

ĽUBOMÍR KLIŠTIK

Trafiť klinec po hlavičke

ALEBO

Ako mi práca
s obmedzením
pomôže vyrásť
a zarobiť

Teória
obmedzení TOC
(Theory of
Constraints)

NOVÉ,
PREPRACOVANÉ
VYDANIE

Trafiť klinec po hlavičke

Nové, prepracované vydanie

alebo

Ako mi práca s obmedzením pomôže vyrásť a zarobiť

Teória obmedzení TOC

Theory of Constraints

© Lubomír Klieštík

Vydavateľstvo: Christian Project Support, s. r. o. 2023

www.ver.sk, objednavky@ver.sk

Jazyková korektúra: Veronika Liptáková

Obálka a grafické spracovanie: www.christianstudio.sk

Tlač: Alfa print, s. r. o.

Použité citáty z Biblie: Sväté písmo, SSV, Trnava, 2019. In: www.biblia.sk.

ISBN: 978-80-8231-124-5

ISBN: 978-80-8231-126-9 – epub

ISBN: 978-80-8231-125-2 – pdf

ISBN: 978-80-8231-127-6 – mobi

Obsah

Predhovor

Ako Klieštik trafil klinec po hlavičke.....	7
Toto nie je obyčajná kniha.....	8
Sme majstri sveta – takzvaní „druhí najlepší v okrese“?	9

Úvod

Predstavenie	13
Predhovor k druhému vydaniu	14
Kapitola 1. Trafíť klinec po hlavičke.....	15
Kapitola 2. Ako prišla myšlienka TOC a moje začiatky s ňou	21

Prvý okruh

Úzke miesta a obmedzenia okolo nás	25
Kapitola 3. Príklady zo života, kde môžeme vidieť úzke miesta	27

Druhý okruh

Môj príbeh so zavádzaním TOC	41
Kapitola 4. Moje prvé (ne)úspešné pokusy so zavádzaním TOC.....	43
Kapitola 5. Ako som bol usvedčený zo zlyhania	49
Kapitola 6. Ako som konečne zavádzal TOC.....	51

Tretí okruh

Theory of Constraints TOC – Teória obmedzení v bodoch a krokoch.....	59
Kapitola 7. TOC: Úvod do témy piatich krokov TOC	61
Kapitola 8. TOC: Krok č. 1 – Nájdi miesto obmedzenia.....	67
Kapitola 9. TOC: Krok č. 2 – Maximálne využi miesto obmedzenia	78
Kapitola 10. TOC: Krok č. 3 – Podriad' všetko novému systému.....	94
Kapitola 11. TOC: Krok č. 4 – Rozšír alebo posilni miesto obmedzenia	112
Kapitola 12. TOC: Krok č. 5 – Vráť sa na začiatok, nájdi nové miesto obmedzenia	118
Kapitola 13. Efekt cestujúceho úzkeho miesta.....	148
Kapitola 14. Výroky osobností a citáty.....	160
Kapitola 15. Pre koho je metóda TOC vhodná a aký je náš cieľ.....	165
Kapitola 16. Minerálka Ľubovnianska a jej príbeh.....	172
Kapitola 17. Zjednodušovanie (Úryvok z knihy Jána Košturiaka)	177
Kapitola 18. Prádelňa Šopík a jej príbeh	180

Kapitola 19. Čo dodať na záver?.....	185
Pod'akovanie.....	190
Prílohy.....	191
Použitá literatúra.....	201
Slovník pojmov	202

Predhovor

Ako Klieštik trafil klinec po hlavičke

Lubka Klieštika som stretol v našej Podnikateľskej univerzite. Jeho firma vtedy na tom nebola najlepšie, ale prišli ešte horšie časy a on musel predstavovať procesy, robiť obchod, meniť dodávateľov a sortiment produktov, splácať úvery a k tomu prišli aj vážne zdravotné problémy v jeho veľkej rodine. To, čo mal naložené na pleciach, by asi nezvládol každý. Princíp zjednodušovania a výkonnosti hovorí, že sa máme sústrediť na podstatu a eliminovať zvyšok. Teória obmedzení, ktorá Klieštikovi zachránila firmu, nás učí, že sa máme sústrediť na prekonávanie obmedzení, ktoré nám bránia v dosiahnutí nášho cieľa - vo výrobe, v projekte alebo v našom živote. Toto je kniha o človeku, ktorému kniha *Cieľ* od Eliyahu Goldratta zmenila pohľad na život. Prečítal ju viackrát, ale neodložil do police. Čítal ju opakovane, našiel si ďalšie videá, knihy a prezentácie a neúnavne skúšal, opravoval, učil sa. Nie je to kniha o zaručených radách k úspechu ani o tom, ako rýchlo zbohatnúť. Je to poctivý príbeh človeka, ktorý trpezlivo a dôsledne študoval a pracoval na tom, ako vyriešiť problémy, ktoré mal okolo seba. Nepreskakoval z problému na problém, pochopil, že buď problémy riadia nás, alebo my hľadáme príčiny a definitívne odstránime daný problém - systematicky a premyslene. Múdre konanie sa vyznačuje tým, že človek má naštudované znalosti, praxou získané skúsenosti a systematický prístup. V hlúpom konaní chýbajú znalosti, skúsenosti a prevláda chaotický prístup.

Lubko Klieštik si vybral múdre konanie a chce sa oň s vami podeliť vo svojej knihe. Je v nej veľa príkladov, príbehov, znalostí a skúseností. Možno zmiení život aj vám, tak ako jemu zmenila život kniha jeho učiteľa Eli Goldratta.

Ján Košturiak, zakladateľ spoločnosti IPA Slovakia,
Podnikateľskej univerzity, podnikateľskej siete Inovato,
motivátor, líder v prístupe k inováciám a učiteľ podnikateľov,
priateľ chudobných a asistent Vladimíra Masláka, Dobrý Pastier

Toto nie je obyčajná kniha

Je to príbeh. Skutočný príbeh o tom, ako sa jedna firma dostala takmer do krachu, pokúšala sa zdvihnúť, skúšala všeličo a zachránilo ju použitie teórie obmedzení, respektíve teórie úzkeho miesta.

Nie, nie je to príbeh abrakadabra a hneď sa to podarilo. Práve naopak. Ale preto sa to tak dobre číta. Je z toho cítiť človečinu.

Veľmi poučné a (pre mňa) zábavné je, keď nám autor ukazuje, ako si myslel, že zavádza teóriu obmedzení, ale v skutočnosti to tak nebolo. Človek sa najviac naučí, keď vidí, aké chyby robil niekto iný. A Ľubo nám ich ponúka viacero. Myslím, že aj preto mu to teraz funguje a pomáha v tom aj iným.

Ako jeho priateľ som mohol vidieť, že napriek ťažkej situácii, v ktorej sa nachádzal, sa nevzdal a hľadal východisko, a tvrdo pracoval na tom, aby zachránil svoje podnikanie. Ťažko chorá malinká dcérka, ktorá bola (aj s mamičkou) častejšie v nemocnici ako doma, 6 detí, na ktoré bol často doma sám, cestovanie po Slovensku, pretože sa okrem riadenia výroby musel venovať aj obchodu, a napriek tomu mal silu sústrediť sa na najkľúčovejšie zmeny vo firme. Možno aj preto, že vedel, že má možno len jednu šancu a nemá možnosť meniť veľa vecí.

Sám mi hovoril, že kľúčová vec tejto teórie je zameranosť. Zamerať sa na tú najdôležitejšiu vec. A v tom je dobrý.

A firma? Dokázal s menším počtom ľudí vyrábať viac, znížiť náklady, znížiť zásoby, lepšie dodržiavať termíny... Znie to ako lacná reklama? No, môžem vás uistiť, že je to pravda. Presvedčili sa o tom aj viaceré firmy, ktorým Ľubo pomohol zaviesť TOC, ušetril im veľa nákladov a zvýšil zisk. Veď čítajte a uvidíte.

Mário Tomášik,
vedúci Spoločenstva Martindom

Sme majstri sveta - takzvaní „druhí nejlepší v okrese“?

Maca (prezývka autora) som spoznal pred rokmi v Dolnom Kubíne na neformálnom stretnutí, ktoré zorganizoval Mário Tomášik, aby sme sa pri káve nezáväzne porozprávali o Ľubovej firme – ako mu funguje, čo môže robiť lepšie, kde sú možno nejaké rezervy... Po krátkej chvíľke sme spoločne zistili, že v podstate okrem stavu na účte vôbec netuší, v akom stave má svoju vlastnú spoločnosť, ktorá je na trhu roky veľmi známa, zamestnáva značný počet ľudí a citujem slová jeho ľudí – „je mercedes v porovnaní s konkurenciou“.

Od tohto stretnutia uplynulo nespočetne veľa Ľubových strategických rozhodnutí a operatívnych krokov, ktoré sú na ďalších stranách veľmi pekne popísané – od čisto pocitového riadenia firmy k jej reálnemu manažovaniu.

Ľubo si v posledných rokoch prešiel neľahkou cestou, najmä v osobnom živote, rovnako ako aj v biznise. Vo firme sa mu podarilo spoločnými silami s jeho kľúčovými členmi tímu situáciu stabilizovať vo všetkých oblastiach, ktoré popisuje v tejto knižke. Kniha sa dobre číta nielen preto, že vychádza z reálneho života, bez rozsiahlych teoretických modelov, ale aj preto, že je písaná nadľahčným „Ľubovým štýlom“ a najmä prináša výsledky a ovocie – teda, ak si dáme povedať. Každý z nás si môže vybrať, či budeme majstrami sveta (spravidla druhými najlepšími v okrese) alebo sa možno necháme inšpirovať niečím, čo môže výrazne zefektívniť náš vlastný biznis, bez ohľadu na ciele, ktoré sme si v ňom stanovili. Lebo stále je čo zlepšovať.

Anton Forro, Growio s. r. o.

Úvod

Predstavenie

Lubomír Klieštik má s manželkou Jankou osem detí, z ktorých dve sú už v nebi. Bývajú v Čadci.

V roku 1992 stál pri založení kamenárskej firmy rodičmi Miroslavom a Alojziou a v roku 2000 začína svoje vlastné podnikanie firmy s názvom Kamenárstvo Klieštik, s. r. o. so zameraním na spracovanie kameňa. Hlavnou náplňou je zákazková výroba, spracovanie kameňa pre domácnosti a firmy. Firma realizuje kamenné kuchynské pracovné dosky, dodáva kameň na krby, dlažby, schody, parapety, kúpeľne, recepcie, bary, bazény, obklady, fasády a iné kamenné diely do interiérov a exteriérov. Väčšinou ide o kusovú výrobu na mieru, zákazník dostane plnú službu; od poradenstva, zamerania, cez výrobu až po dopravu a konečnú montáž. Bližšie informácie môžete nájsť na www.kliestik.sk.

V roku 2015 vyšla útla knižka s pohľadom na môj život a podnikanie (dostupné na www.ver.sk). Úryvok z nej je uvedený aj na stránke www.mojpribeh.sk (Príbeh - Lubomír Klieštik, Moja cesta).

V tejto druhej knihe píšem najmä o skúsenostiach s Teóriou obmedzení (Theory of Constraints, ďalej len TOC). Jej cieľom je konfrontovať teoretické poznatky s podnikateľskou a manažérskou praxou, s prihliadnutím na praktickú aplikáciu a prínosy TOC. Okrem pozitívnych aspektov sa v knihe spomínajú aj moje osobné a pracovné zlyhania, ako aj negatívne odozvy zo strany okolia a spolupracovníkov. Cieľom je, a vždy bolo, povzbudiť čitateľa, aby pri prvotných neúspechoch nestrácal nádej a aby mal odhodlanie pokračovať a dotiahnuť veci a zmeny do úspešného konca.

Skutočnosť, že som knihu nepísal na akademickej pôde ako teoretik - školiteľ, môže byť výhodou. Kniha je písaná z pozície podnikateľskej praxe. Prináša to, čo bolo po naštudovaní realizované, vyskúšané a otestované. Jej snahou nie je, aby bola veľmi odbornou publikáciou, práve naopak, rada by sa vám priblížila v ľudskej rovine, jasnou a zrozumiteľnou rečou.

Viem vám povedať, čo mi fungovalo, čo nefungovalo, v ktorých situáciách a krokoch som zlyhal, a teda na čo si máte dať pozor, aby ste boli rýchlejší a úspešnejší ako ja, ak sa vyhnete chybám, ktorých som sa dopustil.

Ak podnikáte dlhšie, asi nebudem ďaleko od pravdy, keď poviem, že ste sa stretli so školiteľmi a konzultantmi, ktorí si vypýtali nemalé peniaze a vzali vám a vašim ľuďom nemalo drahocenného času. Stalo sa vám, že ste nakoniec nič z toho nepoužili alebo ste prežili sklamanie, že ste za vynaložené prostriedky dostali tak málo, že by ste mnohé školenia už radšej neabsolvovali? Asi sa zhodneme, že pekné oblečenie školiteľa, certifikáty a špičkové vystupovanie ešte nie sú zárukou použiteľnosti ním predkladaných názorov a návodov.

Prosím, vstúpte do môjho príbehu. Mám nádej, že bude pre vás obohacujúcim a dobre investovaným časom.

„Najčastejšia výhrada, s ktorou sa stretávam, je tvrdenie, že jedna vec je písanie kníh a druhá vec riadenie podniku. Ale veď práve o to ide, aby sme spojili teóriu s praxou. Predsa študujeme preto, aby sme svoju prácu vedeli robiť na profesionálnej, konkurencieschopnej úrovni, nie aby sme mali diplomy a ocenenia. A písanie? Jeho zmysel je nadobudnuté skúsenosti sprostredkovať ďalej, odovzdať ich tým ľuďom, ktorí sa pričiňujú o pokrok a vyhľadávajú možnosti, ako napredovať. Čítajú, študujú a nové znalosti aplikujú vo vlastnej praxi.“

*prof. Štefan Kassay,
kniha Bližšie k životu*

Predhovor k druhému vydaniu

Po niekoľkých rokoch od vydania legendárnej knihy *Ciel'*, ktorá uzrela svetlo sveta v roku 1984, sa jej autor Eliyahu M. Goldratt nechal počuť, že nie je spokojný, ako niektoré veci v knihe opísal, a tvrdil, že by ich už napísal inak.

Nechápal som, ako je to možné. Knihu *Ciel'* považujú mnohí, vrátane mňa, za geniálnu knihu. Ak si pozrieme rebríček top manažérskych bestsellerov USA a top kníh pre podnikateľov, tak táto kniha sa v rebríčku popularity pravidelne umiestňuje v prvej desiatke kníh. A aj úspešní biznismeni túto knihu často radia medzi zásadné inšpirácie, ktoré ovplyvnili ich život a podnikanie.

Priznávam, že dnes mu už rozumiem a pochopil som ho. Keď som v roku 2020 vydal knihu, ktorej druhé vydanie teraz držíte v rukách, začala žiť svoj život. Ovplyvnila mnohých, ale aj mňa. Prišli nové výzvy, prednášky, školenia, skúsenosti a rozšírenie mojich obzorov. A tu som to začal vidieť. Našiel som mnohé veci, ktoré by som rád doplnil a knihu nimi obohatil. Cítil som najmä potrebu mnohé veci zjednodušiť a niektoré špecifické témy z tejto knihy celkom vyňať a neskôr ich vložiť do ďalšej knihy, voľného pokračovania, kde bude väčší priestor ísť do hĺbky.

Dúfam, že druhé vydanie vám bude pomocou nielen v podnikateľskom, ale aj osobnom živote.

„Čo som sa naučil s čistým úmyslom, teraz dávam ďalej...“

Múd 7, 13 (BOT)

Kapitola 1.

Trafiť klinec po hlavičke

Upozornenie: Podobnosť udalostí a situácií, ktoré opisujem, je čisto náhodná. Neskrýval som sa vo vašej prevádzke, aby som vedel takto presne popísať niektoré negatívne javy, okolnosti a situácie spomínané v tejto knihe.

Prečo sa vám bude zdať, že pri opise udalostí triafam do čierneho aj u vás? Je to preto, lebo sa stretávam s javom, pri ktorom bude dobré, keď ho objasním hneď na začiatku knihy.

Podnikatelia (a častokrát aj zamestnanci) majú „úchylku“ si individuálne, sami osebe myslieť, že sú výnimoční vo svojich problémoch, že sú špeciálnym prípadom a ich situácia je neštandardne špecifická. Priatelia a kolegovia, podnikatelia, je to klamstvo, ktorému sme mnohí uverili. Bol to aj môj prípad, a tak ani ja nie som výnimkou. Pozrime sa teda na niektoré takéto výnimočné javy, ktoré sa stále znova a znova opakujú a nie sú ničím výnimočným a zvláštnym, čo by neprežívali aj ďalší podnikatelia.

Chýba vám hotovosť, vo výrobe je neporiadok, nestíhate termíny, zamestnanci vám vysvetľujú, že zákaziek je príliš veľa a že treba ubrať na tempe, ale vy tušíte, že vyexpedovaných zákaziek je málo na to, aby ste pokryli ich platy, úvery a dlhy na faktúrach. Staršie stroje sa kazia a opotrebovávajú a zamestnanci chcú nové. A tak ich aj kúpite v nádeji, že sa tým veci zlepšia, a prekvapene zisťujete, že sa nič nezlepšilo a že ste opäť zamestnancom kúpili ďalšiu novú a drahú hračku na úver, ale pritom neveriacky sledujete, že očakávané zvýšenie produkcie nenastalo. Meškáte s dodávkami, výrobný plán je nabitý, ale vy ho dáte „prehádzať“, pretože netrpezlivý zákazník začne kričať a vy chcete vyhovieť aj jemu. Veď predsa viete, čo vás to stálo, kým ste ho získali. A vtedy opäť prídu vaši zamestnanci a vyčítajú vám, čo ste to spravili, keď ste plán výroby zmenili. Majú pravdu, ale ešte ani neodídu a už je u vás ekonómka, ktorá vám referuje, že nevie, či bude na splátky dlhov. Ide vás z toho všetkého poraziť a jasne si uvedomujete, že vašich viac ako trinásť hodín v práci je asi ešte stále málo. No tušíte, že firme a aj vám dochádzajú sily. Máte viacero možností, ktorými by ste ešte mohli niečo vyriešiť, zachrániť, viac „zabrať“, niečo vybaviť či inak nastaviť.

Ale začína vám byť už jasné, že sa vám míňa čas, sily, peniaze a čoskoro to prestanete zvládať.

Alebo to poviem inak a tvrdo: Dochádza vám, že ešte chvíľku a „trafiť vás šľak“.

Čo teraz? Čo ak investujem posledné sily do vecí a toto úsilie mi znova neprinesie očakávanú pomoc a úľavu tak ako mnohokrát predtým?

A tu už jasne tušíte, že by ste potrebovali

TRAFIŤ KLINEC PO HLAVIČKE.

Čo je tou správnou úlohou, ktorú keď zmením, tak ňou vyriešim alebo dramaticky zlepším situáciu a všetko sa vyberie správnym smerom? Čo je tým „klincom“, ktorý musím trafiť presne? Ako ho nájsť, s istotou ho identifikovať a presne a razantne ho trafiť?

Myslím, že jednou z možností je vydať sa cestou, ktorú nám predostrel Eliyahu M. Goldratt. A o tom je táto kniha.

„Prečo nemôžeme dostať kvalitný produkt z dverí včas, a to za cenu, ktorá dokáže poraziť konkurenciu?

Niečo je zle.

Neviem, čo to je, ale niečo podstatné je veľmi zle. Niečo musí chybať. Premýšľam, o čom by mala byť dobrá firma. Dokelu, je to dobrá firma. Máme technológiu. Máme niektoré z najlepších CNC strojov, ktoré si môžeme kúpiť. Máme roboty. Máme počítačový systém, ktorý vie robiť všetko, iba kávu nie. Máme dobrých ľudí. Z veľkej časti to robíme správne. Dobré, máme nedostatky v niekoľkých oblastiach, ale ľudia, ktorých máme, sú poväčšine dobrí, hoci sme si istí, že by sme ich mohli využiť viac.“

„Mám stroje. Mám ľudí. Mám všetky materiály, ktoré potrebujem. Viem, že existuje trh, pretože veci konkurentov sa predávajú. Čo s tým dokelu je?“

*Eliyahu M. Goldratt,
kniha Ciel'*

Eliyahu Moshe Goldratt (31. marec 1947 – 11. jún 2011) bol izraelský fyzik. Pretože bol v prvom rade vedec, pristupoval k riešeniu problémov z pohľadu vedca. Neskôr sa z neho stal úspešný podnikateľ a školiteľ. Ale tým, že bol fyzik, vytvoril teóriu, ktorej základom je fyzika. Z tohto dôvodu nie je jeho teória ovplyvnená módnymi trendami manažmentu, ale je platná a moderne použiteľná, pokým budú fyzika a jej zákony v platnosti.

Svojej teórii dal názov Teória obmedzení. Theory of Constraints – TOC.

S cieľom napísať túto knihu som zozbieral citáty, myšlienky z jeho prednášok, materiálov a kníh o TOC a budem ich často používať. Jeho myšlienky nás budú sprevádzať celou knihou.

Je mi ctou, že mu môžem v tejto knihe vzdať úctu za jeho život a dielo, ktoré nám svojou prácou zanechal.

Paretovo pravidlo

„Najdôležitejšie veci nesmú byť nikdy vydané na milosť veciam bezvýznamným.“

Johann Wolfgang Goethe

Hovorí vám niečo meno Vilfredo Pareto? Bol to taliansky vedec a filozof, ktorý na základe pozorovaní stanovil takzvané Paretovo pravidlo, ktoré hovorí, že veci nie sú tak pol na pol, čiže 50:50, ale že sa v prírode a aj v našich

životoch vyskytuje iný princíp, a to ten, že výrazná menšina má vplyv na výraznú väčšinu. Uvediem niekoľko príkladov:

- Peniaze a majetok sveta je prerozdelený tak, že menej ako 20 % obyvateľstva sveta vlastní viac ako 80 % svetového bohatstva.
- Menej ako 20 % nespokojných zákazníkov vám prinesie viac ako 80 % reklamácií. Pokojne ich prenechajte konkurencii.
- Asi 20 % zákazníkov vám vie priniesť cca 80 % obratu. Tých si musíte udržať, aj za cenu zvýšeného úsilia.
- Asi 20 % zamestnancov pri vás bude stáť aj v najťažších chvíľach a viete sa o nich oprieť, keď je ťažko.
- Iných 20 % zamestnancov vás zas bude tlačiť opakovane do kúta.
- Všimli ste si, že trávnik nie je pošliapaný celý, ale len jeho malá časť, ktorá pokazí celkový vzhľad?
- Ak doma meníte koberec, tak len možno okolo 20 % plochy je vyšliapanej a ostatné časti sú v poriadku.
- A čo vaša skriňa? Asi nebudem ďaleko od pravdy, keď poviem, že je plná, ale vy aj tak radi nosíte stále dookola to isté oblečenie, lebo je vaše obľúbené, a väčšiny vecí sa celý rok ani nedotknete.
- Mám v jednom z cenníkov asi 20 materiálov pre mojich odberateľov. Mnohé sa použijú len výnimočne, no celý biznis sa točí aj tak okolo štyroch až piatich druhov najpoužívanějších materiálov a ostatné musím mať v cenníku len do počtu.
- Je veľký počet konfekčných veľkostí oblečenia, ale keď naskladním montérky pre zamestnancov len v priemerných veľkostiach, tak viem, že oblečením približne 80 % z nich. A tých 20 % výnimiek vyriešim individuálne. Nemusím teda mať na sklade všetko. Tento princíp šetrí peniaze aj miesto.
- Bežne máme vo svojich telefónoch niekoľko stoviek, až tisícky kontaktov, ale pravidelne používame menej ako 20 %. Väčšinu kontaktov použijeme len raz alebo nikdy.
- Bežne máme vo svojich počítačoch, tabletoch, mobiloch, na cloudoch množstvo aplikácií, dát, dokumentov, tabuliek, prezentácií, videí, fotografií, ale pravidelne používame len menej ako 20 % obsahu a výraznú väčšinu nepoužívame.

A takto by sme mohli pokračovať ďalej.

Pravidlo v poučke hovorí o pomere 80 % : 20 %, ale pomer môže byť aj 70 % : 30 %, prípadne 95 % : 5 %, alebo 65 % : 35 %, teda už len zopakujem, že výrazná menšina má vplyv na výraznú väčšinu.

V knihe o Paretovom pravidle od Richarda Kocha som sa dočítal, že tento jav mu pripomína, ako keby Boh s nami hral kocky. Lenže on do kociek na určité miesta vložil akoby olovené závažia, a tak sa kocky nie vždy, ale často otočia podobným smerom. A navyše, Boh nielenže do ko-

ciek ukryl závažie, ale chce nám aj prezradiť, kde ho ukryl, aby sme to vedeli a mohli v živote využívať v náš prospech rovnako, ako využívame pravidlá fyziky.

Na ďalšie štúdium a pre hlbšie pochopenie princípu, že nemá zmysel riešiť všetko, ale iba hlavnú, kľúčovú príčinu, odporúčam prečítať si knihu *Zjednodušovanie*, ktorú napísal môj učiteľ Ján Košturiak.

O čom to teda celé je a prečo je to dôležité?

Trafiť klinec po hlavičke alebo Paretovo pravidlo.

Už asi tušíte správne. **Absolútne nemá zmysel riešiť všetko.** V tejto knihe to zopakujem mnohokrát. Je to úplne zbytočné a garantujem vám, že sa vám to nepodarí.

Potrebujete nájsť podstatu, hlavnú príčinu. Tých menej ako dvadsať percent, ktoré pokiaľ zmeníte, keď ich trafíte po hlavičke, tak sa veci menia. Zmena zrazu pôjde rýchlo, ľahšie, ako ste čakali. Síce sa narobíte, ale výrazne menej, ako ste si mysleli, a uvidíte zmeny výrazne rýchlejšie, ako ste si mohli predstaviť a dúfať.

Reklama? Vôbec nie. Verím, že táto kniha vám môže dať vysvetlenie aj ľahko uchopiteľný a rýchlo použiteľný návod. A potom to už len stačí skúsiť.

Upozornenie: Paretovo pravidlo funguje aj naopak. Ak sa v riešení situácie netrafíte a budete riešiť nepodstatné veci, tak sa vám stane toto: Budete riešiť 80 % vecí a problémov, nikdy nebudete riešiť 100 % problémov, lebo nie ste všemohúci. A vyriešite len niekoľko problémov alebo ešte menej, alebo aj žiadne. Stratíte peniaze a drahocenný čas, a ak ste na pokraji bankrotu, tak aj poslednú šancu na záchranu vášho podnikania. A to mnohokrát ani nebudete tušiť, kde ste spravili chybu, keď ste sa tak snažili a tvrdo pracovali!

Aké prínosy môžete očakávať po prečítaní tejto knihy a jej následnej aplikácii?

- zlepšenie cash flow,
- zvýšenie výkonu celej firmy,
- skrátenie dodacieho času výrobkov alebo služieb,
- lepší odhad termínu dodania,
- zníženie skladových zásob,
- zníženie rozpracovanosti zákaziek,
- zníženie jednotkových nákladov na výrobok,
- ak vznikne potreba investície, tak správne určíte miesto, kde bude potrebná,
- zmeny a zlepšenia sa udejú v krátkom čase,
- za žiadne alebo minimálne náklady,

- identifikujete, čo vás obmedzuje + budete vedieť ako postupovať,
- a detailne vás v tejto knihe upozorním na možné chyby, úskalia a nástrahy, ktoré budú na vás číhať.

Reklama? Chápem, že sa vám to zdá neuveriteľné. Keby som bol na vašom mieste, tiež by som bol nedôverčivý k takýmto sľubom.

Skúsme sa vybrať ďalej v tomto príbehu spolu a na záver mi môžete dať spätnú väzbu, či si myslíte, že to je možné. Či je možné úspešne uskutočniť a aplikovať rady, a naplniť sľuby, ktoré som vám dal.

Úvaha o novom informačnom alebo riadiacom softvéri

Môžeme si všimnúť dva príklady, kedy firma siahne po novom softvéri.

Častokrát vtedy, keď je majiteľ alebo firma v koncoch a zlej výkonnostnej či finančnej situácii.

Alebo naopak, darilo sa jej a prestala zvládať svoj rast.

V týchto dvoch prípadoch som opakovane videl príbeh, že niekto prišiel so spásanosnou myšlienkou:

Aplikujme nový riadiaci softvér, budeme všetko a včas vedieť a to nám prinesie ľahšie riadenie, riešenie našich problémov a záchranu.

Poviem vám svoj názor: Buďte slobodní s ním nesúhlasiť. Zo skúsenosti mnohých firiem sa javí, že aplikácia nového riadiaceho softvéru do firmy, ktorá má vážne existenčné problémy, nebýva trafením klinca po hlavičke, ale povestným posledným klincom do rakvy.

Prečo je to tak?

Na vine nie je softvér, on je neutrálny (ak sa vám ho vôbec podarí zvoliť správne).

Zdá sa, že pôsobí ako zosilňovač.

Ak sú vo firme nastavené procesy správne a zdravo a firma rastie udržateľným spôsobom, potom vhodne zvolený a citlivo nainštalovaný nový softvér vie podporiť a posunúť veci dopredu správnym smerom.

Žiaľ, pri nesprávnom nastavení tento princíp funguje aj naopak.

Ak sú veci vo vnútri nastavené chybné, až „chorobné“, firma nezarába, ale trápí sa a ledva prežíva. Vtedy táto „vychytávka“ vytiahne z firmy možno aj posledné peniaze, vezme drahocenný čas ľuďom, ale hlavne rozptýli sústredenosť od zavádzania ozdravných opatrení. A tak firma môže pred očami majiteľa v krátkom čase zaniknúť, zato však s novým softvérom, ktorý definitívne spečatil jej osud a pomohol firmu pochovať.

Dokonca zle zvolený a nevhodný softvér vie vážne poškodiť aj dobre fungujúcu firmu!