

Philip Delves

Hogyan gondolkodjunk vállalkozóként?

Philip Delves Broughton
**Hogyan gondolkodjunk
vállalkozóként?**

A fordítás alapja:

Philip Delves Broughton: *How to think like an entrepreneur*

First published in 2016 by Macmillan, an imprint of Pan Macmillan,
a division Macmillan Publishers International Limited

Copyright © The School of Life, 2016

The right of Philip Delves Broughton to be identified as the author
of this work has been asserted by him in accordance with the
Copyright, Designs and Patents Act 1988.

Fordította: © Pétersz Tamás, 2021

Szerkesztette: Sebes Katalin

Borítóterv: Marcia Mihotich

A borítóadaptációt készítette: Sólyom Melinda

HVG Könyvek, Budapest, 2021

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Krausz Veronika

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-033-0

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos
reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy
eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon –
a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított

Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Sólyom Melinda

Nyomás: Generál Nyomda Kft.

Felelős vezető: Hunya Ágnes

Tartalom

Bevezetés	7
I. A vállalkozói gondolkodás	27
1. Az anyagi kérdés	29
2. A kognitív komplexitás	36
3. Akarni kell	42
4. Kor és tapasztalat	48
5. Az öreg halász és a hal	53
6. A tapasztalati rés bezárása	58
II. Egy gondolat rövid története	65
III. A lehetőségek felkutatása	81
1. A legközelebbi lehetőség	83
2. A pletykapróba	87
3. Jim, a bogár	90
4. Váltások és felforgatások	91
5. A lassú ráérzés	101

IV. Válasz a lehetőségre	105
1. A kiegészítő eszközök összegyűjtése	107
2. Emberek	110
3. Környezet	115
4. Tervezés	123
V. A lehetőség kiaknázása	127
1. A küzdelem	129
2. Lenni és válni	136
3. Az 1-es kudarc és a 2-es kudarc	140
4. Egykedvűség és könnyedség	145
Ajánlott irodalom	155
Jegyzetek	161
Köszönetnyilvánítás	170
A képek forrása	171
Név- és tárgymutató	173
A szerzőről	182

Bevezetés

I.

A legtöbb új vállalkozás és a legtöbb vállalkozó kudarcot vall. Még ha valakinek sikerül is, alaposan megszenvedi a dolgot. Az a bátor, jókedvű fickó, akinek támad egy ötlete, és elhátározza, hogy piacra viszi, előbb-utóbb beleőszül a tapasztalatba, a verseny kíméletlenségébe, a befektetők lekezelő bizalmatlanságába és az alkalmazottak árulásaiba.

Paul Graham, a Szilícium-völgy egyik legsikeresebb vállalkozói inkubátorprogramjának, az Y Combinatornak alapítója szerint a legtöbb kezdő vállalkozás kudarcának az az oka, hogy elveszítik a hitüket. Újabb befektető utasítja el őket. Újabb ügyfél veszíti el az érdeklődését. A szőröző banki ügyintézők ismét visszadobnak egy csekket. Ha a vállalati szellem elég ép, az ilyen nehézségek egyenként kezelhetők, ha azonban megroppan, vele együtt a remény is szertefoszlik. „Az, akinek valahogy sikerül életben maradnia – fogalmaz Graham –, meggazdagszik.”¹

Ma mégis jobban isteníjtük a vállalkozói létet, és jobban vágyunk rá, mint valaha. Az inkubátorok és acceleratorok Palo Altótól Brooklynig, Kelet-Londontól Berlinig csak úgy

hemzsegnek az ambiciózus vállalkozóktól, akik mind abban bíznak, hogy sikerül talpon maradniuk. Az év minden hetére jut egy konferencia, ahol drága Adidas sportcipőben és menő farmerban a színpadra robbanó sikeres vállalkozók a kudarcból és a szorult helyzetből való gyors kilábalás fontosságát ecsetelik. Ha azt nézzük, hogy Sir Richard Branson hány előadást tart rajongó vállalkozóknak, valóságos csoda, hogy egyáltalán jut ideje a cégei vezetésére.

Daniel Kahneman pszichológus erre azt mondaná, hogy a startuphub-, a startupközösség-jelenség, vagyis a londoni Hoxton tér vagy a Palo Altó-i Egyetem sugárút zsúfolt kávézó a *WYSIATI: What You See Is All There Is* (Azt kapod, amit láatsz)² vakfoltját idézik elő. Ha ugyanis csupa olyan ember vesz körül, akik mind ugyanazt csinálják, amit mi (néhányan sikeresen, de mindannyian jó adag fontoskodással), akkor hajlamosak vagyunk nem tudomást venni a ránk váró kockázatokról. Valósággal beleszédülünk a dollármilliárdos „kilépésekről”, vagyis a techóriások felvásárlásairól szóló történetekbe, és mielőtt észbe kapnánk, már nem is aggaszt, hogy drága hitelkártyával vesszük a drága kávé egy olyan megbeszéléshez, amely talán nem is vezet sehová. A kockázatvállalásról és a jólétről, a csendes beletörődés elkerüléséről és a vállalkozói kaland vállalásáról szóló TED-előadások a tudatlanság fertőző vírusai.

Kahneman szerint:

A túlzott optimizmust támogató érzelmi, kognitív és szociális tényezők keveréke olyan mámorító koktél,

amely olykor arra indítja az embereket, hogy olyan kockázatokat is felvállaljanak, amelyeket az esélyek ismeretében elkerülnének. Nincs bizonyítékunk arra, hogy gazdasági téren a kockázatot vállalók kifejezetten szeretnék nagy tétékben kockáztatni – egyszerűen csak kevésbé vannak tudatában a kockázatnak, mint a félénkebb emberek.³

A vállalkozók optimizmusa, mint mondja, „elterjedt, macacs és költséges”.⁴

Ha volna egy csöpp őszinteség is azokban, akik a vállalkozást tanítják és reklámozzák, letépnék az irodájuk faláról a lelkesítő idézeteket, és olyan emberek képét akasztanák ki helyettük, akik lefórázva állnak a bankautomata előtt. Pótlókat osztogatnának a következő szlogennel: „Fejlesztettél egy ételfutár-alkalmazást, hogy megváltoztasd a világot – és ez a tetves kilakoltatási végzés lett a jutalmad.” Ez ugyanis sokkal inkább tükrözné a vállalkozói kockázatvállalás valódi nagyságát.

Ám nem teszik, mivel ezen a téren komoly ellenerők dolgoznak. A vállalkozás ugyanis igen fontos lélektani szükségletet elégíthet ki. Sikeres vállalkozónak lenni bármilyen gazdasági környezetben hősiességnek számít, különösen az élénk versenyre épülő piacgazdaságban. Ha valaki a maga erejéből lesz milliárdos, talpnyalók egész hadára, előkelő vacsorameghívásokra, díszdoktori címekre és hollywoodi életrajzi filmekre számíthat.



*A kelet-londoni startupvilág optimizmusát
a grillpartik táplálják*



A vállalkozás kiutat jelent az alkalmazotti világból: a mások által irányított feladat- és jutalomelosztási rendszerből átléphetünk abba, amit magunk irányítunk. Itt mi határozhatjuk meg, hogyan és min dolgozzunk, és hogyan osztozunk a munka jutalmán. Ha öltöny helyett szívesebben hordunk atlétát, fenébe kívánjuk az értekezleteket, és inkább a strandról, Skype-on keresztül intézzük az ügyeket, megtehetjük – persze csak ha a befektetőink és alkalmazottjaink továbbra is hisznek benne, hogy felvirágoztatjuk az üzletet. Ha pedig egy hétvégi hajnalon mégis kirángatnak az ágyból, vagy péntek éjjel az utolsó járattal repülünk hazafelé, legalább tudjuk, hogy magunkért tesszük, nem valaki más szeszélyéből.

A vállalkozás azonban annak a még nagyobb élvezetnek a lehetőségét is megcsillantja, hogy olyan munkát végezhetünk, amit mások alkalmazottjaként nem. Újíthatunk, szembeszállhatunk a bevett szokásokkal, és kibontakoztathatjuk a képességeinket.

Ha kutatóorvosként tudjuk, hogy egy új gyógyszer emberek ezrein segíthet, de üzletileg nem éri meg a gyógyszergyártó cégnek, ahol dolgozunk, a vállalkozás jelentheti a megoldást. Ha séfként húzzuk az igát valahol, de olyan fogások elkészítésére vágyunk, amelyek egyelőre csak a képzeletünkben léteznek, az álmunkat befektetők keresésével és saját éttermünk megnyitásával válthatjuk valóra. Ha fiatal zenészként minél nagyobb nyilvánosságot szeretnénk elérni, készíthetünk lemezt, és magunk terjeszthetjük. Ha ambiciózus politikusként, mondjuk afroamerikaiként még

csak két évet töltöttünk a szenátusban, de úgy hisszük, jó eséllyel juthatnánk be a Fehér Házba, a sikeres kampány levezényléséhez is vállalkozói gondolkodásmódra lesz szükségünk.

A vállalkozás igen hatásos módszer arra, hogy életünket céljaink beteljesítésének szolgálatába állítsuk, és ez a fantasztikus lehetőség általában rózsaszínben láttatja a kockázatokat. Az üzleti életet gyakran tévesen tekintjük észszerű folyamatok láncolatának. A vállalkozásban az érzelmek a megfelelő helyre kerülnek.

Mielőtt belevetnénk magunkat a mély vízbe, hadd egészítsem ki még valamivel a vállalkozói gondolkodásmódról alkotott képünket. Daniel Kahneman amikor azt írta, hogy az optimizmus veszélyes dolog a vállalkozók számára, hozzátette: akkor a legveszélyesebb, amikor a vállalkozás beindításáról kell dönteni. Ha már beindult, az optimisták általában jobban teljesítenek a pesszimistáknál: „A sikerbe vetett hitük olyan pozitív hangulatot teremt, amelynek segítségével erőforrásokat szereznek másoktól, javítják alkalmazottaik hangulatát és növelik az érvényesülés esélyeit. Amikor cselekedni kell, az optimizmus jól jöhet – még akkor is, ha enyhén téves elképzeléseken alapul.”⁵

Egy régi barátom néhány évvel ezelőtt több millió dolláros kockázatitőke-befektetést kapott az új vállalkozásához, amely csak alig néhány hete működött. Szinte kikészült az izgalomtól és az aggodalomtól. Ahogy egy este vacsora után ott ültünk az autójában, izgett-mozgott, ujjai a kormányon doboltak, a gondolatai egészen máshol jártak. Maga elé tar-

totta a tenyerét, rámutatott, és izgatottan azt suttogta: „Úgy érzem, mintha egy kis sárkányt tartanék a kezemben. Csak arra kell figyelnem, nehogy elszúrjam.”

Vállalkozóként gondolkodni azt jelenti, hogy az optimizmus és az elkeseredés között haladunk egy rögös ösvényen. Az optimizmust az önmegvalósítás lehetőségének izgalma váltja ki, hogy sikeres céget indíthatunk és irányíthatunk; a kétségbeesést az ezzel járó nehézségek és az úton heverő holttestek idézik elő. Sokan szeretnék elindulni ezen az ösvényen; nekik szánjuk ezt a könyvet útmutatóul.

2.

A vállalkozás legszélesebb körben elfogadott modern meghatározását Howard Stevenson, a Harvard Üzleti Karának professzora alkotta meg. Definíciója szerint „a vállalkozás a lehetőségek keresése, tekintet nélkül a jelen pillanatban rendelkezésünkre álló erőforrásokra”. Ennek a meghatározásnak a vonzereje éppannyira abban rejlik, ami kimaradt belőle, mint ami benne foglaltatik. Nem használja például a „kockázat” szót, mert Stevenson úgy vélte, a legtöbb vállalkozó nem tartja magát kockázatfüggőnek. Hajlandók vállalni a gyakran nehéz céljaik eléréséhez szükséges rizikót, az értelmetlen kockázattól azonban irtóznak. Gustave Flaubert arra intett, hogy a művész élete legyen „szabályos és rendezett, mint egy polgáré, hogy a munkájában vad és eredeti lehessen”.⁶ Ezt a tanácsot akár a vállalkozóknak is adhatta volna.

Stevenson definíciója ezenkívül nem korlátozza a vállalkozás gyakorlását azokra, akik saját céget alapítanak és vezetnek, mert úgy véli, ahhoz, hogy vállalkozóként viselkedjünk, nincs feltétlenül szükség cégre. Az a nagyvállalati menedzser, aki újszerű módszert talál arra, hogy egy új termék kifejlesztésére másokat mozgósítson és megszervezen, Stevenson meghatározása szerint bizonyos értelemben vállalkozói szellemben cselekszik, hiszen új lehetőségeket keres, tekintet nélkül arra, hogy jelen pillanatban milyen erőforrások állnak rendelkezésére. Az a művész, aki korábban ki nem próbált média- és együttműködési megoldásokkal kísérletezik, ugyanezt teszi. A vállalkozó olyasvalaki, aki soha nem érzi úgy, hogy elakadt, csak mert pillanatnyilag nincs a birtokában az, amire egy adott álom vagy lehetőség megvalósításához szüksége van. A vállalkozó mindig megtalálja a módját, hogy ellenálljon a modern élet tálcán kínált könnyű megoldásainak, és a saját útját járja.

Amikor Barack Obama fontolóra vette, hogy elindul a 2008-as elnökválasztáson, a szükséges erőforrásoknak csak a nagyon kis része állt rendelkezésére, csupán az egyre sokasodó pozitív előjelekre támaszkodhatott. *Vakmerő remények (The Audacity of Hope)*⁷ című könyvének promóciós körútján mindenütt izgatott tömeg várta. A Demokrata Párt veterán politikusai is meghallgatták a beszédeit, elismerően bólogattak, és Bobby Kennedyhez hasonlították.⁸ Obama attól a pillanattól fogva vezéregyéniségnek érezte magát, hogy megkezdte tanulmányait a Harvard Jogi Karán, és azt tapasztalta, hogy a leendő politikai eliten belül is képes betölteni ezt



Egy politikai vállalkozó, amint az éppen rendelkezésére álló erőforrásokat mérlegeli



a szerepet. A tanácsadói biztatták, hogy készüljön fel, hát-ha a csillagok kedvező együttállása hozzásegíti a győzelemhez. Megunta, hogy egyszerű szenátor legyen, unta a törvénygyártás „favágó” munkáját, és úgy képzelte, hogy sokkal hatékonyabban teljesíthetne a végrehajtó hatalom csúcsán. A gazdag demokraták támogatásának megszerzésében olyan ügyesnek bizonyult, hogy ráragadt a „Péncz” becenév. Vállalkozói elméje teljes fordulatszámra pörgött.

Egyesek intették, hogy még túl korai, hiszen csak két éve jutott be a szenátusba, mások viszont arra figyelmeztették, hogy amilyen gyorsan jönnek, olyan gyorsan szerte is foszlanak az elnöki esélyek, bolond lenne, ha nem ragadná meg őket. Fiatal volt, és nem számított elkötelezett pártkatonának, de nem volt tapasztalata, és nem tudhatta maga mögött a Demokrata Párt magjának támogatását. Egyelőre „szexi” jelenségnek számított, de vajon képes lesz-e megbirkózni a választási kampányban elkerülhetetlen kritikákkal? Aztán ott volt még a származása. A felesége, Michelle nagyon aggódott, milyen hatással lesz ez az egész a családra, a két kislányukra. Néhány nappal azelőtt, hogy bejelentette a jelöltségét, későbbi kampánymenedzsere, David Axelrod azt mondta neki: „Úgy vélem, megvan benned az ambíció, de hiányzik az a patológiás hajtóerő, ami a győzelemhez szükséges”.⁹

A karácsony azzal telt, hogy a család megvitatta a döntést, majd Obama felhívta a tanácsadóit, és közölte velük: benne van, elindul. Mint valami jó vállalkozó, lecsapott a lehetőségre, mérlegelte az esélyeit, és listákat készített. Elhatáro-

zása nem üzleti értelemben volt vállalkozói döntés, de megfelelt Stevenson követelményeinek. Abban a pillanatban ugyanis, amikor eldöntötte, hogy él a Fehér Ház kínálta lehetőséggel, kevés erőforrással rendelkezett, ő azonban bízott benne, hogy képes lesz megszerezni azt, ami szükséges.

Ennek a könyvnek nem az a célja, hogy segítsen egyezkedni a befektetővel vagy egy új vállalkozás kezdőtökéjét megbecsülni. Arra sem kínál taktikát, hogyan nyomhatunk keresztül egy új projektet a vállalati bürokrácia szintjein. Azt azonban leírja, hogyan gondolkodjunk, amikor először is eldöntjük, legyünk-e vállalkozók, majd amikor kitaláljuk, milyen ötleteket célozzunk meg, és hogyan éljük túl az elkerülhetetlen kihívásokat.

3.

A közgazdászok félszeg lények, nem szívesen lépnek ki a matematika szigorú korlátai közül. Nem így az amerikai Edmund Phelps, aki 2006-ban elnyerte a közgazdasági Nobel-díjat. Ő hisz abban, hogy szoros összefüggés áll fenn az egészséges, bővülő gazdaság és az egyéni kibontakozás szabadságát biztosító társadalom között. Phelps megvizsgálta a modern történelem legdinamikusabb gazdaságait, az 1820-as évek Nagy-Britanniáját, az 1920-as évek Franciaországát, illetve az 1960-as évek Amerikáját, és a következőt állapította meg:

Ha a modern gazdaságokat meg akarjuk érteni, egy modern elképzeléssel kell kezdenünk: a kreativitásból születő eredeti ötletek az egyes személyek egyéni ismeretein, információin és képzetén alapulnak. A modern gazdaságokat nagyrészt névtelen vállalkozók – ötletgazdag emberek, üzletemberek, kereskedők és úttörő végfelhasználók – egész sorának új gondolatai vitték előre.¹⁰

A társadalmakat az említett gazdasági dinamizmus időszakában nemcsak gazdasági, de társadalmi értelemben is modernnek tekinthetjük. Előítéleteket vetkőztek le, bővítették a társadalmi szabadságokat, és a korábbinál többen vehettek részt a politikai, gazdasági és kulturális életben. Minél többen vannak egy társadalomban, akik boldogok, hogy oda tartozhatnak, s akiket arra ösztönöznek, hogy önmaguk legyenek és gyarapodjanak, az adott társadalom gazdasága is annál dinamikusabb lesz. Ez persze nyugtalaníthatja a régi rend híveit. Ezek gyakran élnek azzal a kifogással, hogy fenn kell tartani a társadalmi rendet, és erre hivatkozva igyekeznek ellenállni a – Phelps szavaival – „mindent a feje tetejére állító teremtésnek, a lázas fejlődésnek és a fájdalmas lezárásoknak, ha az új dolgok esetleg nem válnak be”.¹¹ A legdinamikusabb növekedésnek azonban mindig is ezek voltak a feltételei. Ez az a környezet, amelyben a vállalkozók történelmi távlatokban mindig is jól teljesítettek. Ha nem szabadják fel a fortyogó tömeget alkotó egyének tudását és tehetőségét, a gazdasági fejlődés megtorpan és stagnálni kezd.