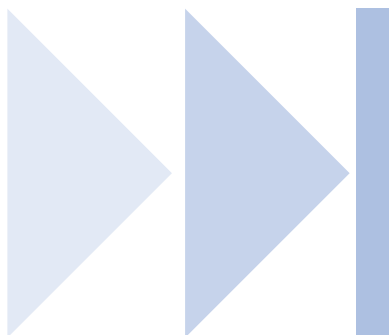


Rozdział drugi

Cechy i umiejętności liderów nowych przedsięwzięć

1. Kluczowa rola założycieli
2. Cechy osobowe
3. Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne
4. Wykształcenie, doświadczenie praktyczne, udział w specjalistycznych szkoleniach
5. Motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych
6. Przedsiębiorczy styl zarządzania
7. Cechy operacyjne skutecznych liderów nowego biznesu
8. Sytuacja młodych kandydatów na przedsiębiorców



W wyniku prowadzonych w wielu krajach systematycznych badań, dysponujemy bogatą wiedzą o cechach i umiejętnościach skutecznych przedsiębiorców. Ze względu na wielowymiarowy charakter inicjatyw przedsiębiorczych, wspomniane badania nie doprowadziły do opracowania całościowych konstrukcji teoretycznych, pozwalających jednoznacznie określić wagę poszczególnych czynników w procesie uruchamiania i rozwoju nowych przedsięwzięć. W szczególności nie można jednoznacznie przesądzić, które z cech osobowych mają pozytywny wpływ na sukces przedsięwzięcia, a które nie. Jednakże uogólniona, dzięki licznym badaniom empirycznym, wiedza w tej dziedzinie może być cennym punktem odniesienia do porównawczej oceny własnych cech przez kandydatów na biznesmenów.

1. Kluczowa rola założycieli

Dlaczego cechy osobowe i umiejętności inicjatorów są tak ważne w fazie uruchomienia, a następnie poprowadzenia z sukcesem własnego biznesu? Analizy przypadków nie tylko spektakularnych sukcesów, ale i mniej eksponowanych przykładów inicjatyw przedsiębiorczych, wskazują jednoznacznie na kluczową rolę ich lidera bądź liderów w osiągnięciu powodzenia. W tej kwestii panuje powszechna zgoda w gronie badaczy zajmujących się problematyką przedsiębiorczości.

Szczególne znaczenie cech osobowych przedsiębiorców jest istotne zwłaszcza w fazie uruchamiania przedsięwzięcia. Jak wiadomo, wtedy właśnie dochodzi do wyjątkowej kumulacji trudności i zagrożeń, którym musi stawić czoło lider bądź cała grupa założycielska. Znaczenie cech osobowych liderów znajduje pośrednie potwierdzenie w tym, że najwięcej obiecujących inicjatyw ponosi porażkę w tej fazie. W tym przypadku sytuacja jest tu nieporównywalna z nowymi projektami uruchamianymi w strukturze wielkich korporacji. Ich kierownicy odgrywają tam istotną rolę, ale o ostatecznym sukcesie decydują kwalifikacje i umiejętności wielu ludzi na kierowniczych stanowiskach w poszczególnych pionach.

Właściciel (właściciele) nowej firmy jest natomiast jej wyłączną siłą napędową, odpowiedzialną za realizację kluczowych działań w fazie uruchomienia, z których najważniejsze to:

- ▶ zidentyfikowanie, zweryfikowanie i opracowanie koncepcji biznesu w formie nadającej się do wdrożenia
- ▶ zidentyfikowanie i uzyskanie dostępu do kluczowych zasobów, niezbędnych do uruchomienia przedsięwzięcia (istotne w tym przypadku jest, że wiedza i doświadczenie liderów niewątpliwie są takim kluczowym zasobem)
- ▶ podjęcie działań organizacyjnych związanych z założeniem firmy i prowadzeniem jej w niezwykle na ogół trudnej fazie rozruchu. Na tym etapie inicjatorzy muszą wykazać się umiejętnością zarządzania, ale także bezpośredniej realizacji działań operacyjnych. Zakasanie rękawów i wspólna praca właścicieli wraz z nieliczną

wtedy grupą pracowników nad rozwiązywaniem bieżących problemów są nieuniknione.

Obecnie, w wyniku systematycznych badań prowadzonych w wielu krajach, dysponujemy bogatą wiedzą o cechach i umiejętnościach skutecznych przedsiębiorców. Ze względu na wielowymiarowy charakter inicjatyw przedsiębiorczych, wspomniane badania nie doprowadziły do opracowania całościowych konstrukcji teoretycznych, pozwalających jednoznacznie określić wagę poszczególnych czynników w procesie uruchamiania i rozwoju nowych przedsięwzięć. W szczególności nie można jednoznacznie przesądzić, które z cech osobowych mają pozytywny wpływ na sukces przedsięwzięcia, a które nie. Jednakże uogólniona dzięki licznym badaniom empirycznym wiedza w tej dziedzinie może być cennym punktem odniesienia do porównawczej oceny własnych cech przez kandydatów na biznesmenów.

Pierwszy kierunek wykorzystania tej wiedzy jest oczywisty: należy skoncentrować uwagę na tych dziedzinach działalności gospodarczej, których cechy i umiejętności liderów będą odgrywać kluczową rolę, ewentualne braki zaś mogą nie być aż tak istotne. Z drugiej strony ważne jest, by zachować proaktywne podejście – jeśli samoocena wykaże, że pewne cechy i umiejętności są niedostatecznie rozwinięte, należy podjąć działania, by ten stan rzeczy zmienić.

Istnieje dość rozpowszechnione przekonanie, że jest coś tak wyjątkowego w osobowości przedsiębiorców, że natura obdarowuje pożądanymi cechami tylko nielicznych. Niezależnie od braku jednoznacznego potwierdzenia tej tezy w badaniach empirycznych, można ją podważyć, biorąc pod uwagę skalę zjawiska. Na podstawie wyników badań realizowanych w ramach cytowanego wcześniej projektu GEM w 34 krajach objętych badaniami, w 2004 roku własny biznes przygotowywało bądź prowadziło w początkowej fazie ponad 73 mln osób (Acs et al., 2005: 12, s. 12). Jeśli ekstrapolować tę liczbę na wszystkie kraje świata, to w skali globu liczbę początkujących przedsiębiorców można szacować na 500 mln (Reynolds, 2004, s. 3). Przypomnijmy też, że w Polsce po 1989 roku podjęto próbę uruchomienia ok. 3,5 mln nowych przedsiębiorstw, z czego około połowa funkcjonuje nadal (por. rozdział I).

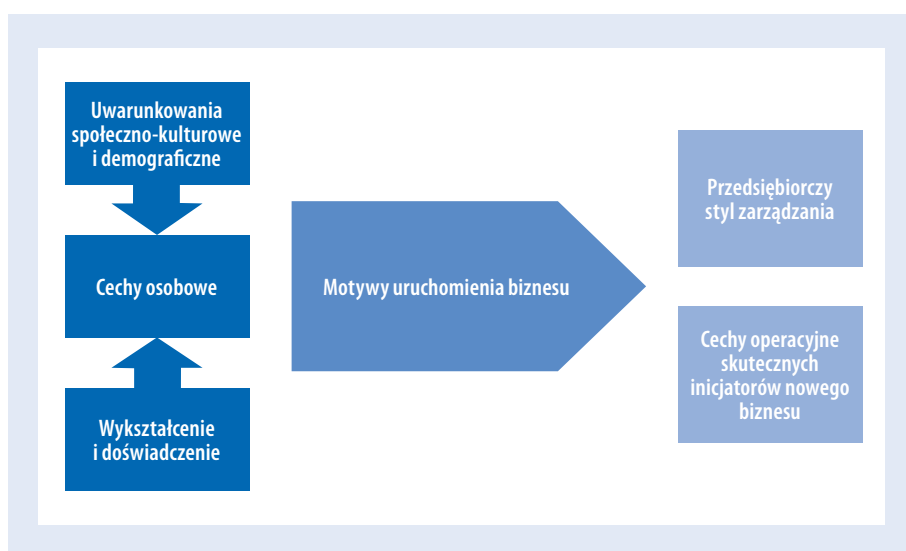
Czy można zatem zmienić i ukształtować własną osobowość, a zwłaszcza te cechy, które decydują o powodzeniu w działalności gospodarczej? W świetle argumentów i faktów przedstawionych w dalszej części niniejszego rozdziału odpowiedź na tak postawione pytanie jest zdecydowanie pozytywna i jest to kluczowe założenie całej koncepcji niniejszej książki. Jeśli chodzi o podstawowe umiejętności i doświadczenia niezbędne w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, to (zwłaszcza z perspektywy ludzi młodych, bez doświadczenia zawodowego), pewnych barier nie da się przeskoczyć. Jednak i tu istnieją duże możliwości uzupełnienia brakującej wiedzy

w trakcie programów szkoleniowych, samokształcenia, praktyk zawodowych itp. Szczegółowe sugestie w tej dziedzinie przedstawimy w końcowej części tego rozdziału.

W dalszej części rozważań przyjęliśmy kompleksowy (holistyczny) sposób podejścia do problematyki cech osobowych i umiejętności przedsiębiorców. Przyjmujemy zatem, że skłonność do inicjatyw przedsiębiorczych i odnoszenia sukcesów w tej dziedzinie może być nie tylko efektem naturalnych cech osobowych – może także wynikać z wpływu czynników społeczno-kulturowych i demograficznych lub też być pochodną przebytej ścieżki edukacyjnej oraz kumulacji doświadczeń praktycznych. Te z kolei mają wpływ na konkretne motywy inicjatorów podjęcia decyzji o uruchomieniu przedsięwzięcia. Analizując motywy, szczególną wagę przywiązujemy do najbardziej istotnych dla uruchamiania przedsięwzięć dynamicznych. W następnej kolejności analizujemy cechy i umiejętności przydatne do skutecznego prowadzenia nowo uruchomionego przedsięwzięcia. Są to cechy związane z tzw. przedsiębiorczym stylem zarządzania, a także cechy operacyjne, pomocne w bieżącym działaniu. Przyjęty sposób podejścia obrazuje rysunek 1.

Na obecnym etapie analizy cech osobowych celowo abstrahujemy od bardzo częstej sytuacji, w której inicjatorem przedsięwzięcia nie jest jedna osoba, ale zespół przywódczy, składający się z kilku, a niekiedy nawet kilkunastu osób. Stworzenie zespołu przywódczego, w którym poszczególni

Rysunek 1. Uwarunkowania społeczno-kulturowe, cechy i umiejętności oraz motywy podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych





Firma Grodno zaczynała 15 lat temu od małego sklepiku przy warszawskiej ulicy Dobrej.

— Otwierali go jeszcze rodzice, od lat związani z branżą

— mówi Jarosław Jurczak, wiceprezes zarządu.

Dziś, w 100 proc. polska, rodzinna firma Grodno, której nazwa nawiązuje do rodzinnych stron przodków, ma osiem oddziałów, w tym własną hurtownię, zatrudnia blisko 80 osób i sprzedaje osprzęt elektryczny hurtowo i detalicznie, na cały kraj. Jak się do tego dochodzi?

— Postawiliśmy na rozwój i podejście do klienta — mówi Jarosław Jurczak. Po pierwszym oddziale powstał drugi, na Wolskiej, trzy lata później centrala logistyczna i magazyn w miejscowości Michałów Grabina pod Nieporętem. Potem, co kilka lat, kolejne oddziały.

— Stosowaliśmy politykę przejmowania istniejących punktów sprzedaży, które miały już jakąś tradycję. Gdy prowadząca je firma przenosiła się gdzieś indziej, wchodziliśmy na ich miejsce. Nie robiliśmy tego nagle, bo zwalniał się lokal, lecz w sposób świadomy, przemyślany, planowy.

Szukali punktów przy trasach przelotowych, gdzie jest duży ruch. Przyglądali się, zbierali informacje, badali otoczenie, analizowali sytuację, by mieć pewność, że klienci nie odejdą po zmianie szyldu. Czy to metoda do naśladowania?

— Może tak, ale raczej nie na początku działalności. My mieliśmy doświadczenie, firma Grodno była znana. To, że przejęte punkty zwykle funkcjonują lepiej niż poprzednie, jest na skutek przeniesienia tam naszych metod pracy i podejścia do klienta. Nasi ludzie są dobrze wyszkoleni, chcą sprzedawać, no i mają zaplecze w postaci własnej hurtowni, czyli towar od ręki. Bo firma to ludzie: jak pracują, jak się prezentują, jak potrafią przyciągnąć klienta. Samo przejęcie istniejącego punktu niczego nie gwarantuje — twierdzi Jarosław Jurczak.

Dziś Grodno należy do czołówek branży w Warszawie. Od 2000 r. przychody wzrosły ponad dwukrotnie i w ubiegłym roku osiągnęły 53 mln zł. (...)

Bardzo dokuczają problemy z płatnościami. Wśród firm instalacyjnych wiele jest takich, które nie dysponują odpowiednim kapitałem.

— Jeśli klient im nie zapłaci, one nie zapłacą nam, a my nie możemy zapłacić innym. To jest łańcuszek — mówi Andrzej Jurczak. — No i konkurencja – ogromna, zwłaszcza w Warszawie. To największy rynek, dużo inwestycji, więc każda hurtownia chce tu sprzedawać.

J. Domagała, *Z lampą na giganta*,
„Rzeczpospolita” 25 listopada 2005.

członkowie uzupełniają się doświadczeniem, umiejętnościami i predyspozycjami, a jednocześnie są podporządkowani wspólnej wizji i strategii rozwoju, to niewątpliwie kluczowy czynnik sukcesu nowej firmy. Problematyką tworzenia skutecznych zespołów przywódczych będziemy się zajmować szerzej w rozdziale VIII.

2. Cechy osobowe

Czy istnieją pewne naturalne (wrodzone) cechy osobowe, które występują ze szczególnym nasileniem u osób angażujących się w inicjatywy przedsiębiorcze i osiągających sukces na tym polu? Próby zidentyfikowania takich cech i predyspozycji podejmowane są zarówno na łamach popularnych czasopism, jak i rozlicznych poradników podających recepty na sukces, a także są przedmiotem poważnych analiz naukowych, których wnioski formułowane są na podstawie kompleksowych badań empirycznych. Poniżej podajemy najczęściej wymieniane cechy osobowe sprzyjające postawom przedsiębiorczym.

Potrzeba osiągnięcia czegoś znaczącego

Tradycyjnie ta cecha jest uznawana za szczególny przymiot, decydujący o powodzeniu w biznesie. Potrzeba dokonania czegoś wyjątkowego popycha bowiem ludzi do szczególnego wysiłku, a to w efekcie przynosi szczególne osiągnięcia. Pierwotna motywacja często nie dotyczy w ogóle działalności gospodarczej jako takiej. Przykładowo wynalazca oferujący przełomowe w swoim mniemaniu rozwiązanie techniczne, gdy stwierdza brak zainteresowania nim, decyduje się na wdrożenie go we własnym zakresie, angażując się w obcą mu sferę ekonomiczno-finansową i organizacyjną.

Na drugim biegunie potrzeba osiągnięcia ponadprzeciętnego sukcesu znajduje wyraz w czysto pieniężnym wymiarze ustalonego celu. Przedstawiciele klasy średniej zatrudnieni w dużych firmach nie kontentują się typowym dla tej warstwy poziomem zarobków i szukają dużych pieniędzy, co z kolei jest silnym bodźcem do uruchomienia własnego biznesu. Jednakże motywacje inicjatorów przedsięwzięć mają na ogół szerszy wymiar: chodzi im o stworzenie czegoś nowego od podstaw, pozostawienie trwałego, namacalnego efektu własnego wysiłku i zaangażowania.

Zachowanie kontroli nad własnym losem

W przeciwieństwie do osób uznających, że ich los zależy głównie od czynników zewnętrznych, splotu okoliczności i generalnie – sił pozostających poza kontrolą, ludzie o cechach przedsiębiorczych uważają, że klucz do przyszłości i sukcesu zależy w pierwszej kolejności od ich własnych decyzji i działań. Co więcej, tego rodzaju osoby wręcz dążą do zachowania kontroli nad kluczowymi etapami własnego życia. Stąd tylko krok od spełnienia się dzięki kontroli nad własną firmą i zespołem pracowników.

Pewną odmianą wspomnianej cechy jest potrzeba zachowania niezależności. Typowym przejawem są tu postawy właścicieli małych firm należących do tradycyjnego sektora small businessu: preferują oni samodzielne podejmowanie decyzji, niechętnie delegują uprawnienia, chcą zachować pełną kontrolę nad finansami firmy.

Dążenie do zachowania niezależności znajduje szczególne odzwierciedlenie w decyzjach wysoko kwalifikowanej i wysoko opłacanej kadry menedżerskiej wielkich korporacji o porzuceniu intratnej posady i uruchomieniu własnej działalności gospodarczej. To właśnie brak autonomii w poprzednim miejscu pracy popycha te osoby do podjęcia nowych wyzwań. Nawet jeśli ich dochody na początku są niższe, właściwą rekompensatą jest szczególna satysfakcja wynikająca z poczucia niezależności.

Sklonność do ryzyka

W świadomości społecznej przyjęła się opinia, że osobnicy o cechach przedsiębiorczych łatwo angażują się w decyzje i działania o wysokim poziomie ryzyka. Zachowując się jak hazardziści, grają o wysoką stawkę, co daje im możliwość odniesienia spektakularnego sukcesu, lecz grozi także równie spektakularną porażką. Tymczasem badania empiryczne nie potwierdzają tego zjawiska. Wskazują raczej na umiarkowaną skłonność do ryzyka inicjatorów nowych przedsięwzięć. Bardzo często unikają oni angażowania większych środków aż do momentu, gdy potwierdzą się pozytywne rokowania dotyczące szans przetrwania nowego biznesu. Ważne jest także rozróżnienie rodzajów podejmowanego ryzyka. Tam, gdzie dotyczy ono zdarzeń o charakterze losowym, przedsiębiorcy nie różnią się w sposób istotny od innych grup społecznych. Wykazują natomiast większą skłonność do ryzyka tam, gdzie ostateczny rezultat działań dotyczy ich własnej sprawności, co należy także wiązać z omawianą niżej typową dla tej grupy wiarą we własne możliwości¹.

Wiara we własne siły i możliwości realizacji określonego zadania (celu)

Teza o kluczowej roli wiary we własne siły w kształtowaniu skłonności do podejmowania konkretnych działań, a w konsekwencji samych działań, została zaczerpnięta z psychologii społecznej do interpretacji zachowań przedsiębiorczych (Boyd, Vozikis, 1994). Zgodnie z nią osoby o pozytywnym przekonaniu o własnych możliwościach mają większą skłonność do uruchomienia własnych przedsięwzięć i uzyskania sukcesu na tym polu, gdyż:

- wiara we własne siły powoduje, że takie osoby stosunkowo wcześniej decydują się na wybór przedsiębiorczej ścieżki kariery zawodowej

¹ Omówienie literatury dotyczącej skłonności przedsiębiorców do ryzyka, jak również wyniki badań przeprowadzonych przez autorów, zawiera artykuł M. Macko i T. Tyszki (Macko, Tyszka, 2005).

- ▶ stosunkowo wcześniej angażują się w inicjowanie przedsięwzięć biznesowych
- ▶ uzyskane pozytywne doświadczenia wzmacniają ich przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu w kolejnych przedsięwzięciach
- ▶ im wyższy poziom wiary we własne siły, tym ambitniejsze są cele stawiane sobie przez przedsiębiorcę i tym większe zaangażowanie przy ich realizacji. Oznacza to, że wspomniana cecha odgrywa szczególnie istotną rolę w procesie uruchamiania przedsięwzięć zaplanowanych na większą skalę i osiągnięcia wysokiej dynamiki wzrostu.

3. Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne

Ta grupa czynników, obok kwestii stricte demograficznych, obejmuje uwarunkowania rodzinne i szerzej – funkcjonowanie danej jednostki w społeczeństwie.

System społeczno-polityczny

Uważa się powszechnie, że system kapitalistyczny (zwłaszcza jego liberalna odmiana), oparty na regułach wolnego rynku, połączony z solidnymi tradycjami demokratycznymi stwarza najkorzystniejsze warunki dla przedsiębiorczych inicjatyw. Rzecz jasna, należy uwzględniać szerszy kontekst społeczno-polityczny: systemy wartości, religię, zwyczaje. W wielu krajach mogą one skutecznie blokować inicjatywy przedsiębiorcze obywateli, np. system kastowy w Indiach czy też uznawanie określonych praktyk gospodarczych za niezgodne z zasadami islamu (pobierania odsetek od udzielonego kredytu).

System komunistyczny oparty na zasadach dominacji własności państwowej i biurokratycznego systemu zarządzania gospodarką, który panował w Polsce i innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej przed rokiem 1989 zdecydowanie nie tworzył klimatu dla rozwoju prywatnej przedsiębiorczości. Transformacja ustrojowa, która dokonała się po tym okresie, spowodowała w krótkim czasie erupcję inicjatyw zmierzających do uruchomienia własnego biznesu (o czym wspominaliśmy w rozdziale I). Mamy tu zatem szczególną sytuację inicjatyw w warunkach braku tradycji przedsiębiorczych w tym regionie bądź ich przerwania w sytuacji nieukończonych jeszcze mechanizmów rynkowych i rozwiązań instytucjonalnych.

Płeć

Badania populacji przedsiębiorców przeprowadzone podczas realizacji projektu GEM pokazują generalny światowy trend, zgodnie z którym relacja przedsięwzięć uruchamianych przez mężczyzn i przez kobiety kształtuje się jak 2:1 (w przypadku Polski te proporcje są bardzo zbliżone; Acs et al., 2005:12). Udział kobiet jest znacznie wyższy w krajach o niskim poziomie rozwoju, co wynika z konieczności zapewnienia podstaw bytu rodzinie.

Działalność biznesowa kobiet wykazuje wiele cech swoistych, innych niż męskie, i jest przedmiotem oddzielnych studiów². Również z tego względu w wielu krajach organizowane są specjalistyczne programy wspierania przedsiębiorczości kobiet. Powszechnie uważa się, że niższa aktywność kobiet w tworzeniu nowych przedsięwzięć nie musi oznaczać ich słabszych predyspozycji przedsiębiorczych, lecz przede wszystkim odzwierciedla wciąż tradycyjny podział ról w społeczeństwie, co nadal ma swoje odbicie w wielu sferach życia (polityka, gospodarka, nauka itp.).

Tradycje przedsiębiorcze w rodzinie

Badania statystyczne prowadzone w Stanach Zjednoczonych potwierdziły, że osoby o rodzinnych tradycjach biznesowych wykazują większą inicjatywę i mają większą szansę na powodzenie niż osoby o braku tego rodzaju tradycji (Coulter, 2003, s. 18). Wśród psychologów toczą się dyskusje, czy decydują tu czynniki genetyczne czy też ważniejszy wpływ ma w tym przypadku przebywanie od najmłodszych lat w otoczeniu biznesowym. Ta prawidłowość nie wydaje się jednak znajdować potwierdzenia w warunkach radykalnej transformacji ustrojowej, która miała miejsce w Polsce po 1989 roku. Jak wskazywaliśmy w rozdziale I, można było wtedy oczekiwać, że osoby prowadzące działalność prywatną na wiele lat przed 1989 rokiem będą liderami i odniosą największe sukcesy, dyskontując wcześniejsze doświadczenia w fazie transformacji. Tak się na ogół nie działo, a inicjatorami wielu przebojowych firm były osoby bez tradycji rodzinnych w samodzielnym prowadzeniu biznesu.

Status materialny

Ograniczona skłonność banków do kredytowania nowych przedsięwzięć biznesowych stawia w korzystniejszej sytuacji tych, którzy mają do dyspozycji własne środki bądź mogą liczyć na pomoc rodziny. Takie osoby mają też większą swobodę w podejmowaniu ryzykownych decyzji biznesowych, jeśli ewentualna porażka nie zagraża podstawom bytu rodziny.

Sieć kontaktów i więzi społecznych

Tradycje i kontakty rodzinne mogą być pomocne nie tylko wtedy, gdy opierają się na doświadczeniach w prowadzeniu biznesu. Młodzi ludzie wywodzący się z rodzin wykształconych, zamożnych i mocno zakorzenionych w społeczności lokalnej mają niewątpliwie łatwiejszy start w dostępie do środków finansowych, ulg, zezwoleń udzielanych przez lokalne władze itp. Nie chodzi tu wyłącznie o załatwianie spraw po znajomości, ale o pozytywne nastawienie decydentów, dla których tradycje rodzinne są w pewnej mierze rękojmią solidności inicjatorów przedsięwzięcia.

² Na przykład specjalny raport projektu GEM poświęcony aktywności przedsiębiorczej kobiet (Minniti et al., 2004).

Niesatysfakcjonująca pozycja w środowisku i w społeczeństwie

Różne względy powodują, że ludzie znajdują się nieoczekiwanie poza strukturami społecznymi, rodzinnymi i towarzyskimi, co z kolei stwarza poczucie silnego dyskomfortu. Przykładem może być sytuacja osoby, która straciła pracę, bądź osoby rozwiedzionej czy też mającej status imigranta. Takie osoby są bardziej skłonne wybrać ryzykowną drogę własnego biznesu. Jest to przejaw prawidłowości wskazującej, że negatywne zdarzenia i okoliczności są bodźcem do podjęcia radykalnych decyzji życiowych, które mogą zaowocować odniesieniem sukcesu.

Sytuacja „na rozdrożu”

Sytuacja „na rozdrożu” występuje, gdy w sposób naturalny kończy się jakiś etap w życiu człowieka i trzeba podjąć decyzję o wyborze dalszej drogi. Jest to naturalny impuls do rozpoczęcia czegoś zupełnie nowego, w tym do założenia własnego biznesu. Przykłady takich okoliczności to zakończenie służby wojskowej czy też uzyskanie dyplomu ukończenia studiów wyższych.

4. Wykształcenie, doświadczenie praktyczne, udział w specjalistycznych szkoleniach

Korelacja między formalnym wykształceniem a postawami przedsiębiorczymi

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wykazały, że absolwenci szkół średnich mieli większą skłonność do uruchamiania własnego biznesu niż osoby bez wykształcenia średniego (Reynolds, 1997). Natomiast badania zrealizowane w ostatnich latach w krajach skandynawskich wskazują na pojawienie się interesującej tendencji do podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych przez osoby z wyższym wykształceniem. W 1998 roku F. Delmar i P. Davidsson przeprowadzili kompleksowe badania statystyczne w Szwecji, porównując populację osób przygotowujących się do uruchomienia działalności gospodarczej z grupą osób bez takich planów. W pierwszej grupie udział osób z wykształceniem wyższym³ wynosił 41,2% wobec 26,4% w grupie bez aspiracji przedsiębiorczych. Potwierdza to tendencję do angażowania się w działalność gospodarczą ludzi stosunkowo dobrze wykształconych. Kontrastuje to ze stereotypem, obowiązującym jeszcze w połowie ubiegłego wieku, zgodnie z którym najlepsi studenci planowali karierę w wielkich korporacjach bądź w wolnych zawodach (prawnicy, lekarze, architekci), natomiast sił w small businessie próbowali ci mniej zdolni. Wspomniane badania potwierdziły równocześnie istnienie tendencji angażowania się w działalność gospodarczą ludzi młodych. W badanej populacji osób uruchamiających własny biznes

³ W porównaniu uwzględniono w obu grupach zarówno osoby, które uzyskały dyplom ukończenia szkoły wyższej, jak i osoby bez dyplomu.



Historie większości polskich firm IT, prosperujących na Zachodzie, zaczynają się od poszukiwań pracy bądź inwestora za granicą.

Waldemar Waligóra, analityk systemów informatycznych z Politechniki Warszawskiej, 16 lat temu wyjechał do USA, bo w kraju nie mógł znaleźć pracy w swoim zawodzie. Przez półtora roku pracował w firmie IT jako programista i analityk. W roku 1989 poznał tam człowieka z Soft Computer Consultants, koncernu zajmującego się sprzedażą oprogramowania głównie dla branży medycznej. Amerykańskie szpitale i laboratoria poszukiwały dobrego systemu archiwizacji wyników badań pacjentów, łatwego w obsłudze dla lekarzy i pielęgniarek. Waligóra przygotował go ekspresowo. Zachwyceni Amerykanie zamówili u niego następny – dla stacji krwiodawstwa pod Nowym Jorkiem.

Sam Waligóra pracowałby nad nim kilka lat, dlatego wrócił do Polski i zatrudnił sześciu informatyków. Zamówiony przez Amerykanów program napisali w kilkanaście miesięcy, w wynajętej willi w Zalesiu pod Warszawą. Tak powstał Softsystem, firma, w którą Waligóra włożył wszystkie oszczędności – kilka tysięcy dolarów. Kolejne kilkadziesiąt tysięcy dolarów pożyczył znajomy z SCC. Pieniądze z pierwszego kontraktu wystarczyły na wynajem nowej siedziby w Warszawie, nowe komputery, nowych zdolnych ludzi. Już w roku 1992 przystąpili oni do pisania kolejnych programów dla laboratoriów medycznych.

Kiedy w połowie lat 90. Federalna Agencja Leków wprowadziła w USA standaryzację usług informatycznych, produkt Softsystemu jako jeden z pierwszych otrzymał branżowy certyfikat jakości. Kupowało go coraz więcej szpitali, przychody firmy, podobnie jak zatrudnienie, rosły o 20–30 procent rocznie. W roku 2002 wyniosły 11 mln złotych.

Jednak co zdolniejsi informatycy wyjeżdżali z Zalesia do Stanów robić karierę. W ciągu 14 lat firmę opuściło prawie 50 osób. Ale jej właściciel znalazł radę na odpływ pracowników. Namówił przyjaciela, rektora Politechniki Rzeszowskiej, by uczył studentów języków oprogramowania, którymi posługiwał się Softsystem. Waligóra przeniósł siedzibę firmy do Rzeszowa, gdzie w 1998 r. dla 200 informatyków wybudował przeszklony biurowiec o powierzchni 1600 m².

— Udało nam się w Stanach, bo stworzyliśmy niezawodny produkt, a tamtejszy rynek był na początku lat 90. bardzo rozdrobniony, i mając dobrego dystrybutora łatwo było się wybić — mówi Waligóra.

Teraz SCC plasuje się w pierwszej trójce informatycznych dostawców dla branży medycznej w USA. Koncern wyręcza Softsystem w kontaktach z klientami i w marketingu.

I. Kokoszka, *Eksportowa elita polskiego IT*,
„Profit” 2004, nr 5.

43,2% należało do grupy wiekowej 25–34 lata, podczas gdy w grupie osób bez ambicji biznesowych w tej grupie wiekowej 33,8% (Delmar, Davids-son, 2000, s. 12–13).

Rola specjalistycznych kursów i programów szkoleniowych dotyczących uruchomienia nowego biznesu

Rosnąca popularność poglądu, że przedsiębiorczość może być przedmiotem szkolenia, doprowadziła do powstania rozmaitych inicjatyw edukacyjnych, programów i kursów. W wielu krajach (także w Polsce) szkolenie kandydatów na przedsiębiorców traktowane jest jako najskuteczniejsza forma walki z bezrobociem. Tego rodzaju programy są na ogół wspierane przez agendy rządowe odpowiedzialne za walkę z bezrobociem i promocję aktywności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw. Odrębnym nurtem są różnorodne programy z dziedziny przedsiębiorczości oferowane studentom szkół biznesu, a także w coraz szerszym zakresie na uczelniach nieekonomicznych.

Wcześniejsze doświadczenia biznesowe

Wcześniejsze doświadczenia biznesowe niewątpliwie pomagają w uruchomieniu własnego biznesu nawet wtedy, gdy poprzednie próby zakończyły się porażkami. Interesujące wyniki przyniosła próba zmierzenia łącznego oddziaływania wykształcenia i wcześniejszego doświadczenia biznesowego na inicjatywy uruchomienia nowych przedsięwzięć, przeprowadzona w latach 1996–1997 w Norwegii przez B. Rotefoss i L. Kolvereida. Wyższe wykształcenie okazało się być istotnym czynnikiem w osiągnięciu etapu przygotowania do uruchomienia biznesu, nie miało natomiast istotnego znaczenia dla przejścia do następnego etapu, czyli faktycznego uruchomienia biznesu. Wcześniejsze doświadczenia biznesowe wpływają natomiast pozytywnie na zaangażowanie biznesowe we wszystkich etapach, a zwłaszcza podczas faktycznego uruchomienia biznesu (Rotefoss, Kolvereid, 2005, s. 120). Powyższe wyniki można zinterpretować w ten sposób, że zainteresowane własnym biznesem osoby z wyższym wykształceniem łatwiej niż ich odpowiednicy bez takowego wykształcenia podejmują próby rozpoczęcia działalności własnej firmy. Jeśli w parze z wykształceniem nie idzie wcześniejsze doświadczenie biznesowe, to faza przygotowań może się wydłużać, a część inicjatyw zostanie zaniechana, zanim dojdzie do uruchomienia.

Bardzo istotne są też doświadczenia zawodowe wyniesione z pracy etatowej. Wynika to z możliwości akumulacji doświadczeń dotyczących praktycznych aspektów funkcjonowania konkretnej branży, a także nawiązania cennych kontaktów, które będą mogły być wykorzystane w przyszłości. Wcześniejsze doświadczenie w konkretnej branży jest kluczowym źródłem inspiracji w procesie identyfikacji atrakcyjnych pomysłów biznesowych, o czym będziemy szerzej mówić w rozdziale III.

5. Motywy uruchamiania nowych przedsięwzięć biznesowych

Co motywuje jednostki do podjęcia próby rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej, a co za tym idzie, do wyboru określonej drogi życiowej? Pomimo licznych badań i prób systematyzacji nie udało się uzyskać jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. Z pewnością konkretna decyzja przedsiębiorcy jest pochodną wielu czynników. Są wśród nich dyskutowane wcześniej cechy osobowe, warunki społeczno-kulturowe oraz zgromadzona wiedza i doświadczenia. Z perspektywy jednostki podejmującej decyzje mamy na ogół do czynienia z całą wiązką motywów. Dla potrzeb niniejszej pracy będziemy wyróżniać następujące grupy motywów składających się do inicjowania działalności gospodarczej, zaznaczając, że linie podziału między tymi grupami nie są sztywno zakreślone:

- ▶ **Konieczność zabezpieczenia bytu sobie i rodzinie.** W skrajnej postaci może ona wystąpić przy braku alternatywnych źródeł dochodów (zwolnienie z pracy w warunkach wysokiego bezrobocia) bądź też sytuacji, w której nie grozi bezrobocie, lecz uzyskiwane dochody z pracy są zbyt niskie, by utrzymać rodzinę. Z taką przymusową sytuacją mamy do czynienia również wtedy, gdy rezygnacja z pracy etatowej wynika z czynników pozaekonomicznych – złych stosunków w pracy, konfliktu z przełożonym itp.
- ▶ **Dążenie do niezależności (autonomii) na niwie zawodowej,** bez względu na to, czy warunki pracy etatowej są korzystne czy nie. Jest to jeden z głównych motywów zakładania własnej firmy przez ludzi, którzy nie mają kłopotów w pracy i osiągają satysfakcjonujące dochody w wielkich korporacjach. Jednakże silna potrzeba bycia niezależnym powoduje negatywne reakcje na typowe przejawy funkcjonowania dużych organizacji i postrzeganie ich jako bezsensowne.
- ▶ **Chęć osiągnięcia sukcesu stricte materialnego** (zarobienie „dużych pieniędzy”).
- ▶ **Zamiar spełnienia własnych marzeń i ideałów,** osiągnięcia znaczącego efektu, uznawanego powszechnie za sukces, dzięki czemu można zyskać uznanie społeczne.
- ▶ **Dążenie do zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby na rynku.** Ten motyw może być traktowany jako swoisty integrator czynników niewynikających z przymusowej sytuacji. Przykładowo wynalazca zdecydowany wdrożyć własne oryginalne rozwiązanie do produkcji może być zainteresowany sukcesem ekonomicznym, a także dążyć do zyskania uznania otoczenia. Może on także występować samoistnie: samo zidentyfikowanie niezaspokojonej potrzeby rynkowej jest bodźcem do podjęcia działalności gospodarczej.

W cytowanym wcześniej globalnym programie badawczym GEM (kolejna edycja z 2004 roku objęła 34 kraje) respondenci są proszeni o określenie motywów w dychotomicznym układzie, jako wyniku przymusowej sytuacji z powodu braku satysfakcjonujących, alternatywnych możliwości zarobkowych bądź wykorzystanie zidentyfikowanej szansy biznesowej. Jakkolwiek występuje tu spore zróżnicowanie między poszczególnymi krajami, przeciętnie $\frac{2}{3}$ ankietowanych określa poszukiwanie szansy biznesowej jako główną motywację (Acs et al., 2005, s. 13). Ponieważ mamy tu do czynienia z subiektywną oceną ankietowanych, można sądzić, że kategoria wykorzystania szansy biznesowej rozumiana jest przez respondentów jako agregat, obejmujący sytuacje, w których mamy do czynienia z grupą motywów, wśród których część ma charakter stricte ekonomiczny, ale wiąże się z innymi (np. zyskanie uznania w lokalnej społeczności).

Czy i w jakim zakresie motywety przedsiębiorców działających w krajach postkomunistycznych przechodzących transformację ustrojową różnią się od tych występujących w krajach o ukształtowanych systemach gospodarki rynkowej? W rozdziale I wskazywaliśmy na skutki transformacyjnego szoku, który stworzył szczególny klimat do podejmowania radykalnych decyzji o zmianie drogi życiowej i zajęcia się prywatnym biznesem. W krajach bardziej rozwiniętych, takich jak Czechy, Polska czy Węgry, możemy mówić o stopniowym wygaszeniu efektu transformacji, oczekując tym samym, że motywety podejmowania działalności gospodarczej przez kolejne pokolenia adeptów biznesu będą zbliżone do tych, które kierują ich zachodnimi odpowiednikami. Zmienia się także na korzyść społeczny wizerunek przedsiębiorców, także w odniesieniu do ich motywów. W cytowanych wcześniej badaniach przeprowadzonych w 2003 roku na zlecenie Instytutu Spraw Publicznych respondenci jako motywety do uruchomienia własnego biznesu wymieniali najczęściej: chęć dorobienia się (60%), chęć bycia niezależnym (58%) i sytuację przymusową wynikającą z braku pracy (43%) (*Świadomość ekonomiczna...*, 2004, s. 146). Natomiast ci respondenci, którzy mieli kontakt z przedsiębiorcami i znali realia ich funkcjonowania, podawali inną kolejność motywów: chęć bycia niezależnym (60%), chęć dorobienia się (58%) i przymus związany z brakiem pracy (45%).

W tych krajach postkomunistycznych, które są mniej zaawansowane niż wymieniona wyżej czołówka, możemy obserwować zjawiska i prawidłowości charakterystyczne dla Polski pierwszej połowy lat 90. Początkujący przedsiębiorcy z Ukrainy, Białorusi i Mołdawii, objęci badaniami przeprowadzonymi przez D. Smallbone'a i F. Welter, jako motywety wyboru ścieżki biznesowej wskazywali najczęściej chęć powiększenia dochodów (73%), niezależność (71%) i uzyskanie osobistej satysfakcji (61%). Bardziej szczegółowa analiza wskazywała duże znaczenie takich czynników, jak chęć skorzystania z wolności ekonomicznej, jaka pojawiła

się po kilkudziesięciu latach⁴, czy zerwanie z funkcjonowaniem w ramach biurokratycznych mechanizmów (Smallbone, Welter, 2003).

Jakie motywy kierują przedsiębiorcami, by już na etapie planowania myśleć w kategoriach dynamicznego biznesu? Po pierwsze trzeba zaznaczyć, że w wielopłaszczyznowej palecie zachowań przedsiębiorczych uruchomienie dynamicznego biznesu może być całkowicie niezamierzone. Ktoś, kto zdecydował się na otworenie lokalnej restauracyjki, by realizować ukrytą wcześniej pasję kucharską, może w wyniku pozytywnego splotu okoliczności wylądować jako właściciel dobrze prosperującej sieci, podbijającej także rynki zagraniczne. Również rodzaj działalności i konkretny projekt może w sposób naturalny wymuszać dużą skalę. W przypadku wielu przedsięwzięć opartych na zaawansowanych technologiach, wymagających dużych nakładów inwestycyjnych, uzyskanie wysokiej rentowności możliwe jest jedynie przy uruchomieniu produkcji na dużą skalę – i inna ścieżka prowadzenia biznesu po prostu nie występuje.

Dla osób o naturalnym dążeniu do osiągnięcia czegoś znaczącego i zyskania społecznego uznania myślenie w kategoriach dużego, dynamicznego biznesu jest naturalną konsekwencją tych dążeń. Motyw finansowy (chęć zrobienia dużych pieniędzy) w sposób oczywisty kieruje uwagę ku większym przedsięwzięciom. Także taka cecha, jak wiara we własne siły (naturalna bądź wykształcona w wyniku wcześniejszych doświadczeń), sprzyja angażowaniu się w ambitniejsze przedsięwzięcia.

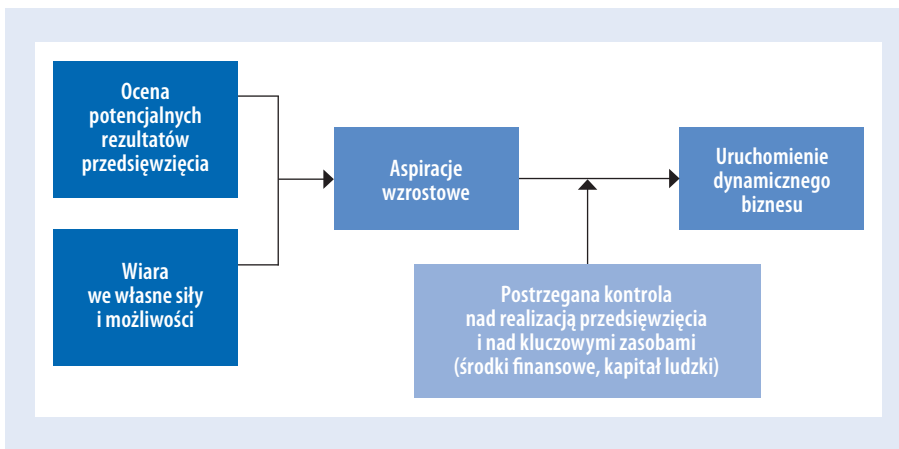
Interesującą próbę wyjaśnienia motywów wzrostu małych firm podjęli D.A. Shepherd i J. Wiklund, którzy zaadaptowali do tego celu stworzoną na gruncie psychologii społecznej teorię I. Ajzena⁵ o planowanym zachowaniu (Wiklund, Shepherd, 2003)⁶. Rysunek 2 ilustruje kluczowe elementy tej koncepcji.

Planowana dynamika wzrostu (aspiracje wzrostowe) jest w tym modelu pochodną wiary we własne siły (wiara w możliwość osiągnięcia założonego celu) oraz oceny rezultatów przedsięwzięcia z uwzględnieniem preferencji

⁴ Warto pamiętać, że na znacznej części kraju, takiego jak Ukraina, nie istniała praktycznie możliwość prowadzenia prywatnego biznesu od lat 20. ubiegłego stulecia. Warunki takie powstały dopiero w 1992 roku. Jest to sytuacja nieporównywalna z sytuacją polską, gdzie prywatny sektor rozwijał się w okresie międzywojennym, funkcjonował w ograniczonym zakresie po 1945 roku, a Ustawa o prowadzeniu działalności gospodarczej weszła w życie w 1989 roku.

⁵ Szczegółowa prezentacja teorii planowanego zachowania wykracza poza ramy niniejszej pracy. Zainteresowanych odsyłamy do oryginalnego sformułowania tej teorii przez jej twórcę I. Ajzena (Ajzen, 1991).

⁶ Wcześniejszą próbę wykorzystania teorii planowanego zachowania w odniesieniu do podejmowania inicjatyw przedsiębiorczych podjęli N.F. Krueger i D.V. Brazeal (Krueger, Brazeal, 1994). Koncepcja D.A. Shepherd i J. Wiklunda odnosi się do szerszej problematyki wzrostu małych firm. Rysunek 2 prezentuje zmodyfikowaną koncepcję odnoszącą się do procesu inicjowania nowych dynamicznych biznesów.

Rysunek 2. Uruchamianie dynamicznych przedsięwzięć biznesowych

Źródło: Opracowanie własne będące propozycją połączenia modelu N.F. Kruegera i D.V. Brazeal (Krueger, Brazeal, 1994) oraz J. Wiklunda i D.A. Shepherd (Wiklund, Shepherd, 2003).

decydentów. Czynnikiem korygującym aspiracje wzrostowe jest postrzegana kontrola nad realizacją przedsięwzięcia oraz dostęp do kluczowych zasobów, niezbędnych do uruchomienia przedsięwzięcia: zasobów ludzkich i źródeł finansowania. Istnienie dostępności (kontroli) tych zasobów wzmacnia poczucie inicjatora, że przedsięwzięcie się powiedzie, bądź działa moderująco, jeśli dostępność ta jest niedostateczna. Jeśli chodzi o zasoby ludzkie, na tym etapie kluczową rolę odgrywa wykształcenie ogólne oraz wcześniejsze doświadczenia biznesowe założycieli, dotyczące uruchamiania biznesu oraz zarządzania dynamicznymi organizacjami.

J. Wiklund i D.A. Shepherd podjęli próbę statystycznej weryfikacji modelu na próbie 326 małych szwedzkich przedsiębiorstw (Wiklund, Shepherd, 2003). Kluczowe wnioski z tych badań są następujące:

- ▶ Istnieje korelacja między wyższymi aspiracjami wzrostowymi a faktycznie osiągniętą dynamiką. Innymi słowy założenie ambitnych celów w fazie planowania sprzyja realizacji wyższej dynamiki wzrostu.
- ▶ Dynamika wzrostu jest bardziej zbliżona do faktycznie osiągniętej w przypadku liderów, którzy są lepiej wykształceni i mają większe doświadczenie w zakładaniu firm i zarządzaniu dynamicznymi organizacjami.
- ▶ Brak jest wyraźnego wpływu dostępności do środków finansowych na relację między planowaną a osiągniętą dynamiką wzrostu.

Warto podkreślić, że teza o kluczowym znaczeniu poziomu wykształcenia dla skłonności do inicjowania dynamicznych biznesów znajduje potwierdzenie także w warunkach polskich. Badania empiryczne prowadzone



Założony w 1992 r. Astor to jeden z liderów rynku automatyzacji i zarządzania produkcją. Zajmuje się sprzedażą sterowników, systemów automatyzacji i zarządzania produkcją, a ostatnio także robotów.

— Kiedy zaczynałem, o zarządzaniu nie wiedziałem nic poza tym, że firma każdego roku powinna zarabiać więcej niż w poprzednim — opowiada Stefan Życzkowski, absolwent Politechniki Krakowskiej, prezes Astora. Brat, znany fachowiec w finansach, przekazywał mu wiedzę o tej dziedzinie przez telefon. A on uparł się, że nie będzie „handlował cukrem” – jak nazywa branżę, w której sukces zależy od dużego obrotu towarami po niskich cenach. Postawił na zasadę, że towar musi nieść ze sobą wartość dodaną.

— Na pierwszego klienta czekaliśmy dziewięć miesięcy. Ale to dobrze. Uważałem, że jeśli nam było trudno go zdobyć, konkurencji będzie jeszcze trudniej — wspomina Stefan Życzkowski.

Sprzedał wtedy system sterujący zmianą świateł drogowych w całym Rzeszowie.

— Nie jesteśmy tani, ale nie chcemy konkurować ceną. Mamy dobre produkty — mówi. A po namyśle dodaje:

— I jeszcze jeden atut, którego do tej pory nie podrobił nikt na naszym rynku. Otóż na początku firma proponowała klientom 24-godzinny serwis. Ale przecież w razie awarii nikt nie chce czekać na fachowca. Nikt nie chce też płacić za serwis, kiedy nic się nie dzieje.

— W tej sytuacji, jako jedyni na rynku, sprzedając produkt, szkolimy pracowników klienta tak, żeby sami potrafili usunąć problem. Dzielimy się całą wiedzą, jaką mamy. Ba, nieustannie ją aktualizujemy! — zapewnia prezes. To podejście przyniosło sukces. Od 1993 r. obroty firmy co roku rosną o 20–30 procent, powstało już osiem oddziałów w całej Polsce, a od 2000 r. Astor nie współpracuje z nikim, kto nie zdecyduje się na podpisanie umowy dystrybucji na wyłączność na terenie Polski.

— Jeszcze kilka lat temu średnia wieku w firmie wynosiła 27 lat — wspomina Stefan Życzkowski. Teraz się podniosła, bo mało kto odchodzi. Ale pracowników prezes i tak wyszukuje już na studiach. Mówi, że jego inżynierowie „należą do światowej czołówki”, ale nie lubi gwiazdorstwa. Sukces to praca „zespołu zespołów”, jak nazywa Astor. Stara się zarządzać tak, by w firmie panowała atmosfera współpracy, a nie rywalizacji. Zarządzanie wspomaga program napisany specjalnie na potrzeby firmy. Pozwala każdemu pracownikowi dowolnego oddziału korzystać z całej zgromadzonej w firmie wiedzy na temat danego klienta.

A. Więcka, *Robota z robotami*,
„Puls Biznesu” 17 sierpnia 2005.

w latach 90. ubiegłego stulecia wykazały, że wśród właścicieli firm wzrastających znacznie więcej było osób z wyższym wykształceniem niż wśród pozostałych właścicieli (*Przetrwanie i rozwój...*, 2004, s. 130).

Zaprezentowana wyżej koncepcja ma istotne znaczenie dla wyjaśnienia mechanizmu inicjowania dynamicznych przedsięwzięć biznesowych. Z jednej strony potwierdza, przy zastosowaniu metod naukowych, zdrowszą regułę „Think big – myśl o rzeczach wielkich, jeśli chcesz osiągnąć sukces”. Po drugie jest kolejnym potwierdzeniem tezy o kluczowym znaczeniu ogólnego wykształcenia i doświadczeń biznesowych założycieli w uruchamianiu dynamicznych przedsięwzięć.

6. Przedsiębiorczy styl zarządzania

Liderzy nowych przedsięwzięć odgrywają różne role na etapie uruchomienia i prowadzenia biznesu, w tym także menedżerów. Występuje tu jednak wyraźna specyfika przedsiębiorczego stylu zarządzania, odróżniającego się od stylu charakterystycznego dla dużych korporacji. Interesującą próbę usystematyzowania kluczowych cech przedsiębiorczego stylu zarządzania przedstawił P.A. Wickham (Wickham, 2004, s. 19–20).

Ciągłe poszukiwanie nowych możliwości biznesowych

- ▶ **Ciągłe poszukiwanie nowych pomysłów.** Przedsiębiorczy menedżerowie stale poszukują możliwości, by zrobić coś lepiej i/lub w inny sposób. Ujawnia się to w kreatywnym nastawieniu i postawie ciągłego poszukiwacza, który postrzega otaczający go świat, myśląc o znalezieniu kolejnej okazji.
- ▶ **Identyfikacja atrakcyjnych, nośnych biznesowo pomysłów.** W wyniku ciągłego poszukiwania dochodzi do identyfikacji pomysłów nadających się na przekształcenie w rentowny projekt biznesowy. Na tym etapie bierze się pod uwagę bardzo wiele pomysłów i koncepcji. Bardzo istotne znaczenie ma w tym przypadku specyficzna umiejętność, określana jako „czujność przedsiębiorcza”, polegająca na dostrzeżeniu bez nadmiernego wysiłku poszukiwawczego, możliwości biznesowych przeoczonych przez innych⁷.
- ▶ **Dążenie do wykorzystania pomysłów.** To co, wyróżnia przedsiębiorczego menedżera od innych osób, mających niekiedy bardzo interesujące pomysły biznesowe, to postawa proaktywna: najciekawsze zidentyfikowane pomysły są natychmiast rozpracowywane w formie mniej lub bardziej rozwiniętych koncepcji, po ostatecznym potwierdzeniu wykonalności – przeznaczane do wdrożenia.

⁷ Szerzej na temat czujności przedsiębiorczej patrz: Gaglio, Katz, 2001.



— Chciałem produkować bombki z najwyższej półki — mówi Tomasz Lis. — W każdym możliwym kształcie: samochodu, zamku, łódki, ryby, psa.

Odkąd skończył 20 lat, robił mnóstwo rzeczy: prowadził sklep spożywczy, handlował środkami czystości, był jednym z założycieli serwisu Grono.net. Jednak prawdziwą miłością Tomasza Lisa są bombki choinkowe. Tomasz Lis ma 29 lat. Z TYM Lisem łączy go kilka rzeczy. Również jest przystojny i pewny siebie. Nosi niebieskie koszule. Ma podobne brzmienie głosu.

Lis o robieniu bombek zaczął myśleć cztery lata temu, kiedy przeniósł się z małej wioski spod Leszna do Warszawy.

— Spotkałem się razem z moimi trzema przyszłymi współnikami na imprezie — wspomina. — Kombinowaliśmy, w jaki sposób zarobić pierwsze 10 mln dol. Rzucałem pomysł – bombki.

Ponieważ interes od samego początku miał być nastawiony na eksport, Tomasz Lis zdecydował się otworzyć sklep internetowy.

— Sprzedaż przez sieć nie jest w Polsce jeszcze popularna — opowiada. — Rodzimi przedsiębiorcy boją się nowoczesnych technologii. W USA, gdzie znajduje się większość moich kontrahentów, jest na odwrót.

Lis wykorzystał również to, że spora część jego konkurencji ma problemy z biegłym posługiwaniem się angielskim w mowie i piśmie. Firmę razem ze współnikami nazwał Luxorna od angielskiego „luxurious ornaments” – luksusowe ozdoby. Lis (największy udziałowiec) został jej prezesem. Cały team siadł i zrobił stronę internetową, bo jak wspomina Lis, „na tym się najlepiej znaliśmy”.

Ogłoszenie o nowej firmie i jej działalności Lis umieścił w kilkuset międzynarodowych internetowych bazach danych typu business to business. Pierwsze zamówienie pojawiło się już po trzech tygodniach. Złożyła je amerykańska firma z branży turystycznej. Zamówiła tysiąc bombek.

Lis na początku był pośrednikiem. Kupował bombki od producentów i sprzedawał dalej. Po dwóch latach działalności Luxorna z firmy czysto handlowej przekształciła się w zakład produkcyjno-handlowy.

— Doszedłem do wniosku, że nie ma sensu płacić innym za to, co mogę zrobić sam — wyjaśnia krótko Lis.

Na początek zatrudnił trzy osoby. Do pracy u dwudziestoparolatka przekonał ich, jak twierdzi, urokiem osobistym. Luxorna obecnie zatrudnia już dziewięć osób, przy większych zamówieniach liczba ta rośnie do kilkunastu. Aby zwiększyć liczbę zamówień w przyszłym roku, w styczniu chce jednak wysłać kogoś z firmy na specjalistyczne targi ozdób świątecznych we Frankfurcie. To najważniejsza impreza dla tej branży, ale udział jest w niej potwornie drogi – kosztuje kilkadziesiąt tysięcy złotych.

P. Miączyński, *Bombki? Dla mnie bomba*,
„Gazeta Wyborcza” 5 listopada 2005.

Umiejętność działania w warunkach szybkich zmian w otoczeniu

- ▶ **Brak obawy przed zmianą.** Na ogół ludzie boją się radykalnych zmian w swojej firmie, branży czy też w całej gospodarce. Tak nie jest w przypadku osobników zdradzających inklinacje przedsiębiorcze, którzy czują się w takich warunkach, jak przysłowiowe ryby w wodzie. Z tym wiąże się umiejętność i naturalna łatwość funkcjonowania w warunkach niezdefiniowanych struktur. Struktura organizacyjna biznesu w fazie inicjalnej ulega ciągłym przeobrażeniom, co znajduje także odzwierciedlenie w braku ustalonych procedur i reguł postępowania. Przedsiębiorca-menedżer musi czuć się dobrze w takim otoczeniu, mimo jego negatywnej oceny przez pracowników.
- ▶ **Dążenie do zmian w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.** Przedsiębiorcy na ogół dążą do osiągnięcia sukcesu poprzez tworzenie nowych podmiotów i struktur lub wprowadzanie radykalnych zmian w istniejących organizacjach. Postrzegają zatem zmiany jako coś normalnego i wręcz koniecznego do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podjęcie holistyczne (całościowe)

- ▶ **Spojrzenie na cały biznes, a nie poszczególne działy.** Przedsiębiorczy menedżer zarządza swoją firmą, mając na względzie funkcjonowanie organizacji jako całości. Zainteresowanie funkcjonowaniem poszczególnych działów zawsze wynika z ich miejsca i roli w strukturze całego biznesu.
- ▶ **„Skanowanie” otoczenia w celu uchwycenia całokształtu zjawisk.** Przedsiębiorczy menedżerowie w szczególny sposób postrzegają otoczenie własnej firmy – niejako skanują je w celu uchwycenia całokształtu zjawisk. W rezultacie postrzegają rzeczywistość w sposób kompleksowy, podczas gdy inni koncentrują się na wybranych aspektach. Taka umiejętność jest szczególnie przydatna do analizy długofalowych trendów i oceny pozycji konkurencyjnej firmy w danej branży.

7. Cechy operacyjne skutecznych liderów nowego biznesu

Analiza zachowań skutecznych liderów nowo uruchamianych przedsięwzięć – zarówno dokonywana na podstawie prostej obserwacji indywidualnych przypadków, jak i będąca wynikiem kompleksowych badań empirycznych, pozwoliła na sporządzenie listy typowych cech, predyspozycji i umiejętności przydatnych w bieżącym działaniu. Należy pamiętać, że na etapie przygotowania i rozruchu założyciele są nie tylko właścicielami czy menedżerami, ale także wykonawcami podstawowych czynności o charakterze operacyjnym. Poniżej prezentujemy najważniejsze z nich.



Zaczął od pracy w szkole, ale z pensji nauczyciela nie dało się utrzymać rodziny. Dwanaście lat temu postanowił to zmienić. Grzegorz Jarzyński, właściciel Elpigazu, zaczynał od warsztatu w garażu, a dziś jego firma jest w pierwszej trójce branży w kraju. Ma certyfikat jakości ISO 9001 i roczne obroty na kilkanaście milionów euro.

— Przyjaciół opowiedział mi o firmie przerabiającej samochody w napęd na gaz. Była w Poznaniu. Pojechałem, zobaczyłem, a po powrocie przebudowałem garaż na warsztat — opowiada.

W tym czasie w Trójmieście można było zatankować LPG tylko w jednym miejscu, a w Polskę należało jechać z wykazem gazowych stacji. Mimo to coraz więcej ludzi chciało jeździć taniej. Pierwszy samochód wjechał do warsztatu zaraz po przykręceniu szyldu. Na przeróbkę leciwego fiata 125p konieczne były trzy dni. Dopiero przy piątym aucie montaż instalacji gazowej udało się zrobić w jedno popołudnie. Szybko pojawił się problem. W kraju dostępne były jedynie proste instalacje do samochodów z gaźnikiem. Rozwiązań do nowoczesnych aut brakowało. Dylemat — odsyłać klientów z kwitkiem czy postarać się o odpowiedni towar?

Jarzyński pojechał do Włoch, do jednego z potentatów w produkcji instalacji gazowych.

— Najgorzej było ze znalezieniem pieniędzy na hurtowy zakup — wspomina. — Producent nie chciał rozmawiać o mniejszej ilości niż 100 instalacji. Zaryzykowałem. Sprzedałem wszystko, co się dało, łącznie z nowym „maluchem”, wówczas moją dumą i dorobkiem całego życia. Ale interes był uratowany.

W 1997 roku Elpigaz pojawił się na Międzynarodowych Targach Poznańskich, a cztery lata później zdobył tam złoty medal za prezentowany po raz pierwszy w Polsce sekwencyjny wtrysk gazu. Potem przyszła pora na rozbudowę sieci dilerów. Jarzyński kupił poloneza i przemierzał nim wszystkie zakątki Polski w poszukiwaniu partnerów handlowych. Zaczął wydawać bezpłatną gazetkę tłumaczącą przeciętnemu zmotoryzowanemu korzyści i problemy związane z autogazem. Z czasem ilość partnerów handlowych rozrosła się do ponad 500 warsztatów.

A więc pasmo sukcesów? Nie tylko. Była śmierć wspólnika i zmiany kolejnych dostawców instalacji. Podział firmy, majątku, pracowników. Był też moment, gdy przy największym poziomie sprzedaży rozeszła się po kraju plotka o akcyzie na gaz. Na kilka miesięcy wszystko stanęło. Elpigaz przetrwał długie miesiące z pełnymi po sufit magazynami. Trudne doświadczenia z dostawcami spowodowały, że Jarzyński sam zaczął projektować elementy, a z czasem całe instalacje gazowe.

— Stwierdziliśmy, że wiele rzeczy można zrobić lepiej. Projektowaliśmy, poprawialiśmy i wdrażaliśmy jako swoje konstrukcje — wspomina. — Dziś większość elementów poza elektroniką to nasz produkt.

B. Gondek, *Nauczyciel instalatorem*,
„Gazeta Wyborcza” 15 lutego 2005.

Pasja w działaniu

Skuteczni przedsiębiorcy są na ogół w pełni zaangażowani w to, co robią. Widać to po sposobie, w jaki opowiadają o swoich pomysłach, planach i oczekiwanych rezultatach. To, że mają entuzjazm w działaniu, pomaga im pokonywać rozmaite przeszkody po drodze. Równocześnie zarażają tym entuzjazmem pracowników i w pewnym stopniu klientów i partnerów biznesowych.

Bez zaangażowania i pełnego poświęcenia dla własnego projektu w początkowej fazie sukces jest w zasadzie niemożliwy. To istotna bariera dla ludzi, którzy swe emocje i pasje chcieliby zarezerwować wyłącznie dla sfery życia rodzinnego, hobby, sportu itp.

Przyzwyczajanie do ciężkiej pracy

Jak wykazywaliśmy wcześniej, lider nowej firmy musi być przygotowany na kilkunastogodzinny dzień pracy, często zarywając wieczory i noce. Zwyczaj okres uruchamiania nowego biznesu jest poważnym obciążeniem dla życia rodzinnego i z tego względu wskazane jest wcześniejsze przedyktowanie skutków nowej sytuacji z członkami rodziny, by uzyskać ich akceptację i zrozumienie.

Umiejętność budowania zespołów i pracy w zespole

Ponieważ o powodzeniu inicjatyw przedsiębiorczych w coraz większym stopniu decydują silne zespoły przywódcze, skuteczni przedsiębiorcy to tacy, którzy umiejętnie budują zespoły i sprawnie w nich funkcjonują. Silna osobowość i predyspozycje przywódcze są niewątpliwie potrzebne, ale dopiero w połączeniu z umiejętnością pracy zespołowej nabierają szczególnego znaczenia.

Umiejętności negocjacyjne, postawa asertywna

W praktyce prowadzenia biznesu z negocjacjami będziemy mieli do czynienia praktycznie na każdym kroku – z klientami, kontrahentami, z bankiem, pracownikami, a także odbywającymi się w gronie współników. W kontaktach zewnętrznych szczególną umiejętnością jest negocjowanie z pozycji słabszego, a z taką sytuacją mamy do czynienia na starcie. Bardzo często będziemy się stykać z bezwzględnym wykorzystywaniem tej sytuacji przez kontrahentów w celu wymuszenia znaczących ustępstw⁸. Jak w tak trudnych warunkach zachować postawę asertywną? Ta trudna sztuka słusznie kojarzona jest z sukcesem w biznesie, i nie tylko. Sprawdzonego sposobem działania jest cierpliwe budowanie relacji z partnerami i stopniowe odchodzenie od stosunków opartych na konfrontacji w kierunku

⁸ W skrajnym przypadku możemy się zetknąć z sytuacją, że kupujący dąży do uzyskania znaczących upustów cenowych nie po to, by dokonać zakupu, lecz by szantażować obecnego dostawcę i wymusić na nim obniżkę ceny.

powiązań o charakterze kooperacyjnym. To nie wygrana konkretnej batalii negocjacyjnej, ale nawiązanie trwałej współpracy z silniejszym partnerem, mającym ustabilizowaną pozycję na rynku, powinno być głównym wyznacznikiem sukcesu w prowadzonych negocjacjach⁹.

Upór w dążeniu do celu mimo porażek

Znaczenie tej postawy w znacznej mierze wynika z obiektywnej sytuacji, a mianowicie częstego załamywania się na starcie nowych przedsięwzięć biznesowych. Jednocześnie typowe jest również i to, że wielu biznesmenów odnoszących znaczące sukcesy miało na swym koncie kilka wcześniejszych porażek. To właśnie te przykłady dobitnie pokazują znaczenie uporczywego dążenia do celu, mimo porażek po drodze. Istotna jest też umiejętność dyskontowania wcześniejszych niepowodzeń dla przyszłych sukcesów, co zawiera się w stwierdzeniu, że skuteczni biznesmeni nie ponoszą porażek, mają tylko kolejne doświadczenia poznawcze w drodze do ostatecznego sukcesu.

Brak tej istotnej cechy może być poważnym ograniczeniem dla osób o silnym ego. Tacy ludzie odczuwają silny stres z powodu potencjalnej negatywnej reakcji środowiska na porażkę danej osoby. W efekcie blokuje to chęć podejmowania kolejnych prób, może także prowadzić do załamania nerwowego.

Poczucie szybko mijającego czasu

Skuteczny przedsiębiorca ma świadomość szybko upływającego czasu i tego, że konkretny pomysł może prowadzić do sukcesu tylko wtedy, gdy określone działania zostaną podjęte we właściwym momencie. Stąd częsta wśród ludzi biznesu postawa pewnej niecierpliwości.

Perfekcjonizm i przywiązywanie do szczegółu

Pasja w działaniu i zaufanie do własnych pomysłów znajduje zazwyczaj wyraz w przywiązaniu do detalu i w swoistym perfekcjonizmie. Może to być dodatkowym źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy dbałość o szczegóły pozytywnie wyróżnia towary i usługi danego oferenta na tle konkurencji.

Odpowiedzialność

Na zakończenie warto wspomnieć o jednej z kluczowych cech skutecznych przedsiębiorców, a więc o pełnej odpowiedzialności właściciela za cały biznes i jego załogę. To warunek niezbędny do budowania długofalowych związków z klientami, dostawcami i bankami. Tak samo ważna jest odpowiedzialna postawa w stosunkach z pracownikami. Należy jednak zachować ostrożność, by asertywne i proaktywne działania właściciela-menedżera nie kojarzyły się z zachowaniem egoistycznym.

⁹ Orędownikami tej strategii negocjacyjnej są R. Fisher i W. Ury, którzy spopularyzowali ją w publikacjach książkowych przetłumaczonych także na język polski (Fisher, Ury, 1994 oraz Ury, 1995).

8. Sytuacja młodych kandydatów na przedsiębiorców

Ludzie młodzi, rozpoczynający karierę w prywatnym biznesie mają niewątpliwie szereg atutów: są otwarci na ryzyko oraz zmiany, łatwiej przyswajają sobie nowe idee i koncepcje. Wobec braku doświadczenia zawodowego nie mieli okazji, by popaść w rutynę, i łatwiej znoszą funkcjonowanie w niestabilnych ramach organizacyjnych.

Przywilejem młodego wieku jest energia, dynamizm i optymistyczne spojrzenie w przyszłość. To niewątpliwie cechy bardzo przydatne w bieżącej operacyjnej działalności biznesowej. Jednocześnie absolwenci szkół wyższych, którzy właśnie ukończyli studia, są typowym przykładem „ludzi na rozdrożu”, a to stanowi bodziec do uruchomienia własnego biznesu.

Związana z młodym wiekiem fizyczna wytrzymałość i odporność na stres bardzo się przydaje, zwłaszcza w pierwszym, najtrudniejszym okresie, gdy trzeba pracować po kilkanaście godzin na dobę i umieć radzić sobie z kumulacją niekorzystnych zdarzeń i szybko regenerować siły po kolejnych porażkach.

Po stronie czynników niekorzystnie wpływających na możliwość realizacji kariery biznesowej przez ludzi młodych wymienić należy w pierwszej kolejności brak doświadczenia zarówno zawodowego, jak i (szeroko pojmowanego) życiowego. Trudno oceniać ich cechy osobowe i predyspozycje biznesowe, gdy wcześniej nie było możliwości ich weryfikacji w działaniu. Chodzi przykładowo o takie cechy operacyjne, jak odpowiedzialność, upór w dążeniu do celu czy umiejętność pracy w zespole.

Dodatkowym ograniczeniem może być także, uwarunkowana kulturowo i wynikająca z tradycji, negatywna percepcja młodych kandydatów na biznesmenów wśród potencjalnych klientów, kontrahentów i instytucji finansowych. Tego rodzaju uprzedzenia mogą być zróżnicowane w zależności od branży. Przykładowo odbiorcy pewnych kategorii towarów i usług mogą preferować dostawców dojrzałych wiekowo, niezależnie od jakości i innych parametrów oferty. Podobnie jest w przypadku instytucji finansowych, które z natury nieufnie postrzegają młodych kredytobiorców, uznając młody wiek za element podwyższonego ryzyka, zanim zostanie przeprowadzona analiza projektu.

Wspomniane wyżej braki doświadczenia i umiejętności, wynikające z młodego wieku i samego faktu rozpoczynania kariery zawodowej, stanowią poważne ograniczenia w podejmowaniu samodzielnej działalności biznesowej i z pewnością nie można ich lekceważyć. Czy można coś zrobić, by już na starcie poprawić bilans atutów i braków, konkretnie odnoszących się do możliwości rozwinięcia biznesu na własną rękę? Odpowiedź na to pytanie jest zdecydowanie pozytywna. A więc co można zrobić? Przed podjęciem konkretnych kroków na rzecz uruchomienia własnego biznesu

można znacznie zwiększyć szanse jego powodzenia, sięgając w sferę cech i predyspozycji osobowych, a także wzbogacając zasób wiedzy i doświadczeń. Oto kierunkowe propozycje i sugestie w tej dziedzinie:

Poczucie upływającego czasu

Paradoksalnie punktem wyjścia do efektywnego programu, o którym mowa wyżej, jest świadomość przemijania drogiego czasu, jakim dysponujemy. W realiach życia studenckiego namacalnym przejawem tej świadomości jest podjęcie osobistej decyzji o wyborze przedsiębiorczej ścieżki kariery już na początkowym etapie, tak by maksymalnie wykorzystać okres studiów do podjęcia długofalowych działań przygotowawczych.

Samoocena

Kolejnym krokiem jest dokonanie kompleksowej oceny indywidualnych cech i predyspozycji, jak też poziomu wiedzy i doświadczenia, które są niezbędne do uruchomienia i prowadzenia biznesu. By uniknąć nieporozumień – nie chodzi tu o to, by odkryć w sobie jakieś szczególne zadatki bądź zupełny brak dyspozycji przedsiębiorczych. Służą temu rozmaite testy zawarte w popularnych poradnikach czy publikacjach. Ich wynik należy oceniać z bardzo dużą dozą ostrożności. Samoocena służy przede wszystkim identyfikacji sfer i dziedzin, które wymagają poprawy. Na podstawie obiektywnej diagnozy będziemy w stanie opracować konkretny program naprawczy.

Zdobywanie w czasie studiów wiedzy szczególnie przydatnej do prowadzenia biznesu

Mamy tu na myśli zarówno wybór przedmiotów specjalizacyjnych dotyczących problematyki uruchomienia i prowadzenia biznesu, jak również zwrócenie uwagi na te przedmioty ogólne, które mogą być szczególnie przydatne w późniejszej karierze biznesowej. Jako przykład przedmiotów niezbyt lubianych przez studentów zarówno szkół ekonomicznych, jak i pozostałych, można wymienić rachunkowość i analizę finansową¹⁰. Kłopot w tym, że solidne podstawy w obydwu tych dziedzinach są niezbędne w samodzielnym prowadzeniu biznesu. Szefowie i właściciele firm muszą znać język liczb, którymi posługują się księgowi i finansiści, by móc prowadzić z nimi skuteczny dialog. Oczywiście w rozwiązywaniu kwestii szczegółowych będziemy posługiwać się fachowcami. Trudno jednak wyobrazić sobie, by na spotkaniu z przedstawicielami banku czy potencjalnymi inwestorami właściciel wykazywał niewiedzę na temat podstawowych parametrów finansowych własnego biznesu. Paradoksalnie to, jak solidnie i konsekwentnie podejmiemy do zdobywania wiedzy szczególnie przydatnej w prowadzeniu

¹⁰ Rachunkowość i finanse budzą niewytłumaczalną obawę wśród nieekonomistów. Tymczasem są to dziedziny oparte na klarownych regułach i zwłaszcza przedstawiciele nauk ścisłych nie powinni mieć żadnego problemu z ich opanowaniem.

biznesu, będzie pierwszym testem dla decyzji o wyborze przedsiębiorczej opcji kariery zawodowej. Musimy bowiem odejść od charakterystycznego dla osób młodych i życiowo niedojrzałych myślenia w kategoriach tego, co lubię bądź nie, do podejmowania decyzji wyboru specjalizacji i koncentracji na tych dziedzinach wiedzy, które mogą być szczególnie przydatne w przyszłej karierze zawodowej. Jakkolwiek uruchomienie i rozwijanie własnego biznesu przynosi ich inicjatorom wiele satysfakcji w codziennym działaniu, będą oni angażować się w działanie niekoniecznie przez nich lubiane, ale po prostu niezbędne do osiągnięcia sukcesu.

Doskonalenie podstawowych umiejętności przydatnych dla przedsiębiorczego stylu zarządzania

Czy można kształtować cechy przydatne w przedsiębiorczym stylu zarządzania, nie prowadząc własnego biznesu? W pewnym zakresie trening „na sucho” jest możliwy. Po pierwsze można i trzeba kształtować nawyki ciągłego poszukiwania i polowania na okazje, zachowując pewną czujność i umiejętność obserwowania otaczającego nas świata biznesu. Przykładowo, spotykając w kręgu rodziny bądź znajomych osoby, które odniosły autentyczny sukces w prywatnym biznesie, można zainteresować się nie tylko parametrami technicznymi ich samochodu czy wyposażeniem i urządzeniem domu, ale też próbować poznać główne czynniki sukcesu oraz uzyskać podstawowe informacje organizacyjne i na tej podstawie mieć całościowy obraz biznesu, który prowadzą.

Po wstępnym określeniu branży, w której zamierzamy funkcjonować, powinniśmy na bieżąco śledzić najnowsze tendencje i trendy w niej panujące, ze szczególnym uwzględnieniem jakościowych zmian otwierających szansę dla nowych graczy na rynku. Dobrym źródłem praktycznej wiedzy mogą być dostępne w fachowej literaturze studia przypadków opisujące konkretne przedsięwzięcia, pod warunkiem, że zostały one przygotowane w sposób profesjonalny.

Niewątpliwie podstawą do efektywnego obserwowania otaczającej rzeczywistości biznesowej jest opanowanie umiejętności poszukiwania i sprawnego zdobywania informacji. Dotyczy to w pierwszej kolejności korzystania z zasobów informacyjnych internetu oraz pewnej intuicji w szybkim dotarciu do wartościowych źródeł, właściwego kojarzenia cząstkowych informacji z różnych źródeł w spójną całość czy weryfikacji jakości zbieranych informacji. Ta swoista intuicja i ogólna sprawność w posługiwaniu się informacją jest przede wszystkim wynikiem naturalnych predyspozycji.

Kształtowanie cech operacyjnych skutecznych przedsiębiorców

Co zrobić, jeśli w wyniku samooceny okaże się, że pewne istotne cechy operacyjne skutecznych biznesmenów występują w niedostatecznym natężeniu? Po pierwsze trzeba mieć świadomość, że w młodym wieku jest to sytuacja całkowicie naturalna. Po drugie pożądane cechy można kształtować

i niejako wzmacniać jeszcze przed podjęciem działalności biznesowej w różnych przejawach aktywności akademickiej, rodzinnej, sportowej itp.

Oprócz świadomości własnych niedostatków ważna jest też proaktywna postawa i przekonanie o możliwości i potrzebie dokonania zmian. Jeśli łatwo zrażamy się do konkretnej inicjatywy przy pierwszej porażce, to przy kolejnej sytuacji życiowej trzeba wykazać większy upór i determinację w przetrzymaniu trudnego etapu. Jeśli w życiu codziennym jesteśmy bałaganiarzami i brak nam perfekcji w bieżących czynnościach, to po prostu trzeba to zmienić! Dobre nawyki życia codziennego z pewnością przydadzą się w kierowaniu ludźmi i wymaganiu od nich podobnych zachowań.

Niektóre cechy można kształtować także w wyniku specjalistycznych programów szkoleniowych. Przykładem mogą być szkolenia doskonalące umiejętności negocjacyjne, których znaczenie omawialiśmy wcześniej. Jeśli analizujemy tendencje rozwojowe dynamicznych firm, które osiągnęły sukces, bardzo często pojawia się efekt pierwszego dużego kontraktu, po którym nastąpiły dalsze zamówienia. Na ogół nie jest to przypadek, lecz wynik dobrego przygotowania i szczególnych umiejętności negocjacyjnych, do których zaliczyć należy dar przekonywania.

Zdobywanie praktycznych doświadczeń, przydatnych w biznesie

Jak podkreślaliśmy, wcześniejsze doświadczenie zawodowe ma fundamentalne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w prowadzeniu własnego biznesu i fakt ten został potwierdzony empirycznie. Chodzi tu nie tylko o znajomość technik różnorodnych operacji, ale także o wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania danej branży czy rynku, dostępu do informacji, kontaktów itp.

Co można zrobić, by usunąć bądź zniwelować tę oczywistą barierę w uruchamianiu własnego biznesu przez ludzi młodych? W przypadku studentów niezbędne działania można realizować na różnych poziomach zaangażowania w praktyczne aspekty funkcjonowania biznesu.

P i e r w s z y p o z i o m dotyczy omawianej wcześniej aktywności w zdobywaniu informacji, czyli gromadzenia informacji o interesujących przedsięwzięciach, bieżącej analizy trendów w konkretnych branżach, bezpośrednich kontaktów z właścicielami przedsiębiorstw. Nie jest to bezpośrednio zderzenie z realiami biznesu, ale w pewnym zakresie umożliwia asymilację niezbędnych doświadczeń.

D r u g i p o z i o m odnosi się do programu praktyk zawodowych realizowanych w trakcie studiów. Zakładając, że praktyka:

- ▶ będzie trwała co najmniej kilka miesięcy
- ▶ realizowana jest w firmie dobranej specjalnie pod kątem zainteresowań przyszłego przedsiębiorcy (branża, właściciel, historia firmy)
- ▶ jej program jest zorientowany na przekazanie wiedzy i doświadczenia niezbędnego w prowadzeniu własnego biznesu,

można oczekiwać znaczącego efektu z punktu widzenia praktykanta – młodego adepta w biznesie. Jednakże kluczem jest dobre przygotowanie programu, zgodnie z kryteriami określonymi wyżej. Bez tego praktyka może się sprowadzić do typowego rozglądania się po firmie, a tym samym do minimalnego pożytku, jeśli chodzi o asymilację praktycznej wiedzy i doświadczenia.

Kolejny poziom dotyczy założenia własnej firmy już w czasie studiów. To niewątpliwie radykalny sposób zderzenia się z realiami prowadzenia biznesu. Nawet jeśli przedsięwzięcie z konieczności uruchamiane jest na niewielką skalę, zdobyte doświadczenia mogą być bezcenne dla uruchomienia czegoś większego i bardziej ambitnego już po zakończeniu studiów.

Na podstawie analizy szeregu przypadków studenckich inicjatyw biznesowych warto zwrócić uwagę na ich mankamenty. W pewnym zakresie są one podobne do sytuacji łączenia pierwszego etapu prowadzenia biznesu z pracą na etacie: nie można poświęcić całego czasu na rozruch firmy, gdyż przeszkadzają w tym obowiązki studenckie. Istnieje też obawa, że podjęcie działalności na niewielką skalę i przy ograniczonym zaangażowaniu czasowym może doprowadzić do petryfikacji przedsięwzięcia na poziomie small businessu.

Dotychczas prezentowane kierunki działań dotyczyły okresu studiów. Najbardziej długofalowa koncepcja zdobycia doświadczenia niezbędnego do samodzielnego prowadzenia biznesu opiera się na „strategii długiego marszu”. Po skończeniu studiów absolwent zatrudnia się w firmie funkcjonującej w branży, którą się interesuje. Zdobywając praktyczne doświadczenie branżowe, jednocześnie interesuje się kwestiami prowadzenia biznesu, uczestniczy w szkoleniach itp. Po kilku latach rezygnuje z pracy i zakłada własną firmę. Jak każde rozwiązanie i to nie jest bez wad. Dostęp do specjalistycznej wiedzy branżowej (w tym wiedzy technicznej) można uzyskać, pracując w dużych korporacjach. Funkcjonując w ramach sformalizowanych struktur, można stopniowo utracić ducha przedsiębiorczości na rzecz wygodnego życia członka kadry kierowniczej dużej organizacji. Mówimy o wadach w cudzysłowie, gdyż w tym przypadku rezygnacja z opcji przedsiębiorczej, mimo wcześniejszych planów i przygotowań, pozwala na realizację innej, także atrakcyjnej drogi kariery zawodowej.

Literatura

- Acs Z.J., Arenius P., Hay M., Minniti M., *Global Entrepreneurship Monitor 2004 Executive Report*. Babson College London Business School, Babson Park, MA 2005.
- Ajzen I., *The theory of planned behaviour*. „Organizational Behaviour and Human Decision Process” 1991, t. 50.

- Boyd N.G., Vozikis G.S., *The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions*. „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994.
- Coulter M., *Entrepreneurship in Action*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Delmar F., Davidsson P., *Where do they come from? Prevalance and characteristics of nascent entrepreneurs*. „Entrepreneurship & Regional Development” 2000, t. 12.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK*. PWE, Warszawa 1994.
- Gaglio C.M., Katz J.A., *The psychological basis for opportunity identification: Entrepreneurial alertness*. „Small Business Economics” 2001, t. 16, nr 2.
- Krueger N.F., Brazeal D.V., *Entrepreneurship Potential and Potential Entrepreneurs*. „Entrepreneurship Theory and Practice” wiosna 1994.
- Macko A., Tyszcza T., *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*. „Decyzje” grudzień 2005, nr 4.
- Minniti M., Arenius P., Langowitz N., *GEM 2004 Report on Women and Entrepreneurship*. The Center for Women’s Entrepreneurship at Babson College, Babson Park 2004.
- Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, red. F. Bławat. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Reynolds P.D., *Who starts new Firms? Preliminary explorations of firms-in-gestation*. „Small Business Economics” 1997, t. 9, nr 5.
- Reynolds P.D., *Understanding Entrepreneurship: Achievements and Opportunities – A Personal Assessment*. Swedish Foundation for Small Business Research, Stockholm 2004.
- Roteffoss B., Kolvereid L., *Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process*. „Entrepreneurship & Regional Development” marzec 2005, t. 17.
- Smallbone D., Welter F., *Entrepreneurship in Transition Economies: Necessity or Opportunity Driven?*, materiały z konferencji Babson College-Kaufmann Foundation Entrepreneurship Research Conference. Babson College, Babson Park 2003.
- Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, red. L. Kolarska-Bobińska. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Ury W., *Odchodząc od NIE*. PWE, Warszawa 1995.
- Wickham P.A., *Strategic Entrepreneurship*. Pearson Education, Harlow 2004.
- Wiklund J., Shepherd D.A., *Aspiring for, and achieving growth: the moderating role of resources and opportunities*. „Journal of Management Studies” 2003, t. 40, nr 8.