

Kolumbusz utazása: a kudarckerülés

Dr. Szeghegyi Ágnes

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Vállalkozásmenedzsment Intézet

szeghegyi.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Egy KKV nem kisebb egy nagyvállalatnál, hanem más. Másként viseli el a kudarcot, mint a nagy. Egy innováció kudarca a nagyoknál egy csepp szennyvíz a tengerben, a kicsiknél viszont tragikus fertőzés. A nagyvállalatoknál a kockázatkerülő is megengedheti magának a bukást egy innovációval, viszont a KKV-nél a hazardírozó sem. Minél hosszabb ideig érvényesül egy uralkodó gondolkodás, annál nehezebb elfelejteni azt. Ebben a dolgozatban, néhány ötletet adok a KKV-k esetleges kudarcának megértéséhez, és így az ő evolutív fejlődésük megértése által elősegítem a fenntarthatóságukat. A felhőalapú platform segít a szükséges tudás kényelmes elérésében.

Kulcsszavak: vállalkozás, változás, evolutív paradigma

1 A tulajdonváltás kultúrája: kudarc mindig is volt és lesz is

A kilencvenes évek elején induló KKV-k alapítói olyan vállalkozók voltak, akiknek nem volt mit veszteniük. Maguk működtették az általuk birtokolt vállalatot, sikerük a „birtok” növelése volt. A tulajdonosok nevei szinte egybeforrtak azzal, amit a vállalatukban csináltak. A kis- és középvállalkozások azokban az országokban is ritkán válnak harmadik és negyedik generációssá, ahol ennek már régebbi időkre visszavezethető tradíciója van. Ezek a vállalatok vagy tönkre mennek a tulajdonosváltás után, vagy kiviszik őket a tőzsdére. A tulajdonváltás dilemmái főleg abból fakadnak, hogy az alapító az évtizedekkel ezelőtti első kezdés tapasztalataitól sehogy sem tud megszabadulni. Az utód viszont nem értheti azt a világot (a kilencvenes évek eleje), amikor a vállalatot megalapították, és neki már van mit vesztenie. A néhány tíz vagy százezer forinttal induló vállalkozás a kétezer tízes évekre akár a millió eurót is elérte. Nem ugyanaz a bátorság szükséges az új generációnak, mint az alapítónak. Így a

vállalkozásból kihal a vállalkozás. Most nem mélyedek bele a túlélés/csőd okaiba, a jelenséget vizsgálom.

A kudarc megszüntetésére nincs egy képlet, nem lehet bemagolni és aztán behelyettesíteni néhány aktuális paraméterrel. Nem elég tudni, hogyan kell csinálni, hanem valóban csinálni kell. Sőt, minden egyes alkalommal át kell fogalmazni a tapasztalatot, mikor a kulturális háttér megváltozik. A változás inkább zsigeri mintsem „tudományos”. Vétek lenne azzal megtéveszteni a KKV-
ket, hogy “Te nem tudod, de valaki tudja”.

2 A megbízhatóság kultúrája: senki sem tudhatja mit fog hozni a változ(tat)ás

A mechanikai paradigma hátterében a megbízhatóság-identitás van. Semmi baj sincs azzal, ha a vállalat értékei között ott a megbízhatóság, de sok helyen kilépett a technológia tartományából, és akkor már veszélyes lehet. „A kimondva vagy kimondatlanul a megbízhatóságra összpontosító vállalatok megfosztják magukat azoktól a lehetőségektől, amelyekhez a reliabilitást és validálást kiegyensúlyozó, designszemléletű társaik jutnak.” [1] A gyártók a gépelemek meghibásodásának valószínűsége alapján garanciát adnak. Ez a mechanikai paradigmában teljesen elfogadott. A platóni felfogás nyomán a mechanikai paradigma a világot a gép működése alapján képzelel el, amely egyszerű, és a mindig érvényes törvényeknek engedelmeskedik. Karl Popper [2] azt mondja, hogy a 17-18. századi mechanikai szemlélet a természetre úgy tekint, mint egy órásmeister által létrehozott óramű gépezetére, ahol a viszonyok determinisztikusak. Ha egy szervezetet, a mechanikai paradigma által vizsgálunk, akkor előtérbe kerül a működés megbízhatósága. Létezik egy másik paradigma is, az evolutív. A biológustól sose kérdezd meg, hogy mi az élet, faj és egyed! – mondják maguk a biológusok. Az üzletelés kutatója is jócskán zavarba jön, ha megkérdezik tőle, mi az, hogy változás, vállalkozás és vállalkozó. A változásokat a véletlen mozgatja – az evolúció trükkjei. Mérő László szavaival: „Az evolúció nem tervez, hanem gányol. Mérnöki szemmel nézve elképesztő kontármunka, amit létrehoz, azt használja, ami épp van, plusz a véletlen mutációkat.” [3]

Valójában soha sem tudhatjuk meg a sikertelenség okát, és ilyenkor könnyen rávágjuk: nem volt szerencsénk! De az is lehet, hogy tévedés az evolúció előre nem látható trükkjeinek túlélését szerencsének nevezni. Kahneman [4] azt mondja, hogy a „siker = tehetség + szerencse, a nagy siker = kicsivel nagyobb tehetség + jóval nagyobb szerencse”. Ha ezt egy közgazdasági Nobel-díjas mondja, akkor legalább gondolkodjunk el rajta. A szerencse fogalma létezik, de ezzel most nem foglalkozunk.

Kolumbusz utazása egy tipikus vállalkozás. Szponzor nélkül aligha sikerülhetett volna. Kolumbusz kicsi volt, az innovatív ötletét nem tudta volna egyedül finanszírozni. Ami ennél fontosabb: lehetetlen garanciát adni a sikerre! Könnyű mondani: Állj ellen a megbízhatóság nyomásának! Ma a seed fázis (azaz „mezítlábas” állapot) „szponzorai” felé vezető út a megbízhatóság ezerszázalékos mutatóival van kikövezve. Nélkülözhetetlen a kultúraváltás!

A változási hajlandóság különböző megnyilvánulásait Kotter egyszerű kis tanmeséken keresztül mondja el. Habár pingvinek a főszereplők, mégis minden szervezetben felismerhetjük a szereposztást. „A főpingvin megszólalt: Miután sokáig éltünk egyféleképpen, hogyan is lenne könnyű egy egészen másfajta életmódra gondolni.” [5] A világ legtermészetesebb dolga. Semmi elítélendő nincs ebben. Egyszerűen jó tudni, hogy ez van. „A köznyelvben a járt úthoz görcsösen ragaszkodók jelzője a vaskalapos. Nem tudni, vajon miként lett a 18. században a kálvinista teológusok posztókalapjából vaskalap, de ez most nem is lényeges. Ez a kalap a sárospataki és debreceni kollégiumok szigorának és maradiságának jelképévé vált. A vaskalaposság kizárja, hogy nekirugaszkodjunk az elképzelhetetlen elképzeléseknek, és a járatlan útra tévedjünk. Mindenhol ismertek ezek a vaskalaposok, akik a status quo lázas hívei és az elképzelések negligálói. Sokan felvállalják a „megszokott kibírhatatlant”, hogy elkerüljék az esetleges „új kibírhatatlant”. Igyekeznek úgy elszigetelődni, hogy soha ne hasson rájuk semmiféle váratlan esemény. A múlt sikerei tespedtté és önelégültté tehetnek.” [6] Eric Schmidt, a Google vezérigazgatója bevallotta, hogy nem ismeri a vállalat összes fejlesztés alatt lévő termékét. Miért is kellene tudnia minden fejlesztésről? Az embereitől azt várja el, hogy tanuljanak a kudarcokból. Gyakran mondogatja: „Kérjük, gyorsan vallj kudarcot – hogy azután újra próbálkozhass!” Ma már a legolvasottabb amerikai újságokban a Google kulcsfontosságú emberei is ilyen kijelentéseket tesznek: „Annyira örülök, hogy elkövetted ezt a hibát, mivel olyan vállalatot szeretnék, ahol túl gyors lépéseket teszünk, és túl sokat végzünk el, és nem olyat, ahol túl elővigyázatosak vagyunk, és túl keveset teszünk. Ha nem hibázunk, akkor egyszerűen nem kockáztatunk eleget.”

Induljunk ki abból, hogy a vállalkozó kockázatot vállal a változásért. A kockázattal való birkózásnak nincs formulája, de rengeteg tévhit kering róla a világban. Taleb [7] nyomán a kockázatkezelés hat melléfogása:

1. azt gondoljuk, hogy a rendkívüli események előrejelzésével kezelni tudjuk a kockázatot
2. meggyőződésünk szerint a múlt tanulmányozása segíthet a kockázatkezelésben
3. nem hallgatunk olyan tanácsokra, hogy mit lenne szabad tennünk
4. azt feltételezzük, hogy a kockázat mérhető a szórással
5. nem értjük, hogy ami matematikailag egyenlő, az pszichológiai szempontból nem az

6. arra tanítottak bennünket, hogy a hatékonyság és a részvénytulajdonosi érték maximalizálása nem túri a redundanciát

„Ha a bukás végül bekövetkezik, a menedzsereknek lehet, hogy mentegőzödniük kell, de nem kell visszafizetniük a múltban felvett bónuszokat.” [8] Nos, itt az óriási különbség! A KKV igazgató/tulajdonos elbukja a pénzét. Kétségtelen, hogy más területen mozog. Ne felejtsük el, hogy a legnagyobb kockázat önmagunkban van!

3 A kollaboráció kultúrája: a „háromlevelű lóhere”

A kockázatkerülés egyik megoldása Charles Handy [9] nyomán a „bolha” szerep lehet egy „elefánt”, azaz nagyvállalat árnyékában. Az utóbbi évtizedben ezek közül az elefántok közül egyre többen a háromlevelű lóhere modell alapján működnek. A „háromlevelű lóhere” (*Shamrock-model*) fogalmát Charles Handy [10] alkotta meg. Azokat a szervezeteket nevezte lóhere szervezeteknek, melyek csak a kulcstevékenységeik elvégzéséhez szerződtettek állandó alkalmazottakat. A lóhere egyik levele (*Core Workforce*) ezekből a fizetésért és karrierért dolgozó alkalmazottakból áll. A többi tevékenység „kiszervezése” azóta univerzális költségcsökkentő recept lett, mára majd minden nagyvállalat e szerint az elképzelés szerint működik. A lóhere másik levele (*Flex Workers*) a nagyvállalat időszakos tevékenységének elvégzésére szerződtetett munkavállalókból áll. A harmadik levél (*Freelance Contractors*) a vállalat folyamatos működéséhez nélkülözhetetlen beszállítókból és szolgáltatókból áll. Ezek a beszállítók és szolgáltatók többnyire nem csak egyetlen nagyvállalattal állnak kapcsolatban, sőt a „több lábón állás” jellemzi őket.



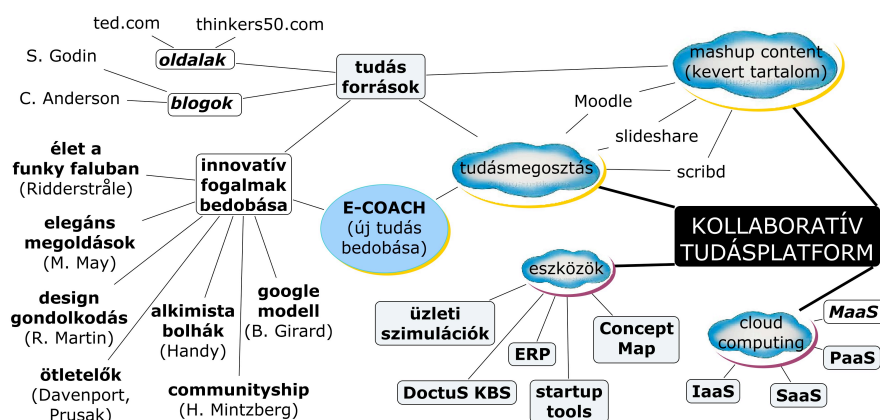
1. ábra

A „háromlevelű lóhere” modell

Az iskolai képzésekben tanultak és a praxis inkább egy hierarchián alapuló szervezetben való tájékozódásra készítene fel. A nem-hierarchikus kapcsolatok

teljesen más szerepre kényszerítenek. A különböző nem-hierarchikus szervezetek működési szabályai lazán-strukturáltak, ami azt jelenti, hogy gyakran változnak és ezek a változások előre láthatatlanok. Egy olyan tudáshalmazt kell elsajátítani, ami segíti az egymásközi és a nagyvállalatokkal való együttműködést is. A modell a háromlevelű lóhere elképzelésből indul ki, mely leírja, hogy a KKV-k vezetői és kulcsemberei milyen típusú közösségek polgárai. Az együttműködést segítő lazán-strukturált kreatív milióhöz szükséges kompetenciákat fejlesztésére egyre inkább szüksége van a KKV vezetőinek.

A KGK Vállalkozásmenedzsment Intézetének kutatóműhelye egy Kollaboratív platform fejlesztésére jött létre. A Kollaboratív tudásplatform megszűri a web-en megjelenő tudáslavinát (kiszűri a szemetet), ezzel megnöveli a hasznos tudások elérésének az esélyét.



2. ábra

A Kollaboratív Tudásplatform struktúrája

A tudás relevanciáját az ajánlások (az ajánlóban való bizalom) határozzák meg. A tudásplatformon eltűnnek az iskolarendszerű képzések jólstrukturált „tanár-centrikus” tananyagai, és helyükre a „svájci bicskához” hasonló tartalom törekszik. A Google ötletét, az alkalmazások tetszőleges kombinálását egy platformon, más területek is átvették. Ezen az elven alapulnak a mashup-ok, a kevert tartalmak is.

A Kollaboratív tudásplatformon a tartalomban sok minden található, de nem akármilyen. A felkínált tudásból a tudását gyarapítók azt választhatják ki, ami ott és akkor kell nekik. A speciális új tudások megszerzésére irányuló képzésekben a merev, iskolarendszerű működést és az erre épülő tananyagokat is felváltják a több területen átívelő tartalmak, melyek komplex rálátást adnak egy-egy tipikusan mai problémára. Ezekből a tartalmakból mindenki azt veheti ki és azzal foglalkozhat, amire valóban szüksége van, a többi opcionálisan elérhető a számára, akár egy

svájci bicskán az egyes eszközök. Ez az újszerű tanulás egyre inkább lazán-
strukturált, időben, térben és eszközeikben az új tudásra vágyók mai igényeihez
alkalmazkodik. Így jön létre a hálózati tanulás és a „menet közben tanuló tudás”
rendszere, amely alkalmas a mai, „hálózati polgár” attitűdjének kiszolgálására és
tudásszintjének emelésére.

4 Új kompetenciák: állandóan frissülő tudáshalmaz

A vállalkozó képzés az utóbbi húsz évben Közép-Európában majdnem semmiben
sem különbözött a nagyvállalatok jólfizetett menedzsereinek képzésétől.
Gondoljuk át, hogy vajon ugyanúgy néz-e ki a tehetség és a szükséges
tudásfrissítés a két esetben. A közösség polgárának különböző kompetenciák
(*promote a better match of skills and knowledge*) fejlesztése a cél, attól függően,
hogy épp hol van. Ezek a kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy egyidejűleg
több közösségnek (*community*) a polgára (*citizen*) lehessen. A következő
kompetenciák elsajátítására van szüksége a vállalkozóknak:

1. A KKV saját közösségében a tehetség felismerése, gondozása és a
szenvédélyes munkavégzés. (*Support to entrepreneurship*)

A tehetséges embereknek van egy „harmadik szemük”, mindent másként látnak.
Amit megcsinálnak, az működik, csak nem tudják szavakba önteni, de az nem is
az ő dolguk. Amikor másokban fel sem merül a dolgok megkérdőjelezése, ők azt
firtatják, miért is ne lehetne másként. [11] Nem csupán reagálnak az eseményekre,
hanem megpróbálják azokat alakítani, megpróbálnak valami mást csinálni.
Szenvedély jellemzi őket, vagyis az a meggyőződés, hogy amit tesznek, az fontos.
Ragaszkodnak álmaikhoz, és ha kell, képesek túllépni a logikán és az
ésszerűségen. A tehetséges ember az idejét úgy osztja be, ahogy neki tetszik, a
munkaköri leírás betartása helyett a saját maga „portfólió”-ját rakja össze,
miközben a munka több értelmezést kap.

2. A nagyvállalat, mint egy „háromlevelű lóhere” szervezet egyik leveleként
az élményalapú innováció fogalmi keretének megértése és a
szubszidiaritás elvének elfogadása. (*Support to business network*)

A megújulást a bármikor bárhonnán jövő innovációk hozhatják meg. A szervezet
megújulásához nélkülözhetetlen az innovatív üzleti paradigma, az innovatív milió,
és az innovatív ember (a fenegyerek, akinek megvan az élettere és ökológiája). A
megújulni kívánó szervezetekben a megbízhatóságra való törekvést hajlandóak
feláldozni, és nem riadnak vissza az innovációval együtt járó kudarcoktól. Ez a
paradigmaváltás már a küszöbön van. Ma az innovatív szervezetek (pl. Google)
kerülik az imitátorokat, a „karaoke majmokat” [12], és járatlan utakon járnak. Az
inkrementális (lépésről lépésre kialakuló) stratégia lényege a bármikor bárhonnán
jövő „non-finito” innováció [13]. A Google emberei azon törik a fejüket, mi

mindent lehet még ingyen adni. Olyan béta verziókat is bedobnak, amelyek teljesen még el sem készültek. Több millióan kipróbálják, és majd kiderül, hogy részei lesznek-e a svájci bicskának, és érdemes-e továbbfejleszteni.

3. Egy szakmai közösségben a sekély tudás (*Shallow Knowledge*) gyártásának és megosztásának elfogadása valamint az új tudás megjelenése és terjesztése közötti különbség megértése. (*Support to knowledge sharing and creating*)

A kínálat (tartalmak) és a kereslet (tudásgyarapodás) oldalán is mindinkább a sekély tudás dominál. A tudásgyarapítók új generációja folyamatosan böngészik, miközben a gyors bele-bele olvasással a figyelme szétaprózódik. Nincs sem idő, sem tér, hogy a megtalált tartalmakban elmélyedjen. Az összpontosítás hiánya hat a hosszú-távú memóriára. A modern olvasás modern írást szül, így mihamarabb le kell majd mondani a hosszú, odafigyelést igénylő írásokról, és tömören kell fogalmazni a tudás kínálatot. A figyelem felkeltéséről a figyelem megtartására helyeződik a hangsúly.

Ezzel az új állandóan frissülő tudáshalmazzal a KKV-k vezetői hamarabb találhatnak innovatív ötleteik szponzorálására és azok piacára az elefánt méretű cégeknél. Ezzel természetesen nem csökken az új ötletek kockázata, viszont elkerülhető az, hogy belebukjanak. A KKV saját közössége, egy vagy több nagyvállalat közössége és egy vagy több szakmai közösség segíthetnek abban, hogy mikor kell abbahagyni egy fejlesztést.

Hivatkozások

- [1] Roger Martin: Designgondolkodás. Akadémia kiadó, 2010, p. 47
- [2] Karl Popper: Of Clouds and Clocks, in Objective Knowledge: An Evolutionary Approach. 1965.
<http://www.informationphilosopher.com/solutions/philosophers/popper/>
(12. 02. 2013.)
- [3] Mérő László: Az érzelmek logikája. Tericum Kiadó Kft., Budapest, 2010.
- [4] Daniel Kahneman: Gyors és lassú gondolkodás. HVG Kiadói Rt., 2012.
- [5] John P. Kotter: Olvad a jéghegyünk. Trivium Kiadó Kft., Budapest, 2007, p. 68
- [6] Baracska Zoltán, Velencei Jolán: Profi stratégia. Ementor Media Hungary Kft., Budapest, 2011, p. 106
- [7] Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein, Mark W. Spitznagel: A kockázatkezelés hat melléfogása. In: Harvard Business Review, Budapest, 12. évf. 2. sz. / 2010 pp. 15-19

- [8] Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein, Mark W. Spitznagel: A kockázatkezelés hat melléfogása. In: Harvard Business Review. 12. évf. 2. sz. / 2010 p. 18
- [9] Charles Handy: Az elefánt és a bolha. Életvitelről, üzletvitelről a gyorsuló időben. HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2004.
- [10] Charles B. Handy: The age of unreason. London: Arrow Business Books, 1995.
- [11] Baracska Zoltán, Velencei Jolán: Profi stratégia. Ementor Media Hungary Kft., Budapest, 2011.
- [12] Kjell A. Nordström, Jonas Ridderstråle: Karaoke kapitalizmus. Az emberiség menedzsmentje. Complex Kiadó Kft., Budapest, 2004.
- [13] Matthew May: Az elegáns megoldások nyomában. Miért azok a legjobb ötletek, amelyekből hiányzik valami. HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2011.