

Rozdział trzeci

Od pomysłu do uruchomienia biznesu

1. Pomysł a koncepcja biznesu

2. Jak zidentyfikować dobry pomysł na biznes?

Nośny pomysł na biznes – czego szukamy?

Typowe źródła inspiracji dla pomysłów biznesowych

Generowanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych
jako wynik systematycznych poszukiwań

Poszukiwanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych
w przypadku ludzi młodych i niedoświadczonych

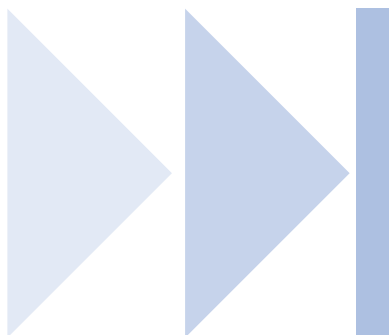
3. Od pomysłu do uruchomienia biznesu – ujęcie systemowe

Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu

Od wstępnej do rozwiniętej koncepcji biznesu (biznesplanu)

Przygotowania do uruchomienia biznesu

Założenie firmy i rozruch nowego biznesu



Działania związane z wyszukiwaniem atrakcyjnych (nośnych) pomysłów, a także przekształcaniem zidentyfikowanych pomysłów w dojrzałe koncepcje zakończone uruchomieniem nowego biznesu, powinny być realizowane zgodnie z dokładnie przemyślanym planem, z wykorzystaniem sprawdzonych narzędzi i procedur. Takie systematyczne podejście może budzić wątpliwość, jako że dotyczy przecież tych kreatywnych i innowacyjnych zachowań, które z zasady nie poddają się sztywnym regułom. Jednakże i tego typu działania muszą być ujęte w ramy organizacyjne, zapewniające sprawne dochodzenie do zadowalających rezultatów. Nie jest to łatwe, bo w procesie poszukiwań mamy do czynienia ze zderzeniem dwóch sprzecznych ze sobą reguł postępowania. Z jednej strony istnieje potrzeba dokonywania oceny przydatności pomysłów biznesowych na podstawie solidnej bazy informacji i kompleksowej analizy. Z drugiej strony zaś ważne jest, by proces poszukiwań prowadzony był efektywnie, co wiąże się chociażby z ograniczaniem nakładu czasu na analizę pomysłów nierokujących większych nadziei.

1. Pomysł a koncepcja biznesu*

„Masz pomysł, a nie wiesz, jak założyć firmę. Przyjdź do nas, my ci pomożemy” – tak najczęściej formułowane są rozmaite programy wspierania inicjatyw przedsiębiorczych obywateli, w tym także młodzieży. W takim zaproszeniu ogniskują się kluczowe nieporozumienia dotyczące uruchamiania przedsięwzięć biznesowych. Po pierwsze zawarta jest w nim sugestia, że najtrudniejszym ogniwem są formalności związane z założeniem firmy. Każdy, kto zetknął się z działalnością gospodarczą, wie, że mimo oczywistej mitręgi administracyjnej są to sprawy nieporównywalnie łatwiejsze niż na przykład zdobycie ważnego klienta, przekonanie banku, by udzielił nam kredytu, a jeszcze wcześniej – opracowanie całościowej, dojrzałej koncepcji funkcjonowania nowego biznesu.

Przytoczona propozycja zawiera także niebezpieczny skrót myślowy: oto mamy ciekawy pomysł, a więc przystępujemy do działania. Tymczasem podstawą do rozpoczęcia nie jest pomysł, ale opracowana koncepcja biznesu¹. Pomysł na biznes, powstający w wyniku skojarzenia czy nagłego olśnienia bądź systematycznego poszukiwania, jest dopiero zaczynem rozwiniętej koncepcji. W przeciwieństwie do pomysłu nie jest ona wynikiem

* Praktyczną ilustracją całego cyklu realizacyjnego nowego przedsięwzięcia biznesowego jest zamieszczone w aneksie studium przypadku *AGAR na dobre i na złe*. W załączonym materiale znalazły się również: wypełnione arkusze oceny pomysłu biznesowego, wstępna koncepcja biznesowa oraz biznesplan w wersji bazowej.

¹ W literaturze przedmiotu, a zwłaszcza w literaturze amerykańskiej, powszechnie stosuje się pojęcie „szansa biznesowa” (ang. *business opportunity*). Używanie tego pojęcia, zastępczo do pojęcia „pomysł na biznes”, nastrocza jednak wielu problemów. Przede wszystkim pojęcie szansy zawiera wskazówkę co do pozytywnego rokowania idei biznesowej, co nie jest przecież wiadome na wstępnym etapie poszukiwań. To wskazanie występuje znacznie silniej w wielu innych językach (także polskim) niż w języku angielskim. Jednocześnie powszechnie uznaje się, że szanse biznesowe muszą być wynikiem szczegółowego rozpracowania, by stać się zaczynem nowego biznesu („business opportunities are made not found”), a to znów nastrocza kolejnych kłopotów językowych. Czy szansa może podlegać opracowaniu? Autor podziela wątpliwości w tej kwestii czołowego szwedzkiego badacza zajmującego się zjawiskiem przedsiębiorczości, prof. P. Davidssona (Davidsson, 2005, s. 26–28). Z tego względu w pracy konsekwentnie używamy pojęcia „pomysł na biznes”, który to pomysł po skrótovej analizie zostaje przekształcony we wstępną koncepcję biznesu, a po pogłębionej analizie i opracowaniu, w rozwiniętą koncepcję (biznesplan).

odkrycia, lecz rezultatem analiz oraz wysiłku intelektualnego inicjatorów nowych przedsięwzięć biznesowych.

Uwagi te nie podważają w żadnym stopniu znaczenia samych pomysłów. Wręcz przeciwnie, bez określenia nośnych pomysłów biznesowych nie ma możliwości przejścia do następnego etapu – opracowania dojrzałej koncepcji biznesu. Im wyższa jakość tych pomysłów i sprawniejszy cykl poszukiwań, tym większa możliwość uzyskania zadawalającego efektu.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy kluczowe zagadnienia związane z wyszukiwaniem atrakcyjnych (nośnych) pomysłów, a także całościową koncepcję procesu przekształcania zidentyfikowanych pomysłów w dojrzałe koncepcje, którego finałem jest decyzja o uruchomieniu biznesu. Takie systematyczne podejście może budzić wątpliwość, jako że dotyczy przecież kreatywnych i innowacyjnych zachowań osób, które to zachowania z zasady nie poddają się sztywnym regułom. Jednakże i takie działania muszą być ujęte w ramy organizacyjne, zapewniające sprawne dochodzenie do zadawalających rezultatów. Nie jest to łatwe, bo w procesie poszukiwań mamy do czynienia ze zderzeniem dwóch sprzecznych ze sobą reguł postępowania. Z jednej strony mamy potrzebę dokonywania oceny przydatności pomysłów biznesowych na podstawie solidnej bazy informacji i kompleksowej analizy. Z drugiej zaś ważne okazuje się, by proces poszukiwań prowadzony był efektywnie, co przejawia się chociażby w ograniczaniu nakładów czasu na analizę pomysłów nierokujących większych nadziei. W którym momencie zarzucić konkretny pomysł i zająć się innym, bardziej obiecującym? A może kontynuować analizy i sprawdzenia, wprowadzając kolejne warianty i modyfikacje? Będziemy się starali przedstawić podstawowe zasady postępowania, z góry zaznaczając, że bardzo wiele będzie zależało od konkretnych warunków wdrożenia nowego przedsięwzięcia.

2. Jak zidentyfikować dobry pomysł na biznes?

Problem ten jest jednym z najbardziej frapujących zagadnień, żywo dyskutowanych przez pokolenia aktualnych bądź potencjalnych przedsiębiorców, badaczy tej problematyki, a także jest źródłem popularnych analiz i publikacji przeznaczonych dla przeciętnego zjadacza chleba. Wśród tych ostatnich, wiele zawiera propozycje zbioru gotowych i atrakcyjnych pomysłów biznesowych, które przyszyły przedsiębiorca może od razu wprowadzić w życie².

Ze względu na różnorodność środowiska biznesowego (wielość branż, rynków, zróżnicowanie produktów i usług) nie jest możliwe przedstawienie

² Należy zachować szczególną ostrożność w stosunku do licznych autorów „gotowych recept”, obiecujących (za darmo lub za opłatą) cudowne efekty po wprowadzeniu w życie oferowanych przez nich pomysłów.

dokładnego przepisu na wyszukiwanie owocnych pomysłów biznesowych. Możliwe jest natomiast określenie ramowych procedur dochodzenia do dobrych pomysłów, na podstawie doświadczeń zebranych w trakcie realizacji udanych przedsięwzięć. Dzięki rozwiniętych w czasie ostatnich 20–30 lat badaniom nad zjawiskiem przedsiębiorczości, dysponujemy obecnie bogatym materiałem empirycznym, który pozwala na uchwycenie generalnych prawidłowości i tendencji.

Należy pamiętać, że nie można mówić o procesie generowania pomysłów w oderwaniu od cech osobowych, umiejętności i doświadczenia przyszłego przedsiębiorcy. Jedno jest jasne – to przedsiębiorca pozostaje tym, który musi przeprowadzić proces myślowy, rozpoznać atrakcyjne idee, które mogą być następnie przekształcone w sposobności, a w końcu zmaterializować się w postaci dobrze prosperującego biznesu. Stąd w podsumowaniu tej części formułujemy pewne sugestie dotyczące techniki poszukiwań pomysłu na dobry biznes, w przypadku gdy inicjatorami są ludzie młodzi o ograniczonym doświadczeniu zawodowym.

2.1. Nośny pomysł na biznes – czego szukamy?

Wyjaśnienie tej kwestii to, rzecz jasna, punkt wyjścia uruchomienia efektywnego procesu poszukiwań. W tradycji analizy inicjatyw przedsiębiorczych bardzo silnie zakorzeniony jest nurt upatrujący sukces nowych przedsięwzięć we wdrażaniu przełomowych innowacji, którego prekursorem był cytowany wcześniej J. Schumpeter. Nie negując znaczenia inicjowania przedsięwzięć rewolucjonizujących funkcjonowanie konkretnych branż, a nawet całej gospodarki, nie sposób abstrahować od faktu, że współcześnie ponad 90% dynamicznych i rentownych przedsięwzięć biznesowych nie dysponuje nowatorskimi rozwiązaniami technologicznymi. Przykładowo, spośród przebadanych przez A. Bhidé'a 100 firm należących do elitarnej grupy „Inc. 500” – najszybciej rozwijających się firm amerykańskich – tylko 6% dysponowało unikalnymi produktami lub procesami (Bhide, 2000, s. 32). Próby wyjaśnienia przyczyn sukcesu tej przeważającej reszty poszły w kierunku uwzględnienia oprócz innowacji produktowych także innowacji procesowych, dających możliwość wyprodukowania istniejącego produktu bądź usługi niższym kosztem i/lub w sposób zapewniający lepsze walory użytkowe dla odbiorców. Kolejne rozluźnienie definicji innowacji polegało na uwzględnieniu nowych rozwiązań w sferze zarządzania i strategii bądź zmian w produkowanych wyrobach polegających na twórczej modyfikacji (np. estetyki wyrobu)³.

³ Najszersza definicja innowacji za działania innowacyjne uważa wdrażanie nowych rozwiązań, które co prawda są już znane, ale nie były dotychczas stosowane w danej firmie. Taka definicja stosowana jest między innymi w celu badań statystycznych dotyczących innowacyjności przedsiębiorstw, zgodnie z metodologią OECD. Patrz *Nauka i technika w 2003 r.*, 2005, s. 89.



Gartner Group to amerykańska firma konsultingowa, której opinie nie podlegają dyskusji. Kiedy więc jej wiceszef Adrian Quayle orzekł publicznie na czerwcowych targach informatycznych w 2005 r. we Frankfurcie, że cała branża łąda moment będzie szukać informatyków nad Wisłą, Aleksander Lewicki i Tomasz Podoba mogli sobie tylko pogratulować. Właściciele firmy Rinf dwa lata temu odeszli z paliwowego koncernu BP i zajęli się leasingiem informatyków. Rinf zatrudnia na etatach specjalistów i wypożycza ich korporacjom do konkretnych zadań. Firmie udało się podpisać już kilka kontraktów wartych od 50 tys. do kilku milionów złotych.

Zaczęło się też we Frankfurcie. W czerwcu 2003 r. Lewicki i Podoba sprzedali fordą focusa i za te pieniądze razem z dziesiątką informatyków zwierzbowanych z ogłoszenia w prasie pojechali na targi Cebit. Wrócili z plikiem 50 wizytówek przedstawicieli największych firm informatycznych. Od ludzi z Siemensu dowiedzieli się, że należące do tej firmy Centrum Rozwoju Oprogramowania we Wrocławiu będzie szukać informatyków do pracy nad projektem telefonów komórkowych trzeciej generacji, które na rynku pojawią się za dwa lata.

— Po kilku tygodniach dzwonienia udało mi się umówić z osobą odpowiedzialną za projekt — opowiada Lewicki. Olaf Diker z działu telefonii komórkowej Siemensu potrzebował ponad 100 osób, chętnie przystał więc na propozycję Rinfu wyleasingowania mu dziesięciu. Nie miał nic do stracenia. Projekt był tak zaawansowany technologicznie, że informatycy musieli doszkalać się już na miejscu.

Wspólnicy podeszli do sprawy profesjonalnie: zatrudnili łowców głów i przesiali 200 kandydatów. Opłaciło się – referencje z Siemensu pozwoliły zdobyć podobne kontrakty, m.in. w Comarchu oraz IBM.

Dziś na etacie we wrocławskiej firmie pracuje 200 informatyków. Każdy z nich ma stałą pensję od 3 do 60 tys. złotych. Kontrahenci rozliczają się z Rinfem za przepracowane godziny. Rinf nastawia się na duże projekty, m.in. dla firm telekomunikacyjnych, spedycyjnych czy instytucji finansowych. Właściciele firmy nie interesuje prosta obsługa serwerów i pomoc pracownikom, którym zawiesił się komputer (tzw. help desk). Im bardziej skomplikowany kontrakt, tym większe ryzyko nieznaalezienia odpowiednich ludzi.

Możliwe też, że ludzie z Rinfu zasilą krakowskie Centrum Oprogramowania Motoroli. Za kilka miesięcy kończy się tam rekrutacja 700 pracowników, a wtedy Kraków będzie drugim co do wielkości, po indyjskim Bangalore, działem rozwoju oprogramowania w strukturach koncernu. Kto by pomyślał, że Polska będzie informatycznym eldorado na taką skalę? Lewicki i Podoba pomyśleli i dziś zbierają żniwo.

*Wypożyczalnia informatyków,
„Forbes Polska” 2005, nr 8.*

Mimo tak elastycznego potraktowania innowacji w dalszym ciągu nie można za pomocą tej kategorii wyjaśnić źródeł sukcesu większości nowych dynamicznych przedsięwzięć, które nie dysponują żadnymi szczególnymi atutami. Dodajmy, że nie wchodzi tu w grę argumentacja związana z istniejącym już potencjałem rynkowym, pozycją monopolistyczną bądź quasi-monopolistyczną ani uprzywilejowanym dostępem do zasobów (w tym kapitału), która mogłaby znaleźć zastosowanie w przypadku firm mocno osadzonych na rynku.

Jak dotąd, nie mamy klarownego wyjaśnienia źródeł sukcesów nowych przedsięwzięć biznesowych, co podobnie jak w przypadku innych fundamentalnych kwestii wynika ze złożonego, wielopłaszczyznowego charakteru zachowań przedsiębiorczych. Nie ulega jednak wątpliwości, że nowa firma niedysponująca szczególnie atutami może osiągnąć sukces mierzony dynamiką wzrostu i rentownością, znajdując niezagospodarowane i/lub pomijane przez dotychczasowych dostawców nisze rynkowe, lepiej rozpoznając potrzeby klientów i zapewniając im bardziej komfortową obsługę. Cytowane wcześniej badania A. Bhida'ego obejmujące najszybciej rozwijające się firmy z amerykańskiej listy „Inc. 500” potwierdziły kluczową rolę liderów nowo uruchamianego biznesu w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu w sprawy klientów (Bhide, 2000, s. 47–52).

Tak więc szansę na prawdziwy sukces w biznesie mają również tzw. przedsiębiorcy imitacyjni, do których W. Baumol zalicza ambitne jednostki, które przy braku presji ekonomicznej podejmują inicjatywy przedsiębiorcze oparte na znanych wcześniej pomysłach i rozwiązaniach (Baumol, 2004). Pomimo że nie dysponują one unikalnymi produktami, usługami czy procesami, mogą się wykazać unikalną sprawnością działania w określonych dziedzinach. W rzeczywistości bowiem, podobnie jak w innych sferach życia (np. w sporcie), często wystarcza, że koncepcja prowadzenia biznesu, a zwłaszcza jej wdrożenia, była tylko nieznacznie lepsza od pomysłu konkurencji. Choć każdemu marzy się rewolucyjna technologia bądź przełomowe rozwiązanie organizacyjne, nie należy lekceważyć drobnych udoskonaleń, które dadzą wyraźną przewagę nad konkurencją i zaowocują sukcesem finansowym w przyszłości. Ponieważ przedsiębiorcy replikatywni znajdują się w zdecydowanej większości w porównaniu z autentycznymi innowatorami, jest to optymistyczna konkluzja, zwłaszcza dla osób stawiających pierwsze kroki w biznesie⁴.

⁴ Powyższe uwagi mogą sugerować, że o powodzeniu dynamicznych przedsięwzięć decyduje nie tyle jakość i oryginalność pomysłu, ile jego skuteczne wdrożenie. Stwierdzenie to jest tylko częściowo prawdziwe. W świecie biznesu niejednokrotnie zdarzało się, że bardzo atrakcyjne i cenne pomysły biznesowe zostały zmarnowane na skutek braku umiejętności czy słabego zarządzania i organizacji na wstępnym etapie implementacji. Z drugiej strony próby wprowadzania w życie złej lub przeciętnej koncepcji to czysta strata czasu i pieniędzy.

Dotychczasowe rozważania wskazują na konieczność zakreślenia szerokiego kręgu poszukiwań nośnych pomysłów biznesowych. W ramach usystematyzowanego procesu poszukiwań musimy w pierwszej kolejności określić możliwe zastosowania nowych pomysłów. Jak wynika z prezentowanego niżej zestawienia⁵, potrzebne jest w pierwszej fazie bardzo otwarte i kompleksowe podejście, tak by nie ograniczać się już na wstępie jedynie do niektórych oczywistych zastosowań (nowe produkty bądź usługi).

Nowy produkt lub usługa

To najbardziej oczywisty sposób wykorzystywania pomysłów w kreowaniu szans biznesowych. W tym przypadku nowość produktu czy usługi postrzegamy w szerszym kontekście, uwzględniając również modyfikacje istniejących rozwiązań rynkowych. Tak więc różnicowanie produktów poprzez branding lub wprowadzanie „starych” produktów na nowe rynki można zaliczyć do tej grupy. Idąc jeszcze dalej, uwzględnimy tu także sytuację, gdy na ustabilizowanym rynku i przy standardowych produktach pojawia się nowy konkurent skutecznie zagrażający czołowiec, chociażby dzięki lepszemu rozpoznaniu potrzeb klienta i sprawniejszej, zindywidualizowanej obsłudze.

Nowe metody wytwarzania produktów lub świadczenia usług

Nowe metody mogą zostać przekształcone w szanse biznesowe z chwilą wytworzenia wartości dodanej dla klienta, takiej jak niższy koszt, większa elastyczność czy nowe funkcje użytkowe.

Nowe sposoby docierania z produktem bądź usługą do klienta

W wielu branżach dystrybucja jest kluczowym czynnikiem determinującym sukces biznesowy. Udoskonalenia w tej dziedzinie mogą wiązać się z uproszczeniem systemu dystrybucji (np. przez wyeliminowanie pośredników), udoskonaleniem zarządzania (np. dzięki monitorowaniu tras samochodów dostawczych przy wykorzystaniu GPS i umożliwieniu klientom dostępu do informacji w systemie online).

Nowe sposoby przekazywania informacji klientom o produktach bądź usługach

Reklama i promocja to z reguły dosyć drogie kanały komunikacji z klientem. Metody uznawane za nowatorskie nastawione są na osiągnięcie dobrych rezultatów przy zerowych bądź też bardzo niskich kosztach. Przykładowo niektóre firmy osiągają duży rozgłos, podkreślając niekomercyjne aspekty własnej działalności (ochronę środowiska, standardy etyczne itd.).

⁵ W niniejszej pracy wykorzystujemy schemat klasyfikacji zakresów zastosowań proponowany przez P.A. Wickhama (Wickham, 2004, s. 183–187). Należy jednak zaznaczyć, że Wickham odnosi ten schemat do zastosowań szeroko rozumianych innowacji.

Nowe sposoby budowania i utrzymywania więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych

Należy rozróżniać dwa typy więzi: wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Najlepszym przykładem tej pierwszej jest rozwój franchisingu. Dzięki niemu możliwa stała się unikalna kombinacja efektywności wielkich organizacji i zalet małych przedsięwzięć biznesowych. Powstanie strategicznych aliansów należy do drugiej kategorii więzi innowacyjnych. Innym dobrym przykładem jest wdrożenie przez firmy doradztwa informatycznego zintegrowanych systemów informacyjnych, a następnie wspólne eksploatowanie tych systemów wraz z klientem na zasadach umowy joint venture bądź wydzielenia tzw. spółki celowej. Metody wykorzystywania powiązań sieciowych w skutecznym rozwijaniu biznesu prezentujemy w rozdziale VIII i IX.

Zastosowania w więcej niż jednej dziedzinie

Szczególnie atrakcyjne pomysły to takie, które mogą znaleźć zastosowanie równoległe w kilku dziedzinach, na przykład wdrożeniu nowego produktu towarzyszy całkowicie nowatorski sposób docierania z informacją do klientów.

Powyższe zestawienie możliwych dziedzin zastosowania nowych pomysłów biznesowych dokonane zostało z perspektywy producenta i usługodawcy. Określając główne kierunki poszukiwań, warto spojrzeć także przez pryzmat potrzeb klienta. Interesujące narzędzie do takiej analizy zostało zaproponowane przez W.C. Kima i R. Mauborgne'a (Kim, Mauborgne, 2000). Jest to tzw. mapa użyteczności produktu dla nabywcy – dwuwymiarowa

Tabela 1. Mapa użyteczności produktu dla nabywcy

Sześć sfer użyteczności	Sześć faz cyklu doświadczeń nabywcy z produktem					
	Zakup	Dostawa	Użytkowanie	Produkty dodatkowe	Konserwacja	Pozbycie się
Efektywność						
Prostota						
Wygoda						
Ryzyko						
Rozrywka, image						
Przyjazny dla środowiska						



Starą lodówkę trzeba pociąć na kawałki wielkości pudełka zapalek. Potem starannie posegregować je według rodzajów materiału i... sprzedać. Plastik chętnie kupują producenci doniczek i mebli ogrodowych, a huty – szkło, stal i aluminium. Z jednego nikomu niepotrzebnego grata można wycisnąć nawet 50–60 zł.

Piotr Widuch, prezes firmy recyklingowej Thornmann, liczy już pieniądze, które z przerobu takich starych lodówek, pralek, telewizorów i komputerów popłyną wkrótce do jego kieszeni. Niedawno weszła bowiem w życie ustawa, która zabrania wyrzucania na śmietnik zużytego sprzętu domowego i biurowego. Tak jak w całej Unii Europejskiej trzeba oddawać go do utylizacji. Ekspersi z PricewaterhouseCoopers szacują, że za 2–3 lata do firm recyklingowych będzie trafiało ok. 150 tys. ton elektronicznego złomu rocznie, a zarobek na elektrycznych i elektronicznych śmieciach może przekroczyć nawet 300 mln zł.

— Od 10 lat czekałem na ten dzień — mówi Widuch. Teraz na trzech hektarach upadłej fabryki kabli w Ożarowie pod Warszawą buduje Ogólnopolskie Centrum Recyklingu, które będzie specjalizować się w utylizacji komputerów, lodówek, pralek, telewizorów. Dzięki tym inwestycjom Thornmann jako jedyna polska firma może się zmierzyć z zagranicznymi koncernami, jak Remondis, Sita i Stena, które pojawiły się w Polsce 3–4 lata temu i w ciągu ostatnich pięciu lat przejęły około 60 proc. rynku utylizacji odpadów.

Na pomysł śmieciowego interesu wpadł, jak to nierzadko bywa, przypadkiem. Pod koniec lat 80., gdy opłacalność branży jubilerskiej spadła prawie o połowę, Widuch sprzedał swoją firmę i z żoną oraz trójką dzieci pojechał pracować jako rzeczoznawca rynku brylantów do Niemiec. Trafił akurat na okres ekologicznego szaleń. Pod koniec dekady niemieckie organizacje ekologiczne i prasa zaczęły ujawniać, jak fatalne skutki ma oddziaływanie e-śmieci na środowisko naturalne i zdrowie ludzi.

Przy Remondisie czy Stenie, których łączne obroty w Polsce sięgają miliarda złotych, firma Widucha ze sprzedażą 3 mln zł jest jeszcze jak mrówka przy słoniu. Jednak rośnie z miesiąca na miesiąc, wygrywając z konkurencją niższymi cenami: za utylizację lodówki bierze trzy razy mniej niż zagraniczni potentaci. Do jego zakładów w Toruniu trafia już zużyty sprzęt z Coca-Coli, Pepsico, Whirlpoola, Helwett-Packarda i sieci handlowych Metro AG, Real czy Selgros. Śmieciowy biznes rozwija się coraz szybciej na całym świecie. IAER, czyli międzynarodowe stowarzyszenie firm zajmujących się recyklingiem sprzętu elektronicznego, szacuje, że do końca dekady na śmietnik trafi 3 mld sztuk różnych urządzeń. Dlatego Widuch jeszcze w tym roku otwiera biuro w Berlinie, a przy granicy z Niemcami stawia dwa zakłady utylizacyjne. Zamierza powalczyć o część rynku niemieckiego, wartego ok. 600 mln euro.

— Tak jak w kraju chcę konkurować niższymi cenami — mówi.

E. Wesołowska, *Skąpiec na śmietniku*,
„Newsweek Polska” 2005, nr 44.

macierz uwzględniająca z jednej strony sfery użyteczności dla klienta, z drugiej zaś strony etapy cyklu/doświadczenia nabywcy związane z danym produktem bądź usługą. Macierz ułatwia ocenę nowego pomysłu, gdyż pozwala w pierwszej kolejności ustalić, w jakich segmentach mapy koncentrują się wysiłki aktualnych dostawców, a następnie określić te potrzeby klientów, które mogą być zaspokojone w lepszy, a przynajmniej inny sposób w wyniku jego zastosowania. Ponieważ w ostatecznym rozrachunku to klient podejmuje decyzję, przyjmując nową ofertę bądź ją odrzucając, uwzględnienie jego punktu widzenia jest wręcz nieodzowne. Jednocześnie skłania potencjalnych kandydatów na biznesmenów do rozszerzenia kręgu poszukiwań, poza typowe myślenie w kategoriach nowego produktu bądź usługi.

Określając generalne kierunki poszukiwań atrakcyjnych pomysłów biznesowych, nie można pomijać celów i preferencji liderów nowego biznesu. W pierwszej kolejności musimy zwrócić uwagę, że chodzi tu o przedsięwzięcie biznesowe, a więc przynoszące zyski jego inicjatorom. Nie każdy atrakcyjny pomysł jest jednak zaczynem rentownego przedsięwzięcia, choć pozwala realizować szczytne cele społeczne, kulturalne, ekologiczne itp. Przykładowo niewątpliwie atrakcyjną koncepcją byłoby uruchomienie produkcji samochodów na paliwo wodorowe i wybawienie ludzkości od negatywnych skutków skażenia środowiska oraz nadmiernej zależności od bliskowschodnich zasobów ropy naftowej. Niestety, przynajmniej na razie nie da się tego przedsięwzięcia zrealizować w sposób rentowny. W poszukiwaniu atrakcyjnych pomysłów biznesowych takich przykrych zderzeń z rzeczywistością ekonomiczną będziemy doświadczali bardzo często. W efektywnych procedurach wyszukiwania chodzi między innymi o to, by cały czas koncentrować się na potencjalnych pomysłach na biznes, a nie pomysłach w ogóle.

Atrakcyjny, nośny pomysł powinien stworzyć szansę na uruchomienie biznesu o parametrach (cechach) akceptowanych przez inicjatorów. W pierwszej kolejności chodzi o odpowiednio wysoki poziom spodziewanej rentowności. Ważne jest też, czy planowany rodzaj działalności jest zgodny z pozaekonomicznymi celami i wartościami uznawanymi przez założycieli za istotne. Międzynarodowy handel z krajami arabskimi może się na przykład okazać bardzo atrakcyjny, ale ze względu na konieczność częstych wyjazdów na Bliski Wschód będzie pozostawał w konflikcie z preferencjami zapewnienia indywidualnego bezpieczeństwa. Dla wielu kandydatów na przedsiębiorców trudne do zaakceptowania mogą też być praktyki nieetyczne bądź balansujące na granicy prawa, bez stosowania których, ze względu na utarte zwyczaje panujące w danej branży, trudno jest funkcjonować. Podobny konflikt z hierarchią wartości inicjatorów może prowadzić na przykład do rezygnacji z uruchomienia, atrakcyjnego z ekonomicznego punktu widzenia, przedsięwzięcia ze względu na potencjalne zagrożenia ekologiczne.



Najnowszą książkę wydawnictwa Sonia Draga – *Travelera* Johna Twelve Hawksa – uznano za hit tego lata. Na sprzedaży best-sellerowego *Kodu Leonarda da Vinci*, który rozszedł się w Polsce w rekordowym nakładzie 650 tysięcy egzemplarzy, katowiczanka Sonia Draga zarobiła na czysto kilkaset tysięcy złotych.

Na rynku wydawniczym absolwentka ekonomii zadebiutowała w 2000 r. pozycją *Stereo w twoim samochodzie*.

— Pod koniec lat 90. handlowałam samochodowym sprzętem grającym — opowiada „Przekroju” Draga. — Na polskim rynku nie było wtedy książek o tej tematyce i będąc w Stanach, kupiłam licencję na *Stereo*.

Aby odnieść sukces wydawniczy, nie wystarczy zdaniem Dragi miłość do książek i znajomość języków obcych (sama zna trzy).

— Trzeba mieć intuicję i odrobinę szczęścia — dodaje.

Tego szczęścia nie zabrakło jej, gdy belgradzka agencja wydawnicza zaproponowała jej zakup *Aniołów i demonów* niejakiego Dana Browna. W pakiecie z *Aniołami* był właśnie *Kod Leonarda*. Za licencję na obie powieści mało znanego wtedy pisarza Draga zapłaciła zaledwie kilka tysięcy dolarów. Podpisała już umowę na zakup kolejnej książki pisarza, pod roboczym tytułem *Klucz Salomona*, której akcja ma się rozgrywać w kręgach amerykańskiej masonerii.

Kod sukcesu,
„Przekrój” 1 września 2005.



— Już 10 lat temu zauważyłam, że polskie wzornictwo nadaje się nie tylko do awangardowych galerii — mówi Beata Bochińska. Polacy płynęli wtedy na fali Ikei, zachwycając się każdym jej fotelem czy wazonikiem. Polskie meble i ceramikę odrzucali, ponieważ kojarzyły im się z siermiężnym socjalistycznym stylem. Bochińska szukała wówczas ciekawych produktów do swojej pracy dyplomowej z krytyki designu na historii sztuki UW. Szperała w piwnicach i warsztatach projektantów. Zauważyła, że polskie wzornictwo jest na wysokim poziomie, i postanowiła pokazać je światu. Zaczęła od szkła. Wystawa „Guerilla Glass”, sponsorowana przez Hutę Szkła Irena, pojechała do Meksyku i USA. Pojawiły się pozytywne recenzje.

— Amerykanie byli zachwyceni, gdyż nie wiedzieli, że w Polsce w ogóle projektuje się szkło dla przemysłu. Zawsze kojarzyli je z Czechami — wspomina szefowa Wzornika.

Czuła, że to zauroczenie można zamienić na biznes. Był rok 1995. Wartość rynku eksportu mebli wynosiła wówczas 55 mln złotych. Dziś jest 40 razy większa. Polska jest jednym z największych dostawców mebli dla całej Europy. Wyprodukowane według projektów Wzornika dają 10–12 mln zł obrotu rocznie.

Pani na projektach,
„Forbes Polska” 2005, nr 5.

2.2. Typowe źródła inspiracji dla pomysłów biznesowych

Zanim przystąpimy do poszukiwań atrakcyjnych pomysłów na biznes, warto ustalić, jakie są ogólne tendencje w tej dziedzinie wśród aktywnych przedsiębiorców. Źródła inspiracji pomysłów biznesowych były w okresie ostatnich kilkudziesięciu lat przedmiotem licznych badań empirycznych, przeprowadzanych głównie w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej. Ich wyniki pozwalają na określenie podstawowych prawidłowości w tej dziedzinie.

Wcześniejsze doświadczenie w danej branży, specjalistyczne doświadczenie zawodowe

Wcześniejsze doświadczenie w branży wymieniane jest powszechnie jako główne i wiodące źródło inspiracji. Wydaje się to całkiem naturalne i zgodne ze zdrowym rozsądkiem. Ktoś, kto przez wiele lat aktywnie funkcjonuje w danej dziedzinie (np. jako pracownik etatowy), w sposób niejako naturalny mając możliwość obserwacji aktualnych tendencji, dostrzega mankamenty oraz słabości i w ten sposób może być zainspirowany do samodzielnego działania. Co jest również istotne, adepci biznesu z wcześniejszym doświadczeniem zawodowym są znacznie mniej podatni na tzw. infantylizm biznesowy, objawiający się w generowaniu pomysłów z pozoru atrakcyjnych, lecz niemożliwych do wdrożenia ze względu na oczywiste bariery techniczno-organizacyjne, które to ograniczenia mogą zostać łatwo przegapione przez osobę bez praktycznego doświadczenia.

Obserwacje działań biznesowych podejmowanych przez innych

W typowej sytuacji inspiracją są obserwacje przedsięwzięć biznesowych innych osób powiązane z pozytywnym przekonaniem, że obserwator jest w stanie realizować je lepiej. Warto tu podkreślić szczególnie dwa aspekty. Po pierwsze osoba niedoświadczona w danej dziedzinie ma możliwości obserwowania „prototypu biznesu” w działaniu. Po drugie pozytywna ocena własnych możliwości wynika z porównania z efektami właściciela „prototypu”.

Niewypełniona nisza rynkowa

Impuls przychodzi w tym wypadku z rynku. Przedsiębiorca identyfikuje zazwyczaj niszę, która z różnych powodów pozostawała do tej pory niewypełniona – została przeoczona przez aktualnych graczy bądź uznana przez nich za mało atrakcyjną. Często taki impuls przychodzi w sposób pośredni i wynika z obserwacji sytuacji na innym rynku (np. podczas podróży zagranicznej).



Andrzej Dawid i Wojciech Swatowski poznali się przed laty dzięki żonom, które razem studiowały. Świeżo upieczeni absolwenci – Andrzej po ekonomii na UMCS, Wojciech po mechanice na Politechnice Lubelskiej – postanowili się sprawdzić we własnym biznesie. W 1991 r. w podlubelskiej Mełgwi otworzyli sklep spożywczy. Dwa lata później spółka Anwo (nazwa powstała z pierwszych liter imion wspólników) rozbudowała się do sieci pięciu wiejskich sklepików.

Wtedy przejęli też sklep z firankami prowadzony przez żonę Swatowskiego. Dostrzegli, że nie ma kobiety obojętnej na wystrój okien swojego mieszkania. Podjęli męską decyzję: wyzbywają się sklepów spożywczych i koncentrują na hurtowym handlu firanami i zasłonami.

— To był biznesowy strzał w dziesiątkę, bo trafiliśmy w niszę rynkową — ocenia dziś Wojciech Swatowski.

W Lublinie wydierżawili działkę z budynkiem magazynowym. Zainwestowali w towar i w pierwszym roku działalności przeżyli najazd klientów. Przed świętami Bożego Narodzenia magazyn wyczyszczono niemal do zera. Rozentuzjasmowani uzupełnili towar – i nadeszło kilka tygodni zwątpienia. Szturm klientów na ich hurtownię zmalał.

— Nie wiedzieliśmy, że firany i zasłony to towar, którego sprzedaż w dużym stopniu rządzi sezonowość. Teraz już wiemy, że w kwietniu, a potem w listopadzie i grudniu ich sprzedaż rośnie. Przecież każda niemal gospodyni chce przed świętami coś w domu zmienić. A najłatwiej zmienić zasłony i firanki — mówi Andrzej Dawid.

Obaj ze Swatowskim wiedzą, że o powodzeniu w biznesie decyduje umiejętność szybkiego reagowania na upodobania klientów. Zaczęli więc sprzedawać elementy wykończeniowe okien – karnisze i przeróżne elementy dekorujące. W budynku hurtowni uruchomili własną szwalnię i farbiarnię. Idąc za ciosem, opracowali własny katalog wzorów z ponad 50 propozycjami. W regionalnej telewizji, na billboardach i w prasie przeprowadzili kampanię reklamową nowych usług. To podziałało. Zamówienia wzrosły. Firany z Anwo wiszą dziś w niemal wszystkich lubelskich hotelach i sporej części dyrektorskich biur w mieście.

Ich aktywność zauważył też znany producent mebli Piotr Kler. Zaprosił ich do aranżacji okien w swoim salonie wystawowym w Lublinie. Klientom najwidoczniej spodobał się pomysł, że w jednym miejscu mogą kupić nie tylko wysokiej klasy meble, ale też dobrać do nich firany i zasłony. Teraz podobny salon przygotowują w Gdańsku. Jeśli pomysł chwyci, właściciele Anwo chcą takie sklepy otworzyć w innych miastach.

R. Horbaczewski, *Biznes w firanach*,
„Rzeczpospolita” 27–28 listopada 2004.

Własne negatywne doświadczenia w znalezieniu produktu bądź usługi

Ten przypadek jest odmianą źródła inspiracji przykładowo przedstawione go powyżej. Mamy tu do czynienia z emocjonalnym rozczarowaniem jednostki połączonym z jej aktywnym podejściem do rozwiązania problemu.

Przypadkowe odkrycie

Często przypadkowy wynalazca nie ma w ogóle planów biznesowych, ale ambicja i chęć wdrożenia własnego pomysłu popycha go w tym kierunku.

Hobby, zainteresowania w czasie wolnym

Własne zainteresowania to naturalna droga do rozpoczęcia działalności biznesowej. Przede wszystkim kandydat na przedsiębiorcę dysponuje na wejściu pewną wiedzą. Z punktu widzenia inicjatywy przedsiębiorczej jest to wiedza w pewnym sensie cenniejsza od uzyskanej w trakcie wcześniejszej pracy zawodowej, bo łącząca w sobie zaangażowanie emocjonalne. Tworzy to szczególnie korzystny klimat do generowania nośnych pomysłów biznesowych.

Pomysły dostępne na rynku

Współcześnie na rynku dostępne są bardzo różnorodne towary i usługi, a w tym gorzej lub lepiej opracowane pomysły na biznes bądź gotowe, dojrzałe koncepcje przedsięwzięć biznesowych, a także wynalazki, które mogą być przedmiotem komercjalizacji. Prawo do korzystania z tych ostatnich uzyskuje się na podstawie umowy licencyjnej, co wiąże się z ponoszeniem stosownych opłat. Udostępnienie za opłatą gotowej koncepcji przedsięwzięcia biznesowego jest kluczowym elementem organizacji biznesu w ramach sieci franczyzowych. Szerzej będziemy zajmować się tą kwestią w rozdziale IX.

2.3. Generowanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych jako wynik systematycznych poszukiwań

Proces identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych, na bazie których powstawały nowe firmy, wprowadzające przełomowe rozwiązania rewolucjonizujące funkcjonowanie całych branż, a nawet gospodarki jako całości, nadal pozostaje otoczony mgiełką tajemniczości. Daje to pole do powstawania stereotypów. Jednym z nich jest przekonanie, że decydującą rolę odgrywa tu przypadek, a atrakcyjne pomysły rodzą się w wyniku olśnienia. Drugi stereotyp dotyczy przekonania, że to właśnie atrakcyjny pomysł jest zaczynem nowego biznesu.

W praktyce można spotkać liczne przykłady, że tak jest w rzeczywistości. To nie odzwierciedla jednak całej gamy możliwych sytuacji. W pewnym sensie przypadek, że pomysł przekształcony w biznesową szansę popycha nas w kierunku uruchomienia własnego biznesu, jest prostszy,

bo spycha na dalszy plan dylematy związane z wyborem ścieżki kariery zawodowej. Jednak dla zdecydowanej większości początkujących adeptów biznesu, którzy nie mogą liczyć na olśnienie, ważna jest potwierdzona w praktyce możliwość wybrania jednego lub więcej atrakcyjnych pomysłów w wyniku planowych, systematycznych poszukiwań i na tej podstawie zbudowania solidnego, dynamicznego biznesu. Nie musimy również uzależniać decyzji o własnym biznesie od zdecydowania się na skorzystanie z atrakcyjnego pomysłu. Determinacja i konsekwencja w osiągnięciu tego celu będzie siłą motoryczną, sprzyjającą także wyborowi atrakcyjnych pomysłów⁶.

Mając na względzie omówione wyżej typowe źródła inspiracji dla nowych pomysłów biznesowych, warto na wstępie usystematyzować podstawowe kierunki poszukiwań. W układzie dychotomicznym można je podzielić na wypływające z inspiracji wewnętrznej oraz będące wynikiem inspiracji zewnętrznej⁷.

Inspiracja wewnętrzna

To podejście odzwierciedla kluczową rolę, jaką przypisuje się przedsiębiorcom w tworzeniu nowego przedsięwzięcia. Naturalne jest, że rozpoczynają oni poszukiwanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych od analizy własnych umiejętności, cech charakteru, środowiska i interesów osobistych. Oto zagadnienia, które zazwyczaj uwzględnia się w ramach takiej samooceny:

- ▶ to, w czym jesteśmy dobrzy, i co nam sprawia przyjemność
- ▶ zakumulowana wiedza i zdobyte wcześniej doświadczenia zawodowe
- ▶ charakter oraz skala więzi i kontaktów o charakterze biznesowym i społecznym
- ▶ nasze słabości i rzeczy, których nie lubimy
- ▶ nasze wady i zalety widziane oczyma innych
- ▶ produkty i usługi, które są dla nas ważne
- ▶ nasze hobby i zainteresowania osobiste
- ▶ wartości uznawane przez nas za nadrzędne.

Inspiracja zewnętrzna

Podejście to opiera się na założeniu, że nowe przedsięwzięcie może odnieść sukces jedynie w przypadku, gdy jest odpowiedzią na konkretne zapotrzebowanie bądź też kreuje nowe potrzeby na rynku. Tym samym

⁶ Występowanie dwóch równoległych ścieżek prowadzących do uruchomienia biznesu, z których w jednej zaczynem jest pomysł, a w drugiej samoistna decyzja przedsiębiorcy, znalazł potwierdzenie także w sformalizowanych konstrukcjach teoretycznych. Por. Bhawe, 1994.

⁷ Koncepcja takiego dychotomicznego podziału źródeł inspiracji została zaczerpnięta z Lambing, Kuehl, 2003, s. 111–113.

podkreśla ono wagę starannej analizy ogólnych trendów rynkowych ze szczególnym uwzględnieniem konkretnych segmentów i branż. W tym kontekście należy odwołać się do umiejętności obserwowania otoczenia, będącej podstawowym elementem przedsiębiorczego stylu zarządzania.

Obok naturalnych umiejętności przeszukiwania środowiska skuteczny przedsiębiorca musi wypracować nawyk regularnego przeglądania istotnych informacji w prasie, magazynach branżowych, danych technicznych, a także w oficjalnych publikacjach rządowych – rzecz jasna, wykorzystując możliwości, jakie stwarza internet.

Połączenie obydwu podejść

Najczęściej obydwa podejścia do poszukiwania inspiracji są stosowane zamiennie i interaktywnie. Rozpoczynając od oceny własnych predyspozycji i możliwości, możemy wstępnie określić pewne pomysły, które aby przejść fazę selekcji i pogłębionej analizy, muszą być skonfrontowane z potrzebami rynku. Z kolei, identyfikując atrakcyjne pomysły związane na przykład z niewypełnioną dotąd niszą rynkową, musimy realistycznie ocenić, czy jesteśmy właściwą osobą do tego, by ze względu na kwalifikacje i osobiste preferencje z powodzeniem wejść w dany segment rynku.

Metody zwiększania efektywności poszukiwań

Czy można usprawnić proces identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych? W jakim stopniu jest on uwarunkowany cechami osobowymi przedsiębiorców? W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na szczególną cechę, jaką dysponują niektórzy przedsiębiorcy, a mianowicie na umiejętność dostrzeżenia szansy biznesowej bez pogłębionych analiz i poszukiwań okazji, na którą inni nie zwrócili wcześniej uwagi. Ta umiejętność określana jest jako czujność przedsiębiorcza (ang. *entrepreneurial alertness*)⁸. Przeważa jednak pogląd, że umiejętność twórczego myślenia nie jest ściśle uwarunkowana genetycznie i dzięki specjalnym technikom i ćwiczeniom można skutecznie ją udoskonalić. W efekcie pojawiła się bogata literatura na ten temat, w tym także praktyczne poradniki⁹. Dotyczą one technik zwiększania indywidualnej kreatywności bądź wykorzystują stymulujące efekty wyzwalań zachowań kreatywnych poprzez ćwiczenia grupowe. Jeśli chodzi o kreatywność indywidualną, mamy tu całą paletę ćwiczeń i sposobów, których głównym zadaniem jest:

⁸ Badania w tej dziedzinie nie doprowadziły, jak dotąd, do pełnego wykrystalizowania koncepcji czujności przedsiębiorczej i faktycznego znaczenia tej cechy w procesie identyfikowania pomysłów biznesowych. Szerzej na ten temat patrz Gaglio, Katz, 2001.

⁹ W niniejszej książce nie ma możliwości szczegółowego omówienia różnorodnych technik stymulowania kreatywności. Zainteresowanych odsyłamy do fachowej literatury, np. Luecke, 2005.

- ▶ doprowadzenie do stanu zrelaksowania fizycznego i umysłowego, który to stan uznawany jest generalnie za sprzyjający kreatywnemu myśleniu
- ▶ uporządkowanie sposobu myślenia, stosowanie określonej sekwencji procesu myślowego i koncentracja uwagi na ostatecznym efekcie poszukiwań
- ▶ eliminacja wewnętrznych barier blokujących kreatywność jednostki.

Niewątpliwą zaletą wspomnianych metod zwiększania kreatywności indywidualnej jest zwrócenie uwagi zainteresowanych osób na procesy myślowe towarzyszące identyfikacji nowych pomysłów biznesowych, by tym samym skłonić do pozytywnej autorefleksji. Co do skuteczności wspomnianych technik trudno o jednoznaczną ocenę. Z pewnością jest to kwestia bardzo indywidualna. Sprawdzona przydatność konkretnej techniki dla pewnej grupy osób nie oznacza automatycznie jej pozytywnych skutków dla innych. Z własnych doświadczeń autora wynika, że bardzo istotna, acz niedoceniona, jest umiejętność związana z nawykiem regularnego śledzenia oraz przeszukiwania bogatych zbiorów informacji o sytuacji na rynkach, o nowych potrzebach, produktach, zjawiskach i tendencjach. Co ważne, umiejętności te można opanować. Tego rodzaju informacje przyswajane w sposób regularny i usystematyzowany są niejako pożywką dla kreatywnych skojarzeń i impulsów, a stąd już krok do atrakcyjnego pomysłu na biznes. Dzięki umiejętności swobodnego buszowania w zasobach informacyjnych unikamy niebezpieczeństwa, że nasza naturalna czujność przedsiębiorcza zostanie przytłoczona masą informacji płynących z rynku. W przypadku nowych przedsięwzięć biznesowych ta umiejętność jest niezmiernie cenna i może być z powodzeniem wykorzystana chociażby w omawianej dalej metodzie wyszukiwania pomysłów biznesowych – tzw. międzynarodowej inspiracji zewnętrznej.

Jeśli chodzi o techniki wykorzystujące potencjał grupowej kreatywności, to bazują one na zaobserwowanej i empirycznie potwierdzonej prawidłowości, że odpowiednio przygotowane grupowe inicjatywy zorientowane na generowanie nowych pomysłów przynoszą wyniki znacznie przewyższające efekty technik indywidualnych. Oto najpopularniejsze z nich¹⁰:

- ▶ **Tak zwana burza mózgów**, polegająca na tym, że grupa uczestników zamknięta w pomieszczeniu otrzymuje zadanie wymyślenia jak największej ilości pomysłów na rozwiązanie konkretnego problemu. Czynnikiem stymulującym w tym przypadku jest szczególnie sytuacja nieskrępowanej wymiany myśli, natychmiastowej reakcji uczestników na konkretne propozycje.

¹⁰ Szerzej na ten temat patrz Luecke, 2005.

- **Celowe grupy kreatywne.** Ich uczestnicy są specjalnie dobieczeni z punktu widzenia posiadanej wiedzy i doświadczenia. Obok inicjatorów nowej firmy w skład grupy wchodzą eksperci rynkowi oraz osoby reprezentujące grupy potencjalnych odbiorców. Grupy kreatywne mają zazwyczaj na celu nie tylko generowanie nowych pomysłów i koncepcji, ale także ich wstępną selekcję i identyfikację tych najbardziej obiecujących¹¹.

Wyżej wspomniane techniki grupowe zwiększania kreatywności są powszechnie stosowane w dużych korporacjach. W warunkach przedsięwzięcia, które dopiero się rodzi, możliwości ich wykorzystania pozostają ograniczone, chociażby ze względu na ograniczony potencjał kadrowy oraz wysoki koszt wykorzystania zapraszanych do uczestnictwa ekspertów zewnętrznych. Z tego względu ważna jest inwencja w tej dziedzinie. Przykładowo, do uczestnictwa w omawianych wyżej inicjatywach grupowych mogą być zaangażowani członkowie rodziny, znajomi, a także potencjalni klienci i kontrahenci.

2.4. Poszukiwanie atrakcyjnych pomysłów biznesowych w przypadku ludzi młodych i niedoświadczonych

Które z podejść i metod omawianych wyżej są najbardziej odpowiednie dla młodych, wykształconych ludzi planujących założyć swoją własną firmę? Jak podkreślaliśmy wcześniej, poważną barierą w uruchamianiu własnego biznesu jest brak dostatecznego doświadczenia zawodowego młodych ludzi oraz wiedzy dotyczącej funkcjonowania konkretnych branż. Do tego dochodzi brak pewności siebie, gdyż ich predyspozycje i cechy osobowe nie mogły być wcześniej poddane praktycznej weryfikacji w twardych realiach biznesowych.

Z drugiej jednak strony młodzi adeptci biznesu, zwłaszcza absolwenci szkół wyższych, mają oczywiste atuty: na ogół przyzwoite wykształcenie, dobrą znajomość języków obcych, umiejętność szybkiego uczenia się i przyswajania nowych idei, a także praktyczną znajomość obsługi komputera i internetu. Niejako ubocznym efektem braku doświadczenia jest mniejsza podatność na schematyzm w myśleniu i działaniu. Niewielka to pociecha, zważywszy na inne potencjalne zagrożenie – szczególną podatność na infantylność biznesową, a więc nieumiejętność rozróżnienia pomysłów wykonalnych od tych z gruntu niepraktycznych.

¹¹ O wykorzystaniu zalet grupowej kreatywności można mówić w szerszym kontekście. Jednym z atutów nowych przedsięwzięć biznesowych może być zróżnicowany skład zespołów przywódczych, jeśli chodzi o wykształcenie – wcześniejsze doświadczenie zawodowe, a także indywidualne predyspozycje. W takich warunkach potencjał grupowej kreatywności wykorzystywany jest nie tylko w fazie planowania, ale we wszystkich kolejnych fazach ewolucji biznesu. Problematykę budowania skutecznych zespołów przywódczych omawiamy szerzej w rozdziale VII.



Robert Podleś doskonale zdaje sobie sprawę, że w swojej, wydawałoby się mało poważnej branży, musi działać szybko. Dzieci lubią się bawić w to, co zaobserwują w telewizji czy w reklamie. Jest skuteczny: klocki sprzedaje w 22 krajach, a w zeszłym roku przychody jego firmy wyniosły 25 mln zł, co jak na rozdrobnioną branżę zabawkarską w Polsce jest rekordem. Choć siedziba firmy nadal mieści się w Radości, to samą produkcją klocków, którą Podleś przeniósł do Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Mielcu, zajmuje się spółka Plastic Factory Cobi SA. W Radości pozostały pracownice projektowe i biuro handlowe. Cobi zatrudnia obecnie ponad 200 pracowników, a wraz z programistami, grafikami pracuje dla niej w całym kraju około 1000 osób. Firma Podleś wyrobiła sobie na tyle silną pozycję, że zaczęła spędzać sen z powiek menedżerom światowego potentata w produkcji klocków: duńskiego Lego.

Podleś otwarcie przyznaje, że jego klocki różnią się od zabawek Duńczyków – jedynie kolorystyką i niektórymi seriami – Lego z przyczyn etycznych nie ma w ofercie np. produktów nawiązujących do tematyki militarnej. Na popularność klocków Cobi ma także wpływ cena – są o połowę tańsze. Lego próbuje walczyć o rynek, nie tylko wytwarzając coraz bardziej wyrafinowane produkty, ale też za pomocą oskarżeń o plagiat, kwestionując prawa Podleśa i innych firm do samej formy klocka – plastikowego prostopadłościanu uzupełnionego wypustkami umożliwiającymi łączenie ich w większe konstrukcje.

— Nie spodziewałem się sądowego konfliktu z Lego. Przed przystąpieniem do produkcji w roku 1992 sprawdziłem w urzędzie patentowym, czy Duńczycy zastrzeżili wielkość klocka. Nie zastrzeżli — wspomina.

Lego, co prawda, miało patent na plastikowe klocki, ale ten wygaś w latach 80. Podleś uznał więc, że nie powinno być problemu. I przez pięć lat nie było. Jednak rosnąca sprzedaż klocków Cobi zdenerwowała w końcu duńskiego giganta, który zaskarżył firmę do sądu.

— Wówczas chodziło o nasze być albo nie być — wspomina Podleś. Lego domagało się bowiem nie tylko zaprzestania produkcji w Polsce konkurencyjnych klocków, ale także wycofania ich ze sklepów, zniszczenia zapasów oraz maszyn. Uspokoił się dopiero przy odczytywaniu wyroku: „Naśladownictwo takich cudzych produktów (wyrobów) samo przez się nie jest zjawiskiem nagannym, ponieważ postęp jest możliwy dzięki spuściźnie przeszłości. Rozwijanie i ulepszanie każdego produktu leży w interesie ogólnym”. Sąd Najwyższy oddalił tym samym kasację złożoną przez Lego od wyroków sądów niższych instancji.

Podleś zatem dalej, jak to określił sąd, „naśladuje” poczynania Lego. I to skutecznie.

A. Klim, *Jak się wygrywa w te klocki*,
„Profit” 2003, nr 10.

Oczywistym remedium na brak doświadczenia jest podjęcie kroków, by takie doświadczenie zdobyć. Może to być jednak proces długotrwały i w związku z tym nie warto odkładać prób identyfikacji atrakcyjnych pomysłów. W zależności od konkretnych warunków wachlarz stosowanych metod i procedur może być bardzo zróżnicowany. Poniżej chcielibyśmy zwrócić uwagę na szczególnie atrakcyjność, w warunkach współczesnej Polski, techniki poszukiwań, którą (wykorzystując terminologię wprowadzoną wcześniej) można określić jako międzynarodowa inspiracja zewnętrzna. W największym skrócie polega ona na systematycznym przeszukiwaniu źródeł informacji o trendach biznesowych w krajach wyżej rozwiniętych i wykorzystaniu dla identyfikacji pomysłów biznesowych, które mogą być efektywnie wdrożone w polskich warunkach.

O atrakcyjności tego sposobu poszukiwań decyduje w pierwszej kolejności aktualna pozycja Polski i szerzej – krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które przeszły bądź przechodzą transformację ustrojową. Z jednej strony okres kilkudziesięciu lat, gdy powiązania z systemem gospodarki światowej zostały w znacznym stopniu ograniczone, a jednocześnie poddane wszechobecnej kontroli państwa, spowodował opóźnienie w rozwoju, brak wykształconych struktur i ogólnie mniejszą różnorodność dotyczącą obrotu gospodarczego, w tym także sfery konsumpcji. Z drugiej strony zmiany ustrojowe, które dokonały się w ostatnich latach, a znajdujące także instytucjonalne potwierdzenie w członkostwie najwyżej rozwiniętych krajów tego regionu w Unii Europejskiej, pozwalają z dość dużym prawdopodobieństwem przewidywać kierunek zmian w ciągu najbliższych kilkunastu, kilkudziesięciu lat. Wspomniane kraje będą stopniowo niwelować dystans dzielący je od najwyżej rozwiniętych państw. Jednocześnie będziemy obserwować stopniowe przejmowanie sprawdzonych form i metod stosowanych w szeroko rozumianym obrocie gospodarczym, jak również ujednolicenie zwyczajów i postaw konsumpcyjnych. Na tej drodze mogą pojawić się okresowe trudności i perturbacje, które jednak nie będą w stanie podważyć generalnego kierunku zmian.

Dlaczego nie przenieść i/lub zaadaptować na polski rynek koncepcji biznesowych sprawdzonych na rynkach Europy Zachodniej czy rynku Stanów Zjednoczonych? Trudno negować racjonalność takiego podejścia, zwłaszcza że wokół mamy liczne przykłady realizacji tej strategii. Dość wspomnieć o rozwoju franchisingu w Polsce, który przed 1990 rokiem był praktycznie nieznanym¹². Co więcej, polski rynek ze względu na swoje rozmiary wydaje się być wyjątkowo odpowiedni do tych celów. Potencjał rynkowy kraju o 38,5 mln mieszkańców umożliwia z jednej strony uruchomienie produkcji i sprzedaży oraz świadczenia usług na wielką skalę, ale także uruchomienie biznesów zorientowanych na węższe grupy odbiorców. W tym przypadku jesteśmy w znacznie korzystniejszym położeniu

¹² Szerzej problematyką franchisingu zajmujemy się w rozdziale IX.

niż dużo mniejsze kraje regionu, takie jak Litwa, Łotwa, Estonia, Słowacja, Czechy czy Węgry.

Postępująca w ostatnim okresie rewolucja informacyjna dramatycznie zmieniła warunki i techniki poszukiwania atrakcyjnych pomysłów biznesowych. Mamy internet, który w ogromnym stopniu ułatwia poszukiwanie i obniża koszty. Przekazywanie przez internet szczegółowych informacji na temat produktów i usług stało się standardowym narzędziem komunikacji z klientami, a także dostawcami i kontrahentami, a to wymusiło daleko posuniętą otwartość informacyjną w obrocie gospodarczym. W konsekwencji przedsiębiorca planujący otwarcie nowego biznesu może zdobyć bardzo wiele cennych informacji, odwiedzając strony internetowe dostawców oferujących podobne produkty i usługi w różnych krajach.

Jak może przebiegać tak scharakteryzowany proces poszukiwań pomysłów biznesowych w praktyce? Oto kilka wskazówek:

- ▶ Należy rozpocząć od przeglądu rynku międzynarodowego w celu zidentyfikowania atrakcyjnych pomysłów, które zostały już sprawdzone w krajach rozwiniętych. Przeszukanie za pomocą internetu wydaje się być najbardziej efektywną metodą na tym etapie. Rzecz jasna, wcześniej należy zawęzić krąg poszukiwań do konkretnych branż, wyrobów bądź usług.
- ▶ Po wybraniu określonej liczby atrakcyjnych pomysłów należy ocenić możliwości ich wdrożenia w warunkach polskiego rynku. Przykładowo popyt na określone produkty bądź usługi może być silnie uwarunkowany czynnikami klimatycznymi. Podobnie niski poziom siły nabywczej w znaczących sferach polskiego społeczeństwa może również stanowić poważne ograniczenie. Zaleca się równoczesne przeprowadzenie podobnej analizy w odniesieniu do najbliższych rynków Europy Środkowej i Wschodniej, włączając Rosję. Ze względu na bliskość geograficzną i związki gospodarcze w przeszłości kraje te powinny być traktowane jako naturalny teren aktywności polskich przedsiębiorców.
- ▶ W końcowej fazie ocena możliwości wdrożenia powinna obejmować kluczowe elementy uwzględniane w ramach inspiracji wewnętrznej: posiadanie niezbędnych umiejętności i doświadczeń, cechy osobowościowe, motywacje i zainteresowania inicjatora przedsięwzięcia.
- ▶ W trakcie całego procesu poszukiwań należy szczególnie zwracać uwagę na jego sprawność i efektywność. Podejmując intensywne poszukiwania za pośrednictwem internetu, należy uważać, by nie stracić kontroli nad całym procesem. Olbrzymie ilości informacji, przez które trzeba przebrnąć, naturalna skłonność do śledzenia linków do kolejnych stron grożą tym, że nie osiągniemy zadawalających efektów, mimo spędzenia wielu godzin przed komputerem.

- ▶ Należy szczególnie zwracać uwagę na kwestie związane z ochroną własności intelektualnej. Metody wytwarzania, znaki towarowe, a także same pomysły biznesowe mogą być prawnie chronione, nawet jeśli nie zostały jeszcze wdrożone. W rezultacie, oceniając atrakcyjność konkretnego pomysłu łatwego do zaadaptowania w polskich warunkach, musimy uwzględnić dodatkowy koszt z tytułu opłat licencyjnych bądź też konieczność realizacji pomysłu we współpracy z właścicielem praw.
- ▶ Przed podjęciem wdrożeń warto dokonać dodatkowego sprawdzenia zidentyfikowanych pomysłów. Duże zainteresowanie inicjatywami przedsiębiorczymi i uruchamianiem własnych firm, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, stworzyło szerokie pole dla wszelkiego rodzaju oszustów. Na stronach internetowych można znaleźć wiele pozornie atrakcyjnych ofert biznesowych, których jedynym celem jest wyłudzenie pieniędzy od naiwnych kandydatów na biznesmenów.

Dostrzegając zalety rozpoczęcia poszukiwań w myśl koncepcji międzynarodowej inspiracji zewnętrznej, warto zwrócić uwagę, że ta metoda jest niejako w odwróconej postaci dostępna dla potencjalnej konkurencji – małych i średnich firm zagranicznych stopniowo odkrywających atrakcyjność polskiego rynku bądź nawet takich, które uruchamiane są z myślą o wykorzystaniu potencjału polskiego rynku. Pomimo że przedsiębiorcy działający na własnym rynku mają naturalną przewagę w prowadzeniu działalności gospodarczej, nie można oczekiwać, że szanse realizacji zyskownych operacji na znaczącym europejskim rynku, jakim jest Polska, zostaną przegapione przez konkurentów zagranicznych. Można się tego spodziewać, zwłaszcza obecnie – po przystąpieniu do Unii Europejskiej i stosunkowo szybkim usuwaniu ostatnich barier w swobodnym przepływie towarów, usług, kapitału i ludzi.

3. Od pomysłu do uruchomienia biznesu – ujęcie systemowe

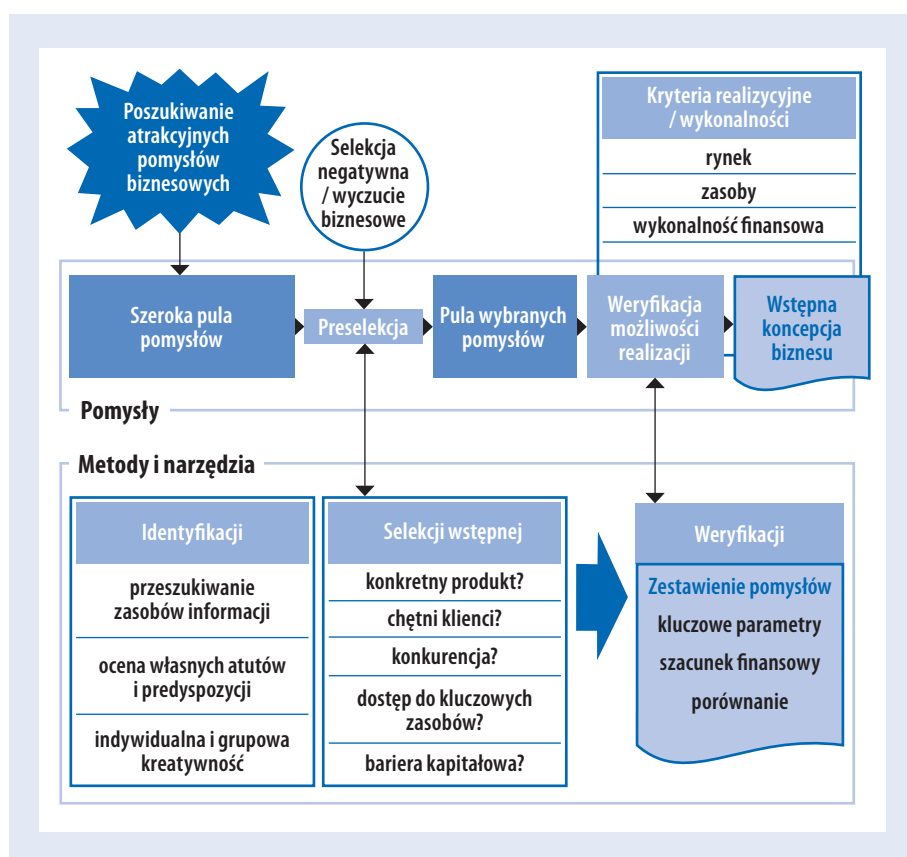
W niniejszym podrozdziale prezentujemy całościową koncepcję realizacyjną procesu identyfikacji pomysłów biznesowych, ich wstępnej oceny, następnie opracowania w formie rozwiniętej koncepcji biznesu, w taki sposób, by mogła ona być solidną podstawą uruchomienia nowego przedsięwzięcia. W koncepcji tej przyjmujemy robocze założenie, że inicjatorzy nowego biznesu nie dysponują konkretnym pomysłem na biznes, lecz przystępują do jego poszukiwania zgodnie z procedurą i zasadami omówionymi w poprzednim punkcie. Jednakże proponowany schemat działania może być z powodzeniem stosowany także wówczas, gdy to właśnie atrakcyjny (zdaniem jego twórców) pomysł jest początkiem myślenia o własnym biznesie. Nie ma żadnych przeszkód, by dokonać analizy i weryfikacji tegoż pomysłu, przechodząc przez kolejne fazy obróbki merytorycznej, z pominięciem etapu poszukiwań.

Proponowany schemat postępowania obejmuje cztery podstawowe fazy:

- ▶ faza początkowa od identyfikacji pomysłów, ich weryfikacji i selekcji, zakończona wstępnym rozpoznaniem, przedstawionym w formie wstępnej koncepcji biznesu
- ▶ faza opracowania rozwiniętej koncepcji biznesu w formie biznesplanu (w wersji bazowej)
- ▶ faza przygotowania do uruchomienia nowego przedsięwzięcia
- ▶ faza rozpoczęcia działalności – stworzenia ram organizacyjno-prawnych i rozruchu w sensie technologicznym i operacyjnym.

Zrealizowane w ramach pierwszych trzech faz działania przygotowawcze mają oczywisty związek z finalnym etapem, jakim jest założenie firmy i rozpoczęcie działalności. Już w trakcie opracowania koncepcji biznesu

Rysunek 1. Faza I. Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu



faktycznie przesądzamy o wielu aspektach funkcjonowania nowej firmy. Poniżej omówimy sekwencję działań w ramach kolejnych faz uruchomienia nowego przedsięwzięcia.

3.1. Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu

Znaczenie tej pierwszej fazy z punktu widzenia pochodzenia całego przedsięwzięcia jest nie do przecenienia. Chodzi tu z jednej strony o zapewnienie trafności wyboru pomysłu (pomysłów) do dalszej obróbki merytorycznej, a jednocześnie o sprawność i efektywność działania. Nadmierne angażowanie sił i środków, przeciąganie fazy poszukiwań powoduje typowe zjawisko ugrzęźnięcia projektu we wstępnej fazie. Niebezpieczeństwo takie występuje zwłaszcza w przypadku osób zorientowanych na zidentyfikowanie superpomysłu. Może to trwać miesiącami, a nierzadko i latami, bez widocznego efektu, podczas gdy inni zdążą w tym czasie uruchomić przedsięwzięcie, co prawda, mniej ambitne, ale przynoszące solidne efekty finansowe.

Analiza doświadczeń dotyczących uruchamiania nowych przedsięwzięć i sugestii pozwala na sformułowanie kilku praktycznych reguł i wskazówek, czyli tzw. dobrych praktyk działania odnoszących się do pierwszej fazy identyfikacji i selekcji pomysłów biznesowych.

Identyfikacja dużej liczby pomysłów

Pierwszą, niezmiennie istotną regułą skutecznego działania w tej fazie jest wybranie możliwie dużej liczby obiecujących pomysłów. Przy większej liczbie zwiększamy szansę trafienia na te najbardziej atrakcyjne, o dużym potencjale rozwojowym. Sprzyja temu umiejętność sprawnego przeszukiwania dostępnych zasobów informacyjnych, a także szczególny zmysł obserwacyjny – czujność przedsiębiorcza, pozwalająca dostrzec atrakcyjne możliwości biznesowe.

Wstępna selekcja

W przypadku wstępnej selekcji (preselekcji) chodzi po prostu o to, by nie zaprzętać sobie głowy koncepcjami, o których z góry wiadomo, że nie mają szans na wdrożenie. Ważne jest, by cały czas być świadomym głównego celu poszukiwań: szukamy nie tyle atrakcyjnych pomysłów, ile takich, które mają potencjał biznesowy. Na tym etapie kierujemy się głównie zdrowym rozsądkiem.

Operowanie dużą liczbą pomysłów podlegających wieloetapowej filtracji wymaga pewnej systematyczności i dyscypliny. Praktycznym rozwiązaniem jest utworzenie prostej bazy informacyjnej o zidentyfikowanych pomysłach oraz wdrożenie nawyku regularnego wprowadzania do niej coraz to nowych pomysłów, a także stałej aktualizacji danych.

Przechowywanie pomysłów odrzuconych

Nie podważając zasadności ostrej selekcji generowanych pomysłów, trzeba mieć świadomość, że nie zawsze można łatwo odróżnić pomysły atrakcyjne biznesowo od nierokujących sukcesu. Istnieje zatem niebezpieczeństwo odrzucenia pomysłu z pozoru absurdalnego, który może okazać się atrakcyjny, po bardziej pogłębionej analizie i/lub pewnej modyfikacji pierwotnej koncepcji. Doświadczenie pokazuje bowiem, że pewne koncepcje, które początkowo wydawały się absurdalne, na kolejnych etapach mogą okazać się obiecujące. Znacznie częściej jednak występuje sytuacja odwrotna: pozornie wyjątkowo atrakcyjne pomysły nie sprawdzają się w końcowej fazie analizy. Mając powyższe na względzie, należy skrupulatnie przechowywać pomysły odrzucone w kolejnych fazach selekcji, tak by w stosownym czasie można było do nich powrócić.

Ocena i selekcja pomysłów prowadząca do wstępnej koncepcji biznesu

W realiach gospodarczych proces identyfikacji, oceny i selekcji pomysłów powinien mieć charakter ciągły. Z jednej strony identyfikujemy kolejne pomysły, z drugiej uwzględniamy nowe informacje o wcześniejszych koncepcjach, które mają wpływ na ocenę ich potencjału biznesowego. W praktyce, by móc sprawnie przejść do następnych planowych działań wdrożenia, musimy w pewnym momencie dokonać oceny kończącej fazę selekcji pomysłów i w efekcie podjąć decyzję: które z pomysłów mają parametry uzasadniające przeprowadzenie dalszych pogłębionych analiz i sprawdzeń.

Znaczenie tej decyzji jest kluczowe. Do następnej fazy można bowiem zakwalifikować jeden bądź najwyżej kilka pomysłów, które będą podlegały czasochłonnej i w związku z tym bardziej kosztownej analizie, modyfikacji i szczegółowemu opracowaniu. Szczególne trudności w ocenie wynikają stąd, że musimy jej dokonać, dysponując ograniczonym jeszcze zasobem informacji i wiedzy. Trudno taki zasób zgromadzić dla kilkunastu czy nawet kilkudziesięciu ocenianych pomysłów.

Jakie parametry pomysłu biznesowego są tu najbardziej istotne:

- ▶ Oferowany produkt bądź usługa muszą zaspokajać realne potrzeby rynkowe, musi istnieć zidentyfikowana grupa odbiorców.
- ▶ Czas na wdrożenie musi być odpowiedni (istnieje niebezpieczeństwo przedwczesnego albo zbyt późnego wdrożenia).
- ▶ Uruchomienie działalności powinno zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną. Muszą nastąpić między innymi ograniczenia prostej imitacji naszego pomysłu przez konkurentów.
- ▶ Parametry finansowe (marża zysku i stopa zwrotu zaangażowanego kapitału) muszą być relatywnie korzystne i spełniać oczekiwania inicjatorów.
- ▶ Nie powinny występować istotne ograniczenia dostępu do rynku danej branży. Mamy tu na myśli bariery zarówno strukturalne

(np. występujące korzyści skali), jak i wynikające z taktyki niedopuszczania nowych jednostek przez wiodących rywali w danej branży.

- ▶ Występować powinna harmonia między inicjatorami a charakterem nowego przedsięwzięcia. W szczególności inicjatorzy powinni dysponować cechami, umiejętnościami i doświadczeniami potrzebnymi w realizacji przedsięwzięcia, a przynajmniej mieć zapewniony łatwy dostęp do potrzebnej wiedzy i umiejętności.
- ▶ Wymagany poziom inwestycji nie powinien przekraczać możliwości finansowych inwestorów z uwzględnieniem aktualnej praktyki, polityki kredytowej banków i generalnie – dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania na danym rynku. Przykładowo, jeśli do uruchomienia biznesu potrzeba 2 mln PLN, maksymalny kredyt bankowy może sfinansować do 50% wartości inwestycji, zaś z własnych środków i innych pozabankowych źródeł inwestor jest w stanie zgromadzić maksymalnie 100 tys. PLN, to jasne jest, że tego przedsięwzięcia nie da się zrealizować na obecnym etapie.

Opracowanie wstępnej koncepcji biznesu

Etap selekcji pomysłów o dużym potencjale wdrożeniowym kończy przygotowanie dla każdego z nich indywidualnej koncepcji przedsięwzięcia. Tym samym analiza o charakterze zbiorczym, porównawczym przechodzi do fazy zindywidualizowanej, projektowej. Koncepcja przedsięwzięcia jest syntetycznym dokumentem w formie pisemnej, który zawiera:

- ▶ kilkunastokrotny opis planowanego przedsięwzięcia
- ▶ uproszczony rachunek wyników i rachunek przepływów pieniężnych.

3.2. Od wstępnej do rozwiniętej koncepcji biznesu (biznesplanu)

Pozytywna ocena wstępnej koncepcji przedsięwzięcia przez jego inicjatorów otwiera drogę do dalszych pogłębionych analiz z wykorzystaniem dodatkowych źródeł informacji. W tym czasie dochodzi często do istotnych modyfikacji wstępnych założeń koncepcji. Opracowana w wyniku tych prac koncepcja przyjmuje postać pisemnego dokumentu, określanego w żargonie ekonomiczno-finansowym jako biznesplan.

Dla potrzeb niniejszej analizy biznesplan będziemy definiowali jako pisemny dokument przedstawiający, dokąd zmierza inicjator danego przedsięwzięcia, jak się tam dostanie i jak będzie wyglądać rzeczywistość biznesowa, gdy już się tam znajdzie. Pojęcie biznesplanu jest jednym z najczęściej używanych określeń na analityczny opis działalności gospodarczej, a zwłaszcza aspektów finansowych tej działalności. Wokół niego powstały stereotypy i nieporozumienia, które warto na wstępie wyjaśnić:

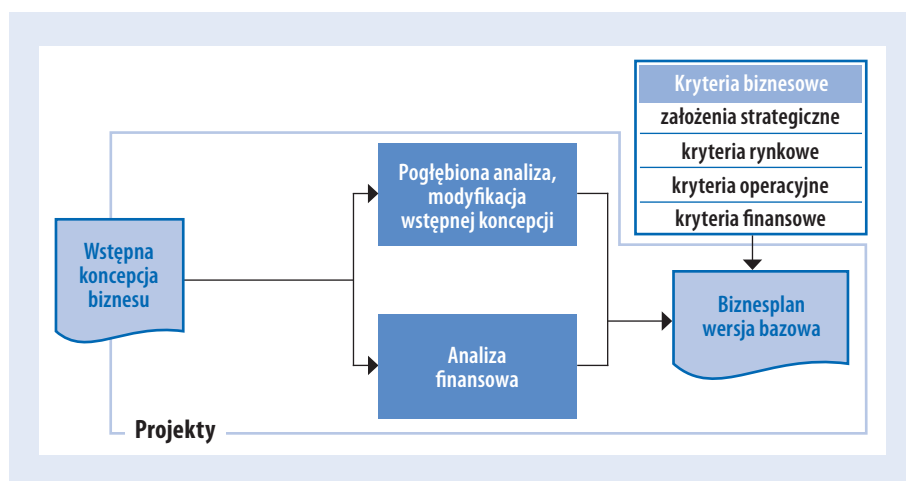
- ▶ **Rasowy przedsiębiorca ma pomysł w głowie i nie musi przelewać go na papier.** W rzeczywistości rzucenie pomysłu na papier według określonego porządku może mieć bardzo duże znaczenie dla prawidłowego przygotowania się do uruchomienia przedsięwzięcia. Przede wszystkim tylko nieliczne pomysły wytrzymują zderzenie z kartką papieru. Forma pisemna wypukla bowiem ich podstawowe mankamenty, a jednocześnie pozwala dopracować i uzupełnić niezbędne, a jednocześnie istotne szczegóły. Przetwarzanie w formę pisemną luźnych pomysłów i koncepcji jest procesem twórczym, bardzo pomocnym z punktu widzenia opracowania dojrzałej, skonkretyzowanej koncepcji przedsięwzięcia.
- ▶ **Rozbudowany układ i zawartość biznesplanu to rezultat biurokratycznych wymogów banków i innych instytucji finansowych.** Jest to kolejne nieporozumienie. Początkujący przedsiębiorcy i/lub prowadzący dotąd działalność na niewielką skalę często zżymają się, gdy przychodzi im opracować opasłą księgę w układzie narzuconym przez kredytodawcę, inwestora, rządową agencję udzielającą wsparcia itp. Typowy układ biznesplanu odzwierciedla bogatą praktykę i uwzględnia tematy, które muszą być rozpatrzone, jeśli chcemy solidnie przygotować przedsięwzięcie. Jeśli zatem zagadnienia umieszczone w zakresie tematycznym uznajemy za mało istotne, to może być to wynikiem braku doświadczenia i braku zrozumienia podstawowych reguł funkcjonowania biznesu, który zamierzamy uruchomić¹³.

Typowy argument przeciwko uwzględnianiu niektórych części standardowego biznesplanu wynika z obiektywnej niemożności prognozowania pewnych tendencji czy zdarzeń, na przykład reakcji konkurencji na pojawienie się nowego podmiotu na danym rynku. To prawda, że pełną wiedzę o zdarzeniach opisanych w biznesplanie uzyskuje się *ex post*. Jednakże przy całej niepewności i trudności prognozowania przyszłych zdarzeń można określić warianty i ocenić prawdopodobieństwo ich zaistnienia.

Kluczem do prawidłowej oceny roli, jaką w inicjowaniu nowego przedsięwzięcia odgrywa dobrze opracowany biznesplan, jest świadomość, że w pierwszej kolejności ma on służyć inicjatorom przedsięwzięcia, a dopiero w dalszej podmiotom zewnętrznym – inwestorom, kredytodawcom,

¹³ Na takim podejściu do biznesplanów przez polskich przedsiębiorców zaważyły pierwsze doświadczenia związane z wprowadzaniem mechanizmów rynkowych u schyłku ustroju komunistycznego. Jednym z warunków udzielenia zezwolenia na prowadzenie spółek z udziałem zagranicznym po 1 stycznia 1989 roku było przedstawienie biznesplanu, a właściwie studium wykonalności. Powstał wtedy popyt na specyficzne „usługi konsultingowe” polegające na produkowaniu książeczek, nazywanych biznesplanem, i zgodne w treści z typowym układem. Oparte one były na przypadkowych założeniach i niesprawdzonych danych. Po uzyskaniu zezwolenia najczęściej nie były w ogóle brane pod uwagę przy wdrażaniu projektu.

Rysunek 2. Faza II. Konkretyzacja koncepcji przedsięwzięcia – biznesplan



Źródło: Opracowanie własne (współpraca A. Kostrzewa).

agendum rządowym. Z tego względu w ramach proponowanego systemowego ujęcia rozróżniamy wersję bazową biznesplanu, służącą przede wszystkim inicjatorom (założycielom), oraz wersję pełną, przygotowaną z myślą (a więc także zgodnie ze szczegółowymi wymogami) o inwestorach zewnętrznych, bankach czy agendach rządowych.

Do czego służy opracowany w formie pisemnej biznesplan w wersji bazowej? Otóż dzięki takiemu planowi inicjatorzy przedsięwzięcia powinni móc podjąć ostateczną decyzję, czy angażować się w dany projekt. Ponieważ jest to w istocie dokument wewnętrzny, zakłada się, że może on być skondensowany, a niektóre aspekty mogą być pominięte bądź analizowane w ograniczonym zakresie. Taki biznesplan może być zaprezentowany nie tylko grupie założycielskiej, ale także potencjalnym wspólnikom czy też kluczowym pracownikom, po to, by uzyskać ich wstępne zobowiązanie do związania się z planowanym przedsięwzięciem. Może też być wykorzystany we wstępnych kontaktach z bankami, zanim zostanie przedstawiona pełna wersja, uwzględniająca szczegółowe wymagania tych ostatnich.

Jaki jest zakres prac analitycznych na etapie biznesplanu w porównaniu z analizami poprzedzającymi przygotowanie wstępnej koncepcji przedsięwzięcia? Wcześniej chodziło nam o sprawdzenie, czy na bazie konkretnego pomysłu da się uruchomić biznes. Staraliśmy się zatem zidentyfikować kluczowe bariery uniemożliwiające bądź znacznie ograniczające możliwości wdrożenia danego przedsięwzięcia (kryteria wdrożeniowe). Na etapie biznesplanu analiza ma bardziej szczegółowy charakter i w pierwszej kolejności musi potwierdzić brak wspomnianych ograniczeń i barier.

Następnie analiza powinna potwierdzić (bądź podważyć) atrakcyjność przedsięwzięcia w kategoriach biznesowych. Na tę atrakcyjność składają się generalnie dwa aspekty:

- ▶ Przewidywane efekty ekonomiczno-finansowe – jak podkreślaliśmy wcześniej, nie każdy poziom rentowności będzie do zaakceptowania przez inicjatorów przedsięwzięcia, biorąc pod uwagę ich alternatywne możliwości generowania dochodów.
- ▶ Zgodność z długofalowymi, strategicznymi celami inicjatorów – chodzi tu w pierwszej kolejności o ramy czasowe realizacji zysków i funkcjonowania w konkretnym przedsięwzięciu. Jeśli inicjatorzy planują zrealizować zyski (np. dzięki sprzedaży biznesu strategicznemu inwestorowi) po 4–5 latach, to przedsięwzięcie o dłuższym okresie dojrzewania (np. 7–8 lat) może nie być dla nich zbyt atrakcyjne.

Opracowanie bazowej wersji biznesplanu i podjęcie przez inicjatorów przedsięwzięcia ostatecznej decyzji o celowości jego wdrożenia kończy etap analityczno-koncepcyjny, poprzedzający uruchomienie projektu.

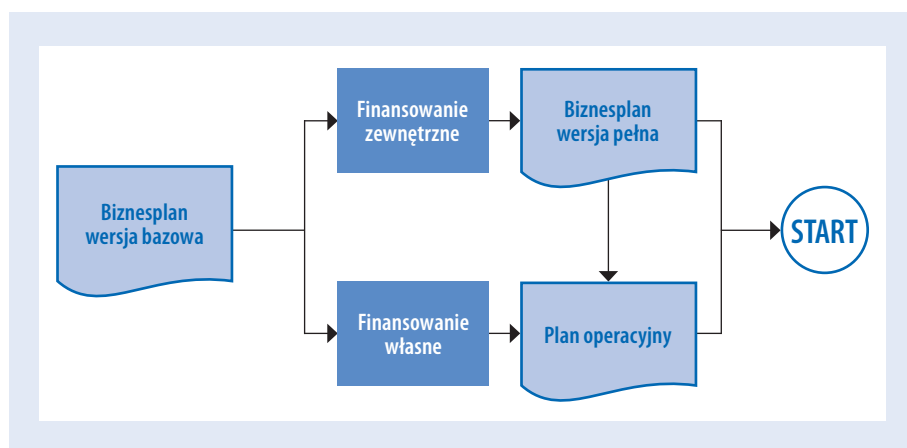
3.3. Przygotowania do uruchomienia biznesu

Na tym etapie podejmowane są niezbędne działania i czynności prowadzące wprost do faktycznego uruchomienia nowego przedsięwzięcia (por. rysunek 3).

Nie jest jednak tak, że dopiero po podjęciu ostatecznej decyzji na podstawie biznesplanu zaczynamy analizować szczegółowe problemy dotyczące organizacji i zasad funkcjonowania. Wręcz przeciwnie – wiele istotnych rozstrzygnięć w tej dziedzinie następuje na etapie opracowania koncepcji przedsięwzięcia, a już na pewno na etapie biznesplanu. Przykładowo:

- ▶ wcześniej musimy ustalić formę prawną planowanego przedsięwzięcia, gdyż bez tego trudno oszacować wiele parametrów finansowych
- ▶ musimy przesądzić o wyborze formy opodatkowania, bo bez tego nie da się przedstawić szczegółowych kalkulacji finansowych
- ▶ również rozwiązania płacowo-kadrowe muszą być przesądzone odpowiednio wcześniej, by uwzględnić potencjalne skutki zarówno finansowe, jak i organizacyjne.

Tak więc sumienne „odrobienie lekcji”, czyli przeprowadzenie kompleksowych analiz i przyłożenie się do opracowania koncepcji przedsięwzięcia w formie biznesplanu, przynosi uboczny, ale bardzo pożądany efekt w postaci praktycznie gotowego planu do uruchomienia przedsięwzięcia. Pozostaje tylko kilka brakujących elementów.

Rysunek 3. Faza III. Przygotowanie do uruchomienia biznesu

Źródło: Opracowanie własne (współpraca A. Kostrzewa).

W sytuacji, gdy nie potrzebujemy zewnętrznego finansowania, możemy przystąpić do przygotowania szczegółowego planu wdrożenia (planu operacyjnego), a następnie do uruchomienia przedsięwzięcia.

Plan operacyjny

Jest to wersja przygotowana głównie na potrzeby wewnętrzne, analizująca szczegółowo wszelkie kwestie związane z wdrożeniem, harmonogramem, akcentująca także sekwencje poszczególnych działań, zidentyfikowanie osób odpowiedzialnych. Harmonogram obejmuje także wstępne uzgodnienia (jeszcze przed formalnym rozpoczęciem działalności) z dostawcami surowców i materiałów, hurtownikami i finalnymi odbiorcami, jak również wstępne umowy o pracę (współpracę) z kluczowymi pracownikami.

Wersja pełna (finansowa) biznesplanu

Jeśli finansowanie zewnętrzne jest konieczne, potrzebne będą kolejne dokumenty, a w pierwszej kolejności pełna wersja biznesplanu. Wersja pełna biznesplanu to kompletny dokument przygotowany z myślą o podmiotach zewnętrznych (banki, fundusze venture capital, podmioty odpowiedzialne za rozdział środków z funduszy strukturalnych UE) i zgodny z ich wymaganymi standardami. W pełnej wersji nie chodzi tylko o rozwinięcie poszczególnych pozycji planu, zbyt skrótowo omówionych w wersji bazowej. Należy pamiętać, że kwestie traktowane przez przygotowujących biznesplan jako oczywiste nie muszą być tak postrzegane przez osoby z zewnątrz. Poniższe przykłady mogą stanowić dobrą ilustrację różnic w podejściu:

- ▶ Wspólnicy porozumeli się co do wartości i rodzaju wnoszonych wkładów (w tym aportów) i takie porozumienie jest dla nich wiążące.

W pełnej wersji biznesplanu powinny się jednak znaleźć potwierdzenia tytułów własności wszystkich aportów (nieruchomości, maszyn i urządzeń).

- ▶ Robocze uzgodnienia dotyczące podziału funkcji i obowiązków w zespole kierowniczym powinny w wersji pełnej biznesplanu znaleźć potwierdzenie w stosownym schemacie organizacyjnym i w szczegółowym zestawieniu obowiązków członków kadry kierowniczej.
- ▶ Uzgodnienia w sprawie zatrudnienia kluczowego personelu powinny być udokumentowane projektami umów o pracę (ewentualnie parafowane).
- ▶ Decyzja o wyborze konkretnej formy prawnej powinna być potwierdzona projektami aktów założycielskich.

Spora część pracy związana z uzupełnieniem biznesplanu, by mógł on zostać zaakceptowany przez podmioty zewnętrzne, będzie polegała na przygotowaniu niezbędnych podkładek, na które zżymają się niekiedy początkujący inwestorzy, traktując je jako niepotrzebną uciążliwość biurokratyczną. Jest to podejście błędne, pozostające w sprzeczności z regułą, że w procesie oceny przedsięwzięcia powinniśmy we własnym, dobrze pojętym interesie sprawdzić oraz wyjaśnić wszystko i do końca. W innym przypadku czekają nas niespodzianki, takie jak na przykład nieuregulowana sytuacja własnościowa działki, która właśnie jest wnoszona do spółki jako aport.

Potrzeba bardziej szczegółowego rozwinięcia niektórych części biznesplanu może także wynikać z oczekiwań potencjalnych kredytodawców i inwestorów. Przewidując wystąpienie do funduszy venture capital, z pewnością rozbudujemy sekcję prezentującą inicjatorów przedsięwzięcia – ich wykształcenie, przebieg kariery zawodowej, ze szczególnym zaakcentowaniem wcześniejszych doświadczeń biznesowych.

Z kolei, podejmując próbę uzyskania finansowania z funduszy strukturalnych UE, musimy się liczyć z koniecznością dokładnego spełnienia bardzo szczegółowych wymogów, dotyczących zarówno strony merytorycznej biznesplanu, jak i strony formalnej. Każde odchylenie od sztywnego formatu grozi odrzuceniem wniosku już we wstępnej fazie selekcji.

Zaktualizowana bazowa wersja biznesplanu

Pamiętając, że mamy wcześniej opracowaną wersję biznesplanu w wersji bazowej, warto ją zaktualizować, gdyż w skondensowanej postaci będzie on także użyteczny. W praktyce wdrażania i finansowania nowych przedsięwzięć inwestycyjnych ujawniła się podstawowa sprzeczność. Z jednej strony banki i fundusze venture capital wymagały od inicjatorów nowych przedsięwzięć bardzo szczegółowego uzasadnienia wykonalności projektów. Z drugiej strony wobec potrzeby analizy bardzo dużej liczby

projektów zwłaszcza fundusze venture capital nie były w stanie przetrwać opasłych opracowań. W rezultacie do wstępnych analiz zaczęto wykorzystywać skondensowane wersje biznesplanów (ang. *executive summary*)¹⁴. Zaktualizowana wersja bazowa biznesplanu może z powodzeniem służyć temu celowi.

Sporządzenie dodatkowych analiz i opracowanie dokumentów, o których mowa wyżej, kończy cykl przygotowań do uruchomienia biznesu.

3.4. Założenie firmy i rozruch nowego biznesu

Na tym etapie dochodzi do faktycznego uruchomienia nowego biznesu, na co składają się następujące działania:

- ▶ założenie firmy, a więc stworzenie ram prawno-organizacyjnych dla prowadzenia działalności gospodarczej (zgodnie z zasadami i regułami diskutowanymi w rozdziale V)
- ▶ rozruch działalności, czyli wprowadzenie nowego organizmu gospodarczego w ruch (uruchomienie procesu zakupu surowców, materiałów i usług, rozpoczęcie produkcji i sprzedaży, zatrudnienie pracowników, nawiązanie współpracy z partnerami zewnętrznymi). W przypadku przedsięwzięć produkcyjnych w grę wchodzi także rozruch w sensie czysto technologicznym. Faza rozruchu pozwala na zweryfikowanie, czy podstawowe założenia koncepcji biznesu są poprawne, a cały system funkcjonowania nie wykazuje fundamentalnych niesprawności.

W którym momencie można przyjąć, że proces narodzin nowego biznesu zakończył się, a rozpoczyna się okres normalnego funkcjonowania? Kwestia ta ma istotne znaczenie dla badaczy zajmujących się problematyką rozwoju przedsiębiorstw. W tym celu stosuje się kryteria ilościowe, określając pewien minimalny poziom obrotów jako umowną cezurę zakończenia stadium uruchomienia (Flamholtz, Randle 2000, s. 30). Kryterium obrotów nie uwzględnia jednak specyfiki poszczególnych branż i jest mało przydatne w porównaniach międzynarodowych. W niniejszej pracy stosujemy konsekwentnie kryteria jakościowe, przyjmując (w zmodyfikowanej wersji) zaproponowaną przez M. Klofstenę koncepcję *platformy stabilnego biznesu* – koncepcję sformułowaną na podstawie

¹⁴ Proste tłumaczenie „executive summary” jako „streszczenie” jest nieco mylące, bo jest to samoistny dokument prezentujący w sposób skondensowany planowane przedsięwzięcie. Nieco żartobliwie uzasadnia się przydatność takiego dokumentu, odwołując się do praktyki funkcjonowania analityków funduszy venture capital i do tzw. testu windy. Jedyłą szansę na zainteresowanie takiego analityka projektem, inicjator nowego przedsięwzięcia może uzyskać, jadąc z nim windą w wieżowcu. W tak krótkim czasie będzie on w stanie przedstawić jedynie kilka stron, czyli skondensowaną wersję biznesplanu.

Tabela 2. Filary platformy stabilnego biznesu

Koncepcja biznesu	Określony i kompletnie sformułowany pomysł biznesowy, będący podstawą do założenia i budowy firmy
Produkt	Określono istniejące lub nowe produkty, które mają znaleźć docelowego odbiorcę na rynku, wskazano sposób dotarcia do odbiorcy oraz ścieżkę rozwoju produktów
Rynek	Zdefiniowano otoczenie rynkowe i określono rynek lub jego segment, który ma stać się areną działalności biznesowej nowej firmy
Przywództwo	Istnieje zespół przywódczy (lider), będący siłą motoryczną biznesu, nadającą mu właściwy kierunek, integrujący i stymulujący pozostałych pracowników firmy
Organizacja biznesu	Została stworzona efektywna struktura organizacyjna, umożliwiająca prowadzenie biznesu zgodnie z przyjętymi założeniami oraz właściwą reakcją na niekorzystny obrót zdarzeń
Zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia	Właściciele i pracownicy dysponują łącznie podstawowym zasobem wiedzy, umiejętności i doświadczeń, który jest niezbędny do prowadzenia konkretnego biznesu
Sytuacja finansowa	Środki finansowe w dyspozycji firmy pozwalają na pokrycie bieżących zobowiązań; brak jest bezpośredniego zagrożenia utraty płynności finansowej
Relacje z klientami	Firma posiada utrwalone relacje biznesowe z podstawową grupą klientów oraz system docierania do nowych klientów
Pozostałe relacje zewnętrzne	Relacje z kluczowymi kontrahentami: z dostawcami surowców i materiałów do produkcji, usług, z bankiem opierają się na trwałych podstawach i nie zachodzi niebezpieczeństwo zakłócenia tych relacji

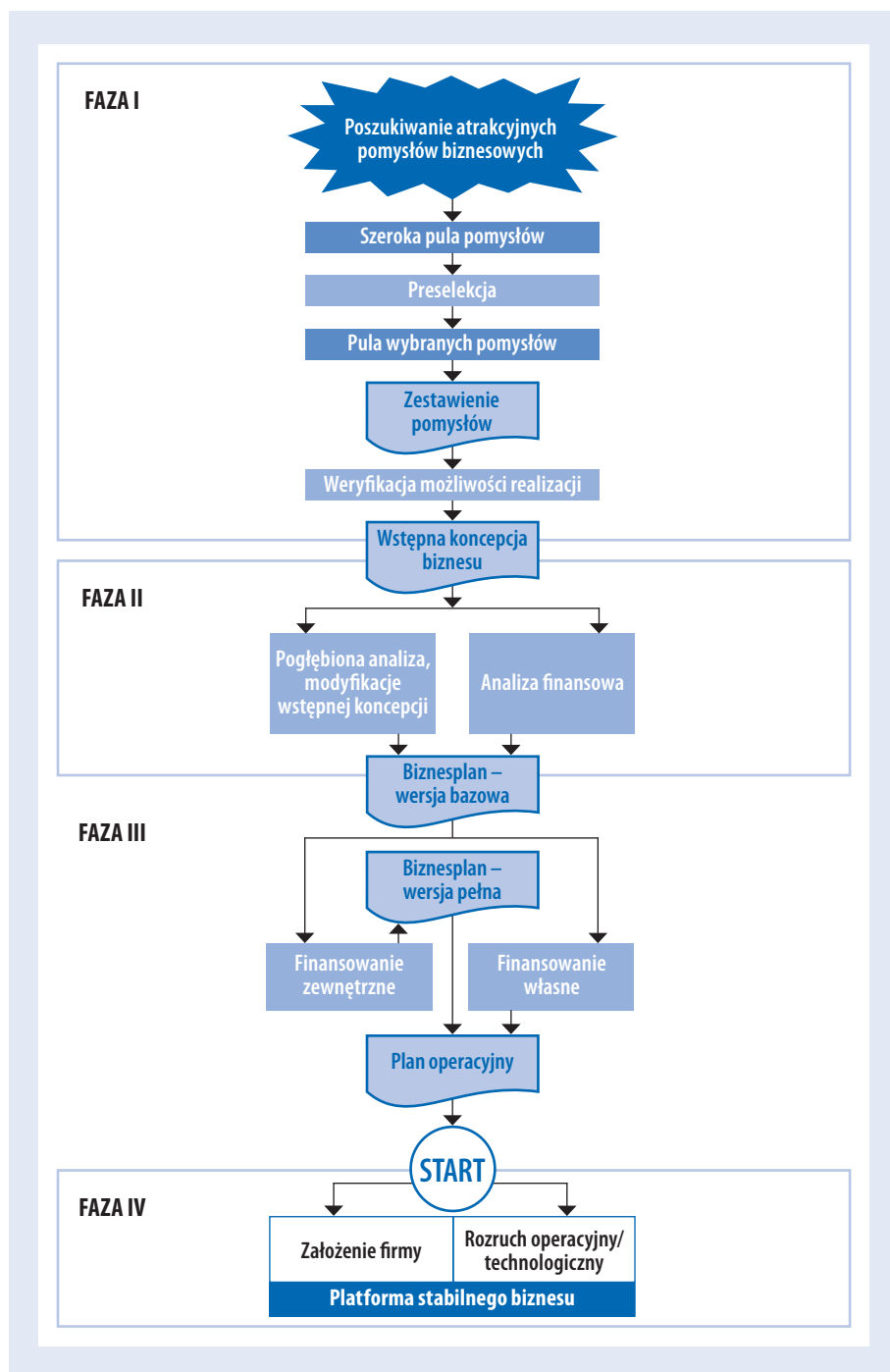
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Davidsson, Klofsten, 2003.

wieloletnich doświadczeń w zakresie szkolenia liderów nowych przedsięwzięć technologicznych (Davidsson, Klofsten, 2003). Osiągnięcie platformy stabilnego biznesu oznacza stan, w którym znikną podstawowe zagrożenia przetrwania, a tym samym powstaną warunki do dynamicznego wzrostu nowej firmy¹⁵.

Jakie kryteria jakościowe decydują o zakończeniu fazy rozruchu, a także całego cyklu od pomysłu do uruchomienia nowego biznesu? Klofsten proponował pomiar dojrzałości w odniesieniu do ośmiu sfer funkcjonalnych.

¹⁵ Stosowane przez M. Klofstena pojęcie platformy narzuca pewne skojarzenia związane z żegluga na pełnym morzu. W przeciwieństwie do dużego biznesu, który można porównać z parostatkiem, młody biznes to tratwa na pełnym morzu, która może łatwo się wywrócić pod wpływem silniejszego podmuchu wiatru czy też wysokiej fali. Sytuacja zmieni się w przypadku platformy opartej na kilku solidnych filarach związanych z dnem morza. Wysoka fala może od czasu do czasu zalewać platformę, ale nie doprowadzi do jej wywrócenia. Rezygnując z żeglarskich porównań, warto przywołać przykład podobnej koncepcji, funkcjonującej w świecie informatyki i wdrożeń informatycznych systemów biznesowych. Pojęcie platformy systemowej lub platformy wdrożeniowej dla danej aplikacji oznacza zespół elementów wymaganych do podjęcia kolejnego etapu wdrożenia. Analogia jest bardzo czytelna – konieczne jest spełnienie określonych warunków, aby uzyskać stabilny lub bezpieczny punkt wyjścia do dalszych działań.

Rysunek 4. Uruchomienie nowego biznesu – schemat realizacyjny



Źródło: Opracowanie własne (współpraca A. Kostrzewa).

W niniejszej pracy uwzględniamy dodatkowo dziewiątą sferę obejmującą stabilność finansową nowego przedsięwzięcia, ze względu na jej wagę w warunkach Polski i innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej (por. tabela 1).

Szczegółowe kwestie związane ze sprawnym przeprowadzeniem rozruchu nowego przedsięwzięcia i oceną jego stopnia dojrzałości w kontekście osiągnięcia platformy stabilnego biznesu prezentujemy w rozdziale XIII.

Osiągnięcie stabilności biznesu kończy cykl realizacyjny, związany z uruchomieniem nowego przedsięwzięcia biznesowego. Rysunek 3 ilustruje w sposób całościowy ten proces, z uwzględnieniem kolejnych faz omówionych wcześniej.

Literatura

- Baumol W.J., *Entrepreneurship and Small Business: Toward a Program of Research*. FSF, Stockholm 2004.
- Bhave M.P., *A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation*. „Journal of Business Venturing” 1994, t. 9, nr 2.
- Bhide A.V., *The Origin and Evolution of New Business*. Oxford University Press, Oxford 2000.
- Davidsson P., *Researching Entrepreneurship*. Springer, New York 2005.
- Davidsson P., Klofsten M., *The Business Platform: Developing an Instrument to Gauge and to Assist the Development of Young Firms*. „Journal of Small Business Management” 2003, t. 41, nr 1.
- Flamholtz E.G., Randle Y., *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Gaglio C.M., Katz J.A., *The psychological basis for opportunity identification: Entrepreneurial alertness*. „Small Business Economics” 2001, t. 16, nr 2.
- Kim W.C., Mauborgne R., *Knowing a Winning Idea When You See One*. „Harvard Business Review” wrzesień–październik 2000.
- Lambing P.A., Kuehl C.R., *Entrepreneurship*. Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005.
- Nauka i technika w 2003 r.* GUS, Warszawa 2005.
- Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*. Pearson Education, Harlow 2004.