



MĀKSLA
PELNĪT



THE ART OF PROFITABILITY

Adrian Slywotzky

Published by Warner Books
An AOL Time Warner Company

MĀKSLA PELNĪT

Adrians Slivockis

Tulkojums no angļu valodas



LIETIŠKĀS
INFORMACIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005+339
Sl 550

Adrian Slywotzky
The Art of Profitability

Copyright © 2002 by Mercer Management Consulting, Inc. All rights reserved.

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

Adrians Slivockis
Māksla pelnīt

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Evija Rubene
Literārā redaktore Ieva Āva
Maketētāja Elīna Ducmane
Vāka noformējums Elīna Ducmane
Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»
Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058
Tālrunis 67606110
Fakss 67606120
www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-29-5 (latviešu val.)
ISBN 10: 0-446-69227-1 (angļu val.)
ISBN 13: 978-0-446-69227-4 (angļu val.)

Šī grāmata ir veltījums
Kristīnei, Adrianam, Vairai un Ninai

Īpaša pateicība Džekam Kolodnijam (*Jack Kolodny*)
un Karlam Vēberam (*Karl Weber*).
Vikijas Bokašas (*Vicki Bocash*) ilustrācijas.

SATURS

Autora piezīme	9
Prologs	11
1. Klientu risinājuma peļņa	17
2. Piramīdas peļņa	25
3. Daudzu elementu peļņa	33
4. Vadības pulsts peļņa	43
5. Laika peļņa	53
6. Supergrāvēja peļņa	63
7. Peļņas pavairošanas modelis	75
8. Uzņēmējdarbības peļņa	81
9. Speciālista peļņa	89
10. Uztādītās bāzes peļņa	97
11. Faktiskā standartpeļņa	103
12. Zīmola peļņa	109
13. Firmas preču peļņa	119
14. Vietējās līderības peļņa	127
15. Darījumu mēroga peļņa	135
16. Vērtības ķēdes stāvokļa peļņa	143
17. Cikla peļņa	147
18. Pēcpārdošanas peļņa	157
19. Jaunā produkta peļņa	165
20. Relatīvās tirgus daļas peļņa	175
21. Pieredzes liknes peļņa	183
22. Lētu biznesa projektu peļņa	191
23. Digitālā peļņa	197
Literatūras saraksts	207
Par autoru	209

AUTORA PIEZĪME

Lūgums lasītājam

Lūdzu, izlasiet tikai vienu nodaļu nedēļā. (Viena saruna nedēļā ar manu draugu Zao (*Zhao*) ir vairāk nekā pietiekoša.) Padomājiet par to. Izprotiet to. Apspēlējiet idejas. Pēc tam pārejiet pie nākamās nodaļas.

Ceļš uz peļņu? Tas slēpjas pilnīgā klienta izpratnē.

Gūstiet peļņu no mākslas

Lasot vienmēr atkārtoti pievērsiet uzmanību jūsu organizācijas iesaistīšanai. Veiciet pierakstus. Pārrunājiet ar kolēģiem. Daži jautājumi iesākumam:

- Kurš no šiem peļņas modeļiem darbojas manā biznesā? Vai varu identificēt citus modeļus?
- Kā pelna manu konkurentu biznesi?
- Ko varu darīt nākamajās deviņdesmit dienās, lai pastiprinātu manas organizācijas koncentrēšanos uz peļņas gūšanu?
- Kuri peļņas modeļi mums šogad ļautu pēc iespējas vairāk palielināt peļņu?
- Vai mana organizācija piekrīt gūt labumu no peļņas modeļiem manā biznesā?

PROLOGS

21. septembris. Stīvs Gārdners klusi sēdēja kādas Manhetenas komerciālā centra ēkas četrdesmit sestā stāva birojā.

Bija 8.15 sestdienas rītā un *Storm & Fellows* biroji bija gandrīz tukši. Parasti šajā laikā Stīvs vēl gulētu vai varbūt malkotu pirmo kafijas tasi, šķirstot *Times* savā šaurajā Soho dzīvoklī. Lai gan četrus ar pusi gadus nostrādājis starptautiska konglomerāta pārvaldē, viņš tā arī pilnībā nebija atbrīvojies no studiju laika naktsputna paradumiem, pie kuriem viņš labprāt atgriezās nedēļas nogalēs.

Tāču šī diena bija citāda. Viņam bija teikts, ka agrs sestdienas rīts būtu viņa vienīgā iespēja satikt Deividu Zao – «cilvēku, kurš izprata, kā «notiek peļņa». Pēc apņēmības pilnām pūlēm un izmantojot dažus veiksmīgus sakarus, Stīvam bija izdevies iekļūt aprindās, kurās bija pazīstams Zao. Tāpēc viņam bija daļēja nojausma par Zao unikālajām zināšanām.

Pēkšņi biroja durvis atvērās, un Stīvs piecēlās. «Labrīt, Stīv. Es esmu Deivids Zao. Paldies, ka spējāt man pielāgoties, ierodoties šādā stundā. Šeit ir kluss, un man šķiet, ka šis skats rosina uz nelielām pārdomām. Redzu, ka arī jums tas patīk.» Viņš norādīja uz Stīva krēslu, kas bija pagriezts no savas vietas līdzās greznajam ozolkoka galdam tā, lai no tā varētu vērot skatu uz ostu.

Stīvs pasmaidīja. Viņš ātri nolēma, ka viņam šis cilvēks patīk. Zao bija neliela auguma, slaidis, nedaudz izspūris, tērpiens brūni rūtainā žaketē, haki krāsas biksēs un apbružātos mokašinu tipa apavos,

drīzāk atgādinot vēstures pasniedzēju kādā nelielā Jaunanglijas koleģdžā nekā izveicīgu uzņēmēju. Viņa apaļo seju ieskāva nepaklausīgu, pagaru matu ērkulis, kas vairāk bija pelēki nevis melni, seja izskatījās gandrīz gluda, līdz viņš pasmaidīja, un no viņa tumši brūno acu kaktiņiem pēkšņi izplatījās smalku rievīņu tīkls.

«Skats ir brīnišķīgs,» Stīvs piekrita. «Taču esmu pārsteigts, ka jūsu birojs atrodas šeit, *Storm & Fellows*. Nezināju, ka esat jurists.»

Zao iesmējās. Viņš apsēdās savā krēslā aiz rakstāmgalda, un Stīvs atgriezta atpakaļ savu krēslu. «Ir noticis tā, ka iepriekšējā dzīvē esmu saņēmis grādu tieslietās, taču vairs nepraktizēju. *Storm & Fellows* es konsultēju par industrijas struktūru un citiem uzņēmējdarbības aspektiem, kas saistīti ar konkurences likumu. Viņi man ļauj uzturēties šajā iespaidīgajā birojā, maksā krietnu summu naudas un lielāko daļu laika liek mani mierā. Taču, kad esmu viņiem vajadzīgs – pat ja tas notiek vienu vai divas reizes mēnesī – manam veikumam jābūt ļoti, ļoti labam. Uz spēles ir likti desmitiem, reizēm pat simtiem miljoni dolāru.»

Stīvu intriģēja Zao acīm redzamais atklātums un pilnīgā nepieņemamība. *Varbūt arī es būtu tāds pats*, Stīvs domāja, *ja strādātu tikai pāris reizes mēnesī. Kas par darījumu!*

«Jūs izskatāties iespaidots,» Zao teica. «Jums tādām nav jābūt. Man paveicies, jo varu lielāko daļu sava laika veltīt tam, kas mani interesē visvairāk.»

«Kas jūsu interesē visvairāk?» Stīvs jautāja.

«Vairākas lietas. Piemēram, investēšana. Kad aizgāju no savas ekonomiskās izpētes firmas, viņi man piešķīra ievērojamu ietaupījumu nebaltām dienām. Saprātu, ka rūpīgi jāizdomā, ko ar to iesākt – vismaz sievas un bērnu dēļ. Tāpēc sāku mācīties investēšanas disciplīnu, un tikai pavisam nesen esmu ieguvis kaut cik ievērojamu prasmes līmeni. Tas bija gan grūtāk, gan vērtīgāk, nekā es gaidīju, un, lai cik dīvaini tas nebūtu, es nerunāju par naudu.»

«Cik ilgi jums šķita, ka neko no tā nezināt?» Stīvs jautāja.

«No deviņiem gadiem, kurus mācījos par investēšanu, jutos pazudis pirmos deviņus.»

«Kāpēc bija vajadzīgs tik ilgs laiks? Vai tad investēšanā nav vajadzīgas tādas pašas prasmes kā biznesa analizē?»

«Tas ir labs jautājums,» Zao atbildēja. Viņš sāka atmaigt pret Stīvu. «Paraugieties uz to šādi. Iztēlojieties izcilu zinātnieku, kurš strādā laboratorijā, piemēram, kardiologu, kurš veic pētījumus. Pieņemsim, ka kādu dienu jūs uzzināt, ka jums nepieciešama trīskārša koronāro artēriju šuntēšana (nosprostotai artērijai izveido apvedkanālu, piešujot cita asinsvada vienu galu pie aortas un otru galu aiz bojātās vietas pie koronārās artērijas. Pēc šīs operācijas pa jauno šuntēto asinsvadu asinis plūst uz sirds muskuli). Vai jūs ļautu laboratorijā strādājošajam cilvēkam veikt šo operāciju?»

«Nekad. Es gribētu, lai to dara izcils ķirurgs – jo vairāk pieredzējis, jo labāk.»

«Protams. Un tagad pieņemsim, ka laboratorijā strādājošais zinātnieks, kurš par kardioloģiju zina visu, nolemj kļūt par ķirurgu, jo atalgojums ir desmit reizes lielāks. Kā jūs domājat, cik ilgi viņam būtu jāmācās?»

Stīvs pārdomāja. *Cik gadus parasti ilgst ārsta stažēšanās un aspirantūra?* Viņš nevarēja atcerēties. «Piecus vai sešus gadus?»

«Varbūt. Man šķiet, tie varētu būt desmit gadi. Man ļoti nepatīk riskēt.»

«Saprotu,» Stīvs atbildēja. Patiesībā, viņš neko nesaprata. Viņš brīnījās, kur tas viss ved. «Tātad, kas ir galvenais, lai tiešām varētu pārvaldīt kādu jaunu prasmi, piemēram, investēšanu?»

«Smieklīga neatlaidības pakāpe,» Zao atbildēja. Viņš mirkli klu-seja, it kā norādot uz temata maiņu, un tad paliecās uz priekšu pāri galdam. «Pastāstiet,» viņš teica, «kāpēc šodien esat ieradies?»

Kā lai sāk? «Kādā kokteiļu vakarā kāds mani iepazīstināja ar cilvēku vārdā Oto Kerners (*Otto Kerner*). Es viņam izstāstīju, ka man jāiemācās par ienesīgumu. Un Kerners teica, ja gribu uzzināt par peļņu, man jāsatiekas ar jums.»

Zao pasmaidīja, jo Kerners bija viņa tuvākais draugs. Būdams *Storm & Fellows* vecākais partneris, viņš bija atbildīgs par Zao piesaistīšanu firmai. Astondesmit piecu gadu vecumā viņš joprojām katru

dienu nāca uz biroju kaut vai tikai, lai pavadītu pusī pēcpusdienas, tērzējot ar Zao.

«Ja iepazīstina Oto Kerners, tas ir zelta vērts,» Zao atzina. «Bet pastāstiet, kāpēc jums jāiemācās par peļņu?»

Stīvs mirkli klusēja. Patiešām, kāpēc? *Tāpēc, ka peļņa ir jebkuras organizācijas dzīvības spēks... Tāpēc, ka jebkura biznesa galvenais mērķis ir nest peļņu akcionāriem...* Viņš juta, ka klišejas, ko bija atkārtojis darbavietā un pat biznesaursos, ko viņš apmeklēja vakaros, uz Deividu Zao neatstātu nekādu iespaidu.

«Tas ir saistīts ar manu darbu,» viņš beidzot atbildēja. «Es strādāju *Delmore* stratēģiskās plānošanas nodaļā. Tas ir liels uzņēmums ar lielisku vēsturi. Un darbs plānošanas nodaļā man ir laba izdevība. Es varu apskatīt visas dažādās industrijas, kurās esam iesaistīti, tas ir gandrīz tas pats, kas komercskolas izglītības iegūšana darbavietā. Taču, kā jau jūs droši vien zināt, uzņēmumam pēdējā laikā neklājas pārāk labi. Peļņa ir neliela un akciju cena nemainās jau gandrīz astoņpadsmit mēnešus.»

«Patiesībā, divus gadus,» Zao teica.

«Jums droši vien taisnība,» Stīvs teica. «Jums jāseko līdzī biržai.»

«Man *Delmore* šķiet – *interesants* laikam būtu pareizais vārds,» Zao teica. «Un jūs strādājat stratēģiskajā plānošanā. Sakiet, Stīv, kādu stratēģiju jūs plānojat?»

Vai tas bija uzjautrināts spīdums Zao acīs? «Tas, ko es daru, vairāk ir pētījumi – potenciālas apvienošanas, iegādes, blakusproduktu pētīšana,» viņš atbildēja, tajā pašā mirkli juzdams, ka viņa atbilde izklausījās nožēlojami. «Bet es vēlos dot lielāku ieguldījumu. Vēlos uzzināt, kā varētu palīdzēt uzņēmumam izkļūt no bezvēja. Vai tam ir jēga?»

«Kāpēc ne?» Zao atbildēja. «Bet *Delmore* nodarbojas ar biznesu kopš 1904. gada. Uzņēmuma ieņēmumi ir 18 miljardi dolāru gadā, ko ienes četrdesmit dažādi biznesi. Gudrie vīrieši un sievietes, kas vada firmu, taču noteikti zina, kā gūt peļņu. Vai varbūt jūs domājat, ka viņiem vajadzīgs Stīvs Gārdners, lai to iemācītu?»

Stīvs nosarka un mirkli klusēja. Viņš domāja par dažām no ne-

patīkamajām lietām, ko bija dzirdējis un redzējis *Delmore* birojos pēdējo sešu mēnešu laikā. Par visu uzņēmumu aptverošo stratēģijas konferenci, kas divreiz tika pārcelta, tad bez jebkāda paskaidrojuma atlikta uz nenoteiktu laiku, liekot pa gaitējiem klejot baumām... par trīs izpildkomitejas locekļu atkāpšanos no amata, kas notika četru nedēļu laikā... par nesenajiem Volstrītas speciālistu noniecinošajiem komentāriem, par *Delmore* un uzņēmuma publiskās atbildes aizstāvības pozīciju. Un vēl pagājušajā nedēļā cilvēki sačukstējās, ka sen iece-rētā štatu samazināšana trīs nodaļās būs daudz plašāka nekā gaidīts. Dzīve *Delmore* šķita pavisam citāda nekā tad, kad viņš pievienojās uzņēmumam.

Stīvs dziļi ievilka elpu. «Šķiet, ka es nemaz neesmu pārliecināts, ka gudrie vīrieši un sievietes, kas vada *Delmore*, patiešām *zina*, ko no-zīmē peļņa,» viņš beidzot atzina. Un ieskatījās Zao acīs, gaidīdams viņa reakciju.

Zao mazliet pagrieza galvu, lai ciešāk palūktos uz Stīvu. Pagāja ilgs brīdis.

«Godīgums,» Zao teica, «ar to nenākas pārāk bieži saskarties.»

Vēl mirklis klusuma, kamēr Zao lūkojās ārā pa logu. Visbeidzot viņš pagriezās pret Stīvu.

«Ja jūs tiešām vēlaties iemācīties par peļņu, es jūs mācīšu,» viņš teica. «Taču ir vairāki nosacījumi. Pirmkārt, mēs lielākoties tiksimies sestdienas rītos no šodienas līdz nākamā gada maijam. Otrkārt, kat-ra nodarbība ilgs tieši vienu stundu. Un es vēlos, lai starp nodarbī-bām jūs lasītu un citādi gatavotos, kam būs nepieciešamas apmēram četras stundas nedēļā. Vai tas ir pieņemams?»

Stīvs viegli palocīja galvu. «Jā, ir.»

«Labi. Vēl tikai viena lieta. Vai Oto teica, ka es prasu samaksu par nodarbībām?»

«Nē, cik daudz?»

«Tūkstoš dolāru par stundu.»

Stīvs dziļi ievilka elpu. Viņa pleci saguma. Viņš lūkojās projām, vīlies un nikns. Viņš juta kārdinājumu pateikt visu, ko domāja – vai vienkārši mesties ārā no biroja.

Tā vietā viņš klusi teica: «Es to nevaru atļauties.»

Zao iesmējās, mazinot spriedzi. «Protams, ka nevarat,» viņš atbildēja. «Es neprasu naudu tagad. Samaksāsi, kad varēsiet, ja varēsiet.»

Stīvs nezina, vai viņš jutās atvieglots, samulsis vai vainīgs. Viņš domāja par ierasto trīsciparu bilanci savā bankas kontā. «Es varbūt nevarēšu jums samaksāt piecus vai sešus gadus. Varbūt vairāk.»

«Es zinu,» Zao atbildēja un pasmaidīja rotaļīgu, platu smaidu. «Jums par laimi, esmu nolēmis, ka jūs tam derat.»

Stīva noskaņojums pārvērtās apjukumā un vieglā sapīkumā. Viņš juta, ka Zao bija vīzdegunīgs, varbūt pat rotaļājās ar viņu. *Kāpēc Zao domā, ka es viņam kādreiz samaksāšu kaut peniju, viņš domāja. Varbūt es apmeklēšu visas nodarbības, uzzināšu visas viņa idejas un tad aiziešu un nekad vairs viņu neredzēšu.*

«Tātad sarunāts?» Zao jautāja.

Stīvs mirkli klusēja. «Jā, sarunāts.» Zao pasniedzās pāri galdam un abi vīrieši sarokojās. Un Stīvs pēkšņi juta, ka viņš nekad vienkārši neaizietu no Zao... ka kādu dienu viņš Zao samaksās pilnu maksu... un, ka Zao to visu jau zināja, pirms Stīvs pats to apzinājās.

Zao saprotoši pasmaidīja. «Ļoti labi,» viņš teica. «Sāksim.»