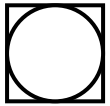


- Közösségi és üzleti szervezetek (2)
- Profit a specializálódás útján
- A rend mint szervezési erő
- Klánok háborúja (filmajánló)
- Marcus Aurelius gondolatai

2010
3



ÜZLETI ÚT

élet- és rendszerszemléletű
vállalkozásvezetési e-folyóirat



Közösségi és üzleti szervezetek együttműködése (2)

A vállalkozói szellem tényleges bevezetése a közösségi szektorba

Valaha senki sem várta el a kormánytól, hogy gondját viselje a szegényeknek... a jóléti állam nem létezett mindaddig, amíg Bismarck az elsőt létre nem hozta az 1870-es években. Ma a modern világban a legtöbb kormányzat nemcsak a szegényekről gondoskodik, hanem minden állampolgár gyógyításáról és nyugdíjáról is – valaha senki sem várta el a kormányoktól vagy az önkormányzatoktól, hogy tüzet oltsanak, ma nincs olyan önkormányzat, amely nélkülözhetné a tűzoltóságot!

Az USA-ban utoljára a 20. század első évtizedeiben, nagyjából 1900-tól az 1940-es évekig alakították át gyökeresen a kormányzatot. Úgy mondják, hogy azért tették ezt a „progresszív korszak” idején, hogy megbirkózzanak a kialakuló új, ipari gazdasággal, amely roppant problémákat és nagy lehetőségeket hozott létre Amerikában.

Manapság a **kormányzás, a közigazgatás világa újból cseppfolyós állapotban van** – mégpedig szinte mindenütt. Az történt mára, hogy a posztindusztriális, tudásra alapozott, globális gazdaság kialakulása világszerte aláásta a régi körülményeket: egyidejűleg egészen csodálatos lehetőségeket és dermesztő problémákat hozott létre.

Osborne és Gaebler szerzőpáros (könyvük: Új utak a közigazgatásban, alcíme: Vállalkozói szellem a közösségi szektorban) alap gondolatai, egyfajta kiindulópontjai az alábbiak voltak:

- Mélységesen **hiszünk a kormányzásban**, és nem úgy tekintünk a kormányzásra, mint szükséges rosszra. „
- Hisszük, hogy a civilizált **társadalom nem képes hatékonyan működni hatékony kormányzat nélkül**.
- Hisszük, hogy **nem a közigazgatásban dolgozó emberek okozzák a problémát**: a probléma maga a rendszer, amelyben dolgoznak.
- Hisszük, hogy **sem a hagyományos liberalizmus, sem a hagyományos konzervativizmus nem alkalmas** azon problémák megoldására, amellyel kormányzataink napjainkban szembenéznak.
- Hiszünk az **egyenlőség elvében** – az esélyegyenlőségben minden amerikai számára.

A fejlődéstörténet és az összkép valahogy úgy néz ki, hogy az 1875-től az 1930-as évekig a társadalmi innováció új közszolgálati intézmények létrehozásában jelentkezett. Aztán manapság megtapasztaljuk, hogy ismét **elérkeztünk a fennálló rendszerek határáig**: a ma létező struktúrákból képtelenség többet kihozni. Érezzük, hogy a valódi társadalmi innováció iránti igény talán még nagyobb lesz, de ennek most túlnyomórészt a létező közszolgálati intézményeken belüli társadalmi innovációként kell megvalósulnia. Peter Drucker – az egykor még az Osztrák-Magyar Monarchiában született, és USA-ban híressé vált – menedzsment guru szerint is a **közszolgálati intézményekbe kell beépíteni a vállalkozói vezetést**, írja az „Innováció és vállalkozás” című könyvében.

- 1) Katalitikus kormányzat: kormányozza a hajtót, nem csupán evez.
- 2) Közösségi tulajdonú kormányzat: hatalmat ad, nem csupán szolgáltat.
- 3) Versengő kormányzat: verseny a szolgáltatásokban.
- 4) Küldetésvezérelt kormányzat: az előírásvezérelt szervezetek átalakítása.
- 5) Eredményvezérelt kormányzat: az eredményeket finanszírozza, nem pedig a ráfordításokat.
- 6) Fogyasztóorientált kormányzat: az ügyfél igényei a fontosak, nem a bürokráciáé.
- 7) A vállalkozó kormányzat: megkeresi a pénzt, nem csak elkölti.
- 8) Előretekintő kormányzat: nem a gyógy-módon, a megelőzésen a hangsúly.
- 9) Decentralizált kormányzat: a hierarchiától a közösségi részvételig és a csoportmunkáig.
- 10) Piacorientált kormányzat: változások kikényszerítése a piac révén.

Ez a **10 elv** fogalmi kapaszkodó, hogy velük pontról pontra végighaladhatunk bármely közösségi szervezeten vagy rendszeren, vagy a társadalom nagyjából bármely problémáján, és a folyamatból egy, a hagyományos kormányzati felfogástól radikálisan eltérő megközelítésmód fog kibontakozni.

A kiváló könyv áttekinti a fenti módszerekkel az **amerikai társadalom három legnagyobb és legmakacsabb problémáját**: az **egészségügyi rendszert**, a **közoktatást** és a **bűnözést**. Vegyük észre, mennyire hasonló a helyzetünk, itt és most!

A **közoktatás** témájára ez a következő gondolatokat jelenti:

- A hagyományos közoktatás a bürokratikus modell klasszikus példája, központosított, felülről szabályozott és előírás-vezérelt, minden iskola egy monopólium, a fogyasztónak lényegében nincs választási lehetősége, és senkinek nem függ a munkahelye a teljesítményétől. Nos, ez a rendszer nem a változást, hanem a stabilitást garantálja.
- A „fogyasztók” (gyerekek, családok, munkaadók) drámaian megváltoztak, a legtöbb iskola mégis ma ugyanúgy néz ki, mint 50 évvel ezelőtt. Például ma is megköveteljük, hogy a legtöbb gyerek az otthonához legközelebb lévő iskolába járjon, mint a lovak és bricskák korában. Ma is úgy építjük fel az iskolai tanévet, mintha a gyerekekre nyaranta szükség lenne a farmon. Ma is úgy ütemezzük a napi teendőket, mintha a mama délután háromkor otthon lenne. Ma is minden diákot ugyanazon a 12 éves programon hajszolunk keresztül fokról fokra. És a tanulók előmenetelét még mindig az 1910-ben kialakított osztályzatrendszer szerint mérjük kreditekben (pontszámokban), a tanárokat pedig ma is a padosrok elé állítjuk, hogy főként beszéljenek.
- Az elvégzett kutatások alapján tudjuk, hogy az emberek csak a 10%-ra emlékeznek annak, amit hallanak, 20%-ra annak, amit látnak, 40%-ra annak, amit megbeszélnek, és 90%-ra annak, amit megcsinálnak. Na, mármost az oktatási módszer túlnyomórészt mégis az „én beszélek, te végighallgatod és megtanulod” eljárás szerint üzemel.

Mivel ez a rövid könyvajánló elsősorban kedvet szeretne ébreszteni Önben, tisztelt Olvasó és nincs módunk hosszan és bőségesen elemezni, tovább vinni a problémák megoldását, én most javaslom, hogy a részletek érdekében nézzen utána a 10 fő alapelvnek a közoktatásra való alkalmazásával. Mondhatom, ha esetleg Ön résztvevője az ágazat életének, biztosan kifizetődőnek fogja találni a megismerésébe fektetett energiát.

Vizsgálódjunk tovább a társadalomban, és fejtsük meg, hogyan történnek a dolgok ebben a nagy probléma megoldási folyamatban. Gondoljuk át, hogyan zajlanak az események a gazdaságban és a vállalkozói világban, és azon nyomban ültessük át ezt a közösségi szektorba! A társadalmi intézményekben véghezvitt átalakulásokról sokszor az a kép él az emberekben, hogy az lehetetlen, és az erőfeszítés is teljesen fölösleges. Viszont ez nem egészen van így! Emberek által alkotott rendszerekről van szó, amelyeknek a célja emberi igények, gondok kezelése, mégpedig emberek munkáján keresztül! Ezért megváltoztathatóak.

A változásirányítási folyamat, a haladás vagy a dolgok javítása, az eseményeknek a holtpontról való kimozdítása a nagyobb és közösségi szervezetek világában is megvalósítható. Vegyük szemügyre, hogy a **vállalkozói (r)evolúció tényezői** az alábbiak:

- **Válság.** Azaz a szükség ma is a felfedezés szülőanyja (leggyakoribb a pénzügyi válság, de többféle lehet, így természeti válság, pl. földrengés vagy műszaki felelőtlenésből származó ökológiai katasztrófa is stb.). Sőt, bizony befolyásos, nagy hatalmú vezetők maguk is előidézhetik a válságot, ha éppen nincs, de szükség lenne a változtatásokra.
- **Vezetés,** amely többnyire egy-egy személy (pl. polgármester) vagy csoport, és ezeknek lényeges eleme az a képesség, hogy síkra szálljanak és támogassák a szervezeten belül azokat, akik hajlandóak a változtatásokat megkockáztatni.
- A **vezetés folyamatossága.** Vagyis amikor vezetők jönnek és mennek, lehetetlen alapvető változásokat létrehozni, mert olyan helyzetekben az emberek mással vannak elfoglalva.
- **Egészséges polgári infrastruktúra,** ami a polgári elkötelezettségek informális hálózata, melyben megkülönböztetik az erős közösségeket a gyengéktől. Egészséges viszonyok között a megnyilvánuló emberek és szervezetek a közjólét elkötelezettjei, és ilyen környezetben jóval könnyebben lehet alapvető változásokat elérni.
- **Azonos jövőkép és célok,** vagyis kell jövőkép, nagy célok, sőt ezek közősek kell hogy legyenek, mert ha azt egyedül a vezető ismeri és vallja, az édes kevés.
- **Bizalom,** azaz a nagy erejű változások a személyes kapcsolatokra épülő bizalom talaján képesek megvalósulni, másként nem könnyen.
- **Külső források.** A változtatások legtöbbször igen bonyolultak, fájdalmasak és kockázatosak, amelyekhez külső támogatás és segítség szükséges lehet, például tanácsadóktól, alapítványoktól, sőt akár a kormányzattól szakemberek vagy éppen pénz formájában.
- **Követendő modellek** is kellenek. Igazából sokféle módon lehetségesek a változások, nincsen egy és tökéletes, hibátlan és abszolút recept. Viszont az intézmények és vezetőik számára is igen megnyugtató lehet, ha látják, hogy az általuk létrehozni kívánt változások valahol máshol már működnek. Gyakorlatban ez a tapasztalat támaszként működik, és lehetséges, hogy személyeken keresztül is megnyilvánul, szakmai mentor segítségével, akitől tanulhatunk és létrejön az a meggyőződés, hogy céljaink elérhetőek.

Mihelyt egy (ön)kormányzat elhatározza, hogy megvizsgálja, milyen alternatívái vannak a közalkalmazottak által nyújtott szolgáltatásokkal szemben, többtucatnyi választási lehetőséget találhat. Íme az alkalmazható eszközök sora:

- Jogi szabályok és szankciók létrehozása
- Reguláció vagy dereguláció
- Felügyelet és vizsgálat
- Engedélyezés
- Adópolitika
- Támogatások
- Szubvenciók
- Hitelek
- Hitelgaranciák
- Szerződés közszolgáltatásra
- Franchise
- Közösségi-magán társaságok
- Közösségi-közösségi társasági formák
- Kvázi-közösségi vagy kvázi-magántársaságok
- Közösségi ((ön)kormányzati) vállalati
- Beszerzés
- Biztosítás
- Jutalmak, díjak, prémiumok
- A közösségi beruházáspolitikai változtatása
- Technikai segítség
- Információ
- Átirányítás
- Önkéntesek
- Utalványok, kuponok
- „Kihatás-díjak”
- Nem kormányzati erőfeszítések összehangolása
- Nem-kormányzati vezetők összehívása
- Meggyőzés, rábeszélés
- Kezdőtőke
- Törzsrészcseréi vásárlás
- Önkéntes egyesületek, szövetségek
- Együttes termelés vagy önellátás
- Ellenszolgáltatások
- A kereslet menedzselése
- Tulajdon értékesítése, cseréje vagy használatba adása
- A piac átstrukturálása

Ha ismerjük a célokat, vannak lehetőségeink és eszközeink, akkor ezek után a feladat a **legjobb alternatíva megválasztása**. Valószínűleg a kiválasztott megoldás nem egy, hanem talán több, bizonyos módszerek variációja vagy kombinációja. A megválaszolendő alapkérdés: Hol jár az állam egészében véve a legjobban? Másik oldalról: Ki tudja legjobban „megtermelni” azokat?

E. S. Savas (1987) a javakat és szolgáltatásokat **4 kategóriába** sorolja: magánjavak, javak térítés ellenében, közös csoportjavak és közjavak, majd vizsgálja a **10 különböző szolgáltatási forma** – kormányzati szolgáltatás, kormányzati árusítás,

kormányközi egyezmény, szerződések, franchise, adományok, utalványok, piaci rendszerek, önkéntes szolgáltatás és önerős szolgáltatás (önellátás) – erősségeit és gyengeségeit. Aztán kidolgozza a kritériumok rendszerét is, amelyek fényében minden szolgáltatás-elrendezést értékelni lehet.

A jó döntéshez és a megfelelő megoldás összeállításához a választási **kritériumok** a következők:

- a **szolgáltatás specifikussága** (mennyire pontosan lehet definiálni a szolgáltatást, és hogy a kormányzatok el tudják-e mondani a magántermelőknek vagy szolgáltatóknak, pontosan mit is akarnak);
- a **termelők hozzáférhetősége** (elegendő számban vannak-e termelők/szolgáltatók és például a verseny biztosított-e);
- **hatékonyság** és **eredményesség**;
- a **szolgáltatás „nagyságrendje”** (milyen nagy szervezet szükséges a termeléshez);
- **költség-haszon viszonyítása** (az a szint, amelyen a szolgáltatást igénybevevők közvetlenül annak hasznát fizetik meg);
- **érzékenység a fogyasztókkal szemben**;
- **készség a csalásra**;
- **gazdasági méltányosság**;
- **méltányosság a kisebbségek számára**;
- **érzékenység a felsőbb, kormányzati irányultságra**;
- a **kormányzat nagysága**, amelyet a szolgáltatási forma megkövetel.

A közösségi szektorban maga az elvégzett teljesítmény, valamint a teljesítmény mérése és megállapítása végeláthatatlan viták tárgya. A teljesítmény kérdésébe sokan és sokféleképpen belebonyolódnak: vevők és ügyfelek, különféle civil szervezetek, egyházak, a központi kormányzat, kivitelező és érdekelt vállalatok és így tovább.

A közigazgatás, az országos és helyi kormányzat régtől fogva híres a maga végtelen kimutatás- és nyomtatványhegyeiről, és óriási figyelmet szentelnek a számoknak. A **kimutatások, a hazai és nemzetközi irányultságú adatai, számításai azonban többnyire a ráfordításokra összpontosítanak**: mennyit költöttek és hasonló, ahelyett, hogy a folyamatokra, az eredményekre és a hatékonyságra figyelnének. Egy létező rendszer működése visszacsatolásért kiált, és kétségtelen, hogy a vállalatoknál sem mindig sima ügy a megfelelő kontroll(ing) kialakítása. Ott azonban létezik egy leszűkült, ám világos mutató: az elért profit. Előrelépésnek kell tekinteni, hogy szándék van a közösségi szektorban a projekt szemléletre és gyakorlatra, de szerintem ezek a próbálkozások a kelleténél sokkal több konfliktust és harcot eredményeztek, mint amennyit kellett volna.

Egy elkötelezett és tetterre kész polgármester elmondása alapján tudom, egy közepes nagyságrendű projektben az időközben történt ÁFA százalékanak megváltoztatása miatt néhány forint nem egyezett. A gond megoldása érdekében újabb és újabb egyeztetések jöttek létre, több szereplőt érintő módosítások, újbóli telefonos és személyes találkozások, ami végül azt eredményezte, hogy minimum több százezer forint befektetésével „rendbe tették” a néhány forintnyi eltérést.

Az eredmények mérése valóban nem könnyű, és a lehetséges főbb problémák az alábbiak:

- a mércék többsége csak a kimenetre összpontosít, nem az eredményeket méri;
- máskor túl szűken határozzák meg az eredményeket, amivel arra ösztönzik az alkalmazottakat, hogy csak az egyes szempontokra összpontosítsanak a szervezet által elérni kívánt eredmények közül;
- ismét máskor olyan sok mércét fejlesztenek ki és állítanak fel, hogy a dolgozók már nem is tudják, mire összpontosítsanak.

Ahogy erre már utaltunk, kialakulófélben van nálunk is az a nemzetközi, EU-s gondolkodási és normarendszer, amely értelmében a támogatott projektek, nemzetközi kooperációban megvalósuló akciók mérésére és értékelésére olyan fogalmakat alkalmazunk, amelyek nemzetközi síkon egységes és kollektív értelmezési keretként szolgálhatnak a dolgok, feladatok áttekintésére. Ilyen kifejezések kezdenek meghonosodni, mint célfa, projekt ciklus menedzsment, logikai keretmátrix, indikátorok stb. Ám nem lehet elégszer mondani, hogy ezen a területen még bőven van tennivalónk, pl. elérni az egyéneken és kisebb-nagyobb csoportokban a kívánt eszmei és viselkedésbeli változásokat, hisz' az előbbi fogalmak öncélú és hatást keltő villogtatása még nem feltétlenül viszi közelebb egymáshoz az embereket. Viszályokból és a másik ember figyelmen kívül hagyásából pedig az elmúlt évtizedekben volt már elegendő, és láttuk, hogy nem is jutottunk semmire ezen az úton.

Visszakanyarodva a teljesítmény körüli kérdésekre, a teljesítmény méréséhez társuló megállapítások a következők. **Először is meg kell értenünk, hogy roppant nagy a különbség a munka ellenőrzése és az eredmény mérése között.** A közösségi szervezetek vezetői rendszerint azt mérik, milyen jól teljesítenek bizonyos adminisztratív folyamatokat (pl. az igények hány százalékát teljesítették adott idő alatt), csak tudjuk, hogy a kimeneti teljesítmény nem garantálja a végeredményt.

Másodszor azt kell tisztáznunk magunkban, hogy roppant nagy a különbség a hatékonyság

és az eredményesség mérése között. A hatékonyság annak a mértéke, mennyibe kerül minden egyes output, azaz kimeneti egység. Az eredményesség pedig e kimeneti teljesítmények minőségének mértéke, hogy mennyire jól érte el a kitűzött célt? Ha a hatékonyságot mérjük, akkor tudjuk, hogy mennyibe kerül nekünk egy adott eredmény elérése, azonban ha az eredményességet mérjük, akkor tudjuk, hogy a beruházásunk megéri-e vagy sem? Mondjuk egyszerűen ki azt, hogy talán nincs nagyobb ostobaság annál, mint hatékonyabban végezni valamit, amit már abba kellene hagyni. A hatékonyság és eredményesség ugyanakkor egyaránt fontos, ezek együtt alkalmasak a szervezet működésének átfogó és lényegre törő értékelésére. Mellesleg a hatékonyság mérésének van egy olyan emberi erőforrás vonatkozási hatása is, miszerint ha az előljárók kizárólag a hatékonyságra összpontosítanak, akkor a dolgozók kezdik úgy érezni magukat, mintha futószalag mellett lennének

Harmadik megállapításként azt kell látnunk magunk előtt, hogy fontos különbség van a „programeredmény” és a szélesebb „hosszú távú (politikai), azaz a kívánt végcéllal kapcsolatos eredmény” között. Vizsgáljuk tehát a programok kapcsán a tágabb eredményeket is. A számok nem olyan fontosak, mint bizonyos átfogóbb mértékszámok, tehát a program közvetlenebb eredményeit és a hosszú távú végcéllal kapcsolatos eredményeit egyaránt mérni kell.

A programok mérésének sokféle módját kidolgozták már, a szakértők úgy tűnik, egyetértenek az alábbi **következtetése**kből:

- minőségi és mennyiségi elemzést egyaránt végezni kell;
- figyelni kell a „lefölözésre” (ügyesen is ki lehet szolgálni a piac könnyebb „részét”);
- előre számítani kell a komoly mértékű ellenállásra (pl. az információ veszélyes lehet!);
- be kell vonni a szolgáltatókat és az alkalmazottakat a mértékek korrekt kifejlesztésébe;
- az ellenőrzési egységeket évi ellenőrzésnek és változtatásnak kell alávetni;
- nem szabad sem túl sok, sem túl kevés ellenőrzési mértékegységet alkalmazni;
- figyelni kell a visszas ösztönzőkre;
- a mérés funkcióit politikailag független, pártatlan hivatalra kell bízni (objektivitás!);
- a teljesítményadatok hasznosításának maximalizálására kell összpontosítani (ennek lényegéért arról is szó van, hogy „futtassuk végig” az információkat más működési és vezetési alrendszeinkben is, pl. ösztönzési rendszer...).



Profit a specializálódás alkalmazásával

Egyszerűen roppant kifizetődő, ha értünk ahhoz, amiből pénzt akarunk.

Szakácsok, fodrászok, könyvelők, takarító cégek, üzleti tanácsadók, nyelvtanárok, webfejlesztők és tucatnyi más szakember. Tengernyi szakértő, ahol azonban a siker mégis gyakran elmarad. A kezdeti harciasság után lecsökken az energia, alábbhagy a lelkesedés, elfogy a képesség és a tanulás, fejlődés és elköteleződés hiányában pedig mélyre hanyatlik a teljesítmény. A tanulási vágy elvesztésével pedig végleg megpecsételődik a vállalkozás sorsa. Hozzá kell tennem, lehetnek ezek aprócska vállalkozások és egyszemélyes szabadúszók vagy akár nagyobb, szervezettebb emberi közösségek is: ahol hiányzik a tudás és az a spiritus, ott nincs nagy profitzóna.

Sokat akar a szarka, de nem bírja a farka – tartja a népi bölcsesség. Persze, ambíciókkal telve sokan szeretnének, ha nagy szeletet kanyarítanánk az élet kenyéréből. Csakhogy, korántsem lehet mindent

egyszerre megtanulni. Az okos szereplők ezért inkább kiválasztanak egy szegmenset – például az egészségügyet, a bank vagy a feldolgozóipart, vagy még kisebb területeket, mint például az elvált nők, a homoszexuális férfiak, a mozgássérültek, az elfoglalt üzletemberek, az élete párját keresők... – és rendkívül alaposan felkészülnek belőle, egészen addig, amíg teljesen tisztába nem jönnek a vevők és ügyfelek folyamataival és költségeivel csakúgy, mint a nekik nyújtandó szolgáltatások költségeivel.

Atényleg specialista piaci szereplők nemcsak nagy általánosságban vannak tisztában a számokkal, hanem specifikusan lebontva az egyes gyártókra, kórházra, embercsoportra stb. És, le lehet állni ezen a ponton, amikor már ismerjük, értjük a piacot, de tovább is lehet lépni egy másik témakörre, következő területre. Azaz ezen az úton keletkezhet a sorozatos specializálódás lehetősége!

Ismertesekek mániákusak és megszállottak az üzleti világban is – persze, azért nem sokkal több, mint a tudományban vagy másutt. Az egyik ilyen kimagasló egyéniség az alábbi tanulási stratégiát követte: hónapokig összpontosított egy dologra, amíg azt csaknem tökéletesen értette és megtanulta, aztán nekiállt a következő témának, majd aztán egy újabb témába fogott bele. Ha ábrázolnánk, akkor az ő tanulási és fejlődési útja egymást követő S-alakú görbék sorozata volt. (A vízszintes tengelyen az idő, a függőleges tengelyen a tudás, tanulás ábrázolásával.)

A sorozatos specializáció egyszerű tanulási stratégia vagy inkább annak tűnik. A cél, a dolog teljes és mélyreható ismerete. Az ilyen modellt választó cégek okosak lesznek, mert kívül-belül megismerik az ágazatot, ismerik a műveletek folyamatát és szerkezetét. Nem utolsó sorban azt is megtanulják, mikor, hol és hogyan keletkezik a nyereség a folyamatokban (pl. ellátási lánc és értéklánc). Az ilyen cégek tudják, hogyan épülnek föl a szerződések, hogyan működnek a folyamatok, és mihez tudják a legtöbb értéket hozzáadni. Ennek következtében aztán példátlan profitrátát képesek elérni.

De mitől lesznek az így működő vállalatok annyira nyereségesek? Számos dologról van szó – és mint korábban is – a dolgok közötti sajátos kapcsolati rendszer, az összefüggések alkotják meg a vállalat egészének versenyképességét. Vegyük sorra!

- Az ilyen vállalkozások lényegesen jobban megismerték az ügyfél életének rendszerét,
- ...ami árelőnyt biztosít a számukra.
- Létrejön a tekintély is, miszerint „ők aztán igazán ismerik a mi területünket”.
- Ezért az ilyen cégeknek rövidebb lesz az értékesítési ciklusuk, aminek velejárója lehet,
- ...hogy magasabb szintű lesz a kapacitásuk kihasználtsága a nem szakosodott vállalatokkal szemben.
- Adódik, hogy a jobban működő vállalatok jobb szakembereket vonzanak magukhoz.
- Ami ismételt javítja a körülményeket, mert akkor jobb lesz a végzett munka minősége,
- ...kedvezőbbek a költségek és
- ...az a képesség, hogy később kapcsolt elemeket értékesítsenek.
- Továbbá, a specialista jobban áraz, egyfajta menük létrehozásával – hiszen ismernek mindent, tudják, mi mennyibe kerül, hol van és minden egyéb, ami csak számít.
- E cégek az ügyességük és rugalmasságuk révén sosem mondanak nemet az ügyfélnek, ugyanakkor nagyon pontosan megmondják, hogy mennyibe fog kerülni, amit akar.

- Végül pedig, „ha az ember feltalál valamit – mondjuk egy megoldást egy problémára –, és szakértőként jól ismert, akkor ugyanazt a megoldást újra és újra eladhatja, ötször, tízszer, tizenötször, vagy még többször”. Így aztán ez óriási előnyt hoz létre, akár 60-70%-os profitrátát is elérhet, hiszen a költség javát a megoldás, az ötlet kifejlesztése adja. Ha viszont a megoldást újra fel tudja használni az ember és jó piaci árat szab meg, az üzemi költség egészen alacsony lehet.
- Sőt, annak a valószínűsége, hogy ötletekkel, megoldásokkal álljon elő, sokkal nagyobb a specialista, mint a többiek esetében! Egy specialista évente több új megoldással is előállhat, míg aki nem az, talán egyet, ha kifejleszt, vagy semennyit. Továbbá, a specialista nemcsak rendelkezik valamivel, amit megismételhet, hanem hamarabb tesztelheti és adhatja is el, mert jók a kapcsolatai az iparággal, az ügyfél cégekkel és a területért illetékes döntéshozókkal. Vagyis az ilyen szereplők beépültek!

Mi tehát a specialista profit lényege? Az, hogy (1) a nagyobb tudásnak köszönhetően alacsonyabb a költség; (2) a hírnévnek, vagy az ajánlat egyedülálló voltának köszönhetően magasabb ár; mindemellett (3) rövidebb az értékesítési ciklus; (4) gyorsabb és egyetemesebb a piaci tér foglalása a fennálló kapcsolatoknak köszönhetően, végül pedig (5) a nagy értékű, magas nyereségrátájú megoldások ismételt felhasználásából az egész piacon az átlagot jóval meghaladó profit érhető el.

Hol alkalmazható a specialista profit modellt? Sok területen megtalálható ez a működési modell. Így tevékenykednek az okos ügyvédek, az orvosok, a mérnökök, a legkiválóbb elmék a jog vagy az élet egyéb más területén, számtalan foglalkozásnál. Hasonlóan dolgoznak az egyetemi professzorok, árura vagy vevőkörre szakosodott kiskereskedők, specializálódott építőipari vállalatok.

Pár szóban végül a tanulásról (mert mégis ez a magja a fenti nyereségtermelő modellnek). Nagyon velősen, most egy japán gondolkodó megfogalmazását közölve, szerinte a tanulásnak 4 szintje van. E szintek, fokozatok a következők:

- (1) a tanulás első szintje a tudatosítás;
- (2) a második szint a tanulás útján a kényelmetlenség szintje;
- (3) a harmadik a tanultak alkalmazásának szintje;
- (4) a negyedik pedig az asszimiláció, a tanultak önmagunkba építése.



A rend mint szervezési erő

A rend szükségletéről az egyik személyiségvizsgálati eljárásunk azt mondja ki, hogy a bennünket körülvevő tárgyi világ, a környezetünk rendje és tisztasága mélyen belénk programozott, egyfajta ősi, elemi szükséglet. A rend szükségletének jelentése kiterjed az ismeretek, a tudás és az emlékek rendjére, azok egységes egészbe foglalásának igényére is. Sőt, feltehetően ebből ered a megismerés egyik fő hajtóereje, törekvésünk a „világ rendjének” megértésére.

Gyakran a rendtelenséggel takargatunk dolgokat és problémákat, bizonygatjuk a fontosságunkat. De éppen ezért tanulságos látni a rendtelenség fajtáit, a rendtelenség eloszlását (pl. rendtelenség egy tárgyalóasztalon, kuszaság a termékek között, zavaros vezetői öltözködés stb.).

Szabaduljunk meg a haszontalan ócskaságoktól, (1) távolítsuk el a szükségtelen dolgokat. Ha tényleg dolgozni akarunk, akkor (2) a munkánkhoz szükséges dolgokat rendezzük el a leghatékonyabb

módon. Ezt követően az a feladatunk, hogy (3) takarítsunk, a szennyeződések és más nem kívánt hatásokat tartsuk távol. Hamar rájövünk aztán (4) azokra a szabályokra, módszerekre és szabványokra, amelyek segítenek leegyszerűsíteni, célratörő és hatékony megoldásokba önteni a kialakult, helyes gyakorlatot. Mindezeket (5) a személyes példamutatás, munkaerkölc és tanulás, továbbképzés segítségével tehetjük hitelessé és követendővé mások számára is. Ennyi!

A cél olyan munkakörülmények kialakítása, amelyek optimális feltételeket biztosítanak a munkavégzéshez. Mellesleg a fenti rendteremtő folyamat, az előbb leírt 5 lépés korunk egyik legfőbb termelési és irányítási megoldásának szerves része. Az 5S néven ismertté vált módszer óriási erővel képes újraépíteni a vállalkozásainkat, és saját töről fakadó ötletek, javaslatok sokaságát hozza felszínre. Egy javaslat: kezdjük fényképezni a munkaterületet, és tartsunk tükröt magunk és munkatársaink elé!



Klánok háborúja

Filmajánló vezetőknek

Liang, Kr. e. 370. Már csak ez a városállam maradt, amelyik nem hullott térdre a hódító és kegyetlen Zhao hatalmas hadserege előtt.

A szorongatott város lakói segítséget kérnek a harci tudásukról híres Mo-Tsu törzstől. A szorult helyzetben lévő város segítségképpen hatalmas sereget vár, olyat, amely kétségkívül képes térdre kényszeríteni a hódítót. A körbezárt várban már semmilyen más remény nem maradt. A felmentő sereg meg is érkezik. De amikor kinyitják a kaput, csupán egyetlen ember bandukol be rajta: Ge Li.

Ge Li bátorságával és leleményességével erőt és hitet ad az egyre szorultabb helyzetben lévő város lakóinak. De mire képes egyetlen ember egy végeláthatatlan hadsereg ellen? És mire képes egy ember, az árulással szemben? Hogyan alakulnak és bontakoznak ki együttműködő emberi kapcsolatok,

és hogyan sikerül újra és újra ellenállni a támadásoknak? Hogyan zajlik a pszichikai, szellemi és testi, fizikai hadviselés egy ilyen korban? Mit tanulhatunk a kitartásról, a hősiességről és a mély szenvedélyről, mit ismerhetünk fel a becsületről és a becstelenségről – csupa örök kérdésről, amelyek működését megfigyelhetnénk akár egy mai családi vállalkozásban vagy bürokratikus szervezetben?

E nagyszabású film, a Klánok háborúja hónapokig vezette a mozis toplistákat Ázsiában. Története, képi világa, akciójelenetei bármelyik nagy, amerikai stúdiófilmmel felveszik a versenyt. Költségvetése több mint három milliárd forintnak megfelelő kínai yuan.

A filmet 8 jelentős ázsiai filmdíjra jelölték, amelyből kettőt meg is kapott. A 12 éven felülieknek ajánlott film komoly szórakozás és kiváló tananyag!



Marcus Aurelius (császár, filozófus +Kr. u. 180) **Elmélkedések** (részletek)

Minden, ami történik, igazságosan történik. Ha pontosan megfigyeled, rájössz. Nem csak azt mondom, hogy bizonyos rend szerint, hanem hogy igazságosan, sőt, mintha valaki érdem szerint rendelkezne.

Van-e világos értelméd? - Igen! - Miért nem élsz vele? Mert, ha ez betölti feladatát, mi másra van még szükséged? Részévé lettél egy egésznek. Egyszer majd visszaenyész az alkotóba; jobban mondva: valami változás következtében felszívódik annak teremtő erejébe.

Vajon nem jobb-e csak azt cselekedni, ami szükséges, mégpedig annyit, amennyit a természettől közösségi életre rendelt lény belátása kíván, és úgy, ahogy kívánja? Mert ez nemcsak a jól, hanem a mértékkel kiválasztott munka lelki elégtételével is jár. Hiszen legtöbb beszédünk és tettünk nem szükségszerű, tehát aki elvesz belőlük, több nyugalomra, kevesebb izgalomra számíthat. Éppen ezért minden dolgokban emlékeztess magad, hogy nem a feleslegesek közül való-e. De nemcsak a felesleges tetteket kell kiküszöbölnöd, hanem az ilyen gondolatokat is, mert így a belőlük fakadó cselekedetek sem következnek be.