

GUY RAZ

WSPÓŁAUTOR PODCASTU *HOW I BUILT THIS*, KTÓRY
MA KILKADZIESIĄT MILIONÓW ODTWORZEŃ MIESIĘCZNIE



JAK



ZBUDOWAŁEM

FIRMĘ

PRAWDZIWE HISTORIE
PRZEDSIĘBIORCÓW



GUY RAZ

NILS PARKER

WSPÓŁAUTOR PODCASTU *HOW I BUILT THIS*, KTÓRY
MA KILKADZIESIĄT MILIONÓW ODTWORZEŃ MIESIĘCZNIE



JAK



ZBUDOWAŁEM

FIRMĘ

PRAWDZIWE HISTORIE
PRZEDSIĘBIORCÓW

PRZEDKŁAD: KONRAD PAWŁOWSKI

mt biznes

Spis treści

WSTĘP 9

Część I. POTRZEBA

1. Bądź otwarty na nowe idee 21
2. Czy strach ma wielkie oczy? 33
3. Opuść strefę bezpieczeństwa, jednak rób to rozsądnie 45
4. Przeprowadź analizę 55
5. Znajdź współzałożyciela 67
6. Finansowanie. Część 1: Bootstrapping 77
7. Przygotuj historię firmy 91
8. Finansowanie. Część 2: Pieniądze innych ludzi 104
9. Iteracja, iteracja i jeszcze raz iteracja 115

Część II. Testy

10. Wejdz bocznymi drzwiami 129
11. Lokalizacja to podstawa 138
12. Walcz o zainteresowanie. Część 1: Szum medialny 149
13. Walcz o zainteresowanie. Część 2: Tworzenie poczty pantoflowej 161
14. Przetrwaj trudne chwile 174
15. Finansowanie. Część 3: Pieniądze od profesjonalnych inwestorów 185
16. Chroń to, co zbudowałeś 199
17. Gdy nadchodzi katastrofa 210
18. Sztuka przechodzenia przez punkt zwrotny 222

Część III. Cel

- 19.** Nie chodzi tylko o pieniądze 237
- 20.** Buduj kulturę, a nie kult 248
- 21.** Nie wychylaj się, a dotrzesz dalej 260
- 22.** Zarządzaj napięciami pojawiającymi się w spółce 268
- 23.** Poznaj samego siebie 279
- 24.** Kiedy sprzedać firmę, a kiedy w niej pozostać 291
- 25.** Bądź troskliwy 303
- 26.** Co zrobić, gdy masz szczęście 316

POSŁOWIE 325

Podziękowania 329

Opuść strefę bezpieczeństwa, jednak rób to rozsądnie

Reid Hoffman, były pracownik PayPala i założyciel LinkedIna, ujął romantyczną naturę przedsiębiorczości chyba lepiej niż ktokolwiek, gdy powiedział: „Otwarcie firmy można porównać do rzucenia się z urwiska i konstruowania samolotu podczas drogi w dół”.

Czy w podejmowaniu nowych wyzwań i skoku w nieznane tkwi nuta romantyzmu? W takim czy innym momencie wszyscy z nas zauroczonych perspektywą otwarcia własnej firmy słyszą historie o tych, którzy osiągnęli sukces: o wielogodzinnych sesjach pisania kodu, o pracy każdej nocy przez całe tygodnie, o czterech przyjaciółach słoczonych w małym mieszkaniu i spotykających się w kuchni na „narady zarządu”.

We wstępach do swoich wystąpień słynni założyciele firm z nutką rozrzewnienia wspominają takie momenty. Czasy, gdy w kieszeni nie było nawet jednego dolara, gdy limit kart kredytowych został wyczerpany co do centa, gdy miesiącami jadło się tylko makaron i popijało go Mountain Dew.

To były stare dobre czasy.

Niektórych ludzi takie historie rozweselają, innych przerażają. Przez długi czas zaliczałem siebie do tych drugich. I do pewnego stopnia nadal się do nich zaliczam. Chodzi mi o to, czy nie jest szaleńcem ktoś, kto całkowicie wyzbywa się ostrożności, jak opisał to Reid? Kto przy zdrowych zmysłach zdecydowałby się na tak olbrzymie ryzyko? Jeśli budowanie firmy lub tworzenie czegoś nowego można porównać do skoku w przepaść, *mając nadzieję*, że po drodze skonstruuje się samolot, a w przeciwnym razie umrze okropną śmiercią, to nasuwają się pytania, które zawsze chciałem zadać przedsiębiorcom.

Po co to robić? Co wtedy myślicie? Po co w ogóle skakać?

Odkryłem jednak pewną uspokajającą rzecz: na każdego, kto skacze z zamkniętymi oczami, zdarza się także przedsiębiorca innego rodzaju. Taki, który nie skacze w przepaść na oślepe, taki, który nie zamyka oczu i nie poddaje się bezwolnie przyciąganiu. Oczy takiego przedsiębiorcy są szeroko otwarte. Zmierzył on głębokość przepaści i podobnie jak wytrenowany gimnastyk wie, w którym miejscu wyląduje. Co ważniejsze, zdaje sobie sprawę, że jeśli nie będzie mógł zbudować samolotu na czas, lądowanie się nie uda i firma oraz całe życie będą stracone. Jest to człowiek, który pedantycznie złożył i wielokrotnie sprawdził spadochron.

Nie chcąc nadużywać tej metafory, powiem jeszcze tylko, że większość spotkanych przeze mnie przedsiębiorców, którzy osiągnęli sukces, porzuciło dotychczasową strefę komfortu na tyle mądrze i bezpiecznie, na ile było to możliwe. Robili to na dwa sposoby: albo zostawali w starej pracy, dopóki ich firmy nie wymagały poświęcenia większej ilości czasu, niż było to w takiej sytuacji możliwe, albo mieli plan awaryjny na wypadek niepowodzenia, co pozwalało im na spokojny sen.

Daymond John wykorzystał oba te sposoby.

W 1989 roku, zanim został najsprytniejszym z rekinów w programie *Shark Tank*, był jednym z najambitniejszych kelnerów sieci Red Lobster. Miał dwadzieścia lat, mieszkał z matką w Hollis na Queensie i wieczorami serwował bułeczki *cheddar*

bay biscuits miłośnikom owoców morza, a w ciągu dnia pracował nad nową hiphopową marką ubrań. Nazwał ją FUBU („for us by us”, czyli „dla nas przez nas”); była to reakcja na politykę drogich firm odzieżowych, które nie chciały, by „raperzy, młodzież z ubogich dzielnic i Afroamerykanie” nosili produkowane przez nie ubrania.

„Zacząłem mieć dość słuchania o tych markach” – powiedział mi Daymond. „Chciałem stworzyć markę, która byłaby ofertą dla ludzi kochających i szanujących hip-hop”.

Jego pierwszy produkt powstał w mniejszym lub większym stopniu przez przypadek. Był to rodzaj wełnianej czapki narciarskiej (nie takiej z pomponem na czubku, lecz z małym krawatem przypominającym sznurowadło), która była relatywnie niedroga i stawała się popularna wśród raperów, lecz nie można jej było dostać tam, gdzie ludzie zwykle udawali się na zakupy odzieżowe. „Przeszukałem całe centrum Manhattanu” – wspomina Daymond. „I gdy w końcu jedną znalazłem, to jeśli dodasz do tego benzynę i parkingi, kosztowała mnie 30 dolarów. Gdy pokazałem ją mojej matce, tak to skomentowała: »Nie powinieneś płacić tyle pieniędzy za coś, co można zrobić za 2 dolary«”.

Właśnie wtedy w jego głowie narodził się pomysł. Dostrzegł możliwość. Matka wysłała Daymonda do sklepu, gdzie za 40 dolarów kupił odpowiednią tkaninę i pokazała mu, jak szyć czapki. W ciągu trzech godzin uszył ich osiemdziesiąt. Produkcja jednej kosztowała nie 2 dolary, lecz 50 centów. Teraz musiał je tylko sprzedać.

Następnego dnia był Wielki Piątek i wszyscy sąsiedzi wybierali się do centrum handlowego Jamaica Colosseum, by zrobić zakupy na Wielkanoc. Daymond też się tam udał. „Stałem na rogu i proponowałem czapki ludziom wchodzącym i wychodzącym z centrum” – opowiada. „Sprzedawałem je po 20 dolarów, jeśli jednak ktoś tyle nie miał, to akceptowałem i 17, a nawet 15 dolarów. Jeśli ktoś i tyle nie miał, to sprzedawałem je po 10 dolarów. Dwie ostatnie poszły za 3 dolary”. Pod

koniec dnia Daymond dysponował kapitałem 800 dolarów, w czym 760 stanowiło czysty zysk. Był to dwudziestokrotny zwrot z inwestycji. W ciągu kilku miesięcy wykorzystał pieniądze z podobnych sprzedaży, by dopracować jakość czapek i stworzyć logo FUBU, a następnie rozszerzył ofertę o koszulki.

Popyt rósł i Daymond zaczął kupować zwykłe T-shirty i bluzy Championa w okolicznych sklepach odzieżowych, a następnie naszywał logo FUBU na nazwę Champion. Gdy już sprzedawał sporo takich bluz, wykorzystał zysk do zakupienia w różnych częściach kraju dobrych jakościowo swetrów i bluz. Wynajął pracownie hafciarskie i drukarkę sitodrukową, by podnieść jakość swoich produktów.

„W tamtym okresie koncentrowałem się na dużych czarnych mężczyznach z sąsiedztwa” – wyjaśniał Daymond. „Nie mieli wielu opcji, by modnie się ubierać, więc musieli iść do sklepu Rochester Big and Tall, by kupić białą lub czarną koszulę w dużym rozmiarze lub też musieli słono płacić za ubrania robione na zamówienie. Znaleźliśmy więc miejsce, gdzie produkowano koszule w rozmiarach 4X, 5X oraz 6X i kupiliśmy po dwadzieścia w każdym rozmiarze”. Wyobraźcie sobie tylko: sześćdziesiąt olbrzymich koszul z logo FUBU wydrukowanym dużą czcionką. Trudno byłoby czegoś takiego nie zauważyć, prawda? Tak właśnie myślał Daymond. „Wiedzieliśmy, że jeśli damy (za darmo) koszule tym facetom, którzy byli ochroniarzami i wyki-dajłami stojącymi przy wejściach do klubów, to nie założą ich tylko raz. Wiedzieliśmy, że będą je zawsze nosić. I tak właśnie przez pierwsze sześć miesięcy robiliśmy, a ci faceci zmienili się w żywe plakaty reklamowe”.

Jednak nie byli oni tylko wyki-dajłami i ochroniarzami; nie byli także tylko osobami, które sprawdzają identyfikatory i panują nad tłumem. Przede wszystkim znali się z raperami, którzy definiowali na nowo popkulturę w Ameryce. Byli bramkarzami w najmodniejszych klubach Nowego Jorku, będących współczesnym odpowiednikiem słynnego Studia 54. Oznaczało to, że nosząc ubrania dostarczane przez Daymonda, każdy z nich

był oddychającym odpowiednikiem tablicy reklamowej z logo FUBU, umieszczonej na Times Square. Logo zwróciło uwagę Ralpa McDanielsa, wpływowego współtwórcy telewizyjnego show *Video Music Box*, który przyczynił się do wypromowania prawie każdego hip-hopowego artysty na Wschodnim Wybrzeżu od 1983 roku. Ralph zaprosił Daymonda i jego wspólników do udziału w programie w 1993 roku i powiedział widzom, że FUBU jest *cool*.

„Pokazał nas i po tym programie wszyscy raperzy, naprawdę wszyscy, zaczęli nosić nasze ciuchy, bo Ralph pokazał nam kciuk do góry” – opowiada Daymond.

Udział w programie był niezwykle istotny i nie ma w tym ani krzty przesady. Trzeba zdawać sobie sprawę, że w latach 1992–1993 rap i hip-hop bardzo intensywnie się rozwijały i dołączyły do głównego nurtu muzycznego. Był to okres, w którym świat poznał pierwsze albumy takich czołowych artystów hip-hopu, jak Dr. Dre, Arrested Development, Common, House of Pain, UGK, Snoop Dogg, E-40, Bone Thugs-n-Harmony i Roots. Nie należy też zapominać o kolejnych, takich jak Beastie Boys, Eric B. & Rakim, Public Enemy, Too Short czy Ice Cube. Nie chcę, by ta książka zamieniła się w emitowany przez VH1 odcinek *Behind the Music* poświęcony historii rapu, jest jednak ważne, by sobie uświadomić, że FUBU zaczęła się rozwijać jako marka związana z hip-hopem w tym samym okresie, w którym wielu artystów kojarzonych ze złotą erą tej muzyki stało się gwiazdami i nosiło ubrania właśnie tej firmy.

Daymond miał w tym momencie za sobą już cztery lata przygody z FUBU i jego raczkujący biznes odniósł kilka zwycięstw. Niektóre z nich były na tyle znaczące, że gdyby zdarzyły się dzisiaj, mogłyby zainspirować założycieli do porzucenia studiów lub pracy, przeniesienia się do Krzemowej Doliny i postarania się o kapitał. Czyli w gruncie rzeczy do wykonania skoku, o którym mówił Reid Hoffman.

Jednak Daymond nie rozważał takiej możliwości. Nawet wzrost sprzedaży, który nastąpił po występie w programie

Video Music Box, nie skłonił go do porzucenia „prawdziwej pracy”, a jedynie do zmniejszenia liczby godzin. Potem był przedsiębiorcą. „Przez czterdzieści godzin tygodniowo pracowałem w Red Lobsterze, a sześć poświęcałem FUBU. Potem było to trzydzieści godzin w restauracji i dwadzieścia w firmie, bo zaczęły napływać pieniądze” – powiedział publiczności złożonej z przedsiębiorców na jednej z konferencji CNBC iConic w 2017 roku.

Wielu znakomitych przedsiębiorców, będących na początku karier w podobnej sytuacji, przyjęło identyczne podejście: starali się pogodzić starą pracę z realizacją nowych pomysłów. Gdy Phil Knight otwierał Blue Ribbon Sports, firmę, która później przekształciła się w Nike, przez pięć lat był jednocześnie biegłym rewidentem i „sześć dni w tygodniu poświęcał na pracę w Price Waterhouse”, a pozostały czas pracował w Blue Ribbon. „Nie miałem nic przeciwko temu” – wspomina w pamiętniku *Shoe Dog*, gdyż „dużą część zarobków wpłacałem na konto Blue Ribbon, zwiększając ceny kapitał i płynność firmy”.

Branża obuwnicza jest trudna, jeśli jednak chodzi o pieniądze, to na palcach jednej ręki można policzyć branże, które byłyby bardziej ryzykowne niż lotnictwo. Jak żartował założyciel Virgin Atlantic Richard Branson, „Jeśli chcesz być milionerem, zacznij od miliarda i załóż linię lotniczą”. O prawdzie zawartej w tym żarcie mogą zaświadczyć cmentarzyska upadłych firm lotniczych.

To sprawia, że osiągnięcie nieżyjącego już Herba Kellehera, który był współzałożycielem Southwest Airlines, jest jeszcze bardziej spektakularne. Przez długi czas, gdy firma się rozwijała, Kelleher pracował jako prawnik. Przez pierwsze cztery i pół roku zdobywania kapitału, uzyskiwania zgód FAA i leasingu samolotów bronił także firmy w licznych sprawach sądowych.

Jednak w 1969 roku sytuacja stała się bardzo zła, pieniądze się skończyły i zarząd zaczął poważnie dyskutować o zamknięciu linii. Tylko postawa Herba, który „bronił firmy, nie pobierając wynagrodzenia i opłacając wszystkie sądowe koszty

z własnej kieszeni”, powodowała, że jeszcze utrzymywała się na powierzchni. Wykonując tak długo swoją codzienną pracę, dała linii lotniczej oddech, którego potrzebowała, by w końcu stać się najnowszym (i jedynym w tamtych czasach) tanim przewoźnikiem. Dzisiaj Southwest pod względem liczby pasażerów jest trzecią największą linią świata.

Herb nie zrezygnował z praktyki prawniczej aż do 1981 roku, czyli przez czternaście lat od założenia Southwest Airlines, i w końcu zrobił to tylko ze względu na nalegania ze strony zarządu. Daymond John nie wytrwał w dwóch pracach tak długo. Zrezygnował całkowicie z zatrudnienia w Red Lobsterze w 1995 roku, czyli sześć lat po założeniu FUBU. I podjął taką decyzję dopiero wtedy, gdy zabezpieczył wielomilionowe finansowanie u szefa tekstylnej części południowokoreańskiego giganta technologicznego Samsunga jako części kontraktu, którego Daymond i jego wspólnicy potrzebowali, by zabezpieczyć wartość 300 tysięcy dolarów dostawy zamówione kilka miesięcy wcześniej podczas targów MAGIC w Las Vegas.

W ten sposób dochodzimy do sedna decyzji podjętej przez Daymonda, by tak długo zostać w Red Lobsterze i do tego, dlaczego podczas konferencji iConic namawiał potencjalnych przedsiębiorców, by *nie* porzucali dotychczasowych zajęć. Mimo pierwszych sukcesów, uwagi mediów i kreatorów trendów, pomimo rosnącej rozpoznawalności marki w hiphopowej społeczności, nad FUBU ciągle wisiało ryzyko utraty płynności. Nieustannie potrzebna była gotówka.

„W latach 1989–1992 zamykałem firmę trzy razy, gdyż ze względu na koszty rozwoju brakowało pieniędzy” – opowiada Daymond. „Podobnie jak w wypadku wielu innych przedsięwzięć, zarówno moi partnerzy, jak i ja braliśmy kredyty w kwotach większych niż 50 tysięcy dolarów, które były w dodatku wysoko oprocentowane, co nie było najmądrzejszą rzeczą”. A co z tymi targami w Las Vegas? Daymond i jego wspólnicy zakradali się na nie codziennie, nosząc ubrania z logo FUBU, którymi starali się zainteresować detalistów, gdyż nie mogli

sobie pozwolić na najskromniejsze nawet stoisko. A ten kontrakt z Samsungiem? Był to efekt ogłoszenia, które matka Daymonda zamieściła w „New York Timesie”: „Mamy zamówienia o wartości miliona dolarów. Potrzebne jest finansowanie”. Ogłoszenie kosztowało 2 tysiące dolarów. Daymond musiał przez miesiąc pracować w Red Lobsterze, by za nie zapłacić.

Daymond mógłby powiedzieć, że praca w Red Lobsterze była dla FUBU tym samym, co praktyka prawnicza Herba Kellehera dla Southwest: w obu przypadkach pozwoliło to firmom wystartować i dopiero gdy już się umocniły na rynku, założyciele porzucili swoje dotychczasowe zajęcia. Daymond mógłby również powiedzieć, że Red Lobster był zabezpieczeniem, z którego mógł skorzystać, gdy w FUBU działo się źle. Ktoś mógłby argumentować, że sytuacja byłaby inna, gdyby poświęcał swojej firmie więcej czasu; na pewno w krótkiej perspektywie by to pomogło. „Gdyby [FUBU] upadła [na początku], nie byłbym zadłużony, nie miałbym ogromnego deficytu finansowego i mój standing kredytowy nie byłby przez siedem lat zrujnowany” – powiedział Daymond słuchaczom na konferencji. Miał pracę, a dzięki niej mieszkanie, ubranie i wyżywienie. Miał pracę, w której był dobry i którą lubił. „To były naprawdę superczasy, gdy pracowałem jako kelner” – opowiadał o wczesnych latach działalności.

Świadomość, że zawsze może wrócić do zawodu, w którym był dobry i w którym miał doświadczenie, nie sprawiała, że poświęcenie się FUBU w stu procentach wydawało się mniej przerażające, lecz znacznie zmniejszało niebezpieczeństwo. Taka alternatywa zawsze pozwalała na miękkie lądowanie, dawała wyjście awaryjne. Podobnie było w wypadku Jima Kocha. Świadomość, że gdyby chciał, to może wrócić do Boston Consulting Group lub pójść do innej firmy zajmującej się doradztwem, powodowała, że szalony pomysł (takim się wówczas wydawał), by otworzyć browar, nie był już tak zwariowany. W przypadku Sary Blakely, miliardarki i założycielki firmy Spanx, wyjściem rezerwowym był powrót do sprzedawania

faksów. Dla Marka Cubana, przedsiębiorcy internetowego należącego do tej samej grupy rekinów co Daymond John, był to zawód barmana. Założyciel JetBlue Airways, David Neeleman, wiedział, że jeśli pomysł stworzenia taniej linii lotniczej się nie powiedzie, zawsze może powrócić do prowadzenia biura podróży.

Takie plany awaryjne oferowały założycielom różny stopień poczucia bezpieczeństwa, lecz to, ile pieniędzy będą mogli zarobić, było o wiele mniej istotne od tego, że utrzymując dotychczasowe zajęcia, będą przynajmniej mieli pieniądze na życie. Właśnie takiego podejścia nauczyła się Jane Wurwand, założycielka firmy Dermalogica, od swojej matki, która wychowała się w Anglii. „Pięć słów wypowiedzianych przez matkę do mnie i do siostry, które zmieniły moje życie, brzmiało: »Naucz się, jak coś robić!«” – opowiadała Jane. „Była całkowicie przekonana, że każda z nas musi zdobyć jakąś konkretną umiejętność, bez względu na wszystko. Gdybyśmy znalazły się gdziekolwiek na świecie, powinnyśmy potrafić robić coś, co pozwoli na utrzymanie i wyżywienie”.

Zawodem Jane była pielęgnacja skóry. Zaczynała karierę, ucząc zasad pielęgnacji licencjonowane kosmetyczki w Marina del Rey w Kalifornii, w niewielkiej firmie pod nazwą International Dermal Institute, którą założyła wraz z mężem. Trzy lata później dostrzegła możliwość stworzenia całej linii kosmetyków do pielęgnacji skóry, w sumie dwadzieścia siedem produktów, które mogła sprzedawać swoim studentom i które mogłyby być używane w salonach w całym kraju. Był to dobry pomysł. Jednak w 1986 roku nie było pewności, czy cała ta linia kosmetyków nie okaże się całkowitą kłapą. Na szczęście jednak, gdyby nawet tak się stało, Jane miała zawód, a International Dermal Institute cały czas funkcjonował, czyli było miejsce, w którym mogła nadal uczyć. Dzięki temu zawsze mogła mieć pieniądze.

Taki właśnie jest zabezpieczający efekt nieporzucania dotychczasowego zajęcia, gdy tylko otworzy się nową firmę, i posiadania planu rezerwowego. Nie jest tak, że będziesz robił

coś nowego i prawdopodobnie staniesz się bogaty. Należy raczej mieć w zapasie to, co robiłeś do tej pory, by do tego móc wrócić, gdy sytuacja stanie się nieciekawa. Dzięki roztropnemu postępowaniu dajesz sobie więcej czasu na rozwinięcie nowego przedsięwzięcia, a jednocześnie zmniejszasz ryzyko, że ewentualna porażka zmarnuje ci życie.

Opracowanie wyjścia awaryjnego nie oznacza, że tworzysz plan ucieczki od marzeń. Nie jest to także wymówka, by nie próbować z całych sił lub zrezygnować. Chodzi o przygotowanie czegoś, co zabezpieczy cię w wypadku porażki i pozwoli na powrót do dotychczasowego życia.

BESTSELLER „NEW YORK TIMESA” ORAZ „WALL STREET JOURNAL”

SOLIDNA DAWKA INFORMACJI O PROWADZENIU FIRMY

Oparta na wywiadach prezentowanych w serii podcastów radia NPR *How I Built This*, których gospodarzem jest Guy Raz, niniejsza książka oferuje bezcenną wiedzę i inspirację wynikającą z rozmów z ponad dwustoma przedsiębiorcami z całego świata, którzy opowiadają o swoich porażkach i nauczkach oraz o tym, co sprawiło, że osiągnęli sukces. To obowiązkowa pozycja dla każdego, kto marzy o otwarciu własnej firmy lub zastanawia się, dlaczego udało się to innym.

NIEOCZEKIWANE ŚCIEŻKI DO SUKCESU

Wspaniałe idee powstają często z niczego. Piłkarz reprezentacji Nowej Zelandii widzi wełnę, która nie jest wykorzystywana w jego kraju, i wpada na pomysł, by robić z niej buty (Allbirds). Były buddyjski mnich uważa, że najlepszym sposobem na wykorzystanie jego potencjału jest aplikacja na urządzenia mobilne (Headspace). Osoba sprzedająca na ulicy kanapki dostrzega możliwość wykorzystania resztek i przekształca ten pomysł w firmę obracającą milionami dolarów (Stacy's Pita Chips).

PRZEWODNIK NA DRODZE DO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Guy Raz to wielokrotnie nagradzany dziennikarz, okrzyknięty przez „New York Times” najbardziej popularnym autorem podcastów biznesowych, którego rozmów wysłuchało ponad 19 milionów odbiorców, jest także wykładowcą na uniwersytetach Princeton i Georgetown. W niniejszej książce dzieli się czytelnikami doświadczeniami i wskazówkami znanych przedsiębiorców dotyczącymi tworzenia i rozwijania własnej firmy – od momentu sformułowania pomysłu, poprzez etap pozyskiwania pieniędzy, szukania pracowników, aż po walkę z konkurencją i moment, w którym zaczynają się pojawiać prawdziwe zyski.

Książka dostępna także jako e-book.

Patroni medialni:

BRIEF**MY
COMPANY**
BOOKS**MARKETER+****HR** personel
& zarządzanie**E-COMMERCE**
& digital marketing hrpolska.**SZEF
SPRZEDAŻY****THINKTANK*****sprawy.marketing**

ISBN 978-83-8231-066-5



9 788382 310665

MT21018
Cena 56,90 zł