

Nowe przedsięwzięcie

Wiosną 1992 r. dwaj studenci MBA, Paul Chantler oraz Thor Gudmundsson, zastanawiali się nad projektem na przedmiot Nowe Przedsięwzięcia. Kiedy przyszedł im do głowy pomysł utworzenia angielskiego pubu w Paryżu, poczuli, że jest on tym, czego szukali. Od samego początku, naprawdę polubiwszy swój pomysł, dowcipkowali o faktycznym utworzeniu pubu, który chcieli nazwać „Frog & Rosbif”.

Oto jak Thor opowiadał o ewolucji pomysłu: „Przyszedł znikąd. Paul i ja zdecydowaliśmy, że chcemy wspólnie przygotować ten projekt. Przedyskutowaliśmy, czym byśmy chcieli się zajmować po zakończeniu kursu MBA i obydwaj zdawaliśmy sobie sprawę, że traktujemy to zadanie inaczej niż zwykłą pracę domową. Początkowo myśleliśmy o kilku innych pomysłach, jak na przykład inwestycji w przemysł filmowy czy utworzeniu żłobka dla elit. Sama idea utworzenia angielskiego pubu w Paryżu powstała po części dlatego, że wszyscy Brytyjczycy na naszym kursie narzekali na ich brak i niemożność napicia się prawdziwego piwa w Paryżu. Pomyśleliśmy więc, czemu nie sprowadzać piwa? Po odkryciu, że ten produkt, jako naturalny i niepasteryzowany źle znosi transport, przyszło nam do głowy, żeby produkować go we Francji: otworzyć browar i zaopatrywać paryskie bary. Jednak ten pomysł był bardzo skomplikowany, również w sferze rejestracyjnej. Biorąc też pod uwagę strukturę rynku, zdecydowaliśmy założyć własny pub, produkujący i sprzedający własne piwo.”

Zarówno dla Paula, jak i dla Thora była to przełomowa chwila w życiu. Żaden z nich nie chciał wrócić do pracy sprzed kursu MBA i obydwaj chcieli nadać bieg swojemu pomysłowi i poświęcić pozostałe miesiące kursu na jego rozwój.

Spółka

Gdy ich pomysł zaczął nabierać realnych kształtów, dwaj koledzy zaczęli zastanawiać się nad założeniem razem spółki. Paul był Anglikiem. Studiował na Oxfordzie, gdzie angażował się w realizację przedstawień teatralnych, którymi zajmował się od strony produkcyjnej. Dodatkowo prowadził uniwersytecki bar. Po zdobyciu dyplomu pracował w dziale marketingu i sprzedaży pestycydów dla ICI (Imperial Chemical Industries). Po spędzeniu tam 4 lat, w czasie których wiele się nauczył na temat sposobu prowadzenia ponadnarodowej korporacji, chcąc spróbować czegoś nowego, zdecydował się na kurs MBA w Fontainebleau we Francji. Thor, urodzony również w Anglii, pochodził z islandzkiej rodziny. Jego ojciec był urzędnikiem państwowym na etacie w Paryżu i tam też dorastał młody Thor. Po ukończeniu ekonomii w Londynie i politologii w Paryżu zaczął pracę w Normura Securities w Londynie, w dziale finansowym. Po sześciu latach tej pracy zaczął odczuwać zmęczenie jej monotonią i byciem małym trybikiem w takiej ogromnej firmie. Stwierdził, że więcej satysfakcji przyniosłoby mu coś mniejszego, być może własna firma. Miał nadzieję, że program MBA da mu podstawową wiedzę do takiego posunięcia.

Wzajemne relacje między Paulem i Thorem zaczęły zmieniać się, odkąd zdecydowali o podziale obowiązków. Do chwili rozpoczęcia wspomnianego przedmiotu nie byli bliskimi kolegami, ale zdawali sobie sprawę, że wspólne zaangażowanie się w takie przedsięwzięcie wymaga od nich pewnej zażyłości stosunków. Według Paula: „Razem stworzyliśmy ten projekt na zajęcia i obaj chcieliśmy go wprowadzić w życie, tym samym bezsensownym było rozdzielić się i zacząć rywalizację na paryskim gruncie. Ale nigdy nie planowaliśmy zostania przyjaciółmi – to było raczej jak randka w ciemno zakończona przypadkowym ślubem. Nigdy nie dyskutowaliśmy ze sobą na ten temat; po prostu porwał nas pęd, czy tego chcieliśmy, czy nie.”

Ta przypadkowa znajomość już po pierwszym roku przerodziła się w coś bardzo trwałego. Zauważyli, że mimo wyraźnych różnic między nimi, również w sferze posiadanych umiejętności, wspólna praca przynosiła im satysfakcję. Paul był większym ekstrawertykiem niechętnym do spędzania czasu nad sprawami czysto administracyjnymi, podczas gdy Thor, bardziej cichy, lubił wchodzić w szczegóły i miał odpowiednie doświadczenie finansowe.

Jak wyjaśniał Thor: „Od początku było wiadomo, że będziemy działać jako równouprawnieni wspólnicy, tzn. zainwestujemy po tyle samo gotówki i będziemy mieli równy

procent w zyskach. Początkowo nie definiowaliśmy precyzyjnie naszych ról w firmie, ale z czasem jasne stało się, co było czyją mocną stroną. Paul był lepszy w naszym PR, relacjach z klientami, marketingu itp., ja zaś lepiej czułem się w rachunkowo-administracyjnej części naszego biznesu. Ten podział przyszedł naturalnie i nie było między nami o to kłótni. Okazaliśmy się bardzo dobrymi partnerami – darzyliśmy się zaufaniem, choć bywały wzloty i upadki. Wymagało to wiele wspólnej pracy i poświęcenia, ale kiedy zadziało, było świetnie. Co prawda, ostrzegano nas, że dwuosobowa spółka może być jak małżeństwo, ale wydaje mi się, że większe spółki mają większe problemy, nam obu zaś mocno zależało na tym interesie. [...] Dobrze jest, jeśli wspólnicy nie są do siebie zbyt podobni. Często się kłócimy, aby rozwiązać problemy. Ale zrozumieliśmy, że konstruktywna debata, a nie kłótnia pełna frustracji, jest dobrym sposobem rozwiązania problemu. Często nie ma wśród nas zwycięzcy, ale tak właśnie testujemy nasze pomysły.”

Ich partnerstwo było oparte na „współdziale”. Oto ulubiony przykład na to Paula: „Byliśmy razem w barze w Londynie. Oszczedłem od stolika i zwróciłem uwagę na armaturę z nierdzewnej stali. Wyjąłem notes i zanotowałem nazwę producenta. Gdy spotkaliśmy się po chwili przy stoliku, Thor od razu mnie zapytał, czy widziałem tę stal. Obydwaj wyciągnęliśmy notesy z zapisaną nazwą producenta...”

Według Paula spółka jest lepszą formą działalności niż jednoosobowa firma, gdyż taki przedsiębiorca może czuć się osamotniony: „Raczej nie próbowałbym podejmować działalności samemu, chyba że naprawdę małą. Trudno się wtedy zorientować, że robimy coś źle, jeśli nie ma nikogo do podpowiedzi i pomocy. Dobrze mieć kogoś do wymiany doświadczeń i pomysłów. Jak się układają wspólne stosunki, to inny problem. Sprzeczamy się, to fakt, ale nie powinien on zaciemniać pozytywnych stron naszych relacji: szczerzej i otwartej dyskusji nad problemami, konstruktywnej chęci współpracy. To jak w każdym związku – jeśli jesteście zaangażowani, możecie wspólnie rozwiązywać problemy. Nie można po prostu spakować rzeczy i się wynieść; trzeba wytrwałości.”

Sonda rynku: „Dwa kufle piwa i chipsy poproszę”

Paul i Thor spędzili większość czasu w trakcie ostatnich semestrów nauki, pracując nad swoim pomysłem. Zaczęli rozwijać go, nawiązując kontakty w tym środowisku. Początkowe przypuszczenia potwierdziły się: ani w Paryżu, ani w jego okolicach nie było możliwości zakupu prawdziwego, oryginalnego angielskiego piwa. Żadna z osiągalnych marek nie miała cech typowego *British Ale*. Mimo że typowe francuskie brasserie (piwiarnie) były nieodłączną częścią paryskiego krajobrazu, do lat 70. przestały one same wytwarzać piwo. Zresztą spożycie piwa we Francji nie było nawet porównywalne z angielskim. Jednak obecne sondaże mogły wskazywać na pewien optymizm. Francuzi lubili nietypowe piwa – importowane, rzadkie, wysokoprocentowe. Popyt na nie systematycznie wzrastał.

Thor i Paul odkryli ponadto, że istniało zapotrzebowanie na Irish Puby w centrum Paryża. Większość z istniejących było bardzo dochodowymi firmami, z „Kitty O’Shea’s” na czele. Z danych przez nich zdobytych wynikało, że ten bar sprzedawał więcej piwa niż jakikolwiek inny w Paryżu. Mając powierzchnię 120 m², miał przychody w wysokości ponad 2,46 mln euro rocznie. I wreszcie, mimo około 100 tys. stałych mieszkańców Paryża o pochodzeniu brytyjskim oraz ogromnej liczby turystów z Wysp, nadal nie było prawdziwie brytyjskiego pubu w Paryżu. Wyglądało na to, że wspólnicy mają szansę na sukces.

Następnym krokiem było zdobycie dokładnych danych na temat ich docelowych klientów. Przeprowadzili więc rozpoznanie, odwiedzając różne bary w Paryżu – irlandzkie, francuskie, amerykańskie... Obserwowali, kto i w jakich porach odwiedzał je, co kupowano i jak wyglądała praca tych knajpek. Ustaliwszy, że jedną z głównych grup społeczeństwa, do których chcą adresować swoją działalność, byli aktywni zawodowo Francuzi w wieku 25-35 lat, postanowili sprawdzić swoich francuskich znajomych. „Dokładnie analizowaliśmy ich wypowiedzi, aby zrozumieć, jak Francuzi postrzegają angielskie puby” – opowiadają Paul i Thor. Informacje, które

zebrali, zawierały dane na temat cen, wydatki klientów, częstość poszczególnych zakupów, a także ilościowy obraz ich postrzegania angielskich barów.

Opierając się na tych danych, orzekli:

- rola tradycyjnych francuskich kafejek uległa zmianie. Ludzie nie odwiedzali ich już wieczorami; kobiety były szczególnie niechętne typowym *café*;

- jasne było, że młodzi „pracujący” poszukiwali wesołego miejsca na wieczory, tańszego i cichszego niż dyskoteki czy kluby nocne, przyjemniejszego niż kafejki, o luźniejszej atmosferze, niżeli ta spotykana w restauracjach. Młodzi ludzie chętnie wybierali anglosaksońskie puby, w których nacisk kładziony był na wesołą atmosferę i nieformalność. Podobała im się ponadklasowość i rodzaj lekkiej wspólnoty występujące w tego rodzaju barach, przy zwykłym zamawianiu napojów przy barze. Ponadto puby były postrzegane jako miejsca przyjazne i sprzyjające nawiązywaniu znajomości.

Drugim z priorytetów, poza zrozumieniem oczekiwań klientów, była ekonomika tego interesu. Paul i Thor zdecydowali, że Wielka Brytania była dobrym źródłem porównawczych kosztów operacyjnych, jednakże z koniecznym uwzględnieniem francuskich realiów rynkowych. Nawiązali więc kontakt z kilkoma niewielkimi angielskimi browarami i barami i tym samym mieli dostęp do dość dokładnych danych na temat kosztów operacyjnych w tej dziedzinie rynku. Postanowili, że ceny artykułów ustalą na podstawie cen z paryskich Irish Pubów. Dalsze rozmowy z różnymi firmy dały im obraz pozostałych kosztów (sprzęt, wystrój, instalacje itd).

Wreszcie uśredniony bilans zysków i kosztów sugerował, że ich pub byłby dość dochodowym przedsięwzięciem. Podsumowali to w swoim biznesplanie następująco: „Posiadanie minibrowarów w lokalach umożliwi nam sprzedaż typowego *British Ale*. Takie piwo, jako niepasteryzowane, jest nieimportowalne w kosztach rozsądku z Wielkiej Brytanii. Z kolei dostępność takiego brytyjskiego piwa w Paryżu będzie atrakcją zarówno dla brytyjskich turystów, osiadłych tam wyspiarzy, jak i zaciekawionych paryżan. Akcentować będziemy naturalne aspekty naszego piwa, jako produktu typowo rzemieślniczego procesu. Browar będzie wyposażony w tradycyjny brytyjski sprzęt, z wysokiej jakości naturalnych komponentów. Umożliwienie klientom obserwacji procesu warzenia naszego piwa będzie ważną i wyróżniającą cechą naszego pubu...”

Czas decyzji

Chociaż sprawnie posuwali się naprzód z realizacją swojego pomysłu, obydwaj wspólnicy zdali sobie sprawę, że zbliżają się do momentu, w którym muszą zadać sobie pytanie, czy prowadzenie baru jest naprawdę tym, co chcą robić. Paul wyjaśniał: „Od początku wiedzieliśmy, że przedmiot Nowe Przedsięwzięcie i ten projekt będzie wymagał wiele pracy. Stąd zdecydowaliśmy się wybrać projekt wykonalny i dający szansę na sukces, choć wtedy jeszcze niekoniecznie szczerze myśleliśmy o wprowadzeniu go w życie. Ale pracowaliśmy ciężko nad naszym projektem i przed końcem kursu, po studium testów, widząc sukcesy obecnych barów paryskich i zdobywszy lepszą wiedzę na temat tego typu biznesu, przekonaliśmy się, że to była prawdziwa szansa. W tym okresie nie byliśmy przywiązani do żadnej pracy, do czegoś, co by nas szczególnie pociągało. Ja miałem ofertę pracy podobnej do mojej poprzedniej; Thor nawet nie miał niczego konkretnego.”

Widzieli również, że finansowe perspektywy ich baru były nie gorsze niż pracy, jakiej mogli się spodziewać. Ale głównym bodźcem nie były pieniądze: „Typową przyczyną, dla której ludzie, jak twierdzą, nie zaczynają własnego interesu, jest oczekiwanie na właściwą szansę. Na podstawie naszego projektu nie mogliśmy się tak tłumaczyć. Obaj mieliśmy już doświadczenie zawodowe, skończyliśmy nasze kursy MBA, a ostatnie 8 tygodni spędziliśmy na spotkaniach rekrutacyjnych, zapewniając ewentualnych pracodawców, jak bardzo do nich pasujemy. Jedynym pytaniem, jakie sobie tak naprawdę zadawaliśmy, było: czy mamy śmiałość to zrobić. Wykonanie tego kroku było nieco przerażające; nie mieliśmy pewności, czy posiadamy umiejętności, by nie tylko otworzyć taki pub, ale również skutecznie rywalizować na rynku. Naprawdę niewiele wiedzieliśmy o prowadzeniu pubu i browaru od strony technicznej i nie tylko, ale nigdy nie wątpiliśmy w atrakcyjność tego pomysłu.”

Thor dodaje: „To rzeczywiście wydawała się najbardziej ekscytująca rzecz po skończeniu MBA, ponieważ zawierała obietnicę sukcesu, ale i element ryzyka, no i była nasza. Nasi znajomi mówili o zbyt dużej dozie szaleństwa, o ryzyku... Przecież tak wielu ludzi zabiera się do jakiegoś małego biznesu i szybko wraca do poprzedniej pracy. Bez sukcesu lub wręcz z porażką. Oczywiście zależy to również od osobowości. Nam chodziło chyba o wyzwanie, chęć udowodnienia, że potrafimy. Sama świadomość spróbowania była porywająca.”

Paul i Thor wzięli więc wolne od obowiązków i zaczęli prawdziwą pracę nad projektem - już nie tylko na zajęciach. Obaj mieli po około 37500 euro długów i praktycznie zero rezerw, ale założyli, że wytrwają bez dochodów do grudnia, gdy to zamierzali otworzyć pub.

Zaczęli od spędzenia 6 tygodni na praktyce w browarze, ucząc się, jak warzyć piwo i kierować barem. We wrześniu, po powrocie do Paryża, zabrali się do poszukiwania odpowiedniej lokalizacji i pracy nad finansami baru.

Lokalizacja: aby była dobra

Paul i Thor szybko zorientowali się, że precyzyjne wyliczenie kosztów inwestycji wymaga uprzedniego ustalenia lokalizacji. Naturalnie wszystkie najatrakcyjniejsze miejsca Paryża były już zajęte przez jakieś punkty handlowo-usługowe. Stąd rozpoczęcie działalności wymagałoby wykupienia któregoś z istniejących przedsiębiorstw wraz z jego lokalizacją; to jednak zbyt podniosłoby wielkość zaangażowanego kapitału, nie wspominając o konieczności gruntownej renowacji pomieszczeń.

Decyzja: postanowili nie kupować istniejącego baru. Dodatkowo stwierdzili, że zaczynając od zera, mogą liczyć na pewne ulgi podatkowe, przewidziane przez francuskie prawo.

Bazując na swoich wyliczeniach i przewidywaniach, Paul i Thor potrzebowali ok. 200 m², by na tej powierzchni utworzyć pub i browar. We wrześniu 1992 r. odwiedzili ponad 30 agencji nieruchomości w Paryżu, niestety bez jakiegokolwiek sukcesu. Zniechęceni obojętnością tych firm, zaczęli pukać do drzwi właścicieli lokali, które wydawały im się interesujące. I w ten sposób znaleźli atrakcyjne miejsce przy Rue Monsigny, naprzeciw Teatru „des Bouffes Parisiennes”. Lokalizacja ta wydawała się spełniać wszystkie ich założenia.

Zbierając fundusze

Paul i Thor wyszli wówczas z propozycją finansowania ich projektu do banków i innych inwestorów. Kwota, o którą zabiegali, miała pokryć koszt lokalizacji, wystroju wnętrza, wyposażenia oraz początkowego kapitału obrotowego. Zgodnie z założeniami zamierzali zdobyć całość wymaganych funduszy poprzez kombinację ich własnych środków, kapitału osób trzecich oraz średniookresowego kredytu z hipoteką na dzierżawę. Zaktualizowali swój biznesplan, używając lokalizacji na Monsigny, co dało im wynik 808 tys. euro koniecznych do inwestycji i zaczęli poszukiwania kapitału i sponsorów.

Inwestorzy wydawali się znacznie łatwiejsi do znalezienia niż obydwoj przypuszczali. Już w czasie gdy zdobywali informacje i - co się z tym wiąże - kontaktowali z wieloma osobami, część z nich, poruszona przystępnością projektu, wyraziła zainteresowanie jego współfinansowaniem. Teraz dwaj wspólnicy odszukali tych bardziej wiarygodnych i przesłali im szczegółowe prospekty na ten temat.

Trudniejszą częścią zadania okazało się przekonanie banku. Nie mając dotąd żadnych kontaktów z francuskimi bankami, próbowali kolejno około w dwudziestu z nich. Nawet jeśli kilka z nich wyraziło wstępne zainteresowanie przedsięwzięciem, dalsze rozmowy nie były podejmowane bez podania przez bank wyraźnych przyczyn odrzucenia czy pouczeń lub wskazówek. Nawet poprawione biznesplany nie były powtórnie rozpatrywane przez żaden z banków. Cały ten proces był zresztą szalenie czasochłonny i nieefektywny.

Czas się kończy

W połowie grudnia partnerzy zaczęli się zbliżać do ustalonego przez siebie granicznego terminu założenia firmy, a mimo ciężkiej pracy nie mieli jeszcze ani lokalu, ani żadnych namacalnych środków - czy to od banku, czy od innych inwestorów. Wierni postanowieniu zdecydowali, że jeśli w najbliższych dniach nie wydarzy się nic przełomowego, odstąpią od swego pomysłu, a po świętach Bożego Narodzenia zaczną poszukiwania innej pracy.

Tydzień przed tym terminem miały jednakże miejsce dwie deklaracje: po pierwsze bank BNP zgodził się wyłożyć 488 tys. euro w formie siedmioletniej, 11% pożyczki pod dzierżawę i gwarancję partnerów oraz leasingować zakup sprzętu; po drugie, David Bruce, Anglik, założyciel jednego z pierwszych pubów-browarów w Wielkiej Brytanii, właściciel sieci takich barów, o którego zdanie Paul i Thor zabiegali, zgodził się współfinansować ich projekt, do którego odniósł się zresztą bardzo entuzjastycznie. Ponadto zorganizował jeszcze jednego sponsora, wspólnie z którym miał wyłożyć 282 tys. euro. Wyraził również chęć pomocy w sferze organizacyjnej przedsięwzięcia, mając duże doświadczenie w tej dziedzinie. Paul i Thor chcieli skorzystać z przedstawionych przez niego specjalistów (browarnik, architekt) i niejako odcinali kupony od jego reputacji na rynku.

Wyglądało na to, że wkrótce ich interes miał ruszyć. Kto wie, może niedługo będą mieli pierwsze zyski. Zostało tylko dobić interesu z właścicielem terenu, zbudować pub i zacząć warzyć piwo.

Najlepsze pomysły...

Niestety, wspólnicy niedoceniali wymagań rzeczowego właściciela działki. Negocjacje były żmudne, bez wyraźnego rozwoju. Czas do kwietnia upłynął bez żadnej zgody. Zdażyli wyzbyć się całej swojej gotówki (bank i inwestorzy nie chcieli uwolnić środków, dopóki nie mieli umowy o działkę; Paul i Thor nie mieli żadnych innych źródeł utrzymania). Poszukiwania alternatywnej lokalizacji skończyły się niczym.

W tym czasie mieszkali u kolegi w Paryżu, spali w małym pokoiku na podłodze. Paul opisuje ten okres: „Patrząc wstecz, wydaje się, że mogliśmy złożyć właścicielowi ofertę, na którą by przystał. Ale wówczas myśleliśmy tylko o jak najlepszym interesie. W końcu skończyliśmy MBA i wiedzieliśmy jak negocjować! Tym samym utknęliśmy w martwym punkcie. W gruncie rzeczy zachowywaliśmy się naiwnie. Żyliśmy w dużym stresie, a spędzając ze sobą 24 godziny na dobę, w takich warunkach, w końcu zaczęliśmy działać sobie na nerwy. Przestaliśmy ze sobą rozmawiać, nie mogliśmy na siebie patrzeć – zupełnie jak skłócone małżeństwo.”

Obaj włożyli jednak w ten pomysł zbyt wiele, aby teraz się poddać. Wciąż szukali innego miejsca na bar. Nadszedł 1 lipca - byli bez pieniędzy, zmęczeni, podcięci. Wciąż wierzyli, że pomysł nie stracił na sensowności, ale zaczęli podejrzewać, że byli nie tymi, którzy są w stanie złożyć wszystko, co zamierzali, w całość. Bal wychowanków MBA w lecie wydawał się dopełniać czary goryczy. Spotkali swoich znajomych z kursu, z których wszyscy mieli dobrze płatne stanowiska w dużych firmach. Pytano: „Jak leci? Jak tam wasz pub? Czemu go jeszcze nie otworzyliście?”

Głębokie poczucie przegranej i zawodu, sprzężenie zwrotne przygnębień, skończyło się złożeniem broni. Zdecydowali, że muszą poszukać „prawdziwej” pracy, odkładając swój projekt na inne czasy. Nie wiedzieli już, czy kiedyś one nadejdą.

Paryż zaś wciąż czeka na ten prawdziwie angielski pub...

Krótką oceną

Czy z przytoczonej historii można wyciągnąć jakieś wnioski, czy niesie ona ze sobą jakiś morał? Jakie postawy menedżerskie obserwujemy w pubach?

Najpierw bar Frog&Rosbif. Z pewnością plan Paula i Thora był godnym uwagi, noszącym wszelkie znamiona przyszłego sukcesu pomysłem, przygotowanym z dbałością o zachowanie zasad sztuki. Co zatem zdecydowało o ich porażce? Moim zdaniem była to naiwność ich podejścia do

biznesu. Wydawało im się, że już sam dobry pomysł jest wystarczającą determinantą sukcesu, a rozwiązanie jest jednoliniowe i niezmiennie.

O tym, że sukces był możliwy, świadczy znalezienie ludzi i instytucji, które zgodziły się współfinansować interes. Jeśli więc możliwe było znalezienie koniecznych funduszy, nic nie sugeruje, że ich biznes miał słabe podstawy. Otworzenie baru wydawało się kwestią czasu i było realne, podobnie jak jego dochodowość. Forma i styl prowadzenia były z pewnością oryginalne i na podstawie obserwacji dochodowości innych podobnych instytucji można było spodziewać się dodatniego salda Frog&Rosbif. Problemem było natomiast nieelastyczne podejście do planowania projektu. Kluczowym okazało się poszukiwanie lokalizacji. Wydaje się, że Paul i Thor - niczym dzieci - uparli się na tę jedną przy Rue Monsigny i nie chcieli słyszeć o innej. Brak planu awaryjnego stał się przyczyną porażki. Wspólnicy trwali przy coraz trudniejszym rozwiązaniu, nie zważali na oznaki zniecierpliwienia inwestorów, a także na upływający czas, a wraz z nim topniejące zasoby finansowe i powagę tego pomysłu. Najemca, bawiąc się z nimi w kotka i myszkę, bezlitośnie obnażył ich skłonność do uporu, brak przezorności oraz zadufanie we własną nieomyślność. Nieodczytawszy sygnałów zbliżającej się porażki, zbyt późno zdecydowali się na alternatywne rozwiązanie; zdążyli już sami stracić wiarę we własne siły. Na nic zdali się tu doświadczenie zawodowe i elitarne kursy MBA. Ciężka praca, jaką wykonali w sferze koncepcyjnej, perspektywa realnej dochodowości, przygotowanie dokumentacji – to wszystko było niewystarczające. Nauka, którą powinniśmy wyciągnąć z tej opowieści, to konieczność posiadania umiejętności szybkiego reagowania na wydarzenia i zmianę warunków, w jakich przychodzi nam działać, oraz ich dogłębsza analiza. Trwanie przy obranej ścieżce mimo przeciwności losu jest godne pochwały, ale nie kosztem pogrzebania końcowego sukcesu. Alternatywne rozwiązania i odpowiednie z nich korzystanie dają większe pole manewru szczególnie w sytuacji, gdy kreatorami naszych uwarunkowań są inni, nawet gdy drobne przeciwności losu mogą przechylić szalę na naszą niekorzyść. Jeśli zależy nam od innych, bierzmy to pod uwagę - nie należy forsować zamkniętych drzwi. Paul i Thor stworzyli plan tak dobry i na tak idealnych założeniach, że nienależyte było zmienianie go w czasie realizacji, na etapie jego weryfikacji w realnym świecie – ten sposób myślenia był ich głównym i niestety tragicznym błędem. Spełnienie zachcianki i prowadzenie konkurencyjnego biznesu to jednak dwie różne sprawy.

Pytania

1. Jakie rady dałbyś Paulowi i Thorowi na temat ich biznesplanu?
2. Spróbuj stworzyć schemat Gantta dla projektu uruchomienia pubu?
3. Czy schemat Gantta pozwala na wykreślenie alternatywnych ścieżek postępowania?
4. Czy był to dobry moment, aby się poddać i zmienić tak długo opracowywane plany?
5. Co było decydującą wadą ich planów, niepozwalającą na odniesienie sukcesu?

Źródło:

R. Carlock, E. Florent-Treacy, *Frogs & Beaf* - na stronie internetowej INSEAD (www.insead.fr) - oprac. Paweł Dyguda