

Karaoke vs. innováció

Dr. Velencei Jolán

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Vállalkozásmenedzsment Intézet

velencei.jolan@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Mindig nagy gondot okoztak az emberiségnek azok, akik az általuk elfogadott egyetlen rendnek (szobájukban, szívükben, agyukban) voltak birtokában. A valóságban sokféle rend van. A szüntelenül fejünk felett lebegő bizonytalanság a karaoke vállalatok menedzsereit a tudás vásárlására kényszeríti. Ha egy eredeti innováció olyan kérdésekre ad választ, amelyeket előtte fel sem tudtunk tenni, akkor egy másik ablakon keresztül láthatjuk az üzletelést. A „füstszerű” megoldásokkal a fogyasztó igényeinek kielégítésétől eljuthatunk a fogyasztók elbűvöléséig.

Kulcsszavak: füstszerű innovációk, paradigmaváltás, szenvedélyes innovátorok

1 A status quo fogságában

A status quo-csapda forrása mélyen bennünk van. Kényszersorsunk része: a kitaposott utat ne cseréld kitaposatlanra! Ahogy Einstein is mondta, a józanész nem más, mint egy rakás előítélet, amellyel kamaszkorodig teletömik a fejed. A változás a mai világban kitaposatlan útra terelhet, de sokan inkább felvállalják a „megszokott kibírhatatlan”-t és elkerülik az „új kibírhatatlan”-t. Igyekeznek úgy rendezni és stabilizálni a körülöttük lévő világot, hogy soha ne léphessen fel semmiféle váratlan esemény. Az igazi biztonság az, ha képesek vagyunk búcsút inteni a biztonságunknak.

Mindig nagy gondot okoztak az emberiségnek azok, akik az általuk elfogadott egyetlen rendnek (szobájukban, szívükben, agyukban) voltak birtokában. A valóságban sokféle rend van. Vannak keményebben és lazábban leírhatók. Ezeknek a rendeknek leírása az „itt és most” és az „ott és akkor” elvárások szavakba öntése. Az első lényeges dolog, megállapítani mi az új rend! Fogadjuk el, hogy a dolgok, gondolatok és cselekedetek akkor vannak rendben, ha úgy vannak, ahogy ott és akkor kell, hogy legyenek. Ha egy vállalati buli után az

irodában szanaszét dobált üres üvegek és száradt pogácsák vannak, akkor az rendben van. Nagy baj lenne azzal a bulival, ahol sem italt sem ételt nem szolgálnak fel. Ellenben a takarító személyzet munkája után csak akkor van rendben az iroda, ha még csak sejteni sem lehet, mi történt az előző délután (vagy este).

„A rendrakás sok milliárd dolláros iparágga nőtte ki magát.” [1] Honnan a vágy, hogy rendet teremtsünk magunk körül. A rendteremtés kellékeivel tele vannak az üzletek, csinos, sokszínű mappákat, rendezőket vásárolhatunk, és ezek olyan nélkülözhetetlenek egy jól szervezett ember számára, mint Batman számára az öve. Csak egy gombnyomás, csak egy pillantás a nagy zöld mappára, és már repülnek is felénk a kívánt papírok. Már-már aggódni kezdünk, ha ezeket nem használjuk, szégyelljük, hogy szervezetlen és rendetlen az életünk. És ez nem csak a munkahelyünkre érvényes, hanem a magánéletünkre, a lakásunkra, a partnerkapcsolatunkra vagy a gyerekeink nevelésére is. Sokan vannak, akik számára pont ez a hozzáállás hozza meg az üdvösséget. Ők azt hirdetik, hogy segítenek nekünk megszervezni az életünket, és rendet teremtenek magunk körül. Csak el kell végezni néhány tanfolyamot, tréninget, és „minden rendben lesz”. Kevesen kérdezik meg, hogy megéri-e a fáradságot, és persze a nekik fizetett pénz az az erőfeszítés. Kedvencem a következő történet, mely arról szól, miként bizonyítható, hogy a szervezethez kifizetődő. Ehhez két pakli kártyára van szükség, melyek közül az egyiket megkeverjük, a másikat sorba rendezzük, és egy-egy embernek a hallgatóság soraiban kiosztjuk. Megnevezünk két kártyalapot, és már indulhat is a verseny. Ki találja meg gyorsabban? Világos, hogy a rendezett kártyapakliból sokkal gyorsabban kihúzhatók a keresett lapok. Mit is bizonyítottunk? Amit eddig is tudtunk? Mire kellene ebből rájönni? Például arra, hogy kinek a dolga a paklikat rendbe rakni, és például ki fizet azért. Vagy mennyi idő a kivett lapokat újra visszatenni a helyére? Egy kis méricskélés az óra segítségével, no meg egy kis számítás, és az eredmény: a rend folyamatos fenntartása a legnagyobb kihívás. Node semmi gond, majd ismét elmegegyünk egy tanfolyamra, hogy kondicionáljuk magunkat.

Vizsgáljuk meg, rendben van-e a következő kijelentés! „Gyakorlatiasabban kell felfogni a problémát, mármint azt, hogy új növekedési pályára kell állni. Biztosítani kell a továbblépés lehetőségét, mert igenis objektívebbek és sokkal optimálisabbak is lehetnénk.” Mit lehet erre mondani? Mindent és semmit. Egész nap beszéltek, ismert szavakat (inkább: közhelyeket) használtak, de semmit sem értettünk. Úgy tűnt, ők értik egymást. Nem a szavak hordozzák a jelentést. Valami más. A testbeszéd, a hangneme, a hangszín, a státusz alapján értették meg egymást. Nyilvánvaló, hogy fogalmak nélkül nincs fogalmazás, de ezt gyakran elfelejtjük. A folyamatos tanulás folyamatos fogalomalkotás is. Ez nem jelenti azt, hogy a fogalmakkal és/vagy metaforákkal leírt elvárásokat ki is kell mondani, csak annyit jelent, hogy a fejünkben azok meg kell, hogy jelenjenek, mert azok nélkül képtelenek vagyunk gondolkodni. Hatalmas gond a fogalmak egyértelműsége, egyetlen rendje. Ilyen nincs. Az innovátor lazán meghatározott fogalmakat

használ. A fogalom és a valóság között mindig léteznie kell eltérésnek, mert míg az első a múlt szabályait (hagyományok), addig a második a jelen szabálytalanságait (valóság) tükrözi. Nem ugyanaz a rend! Aki megtanulta, hogy „akkor kell abbahagyni, amikor a legjobban megy”, az alkalmazni is fogja. Ezek a mondások rendszerezetlenek és cáfolhatatlanok. Még nagyobb fejfájást okoznak azok a mondások, amelyeknek van ellentétük is. A „nem lehet ugyanabba a folyóba lépni” és a „nincs új a nap alatt” közül melyik válik döntésünk alapjává? Az, amelyik benne van hagyományunkban, és még nem jártunk pórul vele?

Vannak, akik komolyan veszik a rendrakást, tipizálnak és standardizálnak. Ez egy siva-tag, amelyben sehol sincs egy kút. Hasonló sivatag a „Miben segíthetek?” tipizált kérdés. Elképzelhetetlen, hogy az összes válasz is tipizálható legyen. A tipizálatlan válasz a csak egyetlen rendet elfogadó kérdezőt könnyen zavarba ejtheti, sőt meg is béníthatja. Van, akiknek ez a sivatag csúnya, de van, akinek hasznos! Kinek milyen? A dolgokat nem olyannak látjuk, amilyenek ők maguk, hanem olyannak, amilyenek mi vagyunk. Sokan egyszerű és könnyen szabályozható rendszer alkotásával szeretnének rendet teremteni a vállalatukban. A rendtelenség forrása legtöbbször a rendteremtés kudarcából fakad, nem pedig a rend hiányából.

Taylor [2] elképzelése azon alapult, hogy az emberi cselekedetek sokfélesége és véletlenszerűsége a hatékony termelés akadályai. És ez az elképzelés szép lassan a gyárakból kiszivárgott a gyereknevelésbe is. „Taylor arra trenírozta családját, hogy fűttszót követően stopperórával mért hat másodpercen belül összegyűljenek.” [3] Híveinek tábora egyre nőtt, annak ellenére, hogy Sigmund Freud felfedezte, hogy a túl szigorú nevelésnek súlyos következményei lehetnek. Egészen a húszas évekig uralkodott a „mozdulatszabászat”, mígnem egy gyárban rá nem jöttek arra, hogy a munkások akkor teljesítenek jobban, ha odafigyelnek rájuk. Ennek ellenére továbbra is él a meggyőződés, hogy a dolgokat rendbe kell rakni.

2 A hárombetűs modellek fogságában

Minden hárombetűs üzleti modell a benchmarking-ra épül. A vizsgálódást az angol szó angol olvasataival kezdem: The Best Practice vagy The Lead Practice? A legjobb és a vezető gyakorlat között lényeges a különbség. Nem biztos, hogy azt, és úgy fogja a vállalat működtetni, de összehasonlítási alapnak nélkülözhetetlen. A benchmarking egy összehasonlítás, a vezető és a meglévő újítás között. Elsőnek kell lenni, vagy az elsőt kell követni, vagy félreállni az útból. Ahhoz, hogy új vezető gyakorlatot csináljunk, ismerni kell a régit. Tehát valami olyat, ami máshol bevált. Ha alapszabályát, – „don't copy” – elhanyagoljuk, akkor a vezető gyakorlat nem tanuláshoz, hanem majmoláshoz vezet, és így egyformán egyformák leszünk, és ez versenyhátrány. „Miközben

minden bizonnyal versenyzünk a receptekért, ha ugyanazokat a recepteket használjuk, mint mindenki más, az nem segít. A karaoke utánzó majmai ugyanúgy néznek ki, ugyanazt olvassák, ugyanúgy gondolkodnak. És ahogy George Patton tábornok megfogalmazta: „Ha mindenki ugyanúgy gondolkozik, akkor valaki nem gondolkozik.” [4] Néhány évvel ezelőtt világsikert aratott a Karaoke kapitalizmus című könyv. A cím is sugallja a mondanivaló lényegét, az üzletelésben sokan, eredeti gondolatok híján, mások ötleteit koppintják le. Mind több vállalat ugyanúgy néz ki, menedzserei ugyanazt olvassák, és ugyanúgy gondolkodnak.

A karaoke vállalatok azt hiszik, hogy változtatás akkor lesz, ha rábólintunk a megbízhatóság próbáját kiálló innovációra. De egyáltalán nem erről van szó, hanem arról, hogy nemet mondunk arra a több száz másik rejtélyre, amire mások nem gondoltak. „A vezetők az innovációt annak függvényében támogatják, hogy az adott pillanatban mennyi pénz áll rendelkezésre.” [5] A sztárokat gyártó média mogulok is a biztos sikerű énekesekbe, sztárokba akarják fektetni a pénzüket, az ismerlentől ódzkodnak. Ez olyan, mintha a tengerben csak egyféle hal élne meg. Ebből a halból ugyan finom ételeket tudnánk készíteni, de vajon megbízható tudás-e az, hogy a többi hal húsa nem ízlene senkinek? Tegyük fel, hogy egy idő után többféle hal is élhetne a tengerben, és választani lehetne. Talán megmaradnának azok, akik ragaszkodnának a régi, megszokott ízekhez, de talán lennének olyanok is, akik kipróbálnák az új halfajtákat, és új kedvenceket találnának. „A benchmarking és a best practice csak a középmezőnybe juttat. A másolás csak mismásolás. Az innovációt kíséri ováció!” [6]

A menedzserektől elvárt, hogy határozott célú, stabil értékrendű és magabiztos döntéshozóknak mutassák be magukat. Ez a minta figyelmen kívül hagyja, hogy egy szervezetben különböző preferenciák vannak, és ez gyakran vezet következtelen, kínos döntés-előkészítési folyamatokhoz. Ezeket az inkonzisztenciákat három szempont nyomán vizsgálhatjuk. Elsősorban figyelembe kell venni, hogy a preferenciák az észleléstől függenek, és természetesen ezek sokfélék lehetnek. Ahány döntéshozó, annyi preferencia. Másodsorban a preferenciák kialakulására a hierarchia szintjei és helyei is hatnak. És harmadsorban nem hagyható figyelmen kívül, hogy ezek az inkonzisztenciák a konfliktusokat inkább fenntartják, mint csökkentik. A menedzserek egy vállalatban nem lehetnek függetlenek, hanem együtt kell élniük a többiekkel. Magukban hordozzák a személyes versengést és a kooperálást is. Lehetetlen úgy vizsgálni őket, mint akik teljesen függetlenek másoktól. Az alkalmazkodásuk ökológiája arról szól, hogy egy-egy döntés előkészítésére más döntések előkészítése is hatni fog. Ezért is fontos, hogy legyen egy közös nyelv, amely segíti a szükséges tudások kontextusba helyezését.

A szüntelenül fejünk felett lebegő bizonytalanság a karaoke vállalatok menedzsereit a tudás vásárlására kényszeríti. A tanácsadók régóta tudják, milyen hatása van annak, ha a nevükhöz köthető egy-egy cikk egy rangos folyóiratban, például a Harvard Business Review-ban, és tisztában vannak az elfogadhatóság és

a legitimáció kapcsolatával. A tanácsadó cégek legitimációjával növekszik a projektek megbízhatósága. Többről van szó, mint pusztán a kereslet kielégítéséről. A menedzserek bizonytalansága valóban keresletet teremt, de ugyanezt teszi a tanácsadók kereslet-élénkítő stratégiája is.

Egy legenda arról szól, hogy az Alpokban hadgyakorlatozó magyar katonai egység két napra eltűnik a hóviharban. A harmadik nap aztán mégiscsak előkerülnek a katonák, és így magyarázzák a történeteket: „Hát igen, beláttuk, hogy reménytelenül eltévedtünk, és vártuk a halált. S akkor valamelyikünk talált egy térképet a zsebében. Ettől kicsit megnyugodtunk. Tábort ütöttünk, átvészeltük a hóvihart, és a térkép segítségével meghatároztuk a helyzetünket. S most itt vagyunk.” Az egységet kivezénylő hadnagy elkérte és alaposan szemügyre vette azt a csodálatos térképet. Döbbenet fedezte föl, hogy az nem is az Alpok, hanem a Pireneusok térképe volt. A történet tanulsága világos: ha eltévedünk, minden térkép avagy valamely hárombetűs modell a segítségünkre lehet! Ahogy Karl Weick [7], amerikai szervezetkutató magyarázza: „Kezükben a térképpel, legyen az bármilyen elnagyolt is, az emberek úgy kódolják be az általuk látottakat, hogy azok a lehető legjobban megfeleljenek annak, amit a térkép mutat. A térkép megelőlegezi az észlelésüket, s ők azt látják, amit látni szeretnének.” Egy neves tanácsadó kézikönyvével a menedzserek is megnyugszanak, cselekvésre készek lesznek, mint a történetben az elveszett katonák.

3 A számok fogságában

Napról napra mind több olyan jelenséggel találkozunk, amit nem tudunk a Gauss görbével magyarázni. Az elképzelhetetlen események következményei megjósolhatatlanok. Miután megtörténnek, akkor már találunk rájuk magyarázatot. Sok jelenségre azért mondjuk, hogy megjósolható lehetett volna, mert később találunk rá magyarázatot. A prognózisok misztikus mutatószámai feltételezik azt a valamit, amit mérni kellene. Úgy tűnik, hogy a mutatószámokba fektetett bizalom az együttműködés és az egyetértés alapja. A tanácsadó ipar által kínált elemző és prognosztizáló technikák zömét minden MBA-t végzett menedzser ismerheti. Egy bárhol megvásárolható szoftverrel egy PC-n ezek az elemzések elvégezhetők. Az elemzési technikák tömegessé válása óhatatlanul leszorította azokat az összegeket, melyet a vállalatok hajlandók kifizetni az ilyen munkákért. Ez arra kényszeríti a tanácsadóipart, hogy komplexebb rendszereket állítsanak elő, melyeket a menedzserek nehezen tudnak használni. Így továbbra is a tanácsadók gyártják a prognózisokat. A prognózisok keresése legalább annyira ösztönzött a kínálat által, mint amennyire a kereslet által. A tanácsadó és a prognózisra vágyó keresik egymást. A párkeresés analógiája itt helyénvaló, azaz legalább annyira keresi a férfit a párját, mint a nő. A prognózisok piacának működését tehát csak az azt kínáló és az azt megvásárló figyelembevételével lehet

vizsgálni. Az ismert tanácsadócégek nevükkel és munkájuk minőségével garanciát adnak a tőlük vásárolt prognózisokra, és ezek kevésbé kétesek a döntéshozók számára, mint a vállalatokban létrejöttek.

A változásra sarkalló innovációt embereken kell keresztülvinni, és tudni kell, hogy a nagy lármával beharangozott radikális változások, amit rövid időn belül kell elérni, irritálóak. A forradalmi retorika veszélyes csúszda. A radikális változás példája Champy és Hammer [8] a vállalatok újjáalakításáról szóló könyvének eladási folyamata. A projekt célja az volt, hogy a könyv két hónapon belül az eladási lista csúcsára kerüljön, bestsellerré váljon. A projekt úgy kezdődött, hogy megtudták, melyik könyvesboltoktól fogják összegyűjteni az eladott könyvmennyiség-adatokat. December első hetében a ranglisták javításához barátaik segítségével húszezer példányt vettek meg saját könyvükből. Ez a mennyiség elegendő volt arra, hogy a legtekintélyesebb amerikai napilapok, mint a New York Times és a Los Angeles Times, bestseller listáinak első helyére kerüljenek karácsony előtt, éppen akkor, amikor a könyvvásárlás a legintenzívebb. A projekt eredménye az volt, hogy egyre többen rohantak megvenni a hét legkeresettebb könyvét, és az év végéig, a könyv több mint két és fél millió vásárlóval dicsekedhetett. Amikor a könyveladás újjáalakításának folyamata ismertté vált, a hagyományos eladási folyamat alkalmazói felháborodtak. Nehezen értették meg, hogy radikális változás akkor van, amikor nem adaptálják, hanem lecserélik a folyamatot.

4 Kiút a fogságokból: szenvedélyes innovátorok

Mona Lisa olyan, mintha élne. A szemünkbe néz, és tekintete elárulja, hogy nem akar ki, egyéniség. Leonardo da Vinci „füstszerű”, kicsit elmosódott festményei zavarba ejtőek. „A művészi alkotások a befejezetlenség látszatát keltik, a mi képzeletünkre is bíznak valamit, találgathatjuk, hogy vajon mi és miért van. Ilyen a csend a zenében, a hatásszünet a drámai előadásokban.” [9] Ezek azok a szabályok, amelyek képesek teljesen megváltoztatni a szabályokat, és többféle olvasatra buzdítanak.

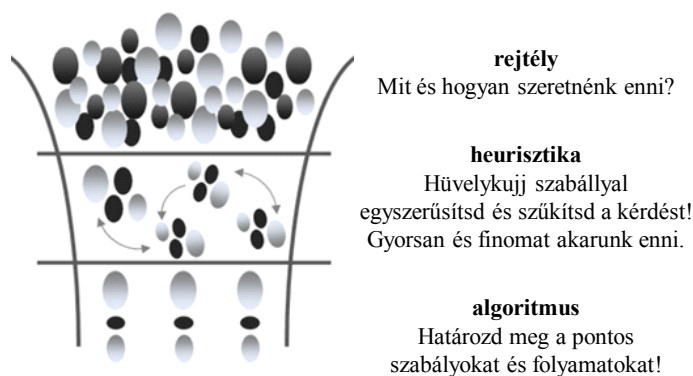
Az Iphone jelenség jól példázza a non-finito csábító misztikumát, csak éppen üzleti környezetben. Ahhoz azonban, hogy igazán értsük a vonzerőt, amit az ismeretlen, a megmagyarázhatatlan és a befejezetlen gyakorol ránk, valamennyire meg kell ismernünk, miként gondolkozunk. Az Apple újra feltalálta a telefont, és teljesen megváltoztatta az elvárásainkat arról, hogy mit tartunk a zsebünkben. Steve Jobs, a városi legendák szerint, sosem viselt inget, mivel utálta a gombokat. Az érintőképernyő, talán azért lett kitalálva, hogy ne kelljenek a gombok. A csábítás, hogy gombok nélküli telefont használjunk, bejött. „Egy forradalmian új felhasználói felületen a világ legjobb mutatóeszközét fogjuk használni, az ujjunkat.” - jelentette ki Jobs a termékbemutatón, és rögvest megmutatta, hogy

miként. Az a szép az Iphone-ban, hogy nem pakolták tele a fejlesztők a menüt olyan alkalmazásokkal, amit a többség alkalmaz. Nem estek abba a hibába, hogy átlagos igényeket elégítsenek ki. Ha valami hiányzik, felmegyünk a „piacra” és letöltjük. „Az innováció azelőtt a termékek innovációját jelentette. Aztán a termék egy idő után már elképzelhetetlen lett volna szolgáltatás nélkül. Manapság pedig nem kevesebbet, mint emocionális élményt kell nyújtanunk vásárlóinknak.” [10]

Ha valamit képzeletünkre bíznak, az titokzatos, amit szeretnénk megfejteni. A csábítás abban rejlik, amit nem ismerünk. „Nem kell megtervezni és bevezetni azt, ami már létezik, csak azért, mert nem vesszük észre azonnal. Más szóval a probléma, amelyet próbálunk megoldani, nem mindig igényli a segítségünket. De ha igen, a szimmetria erejének megértése lehetővé teszi, hogy jobb, elegánsabb megoldásokat dolgozzunk ki.” [11] Matthew E. May „füstszerű” kifejezéséről Karl Popper 1972-ben írt Órák és felhők című cikke juthat eszünkbe. Popper [12] azt mondja, hogy a természetről gondolkodva két paradigma él bennünk. Az egyik a 17-18. századi mechanika szemlélete, amely a természetre úgy tekint, mint egy órasmester által létrehozott óramű gépezetére, ahol a viszonyok determinisztikusak. Egy-egy fogaskerék elmozdulása egyértelműen meghatározza egy másik elmozdulását. A másik paradigma úgy tekint a természetre, mint a felhőkre, melyeknek nincsenek éles határai. Ha magasan repülünk, hol belemegyünk egy felhőbe, hol kijövünk belőle, de ez nem hasonlít ahhoz, mint amikor úszás közben kibújunk a vízből. Egy felhő mozgásának megértése elképzelhetetlen az órasmester paradigmáján keresztül, és a természetet, sőt az üzletelést sem érthetjük meg általa. Mindezek ellenére a mechanika szemlélete nagyon mélyen belénk ivódott. Az üzleti folyamatokat is az órák analógiájára vizsgáljuk, pedig azok inkább a felhők mozgására emlékeztetnek. Vágyunk rá, hogy könnyebben és biztonságosabban tájékozódjunk, és azon igyekszünk, hogy az üzleti folyamatok közötti kapcsolatokat is determinisztikussá tegyük.

Bernard Shaw [13] nyomán a „józan eszű” (common sense) ember mindig alkalmazkodik a világhoz, az „esztelen” (non-common sense) viszont megpróbálja azt magára szabni. Ebből következik, hogy a világ változása az „esztelen”-ektől függ. Néhány évtizeddel ezelőtt az alkalmazkodóképes, lojális vezetőket keresték. Elvárták tőlük, hogy elfogadják a cég kultúráját. Az ilyen elvárásokat kielégítő „alkalmazott” csak arra képes, hogy együtt tengődjön a többiekkel, néha több, néha kevesebb hasznot hozva a tulajdonosoknak. A „józan eszű” megpróbál rájönni, hogy miért vannak a dolgok így, ahogy vannak. Néha keresgeti az okokat, néha megpróbál alkalmazkodni a körülményekhez. Az „esztelen” lát valamit, ami még nincs, és megkérdezi, miért nincs úgy. Amikor elindult a tömeges autógyártás, folyamatosan nőtt a gyártók étvágya. Legyártottak ezer, majd tízezer, végül százezer autót, és amikor arra készültek, hogy egymillió autót gyártsanak, sokan megrettentek: De honnan ennyi sofőr! Ők azt kérdezték, miért van így, hogy nem a tulajdonos, hanem annak sofőrje vezeti az autót. Akik azt kérdezték, miért ne vezethetné mindenki a saját autóját, rájöttek, hogy a sofőrök száma nem korlát az autók használatában. És így lett.

A nem-tudás nagyon érzékeny terület. Mit tudunk a kezdésnél? Hajszál híján semmit. Már Menónt is foglalkoztatta ez a kérdés: „És miképpen fogod kifürkészni, Szókratész, azt, amiről egyáltalán nem tudod, hogy mi? Ki tudsz-e tűzni valamit azok közül a dolgok közül, amit nem ismersz, magad elé, hogy kutasd.” [14] Ilyen értelemben nem tudjuk, mit keressünk. Amit tudunk, abból nem lehet levezetni azt, amit nem tudunk. Aki úgy kezdi az innovációt, hogy tudja az eredményét, annak nincs mit megoldania. Roger Martin az egyik legbefolyásosabb üzleti gondolkodó 2009-ben jelent meg először a Thinkers50 listáján [15], és 2011-ben már a hatodik helyen állt. A tudásszűrést a következő tölcsérrrel (*Knowledge Funnel = Three-stage-model for altering knowledge from mystery to algorithms*) illusztrálta [16]:



1. ábra

Tudástölcsér (Forrás: Roger Martin)

A rejtélyek (*mystery*) túl bonyolultak ahhoz, hogy logikusan továbbvigyük azokat. Minden innováció, valami újnak a kiötlése rejtély. (A rejtvény az más, annak van megoldása, pl. egy meglévő termék javítása rejtvény, de egy új kitalálása rejtély.) Szelektálásuk valamilyen szabály (*heuristic*) alapján történik. Heurisztika segítségével határozzuk el, hogy vajon folytatjuk-e a k+f folyamatot vagy sem. Az algoritmus (*algorithm*) egy leírható gyártási folyamat.

Ha egy eredeti innováció olyan kérdésekre ad választ, amelyeket előtte fel sem tudtunk tenni, akkor egy másik ablakon keresztül láthatjuk az üzletelést. A „füstszerű” megoldásokkal a fogyasztó igényeinek kielégítésétől eljuthatunk a fogyasztók elbűvöléséig. Ahelyett, hogy megkérdeznénk, mi kell nekik, egy elegáns innovációval elcsábítjuk őket. Ha meglátják, elvárják önmaguktól, hogy legyen nekik is. A karaoke vállalatok stratégiai terveit az innovatív vállalatok stratégiai gondolkodásra cserélték.

Hivatkozások

- [1] Eric Abrahamson, David H. Freedman: Tökéletes rendetlenség. Mi van a renden túl? HVG Könyvek, Budapest, 2007, p. 14
- [2] Frederick Winslow Taylor: The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers, New York, 1911
<http://www.gutenberg.org/ebooks/6435>
- [3] Eric Abrahamson, David H. Freedman: Tökéletes rendetlenség. Mi van a renden túl? HVG Könyvek, Budapest, 2007, p. 77
- [4] Kjell A. Nordström, Jonas Ridderstråle: Karaoke kapitalizmus. Az emberiség menedzmentje. Complex Kiadó Kft., Budapest, 2004, p. 173
- [5] Roger Martin: Designgondolkodás. Akadémia kiadó, Budapest, 2010, p. 19
- [6] Kjell A. Nordström, Jonas Ridderstråle: Karaoke kapitalizmus. Az emberiség menedzmentje. Complex Kiadó Kft., Budapest, 2004, p. 18
- [7] Karl Erick Weick: Introduction: Cartographic myths in organizations. In: Mapping strategic thought. Anne Sigismund Huff (Ed.), Chichester: Wiley, 1990, pp: 1-10 https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/new_C11/Cartographic%20Myths%20in%20Organizations.pdf
- [8] James Champy, Michael Hammer: Vállalatok újraszervezése. Business – Process – Reengineering. Panem Kft., Budapest, 2000
- [9] Roger Martin: Designgondolkodás. Akadémia kiadó, Budapest, 2010, p. 4
- [10] Kjell A. Nordström, Jonas Ridderstråle: Karaoke kapitalizmus. Az emberiség menedzmentje. Complex Kiadó Kft., Budapest, 2004, p. 274
- [11] Matthew May: Elegáns megoldások nyomában. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2011, p. 83
- [12] Karl Popper: Of Clouds and Clocks, in Objective Knowledge: An Evolutionary Approach. 1965.
<http://www.informationphilosopher.com/solutions/philosophers/popper/>
- [13] Bernard Shaw: Common Sense about the War. New York Times, Current History, Vol 1, Issue 1, 1915
- [14] Polányi Mihály: Filozófiai írások II. Atlantisz Kiadó, Budapest, 1992, pp. 276–328
- [15] <http://www.thinkers50.com/biographies/95>

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2013.

- [16] Roger Martin: The Science of Art of Business. In: Rotman Magazin Winter 2009. http://www.rogerlmartin.com/wp-content/themes/rm2009/pdfs/rotman_winter_09_science_art_of_business.pdf