



oprac. Krystyna Dulak
i Piotr Żabicki, CITTRU

Tad Witkowicz na UJ: o pomysłach na biznes i zarabianiu milionów w branży high-tech - Część 1 -

*Obszerne fragmenty wykładu-spotkania Tada Witkowicza ze studentami,
jakie miało miejsce 12.10.2009 w Auditorium Maximum UJ.*

Spis podrozdziałów:

Ideologia biznesu	2
Muszę to mieć vs. miło by było to mieć?	3
W poszukiwaniu niszy	4
Konkurencja: cena i wartość	6

Byłem w Krakowie na studiach 38 lat temu. Jestem trochę zagubiony, ale bardzo mi miło powrócić po wielu latach i porozmawiać z Państwem.

Moje początki. Urodziłem się wychowałem się na wsi, w Kodniu nad Bugiem. Gdy miałem 16 lat wraz z rodziną wyjechalismy do Kanady. Studiowałem fizykę na Uniwersytecie Toronto, rok uczyłem się na UJ. Na początku pracowałem jako inżynier w Ottawie.

Jak przeanalizować czy pomysł jest dobry?

Zastanówmy się co nowego wnosimy? Start-up, który nie wnosi nic nowego nie ma szansy na sukces. Można trochę zarobić, ale tak naprawdę to taki samolot, który nigdy nie wystartuje.

Założyłem trzy firmy hi-tech, które odniosły sukcesy. To jest swego rodzaju unikatowe zjawisko ponieważ szansa na powodzenie firmy to około 10 %. Czyli 90% firm upada w ciągu pierwszych 3 lat. Tymczasem moim firmom się powiodło, więc prowadzę 3:0 [śmiech].

Pierwsza firma: systemy światłowodowe. Założyłem ją z małym kapitałem 5 tys. dolarów. Ja, mój współnik i trzech inżynierów pracowaliśmy bez pensji przez ponad rok, ale zbudowaliśmy

przedsiębiorstwo, która 3 lata później weszła na giełdę. Druga firma Cross-Comm, która



produkowała sprzęt komputerowy do łączenia sieci, weszła na giełdę w 1992 roku. Zająłem się outsourcingiem w Polsce. Stworzyłem grupę inżynierów w Gdańsku. Ten zespół tak dobrze działał, że rozrósł się do około 200 programistów. Teraz firma nazywa się Intel Poland i zatrudnia ok. 300 inżynierów. Następnym biznesem, który założyłem był Adlex. Firma ta opracowywała oprogramowanie dla Internetu. Sprzedałem ją konsorcjum Compuware.

Teraz założyłem spółkę Otago Capital, która doradza i inwestuje w start up-y. Jestem tutaj właśnie z ramienia tej spółki, którą wspieram, po to żeby pomóc młodym ludziom założyć firmy i żebyśmy wszyscy na tym zarobili.

Ideologia biznesu

Jak się zakłada biznes? Co jest ważne? Po pierwsze **trzeba zrozumieć, że jest kilka etapów rozwoju spółki**. Zaczynam od pomysłu. Później mamy fazę załączkowa, następnie rozwój i dominacja.

Powiedziałem, że 90% firm upada. **Główną przyczyną bankructwa firm jest to, że wydają pieniądze za szybko**. Jeśli pieniędzy jest dużo za darmo, łatwo je wydać szybko, jednak to nie ma nic wspólnego z rozwojem spółki.

Zaczynamy od pomysłu. Wszystko co ludzkość zdołała wytworzyć w ciągu ostatnich 10 tys. lat zaczynało się od pomysłu.

Jak przeanalizować czy pomysł jest dobry? Zastanówmy się co nowego wnosimy? Start-up, który nie wnosi nic nowego nie ma szansy na sukces. Można trochę zarobić, ale tak naprawdę **to taki samolot, który nigdy nie wystartuje**. Komu to jest potrzebne i dlaczego? Bardzo często spotykam inżynierów i naukowców, którzy mają patenty. A ja zadaję im pytanie czy rozmawiali już z potencjalnym klientem, któremu może to być potrzebne. Zazwyczaj odpowiadają że nie. Z punktu widzenia biznesu jest to trochę działanie od tyłu. Najpierw trzeba porozmawiać z klientem a później coś tworzyć. Oczywiście naukowcy wpadają na pomysły, które są wynikiem badań podstawowych. I ja to rozumiem, ale jak najszybciej trzeba rozmawiać z potencjalnymi klientami. Bo musimy wiedzieć, kto potrzebuje naszego wynalazku i dlaczego jest to dla niego bardzo istotne.

Druga istotna sprawa. **Mimo tego, że produkt jest potrzebny nie znaczy, że klienci go kupią**. Muszą być do tego nakłonieni. Ludzie nie kupują dlatego, że coś jest nowe i reklamowane. Trzeba ich zachęcić. Ale o tym za chwilę.

Na rynku poza konkurencją są też alternatywy. Unikalność jest bardzo ważnym elementem strategii start-upów. Jaki klient kupi coś od firmy, która robi to samo co inna - większa, która już istnieje na rynku, ma markę, stabilność finansową? Jeśli mniejsza i nowa firma robi to samo, to nie ma sensu ponosić ryzyka i kupować u niej, jeśli mogę kupić gdzie indziej, mając lepsze gwarancje jakości i ceny.

Oczywiście istotną sprawą jest kwestia ilości potrzebnych pieniędzy. Na tym etapie koncepcję finansują założyciele firmy. Inwestorzy tak naprawdę nie inwestują w sam pomysł.



Muszę to mieć vs. miło by było to mieć?

Według mnie koncepcje biznesu można sklasyfikować w dwóch kategoriach. **Pomysły „must have”** (muszę to mieć), czyli te które zaspakajają podstawowe potrzeby. Tak jak jedzenie, mieszkanie, leki, transport. Jak ktoś jest głodny to szuka i kupuje. Kieruje się ceną, jakością. Nie trzeba go namawiać. Niestety bardzo mało jest sytuacji rynkowych, kiedy można pomysły na takie produkty zrealizować.

Większość produktów, które wymyślają młodzi przedsiębiorcy lokuje się w kategorii **„nice to have”** (miło by było to mieć). Czyli można bez tego żyć, ale warto to mieć. Pod warunkiem, że ten produkt niesie jakąś korzyść. Są to np. rozrywka, fitness, gry komputerowe, wydatki na hobby, turystyka itd. Tutaj klient niekoniecznie będzie tak bardzo skłonny do zakupu. Dlatego trzeba go najpierw przekonać i dopiero wtedy konkurować z innymi firmami.

Pytania z sali:

- 1/. Czy firmy, w które pan zainwestował należą do „must have” czy „nice to have”? Do której grupy należały produkty tych firm?
- 2/. Jeśli inwestujesz w jakąś firmę miliony złotych na co te pieniądze mają najpierw być przeznaczone? Co jest najważniejsze?

Odpowiedź Tada Witkowicza:

Starałem się być jak najbliżej „must have” ale nie zawsze się udawało. Bez moich produktów można było żyć.

Pierwsze pieniądze są przeznaczane na pozyskiwanie klientów. Najchętniej inwestuję gdy jest już produkt, przynajmniej jakaś pierwsza wersja, kilku klientów i wtedy wiadomo, że sukces jest prawdopodobny. Dopóki nikt nie skorzysta z oferty, trudno stwierdzić czy biznes się uda. Produkty „nice to have” są trudne do sprzedania. Trzeba klientów nauczyć, przekonywać, więc cykl sprzedaży jest długi. Natomiast w kategorii „must have” krótszy.

Pytanie z sali:

- 3/. Jakie przyjąć założenia biznesowe odnośnie produktów, które nie są „must have” ale potencjalnie mogą być? Jak taki potencjał można z pomysłu wydobyć?

Odpowiedź Tada Witkowicza:

W dużej mierze zależy to od branży. Często rozmawiam z ludźmi, którzy zarządzają funduszami *venture capital* w USA. Jeden z nich przyznał, że nikt nie wiedział czy pomysły na firmy działające w internecie będą udane. Nikt nie przewidział, że np. Twitter (portal oferujący możliwość zamieszczania krótkich notatek, wspomnień z reguły dotyczących tego czym w danym momencie zajmuje się autor – np. spożywaniem śniadania lub oglądaniem telewizji – przyp. KG i PŻ) będzie sukcesem. Wydawało się, że to idiotyczny pomysł, a jednak okazało się inaczej. Są sytuacje, w których pomysł się sprawdza, ale trudno to przewidzieć. Jeśli się sprawdzi to w niedługim czasie ten produkt przechodzi z „nice to have” do „must have”. Dobrym przykładem jest e-mail. Kiedy zaczynałem prowadzić swoją drugą firmę, przez półtora roku nie używałem e-maila, pomimo tego, że wszyscy już to robili. Wolałem dostać dokumenty wydrukowane. A teraz bez e-maila nie mogę żyć. Czyli jest „must have”.



Ważny jest nowy rynek. Pomysły, które celują w nowy rynek mają dużą szansę sukcesu. Dzieje się tak dlatego, że nowy rynek jest dynamiczny, powstaje w nim wiele luk i można je wypełnić produktem. Tak było w 2000 roku gdy powstawało mnóstwo witryn internetowych. Trzeba było znaleźć sposób jak szukać w nich informacji. Powstało więc dużo wyszukiwarek stron internetowych. Teraz zostało tylko parę. Ale wielu ludzi, którzy stworzyli wtedy wyszukiwarki zarobiło niezłe pieniądze.

Na dojrzałym rynku bardzo trudno znaleźć lukę. Bo jeśli na wolnym rynku jest okazja do zarobienia pieniędzy, ktoś ją wcześniej czy później wykorzysta. Dlatego ja zaczynałem swoją karierę na nowym rynku, gdzie łatwiej znaleźć coś nieznanego. Oczywiście produkt musi być oryginalny - trzeba się różnić od konkurencji. Nawet jeśli produkt jest odmienny ze względu na jakąś banalną rzecz, może pasować do gustu pewnej grupy klientów.

W poszukiwaniu niszy

Trzeba jak najdłużej unikać konkurencji. Nie można liczyć, że jej nie będzie, bo jeśli nie ma konkurencji to nie ma rynku. Należy więc tak się ustawić na rynku, aby klient nie widział nas w tym samym świetle, jak postrzega innego konkurenta.

Pyt.: W jaki sposób pan trafił na niszę (na rynku komputerowym – przy. PŻ)?

Tad Witkowicz: To była dość prosta analiza rynku. Firmy kupowały coraz więcej komputerów. Dowiedziałem się, że sieci komputerowe w firmach są małe i skupiają około 50 użytkowników. W firmie, która ma 10000 pracowników daje to 200 sieci. Potrzebne więc było odpowiednie łącze między sieciami.

Stwierdziłem że to jest jakaś fundamentalna luka. **Tak właśnie do tego doszedłem, logiczną analizą, mimo że nie miałem zielonego pojęcia o komputerach, sieciach i softwarze.**

Nie należy konkurować ceną. Projekty biznesowe z Polski mają tą cechę, którą dobrze określił Rektor UJ prof. Karol Musioł, mówiąc że odwołują się do psychologii biednych ludzi. Polega to na tym, że głównie konkurują ceną. Takie działanie jest zabójstwem dla start-upów. **Trzeba konkurować wartością.**

Działalność mojej pierwszej firmy polegała na tym, że jeszcze jako inżynier wymyśliłem sposób, jak przesyłać wysokiej jakości sygnały telewizyjne przez światłowody na dalszą odległość. Wtedy to było „aż” 3 km.

Był rok 1980 i tworzył się nowy rynek. Światłowody zaczynały być popularne, jako nowa technologia, która miała różne zastosowania. Dodatkowo rozpoczął się rozwój telewizji lokalnej. Zdarzał się np. pożar, przyjeżdżała telewizja z kamerą, ale radiowóz musiał stać pół kilometra dalej, bo nie mógł dojechać. Jak więc przetransferować sygnał kamery do wozu, żeby wysłał on go do stacji telewizyjnej? Trzeba było mieć kabel telewizyjny, który był bardzo ciężki, a światłowód ważył 500 razy mniej. Wykorzystałem więc ten nowy rynek i technologię, żeby założyć firmę, która potrafiła to zrobić. Miałem wynalazek,



który pozwalał takie zadania wykonywać lepiej niż jakakolwiek inna firma, która też zajmowała się światłowodową technologią.

Druga firma CrossComm, specjalizowała się w łączeniu sieci komputerowych na odległość. W roku 1987 wszystkie duże korporacje zaczęły kupować pecety dla swoich pracowników. Łączyci te komputery w sieci. Ale problemem była ilość komputerów. Firma zatrudniała 10 tys. pracowników, a do jednej sieci można było teoretycznie podłączyć 1000 komputerów, praktycznie tylko 50. Były więc setki sieci, które należało scalić. W dodatku duże firmy mają oddziały w różnych miejscach. Sieci są rozsiane na odległość, w związku z czym istotny był problem, jak łączyć je razem. Dziś to jest trywialne, ale wtedy nie było.

Potrzeba udoskonaleń była bardzo duża. Powstawało coraz więcej sieci komputerowych, i rynek stawał się już wypełniony. Wszyscy zajmowali się łączeniem komputerów w sieci, ale nikt nie zajmował się łączeniem sieci razem. Byłem pierwszy. Ten szybki rozwój sieci komputerowych i komputerów w latach 85-95, napędzał dynamiczny rynek, na którym łatwo było zaistnieć. Wtedy dodatkowo wycelowaliśmy w specyficzną sieć technologii IBM, która była słabo obsługiwana. Nie tylko więc łączyliśmy sieci komputerowe. Trafiliśmy w niszę. Musieliśmy konkurować tylko z IBM, co mimo wszystko nie było łatwe.

Pytanie z sali:

4/. W jaki sposób pan trafił na tą niszę? Czy to był przypadek czy analiza rynku?

Odpowiedź Tada Witkowicza:

To była analiza rynku, która okazała się dość prosta. Duża firmy równa się dużo pracowników. Firmy kupowały coraz więcej komputerów osobistych. Pecety były podłączane do sieci takich jak *fileserver*, *printserver*. Zacząłem czytać artykułu i dowiedziałem się, że te sieci są małe i skupiają 50 użytkowników. W firmie, która ma 10000 użytkowników daje to 200 sieci. Potrzebne więc było odpowiednie łącze.

Istniała wtedy firma, która miała już produkt, nazywało się to *bridge* (dzisiaj *router*). Ale nikt nie rozwiązywał problemu łączenia biura np. w Bostonie z biurem w Chicago. Stwierdziłem, że to jest jakaś fundamentalna luka. **Tak właśnie do tego doszedłem, logiczną analizą. Absolutnie nie miałem zielonego pojęcia o komputerach, sieciach i softwarze.**

Pytanie z sali:

5/. Czy patentował Pan swoje pomysły?

Odpowiedź Tada Witkowicza:

Nigdy nie patentowałem. Mam tylko jeden patent, który zrobiłem podczas pracy w instytucie naukowym. **Uważam, że *trade secret* czyli *tajemnica firmowa* jest najlepszym sposobem na zachowanie pozycji na rynku.** Problem z patentami jest taki, że po pierwsze trzeba ogłosić swój wynalazek publicznie, po drugie trzeba go obronić. A żeby bronić trzeba mieć dużo pieniędzy na adwokatów. Najpierw żeby pozyskać patent, dzisiaj to jest ok. 100 tys dolarów, później żeby dostać mocny patent, który obowiązuje na całym świecie. Następnie trzeba go jeszcze bronić przez zakusami konkurencji. Nawet jeśli byśmy wygrali sprawę w sądzie z jakąś firmą, to ona się odwoła. Minie 5-10 lat. Trzeba przynajmniej milion dolarów aby obronić patent w USA.



Muszę podkreślić, że patenty są ważne w takich dziedzinach jak medycyna czy biotechnologia, bo w tym zakresie małe firmy-start up, raczej nie mają szans się rozwinąć. Strategia jest zwykle taka, że mała firma wynajduje lek, urządzenie medyczne, które są niemal automatycznie sprzedawane do Novartisa lub Mercka. W takim przypadku - **bez patentu nie zostaną kupione**.

Pytanie z sali:

6/. Czy w przypadku małych firm patenty też kosztują ok. 100 tys. dolarów?

Odpowiedź Tada Witkowicza:

Uważam, że tak. A co gdyby pozyskał pan patent w Chinach? Chyba należałoby namówić Obamę, żeby wysłał tam odrzutowce. Nie ma pan szans obronić patentu w Kraju Środka [śmiech].

Konkurencja: cena i wartość

Nigdy nie udało mi się uniknąć konkurencji. Gdy myślałem, że jej nie ma, zawsze pojawiała się w najgorszych sytuacjach. Ceny moich produktów były dużo wyższe niż u konkurencji. **Starałem się zbudować wartość.** Oczywiście można kupić tani samochód, ale wielu ludzi wybiera Mercedesa. Mercedes właśnie sprzedaje wartość, która nie jest dla każdego (dlatego też między innymi jest ważna). Wszystko po to, aby nie konkurować ceną. Nawet gdybym miał metodę produkcji, która kosztuje jedną/piątą tego co u konkurenta, też stawiałbym na wartość.

Nie lubię rywalizować ceną, nigdy tego nie robiłem i unikałem. W mojej książce („Od nędzy do pieniędzy” – przyp. KD i PŻ) opisany jest przykład związany z takim podejściem. Weszliśmy na rynek z moją pierwszą spółką, sprzedając urządzenie do światłowodów za 5000 dolarów. Braliśmy udział w wystawie i zorientowaliśmy się, że obok nas jest firma, która sprzedawała ten sam produkt za 3000 dolarów. I to nie był byle kto, ale firma, która jest dostawcą głównych stacji telewizyjnych na całym świecie. Wydaliśmy wszystkie pieniądze na prototyp, a okazało się, że on nie ma szans. Zdecydowaliśmy się przebudować produkt, stworzyć dodatkowe funkcje i sprzedaliśmy ten system po 15000 dolarów. System konkurenta był dobry do przesyłania sygnałów telewizyjnych, ale okazało się, że - jeśli chodziło o przesyłanie sygnału audio - na przykład z dwóch mikrofonów, już nie dał rady tego zrobić.

Pytanie z sali:

7/. Pana firmy prowadzone w USA i te, które rozwija Pan w Polsce szukały raczej klientów w Europie Zachodniej i w Ameryce. Powiedział Pan, że w Polsce konkuruje się ceną, bo jest to syndrom biednego klienta. Czy łatwy jest do przeniesienia na sytuację w Polsce system tworzenia biznesu w USA i Europie Zachodniej? Czy takie proste transponowanie ma sens?

Odpowiedź Tada Witkowicza:

W Polsce Mercedes kosztuje 50% więcej niż w USA i się sprzedaje. Firma, w którą zainwestowałem w Warszawie tworzy portale internetowe dla sprzedawców, do wewnętrznego zastosowania. Firmy kupują abonament, który kosztuje kilka tysięcy



złoty miesięcznie i mają mnóstwo narzędzi do wykorzystania, m.in. jak kształcić sprzedawców i jak nimi zarządzać. My rozmawiamy z klientem i szukamy okazji podniesienia wartości. Jak już się wejdzie do klienta to jest się w zupełnie innej sytuacji niż jak się stoi przed drzwiami. Człowiek zaczyna się otwierać i okazuje się, że tam (w jego firmie) są kolejne żyłki złota. My dodajemy następne moduły i to prowadzi do podniesienia ceny. Determinantem ceny jest alternatywa. Jeśli klient nie ma innego wyjścia, nie będzie się martwić o cenę.

Pytanie z sali:

8/. Mówi pan – ujmę to kolokwialnie – o tak zwanym żyłowaniu klientów „na maxa”. Czy ma pan jakieś opory moralne, granice gdzie cena już nie idzie w górę? Sprzedajemy wartość, która jest trochę wirtualna. Czy jest taka granica czy w biznesie ona nie istnieje?

Odpowiedź Tada Witkowicza:

Niemoralnie jest zostawiać głupca z pieniędzmi w kieszeni - je trzeba wziąć. Ale w biznesie to nie zadziała. Nikt mi nie musi płacić tych pieniędzy. Jeśli coś nie jest warte swojej ceny nikt tego nie kupi.

Niedawno dowiedziałem się, że będziemy zatrudniać eksperta, aby wycenił ile jest warta nasza firma. Według **mnie firma jest warta tyle ile ktoś chce za nią zapłacić a nie**

Żeby działać trzeba mieć strategię. Po pierwsze **należy unikać konkurencji jak najdłużej**. Czołowe zderzenie, nawet dwóch rowerów, kończyć się może kalectwem.

tyle na ile ekspert ją wyceni. Tak samo sytuacja jest z klientami. Nie chcą płacić jeśli produkt nie jest dla nich wartościowy.

Czytałem już ponad 300 biznesplanów z Polski i podzielę się moimi obserwacjami. Ludzie często piszą, że ich produkt nie ma rywali. **Jeśli nie ma konkurencji to nie ma rynku**. Konkurencją może być alternatywa, nawet jeśli czasem się wydaje,

że ma niewiele wspólnego z naszym produktem. Może nikt nie tworzy identycznego produktu, ale są inne rozwiązania, zaspakajające podobne potrzeby. Jeśli konkurenci robią coś słabo, trzeba się wtedy zastanowić dlaczego. Albo nie da się tego zrobić lepiej, nie opłaca się, albo robią coś innego, na czym dużo więcej zarabiają. Jeśli konkurent wykonuje coś nie najlepiej to wcale nie jest to argumentem, że z nim wygramy. W maratonie nie liczy się ten kto jest na prowadzeniu na początku zawodów, ale ten kto jest pierwszy na mecie. Trzeba się zastanowić jak utrzymać to czołowe miejsce, jak zwalczyć konkurencję.

Ludzie mówią, że będą tańsi lub będą mieć lepszy serwis. Jeśli czytam taki argument w biznesplanie pytam: dlaczego będą lepsi? Muszą być jakieś zasady, technologia, fundament, a nie tylko chęć. Za chęci można tylko dostać Pokojową Nagrodę Nobla, jak to się stało w 2009 roku [śmiej].

Żeby działać trzeba mieć strategię. Po pierwsze należy unikać konkurencji jak najdłużej. Czołowe zderzenie, nawet dwóch rowerów, kończyć się może kalectwem. Jeśli jest konkurencja trzeba przemyśleć jaka jest jej słaba strona, albo zmienić reguły gry. Moja firma CrossCom działała na rynku sieci komputerowych. Były wtedy różne opcje. Między innymi IBM promowała swoją technologię „talk and ring”. Byli pierwszym producentem



pecetów, więc chcieli „złapać klientów za gardło”. Bo jeśli klient kupił ich komputer i sieć to już mają go w kieszeni. IBM zależało na tym, żeby wszyscy używali technologii „*talk and ring*”. Natomiast konkurenci tacy jak Sun Microsystems, HP, promowali technologię Ethernet żeby nie pomagać IBM, chcieli zachęcić klientów do kupowania ich urządzeń.

Rynek na sprzęt rozwijał się bardzo szybko i większość produktów tego rynku, jak się okazało, była skierowana na Ethernet. Ale było też bardzo dużo konkurentów. Nasze obroty rosły 100% rocznie, czyli bardzo dobrze. Jednak wygrywaliśmy jedynie 1 na 10 przetargów, ale ponieważ rynek rozwijał się dynamicznie to wystarczyło.

Szybko doszedłem do wniosku, że na dłuższą metę wygrywanie 1 meczu na 10 nie jest satysfakcjonujące. Było dobrze, ale konkurentów przybywało. Zaczęliśmy analizować rynek i wpadliśmy na następujący pomysł. Duże firmy miały komputery wyprodukowane przez IBM, ale też pochodzące z fabryk HP i innych. Miały więc różne technologie. Postanowiliśmy zrobić *router* łączący różne rozwiązania techniczne. Nikt nie zrobił tego wcześniej, ponieważ nie było to opłacalne. Sun Microsystems, Cisco, IBM, którzy mieli 100 razy więcej inżynierów, mogli stworzyć taki *router*, ale tego nie zrobili. Nie dlatego, że nie potrafili, ale **im politycznie nie było na rękę wspomóc klienta w podłączeniu się do sieci obsługiwanej przez urządzenia konkurencji. A my, niejako spoza tego układu informatycznych potentatów, mogliśmy łączyć każdego z każdym – i na tym zarabiać.**

I zrobiliśmy takie urządzenie. Jeśli klient potrzebował połączyć dwie sieci nie mógł kupić tego produktu od nikogo innego, tylko od nas. Co prawda było mało takich klientów, ale jak weszliśmy do klienta i sprzedaliśmy mu to urządzenie, równocześnie oferowaliśmy mu oprogramowanie do zarządzania naszym sprzętem i łączenia w sieci. Klient, który kupił od nas raz, stanowi 50% szansy, że zrobi to po raz kolejny. A ten, który nie kupił ma tylko 5% szans bycia potencjalnym nabywcą.

Jeśli klient kupił od nas, wtedy sprzedawca zauważa kolejne potrzeby i proponuje urządzenia, które mamy w swojej ofercie. Gdy klienci mają już nasz system zarządzania, to my dołączymy następne urządzenie. I powoli, w ten sposób zdobywalibyśmy klientów. Moja firma była mała w porównaniu z IBM, ale **potrafiliśmy manewrować tak, żeby zmienić reguły gry.**

Ciąg dalszy w kolejnych wydaniach bloga.

*KILKA SŁÓW O BLOGU **NIMB**

Peter Drucker – arcymistrz 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.

Cytuj podając następujące źródło:

Tad Witkowicz na UJ: o pomysłach na biznes i zarabianiu milionów w branży high-tech, cz. 1, oprac. Krystyna Dulak i Piotr Żabicki, NIMB nr 11/12 (11/12.2009), www.cittru.uj.edu.pl



UNIWERSYTET
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE



NIMB 11/12 (11/12 2009)

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.

Zapraszamy do czytania i komentowania tekstów w NIMBie (już wkrótce uruchamiamy forum). Co miesiąc (przynajmniej) nowa dawka – mamy nadzieję że „smakowitych” i inspirujących, naukowo-innowacyjno-marketingowo-biznesowych spostrzeżeń, propozycji, analiz.

www.cittru.uj.edu.pl