

TARTALOM

Győz az egyszerűség!	7
I. Átalakítás	33
1. Rendezzük át a dolgokat!	38
2. Alakítsunk ki modulokat és kisebb egységeket!	45
3. Emeljük ki a tömegeből a kivételeket!	52
II. Kihagyás	59
4. Vizsgáljuk felül a múltat!	63
5. Delegáljunk néhány tevékenységet!	70
6. Hagyjunk el néhány funkciót vagy elemet!	77
III. Hozzáadás	83
7. Egyesítsünk néhány funkciót vagy elemet!	87
8. Bővítsük az előnyöket!	97
9. Rejtsünk el néhány funkciót vagy elemet!	104

IV. Helyettesítés	111
10. Váltunk szemléletet!	114
11. Váltunk dimenziót!	120
12. Váltunk koncepciót!	126
V. Érzékelés	133
13. Rövidítsük le az érzékelt időt!	137
14. Vegyük át a bevált dolgokat!	143
Egyszerűsítsünk!	151
A stratégiák minősítése	167
Fogalomtár	171
Ajánlott irodalom	179
A szerzőkről	183
Név- és tárgymutató	188

GYŐZ AZ EGYSZERŰSÉG!

A japánok úgy tartják, hogy az egyszerűség csak kemény munkával érhető el. Bonyolultnak lenni sokkal könnyebb.

CARLOS GHOSN, A RENAULT–NISSAN VEZÉRIGAZGATÓJA

A VILÁG EGYRE BONYOLULTABB

Egy átlagos felhasználó a Microsoft Word vagy Excel programok funkcióinak alig 10%-át használja rendszeresen. A kínai éttermek étlapján akár 85 fogás is található. Az A. T. Kearny piackutató cég felmérése szerint az elmúlt évtizedben Németországban 20%-kal nőtt az áruházakban kapható termékek száma: 400 helyett már 500 különféle kávét, teát és kakaóport vásárolhatunk, 580 helyett 750 higiéniai és babaápolási termék közül válogathatunk, a haj-, bőr-, száj- és testápoló cikkek száma pedig 2600-ról 3400-ra nőtt. Ahhoz, hogy a telefonszolgálatónk ügyfélszolgálati munkatársával beszélni tudjunk, öt menüpontra kell keresztülverekednünk magunkat. Mindennapi életünk számos területen egyre összetettebbé, sőt egyre bonyolultabbá válik.

A piaci verseny miatt a gyártók újabb és újabb funkciókkal és elemekkel egészítik termékeiket, szolgáltatásaikat és különféle csomagajánlatokkal állnak elő. Egy összekapcsolt világban a folyamatok egyre sokoldalúbbak, és ehhez

egyre több interfészre van szükség. A bonyolultabb dolgok azonban több időt vesznek igénybe, több hibalehetőséget hordoznak, hosszabb tréninget és munkaidőt, valamint fokozott karbantartást igényelnek, ugyanakkor több kérdést és panaszt eredményeznek az ügyfelek részéről.

Miért nem tudunk lefogni?

Minél komplikáltabb egy fogyókúra, annál hamarabb adják fel az emberek. A Max Planck Táplálkozástudományi Intézet és a bloomingtoni Indianai Egyetem felmérésében csaknem 400 olyan nő vett részt, akik vagy a német *Brigitte* magazin egyik diétáját követték, vagy a Weight Watchers® fogyókúrás programot. A kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy a *Brigitte* egyszerű diétája sokkal jobban szerepelt, mint az összetett pontrendszerrel használó Weight Watchers. Pedig ezek a bonyolult diéták jóval körültekintőbbek. De tény, hogy szinte lehetetlen megjegyezni a fogyasztható élelmiszerekre vonatkozó előírásaikat. Nem véletlen, hogy még a legelszántabb és legfegyelmeltebb fogyókúrázók közül is sokan kudarcot vallanak, ha ilyen komplikált diétára adják a fejüket. Mindez természetesen az üzleti szférára is igaz. Előbb-utóbb megbuknak azok a munkavállalói, ügyfél- vagy változásmenedzsment-programok, amelyekből hiányzik a Brigitte-diétához hasonló egyszerűség.

Miért tört ki az „elég jó” forradalma?

Legyen szó számítógépről, televízióról, sütőről vagy mobiltelefonról, a gyártók általában a „minél több, annál jobb” elvét követik, azaz a készülékek minden generációjánál újabb és újabb funkciókat vonultatnak fel.

Mostanában azonban mintha változna a trend. A technológia és a műszaki kütyük megszállottjainak szószólójaként számon tartott Wired magazin 2009 szeptemberében elindította az „elég jó” forradalmát, azt állítva, hogy egyre több vásárló választja a végtelenségig tökéletesített, bonyolult termékek helyett az egyszerűbb, olcsóbb, kevésbé csillogó-villogó változatokat.

Több fogy az egyszerű, olcsó Flip Ultra videokamerából, mint egy jól ismert gyártó nagy felbontású termékéből, az emberek HD tévé helyett inkább számítógépen nézik a filmeket, telefon helyett a Skype-ot részesítik előnyben, a Microsoft Office és az Outlook helyett pedig Google Textet és Gmailt használnak szövegszerkesztésre és levelezésre. Bár a minőség továbbra is fontos, az egyszerű kivitelű és könnyen elérhető dolgokról megváltozott a véleményünk: ma már a Flickrhez hasonló webes eszközök alapverziói számítanak ideális megoldásoknak, a fizetős prémiumverziókat pedig javarészt pénzkidobásnak tekintjük.

TEGYÜNK MEGINT MINDENT EGYSZERŰVÉ!

Az egyszerűbb dolgok kevesebb magyarázatot igényelnek, jobban működnek, és növelik a vásárlók elégedettségét. Az egyszerűség azonban egyáltalán nem magától alakul ki. Bizonyos esetekben csak rengeteg munkával érhető el, hogy egy-egy termék, szolgáltatás, vállalati folyamat, üzleti modell vagy szervezet egyszerűbb legyen. De mit is jelent az egyszerűség? Milyen előnyökkel jár, és hogyan valósítható meg?

Mi az egyszerűség?

A legbiztosabb jele, hogy sikerült elérnünk az egyszerűséget, ha vásárlóink, szállítóink, kollégáink vagy a felhasználók eféle kijelentéseket tesznek:

- „Azonnal megtaláltam.”
- „El sem kellett olvasnom a kezelési útmutatót.”
- „Jól kitalált és sokoldalú a felépítése.”
- „Azonnal el tudtam indítani.”
- „Úgy ment, mint a karikacsapás.”

- „Minden egyértelmű volt számomra.”
- „Bár ilyen lett volna első alkalommal.”
- „Rögtön megértettem, miről van szó.”
- „Egyáltalán nem bonyolult.”
- „Több mindenre használható.”
- „Most már kevesebb hibát találunk benne.”
- „Nem kell hozzá túl sok ész.”
- „Egyszerűen nagyszerű.”
- „Így már gyorsabban gyártható.”
- „Könnyebb bemutatni.”
- „Egyszerűbben és gyorsabban pogramozható.”
- „Hamarabb megtaláljuk a hibákat.”
- „Tökéletesen működik”.

- „Sokkal, de sokkal könnyebb megérteni.”
- „Nőtt az elfogadottsága.”
- „Sok interfész fölösleges volt.”
- „Már világos, hogyan működik.”
- „Gyorsabban megtaláljuk, amit keresünk.”
- „Moduláris felépítésű és rugalmasabban használható.”
- „Könnyen igazítható a követelményeinkhez.”
- „Semmi fölösleges nincs benne.”
- „Így könnyebb vele dolgozni.”
- „Sikerült a lényegét eltalálni.”

Az egyszerűség szinonimái: világos, letisztult, visszafogott, érthető stb.

Az egyszerűséggel kapcsolatban gyakran hivatkoznak a lean menedzsment módszertanára, amely elsősorban az ipari

termékekre vonatkozóan foglalkozik az értékteremtési lánc hatékonyabbá tételével.

Számunkra azonban az egyszerűség jóval többet jelent: jóval tágabb értelemben – termékekre, szolgáltatásokra, vállalati folyamatokra, üzleti modellekre és szervezetekre vonatkozóan – használjuk.

MILYEN ELŐNYEI VANNAK AZ EGYSZERŰSÉGNEK?

Milyen előnyökkel járnak az egyszerű termékek, szolgáltatások vagy folyamatok? Miért is kellene egyszerűbbé tenni val-
amit? Mert az egyszerűbb dolgok:

- hamarabb elkelnek;
- könnyebben érthetőek;
- biztonságosabban és kevesebb hibával kezelhetőek;
- bevezetésük és adaptációjuk gyorsabb;
- kevesebb hibalehetőséget tartalmaznak;

- átláthatóbb árképzésüket a vásárlók hamarabb elfogadják;
- kedveltebbek, mert nem kívánnak túl sok magyarázatot;
- kevesebb garanciális javítást igényelnek;
- gyorsabban bevezethetők a piacon;
- könnyebben fejleszthetők;
- jobban lehet építeni rájuk a későbbiekben;
- kevesebb plusz szolgáltatást igényelnek, és így a költségek is csökkenthetők stb.

Kiknek lehet szükségük egyszerűsítésre?

Fontos meghatározni, kiknek lehet szükségük egyszerűsítésre: a vásárlóknak, a munkavállalóknak, a beszállítóknak, az üzleti partnereknek stb.

Az egyszerűsítéssel azonban nem könnyű mindenki számára előnyös helyzetet teremteni: mert ami egyeseknek egyszerűbb, lehet, hogy másoknak bonyolultabb.

Hogyan érhető el az egyszerűség?

Úgy, hogy egyes termékeket, szolgáltatásokat, vállalati folyamatokat, üzleti modelleket vagy a szervezeteket átalakítanak, átszerveznek, bizonyos funkcióit vagy elemeit kicserélik, helyettesítik vagy éppen egyesítik.

Rövid távon az egyszerűsítés jelentős költséggel járhat (különösen, ha az egész vertikumot kell újratervezni).

Hosszú távon azonban az egyszerűsítésből származó befektetések általában megtérülnek (elsősorban a bevételek növekedéséből és a javítási kiadások csökkenéséből adódóan).

FUNKCIONALITÁS KONTRA EGYSZERŰSÍTÉS

Időnként kompromisszumkésznek kell lennünk. Az egyszerűség kedvéért gyakran le kell mondunk bizonyos funkciókról, amelyek hasznosak ugyan, de bonyolítják az életünket. Ezért alaposan mérlegelnünk kell: mit nyerünk és veszítünk az egyszerűsítéssel.

Miért nem szeretik sokan az egyszerűséget?

Az „egyszerű” kifejezést sokszor használjuk negatív értelemben. Inkább a nehezen elkészíthető ételkölteményekkel próbálkozunk, még akkor is, ha a vendégek jobban szeretik az egyszerű ételeket. A bonyolult szakzsargonban megfogalmazott cikkeket sokszor jobbnak tartjuk, mint az egyszerű írásokat. A marketingigazgatók stratégiai sikertényezőkről, fő teljesítménymutatókról, célcsoportokról és márkatudatosságról beszélnek, ahelyett hogy egyszerűbb szavakkal fejeznék ki magukat.

Sokan szeretnek bonyolult kifejezéseket használni, hogy bizonytalanságukat ezzel is palástolják. (Persze az is lehet, hogy csak félnek egyszerűnek mutatkozni, hiszen ha valami egyszerű, akkor azt bárki meg tudja csinálni, nem igaz?)

AZ EGYSZERŰSÍTÉS FÁJA

Az egyszerűsítést leginkább egy fához hasonlítanánk: a gyökerek felszívják a talajból a tápanyagot, amely a törzsön keresztül eljut a vastagabb és a vékonyabb ágakhoz, hogy végül virágba boruljon és meg hozza gyümölcsét.

Az egyszerűsítés fájánál a törzs jelképezi az egyszerűséget, amelyet a vezetőség és a munkatársak közösen valószínűsítanak meg; a vastag ágak az egyszerűsítés 5 alapelvét

jelentik, míg a vékonyabb ágak az egyszerűsítés stratégiáit ábrázolják; a gyümölcsök pedig mindazon egyszerű termékeket, szolgáltatásokat, vállalati folyamatokat vagy üzleti modelleket mutatják, amelyeket – a természethez hasonlóan – kedvünkre élvezhetünk.

Gyökerek: A cég dolgozói csak akkor tudják elkötelezni magukat az egyszerűség mellett, ha a vállalati kultúra és a cég hosszú távú politikája is támogatja az egyszerűsítést, és a menedzsment ennek megfelelően alakít ki motiváló munkakörnyezetet. A vállalatvezetésnek és a dolgozóknak egyaránt hinniük kell abban, hogy hosszú távon az egyszerű termékek, szolgáltatások, vállalati folyamatok, üzleti modellek és szervezetek sikeresebbek lesznek.

Törzs: A vezetőség feladata, hogy megteremtse az egyszerűsítés megvalósításához szükséges alapfeltételeket, kijelölje a célokat, meghatározza a struktúrákat és megadja a viselkedési mintákat. A dolgozók feladata pedig, hogy a vezetőség által megteremtett körülmények között minél egyszerűbb termékekre, szolgáltatásokra, folyamatokra adjanak javaslatokat és ötleteket.

Vastag ágak: Ezek az ágak az 5 alapelvet – átalakítás, kihagyás, hozzáadás, helyettesítés, érzékelés – jelképezik.