

Vállalkozói kudarcból levont tanulságok rendszere

Repisky Máté

Szegedi Tudományegyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.KSZ.03.06

A TANULMÁNY CÉLJA

Hazánkban megközelítőleg minden második vállalkozás éli túl az első három évét. Ezáltal a vállalkozók többsége találkozik a kudarcral és fontos vizsgálni, hogy ezekből az olykor kellemetlen tapasztalatokból milyen tudást tudnak tovább vinni szakmai életükben. Ennél fogva jelen kutatás arra kereste a választ, hogy mit tanulnak a vállalkozók a kudarcaikból és ezen tanulságokat miként lehet rendszerezni.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Jelen kvalitatív kutatás keretében 16, legalább egy kudarcot átélt vállalkozóval készült egyéni, félig strukturált mélyinterjú. A potenciális interjúalanyok hólabdás, ajánlason alapuló mintavétellel kerültek felkérésre a téma érzékenysége miatt valamint, hogy gyorsabban kialakuljon a bizalom a kutató irányába. Az interjúk során feltárt tanulságok maradéktalanul rendszerezésre kerültek.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kudarc során levont tanulságok rendszerezésének a végére létrejött struktúra négy területen belül rendszerezi a tanultakat (személyes, kapcsolatok, menedzsment és marketing tanulságok) 11 feltárt csoportba: önismeret/személyes fejlődés, válság- és kudarckezelés, karriermegfontolások, vezetőkhöz-, illetve alkalmazottakhoz kapcsolódó tanulságok, kommunikáció/együttműködés, vállalkozás menedzsmentje, jogi és pénzügyi tanulságok, piaci környezet és verseny, vevők és fogyasztói magatartás, míg végül a marketing-kommunikáció. Az így létrejött struktúra árnyaltabb és teljesebb rendszerezést kínál a vállalkozói kudarcból levont tanulságokra, mint azt a korábbi kutatások lehetővé tették. A vizsgált vállalkozók legtöbbit az önismeret, személyes fejlődés, valamint a vállalkozás menedzsmentje kapcsán tanultak a kudarc során.

GYAKORLATI/GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

Az üzleti életbe két úton használhatóak fel jelen kutatás eredményei. Egyrészt, az eredmények, mint valós példák vagy esettanulmányok beépíthetőek a vállalkozó és közgazdász oktatásba. Másrészt, pedig vezetők és vállalkozók a tanulmányt elolvasva emlékeztetőt kaphatnak, hogy megéri a néha egyértelműnek vélt dolgokra is figyelmet fordítani, mert akár egy vállalkozói kudarcra nőhetik ki magukat.

Kulcsszavak: vállalkozói kudarc, tanulás, tanulságok

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A vállalkozói lét alapjaiba kódolva tartalmazza a bizonytalanságot és a kockázatot (Fang He & Krähenmann 2021, Jenkins *et al.* 2014, McGrath 1999, Shepherd & Patzelt 2017), így a vállalkozóknak a kudarc eshetőségével a kezdetektől fogva számolniuk kell. Ezt támasztják alá a KSH (2022) adatai is, mely szerint a hazai vállalkozások három éves túlélési rátája 53,4% 10 éves átlagban nézve. A téma jelentőségének ellenére a kutatások még viszonylag gyerekcipőben járnak nemzetközi szinten is (Hsu *et al.* 2017, Hwang & Choi 2021, Klimas *et al.* 2021, Shepherd & Patzelt 2017), hazai kutatások tekintetében pedig még nagyobb a hiányosság (Repisky 2018, Repisky 2023). Azonban, ha a vállalkozói kudarcral kevésbé is foglalkoztak hazánkban, a tanulás (Bittner 1999) és a piacismeret fontosságát (Keszei 2008), vagy épp a válságmenedzselés szerepét az üzleti életben (Katits 1995) a Marketing és Menedzsment folyóirat hasábjain is hangsúlyozták. Sőt a korábbi válságokhoz hasonlóan (Reketye 2009), az elmúlt évek válságai, mint például a Covid járvány okozta megváltozott környezet és fogyasztói magatartás (Jakopáncz 2021) tovább növelte a tanulás vizsgálatának szükségességét.

Vállalkozók számára a kudarc megélése akár traumatikus és érzelmileg megterhelő lehet (Cope 2011, Jenkins *et al.* 2014, Shepherd 2003, Singh *et al.* 2015, Ucbasaran *et al.* 2013). Ugyanakkor maga a felépülési felfogható egyfajta tanulási folyamatként, ahol egyedi tudáshoz, tapasztalatokhoz juthatnak a vállalkozók saját maguk és a vállalkozásuk vonatkozásában is (Cope 2011, Cotterill 2012, Fang He & Krähenmann 2021, Jenkins *et al.* 2014, McGrath 1999, Omorede 2021, Riar *et al.* 2021, Shepherd & Patzelt 2017, Sitkin 1992, Ucbasaran *et al.* 2013).

Jelen kvalitatív kutatás arra keresi a választ, hogy mit tanulnak a vállalkozók a kudarcukból és ezen tanulságokat miként lehet megszerezni. Ennek megválaszolásához 16, legalább egy kudarcot átélt vállalkozóval készülték egyéni, félig-strukturált mélyinterjúk.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS THEORETICAL BACKGROUND

Mielőtt ismertetésre kerülnének a *vállalkozói kudarcból* levont tanulságok kapcsán végzett korábbi kutatások, elsőként fontos, hogy a kudarc definiálásra kerüljön. Jelen kutatás vállalkozói kudarcnak tekintette azt, amikor egy vállalkozó

kilép a vállalkozásából vagy bezárja azt, mert az gazdaságilag nem fenntartható, vagy mert az nem teljesítette az elvárásait, vagy egy erőteljes külső tényező a vállalkozása elhagyására kényszeríti. Az alkalmazott definíció megközelítőleg megegyezik Khelil (2016) halmazábrás kudarcrendszerezéséből az akaratlan kilépés dimenzióval és egyértelműen kizárja az olyan kilépéseket, amikor a vállalkozó egy pozitív cél érdekében hagyja el cégét (lásd például: Wennberg *et al.* 2010).

A vállalkozói kudarc számos negatív módon hathat a vállalkozó életére (Cope 2011, Fang He & Krähenmann 2021, Klimas *et al.* 2021, Repisky 2023, Singh *et al.* 2007, Ucbasaran *et al.* 2013), ugyanakkor a kudarc során tanultak jelentős pozitív hozadékaik lehetnek ezen tapasztalásnak (Shepherd 2003, Sitkin 1992, Ucbasaran *et al.* 2013, Yamakawa & Cardon 2015). Továbbá több kutató egyetértést fejezte ki, hogy a kudarcainkból többet tanulhatunk, mint sikereinkből (Cope 2011, McGrath 1999, Riar *et al.* 2021, Sitkin 1992), megismerhetjük miként reagálunk nehéz helyzetekre (Cope 2011, Riar *et al.* 2021), új mintákat tanulhatunk, szabadabban gondolkozhatunk új ötleteken, azaz a kudarc fontos forrása lehet az új tudásnak és képességeknak (Cope 2011, Klimas *et al.* 2021, Ucbasaran *et al.* 2013, Yamakawa & Cardon 2015). Ugyanakkor a kudarcból történő tanulás nem egyszerű és főleg nem automatikus, hiszen a vállalkozónak sokszor az alapvető hiedelmeit és önmagát kell újraértékelnie (Riar *et al.* 2021, Sitkin 1992), miközben számos kudarc okozta következménnyel is meg kell küzdenie, hogy sikeres legyen a tanulás, mint például a vállalkozás elvesztése okozta gyász érzésével, mely csökkenti a tanulási képességeket (Shepherd 2003, Shepherd *et al.* 2009, Ucbasaran *et al.* 2013).

A kudarc során a vállalkozók megérthetik, hogy mi működik és mi nem (Cope 2011, Yamakawa & Cardon 2015), egyre több bizonytalan helyzetet ismerhetnek meg, így csökkentve a jövőbeli bizonytalanságot (Fang He & Krähenmann 2021, McGrath 1999, Sitkin 1992). Továbbá a kudarc változást hozhat a vállalkozók önismeretében, vállalkozói tevékenységében vagy kapcsolataik kezelésében (Cope 2011, Fang He & Krähenmann 2021). Abban pedig a legtöbb kutató egyetért, hogy a kudarc során tanultakat a vállalkozók jelentős része egy új vállalkozás alapításánál használja fel (Cope 2011, Klimas *et al.* 2021, Shepherd 2003, Shepherd *et al.* 2009, Singh *et al.* 2015, Ucbasaran *et al.* 2013, Uy *et al.* 2012, Yamakawa *et al.* 2015, Zhao & Wibowo 2021). Több korábbi kutatás kísérte meg megszerezni a vállalkozói kudarc során szerzett tanulságokat, melyekből négy eltérő

megközelítés mentén készült, ismertebb kutatás kerül röviden bemutatásra az alábbiakban.

1. Riar és kutatótársai (2021) esettanulmányos kutatásuk során, abból a gondolatból indultak ki, hogy a kudarc vállalkozók által észlelt okai nagyban meghatározzák azt, hogy milyen tanulságokat vonnak le a vállalkozók. Ez alapján ők elkülönítették, hogy külső vagy belső kudarc ok kapcsán vontak le tanulságokat a vállalkozók.

2. Atsan (2016) kvalitatív, interjú kutatása során három csoportba rendezte a tanulságokat: lehetőségfelismerés, lehetőségkihasználás és személyközi kapcsolatok.

3. Singh és kutatótársai (2007) kvalitatív kutatásuk során abból indultak ki, hogy a kudarc négy területen hat a vállalkozó életére (gazdasági, társas, pszichológiai és fiziológiai terület), ezeken a területeken jelentkeznek a következmények, ezekkel a területekkel küzd meg a vállalkozó, így ezen a négy területen fognak a tanulságok is elkülönülni.

4. Végül pedig a legnépszerűbb rendszerezés, melyet Cope (2011) alkotott meg és azóta több másik kutató is átvett (például Byrne & Shepherd 2015, Fang He & Krähenmann 2021, Klimas *et al.* 2021). Cope négy területre osztotta a kudarc során tanultakat a következők szerint:

a. Önmaguk: Saját erősségek, gyengeségek, képességek, attitűdök, hiedelmek és fejlesztendő területek megismerése, azaz egy jobb mentális kép kialakítása magunkról.

a. Vállalkozás (és annak elvesztése): A vállalkozás erősségeinek és gyengeségeinek megismerése, beleértve a kudarc okait is.

a. Kapcsolatok, kapcsolati háló: Vállalkozáson belüli és kívüli kapcsolatok természetének és menedzselésének megismerése.

a. Vállalkozásmenedzsment: Vállalkozás irányításának és kontrollálásának hatékonyabb módjainak megismerése szélesebb környezet figyelembevételével.

A fentiek alapján láthatjuk, hogy több rendszer létezik, melyek más-más módon közelítették meg a kérdéskört és attól függően, hogy egy kutatás a kudarc mely területére fókuszál jobban, más-más megközelítés alkalmazása lehet célravezető.

MÓDSZERTAN ÉS MINTA RÖVID ISMERTETÉSE INTRODUCTION OF THE METHODOLOGY AND THE SAMPLE

Jelen kutatás ugyan egy nagyobb vállalkozói kudarcfeldolgozást vizsgáló kutatás része volt, viszont ez a tanulmány csak arra kérdésre kereste

a választ, hogy mit tanulnak a vállalkozók a kudarcukból és ezen tanulságokat miként lehet rendszerezni. A kutatás feltáró jellegű, kvalitatív, narratív megközelítést alkalmazó interjú kutatás volt. Az első jelentősebb módszertani kihívás már itt jelentkezik, ugyanis számos kutató kiemelte a vállalkozói kudarcot átélő interjúalanyok felkutatásának és részvételre bírásának nehézségeit (Byrne & Shepherd, 2015, Cotterill 2012, Jenkins *et al.* 2014, Khelil 2016). Az interjúalanyok felkutatása hólabdás mintavétellel történt, annak érdekében, hogy kialakuljon az interjúutánt és az interjúalany között egy bizalmi kapocs és nagyobb arányban vállalják a felkeresettek az interjút. Az interjú felvételéhez egy több körben tesztelt interjúfonál szolgáltatott az egyéni mélyinterjú struktúráját. Végül 16 interjú került elemzésre jelen kutatásban.

A minta több szempontból is igen vegyes képet mutatott, annak érdekében, hogy a vizsgálni kívánt jelenségek minél változatosabb mivoltukban kerüljenek feltárára. A 16 vállalkozó átlagos vállalkozói tapasztalata az interjú felvételekor 16,2 év volt, míg a legkisebb tapasztalattal rendelkezőnek 6 év tapasztalata volt, addig a legtapasztaltabbnak 31 év. Ugyanakkor míg néhány vállalkozónak a kudarcral érintett volt az első és egyben utolsó vállalkozása (7, 10, 15), addig több portfólió vállalkozó meg se tudta mondani pontosan eddig hány vállalkozás irányításában vett részt (2, 4, 8, 16).

Ugyan mindegyik vállalkozás mikro- vagy kisvállalkozás volt, de tevékenységükben eltértek és működési időtartamuk is változatos volt (fél évtől 25 évig). A vizsgált kudarcokból kilenc az interjú megelőző öt évben történt, öt kudarc 5 és 10 év közötti intervallumban, míg csak két kudarc történt 10 évvel az interjú előtt. Ezen utóbbi információ közlése azért is fontos, mert túl hamar a kudarc után a vállalkozók még lehet nem jutottak el a tanulságokig, sok év elteltével pedig torzulhatnak az emlékeik a visszaemlékezési hiba következtében („recall bias”), így ez egy korlátja lehet a kutatásnak (Cope 2011, Corner *et al.* 2017). További elért mintából fakadó korlátnak tekinthető, hogy a kutatásban szinte kizárólag férfiak vettek részt (16 megkérdezettből 13 férfi volt).

EREDMÉNYEK RESULTS

Az interjúk során feltárt tanulságok először a szakirodalomban fellelhető elméletek alapján kerültek rendszerezésre. Elsőként a legelterjedtebb négy terület megközelítés került kipróbálásra (Cope 2011), viszont fontos árnyalatai vesztek el az

eredményeknek vagy egyes tanulságok erős kompromisszumokkal kerülhettek volna besorolásra a területekbe. Ezt követően Singh és kutatótársai (2007) módszeréből inspirálódva, kerültek besorolásra az egyes tanulságok, hogy milyen típusú következményhez kapcsolódhatnak, viszont olyan mértékben a szakmai és pszichológiai következményekhez kapcsolódtak, hogy ez a megközelítés se bizonyult célravezetőnek az eredmények kommunikálásához. Míg Riar és kutatótársai (2021), valamint Atsan (2016) rendszerezései túl egyszerűsítőnek bizonyultak, Cope megközelítéséhez hasonlóan

lényeges árnyalatai vesztek volna el a tanulságoknak. Összességében arra jutottam, hogy Cope (2011) kategóriáit figyelembe véve, de hagyom, hogy az interjúkból emelkedjenek ki a lényegesebb tanulási területek. Az interjúk elemzésének végére az 1. ábrán látható struktúra emelkedett ki, mely szerint négy nagy területen belül, összesen tizenegy tanuláscsoport található, melyek a következőkben konkrét példák segítségével bemutatásra is kerültek.

1. ábra: Javasolt rendszerezés a vállalkozói kudarcból levont tanulságokra

Figure 1. Suggested systematization for lessons learned from entrepreneurial failure

Személyes	Önismeret, személyes fejlődés	Válság- és kudarckelzés	Karrier megfontolások
Kapcsolatok	Vezetőkhöz kapcsolódó tanulságok	Alkalmazottakhoz kapcsolódó tanulságok	Kommunikáció, együttműködés
Menedzsment	Vállalkozás menedzsmentje		Jogi és pénzügyi tanulságok
Marketing	Piaci környezet és verseny	Vevők, fogyasztói magatartás	Marketing-kommunikáció

Forrás: saját szerkesztés

I. Személyes tanulságok területe:

1. Az *önismeret és személyes fejlődés* tanuláscsoport volt az egész kutatásban a legkiterjedtebb kategória, mind számságban (17 tanulság), mind változatosságban. Ide többek között olyan tanulságok tartoztak, mint üzleti partnerek kapcsán jobb hallgatni az intuíciónkra, első benyomásra (1; 9); „...önhittség, hogy én mindenkinél mindent jobban tudok. Én nem szégyellek kérdezni, utánaézni.” (4); nem vágyik folyamatos utazásra, ezért most már lakhelye köré szervezte új vállalkozásait (13) vagy épp, hogy mások eltérő céljait könnyebben tudja már elfogadni (1).

2. Mivel kudarcok kapcsán levont tanulságok voltak vizsgálva, így nem meglepő, hogy számos interjúban megjelentek *válság- és kudarckeléshez* kapcsolódó tanulságok is. Erre a területre szemléletes példák a következők: kis pihenés után aktívan keressünk és tegyünk a kiütést, a változásért (1); „Szerintem az ember életében kell, hogy legyen néhány olyan, hogy megvállunk bizonyos dolgoktól, amikhez hozzászokunk, nem kell ragaszkodni

mindenhez, sőt.” (11); „Jobb egy még nagyon kecsesítő vállalkozást is, ilyen gondok esetében akkurátusan, időben lezárni.” (9)

3. Karriermegfontolások területén volt, aki rájött, hogy már csak szakmájában vállalkozna (3), nem szeretne nagy nemzetközi cég vezetésébe tartozni (13), vagy épp, hogy fókuszáljunk egy-két vállalkozásra és ne „szöszögessünk” egyszerre sokkal (16).

II. Kapcsolatokra vonatkozó tanulságok területe:

4. *Vezetőkhöz kapcsolódó tanulságok* több módon is megmutatkoztak: „Aki nagyon nagy szavakkal és úgymond nagyzási hóbortokkal érkezik, azok - ez volt a fő tanulság - azokat elkerüljük.” (12), most már más szempontok szerint választana üzlettársat (15), fontos, hogy értsünk a vállalkozás szakterületéhez, különben túlzottan ki vagyunk szolgáltatva az üzlettársunknak (16).

5. *Alkalmazottakhoz kapcsolódó tanulságok* közé tartoztak többek között olyanok, hogy meg kell próbálni az emberhez szabni a munkakört és nem az embert beleerőszakolni a munkakörbe, ha

nem illik bele (13), ha induláskor még nincs meg a teljes csapat, idővel is be lehet őket vonni a vállalkozásba (7), vagy szükséges lett volna több kereskedelmi szakembert bevonni (14).

6. *Kommunikáció és együttműködés* területén három tanulság merült fel, mégpedig, hogy a problémák leggyakrabban nem megfelelő kommunikációból erednek, így erre tudatosan figyelni kell (9), előre fel kell készülni a nagyon eltérő személyiségek közötti kommunikációs feszültségekre (13), valamint alaplóból bizalommal van mások irányába, de egy kicsit gyanakvóbbnak, óvatosabbnak kell lennie az üzleti életben (15).

III. Menedzsment tanulságok területe:

7. *Jogi és pénzügyi tanulságokon* belül pénzügyi részre lehet példa, hogy ne fektesse be legközelebb minden vagyonát a vállalkozásába (5), míg jogi részre pedig, hogy „körül bátyázná magát” szellemi tulajdon védelemmel (7) vagy, hogy a következő vállalkozásba már többségi tulajdonosként szállna be (12).

8. *Vállalkozás menedzsmentjéhez* kapcsolódott a második legtöbb tanulság (szám szerint 12). Ide olyan tanulságok tartoztak, mint hogy a „Napi rutinban nem szabad elveszni” (1), nincs szükség mindig részletes tervezésre, fontosabb az értékeink szerint következetesen cselekedni (1), megfelelő szakértők bevonásának fontossága (2; 8), folyamatszervezés szükségessége (11) vagy épp, hogy nem akar ő is átugrani lépcsőfokokat a vállalkozásépítésben és csődbe jutni, mint mások (4).

IV. Marketing tanulságok területe:

9. *Piaci környezethez* és versenyhez kapcsolódó tanulságok között olyanok merültek fel, mint hogy piackutatás nélkül nem szabad vállalkozásba kezdeni (2), iparág független üzleti korlátokat sikerült megismernie (7), erőteljesebb piaci fellépés szükségessége (11), vagy hogy olyan vállalkozást kell indítani, mely kevésbé függ erős külső hatástól (10).

10. *Vevőkhöz és fogyasztói magatartáshoz* kapcsolódó tanulságok voltak, hogy nem kell mindenáron megfelelni minden ügyfélnek, lehet köztük szelektálni (14), fontos a kiegyensúlyozott megbízói struktúra kialakítása (1), partnerválasztásnál fontos az értékrend is a minőség mellett, most már akár jól fizető ügyfélre is nemet mond (1), vagy a játékosok közösségében gyorsan elterjed a negatív vélemény, ami nagy veszélyforrás (7 – e-sporttal foglalkozó cégük volt).

11. Végül, de nem utolsón sorban a *marketing-kommunikációhoz* kapcsolódó tanulságok következnek. Ide olyanok tartoztak, mint hogy „Nagy hatalma van a közösségi fórumoknak”, melyre lehet építeni (7), vagy hogy kommunikálni kell,

hogy miben lehetnek jobbak a versenytársaknál (8). Két vállalkozó új kompetenciákat is elsajátított ezen a területen a kudarc elkerülésére tett kísérletek időszakában, egyikük a hirdetések kezelését tanulta meg (11), míg másik vállalkozó a keresőoptimalizálást próbálta ki, ami az interjú időpontjában már, egy új cég formájában, a főtevékenysége volt (2).

A teljesebb elemzés érdekében, azonban nem csak a javasolt tanúságrendszerzés került bemutatásra, hanem az is, hogy a vizsgált minta vonatkozásában az egyes tanúságscsoportok milyen gyakran merültek fel. Ennek érdekében a 2. ábrán került megjelenítésre, hogy melyik vállalkozó melyik tanúságterületen vont le következtetéseket a kudarcából, viszont az ábrán az nem látható, hogy az egyes vállalkozók az egyes tanúságterületeken hány különböző tanúságot vontak le. Míg a 10. interjúalany csak, egy területen egy tanúságot vont le, addig a 7. interjúalany 7 különböző tanúságterületen is eljutott következtetéseikig. A legtöbb eltérő tanúságot az 1. interjúalany vonta le, szám szerint 15-öt, míg ha ezek „csak” öt különböző tanúságterületet is érintettek.

A 2. ábrán továbbá az is látszik, hogy a legtöbb esetben az önismeret, személyes fejlődés, valamint a vállalkozás menedzsmentje kapcsán tanultak a vállalkozók, mely egyébként az egyedi levont tanulságok számosságában is igaz. Ugyanakkor a 2. ábra elemzése a kutatás egy újabb korlátjára hívhatja fel a figyelmet, mégpedig, hogy előfordulhat, hogy jelen feltáró kutatás még nem mindegyik tanúságscsoport esetében érte el a telítődési pontot.

ÖSSZEZGÉS ÉS KÖVETKEZTÉSEK

SUMMARY AND CONCLUSIONS

Összességében elmondható, hogy a kutatás választ talált a feltárni szándékozott kérdésre és olyan rendszerzés jött létre a vállalkozói kudarcból levont tanulságokra, mely árnyaltabb vizsgálódást tesz lehetővé a jövőben. A létrejött struktúra négy területen belül rendszerzi a kudarc során levont tanulságokat (személyes, kapcsolatok, menedzsment és marketing tanulságok), melyek együttesen 11 csoportot tartalmaznak: önismeret/személyes fejlődés; válság- és kudarckezelés; karriermegfontolások; vezetőkhöz kapcsolódó tanulságok; alkalmazottakhoz kapcsolódó tanulságok; kommunikáció és együttműködés; vállalkozás menedzsmentje; jogi és pénzügyi tanulságok; piaci környezet és verseny; vevők és fogyasztói magatartás; míg végül a marketingkommunikáció.

Továbbá érdekes, hogy a legtöbb tanulság

2. ábra: Tanuláscsoportok előfordulása interjúalanyonként
Figure 2. Occurrence of lessons learned per interviewee

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Össz.
Személyes	Önismeret, személyes fejlődés	x		x	x		x			x			x	x	x	x		9
	Válság- és kudarckezelés	x				x			x	x		x	x					6
	Karrieremgfontolások			x			x			x				x			x	5
Kapcsolatok	Vezetőkhöz kapcsolódó tanulságok	x						x	x				x			x	x	6
	Alkalmazottakhoz kapcsolódó tanulságok							x		x		x		x	x			5
	Kommunikáció, együttműködés									x				x		x		3
Menedzsment	Jogi és pénzügyi tanulságok					x		x	x				x			x		5
	Vállalkozás menedzsmentje	x			x	x	x	x	x				x	x				x
Marketing	Piaci környezet és verseny		x					x			x	x						4
	Vevők, fogyasztói magatartás	x						x							x			3
	Marketing-kommunikáció		x					x	x				x					4
	ÖSSZESEN	5	2	2	2	3	3	7	5	5	1	5	5	4	3	4	3	

Forrás: saját szerkesztés

kívülről nézve, főleg ha az olvasó közgazdász, akkor elég egyértelműeknek tűnhetnek és meglepő lehet, hogy másoknak egy vállalkozói kudarc kell ezek levonásához, mely több oka lehet. Egyrészt sok vállalkozó nem közgazdász, vagy éles, érzelmi- leg felfokozott helyzetben nem olyan könnyen jutnak eszébe a tanultak. Másrészt, különféle kognitív torzítások és heurisztikák is eltéríthetik őket attól, hogy éles helyzetben a tudások legjava szerint cselekedjenek, ilyenek lehetnek többek között: a megerősítési torzítás (McGrath 1999), hozzáférhetőségi heurisztika (Kahneman 2013, Lippai 2010, Selei 2012), vagy épp a túlzott magabiztosság (Artinger & Powell 2016, Selei 2012, Shepherd *et al.* 2009, Shepherd *et al.* 2015).

Az eredmények hasznosíthatósága több területen jelenhet meg. Először, a kutatók számára jelen, több árnyalatot tartalmazó, rendszerezés mélyebb vizsgálatokat tehet lehetővé a kudarcból történő tanulás területén. Másodsor, az eredmények, mint szemléletes példák vagy esettanulmányok beépíthetők a vállalkozó és közgazdász oktatásba, melyet a Szegedi Tudományegyetemen már meg is kezdünk. Végül, pedig vezetők, vállalkozók a tanulmányt elolvasva emlékeztetőt kaphatnak, hogy megéri a néha túl egyértelműnek vélt dolgokra is figyelmet fordítani, mert akár a vállalkozásukkal fizethetnek egy elkerülhető hibáért.

HIVATKOZÁSOK
REFERENCES

Artinger, S. & Powell, T. C. (2016), "Entrepreneurial failure: Statistical and psychological explanations". *Strategic Management Journal*, 37(6), 1047-1064. <https://doi.org/10.1002/smj.2378>

Atsan, N. (2016), "Failure Experiences of Entrepreneurs: Causes and Learning Outcomes". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 435-442. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.054>

Bittner, P. (1999), "Tanuló szervezetek és a marketing", *Marketing & Menedzsment*, 33(5), 11-14.

Byrne, O. & Shepherd, D. A. (2015), "Different strokes for different folks: Entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 375-405. <https://doi.org/10.1111/etap.12046>

Cope, J. (2011), "Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis", *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002>

Comer, P. D., Singh, S., & Pavlovich, K. (2017), "Entrepreneurial resilience and venture failure", *International Small Business Journal*, 35(6), 687-708. <https://doi.org/10.1177/0266242616685604>

Cotterill, K. (2012), "A Comparative Study of Entrepreneurs' Attitudes to Failure in Technology Ventures", *International Journal of Innovation Science*, 4(2), 101-116. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.4.2.101>

Fang He, V. & Krähenmann, G. (2021), (Not) Learning from Failure? The Heavy Toll of Stigma on Entrepreneurs. In *Work Life After Failure?: How Employees Bounce Back, Learn, and Recover from Work-Related Setbacks*. Emerald Publishing Limited. – Preprint. <https://doi.org/10.1108/0275668211012601757-2223.4.2.101>

- org/10.1108/978-1-83867-519-620211018
- Hsu, D. K., Wiklund, J., & Cotton, R. D. (2017), "Success, failure, and entrepreneurial reentry: An experimental assessment of the veracity of self-efficacy and prospect theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 19-47. <https://doi.org/10.1111/etap.12166>
- Hwang, K., & Choi, J. (2021), "How Do Failed Entrepreneurs Cope with Their Prior Failure When They Seek Subsequent Re-Entry into Serial Entrepreneurship? Failed Entrepreneurs' Optimism and Defensive Pessimism and Coping Humor as a Moderator", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137021>
- Jakopáncz, E. (2021), "#maradjotthon: Koronás élet. A megváltozott élet a COVID-19 járvány ideje alatt. Nagyszámú mélyinterjú kutatás eredményei", *Marketing & Menedzsment*, 55(Különszám 1.), 19-30. <https://doi.org/10.15170/mm.2021.55.ksz.01.02>
- Jenkins, A. S., Wiklund, J., & Brundin, E. (2014), "Individual responses to firm failure: Appraisals, grief, and the influence of prior failure experience", *Journal of Business Venturing*, 29(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.10.006>
- Kahneman, D. (2013), *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Katits, E. (1995), "Vállalati válságmenedzselés", *Marketing & Menedzsment*, 29(5), 15-20.
- Keszey, T. (2008), "A marketing információk szerepe és jelentősége a vezetői döntéshozatalban és a piaci tanulásban", *Marketing & Menedzsment*, 42(5-6), 70-81.
- Khelil, N. (2016), "The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy", *Journal of Business Venturing*, 31(1), 72-94. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.08.001>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., & Maalaoui, A. (2021), "Entrepreneurial failure: a synthesis and conceptual framework of its effects", *European Management Review*, 18(1), 167-182. <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- KSH (2022), 1.2.4. *Vállalkozások demográfijája és struktúrája (2006-2018)*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/thm/1/ind1_2_4.html (Utolsó letöltés: 2022. 07. 13.)
- Lippai L. L. (2010), "Az önkontroll jelensége magatartás-gazdaságtani és pszichológiai perspektívából", *Pszichológia*, 30(1), 59-75. <https://doi.org/10.1556/pszicho.30.2010.1.5>
- McGrath, R. (1999), "Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure", *Academy of Management Review*, 24, 13-30. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580438>
- Omoredé, A. (2021), "Managing crisis: a qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1441-1468. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00655-0>
- Reketye, G. (2009), "Marketing a gazdasági recesszió időszakában", *Marketing & Menedzsment*, 43(1), 14-21.
- Repisky M. (2018), "Vállalkozói kudarc – A vég, vagy egy új kezdet?", *Vezetéstudomány*, 49(4), 12-22. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.04.02>
- Repisky M. (2023), "A categorization of the consequences of entrepreneurial failure: Validated in Hungary", *Vezetéstudomány*, 54(5), 2-17. <https://doi.org/10.14267/veztud.2023.05.01>
- Riar, F. J., Bican, P. M., & Fischer, J. (2021), "It wasn't me: Entrepreneurial failure attribution and learning from failure", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 13(2), 113-136. <https://doi.org/10.1504/ijev.2021.114385>
- Selei A. (2012), "Pszichológiai torzítások a fogyasztói döntésekben és hatásuk a vállalatok viselkedésére", *Iustum Aequum Salutare*, 8(3-4), 139-152.
- Shepherd, D.A. (2003), "Learning from business failure: propositions of grief recovery for the self-employed", *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416377>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2017), *Trailblazing in entrepreneurship: Creating new paths for understanding the field*. Springer
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009), "Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure", *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>
- Shepherd, D.A., Williams, T.A., & Patzelt, H. (2015), "Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda", *Journal of Management*, 41(1), 11-46. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10205abstract>
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007), "Coping with entrepreneurial failure", *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344. <https://doi.org/10.1017/s1833367200003588>
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015), "Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization", *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005>
- Sitkin, S.B. (1992), "Learning through failure: the strategy of small losses", In: Shaw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, 14, 231-266.
- Uebasaran, D., Shepherd, D., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013), "Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs", *Journal of Management*, 39(1), 163-202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- Uy, M. A., Foo, M. D., & Song, Z. (2013), "Joint effects of prior start-up experience and coping strategies on entrepreneurs' psychological well-being", *Journal of Business Venturing*, 28(5), 583-597. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.04.003>
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010), "Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers", *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361-375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.001>
- Yamakawa, Y., & Cardon, M. S. (2015), "Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure", *Small Business Economics*, 44(4), 797-820. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9623-z>
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2015), "Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236. <https://doi.org/10.1111/etap.12047>
- Zhao, H., & Wibowo, A. (2021), "Entrepreneurship Resilience: Can Psychological Traits of Entrepreneurial Intention Support Overcoming Entrepreneurial Failure?", *Frontiers in Psychology*, 12, 707803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707803>

Repisky Máté, PhD, tanársegéd
rep.mate@eco.u-szeged.hu

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

System of lessons learned from entrepreneurial failure

THE AIM OF THE PAPER

In Hungary only half of new enterprises survive their first three years. Thereby most of the entrepreneurs will experience failure and it is important to research that what can entrepreneurs learn from these sometimes unpleasant experiences for their future businesses. Therefore, present research sought the answer to what entrepreneurs learn from their failures and how these lessons can be systematized.

METHODOLOGY

In this qualitative research 16 entrepreneurs, who experienced at least one failure, were interviewed with a tested, semi-structured in-depth-interview thread. The potential interviewees were reached with recommendation based sampling, because of the sensitive topic and to enhance trust building toward the researcher. During the analysis all of the explored lessons were used in the systemization.

MOST IMPORTANT RESULTS

The explored categorization structure contains 11 groups of lessons grouped into four bigger themes (personal, relationships, management and marketing lessons). The 11 groups are the followings: self-knowledge/personal development; crisis and failure management; career considerations; lessons related to leaders; and -employees; communication/cooperation; business management; legal and financial lessons; market environment and competition; customers and consumer behavior; and finally marketing communication. The resulting structure offers a more detailed and complete systematization of the lessons learned from entrepreneurial failure than previous theories. The interviewed entrepreneurs learned most about self-knowledge/personal development and business management during the failure.

RECOMMENDATIONS

The results of this research can be used in business life in two ways. On the one hand, the results, as real-life examples or case studies, can be incorporated into entrepreneur and economist education. On the other hand, managers and entrepreneurs can get a reminder by reading the study that it is worth paying attention to sometimes obvious things, because these mistakes can cause to lose their businesses.

Keywords: entrepreneurial failure, learning, lessons