

STWORZONA DO  
SPRZE  
DA  
ŻY



Zbuduj firmę, która przetrwa bez Ciebie

JOHN WARRILLOW

Tytuł oryginału: Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You

Tłumaczenie: Marta Czub

ISBN: 978-83-246-3938-0

Copyright © John Warrillow, 2010

All rights reserved.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Polish edition copyright © 2012 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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.

Wydawnictwo HELION dołożyło wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi 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/zarosp](http://onepress.pl/user/opinie/zarosp)

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto: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](#)

# *Spis treści*

	Przedmowa	9
	Wstęp	13
	Podziękowania	17
ROZDZIAŁ 1.	Chaos w firmie	21
ROZDZIAŁ 2.	Firma bez wartości?	29
ROZDZIAŁ 3.	Wdrażanie procesu	39
ROZDZIAŁ 4.	Wewnętrzna presja	47
ROZDZIAŁ 5.	Próba	57
ROZDZIAŁ 6.	Kandydaci	65
ROZDZIAŁ 7.	Narastające trudności	73
ROZDZIAŁ 8.	Kwota	85
ROZDZIAŁ 9.	Rozpęd	91
ROZDZIAŁ 10.	Nieograniczone możliwości rozwoju	103
ROZDZIAŁ 11.	Wyznanie	111
ROZDZIAŁ 12.	Pytanie	119
ROZDZIAŁ 13.	Firma gotowa na sprzedaż	127
ROZDZIAŁ 14.	Meta	133
	Przewodnik wdrożenia	137
	Wykaz rad Teda	165



## *Chaos w firmie*

Alex Stapleton zajechał range roverem na parking przed budynkiem Banku MNY. Zabrał z tylnego siedzenia teczkę i pobiegł do drzwi. Zerknął na zegarek i stracił złudzenia: 9.06. Znów był spóźniony.

Bywał tu regularnie, więc jego nazwisko znajdowało się na liście w recepcji, a ochroniarz skinął tylko, żeby wchodził. Alex wsiadł do wolnej windy i nacisnął przycisk na osiemnaste piętro. Po raz pierwszy od wyjścia z biura odetchnął pełną piersią.

Jak tylko winda stanęła, pobiegł prosto do sali konferencyjnej, w której odbywały się wszystkie jego spotkania w MNY. Klient, John Stevens, czekał już na niego z rozdrażnioną miną.

— Przepraszam za spóźnienie, John. Wiem, że jest piątek, ale te korki...

— Masz makiety? — przerwał mu zniecierpliwiony John.

John pracował w banku od siedmiu lat. Zaraz po studiach na akademii ekonomicznej dostał pracę na stanowisku specjalisty do spraw klientów i przez kilka lat zajmował się udzielaniem pożyczek dla małych przedsiębiorstw. Potem przeszedł do działu marketingu w głównej siedzibie banku. Mimo młodego wieku był otyły i łysy, wiecznie wściekły na cały świat, i choć z wykształcenia nie był marketingowcem, chciał kontrolować pracę Aleksa w najdrobniejszym szczególe.

Alex otworzył teczkę, otarł czoło i przygotował się na długą przeprawę. Rozwinął pierwszy projekt, a John z kamienną twarzą machnął lekceważąco ręką w tej samej chwili, w której Alex zaczął wyjaśniać zamysł projektantki.

— Pokaż następny.

Alex przedstawił wszystkie osiem pomysłów — kilka tygodni pracy zamknęło się w niespełna półgodzinnej prezentacji — a John po chwili zastanowienia wybrał jeden i dał Aleksowi dalsze wytyczne. Zażyczył sobie nowych zdjęć, innej czcionki i czerwieni, która wpadałaby bardziej w pomarańcz, a nie w róż, jak chciała projektantka. John długo rozwodził się nad różnymi szczegółami, a Alex poczuł się tak, jakby znów chodził do podstawówki. Mimo swoich żałosnych kwalifikacji John najwyraźniej doskonale czuł się w roli krytyka sztuki. Alex wyszedł ze spotkania z obietnicą, że w poniedziałek rano zjawi się z kolejnym zestawem makiet. Ruszył wściekły z parkingu.

\*\*\*

Gdyby John Stevens był nietypowym klientem, Alex jakoś by to przeżył. Niestety John był typowym przedstawicielem większości jego klientów: handlowców na kiepskich stanowiskach, którzy najwyraźniej lubili rozstawiać po kątach pracowników agencji reklamowych.

Alex założył Agencję Stapleton osiem lat temu, po latach wspinaczki po drabinie korporacyjnej w międzynarodowej agencji reklamowej. Kiedy poczuł, że przestaje się rozwijać, postanowił, że musi znaleźć sobie nowe wyzwanie, i zaczął działać na własną rękę. Zaczął projektować logo i prospekty dla małych firm, a z czasem zdobył pozycję kwalifikowanego usługodawcy Banku MNY. Pozycja taka oznaczała, że pieniądze z banku pokrywały rachunki agencji, natomiast bank miał Agencję Stapleton w odwodzie na wypadek, gdyby firma odpowiedzialna za promocję i kontakty z prasą odmówiła współpracy. Czasem się zdarzało, że główna agencja odrzucała pomniejsze zlecenia, a wtedy bank powierzał je Agencji Stapleton.

Kiedy Alex otwierał swoją agencję, marzyła mu się praca przy poważnych, wysokobudżetowych kampaniach. Wyobrażał sobie, że kieruje pracą modelek i aktorów, a w międzyczasie chodzi na wy-

stawne rauty z dyrektorami do spraw marketingu. Chciał znajdować się w samym centrum wydarzeń. Zamiast tego jednak musiał się zastanowić, jak powiedzieć swojej projektantce, że będzie musiała popracować w weekend, bo klient — menadżer średniego szczebla niemający bladego pojęcia o projektowaniu i zajmujący stanowisko, do którego zupełnie brak mu kwalifikacji — uparł się na całkowitą restrukturyzację projektu.

\*\*\*

Agencja Stapleton znajdowała się w bardziej rozrywkowej części miasta, na zachód od centrum. Mimo że Alex nie potrzebował dużej przestrzeni, płacił cztery tysiące dolarów miesięcznie za większy lokal z nadzieją, że dzięki temu zrobi wrażenie na klientach. Biuro było urządzone dokładnie tak, jak powinno być urządzone twórcze miejsce: gołe ceglane ściany, przeszklona sala konferencyjna, czterometrowej długości stół konferencyjny i zamocowany na ścianie projektor multimedialny. Niestety rzadko z tego korzystano, bo Bank MNY wolał organizować spotkania u siebie.

Po powrocie do biura Alex chciał przemknąć niepostrzeżenie do swojego gabinetu, ale starsza projektantka Sara Buckner usłyszała brzęk jego kluczy. Podniosła głowę znad komputera.

— I jak poszło?

— Całkiem nieźle. Zgłosił kilka poprawek, ale nic istotnego. Pogadamy za chwilę.

Mówiąc to, wszedł do swojego gabinetu i zamknął drzwi. Musiał napić się kawy. Na biurku leżała poczta, więc przejrzał szybko koperty w poszukiwaniu dobrze znanego złoto-błękitnego logo banku. Czekał na przelew.

Skupił się i zastanowił, co w najbliższych godzinach trzeba zrobić w pierwszej kolejności. Musiał powiedzieć Sarze, żeby wprowadziła poprawki do projektu dla MNY, pójść na lunch, a po powrocie napisać ofertę i znaleźć czas na telefon do swojego opiekuna z banku.

Kiedy Alex zrelacjonował Sarze przebieg spotkania, ta przewróciła tylko oczami. Wiedział, że bardzo się przykładała do tego projektu — i że naprawdę go nie cierpiała — więc starał się przekazać jej polecenia

Johna w taki sposób, żeby nie straciła całkiem zapału do pracy. Sara przyjęła wyrok, nasunęła na uszy słuchawki, żeby odciąć się od smutnej rzeczywistości, w której nagle się znalazła, i zaczęła szukać takiego odcienia czerwieni, który zadowoli gust Lorda Stevensa.

Alex był na siebie wściekły, że nie postawił się Johnowi. Czuł się słaby, ale prawda była taka, że jego agencja nie mogła sobie pozwolić na utratę takiego klienta jak MNY. Czterdzieści osiem tysięcy ze stu dwudziestu zarobionych w zeszłym miesiącu pochodziło z banku. Alex, Sara i szóstka innych pracowników agencji potrzebowali MNY.

\*\*\*

W całym mieście były korki i Alex spóźnił się na drugie spotkanie tego dnia. Sandy Garmalo siedziała przy stoliku i popijała san pellegrino. Kierowała działem marketingu w kancelarii prawnej i od pięciu lat była klientką Aleksa. Dochody, które przynosiła agencji kancelaria, nie były duże, ale przynajmniej były stałe, co oznaczało, że raz na trzy miesiące Alex musiał wyskoczyć z Sandy na lunch. Dla Sandy natomiast lunch z Alekssem był przyjemną odskocznią od apodyktycznych prawników, którym usługiwała na co dzień.

Do stolika podszedł kelner i spytał, czy mają ochotę się czegoś napić. Alex miał właśnie zamówić colę light, ale Sandy go uprzedziła.

— Dla mnie kieliszek białego wina.

Po południu miał jeszcze dużo pracy, ale wiedział, że nie wypada, by Sandy piła sama.

— Dla mnie to samo — powiedział, obiecując sobie, że poprzestanie na jednym kieliszku.

Sandy była pięćdziesięcioparoletnią rozwódką, dziesięć lat starszą od Aleksa. Lubiała z nim flirtować, a on godził się na to, wiedząc, że parę niewinnych żarcików zapewni mu stały dopływ projektów.

Zaczęli skubać przystawki. Pojawiło się więcej wina. Sandy opowiadała o prawnikach, dla których pracowała, a Alex tracił powoli zainteresowanie rozmową. W końcu kelner zabrał puste talerze i zaproponował deser, za który oboje podziękowali. Sandy poprosiła o kawę. Alex ze zrezygnowaniem przystał na kolejne dziesięć minut pustych żartów i zamówił sobie espresso.



Zjawił się rachunek i Alex wyciągnął kartę kredytową. Jedną z zalet prowadzenia agencji reklamowej była możliwość odliczenia sobie co miesiąc kosztów na kwotę ośmiu tysięcy dolarów, co przekładało się na całkiem znośną liczbę punktów podróźniczych, które obiecał sobie wykorzystać w tym roku, zabierając na wakacje żonę i dwójkę dzieci. Kelner oddalił się, a Alex siedział nerwowo, błagając boga kredytu o odrobinę wyrozumiałości. W zeszłym miesiącu spóźnił się ze spłatą i zablokowano mu dostęp do karty do czasu uregulowania należności. W tym tygodniu znów powinien uregulować rachunek i miał nadzieję, że termin płatności jeszcze nie minął.

Kelner wrócił do stolika. Wyglądało na to, że karta umknęła bystrym oczom pracowników działu pożyczek. Alex uśmiechnął się, odebrał kartę, podpisał rachunek i zaczął szykować się do ucieczki. Sandy napomknęła coś na temat szykujących się projektów, przy których będzie potrzebowała pomocy Agencji Stapleton. Alex udawał zainteresowanie, ale w końcu udało mu się wymknąć.

\*\*\*

Po drodze kupił sobie jeszcze jedną kawę i wrócił do biura, żeby zająć się ofertą, którą obiecał przygotować tego popołudnia. Zapytanie ofertowe zostało przysłane przez sklep sportowy Urban Sports Warehouse. Firma miała dość swojej poprzedniej agencji i szukała nowej, której mogłaby przekazać wszystkie swoje sprawy: reklamy w prasie i lokalnych rozgłośniach radiowych, tablice reklamowe w sklepach i reklamy na stronach internetowych.

Alex wiedział, że jego zespół poradzi sobie z reklamami w prasie i w sklepach. Miał znajomego w wytwórni, który mógł pomóc mu z reklamą radiową. Większość pracy przy stronach internetowych będzie musiał podzlecić, ale w USW nie musieli o tym wiedzieć.

Wkleił do oferty wymuskaną historię agencji, referencje i listę otrzymanych nagród, a potem zaczął szacować koszty. Musiał uwzględnić twarde wydatki w postaci opłat za studio nagraniowe i odbitki oraz wynagrodzeń projektantów stron internetowych. Potem spróbował oszacować czas pracy poszczególnych osób. Czas pracy projektantów wycenił na dwieście dolarów za godzinę, a swój własny na trzysta.

Stawki były dość arbitralne, ustalone z biegiem lat na podstawie analizy stawek konkurencji.

Alex nie lubił sporządzać szacunkowej kalkulacji godzin pracy. Wiedział, że wynik będzie bardzo niedokładny i że rzeczywisty czas poświęcony na pracę nie będzie miał nic wspólnego z jego szacunkami. Praca nad materiałem reklamowym wymagała tylu poprawek, że naprawdę nie dało się prawidłowo przewidzieć, ile dokładnie czasu się na to poświęci.

Po kilku godzinach pracy i mętnych obliczeń oferta była gotowa. Była 18.30 i nie zdążył oddać dokumentów kurierowi z FedEksu, więc nadał ofertę w drodze do domu. Podał kopertę pracownikowi z nadzieją, że USW okaże się klientem, który choć częściowo uwolni go w końcu od MNY i typów pokroju Johna Stevensa.

Alex uznał, że najlepiej zrobi, jak zadzwoni do biura Mary Pradham — zważywszy na dość późną porę i wiedząc, że ze względu na dzieci zwykle wychodzi ona do domu wcześniej. Mary była jego opiekunką w Banku MNY, który z chwilą wpisania go na listę kwalifikowanych usługodawców zażądał przeniesienia do nich firmowego konta. Alex wykorzystał już cały limit kredytowy w wysokości stu pięćdziesięciu tysięcy dolarów, a unikając osobistej rozmowy z Mary, oszczędzał sobie kolejnej pogadanki na temat płynności finansowej. Jak na ironię, tego dnia spodziewał się czeku od pracodawcy Mary, ale pieniądze nie przyszły.

Nagrał się Mary na sekretarkę i wyjaśnił, że spłaci zadłużenie, jak tylko otrzyma wspomniany czek. Miał nadzieję, że zyska dzięki temu kilka dni. Agencja zapewniała mu przyzwoite zarobki i możliwość sporych odliczeń. Kupił na firmę samochód i zbierał rachunki ze wszystkich wyjazdów z przyjaciółmi. W zeszłym roku udało mu się wypracować dodatkowe sto pięćdziesiąt tysięcy dolarów poza standardowymi stu tysiącami rocznych dochodów. Nieźle, ale przychody nie były regularne, więc nie po raz pierwszy musiał dzwonić wieczorem do Mary.

Znaczną część sobotniego dnia Alex spędził w biurze, wymawiając się zaległościami w papierach, które faktycznie musiał nadgonić. Jednak wysłał żonę i dzieci na zakupy, a sam poszedł do biura głównie po to, żeby nadzorować pracę Sary. Była jego najlepszą projektantką, ale nie słyszała osobiście krytycznych uwag Johna Stevensa. Alex natomiast słyszał. Kiedy wychodzili po południu z biura, wiedział, że Sara ma wszystko pod kontrolą i że w niedzielę powinna dość szybko uporać się z pracą.

W poniedziałek rano Alex był na śniadaniu z dawnym klientem, właścicielem salonu samochodowego, więc dotarł do biura dopiero po 10. Od razu wiedział, że to nie będzie dobry dzień. Na drzwiach jego gabinetu wisiała wiadomość od Sary:

*Niedziela, godz. 16.*

*Alex,  
musimy pogadać.*

*Sara*

Nie wróżyło to niczego dobrego. W zeszłym roku podkupił Sarę z konkurencyjnej agencji. Potrzebował jej, bo zajmowała się wszystkimi zleceniami dla banku. Podszedł zrezygnowany do jej biurka.

Podniosła głowę znad komputera.

— Pogadajmy u ciebie.

Weszła za nim do jego gabinetu i zamknęła drzwi. Nie owijała w bawełnę.

— Słuchaj, Alex. Lubię i ciebie, i cały zespół, ale wracam do Curve Designs. Dokończ projekt prospektów dla MNY, ale potem odchodzę.

Alex poczuł się odrzucony. Wiedział, że nie może powiedzieć ani zrobić nic, żeby ją zatrzymać. Weekendowe ślęczenie nad poprawkami dla MNY, byle tylko zadowolić klienta, który nie miał zielonego pojęcia o projektowaniu, przelało czarę goryczy.

Na koniec rozmowy Alex spróbował nieudolnie podziękować Sarze za pracę. Oboje zdawali sobie sprawę, że nie jest dobrze, i nie mieli ochoty przedłużać tej sytuacji. Sara wróciła do swoich słuchawek i komputera. Alex siadł w fotelu i zaczął analizować skład swojego zespołu.

Wiedział, że w porównaniu z tym, co sam prezentował, udało mu się zebrać dość przeciętną ekipę. Sara była bez dwóch zdań najlepsza. Miał jeszcze dwóch projektantów od wszystkiego. Potrafili stworzyć przyzwoity prospekt, funkcjonalną stronę internetową i zadowalającą reklamę. Ale nie byli pod żadnym względem wybitni. Specjaliści do spraw klientów byli równie przeciętni. Przed przejściem do Agencji Stapleton Dean Richardson pracował na stanowisku opiekuna klienta w dużej agencji reklamowej. Dwukrotnie ominął go awans na dyrektora do spraw klientów, więc Aleksowi łatwo go było przejąć, proponując takie właśnie stanowisko u siebie. Alex wiedział, że może dość dowolnie żonglować nazwami stanowisk.

Drugim dyrektorem do spraw klienta była Rhina Sullivan. Była pracowita i drobiazgową. Jednak jej stanowisko wymagało również umiejętności opracowywania strategii dla klientów, z czym nie bardzo sobie radziła.

Mimo obecności Deana i Rhiny (a może właśnie ze względu na nich) klienci chcieli załatwiać wszystko za pośrednictwem szefa. Alex firmował agencję swoim nazwiskiem, więc musiał brać udział praktycznie we wszystkich spotkaniach. Odejście Sary oznaczało, że pozostali projektanci będą musieli wyrabiać nadgodziny. Alex musiał przekazać Deanowi i Rhinie większość klientów, a samemu znaleźć w tym czasie nowego projektanta. Jego zespół, z natury przeciętny, miał zostać wystawiony na ciężką próbę.

Zakładając swoją agencję, Alex marzył, że przyciągnie do niej największe talenty, że będzie mógł im dobrze płacić, że stworzy magiczne miejsce pracy i że w końcu odsprzeda firmę międzynarodowemu holdingowi. Wylądował jednak z kiepskimi, mało wyspecjalizowanymi pracownikami, którzy musieli być na każde zawołanie rozkapryszonych klientów. Nie tak to miało wyglądać.

Miał dość i stwierdził, że czas sprzedać firmę.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A close-up photograph of four hands, two from the top and two from the bottom, holding four interlocking puzzle pieces. Three pieces are olive green, and one is red. The hands are positioned as if they are about to assemble the pieces.
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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

*Jako przedsiębiorca masz dwa wyjścia: stworzyć firmę, którą sprzedasz, lub taką, którą zatrzymasz. Tak czy inaczej, jako jej założyciel musisz przygotować ją na swoje odejście. Pouczająca historia Aleksa, przedsiębiorcy, o którym opowiada John Warrillow, pomoże Ci zbudować wartościową, atrakcyjną firmę, która będzie mogła odnieść sukces bez Ciebie.*

Ken Blanchard, współautor *Jednominutowego menedżera* oraz *Empowerment. Odkryj ukrytą moc Twoich pracowników!*

*Firmy nie sprzedaje nam żadna wróżka. Rzecz wymaga zaplanowania i wiedzy. Załóżę się, że (podobnie jak ja) będziesz polecać tę książkę znajomym, którzy chcieliby któregoś dnia sprzedać swoje przedsiębiorstwo, ale nie mają pojęcia, jak się do tego zabrać.*

Seth Godin, autor *Najmocniejszego ognia*

## FIRMA ALBO ŻYCIE — WYBÓR NALEŻY DO CIEBIE

- Czy masz poczucie, że bez Ciebie Twoja firma nie utrzymałaby się na rynku nawet przez tydzień?
- Czy czujesz, że musisz zawsze trzymać rękę na pulsie i kontrolować wszystkie działania swoich podwładnych?
- Czy po opuszczeniu biura tak naprawdę nigdy mentalnie nie wychodzisz z pracy, nawet na wakacjach?

### A GDYBYŚ PEWNEGO DNIA POSTANOWIŁ JĄ SPRZEDAĆ I UDAĆ SIĘ NA ZASEŁŻONĄ EMERYTURĘ?

Większość przedsiębiorców nie jest w stanie wycofać się ze swojej własnej firmy, bo powołują ją do życia w taki sposób, by zależała od ich osobistego zaangażowania. Jednak nic straconego. Niezależnie od tego, czy jesteś początkującym przedsiębiorcą, czy masz za sobą lata doświadczeń albo właśnie rozważasz pomysł sprzedaży swojej firmy, ta książka pokaże Ci, jak zrealizować plan stworzenia wartościowej, atrakcyjnej rynkowo firmy, która będzie się prężnie rozwijać i odnosić sukcesy bez Ciebie. Poznaj strategie przetestowane przez innych przedsiębiorców i pozwól sobie na odrobinę życia poza pracą!

JOHN WARRILLOW założył i sprzedał cztery firmy. Jest również cenionym mówcą i aniołem biznesu. Regularnie współpracuje z Inc.com, „The Globe” i CBS News, a w swoich artykułach porusza tematykę budowania firmy.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 11544

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

Zamówienia telefoniczne:  
0 801 339900  
0 601 339900

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-3938-0



9 788324 639380

Cena: 49,00 zł