

ĽUBOMÍR KLIŠTIK

Trafiť klinec po hlavičke

ALEBO

Ako mi práca
s obmedzením
pomôže vyrásť
a zarobiť

Teória
obmedzení TOC
(Theory of
Constraints)

Trafiť klinec po hlavičke

alebo

Ako mi práca s obmedzením pomôže vyrásť a zarobiť

Teória obmedzení TOC

Theory of Constraints

© Ľubomír Klieštík

Vydavateľstvo: Christian Project Support, s. r. o. 2020

www.ver.sk, info@ver.sk

Jazyková korektúra: Gabriela Mikulčíková

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: 978-80-89793-86-0

ISBN: 978-80-89793-88-4 – epub

ISBN: 978-80-89793-87-7 – pdf

ISBN: 978-80-89793-89-1 – mobi

Obsah

Príhovor

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
Kapitola 1. Trafíť klinec po hlavičke	15
Kapitola 2. Ako prišla myšlienka a moje začiatky s TOC	20

Prvý okruh

Úzke miesta a obmedzenia okolo nás	23
Kapitola 3. Príklady zo života, kde môžeme vidieť úzke miesta	25

Druhý okruh

Môj príbeh so zavádzaním TOC	37
Kapitola 4. Moje prvé (ne)úspešné pokusy so zavádzaním TOC.....	39
Kapitola 5. Ty si miesto obmedzenia, alebo ako som bol usvedčený zo zlyhania	44
Kapitola 6. Ako som konečne zavádzal TOC.....	46

Tretí okruh

Theory of Constraints TOC – Teória obmedzení v bodoch a krokoch.....	53
Kapitola 7. TOC Úvod do témy piatich krokov TOC	55
Kapitola 8. TOC Krok č. 1 – nájdi miesto obmedzenia	59
Kapitola 9. TOC Krok č. 2 – rozhodni maximálne využiť miesto obmedzenia	66
Kapitola 10. TOC Krok č. 3 – podriad' všetko novému systému.....	77
Kapitola 11. TOC Krok č. 4 – rozšír alebo posilni miesto obmedzenia	91
Kapitola 12. TOC Krok č. 5 – vráť sa na začiatok, nájdi nové miesto obmedzenia	95
Kapitola 13. Efekt cestujúceho úzkeho miesta.....	115
Kapitola 14. Výroky osobností a citáty.....	123
Kapitola 15. Pre koho je metóda TOC vhodná a aký je náš cieľ.....	127
Kapitola 16. Minerálka Ľubovnianska a jej príbeh.....	132

Štvrtý okruh

TOC – Financie a prietokové účtovníctvo	135
Kapitola 17. Financie a jednoduché ukazovatele.....	137

Kapitola 18. Nezmieriteľný boj: Prietokové účtovníctvo verzus nákladové účtovníctvo	148
Kapitola 19. Zákazku – prijať či neprijať?	162
Kapitola 20. Hodinové náklady na stroj	167
Kapitola 21. Zjednodušovanie (Úryvok z knihy Jána Košturiaka: Zjednodušovanie)	170
Kapitola 22. Strom alebo Ako inak nájsť príčinu?	173
Kapitola 23. Čo dodať na záver?	184
Kapitola 24. Prílohy.....	188
Podakovanie.....	198
Použitá literatúra.....	199
Slovník pojmov	200

Príhovor

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 E. Goldratta Ciel' zmenila pohľad na život. Prečítal ju viackrát, ale neodložil do police. Čítal ju viackrát, 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 podeliť s vami vo svojej knihe. Je v nej veľa príkladov, príbehov, znalostí a skúseností. Možno zmení život aj vám, tak ako jemu zmenila kniha jeho učiteľa, Eli Goldratta.

Ján Košturiak, zakladateľ spoločnosti IPA Slovakia a Podnikateľskej univerzity,
motivátor, leader 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 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 to cítiť človečinou.

Veľmi poučné, aj (pre nás) zábavné je, keď nám ukazuje, ako si myslel, že zavádza teóriu obmedzení, ale v skutočnosti to tak nebolo. Na tom sa človek 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 maminkou) 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 sa sústrediť 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. Všetci čítajte a uvidíte.

Mário Tomášik
vedúci Spoločenstva pri Dóme sv. Martina

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 pociťového riadenia firmy, k jej reálnemu manažovaniu.

Ľubo si prešiel za posledné roky neľahkou cestou najmä v osobnom živote, rovnako 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 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
Business Partner, HUMAN CAPITAL

Úvod

Predstavenie

Volám sa Ľubomír Klieštík, s manželkou Jankou máme osem detí, z ktorých dve sú už v nebi, našim bydliskom je mesto Čadca.

V roku 1992 som stál pri zakladaní kamenárskej firmy mojimi rodičmi, Miroslavom a Alojziou a v roku 2000 som začínal svoje podnikanie firmy Kamenárstvo Klieštík, s. r. o. so zameraním na spracovanie kameňa. Hlavnou náplňou je zákazková výroba pre domácnosti a firmy, kde realizujeme kamenné kuchynské pracovné dosky, ďalej dodávame 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, kde zákazník dostane plnú službu; od poradenstva, zamerania, cez výrobu až po dopravu a konečnú montáž. Bližšie informácie je možné nájsť na www.kliestik.sk.

V roku 2015 vyšla útlá knižka s pohľadom na môj život a podnikanie. Bližšie informácie možno nájsť na www.alfaomega.sk. Úryvok z nej je uvedený aj na stránke www.mojpribeh.sk (Príbeh – Ľubomír Klieštík 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 bola, snaha o povzbudenie čitateľa, aby pri prvotných neúspechoch nestrácal nádej, 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. Delí sa o to, čo bolo po naštudovaní v realizáciách vyskúšané a otestované. Jej snahou je nebyť 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, kde 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, ktorí si vypýtali nemalé peniaze a vzali vám, a vašim ľuďom, nemálo 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 právd.

Knihu, ktorú vám predkladáme, si nemôžete štandardne kúpiť, ale dostanete ju za symbolický poplatok + poštovné, určené na náklady pre tých, čo knihu spracovali, aby sa mohla k vám dostať. Ako ste si isto všimli, nie je na nej bežná cenovka. Knihu je možné získať v troch vyhotoveniach. V tlačenej verzii, v elektronickej verzii a v neposlednom rade ako audioknihu. Je len na vás, po ktorej verzii siahnete. Knižku si môžete objednať na stránke www.ver.sk.

Aká je teda jej skutočná cena? Odpoviem vám citátom, ktorý je pripisovaný Markovi Twainovi:

„Potešil som sa, keď som zistil, že vám viem hneď odpovedať, a tak som odpovedal: – Neviem.“

Možno poznáte výrok, že čo nič nestojí, za nič nestojí. Knihu vám nedávam zadarmo, ale ako ochutnávku bezplatne. A či si napokon nejakú odmenu zaslúžim, to bude záležať na vás. Krátko sa o tom opäť zmienim na konci knihy, preto by som nateraz túto vec neriešil.

„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

Kapitola 1.

Trafiť klinec po hlavičke

Veci a javy, ktoré v knihe opisujem, sa môžu vyskytovať vo vašej firme bežne.

Upozornenie: Udalosti a situácie, ktoré opisujem, môžu mať podobnosť s vami čisto náhodnú a 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 triafam do čierneho? Je to preto, lebo sa stretávam s javom, pri ktorom bude dobré, keď ho objasním hneď na začiatku.

Podnikatelia (a častokrát aj zamestnanci) majú „úchylku“ si individuálne, sami o sebe myslieť, že sú výnimoční vo svojich problémoch, sú špeciálny prípad a ich situácia je nadštandardne 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 také 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, ľudia 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 ľudia chcú nové. A tak ich aj kúpite v nádeji, že sa tým veci zlepšia a prekvapene zistujete, že sa nič nezlepšilo a že ste opäť zamestnancom kúpili novú a drahú hračku na úver, ale pritom neveriacky sledujete, že očakávané zvýšenie produkcie nenastalo. Meškáte s dodávkami, výrobný plán je natesnaný, 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 ľudia 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. Ide vás z toho všetkého poraziť a vy si jasne uvedomujete, že 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, 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 vrhnem posledné sily do vecí a toto úsilie mi znova neprinesie očakávanú pomoc a úľavu, tak ako mnohokrát doteraz?

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

Niečo je zle.

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

„Prečo nemôžeme dôsledne dostať kvalitný produkt z dverí včas, a to za cenu, ktorá dokáže poraziť konkurenciu? Niečo je zle.“

„Mám stroje. Mám ľudí. Mám všetky materiály, ktoré potrebujem. Viem, že existuje trh, pretože veci konkurentov sa predávajú. Čo to sakra 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 stal z neho úspešný podnikateľ a školiťel. 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, pokiaľ budú fyzika a jej zákony v platnosti. Svojej teórii dal názov Teória obmedzení. Theory of Constraints – TOC.

Pre účely tejto knihy som zozbieral citáty, myšlienky z jeho prednášok, materiálov a kníh o TOC a budem ich často používať. Ich zoznam uvádzam na konci tejto publikácie. 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

Ale skúsme sa na to pozrieť inak.

Hovorí vám niečo meno Vilfredo Pareto? Bol to taliansky vedec a filozof, na základe jeho pozorovaní bolo stanovené 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. Keď ich prenecháte konkurencii, tak ešte zarobíte.
- 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 sa nepošliape celý, ale len jeho malá časť, ktorá pokazi celkový vzhľad?
- Ak meníte doma 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 rád 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 oblečiem približne 80 % z nich. A tých 20 % výnimiek vyriešim individuálne. Nemusím teda mať na sklade všetko. Tento princíp šetrí peniaze aj miesto.

A takto by sme mohli pokračovať.

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 čo viac, Boh nielenže do kociek skryl závažie, ale nám aj chce prezradiť, kde to závažie skryl, aby sme to vedeli a mohli využívať v živote v náš prospech rovnako, ako využívame pravidlá fyziky.

Pre ďalšie štúdium a hlbšie pochopenie princípu, že nemá zmysel riešiť všetko, ale potrebné je vyriešiť koreň a koreňovú príčinu, odporúčam prečítať si knihu, ktorú napísal môj učiteľ Ján Košturiak. Knihu si viete objednať na stránke www.ver.sk a jej názov je Zjednodušovanie.

O čom to teda celé je? Trafíť 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, to hlavné. Tých dvadsať percent, ktoré pokiaľ zmeníte, keď ich trafíte po hlavičke, tak sa veci zmenia. Zmena zrazu pôjde rýchlo, ľahšie, ako ste čakali. Síce sa narobíte, ale výrazne menej, ako ste si mysleli, a uvi-

díte zmeny výrazne rýchlejšie, ako ste si mohli predstaviť a dúfať. Reklama? Vôbec nie. Verím, že táto kniha vám môže dať vysvetlenie a ľahko uchopiteľný a rýchlo overiteľný návod. A potom to už len stačí skúsiť.

Ako to celé urýchliť?

Aj v tomto vám viem pomôcť, ale o tom viac až na záver knihy.

Upozornenie: Paretovo pravidlo funguje aj naopak. Ak sa v riešení situácie ne-trafíte a budete riešiť nepodstatné veci, tak sa vám stane toto: Budete riešiť 80 % vecí a problémov (nebudete riešiť 100 % problémov, lebo nie ste všemohúci). A vyriešite maximálne 20 % problémov, alebo ešte menej, alebo aj žiadne. Stratíte peniaze a drahocenný čas a ak ste na pokraji bankrotu, tak aj poslednú šancu. 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 následnej aplikácii?

- skrátenie dodacej doby vašich výrobkov alebo služieb pre vašich zákazníkov,
- lepší odhad termínu dodania,
- identifikujete, čo vás obmedzuje a dostanete návod na vyriešenie obmedzenia,
- zvýšenie výkonu výroby alebo služby a dodanie viacerých kusov alebo služieb,
- zníženie skladových zásob,
- zníženie rozpracovanosti zákaziek,
- zníženie jednotkových nákladov na výrobok,
- zlepšenie cash flow, rýchle, presné, no pritom jednoduché riadenie financií,
- ak investícia, tak len tam, kde ju treba (trafíte klinec po hlavičke),
- to všetko v krátkom čase,
- za žiadne alebo minimálne náklady,
- a detailne vás upozorním na možné chyby 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

Častokrát, keď bol majiteľ alebo firma v koncoch, som videl opakujúci sa príbeh, že niekto prišiel so spásonosnou myšlienkou: Aplikujme nový riadiaci softvér, budeme všetko a včas vedieť a to nám prinesie riešenie 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).

Javí 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 softvér vie posunúť veci dopredu správnym smerom.

Žiaľ, pri nesprávnom nastavení to funguje aj naopak.

Ak sú veci vo vnútri nastavené chybné, až „chorobne“, firma nezarába, ale sa trápi a ledva prežíva. Vtedy táto vychytávka vytiahne z firmy možno aj posledné peniaze, vezme drahocenný čas ľuďom, ale hlavne rozptýli sústredenosť na zavádzanie ozdravných opatrení. A tak firma môže pred očami majiteľa zaniknúť počas krátkej doby, 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!

Existujú prípady, keď napriek nesprávnej voľbe riadiaceho softvéru má firma šťastie, že ju softvér nepoškodí. Potom pri kolapse takéhoto systému si nikto nevšimne, že nefungoval a firma vyrába ďalej, nezbadajúc nefunkčnosť nového softvéru v systéme.

V inom prípade sa rozsiahly a drahý systém zmenil len na nástroj na objednávanie materiálu alebo evidenciu zákazníkov a nepodarilo sa zaviesť do praxe bohatú výbavu programu.

Ján Košturiak má skúsenosť, že pokiaľ firmy nevedia riadiť svoje podnikanie bez informačného systému, zbytočne naň míňajú peniaze, pretože im samotný informačný systém nepomôže.

Poznám firmy, ktoré prirovnali prechod na nový softvér k tsunami alebo zemetraseniu.

Po prečítaní tejto knihy budete môcť skúsiť iné riešenia. Rýchlo, hlavne lacno a bez zbytočného stresu. Chcete v blízkej dobe zaviesť nový riadiaci, alebo informačný softvér? Radím vám: Počkajte s tým aspoň na koniec tejto knihy.

Možno zistíte, že ho nepotrebujete a prijateľné riešenie máte na dosah ruky za minimálne náklady. Možno zistíte, že váš problém a riešenie je inde, ako si teraz myslíte.

Goldratt tvrdí, že firmu do 1000 súčiastok, na ktorých vykonávate v priemere do 5 operácií, viete riadiť aj ručne, za pomoci ceruzky a zápisníka, bez potreby výpočtovej techniky. Mesto Zlín zažilo najväčší rozmach v medzivojnovom období, keď Tomáš a Ján Antonín Baťa z malej obuvníckej dielne vybudovali nadnárodný gigant bez použitia výpočtovej techniky. Netvrdím vám, že sa máte vrátiť o 100 rokov naspäť, iba podotýkam, aby ste v softvéroch, hardvéroch a aplikáciách nehládali výhovorku, alebo spásonosnú záchranu. Pravdou je, že pokiaľ máme veci nastavené správne, potom dokáže táto technika významne pomôcť.