

ARKADIUSZ SKUZA

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ZORGANIZOWANA

STARTUPY, INWESTORZY, PIENIĄDZE



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

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

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

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografie na okładce oraz wewnątrz książki zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/przezo>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-8815-9

Copyright © Arkadiusz Skuza 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	7
Część I. Polski przedsiębiorca, polski inwestor – czyli marzenia o USA i zwiedzanie zoo	9
Rozdział 1. Przedstaw się, wyraż opinię i zrób biznes	11
Rozdział 2. Amerykańskie złoto i ropa naftowa a dotacje unijne ...	19
Rozdział 3. Czy warto w USA szukać inwestorów?	33
Rozdział 4. Pakuj się i wyjeżdżaj. Nie zapominaj o Polsce	49
Rozdział 5. Zwiedzanie zoo, czyli jak bezproduktywnie wydać 10 tys. USD	55
Część II. Komercjalizacja i smart money	73
Rozdział 6. Umiejętność przekonywania. Kompleksy i lęk przed samym sobą	75
Rozdział 7. Sprzedaż. Sprzedaż. Sprzedaż	85
Rozdział 8. Komercjalizacja pomysłów i rozwiązań – rzuć się w rynek bez spadochronu	91
Rozdział 9. Czy kapitał publiczny (tzw. unijny) jest smart i czy ma szansę pomagać w procesach komercjalizacji	99

Spis treści

Część III. Innowacja i zespół, czyli wiara, poker oraz przywódca ..	113
Rozdział 10. Trzy historie, które zdarzyły się naprawdę	115
Rozdział 11. Sztuka bycia przywódcą	121
Rozdział 12. Innowacja i szybkość na tankowcu	129

Rozdział 1.

Przedstaw się, wyraż opinię i zrób biznes

W ostatnich latach sporo energii w polskiej prasie biznesowej, w rozmowach biznesowych, podczas dyskusji panelowych poświęca się polskiemu globalnemu sukcesowi biznesowemu. Inwestorzy zastanawiają się, kiedy i jak on nadejdzie, czy mamy wszystko, co możliwe, aby taki sukces osiągnąć. Marzą o tym, aby zainwestować w młodą firmę (start-up), która jak na skrzydłach poleci do USA, odniesie tam sukces i w efekcie amerykański inwestor wystawi czek z wieloma zerami. Będzie hit.

W 2012 r. wybrałem się do USA, do Doliny Krzemowej. Była to moja czwarta wizyta w San Francisco, Palo Alto oraz Cupertino. Przed wyjazdem dzięki sprawnemu działaniu mojej asystentki miałem już kalendarz wypełniony spotkaniami z inwestorami, których chciałem poznać, by nawiązać z nimi współpracę. Kiedy więc wylądowałem w USA, wskoczyłem do hotelu, pokonałem szybko *jet lag*² i już kolejnego dnia ruszyłem na słynną ulicę Sand Hill Road, czyli tam, gdzie czynsz za metr kwadratowy powierzchni biurowej sięga 1500 USD miesięcznie. Jest to jednocześnie ulica, na której notuje się wysoką koncentrację funduszy inwestycyjnych, do tego stopnia, że Sand Hill Road porównuje się do Wall Street w Nowym Jorku. Tam trafiłem na pierwszą wskazówkę, dzięki której zacząłem pojmować, dlaczego

² Zespół objawów pojawiających się w trakcie podróży w kierunku równoleżnikowym (wschód – zachód, zachód – wschód). Objawy to: zaburzenia snu, niemożność skupienia uwagi, krańcowe zmęczenie, senność, ból głowy.

polscy inwestorzy i polscy przedsiębiorcy szybko na arenie globalnej nie wystąpią. Jednocześnie zrozumiałem, co trzeba w Polsce budować, aby na tej arenie zaistnieć.

Wszedłem do biura, cena metra kwadratowego to zapewne coś w okolicach 1200 USD miesięcznie, w środku przerażająca cisza. Gładkie puste ściany. Gdzieniedzie zdjęcie na ścianie przedstawiające jakiś krajobraz, prawdopodobnie z Ameryki Południowej. Z oddali, gdzieś zza rogu, na końcu niezbyt długiego korytarza, dochodzi delikatne stukanie w klawiaturę. W holu stoi kwiatek. Samotny kwiat w skromnej, aczkolwiek eleganckiej doniczce (taki, który nie potrzebuje zbyt dużo wody, ale nie jest kaktusem). Zmierzam więc w stronę kwiatka. Okazuje się, że stuk klawiatury produkuje elegancka pani w średnim wieku. Spogląda na mnie zza gustownych okularów i rozpoczyna rozmowę.

— *Pan Skuza, prawda?*

— *Zgadza się — odpowiadam.*

— *Bardzo mi miło pana poznać. Dosłownie za dwie minuty pan Smith przyjdzie do pokoju konferencyjnego. Zapraszam więc.*

Zawsze w USA urzeka mnie spokój i cisza w biurach. Ludzie pracują w skupieniu, w absolutnej wręcz ciszy. Nikt nie krzyczy, nie wrzeszczy, nie klnie (wyjątek to Wall Street). Doświadczyłem tego wielokrotnie — w Nowym Jorku, Dallas, San Francisco, a także w niewielkich biurach zlokalizowanych w małych miejscowościach, takich jak: Brea (Kalifornia), Shreveport (Teksas), Richardson (Teksas), Sheridan (Wyoming). Skąd to się bierze? Odpowiedzią jest właściwa organizacja pracy i jej automatyzacja oraz skupienie na zadaniach, a nie na wymyślaniu czy poszukiwaniu narzędzi do pracy nad nimi.

Spotkanie z panem Smithem trwało godzinę. Prezes przedstawił siebie, swoje doświadczenia, opowiedział o pierwszej swojej inwestycji, jakiej dokonał w 1981 r., wykształceniu, a nawet wspomniął o rodzinie.

Następnie poprosił mnie o prezentację, przedstawienie firmy. Po prezentacji udzielił mi rzeczowego *feedbacku*. Wyraził swoje zadowolenie ze spotkania, współczucie z powodu długiej podróży, jaką odbyliśmy. Wychodząc z sali konferencyjnej, powiedział proste *Good luck*³. Usłyszawszy to, już wiedziałem, że ze współpracy nici.

Zapytasz, drogi Czytelniku, gdzie w opisie tego krótkiego spotkania jest zatem wskazówka, dlaczego polscy inwestorzy jeszcze długo nie zaistnieją na arenie międzynarodowej? Płyńcie ona z całokształtu tegoż spotkania, poczynając od ciszy w biurze, przez opowieść o pierwszej inwestycji pana Smitha po *feedback*, jaki usłyszałem. Zebrałem te informacje w kilka punktów.

Doświadczenia

Przypadek pana Smitha nie jest odosobniony. Amerykańskie fundusze inwestycyjne dokonywały pierwszych transakcji już kilkadziesiąt lat temu, tym samym rozpoczynając drogę ku sukcesom globalnym. Po drodze rynek wyczyściła bańka internetowa. Menedżerowie funduszy inwestycyjnych tę bańkę przetrwali. Niczym kowboje na prerii przetrzymali lata chude i okiełznali dzikiego konia. Nic nie zastąpi wieloletnich doświadczeń. One dają przewagę. Amerykanie wykształcili narzędzia pozwalające monitorować tsunami rynkowe. Warto także pamiętać, że w USA nie ma czegoś takiego jak pomoc publiczna na rynku inwestycyjnym. W Polsce wiele działań funduszy *venture capital* jest ubezpieczanych, gwarantowanych przez rząd lub instytucje publiczne. Zatem kara za niewłaściwe decyzje jest lżejsza, lądowanie mniej bolesne. Tym samym inwestorom jest fajniej i mniej nieprzyjemnie, ale doświadczenia rynkowe budują się wolniej. Publiczne dotacje są dlatego mniej korzystne, że amortyzują upadek, powodując mniejszy wysiłek po stronie beneficjentów. Pamiętajmy także,

³ Powodzenia.

że doświadczenia amerykańskie to nie tylko wiele lat, w ciągu których budowano wiedzę o inwestowaniu, ale też wiele kultur, które uczestniczyły w tworzeniu tej wiedzy. Obrazowo rzecz ujmując, można powiedzieć, że amerykańskie doświadczenia mają wymieszane DNA – genotyp tych doświadczeń jest bardziej zróżnicowany i przez to silniejszy, odporniejszy.

Feedback

W USA opinia może zrujnować lub zbudować wiele. Opinia o restauracji, opinia o hotelu, opinia o osobie, opinia o firmie. Rynek bazuje na opinii i rekomendacjach. Amerykanie rozumieją to jak żaden inny naród na świecie. Wyrażenie opinii powinno pomagać. Na szkolnym boisku jeden koszykarz wyraża opinię o drugim, aby pomóc koledze być lepszym. Amerykański inwestor wyraża opinię z szacunku dla partnera i własnej wewnętrznej potrzeby. Nie wyobraża sobie, że mógłby się nie podzielić radą z kimś, kto szuka swego szczęścia w świecie. Wyrażenie swojej opinii jest kwintesencją pomocy. Co istotne: to opinia konstruktywna. To nie ma być foch albo nic nieznaczący słowotok. To nie ma być krytyka w stylu: „Odejdź, pajacu”. Tak rozumiany *feedback* to sposób na przekazywanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniem i udzielanie wskazówek.

Przedstaw się!

Czy amerykański inwestor przedstawia się, ponieważ jest dobrze wychowany, mama tłumaczyła mu, że przedstawić się jest grzecznie? Czy robi to, aby być fajnym, miłym gościem? Otóż nie. Jeśli powiem Ci, kim jestem, zwiększę swoje szanse na to, że sam znajdę to, czego szukam. Jeśli powiem Ci, że lubię czarne fordymustangi, to być może jesteś facetem, który ma czarnego mustanga. Znajdę w Tobie partnera. Identycznie dzieje się w biznesie: warto się przedstawiać

Przedstaw się, wyraż opinię i zrób biznes

wielopłaszczyznowo (ja, moje wykształcenie, doświadczenia, rodzina, miejsce zamieszkania, podróże), ponieważ dzięki temu pokazuje się siebie. Tym samym rozmówca może takiej osobie coś zaproponować. Idąc dalej: jeśli Ty się przedstawisz, ja będę mógł zaproponować coś Tobie. Zrobimy biznes.

Z moich obserwacji tego, jak wyglądają rozmowy z inwestorami amerykańskimi, wynika, że powyższe elementy, czyli doświadczenie, *feedback* oraz autoprezentacja, istotnie wpływają na jakość nawiązywanych relacji. Relacji międzyludzkich. O ile *feedback* i autoprezentacja zależą od nas samych, od naszego nastawienia i zaangażowania, o tyle nasze doświadczenia to już kwestia czasu, popełnionych błędów i odniesionych sukcesów. Żyjemy we wspaniałym momencie, kiedy w Polsce możemy te doświadczenia budować. Fundusze inwestycyjne typu *venture capital* działają na rzecz stworzenia mocnego i silnego ekosystemu inwestycyjnego. Przed nimi lata porażek i sukcesów, doświadczeń pozytywnych i bankructw. Tym bardziej warto pamiętać o tym, aby dbać o odpowiednie przedstawienie się i o przekazanie ludziom wskazówek (*feedbacku*). Jest to nam wszystkim potrzebne, abyśmy budowali lepszy ekosystem dla polskich firm, lepszej jakości relacje pomiędzy ludźmi, bo to one są podstawą do tworzenia biznesu. Tę prośbę szczególnie kieruję do polskich funduszy inwestycyjnych, które w procesie budowania ekosystemu inwestycyjnego odgrywają rolę szczególną, gdyż są dawcami kapitału.

W latach 2012 – 2014 prowadziłem szereg procesów inwestycyjnych zarówno dla moich firm, jak i dla firm, które były moimi klientami. W efekcie skontaktowałem się poprzez e-mail, telefon lub w trakcie osobistego spotkania z blisko 300 funduszami inwestycyjnymi. Zaledwie 10% funduszy odpowiedziało na moją propozycję w jakikolwiek sposób (jestem lub nie jestem zainteresowany). Istotne jest, że te fundusze, które nie wyraziły zainteresowania inwestycją, nie przekazały żadnej opinii na temat zgłaszanego przeze mnie projektu. W świetle moich amerykańskich doświadczeń uważam to za zjawisko

niekorzystne dla polskiego przedsiębiorcy, a jednocześnie świadczące o tym, że nasze rodzime fundusze nie prowadzą biznesu poza granicami Polski. Nie rozumieją tym samym, jaką rolę dla biznesowych pomysłów ma wyrażenie opinii o projekcie. Dodatkowo fundusz, który udziela rzeczowego, konstruktywnego *feedbacku*, buduje swój wizerunek rynkowy jako instytucja rzetelna. W przyszłości owocuje to przyciąganiem przez ten fundusz projektów inwestycyjnych. Brak informacji zwrotnej to dla młodych przedsiębiorców odbieranie im szansy nauczenia się czegoś, czyli działanie wbrew kluczowej dla gospodarki opartej na wiedzy regule. Przedsiębiorcy należy się uzasadnienie, może on bowiem dzięki tej informacji skorygować swój kurs, zainicjować działania zapobiegawcze lub naprawcze. Fundusze inwestycyjne podejmują decyzje na podstawie kryteriów inwestycyjnych lub robią to w trakcie eksperckich obrad komitetu inwestycyjnego. Zatem opinia o projekcie tworzy się jakby automatycznie, ale zawsze taka opinia jest. W dodatku jest to opinia ekspercka, którą należy się podzielić z przedsiębiorcą, ponieważ daje mu to niepowtarzalną szansę ukierunkowania swoich procesów decyzyjnych.

W dalszej części moich działań zaobserwowałem zjawisko bardziej tragiczne. Z 10% funduszy, które wyraziły zainteresowanie moim projektem i odbyły ze mną minimum dwa spotkania pogłębiające, zdecydowana większość zamilkła jak grób. Byś, Czytelniku, lepiej zrozumiał tę sytuację, należy wspomnieć, że spotkanie pogłębiające wymagało ode mnie i od moich współpracowników przygotowania wnikliwej dokumentacji. W skład tej dokumentacji wchodziły: modele biznesowe, symulacje biznesowe, analizy i opracowania rynkowe, analiza konkurencji oraz zagrożeń i szans rynkowych. Każdy przedsiębiorca zaproszony na spotkanie przez menedżera inwestycyjnego odczuwa radość. Samo bowiem zainteresowanie kogoś przedstawioną mu propozycją nakazuje myśleć, że dany projekt inwestycyjny leży w kręgu zainteresowania danego funduszu. Menedżer inwestycyjny jest najlepszym reprezentantem funduszu inwestycyjnego. Jak nikt

Przedstaw się, wyraż opinię i zrób biznes

inny orientuje się w tym, w co i na jakich warunkach inwestuje fundusz, jakich informacji wymaga przed podjęciem decyzji i jak wygląda proces inwestycyjny. Zatem zaproszenie ze strony menedżera inwestycyjnego dla większości przedsiębiorców jest niczym sygnał do wypicia co najmniej dobrej kawy z przyzwoitym kawalkiem smacznego ciastka. Podsycony taką wewnętrzną radością przedsiębiorca przygotowuje się do spotkania, inwestując swój czas i ponosząc wysiłek. Często przerywa inne procesy dziejące się w firmie, tj.: sprzedaż, promocję, marketing. Koszt alternatywny dla samego przedsiębiorcy jest duży, naprawdę weźcie to pod uwagę, drodzy menedżerowie inwestycyjni. Pragnieniem przedsiębiorcy jest wypaść jak najlepiej, dlatego potrzebuje on dobrego przygotowania. Co w tej sytuacji oznacza dla przedsiębiorcy milczenie funduszu po spotkaniach pogłębiających? Pomijając pewnego rodzaju zniechęcenie, poczucie, że podjęło się wysiłek po nic, przedsiębiorca czuje się zagubiony, odczuwa pustkę i sytuacja jest dla niego kompletnie niejasna. Przedsiębiorca pozostawiony bez informacji zwrotnej czuje się wykorzystany, nie ma bowiem jak pozyskać wiedzy o efekcie swojego wysiłku. Jest niczym koszykarz, który nie zna swoich statystyk rzutów. Nie potrafi ocenić, co powinien poprawić w swojej pracy, w jakich obszarach zawiódł, a w jakich jest kompetentny.

Jeśli jesteś przedsiębiorcą i masz podobne doświadczenia, może Ci pomóc swego rodzaju agresja okazywana menedżerowi inwestycyjnemu. Uwaga! Nie mam tutaj na myśli przemocy fizycznej lub psychicznej, ale jeśli jesteś skoncentrowany na zdobywaniu wiedzy i potrzebujesz jej dla rozwoju własnego przedsięwzięcia, zastosuj jedno z poniższych rozwiązań.

ZABIERZ CO TWOJE, UZYSKAJ FEEDBACK

1. Podczas pierwszego spotkania z inwestorem (menedżerem inwestycyjnym) zawrzyj z nim dżentelmeńską umowę. Niech gwarantuje ona menedżerowi uzyskanie informacji, których wymaga do podjęcia decyzji, a Tobie pisemną opinię (*feedback*) o Twoim projekcie w przypadku, jeśli inwestycja się nie powiedzie.
2. Zatrudnij firmę doradczą, która w Twoim imieniu będzie prowadzić proces inwestycyjny, i jako jeden z elementów umowy zagwarantuj sobie zebranie opinii o Twoim projekcie od inwestorów, którzy nie wyrazili zainteresowania Twoim pomysłem po odbyciu spotkań pogłębionych.
3. Przejmij inicjatywę i już podczas pierwszego spotkania z menedżerem inwestycyjnym rozpocznij zadawanie pytań oceniających Twój projekt. Jeśli menedżer inwestycyjny nie będzie chciał odpowiedzieć, poznasz stan jego zainteresowania. Jeśli będzie udzielał odpowiedzi, będziesz miał opinię.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



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

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Dlaczego Twój genialny startup nie zarabia, nie działa globalnie? Do czego potrzebni Ci są inwestorzy? A może wcale nie są? Czy KFK, PARP, NCBiR mogą Ci pomóc?

Młodzi Polacy są bardzo zdolni. Nasi programiści rokrocznie wygrywają konkursy o światowym zasięgu. Niemal codziennie słyszymy o kolejnym polskim wynalazku. Jak grzyby po deszczu wyrastają niewielkie, dynamiczne firmy, prowadzone przez dwudziesto- i trzydziestolatków, którzy w kilkuosobowych zespołach pracują nad udoskonaleniem wymyślonej przez siebie idei biznesu online. Tworzą startupy i całe serce, czas oraz pieniądze wkładają w ich rozwój. Niestety, zwykle zapominają o tym, że **nie wystarczy dobry pomysł — trzeba go jeszcze dobrze sprzedać!**

Dookoła wciąż słyszymy, że pieniądze unijne psują rynek, a inwestorzy są chciwi i zabierają zbyt dużo udziałów. Przedsiębiorcy obawiają się iść tą drogą. **Czy mają jakąś alternatywę?**

Autor tej książki wie, czym różni się genialny pomysł na biznes od zyskownego. Wielokrotnie pozyskiwał kapitał dla swoich firm w procesach inwestycyjnych. Jest także ekspertem od startupów i pomaga przedsiębiorcom działać na rynkach międzynarodowych. Zna rynek firm prowadzonych przez młodych przedsiębiorców w Polsce i USA. Teraz swoją wiedzę dzieli się z Tobą, młodym właścicielem obiecującej firmy. Dowiesz się stąd m.in., co powoduje, że polskiemu przedsiębiorcy trudno przebić się na rynkach zagranicznych, gdzie leżą źródła kapitału inwestycyjnego oraz czy możliwe jest prowadzenie firmy opartej tylko na technologii, z pominięciem sprzedaży i marketingu.



Arkadiusz Skuza — absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz ICAN Institute Harvard Business Management 2011 Program. Jest przedsiębiorcą. Doradza startupom oraz działa charytatywnie na ich rzecz. Według rankingu magazynu „Brief” jest jedną z pięćdziesięciu najbardziej kreatywnych osób w polskim biznesie. Pojawia się jako prelegent na wielu międzynarodowych konferencjach (m.in. w Nowym Jorku, Dallas, San Francisco, Wiedniu, Berlinie). Od kilku lat działa jako ekspert w obszarze przedsiębiorczości i kapitału w Centrum im. Adama Smitha. Prowadzi bloga poświęconego zagadnieniom biznesowym. Ma swoją kolumnę w magazynie „Forbes”.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 28700



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- 🔴 <http://onepress.pl/promocje>
- 🔴 Książki najchętniej czytane:
- 🔴 <http://onepress.pl/bestsellery>
- 🔴 Zamów informacje o nowościach:
- 🔴 <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 34,90 zł

ISBN 978-83-246-8815-9



9 788324 688159