

# Czego potrzebuje ekspert, żeby być przedsiębiorcą?

Transkrypcja odcinka MWF 398 – wersję audio i wideo oraz linki związane z tym odcinkiem znajdziesz na stronie: <https://malawielkafirma.pl/ekspert-w-rolu-przedsiębiorcy/>

## **Marek Jankowski: Co ostatnio czytałaś?**

Agnieszka Gniotek: Książkę Caroline Criado Perez „Niewidzialne kobiety”. Dużo mówi podtytuł: „Jak dane tworzą świat skrojony pod mężczyzn”.

Wbrew pozorom nie jest to książka feministyczna, tylko o statystyce i tym, jak świat jest opisywany przez informacje.

Okazuje się, że te informacje są często męskocentryczne, co powoduje, że część produktów jest nie do końca dobrze przygotowywana pod klientów, bo uwzględnia tylko męski punkt widzenia.

Jest tak na przykład z niektórymi lekami, które są testowane głównie pod kątem mężczyzn, przez co na kobietach, których biologia jest bardzo skomplikowana, czasem nie działają.

Kolejny przykład dotyczy komputerów. Na początku programowanie było domeną kobiet, bo uznawane było za pracę biurową. Dopiero gdy okazało się, że jest to spore wyzwanie, a do tego może stać się przedmiotem laurów i sukcesów, faceci uznali, że tak nie może być.

Dzisiaj na stanowiska programistów są rekrutowani mężczyźni, bo testy są pisane pod mężczyzn. Nie było to raczej celowe, ale prawda jest taka, że w badaniach często wyobrażamy sobie jakieś cechy osobowości, które są przynależne np. jakiejś grupie zawodowej. Okazało się, że są tutaj preferowani mężczyźni – albo po prostu osoby o męskich cechach. W efekcie w branży IT rzadziej się mówi o hakerach czy programistkach, bo więcej sukcesów odnoszą tu panowie.

**Jeżeli ktoś chciałby się dowiedzieć więcej na temat kobiet w świecie IT, polecam książkę Waltera Isaacsona „Innowatorzy”. Ty prowadzisz galerię sztuki Xanadu, a nie firmę z branży IT, więc przejdźmy do naszej rozmowy. Czy dobrze myślę, że rynek sztuki w Polsce jest dość trudny i wąski?**

Każdy biznes jest trudny i nie uważam, żeby doświadczenia związane z rynkiem sztuki były wyjątkowe. Ja się zajmuję sprzedażą – sprzedaję dzieła sztuki współczesnej, a branża rządzi się takimi samymi prawami jak każda inna.

Ten rynek w Polsce jest może nie wąski, ale płytki. Nie ma zbyt wielu dzieł wybitnych, w Polsce jest to rynek dość lokalny, a branża jest mała. Wszyscy się znamy, co bywa wyzwaniem przy zatrudnianiu pracowników, choć dzięki temu jest to też rynek ciekawy.

Poza tym wolny rynek sztuki istnieje w Polsce od lat 1988-1989. Wcześniej był on regulowany, sprowadzony do funkcji jednego przedsiębiorstwa, które kupowało i sprzedawało zarówno sztukę dawną, jak i współczesną, więc dla wielu osób to przedsiębiorstwo nadal jest synonimem nazwy antykwariatu czy galerii.

**Ten rynek istnieje od 30 lat, a ty jesteś na nim zawodowo od 25 lat – co nie znaczy, że przez cały ten czas prowadziłaś galerię. W twoim opisie na stronie internetowej wyczytałem, że jesteś historykiem i krytykiem sztuki; kuratorem wystaw i plenerów; jurorem konkursów z zakresu sztuki współczesnej, fotografii i designu. Rzeczywiście można powiedzieć, że masz prawo znać wiele osób w tej branży. Wiem jednak, że mimo to twoje pierwsze kroki w roli przedsiębiorczymi, właścicielki galerii stawiane 5 i pół roku temu wcale nie były takie łatwe i oczywiste. Jak to wyglądało?**

Najgorsze, że otwarcie biznesu wcale nie było trudne. Ja to najpierw zrobiłam i dopiero później przekonałam się, że to nie jest proste.

Przez wiele lat byłam przede wszystkim pracownikiem – pracowałam dla kogoś. Przez pierwsze 15 lat mojej drogi zawodowej byłam dziennikarzem, krytykiem sztuki. Zajmowałam się więc opisywaniem dzieł sztuki, a nie sprzedażą – to jest zupełnie inna dziedzina.

Powiedziałabym tak: pierwsze 15 lat mojej ścieżki zawodowej to było bycie w kulturze, a dopiero potem, gdy przeszłam na stronę handlu, zaczęło się bycie w biznesie i w sprzedaży.

Druga sprawa jest taka, że gdy jesteś pracownikiem u kogoś, oczywiście wydaje ci się, że twój szef nie jest zbyt mądry i ty wszystko zrobiłbyś lepiej. Dopiero kiedy wchodzisz w buty przedsiębiorcy, okazuje się, że wpływają na ciebie zupełnie inne siły i to wcale nie jest takie proste.

Pierwsze dwa lata po otwarciu Xanadu były dla mnie latami naprawdę dramatycznymi. Otworzyłam galerię w centrum Warszawy, to była bardzo duża i robiąca wrażenie powierzchnia wystawiennicza.

Wchodzisz w to z założeniem, że wszystko wiesz, bo spędziłeś na tym rynku tyle lat. Potem jednak przychodzą ludzie, klienci – przynajmniej wydawało mi się, że to są klienci – i okazuje się, że mimo wielu godzin poświęconych na rozmowy z nimi nikt nic nie kupuje.

Przez kilka dobrych miesięcy obserwowałam, jak moja firma pogrąża się w długach. Dochodzisz do ściany i jest ciężko, tym bardziej, że ja nie miałam żadnego zaplecza finansowego.

Żeby otworzyć firmę, sprzedałam jedyną rzecz, jaką miałam, czyli mieszkanie – a była to kawalerka bez ogrzewania we franku szwajcarskim, więc umówmy się, że nie poszalałam.

Dość szybko zorientowałam się, że bycie ekspertem i bycie przedsiębiorcą w jakiejś dziedzinie to są dwie zupełnie różne dyscypliny sportowe. Momentem, kiedy uznałam, że powinnam coś zrobić, był ten, w którym musiałam sięgnąć po drugi bardzo drogi kredyt.

Wtedy zapytałam klientów, dlaczego u mnie nie kupują. Odpowiedź uświadomiła mi, że do tej pory żyłam w przestrzeni jakichś wyobrażeń o tym, czego chcą i potrzebują moi klienci oraz co determinuje ich decyzje. Klątwa wiedzy była naprawdę mocnym przekleństwem, bo bardzo mało wiedziałam o moich klientach.

**Powiedziałaś, że momentem, kiedy uznałaś, że musisz zapytać klientów, dlaczego u ciebie nie kupują, był ten, w którym musiałaś sięgnąć po drugi kredyt. To nie jest takie oczywiste połączenie. Skąd wzięło się u ciebie to powiązanie?**

Z pustki na koncie.

Doszłam do tego wniosku, kiedy zobaczyłam, że nie mam pieniędzy na opłacenie rachunków czy pensji. Ja nie miałam takiego komfortu, żeby na początku pracować solo. Od razu zatrudniałam pracowników na pełen etat, bo domu aukcyjnego nie da się prowadzić na pół gwizdka, outsource'ując albo zatrudniając kogoś np. na pół etatu.

Popętniłam jeden poważny błąd. Jako dom aukcyjny zaczęłam się specjalizować w aukcjach sztuki młodej. Sprzedawałam dzieła młodych artystów od równej ceny wywoławczej, która wynosiła wówczas 500 złotych.

Ja nie wymyśliłam tego sama, wiele domów aukcyjnych tak działało i klienci znali tę technikę.

Jestem jednak córką artystki i miałam świadomość tego, że jeśli sprzedaje się dzieło artysty za 500 złotych, to on z tego zarabia najwyżej na materiały malarskie na kolejne dzieło, a czasem, jak dobrze pójdzie, jeszcze na przesyłkę tego dzieła do galerii.

Pomyślałam więc, że jeśli podniosę tę cenę wywoławczą do 800 złotych, to artysta będzie mógł może zapłacić z tego jakieś rachunki.

Uznałam, że dla mojego klienta nie będzie to jakiś specjalny wysiłek finansowy. To nie jest wprawdzie tak, że sztukę kupują ludzie bogaci, ale kupują ją ludzie średnio zamożni, w których domach były książki. Więc ta różnica nie powinna być dla nich aż tak drastyczna.

Okazało się jednak, że się pomyliłam. Problem był – i to duży – ale jego przyczyną wcale nie były finanse.

To był ten moment, kiedy zapytałam klientów, dlaczego u mnie nie kupują. Dowiedziałam się czegoś absolutnie niesamowitego.

Chodziło o to, że zabrałam klientom frajdę przebijania. Ludzie licytujący na aukcjach kotwiczą się na poziomie 1000 złotych. Jeśli cena wywoławcza wynosi 500 złotych, to mamy 500, 600, 700, 800, 900, 1000 – trochę tej zabawy jest. Przy 800 złotych jest tylko 800, 900 i koniec.

Ludzie przychodzili do mnie, dużo rozmawiali o sztuce, bardzo im odpowiadało moje doradztwo, po czym szli kupować u konkurencji, bo tam mieli więcej funu.

Klienci kupowali dzieła sztuki, ponieważ ich to bawiło. Teraz, w czasach pandemii, tym bardziej kupują je w ramach rozrywki, zamiast Netfliksa. Taka wiadomość oburzyłaby artystów. Mnie w tej złotej klatce eksperckości też coś takiego nie przyszłoby do głowy. Musiałam o to zapytać i to wiele zmieniło w moim sposobie prowadzenia biznesu.

Cały czas pytam moich klientów, co jest im potrzebne i co mogę zrobić lepiej.

**Jest taka teoria, że klienci mają ograniczony zasób informacji, którymi mogą się z nami podzielić. Słynne powiedzenie Henry'ego Forda głosi, że jeżeli zapytałby ludzi, czego chcą, to odpowiedzieliby mu, że chcą szybszych koni, bo nikt nie wpadłby na to, że chce samochodu. Jakie pytania zadawać klientom, żeby uzyskać odpowiedzi przydatne w prowadzeniu firmy?**

To nie jest tak, że ja byłam taka mądra od samego początku. Sporo czytam książek, uczę się też na różnych kursach.

Spotkałam się z taką metodą zadawania pytania 5 x dlaczego. To jest bardzo pogłębiony wywiad, dzięki któremu mamy szansę dojść do prawdziwej przyczyny.

Kiedy przychodzi do mnie klient i mówi, że chce kupić fajny obraz do gabinetu, to dopytuję: dlaczego chce go kupić, dlaczego ma być fajny, dlaczego do gabinetu. Mogę w ten sposób poznać jego prawdziwą motywację i dowiedzieć się np., że zależy mu na prestiżu, chce mieć rozpoznawalne dzieło sztuki albo nie będzie miał w tym roku urlopu i chciałby móc oderwać się na chwilę od pracy, patrząc na pejzaż.

Te przyczyny są bardzo różne i jednostkowe. Każdy ma swoje motywacje, a ja staram się ich dociec.

**5 x dlaczego jest chyba wzięte z Kaizen... Czy było w tym trudnym pierwszym okresie jeszcze coś, co odwróciłaś o 180 stopni?**

Ja naprawdę nic nie umiałam, więc myślę, że takich rzeczy jest mnóstwo.

Przede wszystkim źle zarządzałam zespołem. Nie umiałam się porozumieć ze swoimi pracownikami, więc poszłam na kurs zarządzania zespołem, dzięki któremu poukładałam sobie nawet życie prywatne i relacje z partnerem.

Zostałam też na tym kursie przebadana testem The Bridge Personality, z którego dowiedziałam się o sobie mnóstwa rzeczy, o których nie miałam pojęcia.

Wcześniej wydawało mi się na przykład, że skoro moja firma nie sprzedawała, to ja nie mam absolutnie żadnego talentu do sprzedaży. W badaniu okazało się, że w sprzedaży miałam 9 punktów na 10 możliwych.

### **WOW!**

Ktoś z zewnątrz powiedział mi, że ja umiem, i to mnie absolutnie uskrzydliło.

Dziś uważam więc, że warto raz na dwa lata badać się różnymi metodami, żeby dowiedzieć się więcej o sobie i otrzymać impuls do dalszego działania.

Na tym szkoleniu dowiedziałam się też, że ludzie mają różne style komunikacji i różne potrzeby. Wydawałoby się, że skoro otworzyłam firmę po czterdziestce, to powinnam takie rzeczy wiedzieć.

Nic bardziej mylnego! To są sprawy oczywiste dla przedsiębiorców, ale nie dla zwykłych pracowników.

Kolejną rzeczą było uświadomienie sobie swoich lęków. Ja się bardzo bałam rozmów o pieniądzach i rabatach, bałam się negocjacji.

W mojej branży pokutuje stereotyp, że cena dzieła sztuki zależy od tego, ile ktoś zechce za nie zapłacić. Albo jeszcze gorzej: od tego, jakim samochodem klient podjedzie pod galerię. To stwarza pole do popisu negocjatorom.

Kiedy zdecydowałam, że w mojej galerii nie będzie rabatów, bo jestem profesjonalistką i dobrze wyceniam dzieła sztuki, to bardzo mnie to uwolniło. Dzięki temu mogę dać osobom inwestującym w sztukę gwarancję na poziom cen na konkretnych artystów w mojej galerii.

Bardzo się też bałam, że nie będę umiała domykać sprzedaży i moje rozmowy o sztuce nie zakończą się transakcją.

Uwolniło mnie zrozumienie, że klient, który wchodzi w relację ze mną, też wykonuje pracę: on do mnie dotarł, napisał mail, zadzwonił, przyszedł do galerii. Wykonał kawał roboty, co oznacza, że on chce kupić i w głowie wydał już pieniądze. Teraz więc mogę skoncentrować się tylko na wyborze dzieła sztuki odpowiedniego dla jego potrzeb.

**Czy dobre szkolenie sprzedażowe jest na tyle mocne, że potrafi nam poprzestawiać w głowie pewne rzeczy, czy trzeba jeszcze samemu wykonać jakąś pracę, żeby to sobie poukładać?**

W sumie to nie wiem. To się po prostu działo.

Na pewno jednak żadne szkolenie nic ci nie przyniesie, jeżeli nie zrobisz wdrożenia.

W sprzedaży, żeby zrobić wdrożenie, musisz mieć klienta. Mój problem na początku polegał na tym, że ja nie miałam, na kim ćwiczyć. Gdy pojawiły się osoby, na których mogłam praktykować, zrobiło się fajnie.

Gdy już odpracuję biurokrację, to mogę zająć się fajnymi rzeczami, a tym są dla mnie kwestie związane ze sprzedażą – bo to jest rozmowa z klientem. Nauczyłam się słuchać, a klienci opowiadają naprawdę cudowne historie.

**Nie masz poczucia, że znowu wpadniesz w ten kanał, kiedy bardzo fajnie ci się godzinami rozmawia z klientami, ale na końcu nie ma tej transakcji? Z dobrymi nawykami jest tak, że trzeba pracować nad tym, żeby je utrzymać.**

Obawa jest zawsze, ale to jest taki podniecający lęk.

Poza tym w życiu powinniśmy sobie wykupywać ubezpieczenia. Moim ubezpieczeniem są płatne konsultacje z zakresu inwestowania i kolekcjonowania.

Osoby wykupujące konsultacje płacą za to, że ja mówię; gdy ludzie przychodzą kupić, ja milczę, a mój czas polega na słuchaniu. Świadczę usługę polegającą na skrzyżowaniu baru z konfesjonatem.

Bardzo rozluźniająca jest świadomość, że w firmie są sensowne obroty, a ty nie zawsze musisz sprzedać.

Jest coś takiego jak czas życia klienta – jeśli nie sprzedam dzisiaj, to sprzedam za pół roku albo za dwa lata, gdy mój klient będzie gotowy. Sprzedaż to jest farming, nie hunting – chodzi o to, żeby zasiewać pewne idee, a nie ubić zwierzynę tu i teraz.

Na początku prowadzenia biznesu masz pustki na koncie i wiesz, że musisz zrobić tę sprzedaż. Tyle że ona wtedy zwykle nie wychodzi.

Jeśli masz ten luz, że możesz, a nie musisz, to klient też czuje, że może, a nie musi, i wasza relacja jest zupełnie inna.

**Kiedy przygotowywałem się do naszej rozmowy, przeglądałem w Google strony różnych galerii.**

**Twoja była jedyną, na której już na górze wyświetliło się twoje zdjęcie – mimo że nawet nazwa nie**

**pochodzi od twojego nazwiska. Czuć było, że ty tam jesteś i jest to biznes oparty w dużej mierze na twojej marce osobistej. Dlaczego podchodzisz w ten sposób do budowania firmy?**

Z braku budżetu.

Kiedy otwierałam firmę, jedynym zasobem, jakim naprawdę dysponowałam, byłam ja sama. Przez 15 lat pisałam o sztuce, publikowałam we wszystkich pismach dotyczących sztuki, jakie się w Polsce ukazywały, a także w pismach biznesowych, gdzie pisałam o inwestowaniu w sztukę, więc to nazwisko było zindeksowane. To był kapitał, na którym mogłam budować.

Gdybym kupowała reklamy, nie dałabym rady budżetowo. Musiałam więc postawić na PR.

Jestem zwolenniczką outsource'owania i uważam, że pierwszą rzeczą, jaką należy wyoutsource'ować, jest to, na czym się znasz. Kiedy jesteśmy w czymś dobrzy, jesteśmy w stanie wybrać dobrego podwykonawcę, dać mu odpowiednie wytyczne i właściwie ocenić jego pracę.

Na początku więc wyoutsource'owałam PR i przekazałam agencji, że towarem, jaki mają wypromować, jest Agnieszka Gniotek. Poprzez Agnieszkę Gniotek mieliśmy promować markę Xanadu, bo odwrotnie nie miałyoby to większego sensu.

Nauczyłam się też wykorzystywać swoje mocne strony: dobrze piszę, potrafię mówić, jestem komunikatywna – i na tym buduję.

**W przypadku delegowania zwykle radzi się, żeby najpierw oddać coś, co nam nie idzie i czego nie lubimy. Dlaczego ty radzisz zrobić odwrotnie?**

Ja lubię być bardzo dobrym klientem. Kiedy moja agencja marketingu internetowego mówi mi, że jestem ich ulubionym klientem – bo wiem, czego wymagam, i potrafię dostarczyć to, czego oni potrzebują – to ja jestem łasa na takie komplementy. Wówczas ta współpraca dobrze się układa.

**Kapitałne! Spotykasz się z klientami i jesteś aktywna w różnych społecznościach. Jak podchodzisz do networkingu, żeby był to dobrze zainwestowany czas?**

Na początku mojego bycia w networkingu poznałam wielu fantastycznych ludzi, z którymi nadal łączą mnie świetne relacje. Uważam jednak, że nie był to dobrze wykorzystany czas, bo za bardzo poświęciliśmy się networkingowi jako takiemu.

Dzisiaj jestem w kilku środowiskach, ale prowadzę ostrą selekcję – wybieram te, w których mogę się uczyć. Nie idę po networking czy rekomendacje, tylko po wiedzę – i to w dwóch kierunkach, bo chcę się nią też dzielić – reszta przyjdzie sama.

Staram się też recyklingować znajomości, tak jak w content marketingu recyklinguje się wiedzę. Łączę i rekomenduję ludzi z różnych środowisk.

**Nie wiem, czy robiłaś sobie test Gallupa, ale jest takie ryzyko, że jeśli ktoś lubi się uczyć, to może się to skończyć tak, że będzie przerabiał kolejne kursy, czytał kolejne książki, chodził na kolejne spotkania, ale nic z tego nigdy nie wyniknie. Czy ty zawsze tak miałaś, że przechodziłaś od wiedzy do czynu?**

Całkiem niedawno zrobiłam sobie test Gallupa i rzeczywiście na pierwszym miejscu wyszedł mi Input, czyli talent zgarniania wszystkiego. Ja zawsze długo się uczyłam, bo np. chciałam przeczytać kilka książek z danego wykładu, zanim podeszłam do egzaminu.

Nakładam sobie więc embarga, np.: jeżeli nie wdrożę 50% wiedzy z kursu X, to nie kupię sobie kursu Y.

Pozyskiwanie wiedzy jest dla wielu osób uzależniające jak narkotyki i ja mogłabym popaść w coś takiego. Staram się więc trzymać dystans do nadmiaru.

**Znam specjalistów, którzy są świetni w swoim fachu, ale bardzo trudno jest im znaleźć się w roli przedsiębiorcy. Z tobą też tak na początku było, ale pokonałaś te bariery i twoja firma jest na rynku szósty rok. Czego nauczyłaś się, prowadząc własną firmę?**

Bardzo wielu rzeczy. Zresztą, dalej się uczę i nie mam zamiaru przestawać.

Mamy oczywiście pewne predyspozycje zaszyte w DNA, ale większości rzeczy możemy się nauczyć.

Ja na przykład jestem osobą introwertyczną, choć sprawiaam wrażenie gadatliwej i towarzyskiej.

Bardzo dużo nie wynika z naszej biologii, tylko z tego, co wynosimy z domu. Ja z domu wyniosłam brak wiary w siebie, więc otwarcie firmy było takim gestem rejtanowskim – pomyślałam sobie, że czterdziestka to jest ostatni moment i jeśli nie zrobię tego teraz, to już nigdy się nie odważę.

Dowiedziałam się, że mogę być wsparciem dla innych, że mogę komuś pomagać, a to, co robię, może być dla kogoś wartościowe.

Wiem już, że trzeba nauczyć się ucinąć toksyczne relacje. Bardzo długo myślałam, że pewne związki czy przyjaźnie są na całe życie. To jest zresztą bardzo istotne także w kontekście klientów.

Zasada Pareto mówi, że 20% klientów przynosi ci 80% zysków. W pozostałej puli 80% klientów zawsze są osoby chorożerne, absorbujące, roszczeniowe, a paragon na końcu jest nikły albo żaden.



Osobą, która pokazała mi, że muszę umieć zrezygnować z klienta i zrozumieć, że nie muszę sprzedawać każdemu, był Tomek Zieliński – moim zdaniem jeden z najlepszych guru sprzedaży, którego wykładów słuchałam w społeczności handlowców Sales Angels, w której jestem.

Tomek w tej chwili mniej zajmuje się sprzedażą, obecnie pomaga młodym ludziom zagrożonym samobójstwem, ale to jego trening sprzedażowy nauczył mnie odcinania pewnych pędów, bo nie wszystkie będą rosnąć razem ze mną.

Zauważyłam też, że przedsiębiorca patrzy na świat zupełnie inaczej niż pracownik. On sam też jest inaczej oceniany przez osoby na etatach.

Moja przyjaciółka, z którą przez 20 lat byłam w bliskiej relacji, po roku od otworzenia mojej firmy powiedziała: „Wiesz co? Jestem tobą rozczarowana. Wydawało mi się, że tobie zależy w życiu na sztuce, kulturze, wartościach wyższych... A tobie zależy tylko na pieniądzach!”

Takie momenty też się zdarzają. Życie przedsiębiorcy nie jest proste, ale na pewno jest fascynujące.

### **Co poczułaś, gdy usłyszałaś te słowa od przyjaciółki?**

Refleksję na temat naszych relacji, na temat tego, gdzie była faktyczna wartość naszej przyjaźni.

Poczułam się też trochę dumna. Tak, zależy mi na pieniądzach. Zarabiając pieniądze, mogę płacić pensje moim pracownikom, mogę wypłacać wynagrodzenia artystom, mogę kupować usługi i dawać zarobić innym firmom. Więc tak – zależy mi na pieniądzach!