

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Czy i kiedy oraz na jakich warunkach warto być właścicielem, a nie pracownikiem najemnym	13
1.1. Własny biznes — świadomy wybór czy ekonomiczny determinizm?	16
1.2. Działalność gospodarcza — początek czy zwieńczenie kariery zawodowej?	20
1.3. Ułańska fantazja — romantyczny element naszej historii, ale niekoniecznie wartość własnej firmy	24
1.4. Czy naprawdę zawsze pierwszy milion trzeba ukraść? — czyli o etyce w biznesie	28
Rozdział 2. Między marzeniami a rzeczywistością — przesłanki wyboru rodzaju działalności gospodarczej	33
2.1. Czy warto startować, jeżeli nie jesteś Steve'em Jobsem — czyli od rzemieślniczej solidności do wyróżniającej innowacyjności	34
2.2. Oceń realnie swoje predyspozycje, kompetencje i zasoby, rzetelnie scharakteryzuj otoczenie — lepszy jest bolesny szacunek szans niż kosztowna diagnoza przyczyn porażek	36
2.3. Bądź realistą: jeżeli nie potrafisz kreować nowych potrzeb, skoncentruj się na zaspokajaniu już istniejących	43
2.4. Nie musisz być omnibusem — gdzie szukać wsparcia	47

Rozdział 3. Nazwa, logotyp, przedmiot działania, siedziba — pierwsze kluczowe decyzje 51

- 3.1. Tożsamość wizualna firmy — bądź kreatywny,
ale nie pozwalaj sobie na amatorstwo 52
- 3.2. Siedziba firmy a miejsce wykonywania działalności
— optymalna lokalizacja działalności gospodarczej 55
- 3.3. Co robisz, co zamierzasz robić, a czego na pewno nie
będziesz robił — podejście do przedmiotu działalności 61

Rozdział 4. Kto jest moim klientem, kształt mojej oferty, gdzie jest moja konkurencja — czyli zręby strategii 67

- 4.1. Segmentacja klientów — uniwersalny patent na biznes? 68
- 4.2. Oferta handlowa i usługowa
— czy można ignorować zasadę Pareto? 73
- 4.3. Produkty oraz usługi substytutywne i komplementarne
— zlokalizuj i zdefiniuj konkurencję 78
- 4.4. W czym muszę być lepszy?
— poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej 83

Rozdział 5. Intuicja to nie wszystko, czyli podstawy planowania biznesu 87

- 5.1. Poznaj swoją firmę, zwłaszcza strukturę przychodów
i kosztów, oraz określ „wąskie gardła” 88
- 5.2. Uwzględnij wszystkie czynniki wpływające na Twój biznes 90
- 5.3. Rozmawiaj ze swoimi odbiorcami i dostawcami 94
- 5.4. Biznesplan (plan prowadzenia biznesu)
— uniwersalne, sprawdzone narzędzie
czy jedynie przejaw ulegania ogólnym tendencjom? 99
- 5.5. Monitoruj wykonanie założeń i koryguj je
w zależności od wyników i rozwoju sytuacji 101

Rozdział 6. Etapy rozwoju firmy a decyzje właścicielskie ... 105

- 6.1. Koncepcyjne narodziny firmy
— dominacja właścicielskiej kreatywności 107
- 6.2. Pozytywistyczna praca u podstaw
— konieczna formalizacja 109

6.3. Kres spontanicznego rozwoju — początki struktury organizacyjnej	112
6.4. Korekta „błędów młodości” przedsiębiorstwa — ewolucja czy rewolucja?	114
6.5. Mikroprzedsiębiorstwo czy mała firma — dylematy wyboru skali działania	116
6.6. Czas profesjonalizacji: autonomia – delegowanie – kontrola – biurokracja	119
6.7. Strategiczne dylematy — czy już czas na ład korporacyjny? .	120
6.8. Jeszcze mała, średnia czy już duża firma — czy dalszy rozwój wart jest ryzyka, które trzeba podjąć? ..	123

Rozdział 7. Nie myl przychodów z kosztami — o właścicielskich priorytetach125

7.1. Przychody – marże – koszty: w żelaznym uścisku „świętej” triady	126
7.2. Dochody a konsumpcja i inwestycje: w poszukiwaniu „złotego środka”	131
7.3. Racjonalnie buduj reputację i prestiż	135
7.4. Jesteś przedsiębiorcą, a nie feudałem!	137

Rozdział 8. Konkurencja – kooperacja – konsolidacja, czyli jak egzystować z rywalami rynkowymi141

8.1. Konkurencja — trwały element rynkowej egzystencji Twojej firmy	142
8.2. Nadużywanie pozycji rynkowej — groźny i kosztowny w skutkach proceder	144
8.3. Zabronione praktyki nie dotyczą tylko wielkich — zmony cenowe	146
8.4. Pokojowe współlistnienie czy technologiczny wyścig — granice i płaszczyzny walki konkurencyjnej	150

Rozdział 9. Delegowanie kompetencji – bolesny wymóg, znak czasu czy naturalna kolej rzeczy?157

9.1. Jeżeli nie potrafisz zaufać, musisz zbankrutować!	158
9.2. Buduj priorytety i strategię, to powinna być Twoja domena!	163

9.3. Delegujesz kompetencje czy tylko odpowiedzialność?	165
9.4. Pańskie oko konia tuczy — czy aby na pewno w biznesie jest to uniwersalna zasada?	168

Rozdział 10. Właściciel przedsiębiorstwa w życiu lokalnej społeczności — społeczna percepcja przedsiębiorcy171

10.1. Przedsiębiorca jako pracodawca	173
10.2. Właściciel jako klient: zamawiający, usługobiorca	176
10.3. Przedsiębiorca jako członek lokalnej społeczności	178
10.4. Polityczne preferencje przedsiębiorcy a bierne i czynne prawo wyborcze	182

Rozdział 11. Efektywna, czyli jaka? Praktyczne metody oceny, monitorowania oraz podnoszenia skuteczności biznesowej i bezpieczeństwa rynkowego firmy185

11.1. Efektywność przez pryzmat finansów	187
11.2. Efektywność w aspekcie otoczenia rynkowego	202
11.3. Efektywność w odniesieniu do organizacji i kształtu oraz przebiegu procesów biznesowych	207
11.4. Efektywność a zasoby ludzkie przedsiębiorstwa	215
11.5. Efektywność przez pryzmat jakości, innowacyjności i rozwoju	221
11.6. Benchmarking — czyli popatrz i podpatrz, jak funkcjonuje Twoja konkurencja	224

Rozdział 12. Jak kupić/sprzedać firmę i nie dać się oszukać227

12.1. Kryteria atrakcyjności inwestycji kapitałowych	229
12.2. Uwaga na „okazje” — faktyczne motywy zmian właścicielskich	231
12.3. Nie aspiruj do roli omnibusa — proces kupna/sprzedaży firmy a doradcy i konsultanci	233
12.4. Wycena firmy — podstawowe metody	235
12.5. Due diligence — formalność czy próba minimalizacji ryzyka?	239

12.6. Umowa inwestycyjna	
— baza konsensusu i potencjalnych roszczeń	242
12.7. Zasady współpracy z byłym właścicielem	245
12.8. Kupujesz firmę, czyli żywy organizm — kadra zarządzająca	
i pracownicy w procesie zmian właścicielskich	248
12.9. Budowa synergii — czy jako kupujący masz wymagane	
zasoby i doświadczenie?	250
12.10. Zmiany właścicielskie a relacje z otoczeniem	253
Zakończenie	257
Bibliografia	261