

Gdy przedsiębiorstwo nie realizuje celu właściciela

Decyzja o zakończeniu osobistego zaangażowania we współtworzone przedsięwzięcie

Informacje redakcyjne

VBM Sprint® Case Study Series #002 · v1.0

Tytuł	Gdy przedsiębiorstwo nie realizuje celu właściciela
Podtytuł	Decyzja o zakończeniu osobistego zaangażowania we współtworzone przedsięwzięcie
Autor	dr Adam Weinert · ORCID: 0000-0002-8697-8944
Seria	VBM Sprint® Case Study Series #002 · v1.0
Wydawca	VBM Sprint®
DOI	10.5281/zenodo.23378963

Rekomendowane cytowanie

Weinert, A. (2026). *Gdy przedsiębiorstwo nie realizuje celu właściciela*. VBM Sprint® Case Study Series #002 (wersja 1.0). VBM Sprint®. <https://doi.org/10.5281/zenodo.23378963>

Informacja o wykorzystaniu narzędzi AI

Przy opracowaniu redakcyjnym i technicznym publikacji oraz przy projektowaniu i wykonaniu okładki wykorzystano narzędzia sztucznej inteligencji. Decyzje merytoryczne, koncepcja publikacji, kierunek wizualny oraz odpowiedzialność za ostateczną formę pozostają po stronie autora.

Prawa i wykorzystanie

© 2026 Adam Weinert.

Publikacja może być bezpłatnie pobierana, cytowana i rozpowszechniana w kompletnej, niezmienionej postaci z zachowaniem informacji o autorze i źródle. Publiczne rozpowszechnianie adaptacji, tłumaczeń i zmodyfikowanych wersji oraz komercyjna dystrybucja samej publikacji wymagają zgody uprawnionego.

VBM Sprint® jest zarejestrowanym znakiem towarowym. Udostępnienie publikacji nie udziela praw do znaku ani nie przyznaje statusu autoryzowanego lub certyfikowanego praktyka VBM Sprint. W publikacji nazwa VBM Sprint bez symbolu ® oznacza ten sam zarejestrowany znak VBM Sprint®. Symbol zachowano przy pierwszym wystąpieniu i w tytułach.

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE

Punkt wyjścia, czyli kiedy wynik ekonomiczny firmy nie wystarcza właścicielowi	3
Jak czytać ten przypadek?	4

I. PRZEDSIĘWZIĘCIE I CEL WŁAŚCICIELSKI

1. Podział ról między współzałożycielami	5
2. Rentowność w ocenie współwłaściciela a jego cel ekonomiczny	6
3. Rosnąca skala, ograniczone możliwości realizacji	7

II. MOŻLIWOŚCI ROZWOJU I ICH OCENA

4. Zmieniające się warunki na rynku lokalnym	8
5. Analiza warunków osiągnięcia celu ekonomicznego	9
6. Warianty dalszego działania	10

III. DECYZJA O ODEJŚCIU I DALSZY BIEG WYDARZEŃ

7. Od analizy do decyzji o wyjściu	11
8. Rozliczenie i przekazanie obowiązków	11
9. Kontynuacja po odejściu współtwórcy	12

IV. WNIOSKI I GRANICE

10. Co przypadek pozwala stwierdzić?	12
11. Czego przypadek nie dowodzi?	13

V. ZAKOŃCZENIE

12. Pytanie dla właścicieli	14
13. Nota metodologiczna	15

Punkt wyjścia, czyli kiedy wynik ekonomiczny firmy nie wystarcza właścicielowi

Decyzja o zakończeniu zaangażowania w przedsiębiorstwo nie zawsze wynika z ponoszonych strat, utraty klientów czy niemożności dalszego prowadzenia działalności. Niekiedy pojawia się w sytuacji, w której według relacji współzałożyciela firma była rentowna, ale nie zapewnia mu korzyści odpowiadających osobistym oczekiwaniom ekonomicznym. Taka sytuacja stanowi punkt wyjścia niniejszego studium przypadku.

Przedmiotem analizy jest decyzja jednego ze współzałożycieli niewielkiej firmy usługowej o zakończeniu własnego udziału po okresie rozwijania przedsięwzięcia. O rozstrzygnięciu przesądzało zestawienie osiąganego korzyści osobistej z poświęcanym czasem i zasobami potrzebnymi do dalszego rozwoju, a nie sama możliwość kontynuowania działalności. Od początku działalność opierała się na współpracy dwóch osób o odmiennych kompetencjach. Jedna odpowiadała przede wszystkim za zarządzanie, marketing i rozwój działalności, druga za techniczną realizację usług. W praktyce podział ten nie zawsze pozostawał jednoznaczny. Wraz z rozwojem firmy pojawiały się sytuacje wymagające osobistego zaangażowania pierwszego z uczestników również w prace wykonawcze.

W jego perspektywie zasadniczym kryterium oceny działalności nie była sama możliwość osiągnięcia dodatniego wyniku. Jako indywidualny cel ekonomiczny przyjmował dochód na poziomie około trzykrotności wynagrodzenia z pracy etatowej. Była to miara wynikająca z osobistej sytuacji i oczekiwań współzałożyciela, a nie uniwersalny wskaźnik sukcesu właścicielskiego. Według jego relacji wspólnik potwierdzał znajomość tego założenia, ale nie traktował go jako obowiązkowego celu wspólnej działalności. Było to zatem osobiste kryterium dalszego zaangażowania, a nie uzgodniony próg wyniku przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tego celu wymagało, w ocenie uczestnika, zwiększenia skali działalności. Większa liczba realizacji oznaczała jednak konieczność zapewnienia dyspozycyjnych wykonawców, rozbudowy wyposażenia i finansowania kosztów zleceń przed otrzymaniem należności. Wzrost przychodów nie musiał zatem przekładać się proporcjonalnie na korzyść osobistą współzałożyciela.

W okresie poprzedzającym odejście uczestnik przeprowadził analizę, którą określa jako Strategiczną Kartę Wyników (Balanced Scorecard, BSC). W jego ocenie pozwalała rozważyć warunki osiągnięcia indywidualnego celu dochodowego oraz konsekwencje dalszego rozwoju firmy. W następstwie opisywanego procesu oceny uczestnik zdecydował się zakończyć osobiste zaangażowanie. Decyzja ta nie była równoznaczna z zakończeniem działalności firmy. Według jego relacji rozstaniu towarzyszyło przekazanie wszystkich dostępów do wykorzystywanych narzędzi marketingowych oraz spraw operacyjnych, tak aby druga osoba mogła samodzielnie kontynuować działalność.

Właśnie to rozróżnienie wyznacza centralny problem przypadku. Czym innym jest ocena zdolności przedsiębiorstwa do generowania wyniku, a czym innym ocena, czy dalsze uczestnictwo w tym przedsiębiorstwie pozwala realizować indywidualne cele osoby współtworzącej przedsiębiorstwo. Przypadek nie służy wykazaniu, że decyzja o odejściu była ekonomicznie konieczna lub stanowiła jedyne racjonalne rozwiązanie. Pozwala natomiast przeanalizować, jak jeden z uczestników sytuacji właścicielskiej oceniał dostępne warianty, jakie ograniczenia uznawał za istotne oraz w którym momencie dalsze rozwijanie firmy przestało odpowiadać jego osobistemu kryterium ekonomicznemu.

Podstawowe pytanie nie dotyczy zatem wyłącznie tego, czy przedsiębiorstwo mogło nadal funkcjonować. Kluczowe jest pytanie: czy właściciel powinien kontynuować zaangażowanie w przedsięwzięcie, które w jego ocenie pozostaje rentowne, ale nie zapewnia wiarygodnej drogi do realizacji jego własnego celu ekonomicznego?

Jak czytać ten przypadek?

Niniejsze studium opisuje jedną wybraną sytuację właścicielską: proces, w którym współtwórca przedsięwzięcia oceniał sens kontynuowania własnego zaangażowania i ostatecznie zdecydował się z niego wycofać. Nie jest to całościowa historia przedsiębiorstwa, analiza jego wyników finansowych, rynkowych czy inwestycyjnych ani ocena kompetencji któregośkolwiek z uczestników współpracy. Jednostką analizy pozostaje dylemat właścicielski dotyczący sensu dalszego osobistego udziału w przedsięwzięciu; nie jest to całościowa ocena strategii przedsiębiorstwa. Czytelnik poznaje sytuację przede wszystkim z perspektywy osoby odpowiedzialnej za rozwój biznesu i zarządzanie. Dlatego w centrum pozostają jej cele, rozważane możliwości i kryteria podjęcia decyzji. Perspektywa drugiej osoby nie została odtworzona na podstawie odrębnego świadectwa. Autor był bezpośrednim uczestnikiem analizowanej sytuacji (F1-W — wysokie zaangażowanie własne); o ile nie zaznaczono inaczej, oceny i wspomnienia w narracji pochodzą z jego retrospektywnej relacji. Dalej nazywany jest uczestnikiem.

Ważne jest rozróżnienie między zdolnością firmy do dalszego funkcjonowania a warunkami, na jakich jej kontynuacja miała sens dla konkretnego współtwórcy. W analizie trzeba uwzględnić zarówno jego oczekiwany dochód, jak i nakład czasu oraz potrzebne zasoby. Czytając opis rozwoju przedsiębiorstwa, warto oddzielać jego obecność na rynku i zdolność pozyskiwania zainteresowania klientów od możliwości wykonania kolejnych zleceń. To właśnie relacja między działaniami rozwojowymi a zapleczem wykonawczym stanowi istotne tło decyzji o odejściu.

Kolejne części prowadzą od modelu współpracy i indywidualnego celu dochodowego, przez ocenę możliwości rozwoju, do decyzji o odejściu. Odrębnie przedstawiono przekazanie obowiązków i ograniczony epilog dotyczący późniejszych losów firmy.

Strategiczna Karta Wyników (BSC) jest w tym studium elementem relacjonowanego procesu oceny wariantów, a nie przedmiotem badania skuteczności narzędzia.

Czytelnik nie musi rozstrzygać, czy odejście było jedyną słuszną decyzją. Powinien natomiast rozpoznać różnicę między postrzeganym wynikiem przedsiębiorstwa, celem osobistym współzałożyciela i warunkami dalszego uczestnictwa.

1. Podział ról między współzałożycielami

Opisywana firma funkcjonowała na lokalnym rynku usług wymagających specjalistycznego sprzętu, wiedzy technicznej oraz organizacji prac wykonywanych u klientów. Według relacji jednego ze współzałożycieli od początku ważną cechą modelu działalności był podział odpowiedzialności między dwie osoby. Pierwsza koncentrowała się na zarządzaniu, marketingu, pozyskiwaniu zleceń i rozwijaniu działalności. Druga odpowiadała przede wszystkim za stronę techniczną oraz realizację usług.

Założony podział ról łączył pozyskiwanie klientów i rozwój działalności z techniczną realizacją usług. Efektywność pierwszego obszaru nie gwarantowała jednak odpowiedniej przepustowości drugiego: wykonanie zleceń wymagało ludzi, sprzętu i czasu.

Widoczność marki w wyszukiwaniu lokalnym i jej oferta pozostawiły publiczne ślady w internecie. Dokumentują one obecność marketingową firmy, lecz same nie mówią o skali sprzedaży ani zdolności obsługi kolejnych zleceń.

W praktyce trudności pojawiały się przede wszystkim po stronie wykonawczej. Uczestnik wskazywał na ograniczoną dostępność fachowców, próby współpracy z wykonawcami zewnętrznymi i sytuacje, w których sam wykonywał część prac technicznych. Tym samym czas przeznaczony pierwotnie na rozwój i zarządzanie trzeba było dzielić z realizacją bieżących usług. Potrzeby rozbudowy sprzętu wraz ze wzrostem skali stały się kolejną przesłanką późniejszej oceny.

Tym samym rozdzielenie ról, czytelne na poziomie założonego modelu, w praktyce stawało się częściowo zależne od dostępnych zasobów. Gdy realizacja zleceń wymagała dodatkowego zaangażowania, uczestnik odpowiedzialny za rozwój nie zawsze mógł ograniczyć się do tej funkcji. W jego ocenie miało to znaczenie dla atrakcyjności ekonomicznej dalszej współpracy: nakład czasu i pracy osobistej należało zestawić z korzyścią, jaką rzeczywiście uzyskiwał.

Osoba odpowiedzialna za rozwój poszukiwała organizacji pracy, w której wzrost liczby zleceń nie wymagałby proporcjonalnie większego zaangażowania osobistego. Zatrudnienie fachowców i korzystanie z podwykonawców wiązały się jednak, według jego relacji, z kosztami i dodatkowymi obowiązkami koordynacyjnymi.

Już na tym etapie powstawało napięcie, które z czasem zyskało znaczenie decyzyjne. Rozwijanie rynku i zwiększanie liczby pozyskanych klientów miało sens tylko pod warunkiem zdolności do obsłużenia dodatkowych zleceń. Dla współtwórcy odpowiedzialnego za rozwój pytanie o wzrost przedsiębiorstwa zaczynało więc łączyć się z innym: czy zwiększona skala działalności zapewni mu korzyść uzasadniającą dalsze angażowanie własnego czasu, pracy i zasobów?

2. Rentowność w ocenie współwłaściciela a jego cel ekonomiczny

Według uczestnika działalność była rentowna, lecz korzyść zestawiona z nakładem czasu i pracy nie czyniła dalszego udziału dostatecznie atrakcyjnym. Dodatni wynik działalności i osobisty bilans angażowania zasobów stanowiły odrębne kryteria. Uczestnik wspomina o mniejszych zleceniach, które w jego ocenie pokrywały koszty bieżące, ale nie równoważyły czasu poświęcanego przez partnerów na utrzymanie przedsiębiorstwa. Nie jest to wynik niezależnej kalkulacji. W ujęciu ekonomicznym znaczenie miał koszt alternatywny pracy i kapitału właściciela: deklarowana rentowność nie przesądzała o atrakcyjności dalszego angażowania osobistych zasobów.

Punktem odniesienia był indywidualny cel dochodowy. Uczestnik zakładał, że działalność powinna zapewniać mu dochód na poziomie około trzykrotności wynagrodzenia z pracy etatowej. Według jego relacji wspólnik znał to oczekiwanie i je potwierdzał, lecz nie traktował jako obowiązkowego celu wspólnego przedsięwzięcia. Jest to opis rozbieżności kryteriów z perspektywy jednego uczestnika, a nie niezależnie ustalone stanowisko drugiej osoby.

Cel ten dotyczył korzyści osiąganey osobiście, a nie tylko wyniku całej działalności. Uczestnik brał pod uwagę korzyść przypadającą mu w przyjętym modelu współpracy oraz własny czas poświęcany na pozyskiwanie klientów, koordynację i wykonywanie usług. Przejmowanie prac technicznych pozwalało odpowiadać na potrzeby klientów, ale równocześnie wymagało godzenia obowiązków wykonawczych z funkcją rozwojową.

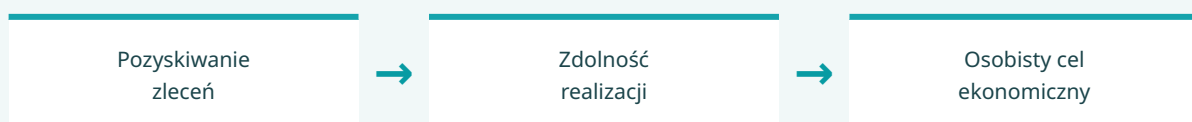
W relacji uczestnika szczególne znaczenie miał podział korzyści między partnerów prowadzących przedsięwzięcie. Nawet jeśli większa liczba zleceń poprawiałaaby wynik przedsiębiorstwa, nie oznaczało to automatycznie osiągnięcia zakładanego dochodu przez osobę odpowiedzialną za jego rozwój. Trzeba było uwzględnić zarówno zasady współpracy, jak i dodatkową pracę potrzebną do obsługi rosnącej skali.

Według szacunku uczestnika osiągnięcie indywidualnego celu wymagałoby regularnej realizacji około trzech lub czterech większych zleceń miesięcznie, podczas gdy przy dotychczasowej organizacji radzono sobie z około dwiema takimi pracami. Wyższa skala oznaczała dodatkowe potrzeby kadrowe, sprzętowe i finansowe.

Szacunki te nie wyznaczały obiektywnej granicy opłacalności. Pokazywały, jakie obciążenia organizacyjne założyciel wiązał ze zwiększaniem skali przy obecnym podziale ról i korzyści.

Dlatego sam dodatni wynik przedsiębiorstwa nie wystarczał do oceny przyszłości współpracy. Rozstrzygnięcia wymagało to, czy istnieje osiągalna droga do oczekiwanego dochodu bez nieproporcjonalnego wzrostu zaangażowania osobistego i kolejnych nakładów.

OŚ PROBLEMU WŁAŚCIELSKIEGO · SYNTeza OPISU



BILANS WŁAŚCIELA: oczekiwana korzyść osobista ↔ nakład czasu, pracy i kapitału

Schemat łączy proces pozyskania i wykonania usług z indywidualnym bilansem właściciela. Stanowi syntezę narracji, nie zaś dodatkowe ustalenie empiryczne ani dowód zależności przyczynowych.

3. Rosnąca skala, ograniczone możliwości realizacji

Rozwijanie działalności na lokalnym rynku i działania marketingowe zwiększały możliwości pozyskiwania kolejnych klientów. Według współtwórcy odpowiedzialnego za rozwój zdarzały się jednak okresy, w których liczba pozyskiwanych zleceń przekraczała bieżące możliwości ich sprawnej realizacji. Firma zaczynała mierzyć się z problemem, którego nie można było rozwiązać wyłącznie przez skuteczniejsze docieranie do klientów.

Realizacja specjalistycznych usług wymagała bowiem znacznie więcej niż zapewnienia sprzętu, logistyki jego wykorzystania i obecności wykonawcy u klienta. Każde zlecenie wiązało się z organizacją oględzin, rozpoznaniem problemu, przygotowaniem sposobu wykonania prac i kosztorysu. Na kolejnych etapach dochodziły dojazdy, transport oraz rotacja urządzeń pomiędzy realizacjami, nadzorowanie przebiegu usług, sporządzanie raportów z wykonanych prac i przygotowywanie pozostałej dokumentacji. W części zleceń istotne znaczenie miały również czynności związane z rozliczeniem szkody.

Szczególnym ograniczeniem okazała się dostępność osób odpowiedzialnych za wykonawstwo. Według relacji autora drugi współzałożyciel, posiadający kompetencje techniczne, miał także obowiązki poza firmą, które ograniczały jego dyspozycyjność. Nie udało się również zapewnić zakładanego wsparcia ze strony pozostałych osób technicznych. Według relacji autora jeden z zatrudnionych pracowników odszedł po odbyciu szkolenia i okresie pracy w terenie. Przyczyny i warunki jego odejścia nie zostały niezależnie potwierdzone. W rezultacie część prac przejmował osobiście uczestnik odpowiedzialny pierwotnie za marketing i zarządzanie. Według jego relacji wynikało to przede wszystkim z potrzeby obsługi pozyskanych klientów i ograniczenia ryzyka utraty zleceń na rzecz konkurencji.

Poszukiwano możliwości zwiększenia potencjału wykonawczego bez konieczności stałego angażowania współtwórcy odpowiedzialnego za rozwój. Jedną z rozważanych dróg było zatrudnienie kolejnego fachowca. Uczestnik wspomina jednak o trudnościach ze znalezieniem odpowiednich kandydatów oraz o kosztach zatrudnienia, których przedsięwzięcie nie było w stanie ponieść przy oczekiwanej stawce i pełnym wymiarze pracy.

Podejmowano również próby współpracy z zewnętrznymi wykonawcami. Rozwiązanie to miało pozwolić na obsługę większej liczby zleceń bez tworzenia stałego zaplecza kadrowego. W praktyce partnerzy dysponowali jednak własnymi zobowiązaniami i nie zawsze mogli dostosować terminy do potrzeb klientów firmy. Dodatkową trudnością była konieczność uzgadniania poszczególnych etapów realizacji, od oględzin i przygotowania planu działania po właściwe wykonanie usługi. Samo przekazanie zlecenia innemu podmiotowi nie oznaczało więc przeniesienia wszystkich obowiązków organizacyjnych.

Jednym z doświadczeń uczestnika była realizacja większego zlecenia z wykorzystaniem sprzętu trzech przedsiębiorstw. Współpraca wymagała koordynacji prac oraz uzgodnienia rozliczenia. Uczestnik wspomina o równym procentowym podziale między trzy podmioty, który ocenił jako niekorzystny. Według relacji uczestnika podział dotyczył kwoty rozliczenia, a poszczególne przedsiębiorstwa ponosiły odmienne koszty. Szczegółowej konstrukcji finansowej tego rozliczenia nie udało się jednak odtworzyć. Epizod stanowił dla niego przesłankę ostrożności wobec wzrostu opartego na zasobach zewnętrznych, nie zaś obiektywny pomiar rentowności takiego modelu.

Osobnym wyzwaniem pozostawało wyposażenie techniczne. Pierwotnie zgromadzony sprzęt pozwalał prowadzić działalność, jednak w ocenie uczestnika po około dwóch latach wymagał dalszej rozbudowy, jeżeli przedsiębiorstwo miało regularnie realizować większą liczbę prac. Zwiększenie skali oznaczało zatem nie tylko znalezienie dodatkowych wykonawców, lecz również potrzebę finansowania kolejnych zasobów technicznych.

Wraz z wielkością realizowanych zleceń rosłyby także wymagania dotyczące finansowania bieżącej działalności. Większe prace wiązały się z koniecznością wcześniejszego pokrycia kosztów, podczas gdy odzyskanie należności następowało później. Dla współtwórcy rozważającego dalszy rozwój istotne stawało się więc nie tylko to, ile można zarobić na dodatkowych usługach, ale również jakie środki, zasoby i obowiązki należałoby wcześniej zaangażować.

W tej perspektywie bariery wykonawcze, inwestycyjne i finansowe tworzyły powiązany problem. Pozostawało sprawdzić, czy którykolwiek z dostępnych wariantów rozwoju może doprowadzić do osiągnięcia osobistego celu ekonomicznego uczestnika.

II. MOŻLIWOŚCI ROZWOJU I ICH OCENA

4. Zmieniające się warunki na rynku lokalnym

Działalność rozwijano w zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Lokalna widoczność internetowa pozostawała ważnym kanałem kontaktu z klientami, lecz wzrost zainteresowania ofertą zależał także od konkurencji i bieżących warunków rynku.

Żołęciel odpowiedzialny za rozwój biznesu obserwował rosnącą liczbę podmiotów oferujących podobne usługi na lokalnym rynku. Według jego szacunków na początku działalności dostrzegał około dwudziestu konkurentów, natomiast w okresie poprzedzającym analizę strategiczną było ich ponad czterdziestu. W pamięci uczestnika istotnym wydarzeniem było także pojawienie się silniejszego podmiotu spoza lokalnego rynku, dysponującego znacznym budżetem marketingowym. Zmiany te wzmacniały pytanie o koszt pozyskania dodatkowych klientów, chociaż sam szacunek liczby konkurentów nie pozwala stwierdzić, jak zmieniały się udziały rynkowe poszczególnych firm.

Kolejnym elementem kontekstu było nadzwyczajne zdarzenie losowe o charakterze przyrodniczym, które uczestnik wiązał ze zmianami obserwowanymi w otoczeniu usług specjalistycznych. W jego relacji występował nawet pozorny paradoks: przy dużym zapotrzebowaniu na sprzęt i wykonawców zdarzało się, że inni usługodawcy kierowali klientów do przedsiębiorstwa. Jednocześnie uczestnik odnotowywał zmniejszenie liczby połączeń telefonicznych przy zbliżonym budżecie reklamowym. Obserwacje te nie pozwalają jednak ustalić, czy i w jakim stopniu zdarzenie zewnętrzne wpłynęło na liczbę zapytań lub sposób działania uczestników rynku.

Ważną częścią tej sytuacji był sposób finansowania i rozliczania usług. W odniesieniu do części realizacji uczestnik wskazywał na dokumentację związaną ze szkodami oraz na czas potrzebny do odzyskania należności. W jego ocenie zwiększanie wartości zleceń mogło prowadzić do wzrostu kwot oczekujących na rozliczenie. Oznaczało to, że przedsiębiorstwo musiałoby sprostać jednocześnie wymaganiom rynku, wykonawstwa i finansowania bieżących prac.

Z perspektywy decyzji właścicielskiej istotne nie było więc samo stwierdzenie, czy rynek nadal stwarza możliwości. Pytanie brzmiało, czy przy rosnącej konkurencji, zmienności zapytań i ograniczeniach realizacyjnych można zbudować taki model dalszego rozwoju, który przyniesie osobie podejmującej decyzję oczekiwany dochód. Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie doprowadziło go do uporządkowanej analizy możliwych wariantów.

5. Analiza warunków osiągnięcia celu ekonomicznego

W okresie poprzedzającym rozstanie współtwórca odpowiedzialny za rozwój przeprowadził analizę, którą w swojej relacji określa jako Strategiczną Kartę Wyników (BSC). Jej punktem wyjścia był indywidualny cel dochodowy, a nie potrzeba wykazania, że sama działalność przestała być rentowna. Uczestnik chciał rozpoznać, co musiałoby się zmienić, aby jego udział w firmie zaczął przynosić oczekiwaną korzyść.

Rozumowanie miało charakter przekrojowy. Współtwórca rozważał, jakiej liczby klientów lub większych zleceń wymagałby zakładany dochód, skąd mogłyby pochodzić kolejne zapytania, jak wzrost obciążenia przełożyłby się na wykonanie usług oraz jakie zmiany byłyby konieczne w procesach i zasobach ludzkich. Dzięki temu pytanie o wynik ekonomiczny zostało powiązane z organizacją działalności, zamiast pozostawać jedynie oczekiwaniem dotyczącym wysokości przyszłych wpływów. W odtworzonej relacji wykorzystano zatem logikę BSC — narzędzia służącego zwykle wdrażaniu strategii organizacji — do jakościowego powiązania osobistego celu dochodowego z pozyskiwaniem zleceń, sposobem ich realizacji i niezbędnymi zasobami. Dostępny materiał nie potwierdza wdrożenia pełnego systemu mierników i ich monitorowania.

Uczestnik odnosił analizę do wcześniej wskazanego szacunku: około trzech lub czterech większych realizacji miesięcznie wobec około dwóch obsługiwanych przy dotychczasowej organizacji. W jego rozumowaniu zwiększenie tej liczby wymagało zsynchronizowania dostępności sprzętu, terminów prac i wykonawców.

Przeszkodą była współzależność tych warunków. Większa liczba zapytań zwiększałaby obciążenie wykonawstwa; rozbudowa zaplecza wymagałaby nakładów; większe zlecenia angażowałyby środki przed otrzymaniem należności. Rozwiązanie jednego ograniczenia nie wystarczało więc, w ocenie uczestnika, do osiągnięcia celu.

Uczestnik doszedł do wniosku, że przy istniejącym podziale obowiązków i korzyści nie widzi wiarygodnej drogi do osiągnięcia założonego dochodu bez znacznego zwiększenia własnego zaangażowania lub poniesienia dodatkowych nakładów. Był to wynik jego procesu oceny dostępnych możliwości, a nie stwierdzenie, że obiektywnie nie istniał żaden inny model prowadzenia działalności.

Znaczenie tej analizy polegało przede wszystkim na zmianie sposobu postawienia problemu. Zamiast pytać jedynie, jak powiększyć liczbę zleceń, współtwórca rozpatrywał, jakie łączne warunki musiałby spełnić rozwój przedsiębiorstwa, aby przełożył się na jego osobistą korzyść ekonomiczną. To właśnie zestawienie oczekiwanego wyniku z wymaganym nakładem zasobów stało się podstawą dalszego wyboru.

6. Warianty dalszego działania

Współtwórca nie ograniczył oceny do jednego sposobu zwiększenia przychodów. Rozwagał dalszą penetrację rynku przez intensyfikację reklamy oraz rozwijanie stron internetowych i treści odpowiadających lokalnym zapytaniom klientów. Były to działania bliskie dotychczasowemu obszarowi jego odpowiedzialności i mogły służyć zwiększaniu liczby kontaktów handlowych.

Ich słabością z punktu widzenia uczestnika było jednak to, że większe zainteresowanie ofertą nie gwarantowało zdolności wykonania dodatkowych usług. Wariant oparty na wzroście nakładów marketingowych mógł zatem powiększyć liczbę zleceń wymagających obsługi, zanim firma zapewniłaby ludzi, urządzenia i organizację pracy odpowiadające nowej skali. W ramach oceny możliwości organizacyjnych uczestnik uznawał też, że rozbudowany system CRM dla klientów indywidualnych B2C nie miał wówczas wystarczającego uzasadnienia. Była to jego ocena, a nie wynik udokumentowanej analizy kosztów, ponawialności zleceń czy korzyści z systemu.

Innym rozważanym kierunkiem było rozszerzenie zakresu oferty o pokrewne usługi specjalistyczne. Pozwalałoby to potencjalnie wykorzystać istniejące relacje z klientami oraz zwiększyć wartość realizowanych prac. Również ten wariant wymagał jednak kompetencji technicznych, odpowiedniego wyposażenia i dodatkowych nakładów. Z perspektywy współtwórcy odpowiedzialnego za rozwój pojawiało się ryzyko, że nowe usługi jeszcze bardziej zwiększą jego udział w czynnościach wykonawczych, z którymi pierwotny podział ról miał go odciążać.

Rozważano również zmianę sposobu rozliczeń z klientami, w tym większe wykorzystanie płatności bezpośrednich zamiast rozwiązań opartych na cesjach związanych z ubezpieczeniem. Mogło to przyspieszyć uzyskiwanie środków, lecz w ocenie uczestnika często oznaczałoby niższy budżet zlecenia, gdy klient musiał sam finansować usługę.

Według późniejszej relacji uczestnika płatności bezpośrednie próbowano stosować w części zleceń. Uczestnik wspomina trudności z odzyskiwaniem należności i podejmowane działania sądowe. Nie udostępniono akt postępowania ani danych o ich liczbie, przebiegu czy rezultacie.

Wariant zmiany rozliczeń nie usuwał jednak głównych ograniczeń związanych z dostępnością wykonawców, organizacją prac, finansowaniem zleceń i potrzebą rozbudowy sprzętu.

Wśród dostępnych możliwości pozostawało także rozwijanie współpracy z wykonawcami zewnętrznymi. Dotychczasowe doświadczenia pokazywały jednak, że korzystanie z cudzych zasobów wymaga koordynacji terminów, odpowiedzialności i ekonomiki poszczególnych realizacji. Dla współtwórcy nie było oczywiste, że przy dotychczasowej konstrukcji współpracy przyniesie to korzyść proporcjonalną do wysiłku organizacyjnego.

Osobnym wariantem była współpraca poleceniowa między firmami oferującymi usługi komplementarne. Według relacji uczestnika firma kierowała klientów do takich podmiotów, lecz nie uzyskiwała porównywalnych poleceń zwrotnych. Była to ocena uczestnika, bez ewidencji liczby i skuteczności przekazywanych kontaktów. Wariant ten nie dawał mu zatem wystarczająco przekonującej podstawy do zwiększania skali.

W rezultacie uczestnik nie uznał żadnego z rozważanych kierunków za wystarczająco przekonującą drogę do osiągnięcia własnego celu ekonomicznego na obowiązujących zasadach. Nie oznaczało to, że każdy wariant był niemożliwy do wdrożenia albo że wszystkie zostały przetestowane. Rozstrzygające okazało się jego przekonanie, że dalszy rozwój wymagałby jednoczesnej zmiany kilku elementów modelu działania, bez pewności uzyskania oczekiwanej korzyści. W tej sytuacji realną alternatywą stawało się zakończenie własnego udziału.

7. Od analizy do decyzji o wyjściu

Według relacji uczestnika kilka dni po przeprowadzeniu analizy przedstawił on współnikowi kierunek dalszego postępowania. Obaj przyjęli plan zakładający zakończenie jego osobistego zaangażowania w działalność. Na tym etapie uzgodniony miał być sam kierunek działania, natomiast szczegółowe warunki odejścia pozostawały jeszcze do ustalenia.

Decyzja nie była konsekwencją stwierdzenia, że przedsiębiorstwo nie może nadal funkcjonować. Współtwórca dopuszczał możliwość kontynuowania działalności, ale nie widział przekonującej ścieżki łączącej niezbędne inwestycje, organizację wykonawstwa i dotychczasowy podział korzyści ze swoim osobistym celem dochodowym. W jego ocenie dalsze angażowanie czasu i zasobów prowadziłoby do utrzymania modelu, którego ekonomiczna atrakcyjność była dla niego niewystarczająca.

Punktem granicznym nie była zatem udokumentowana strata przedsiębiorstwa, lecz ocena przyszłych warunków własnego uczestnictwa. Uczestnik uznał, że przy spodziewanym obciążeniu czasowym i koniecznych nakładach dostępne warianty nie prowadzą w przekonujący sposób do jego celu ekonomicznego.

Wspólne przyjęcie kierunku wyjścia nie oznaczało uzgodnienia warunków pieniężnego rozliczenia ani automatycznego zamknięcia przedsiębiorstwa. Należało odróżnić samą decyzję o zakończeniu udziału jednego ze współtwórców od ustalenia warunków rozliczenia oraz przekazania spraw umożliwiających drugiej osobie kontynuowanie pracy. Te kwestie miały zostać rozwiązane w kolejnych działaniach.

8. Rozliczenie i przekazanie obowiązków

W rozmowach o rozstaniu istotna była kwestia rozliczenia dotychczasowego wkładu. Według relacji uczestnika przy odejściu nie otrzymał on wypłaty pieniężnej ani innej rekompensaty, natomiast druga osoba przejęła ponoszenie bieżących kosztów i pozostała ze sprzętem. Nie ustalono pełnych warunków prawnych tego porozumienia ani tego, czy i w jakim zakresie nastąpiło formalne przejęcie zobowiązań.

Szczególne miejsce w tej historii zajmuje sprzęt techniczny. Obaj współtwórcy angażowali środki w jego pozyskanie, a wyposażenie pozostawało niezbędne do świadczenia usług. Po rozstaniu sprzęt nadal znajdował się w przedsięwzięciu prowadzonym przez drugą osobę. Uczestnik oceniał jego możliwość sprzedaży jako bardzo ograniczoną. Nie oznacza to jednak, że można określić jego ówczesną wartość rynkową albo przyjąć, że był bezwartościowy.

Odejściu towarzyszyły również czynności organizacyjne. Według uzupełniającej relacji uczestnika przekazano wszystkie dostępy do wykorzystywanych narzędzi marketingowych oraz sprawy operacyjne, tak aby współnik mógł kontynuować działalność samodzielnie. Obejmowało to zakończenie dotychczasowej roli współzałożyciela odpowiedzialnego za rozwój i zarządzanie oraz przekazanie elementów pozwalających drugiej osobie przejąć bieżące obowiązki.

Przekazanie narzędzi i bieżących spraw pozwalało drugiej osobie kontynuować działalność bez dotychczasowego podziału ról. Nie przesądzało natomiast o rozwiązaniu wcześniejszych problemów wykonawczych, organizacyjnych i finansowych.

Uczestnik zakończył własne zaangażowanie po przeprowadzeniu analizy i uzgodnieniu kierunku rozstania. Z punktu widzenia analizowanej sytuacji właścicielskiej był to moment wykonania decyzji o odejściu. Nie był to jednak potwierdzony koniec funkcjonowania marki ani formalne zakończenie działalności gospodarczej.

9. Kontynuacja po odejściu współtwórcy

Po rozstaniu drugi współtwórca kontynuował działalność samodzielnie. Według orientacyjnej wiedzy uczestnika kontynuacja trwała kilkanaście miesięcy. Uczestnik posiada jedynie fragmentaryczne informacje o późniejszym przebiegu działalności, dlatego nie może niezależnie zweryfikować efektów podejmowanych w tym okresie działań.

Według późniejszej, częściowo pośredniej wiedzy uczestnika podejmowano próby znalezienia sposobu na dalsze zagospodarowanie zasobów przedsięwzięcia. Uczestnik nie dysponuje dokumentacją pozwalającą szczegółowo odtworzyć przebieg tych działań ani ocenić ich rezultatów.

Po odejściu uczestnika późniejsze losy działalności są mu znane jedynie fragmentarycznie. Zachowane publicznie materiały marketingowe, profile i opinie klientów nie pozwalają przesądzić o jej bieżącej aktywności ani o formalnym statusie przedsiębiorstwa. Uczestnik nie posiada dokumentacji potwierdzającej formalne zakończenie działalności.

Epilog pokazuje, że zakończenie udziału jednego współtwórcy i dalsze losy przedsięwzięcia to dwa odrębne procesy. Pozostały uczestnik mógł dokonywać własnych wyborów dotyczących kontynuowania działalności i sposobu wykorzystania zasobów. Częściowo znany uczestnikowi późniejszy przebieg działalności nie stanowi dowodu, że historyczna analiza BSC była trafna w każdym szczególe ani że decyzja o odejściu była jedyną racjonalną możliwością. Przypomina natomiast, że dalsza działalność przedsiębiorstwa nie kończy się automatycznie z odejściem jednego ze współtwórców.

IV. WNIOSKI I GRANICE

10. Co przypadek pozwala stwierdzić?

Analizowana sytuacja pokazuje, że postrzegana rentowność przedsiębiorstwa i atrakcyjność dalszego uczestnictwa w nim dla konkretnego współtwórcy są odrębnymi zagadnieniami. Przedsięwzięcie może generować korzyści, a jednocześnie nie odpowiadać indywidualnemu celowi dochodowemu osoby, która angażuje w nie czas, kapitał i kompetencje. W przypadku opisanym przez uczestnika to właśnie rozbieżność między tymi dwoma kryteriami stała się punktem wyjścia decyzji.

Według relacji uczestnika partnerzy nie przyjmowali jednakowego kryterium sukcesu. Jego osobisty cel dochodowy, odpowiadający około trzykrotności wynagrodzenia z pracy etatowej, był znany drugiej osobie, lecz nie został przyjęty jako wspólny cel działalności. Nie jest to niezależna rekonstrukcja stanowiska współznika; rozbieżność pomaga wyjaśnić sposób, w jaki uczestnik oceniał dalszy udział.

Wzrost wymagał w ocenie uczestnika powiązania pozyskiwania klientów z dostępnością ludzi, sprzętu i finansowania zleceń. Gdy sam przejmował zadania wykonawcze, zwiększanie skali oznaczało również większe obciążenie czasem i pracą osoby odpowiedzialnej za rozwój. Z tego powodu przyszłą korzyść ekonomiczną oceniał łącznie z wysiłkiem niezbędnym do jej uzyskania.

Analiza określana przez uczestnika jako BSC porządkowała w jego pamięci przejście od oczekiwanego dochodu do warunków skali, pozyskania klientów i wykonania usług. Jest to opis funkcji przypisywanej analizie przez uczestnika, a nie ocena skuteczności BSC.

Przypadek pozwala również odróżnić decyzję o zakończeniu zaangażowania przez jedną osobę od zakończenia działalności całego przedsięwzięcia. Po rozstaniu drugi współtwórca nadal podejmował próby prowadzenia działalności. Sam akt odejścia obejmował zatem rozstrzygnięcie dotyczące osobistej przyszłości jednego uczestnika, a nie wspólną decyzję o likwidacji biznesu.

11. Czego przypadek nie dowodzi?

Przedstawiona relacja nie pozwala określić rzeczywistego historycznego poziomu rentowności przedsiębiorstwa, wysokości korzyści finansowej przypadającej poszczególnym współtwórcom ani całkowitego zwrotu zwniesionego kapitału. Nie można również uznać szacowanej liczby trzech lub czterech większych zleceń miesięcznie za obiektywnie ustaloną granicę opłacalnej skali. Są to elementy oceny uczestnika, służące rekonstrukcji jego decyzji. Również stwierdzenie, że mniejsze realizacje pokrywały koszty bieżące bez wynagrodzenia czasu partnerów, ma charakter retrospektywnej oceny, a nie niezależnie odtworzonego rachunku.

Analiza w studium koncentruje się na przesłankach decyzji uczestnika oraz wskazanych przez niego wariantach dalszego działania, a nie na szczegółowej rekonstrukcji mierników BSC czy pełnym katalogu możliwych kierunków rozwoju. Niektóre możliwości były rozważane, inne próbowano realizować, lecz materiał nie wystarcza do całościowego porównania ich ekonomicznych rezultatów. Studium nie rozstrzyga zatem, czy odmienna konstrukcja współpracy, inne źródła finansowania lub zmiana podziału odpowiedzialności pozwoliłyby osiągnąć oczekiwany cel. W szczególności relacja o trudnościach z odzyskiwaniem należności i działaniach sądowych nie pozwala ustalić liczby spraw, ich wyników ani znaczenia finansowego dla przedsiębiorstwa.

Zdarzenia w otoczeniu rynkowym, w tym nasilenie konkurencji i opisane zdarzenie nadzwyczajne, stanowią element relacjonowanego kontekstu. Nie są dowodem, że jedno z tych zdarzeń wywołało spadek liczby zapytań, zmianę zachowań ubezpieczycieli albo określony wynik przedsiębiorstwa. Podobnie późniejsze, nie w pełni potwierdzone informacje o przebiegu działalności po odejściu autora nie pozwalają potwierdzić wstecznej trafności wszystkich przesłanek, którymi kierował się uczestnik.

Nie można też ustalić na podstawie tej narracji pełnych skutków prawnych i majątkowych rozstania, formalnej wartości sprzętu ani ostatecznego statusu działalności po zakończeniu osobistego zaangażowania uczestnika. Przedstawiony zakres wiedzy dotyczy przede wszystkim jego wyboru i postrzeganych przez niego okoliczności.

12. Pytanie dla właścicieli

Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby dalsze rozwijanie przedsiębiorstwa miało ekonomiczny sens dla konkretnego właściciela, jeżeli zwiększanie skali wymaga równoczesnego angażowania większej ilości czasu, kapitału i zdolności organizacyjnych?

Przypadek nie podsuwa uniwersalnej odpowiedzi, czy w takiej sytuacji należy inwestować, zmienić model współpracy czy odejść. Pokazuje natomiast wagę wyraźnego rozróżnienia między tym, co przedsiębiorstwo jest w stanie osiągać, a tym, czego od dalszego uczestnictwa oczekuje osoba podejmująca decyzję.

Osoba podejmująca decyzję uznała, że przy istniejącym sposobie działania nie dostrzega przekonującej drogi do własnego celu ekonomicznego, dlatego zdecydowała się zakończyć udział. Pytanie o warunki, w których kontynuacja mogłaby mieć sens dla innej osoby lub przy odmiennym modelu współpracy, pozostaje otwarte.

PYTANIA DO DYSKUSJI

1. Jak zmieniłaby się ocena dalszego udziału przy innym podziale odpowiedzialności i korzyści między współtwórcami?
2. Co partnerzy powinni uzgodnić na początku współpracy w kwestii celów osobistych, czasu i podziału korzyści?
3. Jakie dane pozwoliłyby odróżnić deklarowaną rentowność firmy od ekonomicznej atrakcyjności udziału konkretnego właściciela?

13. Nota metodologiczna

Podstawę empiryczną przypadku stanowi przede wszystkim retrospektywna relacja jednej osoby dotycząca określonego dylematu właścicielskiego, odtworzona po upływie czasu od opisywanych wydarzeń. Autor był bezpośrednim uczestnikiem analizowanej sytuacji właścicielskiej, co zapewnia dostęp do jego sposobu postrzegania zdarzeń, ale jednocześnie ogranicza możliwość niezależnego potwierdzenia ich przebiegu i motywacji pozostałych osób.

Oceny rentowności firmy, wymaganej skali zleceń, potrzeb inwestycyjnych oraz relacji między korzyścią osobistą a czasem pochodzą z świadectwa uczestnika, a nie ze zweryfikowanej dokumentacji finansowej czy operacyjnej. Nie przedstawiono także dokumentacji sądowej ani kadrowej pozwalającej niezależnie zweryfikować te fragmenty wspomnień.

Uzupełniające wyjaśnienia autora zebrane podczas opracowywania studium dotyczą indywidualnego celu dochodowego, planowanej rozbudowy sprzętu, czynności przekazania po odejściu, współpracy poleceniowej, mniejszych zleceń, prób płatności bezpośrednich, oceny CRM B2C oraz doświadczenia z zatrudnioną osobą techniczną. Informacje o trudnościach z odzyskiwaniem należności i działaniach sądowych pozostają wyłącznie wspomnieniem autora, bez udostępnionych akt. Wszystkie te wyjaśnienia są uzupełnieniem relacji tego samego uczestnika, a nie niezależnym potwierdzeniem opisywanych zdarzeń.

Publiczne ślady marki, takie jak materiały marketingowe, analizy widoczności lokalnej, rejestracja znaku i zachowany profil w serwisie mapowym, potwierdzają jedynie określone elementy obecności rynkowej i cyfrowej. Nie stanowią dowodu wyniku finansowego, rozmiaru sprzedaży ani kontynuowania bieżącej działalności operacyjnej. Wiedza autora o dalszych losach przedsięwzięcia po jego odejściu ma częściowo charakter pośredni.

Przywołanie BSC nie oznacza zastosowania w opisywanym przedsiębiorstwie metodyki VBM Sprint®. Studium nie dowodzi skuteczności tej metodyki ani tego, że decyzja o odejściu była ekonomicznie konieczna lub jedyna racjonalna.

METRYKA METODOLOGICZNA PRZYPADKU

Źródło empiryczne	VBM-CS-0002 / Case v1.0
Reprezentacja	VBM-CS-0002-R01 / Rep v2.2
Poziom reprezentacji w Case Study Series	MASTER CASE
Walidacja	V2: ZWALIDOWANE Z OGRANICZENIAMI
Kwalifikacja	QC + QP + QT + QR, z ograniczeniami V2
Ujawnienie tożsamości	IDENTIFIED — kontrolowane maskowanie szczegółów; dostęp PUBLIC po decyzji wydawniczej
Zaangażowanie dokumentującego	F1-W — wysokie
Nadzór nad zachowaniem rygoru VBM Sprint®	Łukasz Nawrocki

JAK CZYTAĆ METRYKĘ

Źródło empiryczne	Wskazuje konkretną wersję Studium przypadku, której dokumentacja D1–D5 i Rdzeń empiryczny stanowią podstawę tej reprezentacji. Rekonstrukcja opiera się przede wszystkim na retrospektywnej relacji jednego uczestnika.
Reprezentacja	Identyfikuje kontrolowaną reprezentację przygotowaną na podstawie Case v1.0 oraz jej wersję. Rep v2.2 odnosi się do reprezentacji, a nie do wersji wydawniczej.
Poziom reprezentacji w Case Study Series	MASTER CASE oznacza najpełniejszą kontrolowaną reprezentację przypadku w Case Study Series.
Walidacja	V2 oznacza walidację z jawnymi ograniczeniami. Nadzór metodyczny nie jest niezależnym potwierdzeniem danych finansowych, arkusza BSC ani relacji drugiego współtwórcy.
Kwalifikacja	QC = publiczna komunikacja Case Study Series; QP = zastosowanie praktyczne i właścicielskie; QT = zastosowanie dydaktyczne; QR = eksploracyjne zastosowanie badawcze. Każda kwalifikacja zachowuje ograniczenia V2.
Ujawnienie tożsamości	IDENTIFIED oznacza, że tożsamość może być możliwa do ustalenia mimo pominięcia nazwy i szczegółów. Dostęp PUBLIC wymaga odrębnej decyzji o publikacji; nie oznacza automatycznie uprawnienia do ujawnienia informacji o innych osobach.
Zaangażowanie dokumentującego	F1-W oznacza wysokie zaangażowanie własne dokumentującego; wymaga jawnego ujawnienia i krytycznej kontroli ograniczeń wynikających z relacji uczestnika.
Nadzór nad zachowaniem rygoru VBM Sprint®	Wskazuje osobę sprawującą kontrolę nad zachowaniem rygoru VBM Sprint®. Nie oznacza współautorstwa publikacji ani uczestnictwa w opisywanym przypadku.

PYTANIE WŁAŚCICIELSKIE

Jakie warunki muszą zostać spełnione, aby dalsze rozwijanie przedsiębiorstwa miało ekonomiczny sens dla konkretnego właściciela, jeżeli zwiększanie skali wymaga równoczesnego angażowania większej ilości czasu, kapitału i zdolności organizacyjnych?

KOMENTARZ WSPÓŁTWÓRCY METODYKI

„W obliczu różnych sytuacji właścicielskich warto przede wszystkim uporządkować dostępne informacje, oddzielić istotne sygnały od szumu informacyjnego oraz spróbować dostrzec wzorce i zależności przyczynowo-skutkowe, które nie zawsze są oczywiste na pierwszy rzut oka. W kolejnym kroku warto sięgnąć po dorobek nauk o zarządzaniu: modele zarządcze i narzędzia strategiczne, które pozwalają lepiej zrozumieć okoliczności, rozpoznać ograniczenia przedsiębiorstwa oraz dostrzec możliwości i konsekwencje dostępnych wariantów działania. Nie zawsze potrzebujemy wielu narzędzi ani rozbudowanego procesu analitycznego. Niekiedy właściwie dobrany i świadomie zastosowany jeden model pozwala spojrzeć na sytuację z zupełnie innej perspektywy.

Co jednak szczególnie istotne, takie podejście pozwala formułować trafniejsze pytania. To właśnie od umiejętności identyfikowania właściwych problemów i stawiania celnych pytań zaczyna się myślenie strategiczne. Dopiero wtedy możemy poszukiwać odpowiedzi, które mają rzeczywistą wartość dla podejmowanych decyzji. Model nie podejmuje decyzji za właściciela. Może jednak pomóc mu dostrzec to, co wcześniej pozostawało nieoczywiste, i przybliżyć go do podjęcia bardziej świadomej, uzasadnionej decyzji. Właśnie w tym tkwi praktyczna wartość narzędzi zarządzania: nie w samym ich stosowaniu, lecz w jakości pytań i rozstrzygnięć, które dzięki nim stają się możliwe.”

Łukasz Nawrocki

Współtwórca metodyki VBM Sprint®