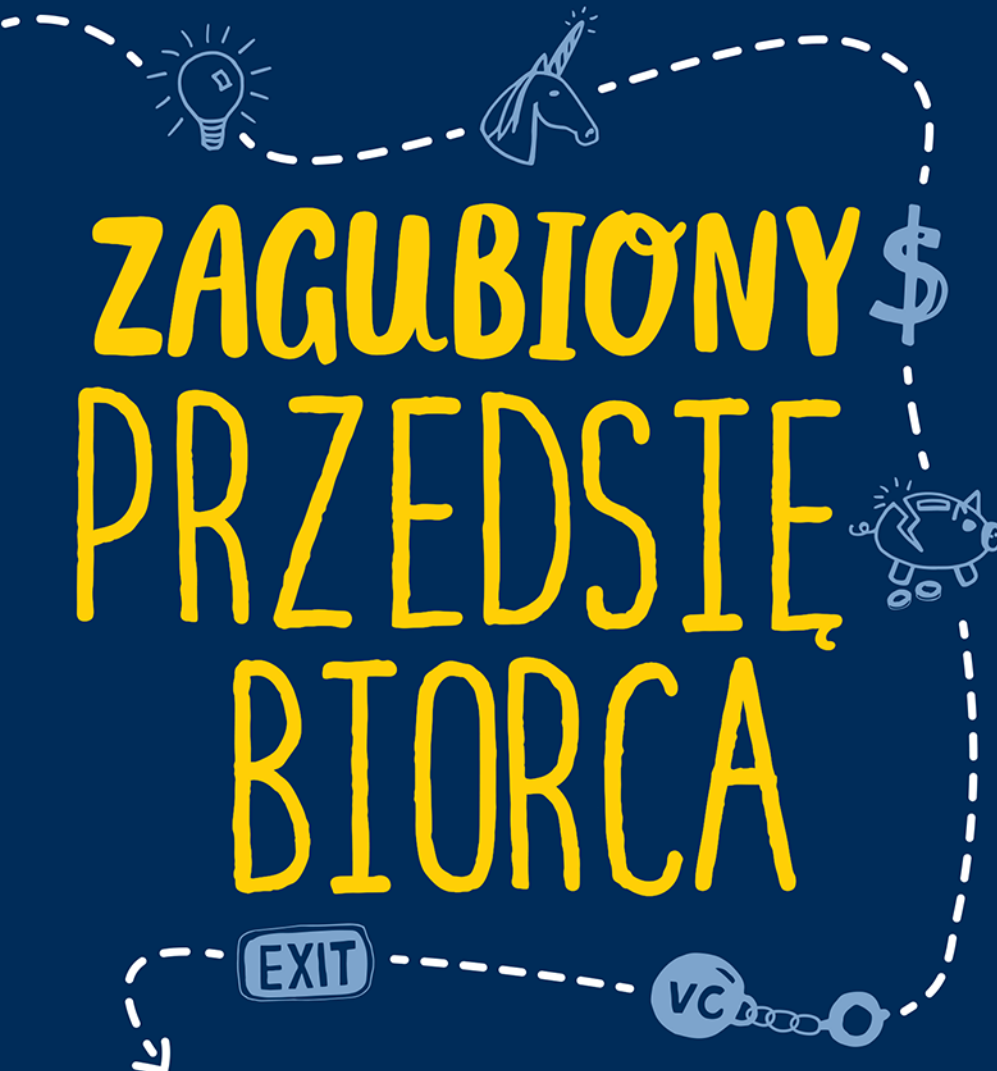




ZAGUBIONY PRZEDSIĘ BIORCA

Brutalnie szczery przewodnik
po świecie startupów

RAND FISHKIN

onepress

Tytuł oryginału: Lost and Founder: A Painfully Honest Field Guide to the Startup World

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-4670-3

Copyright © 2018 by Rand Fishkin

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2019 by Helion SA

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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 Helion SA 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 Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zaprze>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

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)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIIS TREŚCI

WPROWADZENIE	
Start-upowe cheaty	7
ROZDZIAŁ 1.	
Prawda Cię wyzwoli (od mnóstwa gównianych sytuacji)	19
ROZDZIAŁ 2.	
Dlaczego w świecie start-upów tak bardzo nie cierpi się usług (i dlaczego powinieneś podchodzić do tego inaczej)	35
ROZDZIAŁ 3.	
Najwybitniejsi założyciele nie robią tego, co kochają — oni urzeczywistniają wizję	53
ROZDZIAŁ 4.	
Uważaj na zwroty	65
ROZDZIAŁ 5.	
Niedaleko pada jabłko od jabłoni	73
ROZDZIAŁ 6.	
Nie pozyskuj finansowania z niewłaściwych powodów lub od nieodpowiednich ludzi	93

ROZDZIAŁ 7.

No więc postanowiłeś poprosić zupełnie obcych ludzi o miliony dolarów	103
--	------------

ROZDZIAŁ 8.

Możesz założyć start-up należący do najlepszych 5 procent, ale się na tym nie wzbogacić	113
--	------------

ROZDZIAŁ 9.

Skalowalne marketingowe koła zamachowe są lepsze niż hakowanie wzrostu	123
---	------------

ROZDZIAŁ 10.

Prawdziwe wartości nie ułatwiają zarabiania (przynajmniej w krótkim okresie)	141
---	------------

ROZDZIAŁ 11.

Żyj życiem swoich klientów i opiniotwórców (tak start-upy chodzą na skróty)	165
--	------------

ROZDZIAŁ 12.

Świetne produkty rzadko bywają „minimalnie satysfakcjonujące”	179
--	------------

ROZDZIAŁ 13.

Czy powinieneś szybko sprzedać swój start-up? Cóż, raczej tak	195
--	------------

ROZDZIAŁ 14.

Jeśli awansować można tylko na menedżera, to wszyscy mamy p*****e	209
--	------------

ROZDZIAŁ 15.

Wrażliwość ≠ słabość	221
-----------------------------	------------

ROZDZIAŁ 16.

Samoświadomość to źródło olbrzymiej siły	235
---	------------

ROZDZIAŁ 17.

Koncentracja	249
---------------------	------------

POSŁOWIE

Ściąga na przyszłość	283
-----------------------------	------------

Podziękowania	294
----------------------	------------

Przypisy	299
-----------------	------------

ROZDZIAŁ 1.

PRAWDA CIĘ WYZWOLI (OD MNÓSTWA GÓWNIANYCH SYTUACJI)

„Pana firma jest całkiem ciekawa, ale naszym zdaniem nie ma szans na więcej niż kilka milionów dolarów rocznego przychodu”.

— anonimowy inwestor, dla którego robiłem prezentację w 2009 roku

W 2005 roku mój współpracownik Matt i ja pracowaliśmy w starym, zaniedbanym biurze na piętrze nad hałaśliwym kinem w Seattle. Pewnego dnia przyszedł do nas *on*. Włochaty barczysty facet po czterdziestce w złotych łańcuchach, z nieprzyjemnym grymasem na twarzy i teczką papierów pod pachą.

— Ty jesteś Rand Fishkin? — zapytał.

Miałem 25 lat i nie bardzo wiedziałem, czego ten facet chce. Jego postawa i ton głosu zdecydowanie mnie onieśmiały, więc spanikowałem. Na co dzień kompletnie nie umiem kłamać, sam byłem zatem zaskoczony, jak szybko i z jaką łatwością z moich ust padły słowa:

— Przykro mi, ale chyba go nie ma.

Zamieniliśmy jeszcze parę słów, ale nic z tego nie pamiętam. Serce biło mi jak szalone. Nie znośiłem kłamstwa, ale nie miałem zielonego pojęcia, co się wydarzy, jeśli się przedstawię. Matt założył słuchawki i udawał, że jest pochłonięty pracą nad jakąś stroną internetową. Gdy statysta z serialu *Rodzina Soprano* wreszcie wyszedł, zadzwoniłem do Gillian, prezesa naszej trzysobowej firmy (prywatnie *mojej mamy*). Powiedziałem jej o tych niespodziewanych odwiedzinach, a ona uznała, że to pewnie jakiś windykator przysłany przez jedną z firm, którym bank sprzedał jej zadłużenie.

No tak. Długi. Chodziło o 500 tysięcy dolarów, które wzięliśmy na sfinansowanie naszej zmagającej się z problemami firmy konsultingowej. Oficjalnym kredytobiorcą byłem ja.

Po dziesięciu minutach od momentu, gdy wróciłem do mojego mieszkania (tak naprawdę to było mieszkanie Geraldine, bo z moich niewielkich, a czasem wręcz zerowych zarobków nie miałem możliwości opłacania mojej połowy czynszu, a zdolności kredytowej też nie miałem), usłyszałem pukanie do drzwi. Uznałem, że to Geraldine. Pewnie niesie coś, czego nie chce odstawiać na ziemię, więc bez spoglądania w wizjer otworzyłem.

To był windykator.

— Ha! Mam cię! — powiedział.

Zaniemówiłem.

— Jesteś całkiem niezły. Wcześniej całkowicie dałem się nabrać...

Wręczył mi teczkę z dokumentami, które widziałem u niego już w biurze, a potem dodał:

— Rand Fishkin, wezwanie zostało doręczone.

Nie byłem nawet w stanie wyciągnąć ręki po te papiery, więc on rzucił je na podłogę i po prostu sobie poszedł.

Ups, przypadkiem wyszedł mi start-up

Latem 2000 roku miałem 21 lat. Do końca studiów na University of Washington w Seattle został mi już tylko rok. Należałem do grona szczęściarzy, którym szkołę finansowali rodzice, żebym „mógł się skoncentrować na nauce, a nie na pracy”.

Tak to przynajmniej wyglądało, dopóki pewnego dnia nie pokłóciłem się z tatą, który zagroził, że przestanie płacić. Byłem zbyt dumny i przekorny,

żeby ustąpić, przeprosić i doprowadzić do zgody. W ten oto sposób dwa ostatnie semestry musiałem opłacić sam.

Pracowałem na części etatu w Wizards of the Coast Game Center, olbrzymim punkcie gier wideo, miejscu organizowania imprez o tej tematyce oraz sklepie z grami komputerowymi, tuż poza granicami uczelnianego kampusu. Zarabiałem tam 4,75 dolara za godzinę, a poza tym dorabiałem sobie, korzystając ze zniżki pracowniczej. Kupowałem karty Pokémon i sprzedawałem je w serwisach eBay oraz Craigslist z niewielkim narzutem. Na boku zaprojektowałem też i napisałem kilka stron internetowych. Miałem również to szczęście, że w pierwszych latach XXI wieku czesne za studia wyższe nie osiągnęło jeszcze dzisiejszych absurdalnych poziomów. Pełen semestr razem z podręcznikami kosztował około 3000 dolarów, a tyle byłem w stanie wskrobać i nadal móc od czasu do czasu pójść do kina, kupić jakąś używaną grę wideo i zapłacić moją część czynszu za mieszkanie dzielone ze współlokatorami.

Do ukończenia nauki zostały mi do zaliczenia dwa przedmioty, gdy wreszcie się poddałem. Po części chodziło o pieniądze, po części o to, że nie widziałem żadnej wartości płynącej z nauki, ale w dużej mierze chodziło też o nieudany związek z dziewczyną (związek na odległość + rozstanie = złamane serce). Chciałbym móc tu napisać, że rzuciłem szkołę, bo ciągnęło mnie do przedsiębiorczości, ale tak naprawdę było na odwrót. Dużo się nad sobą użalałem, często oglądałem powtórki *Z Archiwum X*, aż wreszcie zrozumiałem, że nie mogę całe życie pracować w handlu. Ścieżką najmniejszego oporu było dla mnie projektowanie stron WWW.

W 1981 roku moja mama Gillian założyła w Seattle firmę zajmującą się konsultingiem marketingowym. Pomagała małym firmom w projektowaniu logotypów, pisaniu reklam na żółte strony, opracowywaniu ulotek i innych drukowanych materiałów reklamowych. Pod koniec lat 90. jej klienci zaczęli pytać o strony internetowe, więc mama zatrudniła mnie i kazała nauczyć się FrontPage'a, Dreamweavera i HTML, żebym mógł jej pomóc. Ta praca mi się podobała, dodatkowa kasa też nie zaszkodziła, gdy więc powiedziałem mamie, że nie wracam na studia i chcę dla niej pracować na pełen etat, zgodziła się.

Latem 2001 roku mieliśmy ambitne plany. W cieniu Microsoftu branża technologiczna Seattle bardzo dynamicznie się rozwijała. W lokalnych wiadomościach na okrągło mówiono o takich firmach jak Amazon, Kozmo

czy HomeGrocer. Wszyscy przestawiali się z powolnych modemów telefonicznych na łącza szerokopasmowe. Wydawało nam się, że stoimy przed niesamowitą szansą — że będziemy projektować strony internetowe dla lokalnych firm, które muszą przecież zaistnieć w coraz bardziej wszechobecnym internecie. Krach na rynku dot-comów był dla nas niemal nieodczuwalny. Nasi klienci dalej potrzebowali stron internetowych. Nie zwracałem wtedy większej uwagi na coraz niższe ceny, opóźniające się płatności czy spowszednienie projektowania stron WWW.

Przez trzy kolejne lata zmagaliśmy się z coraz większą konkurencją, ogólnymi wątpliwościami co do przyszłości sieci oraz trudnościami w nakłanianiu klientów do płacenia w terminie. Najgorsze były jednak nasze własne przekonania co do tego, co powinniśmy robić, aby zapewnić naszej firmie rozwój. Usiłowaliśmy sprzedawać nasze usługi na zatłoczonym rynku bez żadnego czynnika różnicującego. Marnowaliśmy pieniądze na reklamę, która nie dawała nam nowych klientów. Wynajmowaliśmy kosztowne biuro w przekonaniu, że elegancki budynek pomoże nam w finalizowaniu transakcji. Zatrudnialiśmy zleceniobiorców i pracowników, którzy się nie sprawdzali. Opłacaliśmy stoiska na targach, które nawet nam się nie zwracały. Co najgorsze, musieliśmy się na to wszystko zadłużyć.

Gdy zaczynałem pracę z mamą, jej firma miała niewielkie zadłużenie, którego łączna wysokość sięgała 20 tysięcy dolarów. Trzy lata później mieliśmy już 100 tysięcy dolarów długu, co w dużej mierze wynikało z wymienionych powyżej błędów. Atutem działalności konsultingowej miała być niewielka kapitałochłonność — bystrzy konsultanci potrafią zrobić tak, aby ich firmy od samego początku były rentowne. My poszliśmy w przeciwnym kierunku. W 2004 roku, gdy nie udało nam się zdobyć kolejnego dużego klienta, który w naszym przekonaniu miał być dla nas odskocznią do sukcesu, ogłosiliśmy upadłość.

Dzisiaj trudno jest wyobrazić sobie świat kredytów osobistych sprzed kryzysu finansowego z 2008 roku. W tamtych czasach banki bez problemu udzielały kredytu na 50 tysięcy, a nawet 100 tysięcy dolarów każdemu, kto właśnie wyleciał ze studiów i zarabiał jakieś grosze. W tamtych czasach oferty kart kredytowych pojawiały się niemal tydzień w tydzień, a proponowane limity opiewały na 10 tysięcy dolarów, po czym szybko rosły do 15 tysięcy i 20 tysięcy dolarów. Instytucje kredytowe z radością oferowały nam linie kredytowe i kredyty na zakup wyposażenia nawet pomimo naszych

mizernych wyników finansowych i braku jakiegokolwiek zabezpieczenia. Przez pierwsze dwa czy trzy lata nowemu klientowi proponowano promocyjne oprocentowanie na poziomie poniżej 2 procent. Kuszeni tymi ofertami, a także w obliczu desperackiej konieczności znalezienia pieniędzy na wypłaty dla trzech osób, poszliśmy na całość i narobiliśmy sobie długów, które w końcu odbiły się nam czkawką.

Braliśmy kredyty, i to braliśmy je na mnie, ponieważ wtedy nie miałem nic do stracenia. Mama i tata ryzykowaliby swoim majątkiem. Byli właścicielami naszego domu na przedmieściach Seattle oraz domu mojej babci w Connecticut, który również stałby się zabezpieczeniem dla pożyczanych środków. W związku z tym na zaciąganych kredytach pojawiał się mój numer ubezpieczenia społecznego i mój podpis. Przyszło mi przez myśl, że wtedy nie robiło to na mnie większego wrażenia. Jakoś nigdy nie przeszło mi przez myśl, że mogę nie być w stanie tych kredytów spłacić.

Dwa najbardziej pamiętne dni we wczesnym okresie mojej kariery zawodowej wypadły właśnie tamtej jesieni 2004 roku.

Pierwszy z nich to była niedziela. Gillian poinformowała mnie i Matta, mojego przyjaciela, który pracował u nas jako programista, że przestało nas być stać na wynajem kosztownego biura w wieżowcu. Jedynym wyjściem było wynieść się stamtąd. Znaleźliśmy zatem niewielką wspólną przestrzeń biurową w bardziej zaniedbanej dzielnicy Seattle. Nowe biuro znajdowało się na piętrze nad starym kinem i kosztowało nas zaledwie kilkaset dolarów miesięcznie (czynsz za poprzednie biuro wynosił ponad 2 tysiące dolarów). Nie stać nas było już na tamto biuro, musieliśmy więc zerwać umowę najmu. Takie rozwiązanie oznaczało, że najemca mógł zatrzymać nasz sprzęt — komputery, biurka, krzesła i inne meble — w charakterze zabezpieczenia. Musieliśmy zatem szybko przetransportować to wszystko z wieżowca do nowego biura i to najlepiej tak, aby żaden z pracowników administracji budynku tego nie zauważył. Wydarzenia, które się wtedy rozegrały, mogłyby trafić do jakiegoś filmu.

Matt i ja zatrudniliśmy do pomocy dwóch kumpli, Marshalla i Todda, koleś z potężnymi łapami, silnymi plecami i sporą furgonetką. Obiecaliśmy im postawić kolację. W ich towarzystwie po cichu wjechaliśmy do budynku przez garaż rozładunkowy.

Mniej więcej w połowie ładowania ciężarówki pojawił się strażnik. Zołądek podszedł nam do serca.

Po krótkiej i napiętej rozmowie przez zamknięte na klucz drzwi do naszego biura nakłoniliśmy strażnika, aby zadzwonił do Gillian. Jej udało się go jakoś przekonać, żeby pozwolił nam wynieść część przedmiotów. Niestety musieliśmy zostawić tam sporo rzeczy, żeby faktycznie wyglądało na to, że się nie wyprowadzamy, a jedynie „urządzamy parę rzeczy na nowo”. Z szybko bijącymi sercami wyprowadziliśmy półciężarówkę Todda z garażu rozładunkowego i pojechaliśmy na drugą stronę Lake Washington do naszego nowego, małego i pozbawionego wszelkich wygód biura, które dawało nam jednak gwarancję, że tam nic nie zostanie nam skonfiskowane. Poświęciliśmy kilka sztuk nieporęcznych mebli biurowych i trochę niedroгих materiałów papierniczych, ale cieszyliśmy się, że udało nam się wynieść komputery i inne podstawowe rzeczy. Tydzień później firma prowadzona przez moją mamę od 23 lat została oficjalnie zamknięta, a my zaczęliśmy działalność pod nową nazwą.

Przeprowadziliśmy się i zmieniliśmy nazwę, ale nie miało to wiele wspólnego z nowym otwarciem. Dwa miesiące później pojawił się wspomniany już windykator w złotych łańcuchach, a ja w panice zadzwoniłem do mamy.

Pieniądze z kredytu zostały wykorzystane do finansowania działalności biznesowej, ale wierzyciele mieli ścigać mnie osobiście, ponieważ na dokumentach znajdował się mój numer ubezpieczenia społecznego i mój podpis. Gillian stwierdziła, że spróbuje rozwiązać ten problem. To właśnie tego dnia dotarło do mnie, że większość długów naszej firmy to były *moje* prywatne długi.

To było sensowne rozwiązanie. Gdyby Gillian wzięła na siebie dodatkowe kredyty i nisko oprocentowane karty kredytowe, koniecznością spłaty tego zadłużenia zostaliby obciążeni ona i mój tata, a przecież ona już wcześniej miała długi, choć niewielkie. Mogliby wówczas stracić wszystkie swoje aktywa i zostać zmuszeni do ogłoszenia upadłości konsumenckiej. Moja babcia mogłaby stracić dom.

Tamtego wieczora, idąc z pracy do domu, zacząłem analizować naszą jakże trudną sytuację i moją rolę jako jej współtwórcy. Zupełnie świadomie postanowiłem nie zadawać kłopotliwych pytań o naszą sytuację finansową. Utrzymywałem, że to dlatego, żebym mógł się skoncentrować na mojej robocie, ale tak naprawdę decyzja ta wynikała z faktu, że nie chciałem stawiać czoła realiom. Wierzyłem, że mama się z tym upora. W końcu to jej działka,

prawda? Ja tu tylko projektuję strony internetowe... To właśnie sobie powtarzałem. Powoli zaczynało do mnie jednak docierać, że chowanie głowy w piasek w nadziei na to, że problem długu zniknie sam z siebie, raczej nie przyniesie efektów.

Długi związane z mówieniem prawdy są koszmarnie wysoko oprocentowane

W obliczu zalewu monitów z „ostatnim ponagleniem”, telefonów z pogroźkami i wreszcie wizyty faceta w złotych łańcuchach (nazwijmy go robowo Rocco, skoro i tak pasuje do stereotypu człowieka od ściągania długów) logicznym posunięciem byłoby ogłosić bankructwo. Większość zadłużenia była zaciągnięta na mnie, na Gillian przypadała tylko jego niewielka część, a ponieważ już wcześniej przestaliśmy spłacać co większe kredyty zaciągnięte na mnie, moja zdolność kredytowa i tak już nie istniała — upadłość konsumencka niewiele by w tej kwestii zmieniła (w chwili pisania tego tekstu moja wiarygodność kredytowa nadal jest bliska zeru). Niestety pojawiła się jeszcze inna przeszkoda.

Przez cztery lata, w których się stopniowo zadłużaliśmy, tak naprawdę kłamaliśmy.

Nie powiedzieliśmy mojemu tacie, Toddowi (którego Gillian była i do dziś pozostaje żoną), że mamy jakiegokolwiek problemy finansowe. Nie wiedział o długach, nie wiedział o poszukujących nas windykatorach. Oboje obawialiśmy się — słusznie lub nie — że gdyby tata się dowiedział, rozwiódłby się z mamą i rozbił rodzinę.

Brzmi zbyt dysfunkcyjnie, żeby mogło być prawdą? Cóż, to nie tak, że była to sprawa bezprecedensowa. Gdy byłem młodszy, moi rodzice nieustannie się okłamywali, choć chodziło raczej o błahostki (przynajmniej jeśli chodzi o kłamstwa, o których wiem). Tata zwykł mawiać: „Tylko nie mów o tym mamie” albo „Gdyby ktoś pytał, masz siedem lat/obiecano nam rabat/ktoś z pracowników powiedział nam, że tak można”. Mama nie była lepsza: „Gdyby ojciec dopytywał, powiedz, że mieliśmy kupon rabatowy/potrzebowałeś tego do szkoły/pojechaliśmy tam w imieniu klienta”.

Były to głównie niewinne kłamstewka, których celem było uniknięcie sprzeczek i utrzymywanie dobrych relacji. Dzisiaj, jako człowiek dorosły,

zaczynam rozumieć, jak dalece niezdrowe były stosunki między moimi rodzicami, jednak gdy byłem jeszcze dzieckiem, a potem nastolatkiem, wydawało mi się to zupełnie sensownym podejściem. Chodziło o to, żeby minimalizować występowanie sytuacji, w których ktoś się rozżołości albo poczuje zraniony, pominięty, zignorowany. Kłamałiśmy, aby mieć spokój i aby podtrzymywać iluzję szczęśliwej i zgodnej rodziny.

Nasze długi były jednak znacznie większym kłamstwem niż którekolwiek z tych, w które byłem dotąd włączony. Pamiętam, jak wtedy i jeszcze przez wiele następnych lat rozmawiałem o tym z Geraldine. Zastanawialiśmy się, jakim cudem moja mama znosiła codzienne przebywanie w towarzystwie taty, kryjąc przed nim ten olbrzymi sekret. Przecież musiała codziennie pędzić do domu, aby zdążyć przed nim i w razie potrzeby włożyć do niszcarki ewentualne listy z wezwaniem do zapłaty, udawać, że telefony od windykatorów to zwykłe pomyłki, podtrzymywać pozory, że w pracy wszystko układa się dobrze. Co jakiś czas musiała też przynieść do domu jakiś czek, żeby zachować pozory normalności, a przecież powinniśmy wykorzystywać te pieniądze do uspokojenia kolejnego banku, który chciał sprzedać nasz dług firmom windykacyjnym.

Gillian, która najwyraźniej nie chciała mnie martwić i której zależało, żebym mógł się skupić na pracy, niektóre szczegóły na temat postępowań w sprawie ściągania formalnie moich należności też przede mną zataiła. Dopiero po latach dowiedziałem się, że udawało jej się uniknąć kontaktów z najgorszymi windykatorami — sama kontaktowała się w tym celu z naszymi wierzycielami (Washington Mutual, Bank of America, Chase, Wells Fargo), opisywała szczegółowo naszą sytuację i proponowała mniejszą kwotę w zamian za odpisanie reszty długu i niesprzedawanie go firmom windykacyjnym. Firmy agencyjne zwykle wypłacały instytucjom kredytowym około 5 – 10 procent wartości długu, a potem starały się ściągnąć całość i na tym zarobić, więc taktyka obrona przez moją mamę często okazywała się skuteczna.

Nasze zadłużenie w największym stopniu odbiło się na mojej wiarygodności kredytowej, ale jeśli chodzi o stres, to w największej mierze spadł on na Gillian. To ona zawsze zajmowała się finansami, ona dbała o transakcje z klientami. Miałem kilka różnych rachunków kredytowych w różnych firmach, ale chyba ani razu nie zerknąłem na zestawienie operacji na którymś z nich — przekazywałem je mamie i wracałem do projektowania stron internetowych. Wiedziałem, że sytuacja jest niewesoła, ale nie dopytywałem

o jej najnowszy rozwój. Po prostu zajmowałem się swoją robotą i liczyłem na to, że jakimś cudem dostaniemy wystarczająco dużo zleceń, żeby spłacić zaciągnięte długi.

Później poznałem historie innych firm i start-upów, które znalazły się w podobnej sytuacji. Chciałbym, aby współzałożyciele firm lub współwłaściciele przedsiębiorstw rodzinnych zawsze byli ze sobą szczerzy, ale niestety często tak nie jest. Tinder to firma, która dzięki dynamicznemu rozwojowi zdominowała rynek aplikacji do randkowania w internecie, ale za kulisami współzałożyciele się ze sobą spierali, snuli wewnętrzne intrygi, a nawet dopuszczali się jawnych zachowań seksistowskich¹. Skończyło się to walką o władzę i wpływy w firmie, spowolnieniem wzrostu, a nawet pozwami sądowymi. Firma Zipcar, jeden z najszybciej rozwijających się graczy w branży alternatywnych środków transportu, straciła obu swoich współzałożycieli przez wewnętrzne spory, wojny i problemy z pozyskiwaniem finansowania². Twitter również stracił niemal połowę członków pierwszego zespołu. Eduardo Saverin, jeden ze współzałożycieli Facebooka, wziął nawet udział w pisaniu scenariusza opowiadającego o jego wypchnięciu z firmy (*Social Network*, 2010). Pomimo tych jakże często występujących konfliktów wiele firm nie upada — znajdują sposoby radzenia sobie z takimi problemami, pracowania pomimo słabej komunikacji, nieszczerości oraz mnóstwa innych problemów i wyzwań, jakim muszą stawiać czoła ludzie znajdujący się w sytuacjach, w których idzie o wysoką stawkę. My postępowaliśmy dokładnie tak samo.

Przejrzystość to trudna sprawa, ale skuteczna

Zawsze znajdziesz jakieś usprawiedliwienie, zgodnie z którym ukrywanie prawdy będzie właściwym wyborem. Nie będziesz chciał zranić czyichś uczuć. Będziesz się obawiać, że jeśli klienci dowiedzą się o jakimś problemie, zrezygnują z Twojej usługi i już nigdy do niej nie wrócą. Będziesz przekonany, że chronisz swój zespół kierowniczy przed zbędnym stresem, nie opowiadając im wszystkiego, co dzieje się na spotkaniach z inwestorami. Będziesz podejrzewał, że konkurenci mają w gotowości inżynierów oczekujących na jakąkolwiek sugestię dotyczącą tego, w jaki sposób stworzyłeś swoją niesamowitą technologię, żeby mogli ją natychmiast skopioować i wprowadzić na rynek, zanim jeszcze Ty to zrobisz.

W związku z tym trzymasz różne rzeczy w tajemnicy. Zniekształcasz prawdę. Pozwalasz sobie na małe kłamstewka. Co jednak najgorsze, wychodzisz z założenia, że ujdzie Ci to na sucho.

Później, gdy świat spadnie Ci już na głowę (a do tego dochodzi zawsze), tracisz zaufanie swojego zespołu i swoich odbiorców, inwestorów i klientów. Swoje postępowanie uzasadniasz jednak stwierdzeniem: „Gdyby tylko sprawy potoczyły się inaczej, nikt nigdy by się nie dowiedział i wszystko byłoby w porządku”.

Zakładam, że właśnie z tego założenia wychodził Travis Kalanick, gdy wraz z innymi członkami kierownictwa Ubera był w koreańskich przybytkach rozpusty. Prawdopodobnie to samo myśleli w Facebooku, gdy zaczęli sprawdzać, czy wyświetlając konkretne wpisy, można wpływać na nastroj użytkowników. Z pewnością to samo myślał Steve Ballmer na temat swoich słynnych agresywnych wystąpień na spotkaniach kierownictwa w Microsofcie. Nie mam najmniejszych wątpliwości, że z takiego właśnie założenia wychodził prezes Tindera, gdy pozwalał sobie na molestowanie seksualne i mobbing względem jednej ze współzałożycielek firmy, Whitney Wolfe. Gdy ludzie wierzą, że mogą ukryć prawdę, wiele hamulców przed niewłaściwym zachowaniem przestaje działać.

Każdy założyciel, każdy inwestor i — w szczególności — każdy pracownik ze świata start-upów, z jakim miałem okazję rozmawiać, może opowiedzieć historie sekretów, które ostatecznie wyszły na jaw, co negatywnie odbiło się na zaufaniu, relacjach, a często także na przychodach i tempie wzrostu. Przezrzystość to świadoma decyzja o ujawnianiu nawet najbardziej niewygodnej prawdy z absolutną konsekwencją.

Przezrzystość to nie to samo co uczciwość. Uczciwość to mówienie wyłącznie tego, co jest prawdą. Wielu założycieli i wiele zespołów postępuje uczciwie (co znaczy, że nie pozwalają sobie na bezpośrednie kłamstwa). Przezrzystość wymaga sięgania do najgłębszych pokładów wiedzy i wydobycia na światło dzienne tego, co normalnie inni pozostawiliby w cieniu. Przezrzystość to brak zgody na podążanie cichą, spokojną drogą. Chodzi o rozpoczynanie takich rozmów, od których pojawia się ścisk w żołądku, a głos więźnie w gardle. Lepiej jest od razu przełknąć gorzki lek, niż pozwolić, aby choroba polegająca na niejasnościach postępowała (dotyczy to niemal wszystkich realiów funkcjonowania w świecie start-upów).

Jeżeli w zespole pojawia się ktoś, czyje wyniki są poniżej oczekiwań, najłatwiej jest przez jakiś czas tę osobę ignorować w nadziei, że jej przełożony albo pomoże jej się rozwinąć, albo ją zwolni. Zdecydowanie trudniej jest się zastanowić, dlaczego ta osoba nie spełnia Twoich oczekiwań, udokumentować przypadki jej niewłaściwych zachowań, a następnie przeprowadzić z nią otwartą rozmowę i w razie potrzeby zapewnić jej wsparcie coachingowe, mentorskie lub odpowiednie szkolenia (pomóc jej poprzez wyposażenie w narzędzia umożliwiające wejście na wyższy poziom, jeśli dana osoba tego chce). Ostatecznie i tak może dojść do tego, że Ty lub przełożony tej osoby postanowicie ją zwolnić. Z przejrzystością tak to już jest — czasami efekt końcowy jest taki sam, ale prowadząca do niego droga i związane z nią ryzyko są zdecydowanie inne.

Powiedzmy, że na podstawie bieżących przychodów i kosztów oraz prognoz finansowych dochodzisz do wniosku, że za pół roku będziesz musiał przeprowadzić redukcję etatów. Możesz zachować się uczciwie i po prostu przemilczeć tę sprawę, jednocześnie motywując zespół, aby osiągnął większe tempo wzrostu. Możesz też postawić na przejrzystość i przedstawić sytuację finansową firmy. Pozwoliłoby Ci to dokładnie wyjaśnić, co musicie zrobić, aby za sześć miesięcy nie trzeba było nikogo zwalniać. Dziewięć na dziesięć zespołów kierowniczych podejmie decyzje o nieudostępnianiu tej informacji. Będą się obawiać — być może zupełnie słusznie — że ich ludzie zaczną szukać nowej pracy albo wyjawią dane finansowe mediom. Co się jednak stanie, gdy dojdzie do redukcji etatów? Będzie dokładnie tak: Twoi ludzie przestaną Ci ufać. Nie będą Ci już wierzyć, gdy będziesz mówił, że wszystko jest „w porządku”. Będą nieustannie wypatrywać objawów, że za rogiem czai się kolejny kryzys. Miałeś obawy, że Twoi ludzie mogą zacząć rozglądać się za nową pracą? Uwierz mi, byłaby znacznie większa szansa, że zostaną, gdybyś od samego początku był z nimi szczerzy.

Przejrzystość jest szczególnie trudna na początku, zwłaszcza gdy musisz poinformować o popełnionych przez Ciebie błędach albo rzeczach sprzecznych z wizerunkiem, który kreśliłeś na potrzeby pracowników i klientów. Przejrzystość jest jednak niezwykle potężna i ma wręcz niewiarygodnie pozytywny wpływ na wszystkich w Twoim otoczeniu.

Kim Scott, autorka książki *Radical Candor*, przedstawia tę koncepcję w formie macierzy:



Dzięki uprzejmości Kim Scott, autorki książki *Radical Candor*

Kim Scott zwraca uwagę na jedną z najważniejszych kwestii związanych z przejrzystością — trzeba zapewnić jej niezbędną równowagę w postaci empatii. Mogę Ci powiedzieć, że Twoja nowa fryzura jest do niczego. Zachowam się przejrzysto, ale jednocześnie wyjdę na dupka.

Gdy rozmowy w sprawie pozyskania finansowania nie idą najlepiej, najłatwiej jest podtrzymywać nadzieję i mówić swoim ludziom, że to „dłuższy proces”. Dopiero gdy wycofa się ostatni potencjalny inwestor i w banku skończą się pieniądze, poinformujesz wszystkich, że oto nastał czas cięcia kosztów i zwolnień. Znacznie mniej komfortowo, za to zdecydowanie bardziej przejrzyste byłoby regularnie udostępniać wewnętrznie informacje o postępach w procesie pozyskiwania finansowania. Chodzi o to, aby pracownicy i członkowie kierownictwa wiedzieli dokładnie, co mówią inwestorzy, dlaczego Wasza prezentacja na nich nie działa, gdzie kryją się potencjalne słabe punkty wskaźników biznesowych oraz czego można się realistycznie spodziewać w przyszłości i czy można coś zrobić, aby uzyskać lepsze efekty. Możesz mieć poczucie, że byłoby to przyznanie się do porażki przed własnym zespołem, ale tak naprawdę w ten sposób buduje się braterstwo, uzyskuje wsparcie i osiąga wielką motywację do wykonywania jak najlepszej pracy. Niejednokrotnie sam byłem pod olbrzymim wrażeniem tego, w jaki sposób „złe wieści” potrafią skłaniać ludzi do wielkiego wysiłku i uzyskiwania świetnych wyników.

Ale ja tak nie mogę! Moi ludzie wpadną w panikę!

Byłbyś zaskoczony, w jak dużym stopniu ludzie potrafią stanąć na wysokości zadania, gdy rzeczywiście da się im jakieś wyzwanie. Przestań się oszukiwać — możesz wychodzić z założenia, że ich chronisz, nie mówiąc im prawdy, ale prędzej czy później prawda zawsze wychodzi na jaw i to w jakiejś zniekształconej wersji. Dla firmy taka sytuacja nigdy nie jest dobra, nie jest też korzystna dla niczyjego samopoczucia. Potrzebujesz zaufania swoich ludzi i to nie tylko w tym jednym konkretnym momencie, w którym nie idzie wam pozyskiwanie środków albo wzrost wyhamował — zaufania potrzebujesz zawsze. Nawet odchodzący z firmy ludzie będą mówić o Tobie i Twojej wiarygodności, a ich opinie będą przez długie dziesięciolecia miały wpływ na takie funkcje biznesowe Twojego start-upu jak rekrutacja, sprzedaż, branding czy pozyskiwanie nowych klientów.

Niewykluczone, że największym atutem stosowania przejrzystości jest to, że wymusza ona etyczne i racjonalne zachowania. Jako prezes często powtarzałem członkom mojego kierownictwa i zarządu, że każdy e-mail należy pisać tak, jak gdyby któregoś dnia miał wyciec do opinii publicznej. Powinniśmy czuć dumę — a nie zażenowanie — z tego, co i jak komunikujemy, również za zamkniętymi drzwiami. Oczywiście istnieje wiele dobrych powodów, aby różne rzeczy miały charakter prywatny. Nikt nie chce przecież zawstydząć pracownika, któremu przydarzył się błąd, nikt nie chce też wzmacniać prowadzenia dyskusji nad czyimiś problemami w życiu osobistym lub zawodowym. Ogólnie jednak ludzie, którzy wiedzą, że ich koledzy, podwładni oraz przełożeni znają całą historię, zmieniają swoje zachowanie na lepsze.

Przejrzystość nie może być jednak taktyką jak każda inna. Powinna być jedną z podstawowych wyznawanych wartości, której się konsekwentnie przestrzega. Nie możesz otwarcie mówić o niektórych sprawach, a inne trzymać w tajemnicy, bo ucierpi na tym Twoja wiarygodność. Twoi ludzie będą się nieustannie zastanawiać, czego im nie mówisz. Twoi klienci, inwestorzy i dziennikarze będą nauczeni, aby ci nie ufać, a nauczysz ich tego Ty sam. Zostaniesz uznany za człowieka skrytego i ta reputacja przez długi czas będzie podążać za Tobą w najróżniejsze miejsca.

Gdy w Moz przyjęliśmy przejrzystość jako jedną z naszych podstawowych wyznawanych wartości, nie zawsze było nam łatwo i nie zawsze dorastaliśmy do wyznaczonego ideału. Jednak to właśnie przejrzystość i wiarygodność pozostają najbardziej zakorzenionymi cechami naszego zespołu,

naszej społeczności oraz naszych relacji z klientami. Na tym fundamencie opiera się dziedzictwo naszej firmy. Publikowaliśmy nasze dane finansowe na stronie internetowej (publikuję je też w tej książce). Rozmawialiśmy o naszych problemach z produktem, o nieudanych próbach pozyskania kapitału, o najtrudniejszych rozmowach wewnętrznych, o naszej strategii. Nazywano nas szalonymi i głupimi, że publikujemy tak wiele informacji na temat wewnętrznych aspektów funkcjonowania firmy. Dzięki temu jednak inni zaczęli nam ufać, a że świat SEO oraz ogólnie rozumiany świat start-upów technologicznych są często bardzo tajemnicze, to się nam opłaciło.

Na początku mojej kariery zawodowej bardzo obawiałem się przejrzystości. Bałem się, że jeśli klienci poznają prawdę o naszej małej firmie albo o moim młodym wieku i braku doświadczenia, nie będą chcieli z nami współpracować. Oczywiście gdy pozyskiwaliśmy nowego klienta, spotykaliśmy się z nim, albo taki klient odnajdywał mnie w sieci, więc tak czy owak dowiadywał się, ile mam lat. Bałem się jak cholera, że nie znam się na wszystkich aspektach HTML, ale udając, że jest inaczej, jeszcze skuteczniej ujawniałem się z moimi brakami wiedzy. Mama i ja kryliśmy się z naszym zadłużeniem i popełnionymi błędami. Po co? Przed tatą? W ten sposób tylko potęgowaliśmy stres i lęk. Gdybyśmy od początku go o wszystkim informowali, może by nam jakoś pomógł, być może uratowałby nas przed karnymi odsetkami idącymi w setki tysięcy dolarów. Tymczasem my konsekwentnie budowaliśmy koszmarnie wielką tajemnicę, która doprowadziła nas niemal do katastrofy osobistej i zawodowej.

Oczywiście po latach tata w końcu się dowiedział. Całą historię zrelacjonował mi mój młodszy brat Evan:

„Tata dowiedział się o długu. Mama starała się go zbyć, ale on nie odpuszcił. Poszedłem do mojego pokoju i założyłem słuchawki, ale dał się tak głośno, że cały dom się trząsł”.

Moim jedynym pocieszeniem było to, że w tamtym okresie tata i ja już ze sobą nie rozmawialiśmy. Przez ostatnie siedem lat odezwaliliśmy się do siebie może ze trzy razy. Sekrety, kłamstwa, niejasności — to wszystko potrafi skutecznie podzielić rodziny, podobnie zresztą jak zespoły w start-upach.

Moja wiarygodność kredytowa nadal jest bliska zeru. Moje relacje z rodzicami pozostają trudne. Na szczęście nie muszę się już obawiać niespodziewanych wizyt osiłków od ściągania należności. Przynajmniej to mogę zapisać sobie po stronie sukcesów.

Gdybyśmy od początku zachowywali się przejrzysto, wierzę, że dzisiaj znajdowalibyśmy się w lepszej sytuacji. Szczęście w nieszczęściu polega na tym, że ta bolesna nauka o charakterze zarówno osobistym, jak i zawodowym, pomogła mi w następnych latach uczynić z Moz firmę naprawdę wyjątkową. Zastanawiasz się, dlaczego tak otwarcie mówię o wszystkim, co w kulturze start-upowej i ogólnie biznesowej zwykle trzyma się w tajemnicy? Właśnie dlatego. Mam dość bólu związanego z tajemnicami. Bez zastanowienia zamienię go na wyzwania wynikające z bycia przejrzystym.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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
Helion 



Wszyscy doskonale wiedzą, jak powinna wyglądać droga startupu: młody, błyskotliwy przedsiębiorca wpada na jakiś świetny pomysł, rzuca studia, pokazuje malkontentom, że się mylą, pokonuje wszelkie przeciwności i staje się obiektem zawiści całego świata technologicznego.

Cóż, nie tak to szło.

To nie tak, że Randowi Fishkinowi się nie udało — po prostu jego historia nie jest aż tak Zuckerbergowska. Moz, firma Randa zajmująca się oprogramowaniem dla marketerów, osiąga obecnie przychody na poziomie 45 milionów dolarów rocznie, a sam Fishkin jest jednym z głównych światowych ekspertów w dziedzinie SEO. Tyle że wraz ze swoim przedsięwzięciem potrzebował piętnastu lat, aby wejść na ten poziom. Moz nie powstał w pokoju akademika na Harvardzie — wszystko zaczęło się od małej firmy rodzinnej, prowadzonej razem z mamą, oraz od wielkich długów, w które oboje popadli.



Fishkin postanowił pokazać światu prawdę o startupach technologicznych, obnażyć wzloty i upadki charakterystyczne dla tego stylu życia, o których większość prezesów woli nie wspominać. Oto przykłady: nawet satysfakcjonujący produkt może być przyczyną zguby, jeśli zostanie oddany użytkownikom w nieodpowiednim momencie. Przychody i wzrost nie chronią przed koniecznością redukcji etatów. Korzystanie z kapitału VC rodzi określone konsekwencje.

Wiedza przedstawiona tu przez Fishkina znajduje zastosowanie w dowolnych realiach biznesowych. Nie ma znaczenia, jak wysoko w hierarchii organizacyjnej się znajdujesz, na jakim etapie rozwoju jest Twoja firma oraz czy odnosisz akurat sukcesy, czy przechodzisz trudniejszy okres — ta książka pomoże Ci rozwiązać problemy, z którymi się zmagasz. Dzięki niej wyzbędziesz się poczucia, że jesteś z tym wszystkim sam.

„Od lat podziwiam Randa Fishkina za to, co osiągnął w biznesie, ale też za szczerość, którą widać w jego książce. Bez ogródek pokazuje jasną i ciemną stronę rozwijania Startupu na przykładzie kilkunastu lat własnego doświadczenia. Polecam!”

Artur Wojczal, Agencja widoczni

Patron wydania:

WIDOCZNI



onepress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

www.szkolenia.helion.pl

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-4670-3



9 788328 346703

książkiklasybusiness

Cena: 49,00 zł