

# JAK ZOSTAĆ PRZEDSIĘBIORCĄ

Zbuduj  
własną firmę  
i odnieś sukces!

Janusz A. Marszalec

CENTRUM EDISONA

*Obecnym i przyszłym przedsiębiorcom,  
którzy codziennie walczą o lepszy byt dla siebie i rodziny,  
i o lepszy świat.*

# Spis treści

1. Wstęp . . . . .	9
2. Przedsiębiorczość – co to takiego? . . . . .	15
3. Uważaj na mity . . . . .	20
4. Fakty z życia przedsiębiorcy . . . . .	34
5. Twoje zdolności i umiejętności . . . . .	40
6. Kim jest i kim nie jest przedsiębiorca? . . . . .	52
7. Osobowość i charakter przedsiębiorcy . . . . .	60
8. Rodzaje przedsiębiorstw . . . . .	74
9. Co wpływa na sukces przedsięwzięcia? . . . . .	81
10. Jak szukać pomysłu dla siebie? . . . . .	95
11. Jak oceniać możliwości pomysłu na biznes . . . . .	109
12. Czas sprawdzić, czy rynek doceni twój pomysł . . . . .	127
13. Model i strategia twojego biznesu . . . . .	133
14. Biznesplan – jak się do niego przygotować. Mentalna jazda próbna . . . . .	140
15. Co powinien zawierać biznesplan? . . . . .	146
16. Skąd zdobyć pieniądze . . . . .	165
17. Sprawy prawne i podatkowe . . . . .	180
18. Rozpoczynamy podróż . . . . .	187
19. Jak założyć firmę . . . . .	191

20. Pierwsze 30 dni . . . . .	200
21. Zarządzanie firmą . . . . .	207
22. Zmiana – jedyna rzecz stała w biznesie . . . . .	215
23. Lider czyli przywódca . . . . .	222
24. Każdy z nas jest sprzedawcą . . . . .	236
25. Firma jest tak dobra jak zespół . . . . .	243
26. Jak zarządzać swoim czasem . . . . .	252
27. Uczenie się na błędach . . . . .	262
28. Ochrona własności intelektualnej . . . . .	268
29. Co robić, by firma rosła . . . . .	279
30. Wyjście – realizacja zysków z inwestycji . . . . .	291
31. Firma rodzinna . . . . .	298
32. Przedsiębiorczość społeczna . . . . .	311
33. Na koniec. Co należy, a czego nie należy robić . . . .	316
34. W drogę . . . . .	349
35. Dodatki . . . . .	354
Bibliografia . . . . .	360
Indeks . . . . .	367

# 1. Wstęp

*Większość tego, co słyszysz na temat przedsiębiorczości, jest nieprawdą. To nie jest magia; nie ma w tym żadnych tajemnic; geny także nie mają z tym nic wspólnego. To dyscyplina wiedzy i jak każdej innej dyscypliny można się jej nauczyć.*

Peter D. Drucker

Wiek XXI to czas, kiedy w biznesie i na stanowisku pracy największe nagrody zbierać się będzie za potęgę umysłu, spostrzegawczość, kreatywność, innowacyjność i umiejętność budowy sieci kontaktów. To czasy szybkich zmian, kiedy zmiana staje się jedynym stałym elementem otoczenia i naszej codzienności. Osoby nieprzygotowane do zmian będą ofiarami tych zachodzących unikatowych procesów. Ale czasy wielkich przemian to także czasy wielkich szans i możliwości. Ci, którzy są spostrzegawczy, mają odpowiednie umiejętności i są zdolni do uchwycenia tych ważnych chwil i nadarzających się wyjątkowych okazji, będą największymi beneficjentami.

Wielkim wyzwaniem jest zawsze zmiana ludzkiej mentalności. Widzimy rzeczy takimi, jakimi nasze umysły każą naszym oczom je widzieć. A dziś w naszym otoczeniu zachodzą zupełnie nowe zjawiska. Nowe segmenty rynku, nowe technologie, produkty i usługi, o których jeszcze kilka lat temu trudno było marzyć, pojawiają się jak grzyby po deszczu i stają się elementami codziennego krajobrazu. Na rynku definiowane są nowe zasady, jeżeli jeszcze obowiązują jakiegokolwiek ogólne kanony. Biznes nie

musi już dziś być wielki, aby przynosić znaczące efekty i silnie oddziaływać na otoczenie. Dziś klawiatura komputera, tablet czy telefon komórkowy stają się ważniejsze niż sala konferencyjna posiedzeń zarządu.

Coraz większe zainteresowanie przedsiębiorczością wynika z kilku przyczyn. Utrzymanie miejsca pracy przez długi czas w tej samej firmie jest dziś rzeczą niepewną, a praca przez całe życie dla jednego pracodawcy, jak to bywało dawniej, przeszła do historii. Firmy ukierunkowane są na zmniejszanie zatrudnienia i outsourcing. Praca dla korporacji, która wyznaje inną skalę wartości albo która nie ceni pomysłów i zaangażowania swoich pracowników, powoduje często frustracje. Także rozwój nowych technologii i gospodarki opartej na wiedzy stwarza zupełnie nowe możliwości i jak magnes przyciąga odważnych do samodzielnej działalności.

Małe i średnie przedsiębiorstwa to 99,8% wszystkich istniejących firm w krajach Unii Europejskiej. Kreują one prawie 67% miejsc pracy w sektorze prywatnym, tworzą prawie 60% wartości dodanej przemysłu i są bardzo ważnym ogniwem gospodarki. Mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, stanowią aż 92,1% funkcjonujących w Europie biznesów<sup>1</sup>. Ich podstawą jest przedsiębiorcze myślenie i działalność. Ty także możesz taką firmę stworzyć, dla siebie, realizując swoje aspiracje i marzenia, i dla innych, dając im pracę i szanse realizacji kariery zawodowej.

Pierwszymi adresatami książki są osoby młode, często stojące przed wyzwaniem tworzenia w niedalekiej perspektywie swojego

---

<sup>1</sup> Zob. *Putting Small Business First. Europe Is Good for SMEs, SMEs Are Good for Europe*, Komisja Europejska, Bruksela 2008.

Paul Wymenga i in., *Are EU SMEs Recovering from Crisis? Annual Report on EU Small and Medium Sized Enterprises, 2010/2011*, Ecorys for European Commission, Rotterdam, Cambridge 2011.

pierwszego przedsięwzięcia<sup>2</sup>. Jako ludzie młodzi macie specjalne predyspozycje do przedsiębiorczości. Macie otwarte umysły, kochacie niezależność, lubicie podejmować wyzwania i jesteście innowacyjni. Sprzyja temu rewolucja cyfrowa, która jest dla was rzeczą naturalną. A ta spłaszcza hierarchie, zmniejsza dystans i pozwala pojedynczym osobom na podejmowanie wyzwań, które wcześniej były zastrzeżone jedynie dla dużych organizacji. Frustruje was ciągle wysłuchiwanie mądrości i wskazówek starszych, kwestionujecie status quo, chcecie być samodzielni i kreować własną rzeczywistość, a to cechy dla przedsiębiorczości niezwykle cenne.

Książka przeznaczona jest także dla wszystkich innych osób, w różnym wieku, które zawsze pozostają mentalnie młode, pełne pasji, energii, ciekawości świata i chętne do podejmowania nowych wyzwań. Na własne przedsięwzięcie jest czas i miejsce w każdym wieku. Dobitną tego ilustracją jest postać Raya Kroc, który założył firmę McDonald's, mając 53 lata i chorując na cukrzycę. Z pojedynczej jadłodajni zbudował światową firmę, zawsze wierząc, że najlepsze jest jeszcze przed nim.

Książka skierowana jest zarówno do osób stojących przed wyzwaniem rozpoczęcia swojej kariery zawodowej przez budowę własnego przedsięwzięcia biznesowego, jak i do tych, które chcą przejść od pracy dla kogoś do pracy dla siebie i swojej firmy. Pozwoli ci odkryć, jak z pasją i radością można realizować swoje marzenia, stać się samodzielnym, mieć pracę, która jest przyjemnością, zarabiać pieniądze i stawać się bogatym, a jednocześnie tworzyć dobro, dostarczać innym potrzebnych produktów i usług

---

<sup>2</sup> Zob. Christine Volkmann i in., *Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Unlocking Entrepreneurial Capabilities to Meet the Global Challenges of the 21<sup>st</sup> Century*, World Economic Forum, Cologne/Geneva 2009.

i zaspokajając ich potrzeby. To może być także droga do lepszego zrozumienia samego siebie i droga do osobistego szczęścia. I choć to droga trudna, wymagająca samodyscypliny, wytrwałości, ciągłego uczenia się i ogromnej pracy, to także wielka przygoda, radość tworzenia i nagroda, której rozmiary mogą przekraczać nasze najśmielsze oczekiwania.

Przedstawione w książce zagadnienia i interpretacje to nie jedyny sposób widzenia przedsiębiorczości. To moja własna perspektywa, która opiera się na osobistych doświadczeniach bycia przedsiębiorcą, to zbiór podstawowych spraw, o których chciałbym przeczytać lub o jakich sam chciałbym od kogoś usłyszeć, kiedy rozpoczynałem swoją podróż jako przedsiębiorca. Tak się jednak nie stało i własną drogę od naukowca do przedsiębiorcy wykuwałem w codziennym uczeniu się przez praktykę, czytanie inspirujących książek, dodatkowe studia biznesowe i rozmowy z wieloma osobami, które, każda z osobna w jakimś obszarze, były dla mnie mimowolnymi mentorami.

Możesz oczywiście już na tym etapie zrezygnować z czytania tej książki i odłożyć ją uznając, że nie jest to temat dla ciebie istotny. Nie poznając jednak poruszanych w niej zagadnień, nigdy nie będziesz w stanie ocenić, co mogłeś zyskać. Kim mogłeś się stać, co w życiu stworzyć i czego dokonać, jakiej doży radości, szczęścia i zasobności finansowej pozbawiłeś się już na samym początku. Być może wrócisz do tematu kiedyś w przyszłości, ale tym razem pewne szanse zniknęły i już się nie powtórzą. Trud więc niewielki, a potencjalne korzyści ogromne. Może zatem nie warto już na początku rezygnować z szans, które stwarza nam życie.

Książka nie ma na celu zachęcania do przedsiębiorczości czy zniechęcania do podjęcia wyzwania bycia przedsiębiorcą. Jej ce-



lem jest raczej przedstawienie wyzwań i pokazanie możliwości, zachęcenie do spojrzenia na swoje własne zdolności i umiejętności: co wiesz i umiesz, a czego należy się nauczyć, aby zostać przedsiębiorcą i odnieść sukces w biznesie.

Być może myśli te zainspirują cię, zachęcą do głębszego poznania zagadnień i rozszerzenia wiedzy. Być może pewnego dnia sam staniesz się przedsiębiorcą. A być może wiedza ta okaże się przydatna w twojej zupełnie innej karierze zawodowej, gdzie rozumienie przedsiębiorczości i przedsiębiorców okaże się ważne.

Każdy ma pomysły, ale niewielu ma odwagę i determinację, aby je realizować. Wszyscy mamy marzenia, ale niewielu ma zdolności i umiejętności przeistoczenia ich w udany biznes. Poznaj tajniki przedsiębiorczości, spójrz na swoje zdolności i umiejętności, pasje i marzenia. I jeżeli uważasz, że warto spróbować wybrać się w tę trudną, ale niezwykle pasjonującą podróż, to czytając tę książkę właśnie rozpocząłeś pierwszy etap, który, wierzę głęboko, zaprowadzi cię do upragnionego, wymarzonego celu. Tam, gdzie chcesz być. A może jeszcze dalej, do miejsc, o których nie wiedziałeś, że istnieją i nie marzyłeś, aby tam się kiedykolwiek znaleźć.

Dziękuję mojemu synowi Danielowi za opowieść o przedsiębiorstwie ojca jego fińskiego szkolnego kolegi, co było ziarnem siewnym mojej praktycznej przygody z przedsiębiorczością. I cieszę się, że jest takim, jakim jest. Moja żona Ania była i zawsze jest dla mnie wsparciem i miłością życia, a w czasie pisania tej książki była jej pierwszym, niezwykle wymagającym i kreatywnym recenzentem. Dziękuję też swoim Rodzicom, że w surowych warunkach tradycyjnego wychowania dali mi miłość i wsparcie, zaszczepili zasady moralne, i zawsze wierzyli we mnie i w to, co robię. Moja wdzięczność dla Teściów, którzy zawsze byli ogromną

pomocą, a Mama dalej wspiera moje działania, dziś z wysokości niebios.

Dziękuję Czesławowi Czaplínskiemu za fotografię, która znajduje się na okładce książki, a także za wiele inspirujących rozmów, cenne uwagi i komentarze.

Za wartościowe uwagi do pierwszej zredagowanej wersji książki dziękuję p.p. Agnieszce Gryzik, Hannie Dreszer-Lichańskiej, prof. Jakubowi Lichańskiemu, Adamowi Wiśniewskiemu i Łukaszowi Sosze.

**Janusz A. Marszalec**

Warszawa/Nieborów, styczeń 2014

## 2. Przedsiębiorczość – co to takiego?

*Za dwadzieścia lat będziesz bardziej rozczarowany rzeczami,  
których nie zrobiłeś, niż tymi, które zrobiłeś. Więc zrzuć z siebie więzy.*

*Wyplń z bezpiecznej przystani. Złap wiatry w żagle.*

*Eksploruj. Marz. Odkrywaj.*

Mark Twain

Choć z upływem lat teorie przedsiębiorczości ulegały zmianie, a każdy uczyony miał inną, swoją własną teorię, przedsiębiorczość można określić jako umiejętność przekształcania idei w działanie, zdolność postrzegania nadarzających się szans, rozumienie potrzeb i gotowość do podejmowania działań zmierzających do rozwoju działalności komercyjnej. Przedsiębiorczość to także innowacyjność i kreatywność w myśleniu i działaniu<sup>3</sup>, czego skutkiem są przedsiębiorstwa dostarczające na rynek produkty i usługi, które inni chcą nabywać, wynagradzając przedsiębiorcę za podjęty wysiłek.

Przedsiębiorczość można także określać w kategoriach kreowania czegoś nowego, odkrywania nowych rynków, o istnieniu których nikt nie wiedział lub ich nie potrafił zauważyć, i wypełniania odkrytych niszy swoją ofertą. Nisze wiążą się z efektywnym zaspokajaniem potrzeb konsumentów przez skuteczne działania przedsiębiorstwa.

---

<sup>3</sup> Zob. Joseph A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Przedsiębiorczość to także gotowość do podejmowania kalkulowanego ryzyka<sup>4</sup>. Można powiedzieć, że przedsiębiorczość i ryzyko to dwie rzeczy, które zawsze są nierozłączne. Zysk z działalności przedsiębiorczej jest nagrodą za podjęcie ryzyka, skuteczne działanie i odniesienie sukcesu. Jednak ludzie mają zwykle awersję do ryzyka, które wywołuje stres, niepokój i dyskomfort.

Można rozróżnić dwa rodzaje niepokoju towarzyszącego podejmowaniu ryzyka w działalności przedsiębiorczej<sup>5</sup>. Pierwszy z nich – najbardziej powszechny – to obawa związana z robieniem czegoś nowego, konsekwencjami takiego działania i kosztami utraconych możliwości. Wiąże się to z popełnieniem błędów i ryzykiem poniesienia wymiernych strat (najczęstsze obawy związane są z porzuceniem obecnej pracy, stratą czasu lub zainwestowanych pieniędzy), potrzebą stałego uczenia się oraz obawami, że jest to zbyt trudne lub niemożliwe. Drugi rodzaj niepokoju dotyczy konsekwencji zaniechania podejmowania rozważanych działań oraz uczucia winy i żalu wynikających z zaniechania („lepiej było spróbować i ponieść porażkę niż w ogóle nie próbować”). Odpowiedź, który rodzaj niepokoju jest w twoim przypadku silniejszy, należy do ciebie, bo wizja zarówno ryzyka, jak i nagrody są zawsze w oku i umyśle obserwatora. Abyś jednak mógł odnieść sukces, twoje pragnienie sukcesu powinno być większe niż strach przed porażką.

Osobiste decyzje o podejmowaniu działalności przedsiębiorczej powinny wynikać z zestawienia i porównania argumentów przemawiających za rozpoczęciem działalności przedsiębiorczej

---

<sup>4</sup> Zob. Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Beard Books, Washington, DC 2002 (wyd. I 1921).

<sup>5</sup> Zob. Stephen C. Harper, *Extraordinary Entrepreneurship. The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2005.

i przeciwko niej. Wśród elementów zachęcających do podjęcia ryzyka wymienić można chęć bycia swoim szefem, wizję bogactwa, uznanie w oczach własnych i innych, samorealizację, wolność, spotykanie ciekawych ludzi, kreatywną pracę w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Siły powstrzymujące przed podjęciem ryzyka to obawa o utratę pracy, straty oszczędności, ciągła niepewność i niepokój, wstyd, poniżenie, napięcie w relacjach z bliskimi i w życiu rodzinnym, rozstanie się z partnerem, rozwód. Stan poszczególnych elementów za i przeciw jest zjawiskiem dynamicznym, zaś preferencje i oceny ulegają zmianom. Osoby, które widzą więcej ryzyka niż potencjalnej nagrody za podjęcie działalności przedsiębiorczej, nie powinny rozpoczynać w takiej sytuacji biznesu. Ci, którzy widzą więcej korzyści niż potencjalnych strat, zwykle rozpoczynają działalność przedsiębiorczą i podejmują wyzwanie budowania własnej firmy.

Istnieją sposoby minimalizacji ryzyka przez odpowiednie zaplanowanie przygotowań do podjęcia działalności przedsiębiorczej i wchodzenie w biznes stopniowo, nie rzucając wszystkiego naraz na szalę. Zmienia się wtedy nasze postrzeganie ryzyka i zwiększa ochota do podejmowania wyzwań.

Niektórzy uważają, że dobrym rozwiązaniem jest podjęcie działalności przedsiębiorczej w dziedzinie swojego hobby. Są jednak przedsiębiorcy, którzy nie podzielają tej opinii, i twierdzą, że działanie takie nie sprawdza się w praktyce. Kiedy hobby staje się codziennym obowiązkiem, przestaje być pociągające i przestaje spełniać swoje poprzednie funkcje przyjemności i relaksu. To tak jakby pracować w sklepie z czekoladą. Choć czekolada jest słodka i smaczna, a jej jedzenie sprawia nam przyjemność, po pewnym czasie, kiedy jemy ją w nadmiarze, przestaje nam smakować tak jak wtedy, kiedy była ośłodą miłych chwil.

Należy mieć na uwadze, że rozpoczęcie działalności przedsiębiorczej jest raczej biegiem maratońskim niż sprintem. Musisz być odpowiednio przygotowany do drogi, mieć potrzebny zapas sił i środków, dobre zdrowie i pieniądze, i być gotowym na ponoszenie kosztów, zanim dotrzesz do celu i odniesiesz upragniony sukces. Jako istoty ludzkie mamy jednak ogromne, zwykle nieuświadomione pokłady wewnętrznych sił, które odpowiednio zaktywizowane pomagają nam w osiągnięciu wyzyna naszych możliwości.

### Z życia wzięte

Każdy z nas ma ogromny potencjał, wewnętrzną siłę, która pozwala nam niejednokrotnie góry przenosić. Thomas Edison mawiał: „Gdybyśmy robili wszystkie rzeczy, które jesteśmy w stanie zrobić, wprawilibyśmy się w ogromne zdumienie”.

O ciekawym wydarzeniu opowiadał w jednej ze swoich audycji radiowych pt. „Ciąg dalszy” Paul Harvey, dziennikarz z Chicago. Do pewnej szkoły w Detroit chodził chłopiec o imieniu Stevie. Nauka i zabawa z rówieśnikami była dla niego wyzwaniem jak dla nikogo innego w szkole. Był niewidomy, czuł się gorszy niż koledzy, którzy nie zawsze byli dla niego mili. Pewnego dnia w czasie lekcji nauczycielka zauważyła biegającą po klasie mysz. Wiedziała, że Stevie wprawdzie nie widzi, ale ma dar, jakiego nie posiada żaden z uczniów klasy, niezwykle czułe uszy, które są jakby rekompensatą za niesprawność jego oczu. Poprosiła więc, aby

klasa zachowywała się cicho i aby to on pomógł jej złapać mysz. Stevie był zaskoczony, ale bardzo dumny z zaufania nauczycielki. Skupił się maksymalnie i zakończył operację sukcesem. Wiele lat po tym wydarzeniu wspomina, że ta chwila stała się dla niego początkiem zupełnie nowego życia. Dzięki zaufaniu uwierzył w siebie, w swoje ogromne możliwości, które od tego czasu zaczął rozwijać. Ten młody chłopak jest obecnie znany jako Stevie Wonder i uważany jest za jednego z największych wokalistów i kompozytorów muzyki pop naszych czasów<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Zob. Paul Aurandt, *Paul Harvey's The Rest of the Story*, Doubleday, New York 1997 (zebrane przez Lynne Harvey).

### 3. Uważaj na mity

*Nie pozwól, aby hałas opinii innych ludzi zagłuszał twój własny wewnętrzny głos. Miej odwagę podążać za głosem serca i intuicji.*

*One w jakiś sposób wiedzą, kim naprawdę chcesz się stać.*

*Wszystko inne jest drugorzędne.*

Steve Jobs

Przedsiębiorczości i przedsiębiorcom towarzyszy od lat wiele opinii i mitów. Warto się przyjrzeć najważniejszym z nich i rozważyć je, aby nie stały się przeszkodą na twojej drodze do sukcesu w biznesie.

#### Mit 1. Przedsiębiorcą trzeba się urodzić

Nie stwierdzono, aby istniał gen przedsiębiorczości, więc przedsiębiorczość nie wiąże się z posiadaniem odpowiednich genów. Ludzie rodzą się z różnymi zdolnościami i niektóre z nich, jak np. zdolności do uczenia się, zawiązywania przyjaźni i nawiązywania kontaktów są w biznesie szczególnie przydatne. Pracując jednak nad sobą, można wiele z tych umiejętności bardzo silnie rozwinąć.

Na nasze życie ma także wpływ otoczenie. Jeżeli rodzina jest zasobna, może cię wspomóc w uzyskaniu lepszej edukacji, choć to tylko otwiera drzwi, a ty sam musisz solidnie pracować, aby zdobyć wiedzę. Rodzina może wpływać na to, jakich ludzi spoty-



kasz, wesprzeć cię finansowo, kiedy zechcesz założyć firmę, albo udostępnić ci cenną sieć kontaktów, na które inni będą musieli długo pracować.

Mimo to wielu przedsiębiorców rozwinęło swoją działalność z ogromnym sukcesem mając bardzo podstawowy poziom edukacji, niewiele pieniędzy lub brak kontaktów na starcie. Potrafili zbudować firmę i odnieść sukces dzięki swoim umiejętnościom obserwacji otoczenia, ciągłemu uczeniu się, zaradności i bezgranicznemu oddaniu się sprawie, aby przeżyć i zarobić na życie swoje i rodziny.

Nie jesteś więc na straconej pozycji bez względu na to, kim dzisiaj jesteś, jakie posiadasz zasoby finansowe i sieci kontaktów. Wszystko jest w twoich rękach i głowie. Jeżeli tylko będziesz dostatecznie silnie pragnąć oraz z oddaniem i zaangażowaniem pracować, sukces bez wątpienia stanie się twoim udziałem.

## Mit 2. Przedsiębiorczości nie można się nauczyć

Przedsiębiorczość to zarówno pewna postawa osobowa, jak i zbiór procesów. U większości z nas podstawowa skala wartości, osobowość, wiara w siebie i pozytywna samoocena kształtowane są we wczesnych latach dzieciństwa. Nasze postawy i zachowania w różnych sytuacjach są też skutkiem osobistych doświadczeń i wpływu otoczenia. Pewne rodzaje wydarzeń, które mają miejsce w dzieciństwie, mogą podnieść nasz poziom aspiracji, pewności siebie i wiary w swoje możliwości, a przez to wpłynąć na kształtowanie naszych celów życiowych.

Wysoka samoocena ma bezpośredni wpływ na stosunek do ryzyka, odwagę i rozmach w planowaniu przedsięwzięć i podej-

mowaniu decyzji, a także na zdolności sprawczej, realizację zaplanowanych zadań i osiągnięcie sukcesów.

Nie można nauczyć innej osoby przedsiębiorczej postawy, podobnie jak nie można nauczyć bycia etycznym. Jedno i drugie wymaga świadomej osobistej deklaracji. Możemy oczywiście uczyć różnych elementów związanych z przedsiębiorczością, przedstawiać, jak ciekawe i ekscytujące jest to zajęcie, ile przynosi korzyści, podobnie jak możemy uczyć o tym, jak ważne jest bycie etycznym. Działania takie w żadnym jednak przypadku nie gwarantują odpowiedniego rodzaju ludzkich zachowań.

Osoby, które dobrze znają same siebie, powinny wiedzieć, a może nawet czuć, czy mają tę wewnętrzną siłę, energię, pasję, która stale pcha je do przodu, do poszukiwania, poznawania i odkrywania, docierania do miejsc i obszarów, do których nikt jeszcze wcześniej nie dotarł.

Desh Deshpande z firmy Sycamore Networks w Kalifornii, założyciel Centrum Innowacyjności Technologicznych MIT, inwestujący w firmy na początkowym etapie ich rozwoju, mówi, że często w swej praktyce spotyka się z pytaniem: „Czy powinienem zaczynać własny biznes?”. I zawsze w takiej sytuacji odpowiada: „Nie”. Jesteś gotowy tylko wtedy – twierdzi – kiedy nie potrzebujesz niczyjej zgody. Kiedy wiesz, że to właśnie jest ta jedyna rzecz, którą pragniesz robić<sup>7</sup>.

Choć nauczenie pewności siebie, zwiększenia tolerancji ryzyka i innych postaw związanych z przedsiębiorczością jest bardzo trudne, a czasem wręcz niemożliwe, można się nauczyć procesów związanych z działalnością przedsiębiorczą. I nie stanowi to wiel-

---

<sup>7</sup> Zob. Tom Breckenridge, *Believing in Your Business Vital to Success*, *Expert Says*, 16.10.2009, [www.Cleveland.com](http://www.Cleveland.com).

kiego wyzwania. Zagadnienia poukładane są dosyć logicznie, zaś stosowane narzędzia i techniki przy odrobinie wysiłku można stosunkowo łatwo opanować. A ucząc się elementów związanych z prowadzeniem działalności przedsiębiorczej, możesz zauważyć i zrozumieć, że tak naprawdę ryzyko założenia i prowadzenia firmy jest mniejsze, niż na początku sądziłeś, nie znając wielu szczegółów.

Każdy może więc przez naukę i pracę nad swoim osobistym rozwojem zwiększyć swoje możliwości i szanse na odniesienie sukcesu w biznesie.

### Mit 3. Będę swoim szefem

Chociaż będziesz właścicielem biznesu i będziesz miał tytuł prezesa firmy, nie będziesz swoim szefem. To klienci będą twoim szefem. Będą wydawać ci polecenia i mieć w wielu sprawach decydujący głos. Będziesz musiał godzić się na ich sugestie, przyjmować konstruktywne uwagi, a nawet akceptować narzekania. Być może będziesz nawet musiał znaleźć sposoby, aby zabiegać o ich sugestie i dziękować im, kiedy będą ci je oferować. I czasem będzie ich trudniej zadowolić niż własnego szefa. Choć jako przedsiębiorca masz wybór, dla których klientów będziesz pracować, a dla których nie, pamiętaj, że twoi klienci mogą cię zwolnić. Jeżeli nie zaoferujesz rynkowi tego, czego potrzebuje, szybko okaże się, że nie będziesz miał czym zarządzać. Jak kiedyś powiedział Lee Iacocca, znakomity menedżer przemysłu samochodowego, swoim pracownikom w firmie Chrysler: „Bezpieczeństwo pracy, jakie ktokolwiek ma w tej firmie, wynika jedynie z jakości, wydajności i zadowolonych klientów”.

Przedsiębiorczość to także ćwiczenie w pokorze. Wielokrotnie będziesz musiał zostawić swoje ego przed drzwiami pokoju, w którym spotykasz się z klientem. Pamiętaj też, że niejednokrotnie twoi współpracownicy, klienci, dostawcy, nawet przyjaciele i rodzina mogą dostarczyć ci wielu cennych uwag krytycznych. Przyjmuj tę konstruktywną krytykę jako wielkie dobro, które pomaga ci w prowadzeniu firmy i pamiętaj, że nie masz monopolu na mądrość. Nie ma takiego biznesu, którego nie mogą pokonać zbyttnia pewność siebie i arogancja. To problem stary jak świat, bo podobne stwierdzenie można już znaleźć w Starym Testamencie: „Przed porażką – wyniosłość, duch pyszny poprzedza upadek” (Prz. 16:18)<sup>8</sup>. Jeżeli twoje ego jest dla ciebie ważniejsze niż to, aby twój biznes odniósł sukces i zrealizował posiadany potencjał, lepiej nie zaczynaj przygody z przedsiębiorczością, bo jest wielce prawdopodobne, że może się ona źle skończyć.

#### Mit 4. Muszę być wynalazcą czegoś unikatowego

Często uważa się, że aby być przedsiębiorcą odnoszącym sukcesy, trzeba być zawsze pierwszym, wynaleźć coś nowego, unikatowego, co znacząco odróżniać cię będzie od konkurencji. Nie jest to prawda, gdyż ponad połowa znanych dzisiaj produktów dostarczana jest na rynek nie przez liderów, ale przez firmy, które obserwując pioniera szybko nauczyły się czego trzeba, a następnie – unikając błędów i ogromnych kosztów związanych z badaniami i rozwojem, edukacją klientów oraz wprowadzeniem rewolucyjnej

---

<sup>8</sup> *Księga Przysłów, Biblia Tysiąclecia*, wyd. V, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 1999.

innowacji – zajęły na rynku przodującą pozycję. Wśród wielu przykładów wymienić można kuchenkę mikrofalową (nie będąca pionierem firma Raytheon, ale firma Samsung zwyciężyła we współzawodnictwie), odtwarzacz MP3 (zwycięzcą okazał się nie twórca pierwszego urządzenia firma Diamond, ale Sony, Apple i inni), kalkulator (firma Bowmar przegrała wyścig z Texas Instruments), komputer osobisty (rynek zdominował IBM, a nie producent pierwszego komputera osobistego firma Xerox), tomograf komputerowy (choć pierwsze urządzenie powstało w brytyjskiej firmie EMI, to General Electric stał się liderem rynku), i wiele innych produktów<sup>9</sup>.

Do zwycięstwa i odniesienia sukcesu nie jest niezbędna rewolucyjna innowacja. Często wystarczają niewielkie zmiany i modyfikacje istniejących rozwiązań w kierunku, jakiego rynek i klienci oczekują, a następnie znakomity zespół, który potrafi perfekcyjnie wykonać potrzebne zadania, zapewniając przez długi czas wysoką jakość i satysfakcję klientów, gwarantując tym samym firmie silną pozycję na rynku na wiele lat.

## Mit 5. Większość nowych firm upada

Znane są pochodzące z różnych źródeł statystyki, według których w ciągu pięciu lat od daty powstania 80–90% firm upada. Nie są to jednak informacje precyzyjne. Można potwierdzić, że wprawdzie zdecydowana większość firm nie istnieje pięć lat od czasu swego powstania, jednak różne są tego przyczyny. Nie-

---

<sup>9</sup> Zob. Bryan Cassady, *The 7 Myths of Entrepreneurship*, Catholic University of Leuven, 21.08.2012.

które z nich nie są w stanie utrzymać się na rynku, inne zostają sprzedane nowym właścicielom (np. częste wykupy start-upów technologicznych), inne zostają zamknięte, bo wprawdzie mogły dalej działać, ale uzyskiwane wyniki były poniżej oczekiwań, jakie pokładali w nich ich założyciele.

Rozpoczęcie działalności przedsiębiorczej i założenie firmy obarczone jest dużym ryzykiem, ale ryzyko jest różne i zależy od rodzaju firmy, doświadczenia założyciela i towarzyszącego mu zespołu, dostępnych źródeł finansowania przedsięwzięcia i wielu innych czynników.

Stosunkowo wysoki procent firm zakładają przedsiębiorcy, dla których jest to pierwsze doświadczenie biznesowe. Niektórzy zakładają firmę, gdyż nie mają pracy i jest to ich jedyna szansa na zarabianie pieniędzy. Brakuje im zdolności i umiejętności, a także środków na początkowe finansowanie i tylko cud może sprawić, że unikną porażki. Porażka jest niemal wpisana w ich biznes, jeszcze zanim rozpoczęli jakiekolwiek działania. Osoby takie wypaczają statystyczny obraz sytuacji, powodując, że potencjalni przedsiębiorcy o znacznie lepszych podstawach do prowadzenia biznesu zaczynają się zastanawiać, czy warto podejmować wyzwanie.

Nie daj się złapać w tę pułapkę. Twoje szanse na sukces będą znacznie większe, jeżeli uda ci się znaleźć lukratywny i trwały pomysł na biznes, zapewnisz firmie przed startem wystarczające środki finansowe, masz odpowiednie umiejętności, dokonujesz racjonalnych ocen przed podejmowaniem decyzji, opracujesz dobry biznesplan, oparty na solidnych badaniach rynkowych, a także stale będziesz ulepszać swoje produkty i usługi, rozwijać umiejętności swoje i zespołu, aby stale mieć przewagę konkurencyjną, która pozwoli ci być lepszym od twoich konkurentów.

## Mit 6. Przedsiębiorcy sukcesu zaczynają działalność z dobrym biznesplanem

Wiele początkujących firm nie ma formalnego biznesplanu, ale raczej ogólną koncepcję działania, zapisaną zwykle w prostej formie. Główne przyczyny to brak wiedzy i umiejętności potrzebnych do przeprowadzenia systematycznych badań i opracowania biznesplanu, jak również brak środków finansowych i czasu (a należy pamiętać, że biznesplan powinien tworzyć dla swojej firmy sam przedsiębiorca, a nie wynajęta do tego firma).

W początkowym okresie istnienia firmy znacznie ważniejsze są otwarty umysł przedsiębiorcy, umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, radzenia sobie z niepowodzeniami i odrzuceniem (odrzuconiem oferty przez rynek), a także umiejętności efektywnego komunikowania się z klientami i zdolności sprzedaży.

Szczegółowy biznesplan staje się bardzo ważny w nieco późniejszym okresie istnienia firmy, kiedy jej działalność jest bardziej rozwinięta, struktura i procesy stają się bardziej złożone, ma się wyraźniejszy obraz strategii, rozważane jest zewnętrzne finansowanie, jak również firma dysponuje większymi zasobami, aby badania niezbędne do opracowania biznesplanu przeprowadzone zostały profesjonalnie, a sam plan, stworzony zgodnie z kanonami sztuki, wyjaśniał wszystkie ważne dla firmy zagadnienia.

## Mit 7. Do sukcesu nowego przedsięwzięcia potrzebny jest venture capital

Rola kapitału wysokiego ryzyka w tworzeniu nowych przedsięwzięć jest bardzo przesadzona. Zaledwie 0,5% nowych firm

uzyskuje finansowanie tego rodzaju i dotyczy to zwykle przedsięwzięć w sektorach, które od samego początku wymagają dużych nakładów inwestycyjnych (np. sektora biotechnologii, niektórych dziedzin wysokich technologii czy sektora IT).

Na wczesnym etapie rozwoju firmy znacznie ważniejsze jest finansowanie biznesu z własnych oszczędności, pieniędzy rodziny i przyjaciół, a czasem aniołów biznesu, tj. byłych przedsiębiorców, którzy mają pewne środki na inwestycje oraz wiedzę na temat danego sektora przemysłu. Takie finansowanie bywa zwykle w zupełności wystarczające, a osoba prowadząca biznes finansowany w taki sposób staje się znacznie lepszym przedsiębiorcą, gdyż ograniczoność środków powoduje bardzo racjonalne gospodarowanie nimi, eliminuje wydawanie pieniędzy na rzeczy zbędne, przyczynia się do budowy zdrowego biznesu i generowania stosunkowo szybko dodatnich przepływów pieniężnych.

## Mit 8. Im więcej pieniędzy na starcie, tym większe szanse sukcesu

Może się wydawać, że posiadanie środków finansowych na rozruch przedsięwzięcia nadmiernych w stosunku do potrzeb poprawia szanse na udany biznes. Tak jednak nie jest. Z badań firmy Dun & Bradstreet przeprowadzonych w 1997 r. wynika, że zbyt duża ilość pieniędzy na starcie jest jedną z głównych przyczyn upadku nowych firm<sup>10</sup>. Choć może to wyglądać dziwnie, nadmiar pieniędzy powoduje rozrzutność, złą gospodarkę zasobami

---

<sup>10</sup> Zob. Tim Berry, *The 3 Most Damaging Myths in Entrepreneurship*, 11.05.2011, [www.plans.com](http://www.plans.com).



oraz inwestowanie nieprzekładające się na korzyści dla rozwoju biznesu.

Bardzo dobrym przykładem jest założona jesienią 1999 r. firma Boo.com, o której dziś już niewiele osób pamięta<sup>11</sup>. Firma planowała sprzedawanie modnej markowej odzieży przez Internet. Wydając w ciągu 18 miesięcy 135 mln dol. pozyskanych od inwestorów firma nie potrafiła zbudować potrzebnej platformy e-commerce, uruchomiony serwis internetowy działał fatalnie i firma ogłosiła upadłość w maju 2000 r.

Co jest nowej firmie potrzebne, to racjonalny poziom finansowania, adekwatnie do potrzeb, który pozwala na rozwój i prowadzenie działalności, ale także zmusza przedsiębiorcę do rozsądnego wydawania każdej złotówki, z myślą o rozwoju firmy i korzyściach, jakie zainwestowane środki przyniosą biznesowi i klientom.

## Mit 9. Mogę być przedsiębiorcą, bo świetnie radziłem sobie w dużej firmie

Odnoszenie sukcesów jako profesjonalista w swojej branży nie wystarcza, aby stać się przedsiębiorcą odnoszącym sukcesy. Przedsiębiorczość wymaga innych talentów, umiejętności i zasobów. To zajęcie podobne do zonglerki. To stałe radzenie sobie z wieloma sprawami naraz.

Pracując w firmie o stabilnej pozycji na rynku, z pewnością spotkałeś się z wieloma wyzwaniami, ale zwykle były one zwią-

---

<sup>11</sup> Zob. Ernst Malmsten, Erik Portanger i Charles Drazin, *Boo Hoo: A Dot.com Story from Concept to Catastrophe*, Random House Business, New York 2002.

zane z pewnym określonym obszarem działalności firmy. Życie przedsiębiorcy, zwłaszcza na etapie start-up, charakteryzuje ogromna liczba różnorodnych wyzwań – od spraw prawnych i organizacyjnych, poprzez operacyjne i marketingowe, po finansowe i zarządzanie zasobami talentów w firmie. To jak zonglowanie 20 piłeczkami. Musisz działać szybko, potrafić się błyskawicznie przełączać, nie zapominając, że w każdej z dziedzin musisz mieć pewną wiedzę, aby podejmować właściwe decyzje.

Choć dzisiaj praca nawet dla renomowanej firmy nie gwarantuje na dłuższą metę bezpieczeństwa zatrudnienia, start własnej firmy to jeszcze większe ryzyko. Kiedy tracisz pracę jako pracownik, możesz przez tygodnie lub miesiące pozostawać bez wynagrodzenia. Kiedy upada nowy biznes, przedsiębiorca może stracić wszystko, co posiada: własne oszczędności, dom, samochód, czasem nawet pożyczone pieniądze.

Rozpoczęcie działalności przedsiębiorczej jest także znacznie większym wyzwaniem niż wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi firmy, w której pracujesz, lub rozszerzenie terytorialnego obszaru sprzedaży.

Przedsiębiorcy nie pracują według godzin pracy biur i urzędów (od 9 do 17). Osoby rozważające założenie własnego biznesu muszą być przygotowane na pracę 70–100 godzin tygodniowo, często 10–15 godzin dziennie, sześć lub siedem dni w tygodniu, mając zaledwie kilka dni wolnych w ciągu roku, a czasem nawet w ciągu kilku lat. Przedsiębiorca robi to wszystko po to, aby jego firma mogła utrzymać się na rynku jak łódka na wodzie. I tęskni za dniami, kiedy wreszcie wypracowane przez firmę pieniądze pozwolą mu zatrudnić dodatkowych pracowników, aby sam mógł odpocząć i spędzić kilka chwil życia poza pracą.

## Mit 10. Zawsze mam czas, aby rozpocząć własny biznes

Znalezienie się bez pracy to nie jest najlepszy powód do rozpoczynania działalności przedsiębiorczej. Jeżeli uruchomisz firmę z niewłaściwych powodów i motywacji, nie będzie to pomocne w odniesieniu sukcesu.

Być może straciłeś pracę, bo nie miałeś ochoty lub umiejętności obserwowania otoczenia i rozumienia zmian, aby za nimi podążać. Nie byłeś spostrzegawczy i nie przewidziałeś, że twoje zwolnienie nadchodzi. Ten brak spostrzegawczości może powodować, że nie będziesz zauważać momentów ważnych dla działalności twojej firmy i przeoczysz wiele okazji, które mogą decydować o powodzeniu.

Niektóre osoby marzą, aby zostać przedsiębiorcą, aby codziennie mieć do czynienia z nową sytuacją i stale rozwiązywać problemy. Dla innych bycie przedsiębiorcą czy praca dla kogoś nie stanowi różnicy. Jeżeli nie jesteś dostatecznie zmotywowany i silny psychicznie (a także wytrzymały fizycznie), nie powinieneś rozważać rozpoczynania działalności przedsiębiorczej jako możliwości na twoją przyszłość.

Do biznesu musisz być także przygotowany finansowo. Zanim firma się rozwinie, przez pewien czas będziesz musiał żyć z oszczędności. Musisz być przygotowany na ten czas i niespodzianki, które mogą się wtedy wydarzyć.

Pamiętaj, że przedsiębiorczość to nie to samo co zatrudnienie na umowę o pracę. Rozpoczęcie nowej działalności biznesowej to nie to samo co objęcie nowego stanowiska u twojego obecnego pracodawcy. Ani to samo co zmiana pracodawcy czy nawet zmiana twojego obecnego zawodu. Przejście od bycia pracownikiem do bycia przedsiębiorcą nie jest ani proste, ani bezproblemowe.

I najgorsze, co możesz zrobić, to zostać przedsiębiorcą dlatego, że nie cierpisz swojej obecnej pracy. Z nią możesz stosunkowo łatwo się rozstać. W przypadku założenia własnej firmy takie rozwiązanie będzie znacznie trudniejsze.

## Mit 11. Wszyscy przedsiębiorcy są bogaci

Choć wszyscy przedsiębiorcy rozpoczynając działalność marzą, aby była to prawda, tak niestety nie jest. Wielu przedsiębiorców walczy codziennie o przetrwanie. Nie prowadzą rozrzutnego trybu życia, jaki oglądasz w telewizji i na filmach. Nie wszyscy są miliarderni jak Gates, Trump czy Branson. Często przedsiębiorca zarabia tyle samo, a czasem mniej niż wtedy, gdyby zdecydował się być pracownikiem zatrudnionym w innej firmie.

Ale nie tylko zarabiane pieniądze są dla przedsiębiorcy wartością. Często ważniejsze są inne rzeczy, i to one powodują, że zamiast pracować dla kogoś, przedsiębiorcy wolą prowadzić własną działalność biznesową, robić to, co lubią, realizować marzenia, mieć elastyczny czas pracy i samodzielnie decydować o wielu rzeczach, co rzadko jest możliwe, kiedy jest się pracownikiem.

## Mit 12. Aby rozpocząć nowe przedsięwzięcie, trzeba mieć dużo pieniędzy

Wielkość potrzebnych środków zależy od rodzaju przedsięwzięcia, ale zwykle do rozpoczęcia nowego biznesu nie są potrzebne bardzo duże nakłady finansowe. W zdecydowanej większości przypadków wystarczy na początek kilkadziesiąt tysięcy złotych,

ale znane są także przedsiębiorstwa, w które ich właściciele włożyli zaledwie kilka tysięcy złotych, a mimo to odnieśli ogromny sukces. Michael Dell założył swoją firmę Dell Computers mając 1000 dol.; William Hewlett i David Packard utworzyli firmę HP w garażu Packarda, inwestując w 1939 r. 538 dol.; Starbucks powstał w 1971 r. z kapitałem początkowym 1350 dol., uzupełnionym po krótkim okresie działalności kredytem bankowym w wysokości 5000 dol.; firmę Apple założyli Jobs i Wozniak z początkowym kapitałem 1750 dol. (Jobs włożył 1500 dol., które uzyskał ze sprzedaży swego Volkswagena, zaś Wozniak 250 dol., jakie otrzymał za sprzedaż swego kalkulatora HP). A jak wielkie są dzisiaj te firmy, sam doskonale wiesz.

I ty także możesz osiągnąć znaczny sukces, inwestując w swoje przedsięwzięcie stosunkowo niewielkie środki finansowe. W biznesie jest bowiem wiele innych rzeczy ważniejszych niż pieniądze. I to one w dużo większym stopniu niż pieniądze decydują o tym, czy staniesz się przedsiębiorcą sukcesu. Możesz wynajmować zamiast kupować, zamieniać koszty stałe na koszty zmienne, płacić za pracę prowizją za sukces, a nie pensją, i stosować wiele innych zabiegów, które pozwolą ci rozpocząć działalność z niewielkimi środkami finansowymi.

## 10. Jak szukać pomysłu dla siebie?

*Pesymista widzi trudności w każdej szansie.*

*Optymista widzi szansę w każdej trudności.*

Winston Churchill

Przedsiębiorczość to umiejętność wycucia i odnalezienia możliwości istniejących w otoczeniu, gdzie inni widzą chaos, zamieszanie i sprzeczności. Jeżeli doszedłeś do wniosku, że masz potrzebne zdolności i umiejętności albo uważasz, że możesz je rozwinąć, a także wierzysz, że możesz się otoczyć osobami, które posiadają zdolności i umiejętności, którymi mogą cię wspomóc, oznacza to, że jesteś gotów do podjęcia wyzwania bycia przedsiębiorcą. Jeżeli odpowiedziałeś sobie także, jakie są twoje ambicje i jaką firmę pragniesz zbudować, przyszedł czas na analizę rynku i zidentyfikowanie problemów albo luk rynkowych, mogących stać się podstawą nowego przedsięwzięcia. Przedsięwzięcia, które będą wykorzystywać twoje zdolności i umiejętności, spełni twoje pragnienia i będzie przynosić zyski.

Wszystkie najlepsze pomysły zawsze zaczynają się od klienta i jego niezaspokojonych (czasem także nieuświadomionych) potrzeb. Mając ten fakt na uwadze, szukajmy dobrego pomysłu na własne przedsięwzięcie.

Przedsiębiorcy często już na samym początku popełniają dwa błędy. Pierwszy można nazwać „przedsiębiorczością na wyciągnięcie ręki” i oznacza rozważanie tylko takich możliwości biznesowych, które są blisko, w zasięgu ręki – w dziedzi-

nach, które sami znają lub na temat których mają wiedzę (nie mylić z efektem bliskości wspomnianym w rozdziale 8). Jest to bardzo istotne ograniczenie możliwości tylko do najbliższego otaczającego świata. Nie próbuj wymuszać na rynku, aby polubił i kupił to, co sam znasz, lubisz lub co się tobie podoba. Wręcz przeciwnie. Musisz dostarczyć na rynek takie produkty i usługi, które są na nim potrzebne, na które istnieje popyt. Takie zdarzenia mają miejsce, kiedy np. przedsiębiorca chce zamienić hobby w biznes. Będzie jednak znacznie lepiej, jeżeli wykorzystasz burzę mózgow i metody drzewa decyzyjnego do znalezienia najbardziej odpowiedniego pomysłu na biznes, a hobby pozostawisz sobie jako hobby. Kiedy hobby staje się biznesem, często przestaje być hobby, a może także nie być najlepszym pomysłem na biznes. Nie będziesz mieć wtedy ani jednego, ani drugiego.

### Z życia wzięte

Pewna dziewczyna była miłośniczką surfing, a mieszkała daleko od morza. Pragnęła więcej czasu spędzać na uprawianiu ulubionego sportu. Znajomi namawiali ją, aby wyjechała nad morze, założyła szkółkę dla surferów i tym sposobem będzie mogła przez cały czas surfować. Ona jednak nie uważała tego za dobry pomysł. Wyjechała wprawdzie nad morze, w okolicę, którą najbardziej lubiła ze względu na krajobraz, fale i sprzyjające wiatry, ale celem było rozejrzenie się, co mogłaby robić, aby tam mieszkać i uprawiać surfing. Chodząc po mieście, prze-

siadując w kawiarniach i na ławkach w różnych miejscach obserwowała otoczenie przez prawie tydzień. Pewnego dnia zauważyła, że w mieście pojawił się samochód firmy dostarczającej systemy nagłaśniające i multimedialne, wraz z obsługą, do miejscowych hoteli, w których często odbywały się konferencje. Adres na samochodzie wskazywał, że firma pochodzi z innego, dosyć odległego miasta. Van pojawiał się prawie codziennie. Młoda surferka pomyślała, że gdyby ona założyła taka firmę na miejscu, miałaby zapotrzebowanie na świadczone usługi, a koszty mogłyby być mniejsze, gdyż wszystko byłoby pod ręką. A czasem trzeba było pracować także późnym wieczorem lub w nocy, przyjezdni musieli więc korzystać z hoteli, co dodatkowo podnosiło ich koszty. Zrobiła tak, jak pomyślała. Odpowiedziała na istniejące na rynku zapotrzebowanie, a dzięki niższym kosztom i byciu na miejscu stworzyła dla swego biznesu przewagę konkurencyjną. Zakupiła potrzebny sprzęt, zatrudniła dwie osoby, sama nadzorowała biznes i wspomagała go, kiedy była taka potrzeba, a ona miała na to ochotę. Surfing zaś uprawiała dla przyjemności, z radością, z uczuciem komfortu, że może to robić wtedy, kiedy chce.

Drugi błąd popełniany przez przedsiębiorców rozpoczynających swój pierwszy biznes to przyjmowanie założenia, że bez względu na to, gdzie będziesz prowadzić działalność, klienci cię znajdą i do ciebie przyjdą. W związku z tym nie ma znaczenia, gdzie uruchomisz działalność. Może to być w miejscu, w którym



mieszkaś, lub tam, gdzie chciałbyś mieszkać. Spójrz na to z innej strony. Czy idziesz łowić ryby tam, gdzie najbardziej ci się podoba lub gdzie lubisz siedzieć, czy tam, gdzie rzeczywiście są ryby? Musisz tak umiejscowić swój biznes, aby klienci otrzymali to, czego potrzebują, w czasie, kiedy tego potrzebują, i w miejscu, w którym tego potrzebują. W miejscu, gdzie klienci poszukują czegoś takiego, co zamierzasz właśnie rynkowi oferować. Może oczywiście zdarzyć się sytuacja, że potrzeba będzie istniała w miejscu, gdzie mieszkaś. Pamiętaj jednak o dokładnym sprawdzeniu istniejącego rynku, abyś się nie zawiódł i aby twój wysiłek budowy biznesu nie poszedł na marne.

Sukces przedsięwzięcia zależy od wielu czynników, jednak dwa z nich są szczególnie istotne. Po pierwsze, ważne jest wystartowanie z dobrym pomysłem na biznes, który rozwiązuje jakiś istotny problem. Po drugie, należy się upewnić, że przedsięwzięcie ma potencjał uzyskania za oferowane rozwiązania sensownego zysku, który pozwoli firmie dalej się rozwijać i trwać w dłuższej perspektywie czasu. Potencjalni przedsiębiorcy powinni stale mieć otwarte oczy, uszy i umysł na wszystko, co wokół się dzieje, jakby mieli antenę zamontowaną na głowie, by stale skanować przestrzeń i wyszukiwać możliwości, które można zamienić na korzyści dla klientów i zyski dla firmy. Mogą one dotyczyć nowych produktów i usług, ale także udoskonaleń rozwiązań już istniejących i obecnych na rynku.

Możliwości dla nowych przedsięwzięć pojawiają się w przypadku zmian rynkowych, zmian technologicznych, zmian zachodzących w skali wartości społecznych, zmian politycznych i gospodarczych, przy zmianach w ustawodawstwie, w relacjach międzynarodowych i wielu innych. Zmiana zawsze była elementem życia. Dzisiaj jednak szybkość zmian i ich skala osiągają po-

ziom niespotykany nigdy wcześniej. Na przykład trudno jest dziś budować firmę technologiczną, której działalność opiera się na konkretnej przewadze technologicznej, gdyż przewaga taka trwa niezwykle krótko. Wiele zespołów badawczych na całym świecie intensywnie pracuje i ciągle pojawiają się nowe wyniki badań naukowych, nowe technologie, metody, procesy, materiały. Istniejąca jeszcze wczoraj przewaga konkurencyjna przestaje istnieć. A z nią często także firma, jeżeli do tego czasu nie zadbała o stały rozwój swojej oferty i konkurencyjność proponowanych rozwiązań.

Dwie oczywiste tendencje mające dziś miejsce w skali społecznej, które stwarzają wiele nowych możliwości, to starzenie się społeczeństwa i wzrost przeciętnej długości życia. Powoduje to, że ludzie mają nowe potrzeby i tworzą się nowe luki rynkowe. Dotyczy to m.in. takich dziedzin, jak rekreacja, ochrona zdrowia, rozrywka, edukacja, chęć bycia przydatnym i ważnym. Pewne tendencje biznesowe są już w tych dziedzinach widoczne, jak rozwijający się coraz silniej sektor wellness, wiele innych z pewnością dopiero się ujawni.

Rynek jest pełen możliwości dla nowych przedsięwzięć. Każdy problem w otoczeniu to luka między tym, co istnieje, i tym, co ludzie chcieliby mieć. Bywają też sytuacje, kiedy klienci nie zdają sobie sprawy z tego, że coś może wyglądać lub funkcjonować inaczej, lepiej, z większą dla nich korzyścią, gdyż nie mają odpowiedniej wiedzy. W takich przypadkach to przedsiębiorca widzi lukę i nie tylko kreuje produkt czy usługę, ale także uświadamia klientom istniejącą potrzebę i kreuje popyt.

Zawsze jest jakaś lepsza droga, bardziej odpowiednie rozwiązanie dla istniejących problemów. Aby jednak wynieść z tego korzyść biznesową i finansową (czyli zysk), trzeba każdą lukę rynkową przetłumaczyć na problem, jaki z tego wynika dla poten-

## Z życia wzięte

Anita Roddick, założycielka sieci przeszło 2000 sklepów kosmetycznych Body Shop w ponad 50 krajach, wypełniła lukę rynkową, naśladowując oszczędne zachowanie swojej matki z okresu II wojny światowej.

Zaobserwowała, że kobiety kupując kremy chciały najpierw spróbować, czy krem jest dla nich odpowiedni. Kupując tradycyjnie oferowane standardowe duże opakowania kremu zmuszone były, w przypadku, kiedy nie był on dla nich odpowiedni, pozbywać się niezużytej części. Zaoferowała więc możliwość kupowania najpierw małego pojemnika, który był napełniany w sklepie. A kiedy krem okazał się odpowiedni, można było pojemnik napełnić powtórnie albo kupić większy pojemnik, również do wielokrotnego użycia. Kobiety nie miały już problemu z kupowaniem większej ilości od razu, kiedy nie były pewne, czy krem będzie im dobrze służył, z wyrzucaniem kremu i marnowaniem pieniędzy, a także poczuły wolność wyboru, decydowania i oszczędnego kupowania, nabywając tyle, ile miały ochotę, nie płacąc przy tym wielokrotnie za opakowanie.

Tak to idea powtórnego użycia, wielokrotnego napełniania i recyklingu zrodziła się z oszczędnego podejścia wymuszonego przez okoliczności czasów wojny, a wykorzystanego tak efektywnie w czasach pokoju i dobrobytu<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> *Dame Anita Roddick*, The Body Shop International PLC., 2012, [www.thebodyshop.com](http://www.thebodyshop.com).

cialnych klientów. A problem można zwykle rozwiązać na wiele sposobów, z których każdy to nowa szansa na przedsięwzięcie biznesowe.

Technologia postrzegana jest często jako podstawa rozwiązywania istniejących problemów, natomiast warto zauważyć, że stwarza ona również nowe możliwości biznesowe, a czasem wywołuje także nowe problemy wymagające rozwiązania. Telefonía komórkowa dała nowe możliwości komunikacji, ale stworzyła także wiele nowych obszarów biznesowych (np. usługi mobilne, produkcja gadżetów związanych z telefonami). Wywołała także nowe problemy, jak natłok rozmów na pewnych obszarach geograficznych i w pewnych okresach, co skutkowało potrzebą optymalizacji połączeń, odpowiednich do tego rozwiązań technicznych i oprogramowania.

Ważną rolę w procesie poszukiwania i identyfikacji pomysłów na nowe przedsięwzięcia odgrywa spostrzegawczość i umiejętność kalejdoskopowego patrzenia na otoczenie i zachodzące procesy. Sens kalejdoskopowego myślenia i postrzegania otoczenia jest zawarty w pytaniu: „Czym jest połowa 8?”. Pierwsza nasuwająca się odpowiedź, uwzględniająca myślenie matematyczne, to 4. Ale może to być także 0, 3, a także  $\varepsilon$  czy E. Nawet w prostym pytaniu i pozornie prostej odpowiedzi, po chwili namysłu, jeżeli potrafimy rozpoznawać różne formy, kształty i myśleć abstrakcyjnie, odnajdujemy kilka możliwości zależnie od punktu widzenia.

Dla zidentyfikowania dobrego pomysłu na biznes ważne jest wybranie w fazie wstępnej możliwie dużej liczby obiecujących, atrakcyjnych pomysłów. Jest wiele technik, które mogą się okazać pomocne w procesie wyszukiwania i identyfikacji możliwości

nowych przedsięwzięć biznesowych. Poniżej krótkie informacje na temat niektórych z nich.

## Pytanie ludzi, w jakich obszarach ich potrzeby nie są należycie zaspokojone

Aby znaleźć zyskowną możliwość stworzenia przedsięwzięcia, nie musisz dokonywać odkryć na miarę Nagrody Nobla. Świat dookoła ciebie jest pełen możliwości bazujących na prostych potrzebach zwykłych ludzi. Obserwuj ich, słuchaj uważnie, na co narzekają, pytaj, co jest dla nich ważne, czego im brakuje, jakie ich potrzeby nie są właściwie zaspokojone. I notuj wszystko w swoim notatniku pomysłów na biznes, który powinieneś mieć zawsze przy sobie. Możesz to robić w dowolnym miejscu i czasie, gdyż takie sytuacje często pojawiają się niespodziewanie, a niezapisane pomysły zwykle nie wracają.

## Grupy fokusowe i burza mózgów

Grupy fokusowe mogą być pomocne w identyfikacji luk rynkowych i znajdowaniu rozwiązań. W połączeniu z burzą mózgów tworzą dobrą metodę generowania pomysłów na przedsięwzięcia biznesowe, nowe produkty i usługi. Ludzie mogą artykułować, co zaprzęta ich umysły. Zadając im dodatkowe pytania, możesz docierać głębiej do istoty sprawy, uzyskując w ten sposób wgląd w ich dodatkowe potrzeby i frustracje i znajdując nowe rozwiązania. Mogą one być tak wartościowe, że pozwolą ci na stworzenie na tej podstawie nowego przedsięwzięcia.

## Zapisywanie mózgów (*brain-writing*)

To koncepcja podobna do burzy mózgów, jednak różni się tym, że idee nie są wypowiedane, lecz zapisywane na kartkach. Metoda ta pozwala każdej osobie z grupy wyrazić swoją opinię i eliminuje zdominowanie dyskusji przez osoby o największych zdolnościach komunikacyjnych, a niekoniecznie mających najwięcej wartościowych rzeczy do powiedzenia. Można sobie wyobrazić zapisywanie dowolnych pomysłów na biznes lub skoncentrowanie uwagi i zawężenie pola analizy do wybranych wcześniej przez przedsiębiorcę dziedzin jego zainteresowania. Metoda taka pozwala także na wyrażenie opinii na temat poszczególnych pomysłów przez głosowanie; na przykład każda osoba otrzymuje kilka kolorowych samoprzylepnych karteczek (każdy kolor oznacza pewną punktację), które następnie umieszcza przy wybranych przez siebie pomysłach. Najbardziej cenione idee i preferencje widoczne są od razu.

## Odwrócona burza mózgów i kwestionowanie status quo

Burza mózgów wymaga otwartości i kreatywności, a jej skutkiem jest zbiór pomysłów, które są zapisywane bez jakiegokolwiek kwestionowania ich słuszności i potencjału biznesowego. Odwrócona burza mózgów wymaga innego zachowania: zachęca uczestników do jak najbardziej krytycznego nastawienia, a nie do kreatywnego myślenia, każe poszukiwać tego, co złe, nieprawidłowe w produktach, usługach czy sytuacjach na rynku. Odwrócona burza mózgów może być odskocznią do bu-

rzy mózgów, kreatywnego myślenia i odkrywania rozwiązań bardziej zorientowanych na potrzeby klientów, innowacyjnych i wyjątkowych.

Dzięki kwestionowaniu status quo i poszukiwaniu nowych rozwiązań powstało wiele nowych produktów i usług. Pytanie: „Czy może to być większe?” doprowadziło do produkcji nowego typu rakiet tenisowych Prince. Pytanie: „Czy można to lepiej zapakować?” dało w rezultacie chipsy Pringles pakowane w taki sposób, aby nie kruszyły się w opakowaniu. „Czy można to zrobić szybciej?” pozwoliło Federal Express na dostarczanie przesyłek w ciągu jednej nocy. „Czy może to być zrobione wygodniej?” pozwoliło Amazon.com na sprzedaż książek przez Internet, w sklepie działającym 24 godziny na dobę 365 dni w roku. I tak dalej. I ty także masz szanse na swój biznesowy sukces, jeżeli uwierzysz, że tobie też może się powieść.

## Myślenie na wielką skalę pomaga w myśleniu bez wewnętrznych ograniczeń

Podejście takie zachęca przedsiębiorców do marzenia, myślenia na wielką skalę na temat problemów i rozwiązań bez jakichkolwiek ograniczeń, bez stawiania sobie barier koncepcyjnych, technicznych czy finansowych. Podobnie jak w burzy mózgów wszystkie, nawet najbardziej bezsensownie wyglądające pomysły powinny być zapisane i dopiero później oceniane, kiedy dokonana zostanie ich profesjonalna analiza. Podejście takie pomaga w śmiałym, szerokim i odważnym patrzeniu na świat, wymyślaniu i tworzeniu czegoś, co wydawałoby się niemożliwe.

## Wolne skojarzenia i zestawienie par

Wolne skojarzenia i zestawienie par mogą dać zupełnie nowe spojrzenie na możliwości. Obie metody pozwalają widzieć rzeczy w zupełnie innym świetle. Wolne skojarzenia zachęcają do wyrażenia błyskawicznie tego, co przychodzi na myśl, kiedy wypowiedziane jest jakieś słowo. Może ono dotyczyć produktu, usługi, potrzeby, sytuacji rynkowej itd. Pierwsza myśl bywa często najlepsza, najdobitniej oddaje sytuację, może pomóc w identyfikacji luk rynkowych i proponowaniu znaczących zmian oraz nowych rozwiązań.

Zestawienie par to metoda łączenia produktu lub usługi z dowolnym, niezwiązanym z nim słowem. Chodzi o kreowanie nowych pomysłów, które łączą dwie rzeczy, naprowadzanie na pozornie mało sensowne skojarzenia, prowadzące jednak często do zupełnie nowego spojrzenia na produkt lub usługę, przedstawienie ich w zupełnie nowym świetle, nadanie im nowego wymiaru. Zestawienie obiektu z owocem o innej barwie może przywieść do wykreowania produktu o nowej kolorystyce. Choć wydaje się to banalne, warto sobie przypomnieć, ile lat minęło od czasów Henry'ego Forda i jego czarnych samochodów, zanim pojawiły się pojazdy w tak różnorodnej kolorystyce, jaką mamy dzisiaj. To samo dotyczy obudów telefonów komórkowych czy aparatów fotograficznych. Te ostatnie były zwykle produkowane w kolorze czarnym, a dziś możemy je znaleźć w różnej kolorystyce, czerwieniach, granatach (np. kompaktowe aparaty fotograficzne firmy Sony). Można ze sobą zestawiać także dowolne słowa (np. ze słownika), co pozwala na jeszcze szersze spojrzenie na różnorodne możliwości kreowania nowych przedsięwzięć.



## Analiza nasycenia rynku

Analiza nasycenia rynku pozwala na identyfikowanie luk rynkowych w pewnych rodzajach biznesów na danym obszarze geograficznym przez porównanie danej sytuacji do sytuacji na innych podobnych obszarach. To odpowiedź na pytanie: „Co powinno się znaleźć w mieście takim jak to?”. Jeżeli w danej miejscowości o określonej liczbie mieszkańców jest zdecydowanie mniej restauracji, punktów obsługi itp., to może to oznaczać szanse na tego rodzaju przedsięwzięcie. Należy jednak takie pomysły uzupełnić dodatkową analizą tego, jak silne są istniejące biznesy, na przykład jaki jest poziom zamożności i edukacji mieszkańców, jaki wpływ na sytuację mają zakupy przez Internet, gdyż początkowe wrażenia mogą nie odzwierciedlać prawdziwego obrazu sytuacji.

Początkiem nowego przedsięwzięcia mogą być także alianse, joint ventures, franczyza czy zakup istniejącego biznesu i wprowadzenie takich modyfikacji i modernizacji, że kreuje to nową jakość i dostarcza na rynek to, czego klienci potrzebują i oczekują i za co gotowi są zapłacić tyle, aby zysk uzasadniał podjęcie wyzwania.

Ważną umiejętnością we wszystkich przypadkach poszukiwania pomysłów na biznes jest uważne słuchanie i zadawanie trafnych pytań. Im mniej mówisz, tym więcej mówią inni, a ty się od nich uczysz. Zbędna gadatliwość może więc być tutaj istotną przeszkodą. Należy też wziąć pod uwagę to, że ludzie pytani zwykle ustosunkowują się do rzeczy i spraw bieżących, co wprawdzie pozwala na odkrywanie możliwości niewielkich poprawek i zmian,

ale nie prowadzi do przełomowych innowacji. Innowacyjność wymaga przewidywania, antycypowania tego, co nastąpi. Znany kanadyjski profesjonalny hokeista NHL Wayne Gretzky, zdobywca wielu bramek i Pucharu Stanleya z zespołem Edmonton Oilers, kawaler Orderu Kanady, noszący przydomek „Wspaniały” (*The Great One*), zapytany o przyczyny swojego sukcesu odpowiedział: „Większość zawodników jedzie tam, gdzie jest krążek. Ja podążam tam, gdzie przewiduję, że za chwilę się znajdzie”.

Czasem może ci się wydawać, że miałeś dobry pomysł, nawet chciałeś coś zrobić, zacząć działać, aby z tego powstał biznes, ale długo się zastanawiałeś i żadnego działania nie podjąłeś. Dziś masz wrażenie straconej szansy. Może nawet tak być, ale Richard Branson ma tu trafny komentarz: „Szanse i możliwości biznesowe są jak autobusy, zawsze jakiś kolejny za chwilę nadjedzie”. Nie trać więc czasu na żałowanie tego, co się nie stało. Spójrz z optymizmem do przodu i zacznij działać.

Patrz z wiarą w przyszłość nawet wtedy, kiedy spotkasz mal-kontentów, którzy będą ci mówić, że to, o czym myślisz, nie jest możliwe albo nie ma sensu. Wielu znanych i niezwykłych ludzi nie potrafiło przewidzieć przyszłości. W 1895 r. wielki matematyk i fizyk Lord Kelvin stwierdził: „Nie mogą istnieć maszyny latające cięższe od powietrza”. Harry M. Warner z Warner Brothers Pictures zadawał w 1927 r. pytanie: „Kto do cholery chce oglądać aktorów mówiących?”. Thomas Watson, prezes firmy IBM, wygłosił w 1943 r. opinię: „Myślę, że na rynku światowym jest miejsce dla około pięciu komputerów”. Kiedy zespół *The Beatles* zgłosił się w 1962 r. do wytwórni płytowej Decca Recording, osoba z kierownictwa firmy stwierdziła: „Nie podoba nam się brzmienie. Grupy z gitarami wychodzą z mody”, odrzucając tym samym ofertę nagrania zespołu. Firma bardzo później tej decyzji

żałowała. Ken Olson, prezes znanej firmy komputerowej Digital Equipment, stwierdził w 1977 r.: „Nie ma żadnego powodu, aby ludzie mieli w swoich domach komputery”. A my mamy je dzisiaj nie tylko w domach, ale także w telefonach komórkowych i nosimy je w kieszeniach. Widzisz więc, że rozwój świata poszedł zupełnie inną drogą, niż przewidywali wielcy. Tym razem to ty możesz mieć rację.



## Janusz A. Marszalec

Przedsiębiorca, naukowiec, doradca, inwestor, juror European Business Awards w Londynie. Uzyskał stopień doktora w Politechnice Warszawskiej i MBA Uniwersytetu Minnesoty. Prowadził prace naukowo-badawcze w Finlandii, współpracował z firmami w parku technologicznym Technopolis. Prowadzi kilka własnych przedsięwzięć, m.in. JMC.pl i Centrum Edisona. Wykłada przedsiębiorczość na uczelniach a także prowadzi kursy i seminaria, zwłaszcza dla ludzi młodych.

*Autor z Richardem Bransonem podczas jego wizyty w Warszawie.*

Doskonała książka na temat przedsiębiorczości napisana przez praktyka biznesu z wieloletnim doświadczeniem. W przystępny sposób opisuje metody działania, wskazuje na szanse i możliwości prowadzące do osiągnięcia sukcesu. Daje również wskazówki czego unikać, aby wysiłek przedsiębiorcy przyniósł efekty.

Książka cenna dla uczniów i nauczycieli, studentów i absolwentów, osób w wieku powyżej 45 lat zagrożonych bezrobociem bądź tych, którzy poszukują dla siebie nowej drogi... ale nie tylko. Jest równie przydatna tym, którzy prowadzą już własną firmę i codziennie stają w obliczu wyzwań, pytań i wątpliwości.



**Jeżeli sądzisz, że to ciekawa książka  
powiedz o tym jednej osobie.**

