
SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
Przedmowa	11
Wprowadzenie	15

Część pierwsza **Mit przedsiębiorczości i małe firmy**

Rozdział 1. Mit przedsiębiorczości	21
Rozdział 2. Przedsiębiorca, menedżer i specjalista techniczny	27
Rozdział 3. Faza zarodkowa: czas specjalisty technicznego	37
Rozdział 4. Faza rozkwitu: znajdowanie pomocników	43
Rozdział 5. Poza strefą komfortu	49
Rozdział 6. Dojrzałość: przedsiębiorcze spojrzenie	61

Część druga **Rewolucja przekręć-kluczyk: nowe spojrzenie na biznes**

Rozdział 7. Rewolucja przekręć-kluczyk	69
Rozdział 8. Prototyp franczyzy	77
Rozdział 9. Pracuj nad swoją firmą, a nie w niej	81

Część trzecia **Budowanie małej firmy, która działa!**

Rozdział 10. Proces rozwoju biznesu	95
Rozdział 11. Twój program rozwoju biznesu	107
Rozdział 12. Wyznacz cel podstawowy	109
Rozdział 13. Wyznacz cel strategiczny	119
Rozdział 14. Zbuduj strategię organizacyjną	131
Rozdział 15. Zbuduj strategię zarządzania	145
Rozdział 16. Zbuduj strategię zasobów ludzkich	153

Rozdział 17. Twoja strategia marketingowa	167
Rozdział 18. Zbuduj strategię systemową	179
Rozdział 19. List do Sary	193
Epilog. Zwrócić małym przedsiębiorcom marzenia	197
Posłowie. Zrób pierwszy krok	203
O autorze	205

MIT PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

„Odurzają się pracą tak, że nie widzą, kim naprawdę są”.

Aldous Huxley

Mit przedsiębiorczości kształtuje naszą świadomość społeczną. Zmienia naszą percepcję tak, że kojarzymy przedsiębiorcę z bohaterem.

Sprawia, że typowy przedsiębiorca staje się w naszych oczach samotnym siłaczem: idącym pod prąd mężczyzną lub kobietą, odważnie pokonującym niewzyciężone przeszkody, wspinającym się po pionowej, zdradliwej skale – wszystko po to, by stworzyć swoją własną firmę.

To szlachetna i wzniosła legenda, wychwalająca nadludzki wysiłek i potężny trud na rzecz ideałów wyższych niż samo życie.

Cóż, tacy ludzie z pewnością istnieją, lecz doświadczenie podpowiada mi, że są oni rzadkim gatunkiem.

Przez ostatnie dwadzieścia lat poznałem tysiące właścicieli firm i współpracowałem z nimi. Tylko nieliczni z nich wtedy, gdy ich poznawałem, byli *prawdziwymi* przedsiębiorcami.

Większość z nich zagubiła swoje wizje. Zapal do wspinaczki zmienił się w lęk wysokości. Twarze stały się kamienne. Radość ustąpiła miejsca zmęczeniu. Ale czyż oni wszyscy nie byli przedsiębiorcami?

W końcu każdy z nich założył swoją firmę. Przecież musieli mieć marzenia, skoro podjęli takie ryzyko.

Skoro tak, to gdzie podziały się ich marzenia? Dlaczego zmarniały? Co stało się z tymi ludźmi, którzy niegdyś zakładali swoje firmy? Odpowiedź jest prosta: *duch przedsiębiorczości był w nich tylko przez moment*. Przez ulotną chwilę. A potem ich opuścił. Niejednokrotnie na zawsze.

Jeśli duch przedsiębiorczości w nich przetrwał, to tylko jako mit wyrastający z błędnego przekonania o tym, kto rozpoczyna działalność i dlaczego.

To błędne przekonanie – nieporozumienie – kosztowało nasz świat więcej, niż możemy sobie wyobrazić. Tak wiele utraconych zasobów, możliwości i ludzkich istnień.

Ten właśnie mit, to nieporozumienie, nazywam mitem przedsiębiorczości. Mit zakorzenił się w naszym społeczeństwie w postaci romantycznej wiary w to, że małe firmy zakładają przedsiębiorcy. Tymczasem to nieprawda.

Skoro tak, to przez kogo są zakładane małe firmy?

I dlaczego?

Wirus przedsiębiorczości

Skąd wzięło się to nieporozumienie? Przyjrzyjmy się bliżej człowiekowi zakładającemu firmę. Nie po tym, jak ją zakłada, ale przedtem.

Gdzie byłeś, zanim rozpocząłeś działalność? A jeśli dopiero myślisz o założeniu firmy, to gdzie jesteś teraz?

Cóż, jeśli jesteś jak większość ludzi, których znam, pracowałeś dla kogoś innego. Co robiłeś? Prawdopodobnie miałeś pracę na stanowisku specjalisty – pracę techniczną – jak niemal każdy, kto zakłada firmę. Byłeś stolarzem, mechanikiem, maszynistą. Byłeś księgowym albo psim fryzjerem, planistą albo stylistą, fryzjerem męskim albo programistą, lekarzem albo autorem tekstów technicznych, artystą grafikiem albo księgowym, projektantem wnętrza albo hydraulikiem bądź handlowcem.

Cokolwiek robiłeś, wykonywałeś czynności techniczne. I zapewne byłeś w tym bardzo dobry. Ale robiłeś to dla kogoś innego.

Któregoś dnia, bez żadnej nagłej przyczyny, coś się stało. Może była to pogoda, urodziny, a może to, że twoje dzieci zdały maturę. Mogła to być wypłata, którą dostałeś w piątkowe popołudnie albo nieprzyjemne spojrzenie szefa, które wzięłeś za złą monetę. Być może poczułeś, że przełożony nie docenia twojego wkładu w sukces jego firmy.

To mogło być cokolwiek. Nieważne, co to było. Po prostu któregoś dnia, bez konkretnego powodu, *nagle zaraziłeś się wirusem przedsiębiorczości*. I życie nigdy więcej nie było już takie samo.

W twojej głowie to brzmiało mniej więcej tak: „Po co ja to robię? Dlaczego pracuję dla tego człowieka? Przecież znam się na tej działalności lepiej niż on. Gdyby nie ja, ta firma nie miałaby co robić. Nawet idiota potrafi prowadzić firmę. Pracuję dla idioty!”

W chwili, gdy przywiązałeś się do tych słów i wzięłeś je sobie do serca, przypieczętowałeś swój los.

Od tamtej pory towarzyszyła ci nieustająca potrzeba odcięcia się od „pepowiny”.

Zacząła cię prześladować wszechobecna myśl o niezależności. Idea bycia swoim własnym szefem, działania na własną rękę i śpiewania swojej własnej piosenki stała się twoją obsesją.

Kiedy raz dopadł cię wirus przedsiębiorczości, nie mogłeś się od niego uwolnić. Nie mogłeś się go pozbyć.

Musiałeś założyć swoją własną firmę.

Fatalne założenie

Kiedy wreszcie wirus przedsiębiorczości opuszcza cię, padasz ofiarą najbardziej destrukcyjnego założenia, jakie tylko można przyjąć, chcąc założyć firmę.

Z tego założenia wychodzą wszyscy specjaliści techniczni rozpoczynający działalność gospodarczą. Jest to założenie, które determinuje całą drogę firmy, od wielkiego otwarcia do upadku.

Fatalne założenie jest następujące: *skoro rozumiesz pracę techniczną, rozumiesz, jak działa firma wykonująca pracę techniczną.*

Ponieważ założenie to jest fałszywe, jest ono fatalne.

Tak naprawdę, to założenie jest głównym powodem, dla którego większość małych firm upada!

Praca techniczna w firmie i firma wykonująca pracę techniczną to *dwie całkiem różne rzeczy!*

Jednak specjalista techniczny rozpoczynający działalność nie dostrzega tej różnicy.

Dla specjalisty technicznego zarażonego wirusem przedsiębiorczości firma to nie tyle biznes, ile miejsce, w którym można pracować.

I tak, stolarz, elektryk czy hydraulik zostaje zleceniobiorcą.

Fryzjer otwiera salon fryzjerski.

Autor tekstów technicznych zakłada firmę, która opracowuje teksty techniczne.

Stylista otwiera salon piękności.

Inżynier wchodzi w branżę półprzewodników.

Muzyk otwiera sklep muzyczny.

I każdy z nich jest przekonany, że skoro rozumie techniczną stronę swojej działalności, automatycznie ma wybitne kwalifikacje do prowadzenia firmy wykonującej dany rodzaj pracy.

A to po prostu nieprawda!

I znajomość technicznej strony biznesu, zamiast stać się najcenniejszym aktywem nowej firmy, staje się jej największym ciężarem: zobowiązaniem.

Jest tak, ponieważ gdyby specjalista techniczny nie znał się na technicznej stronie tego, co robi jego firma, musiałby nauczyć się zlecać tę pracę innym osobom.

I byłby zmuszony poznać biznesową stronę swojej działalności, zamiast samemu wykonywać pracę techniczną.

Tragedia polega na tym, że gdy specjalista techniczny ulega błędnemu założeniu, firma, która miała uwolnić go od wad pracy dla kogoś innego, zniewala go.

Nagle praca, na której specjalista tak dobrze się zna, staje się jedną z wielu, które trzeba wykonać we własnej firmie – do pracy technicznej dochodzi tuzin innych zadań, z którymi specjalista nie miał wcześniej do czynienia.

Mimo że specjalista, zakładając firmę, był pod wpływem wirusa przedsiębiorczości, pozostaje pracownikiem technicznym.

I wtedy marzenie przedsiębiorcy staje się zmorą specjalisty.

Widzisz młodą kobietę piekącą ciastka.

Widzisz młodą kobietę zakładającą firmę piekącą ciastka.

Widzisz, jak młoda kobieta zmienia się w starą kobietę.

Sara, gdy ją poznałem, prowadziła swoją firmę od trzech lat. Powiedziała mi: „To były najdłuższe trzy lata mojego życia”.

Sara założyła firmę pod nazwą „Wszystko o ciastkach” (to nie jest prawdziwa nazwa).

Lecz tak naprawdę jej firma nie zajmowała się wszystkim, co jest związane z ciastkami – zajmowała się tylko pracą polegającą na pieczeniu ciastek. Pracą wykonywaną przez Sarę. Sara uwielbiała tę pracę bardziej niż cokolwiek innego. A oprócz tego zajmowała się rzeczami, z którymi nigdy wcześniej się nie zetknęła.

Sara powiedziała mi:

– Tak naprawdę nienawidzę nie tylko zajmować się tym wszystkim [w tym momencie Sara rozłożyła ramiona, pokazując małą ciastkarnię, w której staliśmy], ale też nienawidzę [wyraźnie podkreśliła to słowo] pieczenia ciastek. Na samą myśl o ciastkach robi mi się niedobrze. Nie znoszę ich zapachu. Nie mogę na nie patrzeć.

I rozpłakała się.

W tym momencie w powietrze wdarł się słodki, świeży aromat ciastek.

Była siódma rano. Za trzydzieści minut Sara miała otworzyć „Wszystko o ciastkach”. Jednak myślami była gdzieś indziej.

Wytarła fartuchem łzy i opisała obrazek, który widziałem tysiące razy:

– Jest siódma rano. Czy masz pojęcie, że jestem tu od trzeciej nad ranem? I że musiałam wstać o drugiej w nocy, żeby się przygotować? Że kiedy przygotowuję ciastka, otworzę sklep, obsłużę klientów, posprzątam, zamknę, zrobię zakupy, zrobię raport kasowy, pójdę do banku, zjem kolację i przygotowuję

ciastka do jutrzejszego wypieku, będzie dziewiąta trzydzieści albo dziesiąta wieczorem? A kiedy już to wszystko zrobię, kiedy każdy normalny człowiek powie: „Skończyłem na dziś”, będę musiała usiąść i wykombinować, jak zapłacić czynsz za następny miesiąc...

– A wszystko dlatego [znowu szeroko rozpostarła ramiona, by zaakcentować swoje słowa], że moi najbliżsi przyjaciele stwierdzili, że skoro pieczenie ciastek idzie mi tak dobrze i nie otwieram własnej piekarni, to muszę być niespełna rozumu. I co gorsza, ja im uwierzyłam! Widziałam w tym ucieczkę z okropnej pracy, jaką wcześniej miałam. Dostrzegłam szansę, by się uwolnić, robić to, co kochałam i robić to tylko dla siebie.

Była w transie. Nie chciałem jej przerywać. W ciszy czekałem, co powie dalej.

Zamiast mówić, kopnęła prawą stopą w stojący przed nią duży czarny piekarnik. I wybuchła:

– Cholera!

– Cholera! Jasna cholera!

Żeby zaakcentować złość, kopnęła jeszcze raz. Osunęła się na podłogę, wzięła głęboki oddech i prawie desperacko objęła się ramionami. Jej głos przeszedł w szept:

– I co ja teraz zrobię?

Wiedziałem, że pyta nie mnie, ale samą siebie.

Sara oparła się o ścianę i trwała tak przez dłuższą chwilę, wpatrując się w swoje stopy. W pustym pomieszczeniu słychać było głośne tykanie zegara ściennego. Słyszałem samochody na ruchliwej ulicy przed ciastkarnią. Miasto budziło się. Surowe promienie słońca wpadały do wnętrza przez czyste szyby, rozświetlając dębową podłogę przed kasą.

Widziałem, jak w smudze światła unosi się kurz, jakby zawieszony w miejscu do chwili, aż Sara przemówi.

Była po uszy w długach.

Aby otworzyć tę śliczną małą ciastkarnię, wydała wszystko, co miała, i jeszcze więcej.

Podłogi były z najlepszej dębiny.

Piekarniki były z najwyższej półki.

Wystawa była czarująca, kupiona za tyle, ile tylko Sara była w stanie zdobyć.

Włożyła w to miejsce serce, tak jak w pieczone ciastka. Pokochała pieczenie już jako młoda dziewczyna. Sztuki pieczenia ciastek uczyła ją ciotka, mieszkająca z rodziną dorastającej Sary.

Kiedy Sara była mała, w jej rodzinnej kuchni, którą zajmowała się ciotka, unosił się przepyszny, słodki aromat świeżo upieczonych ciastek. Ciotka wprowadziła Sarę w tajniki sztuki pieczenia: wyrabianie ciasta, mycie

piekarnika, zraszanie mąki, przygotowywanie tacy, uważne krojenie jabłek, wiśni, rabarbaru i brzoskwiń. To była praca miłości.

Gdy Sara za bardzo się spieszyła, ciotka ją poprawiała. Powtarzała:

– Saro, kochanie, mamy na to całą wieczność. W pieczeniu ciastek nie chodzi o wykonanie pracy. Chodzi o pieczenie.

A Sara myślała, że to rozumie.

Teraz Sara wiedziała, że w pieczeniu ciastek chodzi o wykonanie pracy. Dla niej pieczenie ciastek się skończyło. W każdym razie tak sądziła.

Zegar nadal tykał empatycznie.

Obserwowałem, jak Sara coraz bardziej kurczy się w sobie.

Wiem, jakie to dla niej przytłaczające: popaść w długi i czuć się tak bezradną. Gdzie teraz była jej ciotka? Kto miał jej teraz doradzić, co robić dalej?

Najbardziej subtelnie, jak tylko potrafiłem, powiedziałem:

– Saro, czas nauczyć się wszystkiego o ciastkach od nowa.

Specjalista techniczny zarażony wirusem przedsiębiorczości zajmuje się tym, co uwielbia robić i zamienia to w pracę. Praca wykonywana wcześniej z zamiłowania staje się rutynowa, a do tego dochodzi całe mnóstwo innych, bardziej przyziemnych zadań, na których specjalista nie zna się tak dobrze. Specjalista, zamiast trzymać się swojej specjalności wymagającej jego specyficznych umiejętności technicznych, na których opiera on swój biznes, wykonuje trywialną pracę – coś, co musi zrobić po to, by znaleźć czas na pozostałe obowiązki.

Powiedziałem Sarze, że każdy specjalista techniczny zarażony wirusem przedsiębiorczości doświadcza dokładnie tego samego.

Najpierw entuzjazmu, w drugiej kolejności strachu, potem zmęczenia, a na końcu rozpaczy. Czuje, że stracił nie tylko to, co było mu najdroższe, czyli zamiłowanie do pracy, lecz także cel i swoje „ja”.

Sara spojrzała na mnie. Dostrzegłem w jej oczach ulgę: czuła, że ją przejrziałem, ale nie osądzałem. Powiedziała:

– Masz mój telefon. Ale co ja mam teraz zrobić?

Odparłem:

– Spokojnie. Krok po kroku. Sprawy techniczne nie są jedynym problemem, jaki musisz rozwiązać.