

# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

# BRIAN TRACY

JAK ZAŁOŻYĆ  
I ROZWIJAĆ  
WŁASNĄ FIRME

Tytuł oryginału: Entrepreneurship: How to Start and Grow Your Own Business

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-283-7021-0

Original edition copyright © 2019 by Brian Tracy.

All rights reserved.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/przjak>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Wstęp ▲ 5

1. Witaj w epoce przedsiębiorczości! ▲ 9

2. Mity współczesnej przedsiębiorczości ▲ 41

3. Jakiego rodzaju działalnością powinienem się zająć? ▲ 69

4. Jak powinienem finansować swoją firmę? ▲ 93

5. Zmiana nastawienia – jak przestać być pracownikiem  
i stać się przedsiębiorcą ▲ 107

6. Opracowywanie realistycznego biznesplanu ▲ 117

7. Zatrudnianie najbardziej utalentowanych osób  
i skuteczne zarządzanie ▲ 137

8. Sprzedaż i marketing – paliwo dla Twojej firmy ▲ 167



## Rozdział 2.

# Mity współczesnej przedsiębiorczości

Zanim przejdziemy dalej, chciałbym opowiedzieć Ci o paru największych mitach funkcjonujących w sferze współczesnej przedsiębiorczości.

### Mity współczesnej przedsiębiorczości

1. 95% firm bankrutuje w ciągu pierwszych pięciu lat działalności.
2. Aby sfinansować nowo powstającą firmę trzeba dysponować kapitałem wysokiego ryzyka.
3. Jeśli Twój produkt lub usługa jest dobra, odniesiesz sukces.
4. Aby odnieść sukces jako przedsiębiorca, musisz wynaleźć coś nowego i przełomowego.
5. Większość przedsiębiorców to ryzykanci.
6. Większość przedsiębiorców odnosi sukcesy finansowe.
7. Przedsiębiorcą trzeba się urodzić.
8. Wszyscy przedsiębiorcy chcą być bogaci.
9. Przedsiębiorcy nie mają życia osobistego.

## Mit nr 1: 95% firm upada w ciągu pierwszych pięciu lat działalności

Współpracowałem z tysiącami właścicielami firm na całym świecie i raz po raz uświadamiałem sobie, że *kluczem do sukcesu są przygotowania*. Potrzeba czasu, aby zanim rozpoczniemy działalność, dokładnie zbadać wszystkie szczegóły tego, czym zamierzamy się zająć.

Przedsiębiorcy są zwykle impulsywni i niecierpliwi — dlatego właśnie podejmują ryzyko i zakładają firmy. Powinni się jednak harmonować, panować nad emocjami. Powinni działać powoli, dokładnie analizować wszystkie aspekty działalności, o której myślą, i przed jej rozpoczęciem zadać sobie trzy pytania.

### Trzy pytania, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem działalności:

1. Czy istnieje rynek dla mojego produktu lub usługi?
  2. Czy ten rynek jest wystarczająco duży?
  3. Czy ten rynek jest wystarczająco skoncentrowany?
- 
1. Być może rodzina i przyjaciele uważają, że Twój produkt lub usługa to świetny pomysł, ale czy istnieje dla nich rynek? A może ten rynek jest mały? Może to tylko jedna osoba? Czy inni faktycznie zechcą zapłacić za Twój produkt?
  2. Czy ten rynek jest wystarczająco duży, czyli taki, jaki zagwarantuje Ci dochodową działalność?
  3. Czy Twój rynek jest wystarczająco skoncentrowany, abyś mógł stać się jego istotnym uczestnikiem i nie tylko sprzedawać swoje produkty, ale także pokrywać koszty reklamy, promocji, dystrybucji i tak dalej?

Największym błędem, jaki popełnia wiele osób rozpoczynających działalność biznesową, jest opracowywanie produktów lub usług, dla których brak znaczącego rynku zbytu. Gdy pomysł się pojawia,

wydaje się dobry, ale należy się przygotować. Co jest dowodem na to, że rynek istnieje?

We współczesnym biznesie funkcjonuje coś, co nazywamy *dowodem słuszności koncepcji*. Koncepcja to po prostu pomysł, który może okazać się dobry lub nie. Jak udowodnić, że koncepcja jest zgodna z realiami?

Na to, że istnieje rynek zbytu, jest tylko jeden dowód: pieniądze od klientów. Ale jak ustalić, ilu będzie klientów, którzy faktycznie zechcą zapłacić za Twój produkt lub usługę, skoro nie są one jeszcze dostępne na rynku?

Ludzie, do których będziesz się zwracał, mogą mówić: „To świetny pomysł. Zaczynj wytwarzać ten produkt, wprowadź go na rynek, a odniesiesz wielki sukces”.

„Świetnie. A dostanę pieniądze z góry?”.

„No więc, hmm...”.

Czego zatem potrzebujesz? Odpowiedź brzmi: biznesplanu, który zmusi Cię do przemyślenia wszystkich aspektów tego, czym zamierzasz się zająć. Czy istnieje rynek zbytu? Czy jest wystarczająco duży? Jak wejść na ten rynek? Jaka będzie rynkowa cena produktu? Jaka jest konkurencja? Czym Twoja oferta różni się od produktów innych firm? I tak dalej.

Następnie trzeba stworzyć wycenę produktu i kosztorys jego dystrybucji. Musisz ustalić, jakie będą koszty sprzedaży, ile powinieneś produkować i jak rozprowadzać produkty oraz ile płacić ludziom, którzy będą je sprzedawać.

Czasami pojawiają się problemy z produktami wadliwymi lub uszkodzonymi, które trzeba wymieniać na pełnowartościowe. Czasami problemem bywają koszty dostaw. Pracowałem kiedyś w firmie, której założyciele wpadli na świetny pomysł. Ich produkt był tak dobry, że klienci kupiliby go automatycznie, ale okazało się, że całkowite koszty jego sprzedaży będą stanowić niemal 40% obrotu. Tak wysokie koszty sprzedaży oznaczają, że nie można nawet myśleć o wprowadzaniu produktu na rynek.

Pewnego razu podpisałem umowę inwestycyjną opiewającą na wiele milionów dolarów. Zachęcił mnie do tego wspólnik, który brał udział w opracowywaniu projektu deweloperskiego. Wszystko — od nabycia gruntu do zakończenia budowy i rozpoczęcia generowania przychodów — miało zająć około dwóch lat. Projekt wyglądał świetnie, więc zainwestowałem dużą sumę.

Okazało się, że mój przyjaciel był albo niezbyt roztropny, albo nieuczciwy. Nie uwzględnił kosztów utrzymywania zapasów i kosztów odsetkowych, które łącznie wynosiły w skali rocznej 6 czy nawet 8% wartości inwestycji i dotyczyły zarówno nieruchomości, jak i budowy. Mówiąc krótko, była to masa pieniędzy. Gdy realizacja inwestycji nabrała rozpędu, nie mając żadnych przychodów, wydawaliśmy 50 tysięcy dolarów miesięcznie i niemal zbankrutowaliśmy, bo nie uwzględniliśmy tych kosztów na etapie projektu.

Ile czasu mogło minąć, zanim osiągnęlibyśmy próg rentowności i zaczęlibyśmy zarabiać? Ile czasu mogło minąć, zanim odzyskalibyśmy swoje pieniądze? Nikt nie pomyślał ani o tym, ani o odsetkach. Nie zostało to nawet uwzględnione w prognozach.

Pamiętaj zatem, że wszystko trzeba przemyśleć. Kiedy miałem dwadzieścia kilka lat, nauczyłem się czegoś, co okazało się dla mnie zbawienne: *przelewaj myśli na papier*. Zapisuj wszystko. Zapisuj, żeby dysponować materiałami, do których będziesz mógł sięgać, aby móc odpowiadać na pytania dotyczące nawet najdrobniejszych elementów Twoich koncepcji. Uruchamiając i rozwijając firmę, nigdy niczego nie zakładaj z góry. Wszystko sprawdzaj po dwa razy. Ustalaj dane liczbowe i je zapisuj.

Gdy już podpisałem tę umowę, zebrałem całą dokumentację i pokazałem ją znajomemu. Przejrzał papiery i stwierdził: „Nie uwzględniłeś tych danych. Nie wziąłeś pod uwagę tych kosztów. Zapomniałeś o tych odsetkach. Gdybyś ujął to wszystko, sytuacja wyglądałaby tak”.

Oto zasada: wszystko trwa trzy razy dłużej i kosztuje dwa razy więcej, niż pierwotnie zakładamy. Tego także dowiedziałem się na



początku kariery. Mówiłem o tym tysiącom właścicieli firm, przedsiębiorców i założycieli startupów, a mimo to ciągle słyszałem: „Myślałem, że mnie to nie dotyczy. Nienawidzę tej zasady. W pewnym sensie ją ignorowałem, ale niezmiennie, rok po roku, okazywało się, że tak właśnie jest. Wszystko kosztuje dwa razy więcej i trwa trzy razy dłużej”.

Jeśli myślisz, że osiągniesz próg rentowności za trzy miesiące, prawdopodobnie potrwa to sześć miesięcy. Jeśli uważasz, że coś będzie kosztować X, to koszt tego czegoś na pewno wyniesie 2X, więc uwzględniaj to w swoich wyliczeniach. Jeśli będzie inaczej, możesz się uważać za szczęściarza.

Profesjonalista powinien być przygotowany na wszystko. Nigdy nie przyjmuj niczego za pewnik. Nigdy niczego nie zakładaj z góry. Sprawdzaj dwukrotnie wszystkie dane i wszystkie fakty. Pozyskuj dowody słuszności koncepcji. Szukaj dowodów na zewnątrz — wiele organizacji biznesowych zleca weryfikowanie własnych planów firmom zewnętrznym, które na podstawie kompletu danych określają, czy założenia konkretnych projektów są zgodne z prawdą. Pamiętaj, że prawda to Twój najlepszy przyjaciel.

Pracowałem kiedyś ze znajomym, który zaczynał od zera, a teraz jest bardzo bogaty. Postanowił on zostać biznesmenem. Miał pieniądze, bo odniósł wcześniej spore sukcesy zawodowe, a sytuacja rynkowa wydawała się dobra. Wobec tego wraz z dwoma kolegami z biura zaczął badać sprawę, wielokrotnie wszystko sprawdzać, rozmawiać z ludźmi z branży i tak dalej. Poświęcili na to sześć miesięcy. W końcu usiedli razem i stwierdzili: „Nie, to nie jest dobry interes”.

A oto historyjka, której głównym bohaterem jest zajmujący obecnie czwarte miejsce na liście najbogatszych ludzi na świecie Warren Buffett. Pewnego razu Buffett grał w golfa. Jego przeciwnik zaproponował zakład: „Warren, dam ci tysiąc dolarów, jeżeli trafisz pierwszą piłką w green”. Buffett spojrział na pole, potem na swoją piłeczkę i powiedział: „Nie. Nie zamierzam tego robić. To nie jest dobry zakład”.

Przeciwnik stwierdził: „No co ty, przecież tysiąc dolarów to dla ciebie nic”. A Buffett odpowiedział: „Głupota nie zależy od kwoty. Jeśli coś jest głupie na małą skalę, jest też głupie na dużą. Nie zamierzam tego robić. To głupi zakład”.

Musisz postępować tak samo. Jeśli coś jest głupie na małą skalę, jest też głupie na dużą. Jeśli będziesz robić głupoty, przeznaczając na nie niewielkie sumy, to nieuchronnie zaczniesz także robić głupoty na wielką skalę, co będzie kosztować Cię mnóstwo pieniędzy.

Jeden z moich mentorów, który zaczynając od zera, zbił majątek wart 900 milionów dolarów, powiedział mi kiedyś, co następuje: „Brian, zawsze łatwiej jest w coś wejść, niż się z tego wydostać. Inwestowanie pracy i pieniędzy muszą *poprzedzać* należyta staranność i dokładne przemyślenia. Planując rozpoczęcie projektu, zapewne będziesz musiał poświęcić na to swój czas, to nieuniknione. Być może będziesz musiał także zainwestować jakieś niewielkie kwoty, aby sprawdzić swoje założenia i uzyskać dowód słuszności koncepcji, ale wszystkie te działania musisz podejmować na samym początku, bo wydostać się jest zawsze trudniej, niż w coś wejść”.

Mój ulubiony termin biznesowy to *należyta staranność*. Sprawdzaj wszystko dwa razy. Największe, najbardziej kosztowne błędy, które popełniałem i które obracały wniwecz lata mojej ciężkiej pracy oraz pozbawiały mnie pieniędzy, wynikały z tego, że zdarzało mi się zapominać o należytej staranności, kontroli, przygotowaniach. To punkt wyjścia.

A oto kolejna kwestia: bądź zawsze przygotowany na to, aby zastępować kapitał finansowy kapitałem własnego wysiłku. Innymi słowy, bądź przygotowany na to, że prowadzenie analiz i zdobywanie informacji będzie kosztować Cię nie pieniądze, ale czas. A czasu, w przeciwieństwie do pieniędzy, nie da się odzyskać, zatem to, co tak naprawdę inwestujemy w biznes, to nie pieniądze, tylko nasze życie. To czas, jaki zajmuje nam gromadzenie tych pieniędzy.

Czas i pieniądze tracimy, nie przeprowadzając odpowiednich analiz. Jeśli zaczniesz to robić, unikniesz ponad 90% problemów, jakie napotykają początkujący przedsiębiorcy.

Zapytania o to, czy nie zainwestowałbym w różne przedsięwzięcia, otrzymuję co tydzień, a czasem nawet dwa, trzy razy w tygodniu. To najczęściej opowieści o pechu. „Mam świetny pomysł na biznes, ale nikt nie chce dać mi pieniędzy na start. Mam świetną koncepcję biznesową, ale nie mogę znaleźć nikogo, kto dałby mi pieniądze. Banki nie chcą udzielić mi kredytu. Nikt nie chce pożyczyć mi pieniędzy”.

Staram się być możliwie najbardziej delikatny, ale zaznaczam, że jeśli ktoś jest dorosły i nie ma pieniędzy na to, aby zainwestować we własny biznes, to inwestowanie w niego nie jest dobrym pomysłem. Jeśli masz dwadzieścia czy trzydzieści lat, jesteś bez grosza i musisz z pochyloną głową prosić innych o pieniądze na promocję swojej koncepcji biznesowej, to inwestowanie w Ciebie nie jest bezpieczne. Jest wyjątkowo ryzykowne.

Większość ludzi, którzy pożyczają innym pieniądze, robi to na zasadzie „ręka w rękę”: dam ci moje pieniądze, jeżeli ty wyłożysz swoje. Gdy chcesz zaciągnąć kredyt w banku — co i mnie zdarzyło się raz przed laty — musisz wykazać, że potrzebujesz pieniędzy, bo wszystkie własne oszczędności i aktywa już zainwestowałeś w swoje przedsięwzięcie.

Byłem bardzo zaskoczony, gdy okazało się, że nie tylko nowa, ale także już funkcjonująca na rynku firma, aby otrzymać kredyt, musi mieć zabezpieczenie w wysokości pięciokrotnie przekraczającej jego kwotę. Mój doradca bankowy stwierdził: „Wartość zabezpieczenia to 500% kwoty kredytu. Jeśli chcesz pożyczyć od nas 10 tysięcy dolarów, chcemy, abyś udowodnił, że dysponujesz aktywami o wartości co najmniej 50 tysięcy dolarów — samochodem, domem, rachunkiem oszczędnościowym czy polisą ubezpieczeniową — które możesz ewentualnie spieniężyć, aby zwrócić nam dług”. 500% — nie mogłem w to uwierzyć. Pocięszające jest jedynie to, że jeśli działalność po dwóch latach pozostaje rentowna, bank zwykle zaczyna delikatnie obniżać swoje wymagania dotyczące zabezpieczeń.

Banki istnieją nie po to, aby tracić pieniądze. Banki zajmują się udzielaniem kredytów nieobciążonych ryzykiem, czyli takich, które są spłacane niezależnie od tego, co dzieje się z firmą czy zabezpieczeniem. Chcąc pożyczyć pieniądze od banku, musisz przekonać osoby, które w nim pracują, że tak naprawdę wcale ich nie potrzebujesz, bo masz mnóstwo własnych, a kredyt chcesz wziąć wyłącznie po to, aby Twoja firma szybciej się rozwijała.

## Mit nr 2: aby sfinansować nowo powstającą firmę, trzeba dysponować kapitałem wysokiego ryzyka

Niektórzy uważają, że lekarstwem na braki finansowe są inwestorzy dostarczający kapitału wysokiego ryzyka, ale prawda jest taka, że dziewięćdziesiąt dziewięć na sto kierowanych do nich wniosków trafia do kosza na śmieci. Dlatego musisz przygotować sobie tak zwaną *elevator speech*, czyli krótką, ale konkretną prezentację, podsumowującą zalety Twojej koncepcji biznesowej w czasie, jaki zajmuje windzie pokonanie wysokości odpowiadającej ośmiu piętrům.

Jeśli oglądasz programy w rodzaju *Dragon's Den* — *jak zostać milionerem*, to zapewne wiesz, że zasadniczym powodem odrzucania propozycji kandydatów jest brak sprzedaży. Inwestorzy nie wierzą, że ich firmy osiągną wystarczający poziom sprzedaży, aby odnieść sukces. Obawiają się, że sprzedaży nie będzie w ogóle lub nie będzie ona wystarczająco rentowna. Uczestnicy programu *Dragon's Den* proszą inwestorów o ogromne kwoty, oferując w zamian 10% zysków, ale zwykle nie są w stanie ich przekonać. I nie przekonali by także nikogo innego, bo prowadzą działalność od dwóch lub trzech lat i dotąd niemal nic nie sprzedali.

W obrocie jest bardzo dużo pieniędzy. Kapitał jest jednak dostępny tylko dla tych, którzy są w stanie wykazać, że zainwestowanie w ich projekt będzie opłacalne, że nie tylko oddadzą pożyczone pieniądze, ale także osiągną istotne zyski. Dlatego Twoim zadaniem nie powinno być znajdowanie sprytnych argumentów

przemawiających za tym, aby inni dali Ci pieniądze, tylko udowodnienie im, że jesteś w stanie generować sprzedaż na poziomie znacznie przekraczającym poziom kosztów. Powinieneś być w stanie ich przekonać, że zainwestowanie w Twoją firmę to doskonała okazja biznesowa — taka, którą będą mogli szybko zdyskontować, jeśli tylko wyłożą na nią nieco pieniędzy.

Aby założyć firmę i zacząć generować zyski w Dolinie Krzemowej, trzeba walczyć o każdego centa — i zwykle nic z tego nie wychodzi, a większość pieniędzy i tak wykładają rodzina i znajomi. Gdy zaczyna się od zera, bywa tak, że osiągnięcie pierwszych zysków zajmuje od pięciu do siedmiu lat ciężkiej pracy. A potem firma odnosi sukces, można ją sprzedać i zarobić mnóstwo pieniędzy zarówno dla siebie, jak i dla ludzi, którzy nam zaufali. I wszyscy ustawiają się w kolejce, aby dać nam pieniądze. Kapitał jest jak rzeka. Musisz tylko udowodnić, że zwrócisz zaciągnięty dług.

Biznesmeni nie zajmują się traceniem pieniędzy. Nie interesuje ich także podejmowanie ryzyka. Inni myślą, że tak jest, ale to nieprawda. Przedsiębiorcy starają się ograniczać ryzyko, a nawet całkowicie je eliminować. Pieniądze są dostępne, jeżeli potrafimy dowieść, że mamy radę sprzedać wystarczająco dużo jednostek swojego produktu lub usługi, aby nie tylko je zwrócić, ale także osiągnąć znaczący przychód.

Większość firm jest obecnie finansowana przez rodziny ludzi, którzy je zakładają, ich przyjaciół i głupców (to słynne trzy F — ang. *family, friends, fools*). Nikt inny nie chce się tego podjąć, gdyż znaczna część nowych firm z czasem bankrutuje.

W przypadku zupełnie nowych produktów lub usług ryzyko niepowodzenia jest zwykle bardzo duże. Powodem jest brak doświadczenia przedsiębiorców, którzy tego rodzaju produkty lub usługi wprowadzają na rynek po raz pierwszy.

Gdy zaczynałem, stosowałem bootstrapping, czyli finansowałem firmę z własnej kieszeni. Zaczynają tak dziesiątki przedsiębiorców. To naprawdę bardzo prosta koncepcja. Wpadasz na pomysł stwo-

rzenia jakiegoś produktu lub usługi. Robisz to, zaczynasz sprzedawać ten produkt lub usługę i osiągasz zysk. A potem inwestujesz ten zysk w swoją firmę, wytwarzasz i sprzedajesz produkt lub usługę, znowu osiągasz zysk i tak dalej.

Może to trwać całe miesiące, a nawet lata, i naprawdę znacznie lepiej jest wpompowywać w firmę niewielkie, ale własne pieniądze, niż pożyczać je od kogoś innego lub brać kredyty, bo nie dysponując kapitałem zewnętrznym, już od samego początku jesteśmy zmuszeni do wykazywania się kreatywnością. Już od pierwszego dnia działalności musimy ciężko pracować.

Jest taki żarcik: gdy założysz własną firmę, musisz pracować na pół etatu i możesz sobie wybrać tych dwanaście godzin w ciągu doby, które bardziej Ci odpowiadają. Musisz pracować przez minimum sześć, a zwykle siedem dni w tygodniu. Tydzień pracy przeciętnego przedsiębiorcy ma zazwyczaj od sześćdziesięciu do siedemdziesięciu godzin, czyli zajmuje się on swoją firmą przez mniej więcej dziesięć do dwunastu godzin dziennie i przez sześć do siedmiu dni w tygodniu. Jeśli uważasz, że da się założyć nową firmę, pracując mniej, już na początku spotka Cię duża niespodzianka.

Pewien mój przyjaciel założył małą firmę. Sprzedawał plakaty i przez dwa czy nawet trzy lata spał w swoim niewielkim sklepie. Kończył pracę późnym wieczorem i kładł się spać na biurku. Rano wstawał, zjadał coś w McDonalddie, który był za rogiem, i pracował przez cały dzień, a potem znowu kładł się spać na biurku.

Dlaczego to robił? Bo nie mógł sobie pozwolić na wyjścia ze sklepu. Musiał pracować przez cały czas.

Na początku wszystko kosztuje znacznie więcej, niż oczekiwaliśmy — dwa, trzy razy więcej. Przypominam, że obowiązuje zasada dwa razy więcej, trzy razy dłużej. Cenę, jakiej możemy zażądać, w znacznej mierze dyktuje to, ile klienci będą skłonni zapłacić. Jedyнным sposobem na osiąganie coraz wyższych zysków jest ciągłe podwyższanie poziomu własnej efektywności i wytwarzanie produktu lub proponowanie usługi po coraz niższych kosztach. W ten sposób rosną nasze przychody.

Miałem w życiu trwający dwa czy nawet trzy lata okres, kiedy wszystkie zarobione pieniądze wpompowywałem z powrotem w firmę, bo musiałem płacić swoim pracownikom. Musiałem także pozyskiwać środki z innych źródeł, więc zacząłem pracować na etacie i wszystko, co zarabiałem, wpłacałem do firmowej kasy. Wyjście na prostą zajęło mi sporo czasu, ale gdybym nie zrobił tego, co zrobiłem, gdybym nie przeznaczał wszystkich pieniędzy na utrzymanie firmy, nie przetrwałbym.

W końcu się jednak udało. W końcu wyszedłem na prostą i zacząłem zarabiać znacznie więcej, niż wynosiły koszty prowadzonej przeze mnie działalności. Zacząłem zarabiać i wszystko się ułożyło.

Często słyszę: „Miałeś szczęście”, ale tak naprawdę nie o to chodzi. Wielu przedsiębiorców musi przez trzy, cztery czy pięć lat pracować po dwanaście, szesnaście godzin na dobę, aby w końcu móc wyjść na prostą i zacząć zarabiać więcej niż tylko tyle, aby móc przetrwać.

Parę lat temu w magazynie „Forbes” pojawił się świetny artykuł. Zawierał on tezę, że każda początkująca firma uczestniczy w wyścigu z czasem. Każda taka firma jest jak samolot nurkujący w kierunku ziemi. Jeśli zabraknie jej pieniędzy, dochodzi do katastrofy. Czy zanim zabraknie pieniędzy, uda się jej wypracować formułę umożliwiającą zarabianie więcej, niż wynoszą koszty jej działalności? To jak wyprowadzanie samolotu z lotu nurkowego. Firma zaczyna działać. Wygląda na to, że koncepcja biznesowa jest świetna, ale nagle wszystko zaczyna się psuć, samolot zaczyna nurkować i uderza w ziemię. A wcześniej przedsiębiorca robi wszystko, aby wpompowywać w firmę więcej pieniędzy, niż kosztuje jej przetrwanie, zanim mu tych pieniędzy zabraknie. Właśnie dlatego inteligentni inwestorzy nie inwestują w nowo powstające firmy — bo ryzyko, że one nie przetrwają, jest wyjątkowo duże.

Gdybym zaproponował: „Wyłóż pieniądze na stół i rzuć kostką; gwarantuję, że prawdopodobieństwo przegranej wynosi 99%”, pewnie odpowiedziałabyś: „Chyba żartujesz — 99%? Lepiej będzie, jeśli

wpłacę pieniądze do banku”. Lepiej naprawdę założyć lokatę czy kupić jednostki jakiegoś funduszu inwestycyjnego, niż mieć 99% pewności, że stracimy pieniądze. Dlatego tak trudno jest pozyskać środki na założenie firmy, chyba że ma się doświadczenie.

Doświadczenie to dowód słuszności koncepcji. Mając je, udowodniasz, że przeszedłeś przez piekło zakładania firmy i wyszedłeś z niego jako właściciel czegoś, co przynosi dochody. A skoro udało Ci się to raz, możesz tego dokonać ponownie.

Rozmawiałem kiedyś ze znanym tajwańskim przedsiębiorcą, którego poznałem na przyjęciu. Pisały o nim wszystkie magazyny biznesowe, bo był kimś w rodzaju Jeffa Bezosa na tamtejszym rynku prasowym. Gdy przyjechał do Stanów Zjednoczonych na studia i stał się świadkiem początku fenomenu Amazona, stwierdził, że taka koncepcja sprawdziłaby się także na Tajwanie.

Po powrocie na Tajwan zaczął składać wizyty wydawcom i pytał ich, czy byliby zainteresowani sprzedażą za pośrednictwem mediów internetowych. Wszyscy jak jeden mąż stwierdzili: „Nie, absolutnie nie. To całkowicie obce chińskiej kulturze. Książki kupuje się u nas osobiście, chodzi o bezpośredni kontakt kupującego ze sprzedającym, o spotkania twarzą w twarz i sprzedaż z ręki do ręki”.

Tajwański przedsiębiorca rozmawiał z tysiącami wydawców — pamiętajmy, że w samej Azji jest 1,3 miliarda osób czytających po chińsku. W końcu znalazł jednego, który zgodził się rozpocząć sprzedaż książek, stosując opracowaną przez niego metodę — lekko zmodyfikowaną kalkę metody Amazona. Koncepcja okazała się słuszna. Sprzedaż książek zaczęła rosnąć, co wzbudzało zainteresowanie coraz liczniejszych wydawnictw.

Chińscy wydawcy zaczęli zdawać sobie sprawę, że pojawił się nowy kanał sprzedaży i dystrybucji książek, dzięki któremu zyski coraz większej ich grupy zaczęły gwałtownie rosnąć. A ponieważ wszystkim biznesmenom na świecie najbardziej zależy na wysokim poziomie sprzedaży i zysków, liczba zainteresowanych rosła.



Obecnie, po dwunastu czy piętnastu latach działalności, ten tajwański przedsiębiorca jest właścicielem „chińskojęzycznego Amazona” z siedzibą w Tajpej. Rozmawiając z nim, stwierdziłem:

— O rety, musiało być ciężko. Pewnie wielu wydawców panu odmawiało.

— Gdybym zrezygnował po pięciu tysiącach odmów, dziś bymnie tu nie było. — Usłyszałem w odpowiedzi.

— Ale teraz ma pan świetny biznes — zauważyłem. — Jest pan na okładkach czasopism, ma pan mnóstwo pieniędzy, jeździ pan pięknym samochodem prowadzonym przez szofera. Czy zatrzymał pan całą firmę?

— Nie — odpowiedział mój rozmówca. — Zostawiłem sobie tylko 3% udziałów. Musiałem sprzedawać ją po kawałku — 1% tu, 2% tam, miesiąc po miesiącu, rok po roku — aby przetrwać, dopóki samolot nie wyjdzie z nurkowania.

Oto interesująca analogia. Zgodnie z zasadą 80/20 przedsiębiorcy odnoszą 80% sukcesów biznesowych w ramach ostatnich 20% czasu, jaki poświęcają swoim firmom. 80% czasu wygląda zatem jak długi i płaski pas startowy, na którym samolot nabiera rozpędu, ale się nie wznosi. Działasz na pełnych obrotach, pracujesz najciężej, jak potrafisz, ale nie robisz żadnych postępów. A potem wszystko wskakuje na swoje miejsca i zaczynasz zarabiać: znajdujesz formułę.

Samolot startuje i przez ostatnie 20% czasu gwałtownie nabiera wysokości. Ale tuż przed dotarciem do progu 80% wielu ludzi rezygnuje. Długo zmagają się z oporem materii, a potem nagle stwierdzają, że trzeba dać sobie spokój i zrezygnować z dalszej walki. I bardzo często dochodzi do tego tuż przed punktem startu, bo nie wiedzą, gdzie się on znajduje. Dlatego, jak wcześniej ustaliliśmy, nie wolno się poddawać.

### Mit nr 3: jeśli Twój produkt lub usługa jest dobra, odniesiesz sukces

Kiedy zacząłem zakładać firmy, zaskoczyło mnie to, że klienci mają nieograniczone możliwości wyboru. Przedsiębiorcy kochają swoje produkty, jakby były ich dziećmi. Wszyscy rodzice uważają swoje dzieci za wyjątkowe, ale dyrektorzy szkół mają do czynienia z setkami uczniów, których „wyjątkowość” często bywa dyskusyjna.

Wprowadzając swoje produkty na rynek, wszyscy przedsiębiorcy niejako automatycznie zakładają, że są one lepsze od innych. Ale klientom zależy na własnych korzyściach — chcą jak najtaniej kupować to, co uważają za najlepsze dla *siebie*.

Warto przy tym zauważyć, że klienci zawsze zwracają uwagę tylko na jedną cechę czy też atrybut produktu. Produkt lub usługa mogą mieć trzy bądź trzydzieści zalet, ale klienci zawsze szukają jednej konkretnej cechy, która jest dla nich najistotniejsza, a potem porównują tę cechę z cechami innych produktów. Dwa najważniejsze hasła w sferze marketingu to *kontrast* i *relatywność*. Nikt nie robi niczego w próżni. Twój produkt musi być lepszy niż wszystkie inne służące do tego samego celu.

Mam w domu książkę pod tytułem *Jobs to Be Done*. Wynika z niej, że wszystkie produkty i usługi czemuś służą, pełnią określoną funkcję, ale z punktu widzenia klientów warte uwagi są tylko te, które pełnią tę funkcję lepiej niż wszystkie inne i mieszczą się w tym samym przedziale cenowym. Istnieje także coś, co nazywamy *problemem do rozwiązania*. Wszystkie produkty i usługi muszą służyć do rozwiązywania określonych problemów, z którymi borykają się klienci. Klientom zależy na znajdowaniu rozwiązań ich problemów i dlatego skłonni są płacić za konkretne produkty i usługi.

Ja stworzyłem inną koncepcję, którą nazywam zagadnieniem *celu do osiągnięcia*. Każdy produkt służy do tego, aby klient mógł osiągnąć jakiś cel, którego jeszcze nie osiągnął, ale na którego osiągnięciu mu zależy. Trzeba dowieść, że nasz wybór, nasz produkt o cechach ułatwiających rozwiązywanie określonych problemów

jest lepszy niż to, co proponuje konkurencja, bo jeśli tak nie będzie, to nikt się nim nie zainteresuje.

Klienci nie mają serca. W ich żyłach płynie lodowata woda. Jedynym, co ich interesuje, jest to, co chcą wiedzieć dzieci — co będą miał z tego *ja, ja i jeszcze raz ja*. To coś musi przewyższać wszystko, co jest dla mnie aktualnie dostępne, bo inaczej tego nie kupię.

I nie chodzi o: „Pomyślę o tym”. Gdy klient mówi: „Niech się zastanowię”, to tak naprawdę odpowiada: „Nie, nie kupię tego czegoś. Nie zamierzam nawet o tym myśleć, bo nie uważam, żeby ten produkt był w jakikolwiek sposób lepszy od innych, biorąc pod uwagę realizację tego celu lub rozwiązanie tego problemu”.

Niezbędne jest zatem dopasowywanie produktu do rynku. Oto doskonały przykład: pączki to bardzo popularna przekąska. Jakiś czas temu na rynku pojawiła się firma Krispy Kreme, której pączki miały wyjątkowy smak, inny niż wyroby wszystkich pozostałych producentów. Chodziło o szczególnie rodzaj karmelowej polewy, która sprawiała, że pączki Krispy Kreme smakowały wręcz niebiańsko. Ich sprzedaż zaczęła lawinowo rosnać. Ludzie ustawiali się do nich w długich kolejkach, liczących czasem nawet po dwieście, trzysta osób. O Krispy Kreme zaczęło być głośno, firmą zainteresowały się magazyny „Fortune” i „Forbes” oraz stacje telewizyjne. Nigdy wcześniej nic podobnego się nie zdarzyło: zwyczajne pączki stały się „mrocznym przedmiotem pożądania”. Klienci nie kupowali po jednym pączku; wchodzili do sklepów i kupowali je całymi pudełkami. A potem nie zanosili ich do domu i nie wkładali do lodówki; siadali na krawężniku i zjadali wszystkie.

Franczyzobiorcy zaczęli płacić firmie milion dolarów za jedną licencję. Zastawiali domy, samochody i firmy. A dwa lata później zostali bankrutami.

Co się stało? W „New York Times” czy w „Wall Street Journal” pojawił się pewien artykuł, z którego wynikało, że obwód pasa osób regularnie jedzących pączki Krispy Kreme bardzo szybko się zwiększa o co najmniej pięć centymetrów. Pączki były wręcz zabój-

czo tuczące. I popyt się skończył. Punkty sprzedaży pączków Krispy Kreme w całym kraju zaczęły świecić pustkami. Dlaczego? Za sprawą jednej informacji. Ludzie oszaleli na punkcie pączków Krispy Kreme z jednego powodu, a potem także z jednego powodu przestali je kupować.

## Mit nr 4: aby odnieść sukces jako przedsiębiorca, musisz wynaleźć coś nowego i przełomowego

Aby zacząć zbijać fortunę, wystarczy różnić się od innych o 10%, ale to 10% musi być czymś, czego ludzie chcą lub potrzebują i za co są skłonni zapłacić.

Jednym ze sposobów znajdowania okazji biznesowych jest tak zwany *czynnik obciążający*. Co nie podoba się klientom w sposobie sprzedaży określonego produktu lub usługi?

Jedną z moich ulubionych opowieści jest historia studenta Toma Monaghana. Tom był sierotą, nie miał rodziny i pieniędzy, więc po zajęciach pracował w pizzerii jako dostawca. Najczęściej zaopatrzył innych studentów, bo wiadomo — studenci lubią pizzę.

Przy dostarczaniu większości zamówień Tom słyszał: „Dlaczego to tak długo trwało? Zamówiłem tę pizzę godzinę temu!”.

Odpowiadał: „Bo musimy przyjąć zamówienie, przygotować pizzę, upiec ją, pokroić, zapakować i dostarczyć. Trwa to godzinę, a czasem nawet dłużej”.

Tom rozwoził pizze przez rok. Był uważny i zapamiętywał, jakie były zamawiane najczęściej. Zauważył, że sprawdza się zasada 80/20: 80% zamówień pizzerii — która była typową firmą rodzinną — dotyczyło ośmiu z czterdziestu czy pięćdziesięciu oferowanych rodzajów pizzy i w 80% przypadków chodziło o pizzę średniej wielkości.

Tom podzielił się swoimi spostrzeżeniami z właścicielami firmy, Luigim i Rositą. „A może moglibyśmy przygotowywać takie pizze wcześniej i oferować natychmiastową dostawę? Mówilibyśmy, że

tych osiem rodzajów pizzy dostarczamy w ciągu trzydziestu do czterdziestu pięciu minut”.

Luigi i Rosita się nie zgodzili: „Nie, nie, nie. Nie tak przygotowuje się pizzę. Nie tak działa ten biznes. Nie tak pracowaliśmy przez całe życie”. Nie chcieli opuścić swojej strefy komfortu.

Wysłuchując utyskiwań zdenerwowanych studentów, którzy musieli długo czekać na swoje zamówienia, Tom doszedł do wniosku, że ktoś, kto zamawia pizzę, jest po prostu głodny i nie chce czekać. Chce ją zjeść natychmiast — burczy mu w brzuchu, więc raczej nie jest zrelaksowany. Głodni ludzie szybko wpadają w złość.

Tom zdecydował, że postawi wszystko na jedną kartę. Dwie czy trzy przecznice od miejsca, w którym pracował, znalazł nieczynną pizzerię i wynajął ją na dwa miesiące, właścicielowi dając w zamian swojego volkswagena — czyli wszystko, co miał. Potem pożyczył trochę pieniędzy od przyjaciół i brata, kupił składniki i zaczął przygotowywać pizze, a oprócz tego w różnych miejscach uniwersyteckiego kampusu umieszczał ulotki o treści: „Dostarczamy pizzę w ciągu trzydziestu minut. Jeśli się spóźnimy, dostaniesz ją za darmo”. Studentom bardzo się to spodobało, bo wiadomo, że nie cierpią oni zazwyczaj na nadmiar gotówki. To chwytliwe hasło: albo szybko, albo bezpłatnie.

I ludzie zaczęli te pizze kupować. Tom nazwał swoją firmę Domino's. W mgnieniu oka na świecie powstało ponad osiem tysięcy restauracji z szyldem Domino's Pizza. Tom Monaghan, sierota, który to wszystko zaczął, ma dziś 2,3 miliarda dolarów. Jest jednym z najbogatszych ludzi na świecie, bo zauważył coś oczywistego: kiedy ludzie zamawiają pizzę, są głodni.

Oto potrzeba. Oto problem. Oto cel. Ludzie chcą zjeść pizzę już teraz, więc trzeba dostarczyć ją szybko.

Niektórzy narzekali, że pizze z Domino's są wprawdzie łatwo dostępne, ale nie tak dobre jak te, których przygotowanie i dostarczenie zajmuje godzinę czy półtorej. Inni ripostowali: „A kogo to obchodzi? Są wystarczająco dobre, skoro można je mieć szybko”.

Oto Tom, sierota bez grosza, rozwożący pizzę zdezelowanym volkswagenem, który wpada na pomysł, aby zmienić tylko jedno: dostarczać je klientom szybciej. A jak to zrobić? Ograniczając asortyment, przygotowując pizzę wcześniej i wydając je dostawcom po dziesięciu minutach od otrzymania zamówienia.

Jeśli jesteś początkującym przedsiębiorcą, powinieneś działać tak, jakbyś obserwował ekran radaru. Szukaj odbić, drobnych sygnałów świadczących o tym, że wielu ludzi ma jakiś problem, że coś ich irytuje lub sprawia, że jakość ich życia nie jest taka, jaka mogłaby być. A potem zadaj sobie pytanie, co mógłbyś z tym zrobić. Jak rozwiązać problem tej grupy klientów? Jak sprawić, by byli szczęśliwi?

Pamiętaj przy tym, że liczba klientów musi być odpowiednio duża. Gdy ja inwestuję w jakąś firmę, zawsze sprawdzam, czy dany produkt lub usługę zechce kupić co najmniej milion osób. W Twoim przypadku nie musi ich być milion, całkiem niezłym wynikiem będzie dziesięć tysięcy zainteresowanych, bo jeśli tyle osób stale, w powtarzalny sposób będzie od Ciebie kupować i regularnie korzystać z Twojej oferty, to najprawdopodobniej odniesiesz wielki sukces.

Zastanów się nad tym. Po pierwsze pomyśl o konkretnym drobiazgu, który naprawdę irytuje innych — stanowi dla nich problem, za którego rozwiązanie chętnie zapłacą. Po drugie postaraj się zostać pierwszą osobą, która im to rozwiązanie zaproponuje.

## Mit nr 5: większość przedsiębiorców to ryzykanci

Jak już zauważyliśmy, odnoszący sukcesy przedsiębiorcy, dążąc do osiągnięcia zysków, unikają ryzyka. Odnoszący sukcesy przedsiębiorcy to ludzie, którzy znajdują sposoby na generowanie zysku, na dostarczanie klientom produktu lub usługi, wydając mniej, niż klienci są skłonni zapłacić. I tyle. A poza tym robią wszystko, co się da, aby unikać ryzyka.

Wcześniej wspominałem o bootstrappingu. Przedsiębiorca finansujący się własnymi środkami nie może sobie pozwolić na popełnianie błędów, bo nie ma pieniędzy. Jeśli zdarzy mu się popełnić błąd,

wypada z obiegu. Traci dom, samochód, pieniądze na rachunku bankowym i wszystko inne. Bootstrapping zmusza zatem z jednej strony do unikania ryzyka, a z drugiej do uważnych przemyśleń w kontekście każdej decyzji dotyczącej zaspokajania potrzeb klientów.

Nie spekuluj. Praktykuj posługiwanie się dowodami słuszności koncepcji. Przygotowując nowe działania, testuj je na małą skalę — jeśli okażą się błędne, jeśli z jakiegokolwiek powodu się nie sprawdzą, Twoje straty będą niewielkie i będziesz je mógł szybko ograniczyć.

Kilka lat temu pojawiła się interesująca książka pod tytułem *The Zurich Axioms*, poświęcona tematyce bogacenia się. Jakie tajemnice mają mieszkańcy Zurychu, którzy podobno kontrolują połowę środków finansowych będących w obiegu na całym świecie?

Przede wszystkim ograniczają straty. Postępują bardzo ostrożnie. Gdy zaczynają mieć wrażenie, że popełnili błąd, szybko się wycofują. A zatem także Ty powinienes ograniczać straty.

Mam dobrego znajomego, który zawodowo grywa w pokera w wersji Texas Hold'em. To bardzo mądry gość. Pewnego razu usłyszałem od niego coś, co uznałem za naprawdę wartościową radę. Chodzi o to, aby obstawiając czy dobierając karty, zawsze traktować partię tak, jakby zaczynała się od początku. Trzeba zapomnieć o tym, ile już postawiliśmy, i o tym, ile dobraliśmy kart. To przeszłość, a przeszłości nie da się zmienić. Należy stale oceniać partię od nowa i podejmować kolejne decyzje na podstawie tego, jak wygląda ona *teraz*. Jeśli sytuacja jest niekorzystna, jeśli układ rozdania się zmienił, jeśli jest jasne, że ktoś inny ma najprawdopodobniej lepsze karty niż my, należy ograniczyć straty, czyli natychmiast wyjść z gry.

To zadziwiające, jak wielu ludzi uważa, że zasilanie pieniędzmi przedsięwzięć przynoszących straty może przynosić pozytywne skutki. Oferowanych przez nich produktów lub usług nikt nie chce, więc aby zmienić sytuację, słuchają speców od reklamy i podwajają budżet przeznaczony na tę sferę swojej działalności. Przecież według tychże speców to absolutnie wystarczy. Beznadziejny

produkt, którego nikt nie chce, nagle ulegnie przemianie jak Kopciuszek i ludzie zaczną go kupować. Otóż nie.

Mam przyjaciela, który jest właścicielem restauracji. Odnosił wielki sukces i jest bardzo bogaty. A zaczynał jako imigrant z Włoch, człowiek bez żadnych atutów. Pracował w restauracji na zmywaku, a potem jako kelner. Spotkałem go wkrótce po tym, jak przybył do Stanów Zjednoczonych. Rozmawialiśmy, zadawałem mu pytania i doszedłem do wniosku, że ma talent. Widać było, jak się stara, jak sprawnie obsługuje klientów, jak o wszystko dba. Ten człowiek bardzo poważnie traktował swój fach.

Po jakimś czasie kupił tanią restaurację i co wieczór zaglądał na zapleczu do pojemników na śmieci, sprawdzając, jakie dania klientom nie smakują. Rozmawiał także z gośćmi: „Bardzo dziękuję, że przyszli państwo do mojej restauracji. Mam wrażenie, że nie smakuje państwu to danie. Czy mógłbym się dowiedzieć dlaczego?”. Klienci odpowiadali: „Oczywiście”. Ludzie są wyjątkowo otwarci w kwestii informowania innych o swoim niezadowoleniu.

Gdy coś klientom nie smakowało, mój przyjaciel usuwał to z menu. Jego celem było doprowadzenie do tego, aby nic nie trafiało do pojemnika na śmieci. Gdy po mniej więcej trzech latach przestał to robić, był multimilionerem, właścicielem czterech restauracji, jedną z najbardziej szanowanych osób w mieście i kimś, o kim pisano w gazetach. Gdy szedł ulicą, wszyscy go pozdrawiali.

Ten człowiek po prostu wpadł na pomysł, jak szybko ograniczać straty. Jeśli klienci czegoś nie kupują lub to wyrzucają, dając Ci w ten sposób do zrozumienia, że im to nie odpowiada, natychmiast wycofaj to z oferty. Nie zastanawiaj się: „A może po prostu zacznę oferować większe porcje tego dania, którego nikt nie chce jeść?”. To odpowiednik zwiększania budżetu reklamowego czy wydawania pieniędzy na ozdobne opakowania.



## Mit nr 6: większość przedsiębiorców odnosi sukcesy finansowe

Oto bardzo prosta formuła, którą opracowałem i zastosowałem w tysiącach firm na całym świecie. Zadaję po prostu pytanie: „Dlaczego niektóre firmy odnoszą większe sukcesy niż inne?”.

W trakcie moich seminariów żartobliwie oznajmiam uczestnikom: „Przed tym seminarium przeprowadziłem ankietę wśród waszych klientów i odkryłem coś niezwykłego. Wszyscy wasi klienci pragną jednego. Wszyscy chcą, żebyście byli bogaci. Nie mogłem w to uwierzyć. Wszyscy chcą, żebyście mieli masę pieniędzy. Przez cały czas myślą tylko o tym, żebyście się za ich sprawą wzbogacili”.

Słuchacze reagują oczywiście zdumieniem i pytają: „Jak to?”. Odpowiadam: „Właśnie tak, klienci chcą, abyście ich uszczęśliwiali, a skoro gdy używają waszego produktu lub korzystają z waszej usługi, tak właśnie się czują, to chcą także, abyście sprawiali im więcej radości niż konkurencja. Chcą, abyście ich uszczęśliwiali, sprzedając im coraz więcej i zarabiając mnóstwo pieniędzy. Chcą, żebyście byli bogaci”.

A jak się dowiedzieć, czego chcą klienci? Co sprawi, że będą szczęśliwi? Trzeba ich o to zapytać. Chętnie odpowiedzą. Współpracowałem z największymi i najlepszymi firmami z całego świata. Przeprowadziłem wiele różnorodnych badań dotyczących stosowanych przez nie metod planowania, zarządzania projektami czy tworzenia strategii i stwierdziłem, że pracujący w nich wszystkich ludzie mają szczególną obsesję na punkcie zwracania się do klientów w następujący sposób: „Drogi kliencie, bardzo dziękujemy za to, że kupiłeś nasz produkt. Co możemy zrobić, aby następnym razem uszczęśliwić cię jeszcze bardziej? Czego powinniśmy robić więcej, a czego mniej? Co możemy zacząć robić, a co przestać? Odpowiedz, bo naprawdę zależy nam na tym, żebyś był szczęśliwy”.

Takie działania bardzo pozytywnie wpływają na klientów, którzy chętnie udzielają szczegółowych informacji zwrotnych. Czasami bywa tak, że uwaga jednego klienta dotycząca czegoś, co jego kon-

kretnie mogłoby uszczęśliwić, zaczyna się upowszechniać, rozprzestrzeniać w całej bazie klientów i powodować, że poziom sprzedaży i zysków rośnie w postępie wykładniczym.

Większość firm, mniej więcej 80%, funkcjonuje na granicy rentowności (0 rety, co za rewelacyjne odkrycie!). Takie firmy przez całe swoje życie walczą o przetrwanie. Jeżeli nie chcesz znaleźć się wśród nich, tylko w pierwszej dwudziestce, ustal, w jaki sposób to, co oferuje klientom 20% najlepszych firm, różni się od propozycji pozostałych 80%. Co to takiego? A potem zacznij robić to samo.

Przez wiele lat sam postępowałem tak, jak te 80% firm, które ledwo sobie radzą. To zadziwiające, ale często można usłyszeć następujące stwierdzenie: „Tak, wiem, co uszczęśliwiłoby moich klientów, ale nie chcę tego robić, bo musiałbym opuścić strefę komfortu. Musiałbym zacząć robić coś innego niż to, do czego jestem przyzwyczajony”.

Jeśli chcesz się bawić z dużymi chłopcami, traktuj swoich klientów tak, jak robią to oni. Nie przestawaj ich uszczęśliwiać i stale pytaj o to, co jeszcze mógłbyś dla nich zrobić.

Jedną z firm, z którą pracuję i którą naprawdę podziwiam, jest Hewlett-Packard — firma, która rozpoczęła działalność w garażu, a teraz jest jedną z ikon Doliny Krzemowej. Hewlett i Packard od samego początku zadawali każdemu klientowi różne pytania: „Czy jest pan zadowolony? Jak podoba się panu ten produkt? Czy nasz produkt jest dobry? Czy chciałby pan kupić go ponownie? Jak możemy go udoskonalić?”.

Specjaliści z HP dzwonią do klientów, odwiedzają ich osobiście, piszą do nich i wysyłają im ankiety, stale pytając: „Co możemy zrobić, aby następnym razem uszczęśliwić pana jeszcze bardziej?”.

Nie popełniaj błędów i nie pytaj: „Jak było?”, bo odpowiedź na takie pytanie brzmi: „Wszystko było w porządku, ale nic już od was nie kupię”. Klienci nie wypowiadają drugiej części tego zdania, ale badania dowodzą, że kiedy ktoś stwierdza: „Wszystko OK, nie mam żadnych zastrzeżeń”, to zamierza zniknąć, zabrać ze sobą wszystkich znajomych i nie wracać.

Nigdy nie pytaj: „Jak było?”, właściwe pytanie powinno brzmieć: „Jak możemy sprawić, aby następnym razem był pan jeszcze bardziej zadowolony?”. To magiczne słowa, efekt badań, które pochłonęły 22 miliony dolarów. Jeśli chcesz rozwijać swoją firmę i odnosić sukcesy, zawsze pytaj: „W jaki sposób moglibyśmy sprawić, aby następnym razem nasza oferta była jeszcze lepsza?”.

## Mit nr 7: przedsiębiorcą trzeba się urodzić

Przedsiębiorczość to naturalna i spontaniczna emanacja ludzkiej osobowości. Niemal wszyscy już od dziecka jesteśmy przedsiębiorcami. Kiedy moje dzieci były małe, siadywały na skraju pola golfowego i wyciągały z krzaków piłki, które tam wpadały, a potem mówiły grającym: „Znaleźliśmy w krzakach pańską piłeczkę. Oddamy ją za pięćdziesiąt centów”. W odpowiedzi słyszały zwykle: „W porządku. Samemu nie chciałoby mi się jej szukać, a w końcu taka piłeczka kosztuje trzy dolary”. Moja żona ma podobne wspomnienia — w młodości sprzedawała po dwa centy butelki po Coca-Coli i innych napojach.

Jesteśmy z natury przedsiębiorczy, bo każdy z nas ma instynkt przetrwania i dąży do zapewnienia sobie powodzenia w życiu. Jesteśmy także oportunistami. Niemal wszyscy szukamy sposobów na poprawę swojej sytuacji, praktycznych rozwiązań, które ułatwią nam życie. To jakby odwrócenie zasady 80/20. Zmysł przedsiębiorczości ma co najmniej 80% ludzi, czyli tylko 20% ludzi z różnych, nie zawsze znanych powodów, go nie ma.

Przedsiębiorcą może zatem być niemal każdy. Istotą przedsiębiorczości jest poszukiwanie sposobów zapewniania korzyści sobie poprzez zapewnianie korzyści innym. Co zrobić, aby zapewnić korzyść innym ludziom i nieco tej korzyści zachować dla siebie? Naprawdę zdolni przedsiębiorcy to potrafią. I robią tak raz za razem.

Firma McDonald's zaczęła od jednej restauracji szybkiej obsługi, w której sprzedawano hamburgery, frytki i lody, a teraz ma 36 ty-

sięcy punktów. Dlaczego? Bo każdy z nich koncentruje się na tym, aby uszczęśliwić klientów i robić to lepiej niż konkurencja.

Każdy może zostać przedsiębiorcą, tak samo jak każdy może jeździć na rowerze, prowadzić samochód czy nawet latać samolotem, ale nie są to umiejętności automatyczne. Dysponujemy nimi, ale musimy je rozwijać, tak jak osoby uprawiające określone sporty, które trenują po to, aby osiągać coraz wyższy poziom.

W toku moich badań zdałem sobie sprawę z pewnej fundamentalnej kwestii: ucząc się zasad przedsiębiorczości, sprzedaży i marketingu, starając się coraz lepiej rozumieć klientów, zadając im pytania i ich słuchając, z jednej strony coraz skuteczniej ich uszczęśliwiamy, a z drugiej poświęcamy na to coraz mniej czasu i pieniędzy. Co w ten sposób osiągamy? Czysty zysk.

## Mit nr 8: wszyscy przedsiębiorcy chcą być bogaci

Każdy chce mieć dobrą sytuację finansową. Każdy chce być niezależny. Chcemy odwiedzać restauracje i zamawiać potrawy, nie zwracając uwagi na ich ceny. To normalne i naturalne, ale ludzie, którzy zakładają firmy, robią to z zupełnie innego powodu.

Firmy często rodzą się z marzeń. Początkujący przedsiębiorcy naturalnie liczą na to, że zarobią mnóstwo pieniędzy, ale przede wszystkim chcą być wolni. *Nie chcą* pracować pod kontrolą kogoś innego, *nie chcą*, aby ktoś inny mówił im, co mają robić, zwłaszcza gdy tym kimś jest wredny szef, który nie zapewnia im żadnego wsparcia. Nie odpowiada im potulne wypełnianie poleceń przełożonych tylko dlatego, że muszą płacić rachunki.

My, ludzie, uwielbiamy wolność, zwłaszcza finansową. To ideał, do którego wszyscy dążymy. Niedawno zapoznałem się z obserwacjami mojego przyjaciela Wayne'a Dyera dotyczącymi sukcesu. Wayne stwierdził, że sukces to umiejętność życia po swojemu, robienia tego, co chcemy robić, z ludźmi, z którymi chcemy to robić, bez względu na koszty.

Innymi słowy, szczęście to bycie wolnym, a chęć bycia wolnym to zasadniczy rodzaj motywacji. Zamożnymi ludźmi stają się tylko nieliczni przedsiębiorcy — ci, którzy mają absolutną pewność, że chcą się wzbogacić.

Od kilku lat na każdym z moich seminariów mówię o tym, że nikt nie staje się bogaty przez przypadek. Musisz postanowić, że w toku kariery zawodowej zarobisz dużo pieniędzy. A skoro zamierzasz zarobić dużo pieniędzy, musisz zadać sobie magiczne pytanie: „Jak to zrobić?”. Jeżeli nie wiesz, powinienesz zapytać o to innych ludzi, którzy zaczęli od zera, a teraz odnoszą sukcesy. Nie jesteś pewien? Pytaj!

Mam znajomego, który wiele lat temu przyjechał z Anglii i zatrudnił się w dziale reklamy pewnego specjalistycznego czasopisma żeglarskiego. Kiedyś zadzwonił z ofertą do znanego biznesmena. Spotkał się z odmową, ale znacznie starszy od niego, bardzo doświadczony i bardzo bogaty biznesmen go polubił i postanowił udzielić mu kilku rad dotyczących rodzajów ofert i sposobów ich prezentowania.

Mój znajomy zaczął jadać z nim lunchy. Spotykali się raz w miesiącu, biznesmen mówił, a on pilnie notował. Dziś jest właścicielem trzydziestu jeden czasopism, z których każde od trzydziestu lat co miesiąc przynosi zysk, co w tej branży należy uznać za niespotykane. Jest tak dlatego, że mój znajomy wysłuchał porad starszego, bardziej doświadczonego człowieka i wziął je sobie do serca.

A potem napisał o tym książkę. Dostałem ją od niego. To bardzo inteligentny, szanowany przez wszystkich, dobry człowiek. I nieprawdopodobnie bogaty. Dlaczego? Bo wiele lat temu poprosił Raya o radę i zaczął słuchać o tym, jak odnieść sukces w biznesie i jak rozwiązywać problemy.

Kiedy z nim ostatnio rozmawiałem, zatrudnił w swoich pismach trzystu menedżerów i niezliczone rzesze dziennikarzy, specjalistów od reklamy i redaktorów. Zaczynał w tej branży jako szeregowy pracownik, a potem odniósł sukces, bo słuchał rad.

Jeśli Twoim długofalowym celem jest odniesienie sukcesu, musisz prosić innych o porady. Mój znajomy marzył o tym, aby pewnego dnia zostać właścicielem czasopisma i móc robić wszystko poza pisaniem artykułów. Chciał sprzedawać reklamy, zajmować się finansami i wieloma innymi rzeczami. Zaczął poznawać zasady funkcjonowania branży wydawniczej. Na początku nic o niej nie wiedział, a dziś jest niezwykle bogaty i twierdzi, że wszystko, co osiągnął, zawdzięcza radom takich ludzi jak Ray — ludzi, których wiedza i doświadczenie ułatwiły mu odniesienie sukcesu.

W ciągu trzydziestu lat znajomości Ray nigdy nic od mojego znajomego nie kupił, ale udzielił mu wielu bezcennych porad, dzięki którym ten człowiek odniósł sukces.

## Mit nr 9: przedsiębiorcy nie mają życia osobistego

Co roku jeżdżę z rodziną do pewnego kurortu na Hawajach. Zaczęliśmy jeździć tam trzydzieści lat temu. Na początku wszyscy gnieździłiśmy się w mikroskopijnym pokoiku. Z biegiem czasu zaczęliśmy się zatrzymywać w coraz lepszych miejscach, a teraz wynajmujemy cały ogromny dom.

Podczas wakacji poznawaliśmy innych ludzi, którzy także przyjeżdżali do tego kurortu. Zauważyliśmy, że 80% z nich to przedsiębiorcy, ludzie, którzy zaczynali od zera i stopniowo osiągali w biznesie coraz więcej. Często bywa tam na przykład jeden z najbogatszych ludzi na świecie, który kupił trzy czy cztery ogromne domy na samym brzegu oceanu i przyjeżdża z całą bliższą i dalszą rodziną.

Gdybyś zapytał tych ludzi o to, co jest dla nich najważniejsze w życiu, usłyszałbyś, że najbardziej liczy się rodzina. Gdyby mieli wybierać między rodziną a czymkolwiek innym — biznesem, pieniędzmi, władzą i tak dalej — rodzina znalazłaby się na pierwszym miejscu. Rodzina to podstawa.

W byciu bogatym nie chodzi o upajanie się stosami złotych monet, jak robił to Scrooge McDuck. Zamożność umożliwia po prostu

roztaczanie dobrej opieki nad rodziną i zapewnianie jej członkom wspaniałego życia. Spoglądając wstecz na własne życie, przekonujemy się, że najważniejsze było w nim to, co robiliśmy z rodziną, z ludźmi, których kochamy i którzy kochają nas.

Aby utrzymać swoje rodziny, przedsiębiorcy pracują po sześćdziesiąt godzin tygodniowo. Chodzi im o to, aby członkom ich rodzin niczego nie brakowało, aby mogli robić to, co chcą. Aby mogli być wolni. Wiem o tym, bo mnie także motywuje organizowanie życia moich bliskich w taki sposób, aby mieli wybór i mogli robić to, na czym im zależy.

Podstawowym źródłem motywacji jest dla początkujących przedsiębiorców — i w ogóle dla większości ludzi — chęć zdobycia niezależności finansowej. Chodzi o dorobienie się wystarczającej ilości pieniędzy, aby przestać się o nie martwić i nie zrywać się już z krzykiem w środku nocy. Gdy dysponujemy środkami, które umożliwiają nam przetrwanie i wygodne życie, pieniądze stają się kwestią drugorzędą.

Pieniądze są dla przedsiębiorców odpowiednikiem sportowych zapisów punktacji. Muszą wiedzieć, ile ich mają, aby mieć kontrolę nad tym, na ile dobrze sobie radzą. Czy prawidłowo wykorzystują swój czas? Czy powinni robić właśnie to, czy może coś innego? Nigdy nie zapominają jednak o tym, że to tylko zapis punktacji.

Milionerzy i multimilionerzy, którzy zaczęli od zera, najczęściej mówią o swoich dzieciach i rodzinach. Opowiadają także, jak ciężko musieli pracować, aby osiągnąć to, co osiągnęli, o poważnych błędach, jakie popełniali, i o tym, ile stracili, ale raczej nie chwają się tym, ile mają pieniędzy. Nie opowiadają o swoich sukcesach, o domach, samochodach czy łodziach.

Ich oczkiem w głowie jest dbałość o tych, na których im najbardziej zależy. Bycie odnoszącym sukcesy przedsiębiorcą oznacza zatem niemożliwą do przecenienia swobodę robienia tego, co chcemy robić, i zajmowania się tym w towarzystwie najważniejszych osób w naszym życiu.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# TAJEMNICA SUKCESU ZAWODOWEGO: RÓB TO, CO SPRAWIA CI PRZYJEMNOŚĆ!

W ciągu miesiąca w Polsce powstaje ponad dwadzieścia tysięcy przedsiębiorstw. Część z nich odnosi sukces, inne jakoś prosperują, ale duży odsetek przedsiębiorców prędzej czy później podejmuje decyzję o zamknięciu działalności. Zakładaniu firmy zwykle towarzyszy entuzjazm i poczucie spełnienia marzeń o własnym biznesie i wolności. Niestety, rzeczywistość boleśnie weryfikuje nadmiar optymizmu i nierealistyczne założenia. **Jak się więc przygotować do prowadzenia własnej działalności i o czym należy pamiętać przy zakładaniu przedsiębiorstwa? Czy są jakieś sposoby, które gwarantują odniesienie sukcesu w biznesie?**

To znakomity podręcznik dla początkujących przedsiębiorców. Opisano w nim nie tylko najważniejsze kwalifikacje każdego biznesmena, ale także szereg istotnych kwestii, które bardzo często zostają niedostatecznie przeanalizowane na etapie planowania działalności. Przedstawiono tu koncepcje, zasady i strategie, które sprawdzają się od setek lat. Dotyczą zarówno finansowania nowej firmy, technik prowadzenia działalności, zatrudniania pracowników, jak i strategii sprzedaży czy marketingu. Ta wyjątkowo aktualna książka uczy, jak wykorzystywać wszystkie pojawiające się możliwości i uniknąć pułapek, w które często wpadają początkujący biznesmeni. Dzięki niej założysz i poprowadzisz firmę, która odniesie sukces, a Tobie przyniesie mnóstwo satysfakcji.

**W TEJ** — przedsiębiorczość: mity i fakty  
**KSIAŻCE** — jak wybrać rodzaj działalności i zapewnić jej finansowanie  
— jak zacząć myśleć w sposób typowy dla przedsiębiorcy  
— realistyczny biznesplan  
**m.in.:** — tajniki skutecznej rekrutacji  
— sprzedaż i marketing a zarządzanie rozwojem firmy

**Brian Tracy** — znany na całym świecie konsultant biznesowy, niekwestionowany autorytet w dziedzinie budowania sukcesu oraz wykorzystywania indywidualnego potencjału każdego człowieka. Pierwsze sukcesy odnosił jako sprzedawca polis na życie, w wkrótce został światowej klasy trenerem. Jest autorem kilkudziesięciu książek, w tym wielu bestsellerów, które weszły do kanonu literatury przedmiotu. Mieszka w San Diego w Kalifornii wraz z żoną i czwórką dzieci.

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



HELION SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:  
ebookpoint



ISBN 978-83-283-7021-0



9 788328 370210

Cena: 44,90 zł