žinias aktualumą.

### 1. Verslo pagrindas - strateginiai savininkų tikslai.

Privatus verslas kuriamas realizuoti strateginius savininkų asmeninius ir finansinius tikslus. Asmeniniai tikslai, tai – tam tikro visuomeninio statuso pasiekimas, finansiniai tikslai – turto arba vertės didinimas. Verslo strateginių prielaidų pagrindu turi būti savininkų tikslai, o ne vadybos požiūriu svarbios rinkos, verslo vienetai ar produktai. Visa tai yra tik priemonės siekiant savininkų tikslų. Vadybos priemonėmis (tikslais) suinteresuotas samdomas verslo menedžmentas, tokiu būdu jis kuria savo asmeninį kapitalą, ignoruodamas savininkus, visuomenę – valstybę. Labai dažnai kompanijos užsižaidžia būtent su priemonėmis, ignoruodamos asmeninius ir finansinius savininkų tikslus, kurių nepasiekus, sukuriama konfliktinė situacija. Šiuo atveju nukenčia visos šalys: atleisti darbuotojai, valstybės biudžetas, savininkai. Tai įvyksta tada, kai nėra nuoseklus ir aiškus savininkų tikslų, samdomo menedžmento ambicijų ir naudojamų vadybos priemonių (tikslų) tarpusavio suderinimo.

**IŠVADA: savininkų asmeniniai ir finansiniai tikslai yra verslo strateginių tikslų prielaidos.**

### 2. Kurkite verslo vertę, o ne buhalterinį pelną.

Verslo vertę paprastai apspręsdavo pelningumo, mokumo, svertų ar kiti panašūs rodikliai. Taip, bet tai yra pasekmė, priežastis glūdi ne pelne ar kituose finansiniuose-ekonominiuose rodikliuose, o veiklos kompetencijose – žiniose (tiek personalo, tiek technologijų) ir procesų našume. Pelnas yra verslo širdis, piniginis srautas – kraujas, tačiau kompetencijos-žinios ir našumas yra stuburas ant kurio laikosi organizmas-verslas. Verslo stuburo teisingą laikyseną apsprendžia marketingo, vadybos ir finansų funkcijų ir procesų kompleksiškas suderinimas.

Marketingo teorija tvirtina, kad verslas turi būti orientuotas į pirkėją, į rinkos poreikius. Logiškas teiginys ir juo reikia vadovautis, tik nepamiršti, kad pirkėjo poreikius tenkinanti produktą kuria verslo kompetencijos-žinios ir našumas. Patenkintas pirkėjas garantuoja piniginių srautą, pelną ir reputaciją. Logika sekanti: kompetencijos-žinios ir našumas kuria piniginių srautą, pelną ir reputaciją.

**IŠVADA: verslo vertės prielaidos yra kompetencijos-žinios ir našumas, pasekmė – realizuota verslo vertė kurią sudaro: piniginis srautas, pelnas ir reputacija.**

### 3. Verslas – kaip investicinis projektas.

Verslo vadyba yra investicinio(-ių) projekto(-ų) valdymas. Formuojant verslo portfelį, būtina atsižvelgti į kritinius finansinius projekto rodiklius – GDV (NPV – net present value) grynąją dabartinę vertę ir VPN (IRR – inner return on investment) vidinę pelno normą. Šie metodai yra dinamiški ir jie įvertina ne tik piniginių srautą, pelną ir rentabilumą, bet ir visas įplaukas bei išlaidas, tokias kaip skolų grąžinimas ar gavimas, sąnaudų apmokėjimas ir t.t., kurie neatsispiria finansinėse ataskaitose.

**IŠVADA: verslo vertinimas turi būti paremtas rezultatų (įplaukų ir išlaidų) dinamiką atspindinčiais metodais ir strateginėmis verslo prielaidomis (kompetencijos-žinios ir našumas).**

### 4. Suderinkite ir optimizuokite verslo procesus ir funkcijas.

Verslo statistika rodo, kad 90% laiko, skirto verslo procesų įvykdymui, sunaudojama tarp funkcinių padalinių – verslo proceso dalyvių, o ir vadovai panašiai apie 90% savo darbo laiko skiria rutininiams darbams, aptarnaujant funkcinių sričių suderinimą. Išvada – tik 10% laiko panaudojama efektyviai. Atskiros funkcinės dalys gali būti įvykdytos nepriekaištingai, kai tuo tarpu visas procesas sužlugdytas.

Kodėl taip yra? Tai užprogramuota tradicinėje (funkcinėje) kompanijos struktūroje. Procese dominuoja horizontalūs ryšiai, kai tuo tarpu tradicinėje struktūroje – vertikalūs pavaldumo ryšiai. Darbuotojas dirba savo viršininkui, horizontalioje plotmėje verslo vertės kūrimas lieka antrame-trečiame arba paskutiniame plane. Ši struktūra buvo tinkama masinės gamybos standartinių gaminių epochoje. XXI a. reikalauja, lanksčios, efektyviai prisitaikančios prie rinkos ir gebančios palaikyti smulkiaserijinę arba vienetinę gamybą, struktūros. Struktūrai keliami sudėtingi uždaviniai ir nesudėtinga kontrolės sistema. Verslas, pretenduojantis kokybiškai patenkinti vartotojo norus, turi būti nepriekaištingai suderintas marketingo – vartotojo, vadybos – proceso organizavimo ir finansų – veiklos finansavimo atžvilgiais.

Procesinė verslo struktūra geriausiai atitinka šiuos reikalavimus, dėl sekančių priežasčių.

Pirma, procesinėje struktūroje ženkliai pagerėja verslo valdymas, dėl vienasmenio proceso šeiminingo.

Antra, procesuose yra galutinių produktų, o ne pusfabrikačių (kaip funkcinėse struktūrose) mainai. Procesą galima vertinti kaip vidinį verslą – projektą. Tai yra verslas miniatiūroje, kvaziverslininkystė efektyviai veikianti, pritaikius tinkamas motyvacijos, kompensacijų ir kontrolės sistemas. Sutaupoma 90% laiko skiriamo tarp funkcinų padalinių suderinimui ir 90% vadovo laiko skiriamo rutiniams darbams, kuris šiuo atveju skiriamas proceso valdymui.

Trečia, procesinėje struktūroje vyrauja galutinių produktų mainai, yra realios galimybės vidinius verslo ryšius reguliuoti ekonominiu pagrindu, tiesiogiai susietu su verslo ir savininkų tikslais.

Ketvirta, sumažėja vidurinėsios grandies vadovų poreikis. Vykdytojai priklausantys skirtingoms funkcinėms sritims (marketingas, vadyba, finansai) pradeda kalbėti viena kalba.

**IŠVADA: efektyviam verslo valdymui geriausiai tinka procesinė valdymo struktūra, paremta motyvacijos, kompensacijų ir kontrolės sistemomis, susietomis su verslo ir savininkų tikslais ir įtakojančiomis verslo kompetencijas-žinias ir našumą.**

#### 5. *Valdykite žinias, o ne informaciją.*

Penkiasdešimt metų informacijos technologijos (IT) daugiausia dėmesio skyrė duomenims – jų rinkimui, laikymui, perdavimui ir pateikimui. „IT“ srityje daugiausia dėmesio buvo skiriama - „T“. Šių dienų verslas daugiausia dėmesio skiria - „I“ ir klausia: „Kokia yra informacijos PRASMĖ ir jos TIKSLAS?“ Susisteminta informacija, kurios pagrindu gali būti priimamas sprendimas, vadinama – žiniomis, reikalingomis priimti sprendimus.

Verslas gauna pajamas už sukurtą vertę, tenkinančią vartotojo poreikius, o ne už patirtas išlaidas. Tradiciniai metodai ir matai šio akivaizdaus fakto neatspindi. Balansas yra viso labo įmonės likvidacinės vertės dokumentas, tačiau verslas paprastai orientuojasi ne į savo likvidavimą, o į turto kūrimą. Šiam tikslui reikia turėti keturias diagnostavimo priemones: pagrindines žinias, žinias apie našumą, kompetencijas ir išteklių paskirstymą. Visos kartu jos sudaro verslo vadovavimo žinių rinkinį, reikalingą priimant sprendimus.

Pagrindinės žinios, tai – standartiniai finansiniai-ekonominiai rodikliai (rentabilumai, mokumai, svertai).

Žinios apie našumą, tai – procesų ir pagrindinių gamybos veiksmų (darbo, kapitalo) efektyvaus panaudojimo rodikliai. Bendrąją prasme verslo našumas suprantamas kaip pelnas, tačiau ne tas, kuris skirtas aptarnauti akcijas (savininkus), tai nėra joks pelnas, o dažniausiai grynosios verslo išlaidos. Čia kalbama apie pelną didesnę už kapitalo kaštus. Apie vertę, kuri turi būti reinvestuota į kompetencijų, žinių ir gamybos veiksmų atnaujinimą, kurie kuria piniginių srautą, pelną ir reputaciją.

Žinios apie kompetencijas, tai – verslo vertės, patenkinančios vartotojų poreikius, įvertinimo rodikliai.

Žinios apie išteklių paskirstymą, tai – kapitalo ir darbuotojų panaudojimo rodikliai.

**IŠVADA: šių dienų verslui neužtenka žinių vien apie ekonominę-finansinę padėtį, reikalingos žinios apie tinkamas: kompetencijas (darbuotojų ir technologijų), našumą ir išteklių paskirstymą, kuriant vertę, tenkinančią vartotojo poreikius, kurie sukuria piniginių srautą, pelną ir reputaciją.**

P.s.

**XXI a. vadyba, tai – pokyčių vadyba.** Realybė priklausys nuo sugebėjimo valdyti pokyčius, keistis ir prisitaikyti prie aplinkos.

**Skirmantas Maulevičius**

Investicijos, finansai, konsultacijos

Partneris

[www.ifcon.lt](http://www.ifcon.lt)

**Publikuota:**

<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4aa14a889d6ef.1>

<http://www.verslosavaite.lt/index.php/Savaitrastis-Nr.-40-131-2009-09-14/Kaip-verslui-isgyventi-ir-sekmingai-dirbti-XXI-a.html>

<http://www.balsas.lt/naujiena/309147/kaip-verslui-isgyventi-ir-sekmingai-dirbti-xxi-a/rubrika:naujienos-verslas>