



oprac. Krystyna Dulak  
i Piotr Żabicki, CITTRU

## Tad Witkowicz na UJ: o pomysłach na biznes i zarabianiu milionów w branży high-tech - Część 2 -

*Kontynuujemy relację ze spotkania Tada Witkowicza ze studentami, jakie miało miejsce 12.10.2009 w Auditorium Maximum UJ. W poprzedniej części (patrz: [www.cittru.uj.edu.pl/?q=pl/node/1007#11-12\\_2009](http://www.cittru.uj.edu.pl/?q=pl/node/1007#11-12_2009)) Witkowicz mówił m.in. o konkurencji na rynku, poszukiwaniu swej specjalizacji, tworzeniu i testowaniu pomysłów na biznes)*

Więcej o Tadle Witkowiczu:

<http://biznesologia.pl/biznesologia.pl/jak-zostac-milioneremradzi-tad-witkowicz.html>

### Spis podrozdziałów:

Testowanie strategii.....	1
Dlaczego klient nie kupuje?.....	3
Rozwój firmy: od <i>early adoptera</i> do współwłaściciela.....	4

## Testowanie strategii

TAD WITKOWICZ: Najlepsza strategia dla start-upu to zasada „karate”. Dużo polskich przemysłowców ma kilka różnych biznesów. Ostatnio spotkałem się z chłopakiem, który miał pomysł na biznes, który mi się podobał. Poprosiłem żeby powiedział mi coś o sobie. Opowiedział, że ma już firmę, która w ciągu 6 miesięcy zarobiła 60 tys zł. Okazało się, że to fantastyczny projekt, a on dopiero wszedł na rynek, który jest dosyć spory. Zapytałem dlaczego chce zakładać drugą firmę, skoro na tamtej zarabia pieniądze. Chciał mieć to i to. Odpowiedziałem że **trudno jest randkować z dwoma kobietami, bo prędzej czy później stracisz obie. Tak samo jest w biznesie.** Zasada „karate” to koncentracja na jednym. Karateka potrafiła przełamać 8 pustaków przedramieniem. W telewizji pokazują to często. Ale jeśli nie jest skoncentrowany złamie sobie rękę na pierwszym, nie przełamując go. Bez koncentracji nie ma żadnej szansy.

Cytuj podaj c nast puj ce ródjō:

*Tad Witkowicz na UJ: o pomysłach na biznes i zarabianiu milionów w bran y high-tech, cz.2,*  
oprac. Krystyna Dulak i Piotr abicki, TEXTY CITTRU nr 14, [www.cittru.uj.edu.pl](http://www.cittru.uj.edu.pl)



Ostatnia moja firma Adlex zajmowała się zarządzaniem stronami internetowymi. Akurat wtedy każda duża, mała i średnia firma budowała strony internetowe dla swoich klientów. Rynek był fantastyczny. Nasz produkt potrafił śledzić, jak klient przechodzi do strony, która się ładuje szybko, a która wolno, czy pojawiają się jakieś błędy, czy strona się zacina itp. Ten produkt był wynaleziony w Polsce i uważałem, że każda firma to kupi.

Ale okazało się że nie każda. Firma Kmart, sieć hipermarketów w USA, wahała się. Pojechałam porozmawiać z ich informatykiem. Powiedział, że mają dużą witrynę internetową, ale im głównie zależało na tym, aby klient przychodził do sklepu. Zaczęliśmy się martwić komu produkt będzie potrzebny. O klienta martwią się niby wszyscy i Kmart też, ale wolą nic na to nie wydawać.

Wpadliśmy na pomysł, że może firmy maklerskie będą zainteresowane. Klienci i inwestorzy kupują i sprzedają akcje przez Internet. Pół minuty czekania, lub jakiś błąd może spowodować stratę. Ceny zmieniają się bardzo szybko. Jeśli klient straci 100\$ to pójdzie do innego maklera, bo przecież jest ich pełno. Więc takiej firmie pewnie zależy, aby wszystko działało szybko. Poszliśmy do jednej firmy w Bostonie i okazało się, że oni faktycznie są tym zmartwieni, bo nie widzieli ilu klientów mogą stracić przez te problemy. Kupili od nas pierwszy system i potem kolejne.

Kiedy ja zakładałem swoje firmy, **od samego początku miałem sprzedawcę**. Mimo tego, że produkt miał być gotowy za 9 miesięcy, sprzedawca chodził i namawiał klientów.

Mamy więc już pomysł. Kolejna faza polega na jego sprawdzeniu, czy są klienci, którzy chcą wyjąć pieniądze z kieszeni i je wydać. Bo do tej pory biznesplan to tylko teoria. Na tym etapie już można pozyskać inwestora/anioła biznesu. A założyciele firmy? Dalej pracują za darmo [śmiech].

Najczęstszy **błąd, który widzę i w Polsce i w USA to koncentracja tylko i wyłącznie**

**na budowie produktu i brak kontaktu z klientami**. Mimo tego, że produkt miał być gotowy za 9 miesięcy, miałem już sprzedawcę, który chodził i namawiał klientów. Mówił mi po tych spotkaniach, że nie chcą tego w ogóle kupować i produkt okazał się zły. To znaczyło, że trzeba go zmieniać. A gdybym nie miał sprzedawcy skończył bym produkt wydał wszystkie pieniądze i usłyszał „*dziękuję, ale my tego nie chcemy*” i nie miał już drugiej szansy. W biznesie mamy tylko jedną szansę.

Absolutna koncentracja musi być zawsze na tym, aby słuchać co mówi sprzedawca i klienci. Mimo tego, że jesteśmy zakochani w naszym produkcie trzeba robić to co oni chcą, a nie to co nam się wydaje będzie najlepsze.

Najtrudniejszy problem biznesowy polega na tym **jak skłonić klienta, żeby kupić**. Wczoraj rozmawiałem z jednym człowiekiem i zapytałem skąd pan jest pewien, że ten produkt „wypali”. Powiedział, że jest dobrze zaawansowany. Zapytałem co to znaczy. Odpowiedział że już jest do połowy zbudowany. Mnie budowanie produktów w ogóle nie interesuje. Gdyby powiedział „mam już trzech klientów, którzy kupili”, to już jest według mnie więcej niż mieć połowę produktu. Bo nawet „cały” produkt może się nie sprzedać.



## Dlaczego klient nie kupuje?

Klient nie zna firmy, nie chce być pierwszy, poczeka aż kto inny kupi. Nie widzi potrzeby. My ją widzimy, ale on nie. Kiedy Steve Jobs i Steve Wozniak zakładali Apple Computer nie mogli znaleźć inwestora. Wtedy wszyscy uważali, że nikomu nie jest potrzebny komputer osobisty, może z wyjątkiem hobbystów. A komputery przecież już były, IBM je produkował. Nie mogli znaleźć pieniędzy, bo nie określili potrzeby klienta. Pamiętajcie, większość naszych pomysłów należy do kategorii „nice to have”, więc **trzeba przekonać klienta że jemu ten produkt jest potrzebny**. Na początku odbiorcy bardzo często mówią że już to mają. Czyli sprzedawcy muszą uważnie mówić do klienta co mu oferują, żeby nie wpaść w pułapkę, ponieważ kupujący od razu powie, że już ma ten produkt i go nie potrzebuje.

Na przykład ubezpieczenia. Kto budzi się rano i martwi o wykupienie polisy ubezpieczeniowej? Nikt. A jednak sprzedawcy ubezpieczeń, potrafią przekonać do kupna produktu, za który się płaci. Sprzedawcy kreują potrzebę, której klient sam nie dostrzega.

Na zlecenie jednej z firm został przeprowadzony sondaż użytkowników. W jednym przypadku okazało się, że **klient używa produktu zupełnie w innym celu niż my go wyprodukowaliśmy**. Nie przewidzieliśmy w ogóle takiej korzyści, którą kontrahent czerpie z tego produktu. Teraz zdobywając kolejnego klienta będziemy mu mogli powiedzieć również o tej korzyści.

**Jedną z lepszych zasad skłonienia do zakupu jest poznanie klienta i tego co go motywuje.** Po pierwsze należy dowiedzieć się jakie ma potrzeby. Zdarza się często, że klient sam tego nie wie. Trzeba więc zadawać pytania, żeby je wyczuć. Dowiedzieć się jak je zaspokaja dzisiaj. Jeśli nie zaspokaja, to dlaczego. Może mu się to nie opłaca, może nie wie, że są sposoby, aby je zaspokoić. Może ma ważniejsze sprawy na głowie. Inna kwestia: jak klient podejmuje decyzję kupna. Standardowe powiedzenie w USA jest takie, że jak idzie mąż z żoną do salonu samochodowego kupić samochód to sprzedawca podchodzi do żony i pyta jakie kolory lubi, a męża nie ma o co pytać, bo to żona podejmuje decyzje.

Firma w Warszawie w którą niedawno zainwestowałem, ma sześciu dużych klientów, są to znane firmy. Na jej zlecenie został przeprowadzony sondaż użytkowników, czy ten produkt spełnia ich oczekiwania. W jednym przypadku okazało się, że klient używa produktu zupełnie w innym celu niż my go wyprodukowaliśmy. Wymyślił inne zastosowanie. Nie przewidzieliśmy w ogóle korzyści, którą kontrahent czerpie z tego produktu. Zdobywając kolejnego klienta będziemy mu mogli powiedzieć również o tej korzyści. Bazując na powyższym rozeznaniu, uderzamy w czułe punkty klienta.



## Rozwój firmy: od *early adoptera* do współwłaściciela

Faza rozwoju jest to budowanie podstaw firmy. Czyli zatrudnianie pracowników, ale też koncentrowanie się w dalszym ciągu na sprzedaży. Trzeba zrozumieć dlaczego ludzie nasz produkt lub usługę kupują, jak przebiega ten proces. Dajemy sprzedawcy sprawdzoną listę dobrych klientów oraz listę argumentów sprzedażowych, które – według nas - działają.

### **Pytanie z sali:**

Mam nieznaną firmę, która sprzedaj produkt, który się podoba, ale nikt nie chce być pierwszy i mówi to wprost. Jak się w takiej sytuacji zachować? Czy można dać produkt jednej dużej firmie, aby go oceniła. Czy to jest dobra strategia żeby nie sprzedawać pierwszego produktu tylko go dać?

### **Odpowiedź Tada Witkowicza:**

Próbowałem tej taktyki dawania za darmo. Ale dla klientów którzy nic nie zapłacili, produkt nie jest nic warty. Jeśli firma weźmie produkt i on leży gdzieś w kącie to nic się nie wskóra. Są firmy, które adoptują nowe technologie wcześniej niż inne. Na przykład banki do nich nie należą ponieważ kupują zawsze później.

Można szukać osoby, która jest tzw. „**early adopter**”. My właśnie szukaliśmy takich ludzi. W ostatniej firmie sprzedawałem oprogramowanie, które kosztowało minimalnie 100 tys dolarów. Gdybym poszedł do prezesa firmy nigdy by nie kupił naszego produktu, bo byliśmy małą firmą. Znaleźliśmy osobę, managera, który widział potrzebę i był na tyle odważny oraz niezależnie myślący, że zdecydował się na zakup technologii za 30 tys dolarów. Zainstalował oprogramowanie, zaczął pokazywać innym i ludziom się to spodobało. On właśnie był tym *adopterem*. Zależało mu.

Trzeba więc szukać. Jeśli znajdzie się taką osobę w firmie, która potrafi was przedstawić reszcie to już jest sukces. Dawanie za darmo raczej jest mniej skuteczne.

### **Pytanie z sali:**

Mówi Pan, że każdy powinien się skoncentrować na części sprzedażowej. W Polsce jest duże zapotrzebowanie na sprzedawców, ludzi którzy będą wiedzieli, że mając własny produkt są w stanie go dostarczyć do klientów. Tylko pojawia się pytanie: gdzie się tego uczyć?

### **Odpowiedź Tada Witkowicza:**

W spółce Learnplace.pl, przesłuchiwałem kandydatów, bo potrzebny był nam sprzedawca. I muszę powiedzieć, że trudno jest znaleźć dobrych sprzedawców. Większość osób z dużym stażem, to sprzedawcy starej daty. Ich taktyka polega na zagadaniu klienta na śmierć aż w końcu podpisze umowę. Ale to się nie sprawdza na dłuższą metę, bo taki klient, często oszukany, nie kupi drugi raz. Chodzi o to żeby znaleźć sprzedawców, którzy potrafią to zrobić. Ludzie uczą się na błędach. Należy zatrudniać się w firmach, które zajmują się telemarketingiem, później umawiać się na spotkania itd. Nie ma szkoły dla sprzedawców. Nikt nie dostaje doktoratu na sprzedawcę. Tego uczy się pracując w biznesie.



Już wiemy jak sprzedawać, konkurować i jak to działa. Należy również podkreślić, że musimy wspierać klientów, bo tak jak mówiłem, 50% z nich kupi jeszcze raz, jeśli nie ten sam produkt to inny. Będziemy produkować coraz to nowe rzeczy. Jeśli będą z nas zadowoleni to już mamy „wejściówkę za darmo”, a do nowych klientów musimy się dobijać przez frontowe drzwi.

Najczęściej popełniane błędy są powodowane szybkością. Ludzi zatrudnia się szybko, bo dobrych pracowników jest bardzo mało. Długo trzeba szukać żeby ich znaleźć. Do naszej firmy sprzedawcy szukamy już trzy miesiące. Zatrudniłszy jednego, ale został zwolniony, bo nie wykonywał swoich obowiązków tak jak trzeba. Jest to długi proces, a jeśli robi się to w pośpiechu, to bardzo łatwo o błąd. Tracimy kontrolę nad jakością produktu, jakością obsługi klienta, sprzedawców.

**Jak zarabiamy na nowych firmach?** W fazie projektu nic nie zarabiamy. W fazie rozwoju pojawiają się małe pensje. W fazie wzrostu normalne pensje, i właśnie wtedy w USA najwięcej firm jest sprzedawanych większym, bo pomysł i klienci już są sprawdzeni.

Ludzie czytają historię, że chłopak na Harvardzie założył Facebooka. Nawet nie skończył studiów i już jest warty miliardy dolarów. A dziennikarze piszą dlatego, że to jest unikatowe, rzadko się zdarza. O 99,99% firm nikt nie pisze. To są przedsiębiorstwa na których, ludzie się dorabiają, ale potrzeba na to minimum 5 lat. Na rozwijaniu mojej pierwszej spółki spędziłem 6 lat, kolejnej 11, ostatniej 8.

**Pytanie z sali:**

Czy tworzy własny produkt czy sprzedawać czyjs? Gdzie jest większe ryzyko?

**Odpowiedź Tada Witkowicza:**

Uważam że większym ryzykiem jest stworzyć własny produkt, ale też można więcej zarobić. Są gotowe produkty i technologie, tylko nie ma sprzedawców, którzy potrafią sprzedać. Bardzo dobrych sprzedawców jest mało na świecie.

**Pytanie z sali:**

Czy szansą na powodzenie biznesu nie jest w pierwszej kolejności produkt, ale jego sprzedaż?

**Odpowiedź Tada Witkowicza:**

W moich firmach najlepszy sprzedawca zarabia 3-5 razy więcej niż ja, bo jest ważny. Płaciłbym jeszcze więcej, gdyby zwiększył sprzedaż. Moja firma w Warszawie buduje usługi, żeby wspierać i udoskonalać sprzedawców. Bo nie tylko w Polsce czy w USA ich brak.

**Pytanie z sali:**

Jeżeli ktoś ma pomysł, poczynił pierwsze działania i szuka wspólników i partnerów, a np. nie ma patentów, czy są jakieś formy zabezpieczenia, żeby nie oddać czegoś za darmo?

**Odpowiedź Tada Witkowicza:**

Bardzo często dostaję e-maile, również z Polski, że jeśli podpiszę umowę o poufności to wyślą mi swój projekt. Nigdy nie podpisuje żadnej umowy o poufności z wielu powodów. Głównym jest taki, że jeśli jedyną wartością jest pomysł – to jest to zbyt mało. Musi



istnieć jakaś wiedza, że ktoś potrafi z tego pomysłu zrobić biznes, i że tej wiedzy nikt nie może skopiować.

W drugiej mojej firmie miałem wiceprezesa inżyniera. Pracował u mnie półtora roku, może trochę więcej. Odszedł i okazało się że założył firmę. Rok później sprzedał ją Cisco za 100 mln dolarów. Fantastyczna transakcja. Ale podejrzewałem, że ukradł pomysł jako że jego produkty były bardzo pochodne od naszych. Nie miałem jednak na to żadnych dowodów. Po paru latach jeden z moich byłych wiceprezesów, zaczął pracę jako wiceprezes w Cisco. Rozmawiał z inżynierem, i okazało się, że adnotacje w opisie tego produktu są po polsku.

Pomiędzy szefem i podwładnymi jest kontrakt. Osobie, która jest moim podwładnym, zawsze mówię, żeby zrobiła **plan działania** - co będzie robić, w jaki sposób, kiedy, jakim kosztem i jakie będą wyniki.

**Pytanie z sali:**

Jakiego sprzedawcę zatrudnić? Takiego który ma dobrą przeszłość zawodową, czyli dobre wyniki w sprzedawaniu innych produktów i usług, czy tego który jest debiutantem i nie miał wcześniej do czynienia ze sprzedażą, ale głęboko wierzy w produkt, który będzie sprzedawał?

**Odpowiedź Tada Witkowicza:**

*„Team with the best players wins”.*

Przyjmowałem ludzi z potencjałem, ale jako asystentów. Czyli na przykład umawiali sprzedawców na spotkania. Jeśli im to wychodziło brali udział w spotkaniach sprzedawcy z klientem. Ale to jest wyjątek, a nie reguła. Firmy małe i średnie nie robią tego, bo jest to kosztowne. Wolą zatrudniać sprzedawcę, który ma staż pracy i wyniki. To już jest dowód, że on potrafi sprzedawać.

**Pytanie z sali:**

Biznesu nie robi się samemu tylko w zespole. Czy ma pan jakieś rady jak to robić dobrze?

**Odpowiedź Tada Witkowicza:**

Pomiędzy szefem i podwładnymi jest kontrakt. Osobie, która jest moim podwładnym, zawsze mówię, żeby zrobiła **plan działania** - co będzie robić, w jaki sposób, kiedy, jakim kosztem i jakie będą wyniki. Ta osoba robi plan, ja oczywiście nakreślę strategię. Jeśli zatrudnimy sprzedawcę, pierwszymi jego zadaniami będzie przygotowanie planu sprzedaży. Naszym celem jest np. żeby zdobywał jednego klienta na miesiąc. On opisze sposób w jaki to robi i później tworzymy plan z punktami kontrolnymi. W końcu dochodzimy do aprobaty planu przez obie strony.

Następnie każdy manager musi zwrócić uwagę na jak najszybsze **odkrywanie problemów**. Musi od razu wiedzieć: czy dana osoba, oddział, pion wykonuje swój plan. Co tydzień w piątek dostaję raporty czy dany projekt idzie dobrze czy nie, jakie są problemy. W poniedziałek raport jest omawiany. Czasami zdarza się, że dyskusja jest trudna. Później organizujemy zebranie zespołu. Należy robić takie spotkania, ponieważ w firmie bardzo często są zależności pomiędzy pracą jednego pracownika i innych. Jeśli inżynier wykona swoją pracę źle, lub ma opóźnienia to sprzedawca nie może działać. Od 30 lat prowadzę swoje firmy w ten sposób. Prezes firm, takich jak ja prowadziłem, nie ma czasu grać w golfa albo leżeć na plaży i tylko liczyć pieniądze. W biznesie na wolnym rynku prezes który tak robi, zaraz będzie musiał odejść.



**Pytanie z sali:**

Czym pan się kierował przy wyborze pracowników? Czy było to wykształcenie i rekomendacje? W jaki sposób pan rekrutował swoich pracowników? Raczej z polecenia czy z ogłoszenia?

**Odpowiedź Tada Witkowicza:**

Pracowników szuka się na różne sposoby. Ale podczas wyboru kandydata najważniejszą sprawą jest **pracowitość**. Ludzie z natury są leniwi, więc pracownicy automatycznie mają przewagę konkurencyjną. W biznesie ta przewaga się bardzo liczy. Niedawno wyszła książka pt. „Outliers” Malcolma Gladwella. Opisuje w niej regułę, że trzeba odpracować 10 tys godzin aby być na świecie kimś.

Kolejną ważną rzeczą jest **inteligencja**. Później **rządza sukcesu**, tzn. że kandydat jest zmotywowany. Kiedy przesłuchuję kandydata to musi on spełnić trzy podstawowe warunki. Po pierwsze, zajmował się wcześniej tym co ma robić u mnie. Po drugie - robił to dobrze. I w końcu musi być zmotywowany, żeby robić to dobrze i u mnie, w mojej firmie. To są fundamentalne parametry.

Podczas rozmowy z kandydatem zadaję mu serię pytań. Pytam jak wygląda dzień pracy. To mi dużo mówi, jak pracuje, jak jest zorganizowany, czy sprawdza e-maile, o której przychodzi do pracy.

W każdej mojej firmie **pracowitość się opłaca**. Wszyscy moi pracownicy mieli udziały. Mogli je kupić w bardzo taniej cenie. Później firma się rozwinie i będą one dużo więcej warte. Każdy w mojej firmie mógł czuć się współwłaścicielem, ale musiał na to zasługiwać.

*Ciąg dalszy w kolejnych wydaniach bloga.*

\*KILKA SŁÓW O **NIMB** – TEXTACH CITTRU

Peter Drucker – arcy mistrz zarządzania i organizacji – twierdził, że fundamentalnymi elementami **Biznesu** są **Marketing** i **Innowacje**. Reszta to wyłącznie wydatki. Kiedy dodamy do tego kompletu kilka sporych kropli substancji o nazwie **Nauka**, otrzymamy specyfik o nazwie NIMB (Nauka, Innowacje, Marketing, Biznes).

W cyklu krótkich testów/tekstów chcemy go dokładnie zanalizować, rozłożyć na czynniki pierwsze, przyjrzeć się możliwym reakcjom, spróbować prognozować jego zmiany, przydatność i skutki uboczne.

Nie oznacza to, że każdy NIMBowy artykuł będzie traktował o wszystkich składowych równocześnie. Naszym zamierzeniem jest, by tematy w NIMBie koncentrowały się na różnorodnych, ogólnych i szczegółowych, sprawach, które można powiązać z nowoczesną nauką, odkryciami, rynkowym wdrożeniem wynalazków, trendami w marketingu, także z całą niezbędną otoczką tych zjawisk: finansami, funduszami europejskimi, prawem, wzajemnymi relacjami środowisk biznesu i nauki, itp. – tak w kontekście codziennych dylematów naukowców, studentów, przedsiębiorców, jak i w odniesieniu do szeroko widzianych strategii, tendencji i zmian.



UNIWERSYTET  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE



TEXTY CITTRU 14 (03/2010)

Zapraszamy do czytania i komentowania tekstów - **odwiedź stronę NIMB na Facebooku:**

[www.facebook.com/pages/Krakow-Poland/NIMB-blog-tematyczny-CITTRU/300078894109](http://www.facebook.com/pages/Krakow-Poland/NIMB-blog-tematyczny-CITTRU/300078894109)