

GRZEGORZ KRZEMIENI

W Ł A S N A
F I R M A
K R O K
P O
K R O K U

Działaj skutecznie
na każdym etapie rozwoju
swojego biznesu

mt biznes

SPIS TREŚCI

WSTĘP	13
Dlaczego?	13
Kim jestem?	14
Dla kogo ta książka	16
Czego nie ma w książce?	16
Co jest w książce?	17
Struktura książki	19
Podziękowania	20
Podkład teoretyczny na rozgrzewkę	21
0. FIRMA TO JA	25
Jeśli już zacząłeś i masz firmę, to... trudno	25
Nie daj sobie wydrzeć pomysłu	27
1. ETAP PIERWSZY: FIRMA TO MY	29
Biznes i organizacja	30
Rób to, na czym się znasz	30
Firma to nie więzienie	33
Cel	35
Jednoosobowa armia	40
Zarządzanie przez cele	41
Pierwsze narzędzia	42
Koszty, koszty, koszty	45
Cash flow na +	48
Przychody minus koszty, czyli jest zysk!	49
Ludzie	51
Wspólnicy, czyli w grupie różnej	51
Pierwsi zatrudnieni ludzie	53

Freelancerzy i praca zdalna	56
Warto było	58
Klienci	60
Boso, ale w ostrogach	60
Najważniejszy klient	62
Sprzedaż, głupcze!	65
Zrobione lepsze niż idealne	69
Marketing	71
Warto być większym	71
Czas na reklamę	73
Ty	77
Wyobraź to sobie, jesteś półbogiem	77
CEO z 24-godzinną dniówką	79
Twoje ja a firma	82
Czasami zjada nas stres	84
Cierpliwość i odwaga	86
Branża	87
Młode wilki	87
Konferencyjne przybijanie piątek	88
Nie każdemu się uda	89
2. ETAP DRUGI: FIRMA TO STRUKTURY	93
Biznes i organizacja	94
Pierwsze pieniądze	94
Na czym zarabiamy?	96
A co, jeśli coś nie zassało?	99
Projekty i procesy	100
Potrzebny lider	102
Pomysły na zarządzanie	104
I kto to teraz zrobi?	106
Pomysł na przyszłość	109

Bank – serdecznie zapraszamy... później!	111
Dzień dobry, kontrola	112
Klient	113
Normalnie – trudny klient	113
Zdrowe zasady współpracy	115
Wielkie pożegnanie	118
A może abonament do tego?	120
Negocjacje	122
Internacjonalizacja	126
Ludzie	127
Zatrudnianie ludzi	127
Struktura	131
Kierownicy	134
Gramy zespołowo	137
Za dużo pracy	139
Rotacja ludzi	140
Bez niego nie damy rady	143
Pańskie oko konia tuczy	145
Ile kontroli to w sam raz?	147
Problemy z komunikacją	148
Ciągły rozwój	150
Ty	152
Samotność prezesa	152
Twórz w systemie: Projektuj, buduj i remontuj	154
Twój rozwój	156
Seks w pracy	158
Marketing	159
Pozycjonowanie	159
Marka	161
Zmiana postrzegania	162
Prestiż	164

Marketingowiec? A czym on się zajmuje?	167
Czas na PR	169
Branża	172
Gra pozorów	172
Bądź miły dla konkurencji	173

3. ETAP TRZECI: FIRMA TO PROCEDURY 175

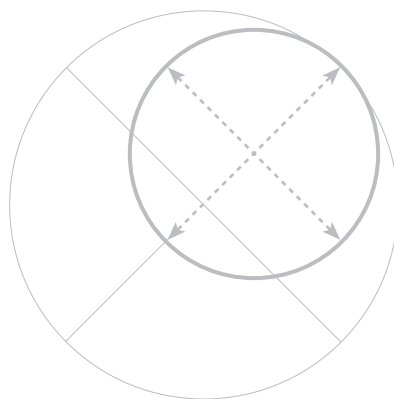
Biznes i organizacja	176
Wąskie gardło	176
Zarząd i dyrektorzy	177
<i>Show me the money</i>	179
Procedury kontra: „Jak to się mogło stać?”	181
Walidacja zasad	183
Zjeść ciastko i mieć ciastko	185
Chwalmy kryzys!	186
Kontrahenci	187
Najpierw masa, potem rzeźba	188
IT-kracja, czyli: „U mnie działa”	190
Ludzie	191
Wizerunek firmy jako pracodawcy	191
Pozyskiwanie talentów	193
Trudne zwolnienia	195
Zgryźliwcy, marudy i „psychopaci”	198
Szkolenia	200
Motywowanie pracowników	202
Lojalność ludzi	204
Konkretne oczekiwania	205
Oddolna inicjatywa	206
Jasna i otwarta komunikacja	207
Atmosfera w robocie	209
Transparentność płac	211

Klienci	212
Struktura klientów	212
Rozpieszczanie klientów	214
Nowi klienci	216
Co dziś odradziliśmy klientowi	217
Umowy	218
Marketing	220
Misja, wizja i pomysł na firmę	220
Rebranding	221
Ścieżka twojego klienta	223
Ty	226
Czy prezes Orlenu też to podpisuje?	226
Pracuj nad firmą, a nie w firmie	227
Marka osobista	228
Branża	229
Działanie na korzyść branży	229
Dzielenie się wiedzą	231
4. ETAP CZWARTY: FIRMA TO WSPÓŁPRACA	233
Biznes i organizacja	233
Spasione koty	233
Nirvana	234
Klienci	235
Prawie jak w niebie	235
Ludzie	236
Dzień dobry!	236
Nowi u bram	237
Jak wiele oznacza zbyt dużo?	239
Marketing	240
Im mniej pomysłów, tym lepiej	240
Brawo Ty!	241
Co będzie, kiedy odejdiesz?	241

Ostatni nierozwiązany problem zarządczy	242
Branża	242
Czy to ma sens?	242
5. WKURZA CIĘ TO!	245
6. WARTOŚCI – CZYLI JAK SIĘ ZACHOWAĆ	247
ZAKOŃCZENIE	249
BIBLIOGRAFIA	251

0. FIRMA TO JA

Liczba pracowników: 1



Jeśli już zacząłeś i masz firmę, to... trudno

Już jest **za późno**. Ale jeśli jeszcze zastanawiasz się, czy rozwijać własny biznes, to warto dłuższą chwilę poświęcić dokładnemu przemyśleniu sprawy. Najmniejszym problemem będzie wypełnienie papierów i rejestracja w urzędzie. Podobno można to zrobić w jednym okienku. To stanowczo za łatwo. Dlaczego? Bo na tym etapie odpadliby ci, którym brak cierpliwości i pokory. Cech bardzo potrzebnych w wielu momentach życia firmy.

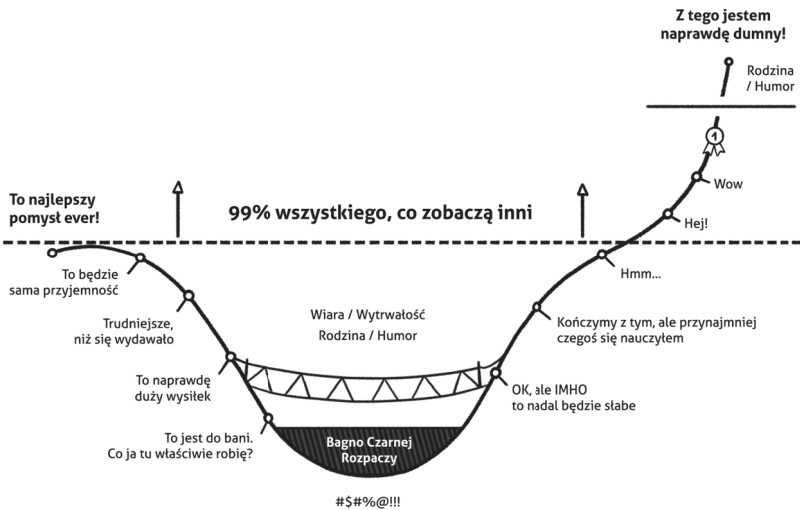
Musisz mieć świadomość, że będziesz musiał zapomnieć o czasie wolnym, o znajomych i rodzinie. Z zazdrością będziesz wysłuchiwał opowieści znajomych o tym, że o 16.00 to już w pracy nie mają co robić. Wakacje staną się czymś nieosiągalnym – zarówno ze względu na finanse, jak i czas. A *work-life balance*, owszem, możesz mieć, ale za lat kilkanaście.

Kiedy wreszcie uda ci się, na zewnątrz będziesz postrzegany jako człowiek sukcesu. Tyle że nikt nie będzie widział na tobie tego ciężkiego balastu. Kosztów, które poniosłeś po drodze. Ważne jest wsparcie bliskiej osoby (chyba że jesteś twardzielem, jak Chuck Norris). Będziesz potrzebować kogoś, kto będzie przekonywać, że to ma sens. Dlaczego? Ponieważ po drodze będziesz miał wiele chwil zwątpienia.

To stan rzeczy wśród przedsiębiorców powszechny¹, więc nie powinien mieć złudzeń. Łatwo nie będzie. Znakomicie zilustrował to John Saddington² (patrz rys. 2), opisując emocjonalną ścieżkę dochodzenia do celu, niezależnie jaki to cel w życiu będzie. Za to na pewno będą tej ścieżce towarzyszyć trudne momenty. Musisz być na to gotowy. Łatwo nie będzie.

Rysunek 2

Emocje na drodze tworzenia wielkich rzeczy



Źródło: <https://john.do/emotional-journey-creating/>.

Choćbyś na wrywyki znał *Sztukę wojny*³ i inne podręczniki o strategii, tej walki nie stoczy za ciebie żadna książka. Trzeba samemu zmierzyć się z rzeczywistością. Do idealnego prowadzenia firmy nie przygotowuje cię żadna książka. Ta, którą masz właśnie w rękach, również. Dlaczego? W takich okolicznościach często przywołuję Tołstoja, który napisał, że wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne,

¹ Por. np.: *Wysoka cena sukcesu*, Grzegorz Miecznikowski – blog, 8 czerwca 2018, <https://grzegorzmeznikowski.pl/wysoka-cena-sukcesu/>, dostęp: 3 grudnia 2018.

² Por.: <https://john.do/about/>, dostęp: 5 kwietnia 2018.

³ Por.: S. Tzu, S. Pin, *Sztuka wojny*, przeł. D. Bakalarz, Helion, Gliwice 2011.

a każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób⁴. Parafrazując – firmy odnoszące sukces widziane z zewnątrz, przez pryzmat komunikatów prasowych, są bez wyjątku szczęśliwe i dobrze zarządzane, ale wystarczy tylko zdrapać ten słodki PR-owy lukier, aby dostrzec realne problemy. I o nich będę tu opowiadać w nadziei, że przycgotują cię na zderzenie z firmowymi wyzwaniem.

Nie daj sobie wydrzeć pomysłu

Jeśli ci się uda, wszyscy będą poklepywać cię po ramieniu i mówić, że sukces był czymś oczywistym. Ja startowałem w 2001 roku, czyli w samym środku zamieszania związanego z bańką internetową, kiedy naprawdę wielu niegłupich ludzi mówiło, że internet nie ma przyszłości. Powiedz to teraz komuś, a się uśmieje – bo jak mogło ci się nie udać, jeśli robiłeś coś w internecie? Ano mogło. I to z wielu powodów. Nam się udało, bo w kluczowych momentach dokonywaliśmy dobrych wyborów, mieliśmy poukładane w głowie, czasami po prostu dopisało nam szczęście.

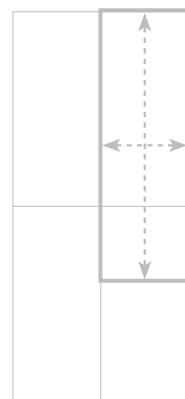
Co można poradzić startującym tu i teraz? Otóż przez początkowe fazy rozwoju firmy łatwiej przejść, kiedy ma się duże **poczucie własnej wartości**. Patrząc na firmę i jej koleje losu z zewnątrz, wydaje się ona pasmem sukcesów. Od środka, jak już wspominałem, jest zgoła inaczej. Od otoczenia dostaniesz wiele informacji o tym, że twoja firma nie ma szans, a pomysł jest słabiutki; o taki słabiutki, taki tyci. Czasami jedynym atutem będzie twój upór. Zanim wystartowałem, rozmawiałem o pomysle na firmę z zaufaną osobą i spotkałem się z taką radą: „Internet? Strona WWW? Reklama? Może jednak samochody oklejajcie? Teraz tyle nowych samochodów jeździ, reklama na samochodach to przyszłość!”

⁴ Por.: L. Tołstoj, *Anna Karenina*, t. 1, przeł. K. Hłakowiczówna, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1998.

Zaczynaliśmy w trójkę, pełni chęci i ambicji, z planem, aby robić dobre serwisy WWW, wsparci dwoma komputerami i 4 tysiącami złotych pożyczonymi od rodziny. Teraz, po 18 latach, wartość naszej firmy można wycenić na kilkadziesiąt milionów złotych. A w 2001 roku moja firma zaczęła się biblijnie: na początku był chaos – w głowie. Wiele myśli, pomysłów, oczekiwań. Potem pojawiło się hasło: *Zróbmy to!*

1. ETAP PIERWSZY: FIRMA TO MY

Liczba pracowników: 1–20



W tym rozdziale dowiesz się: Co znaczy zacząć na swoim i jak nie wpaść w pułapkę samozatrudnienia. Jak przekonać się, czy nadajesz się do roli przedsiębiorcy. Poznasz realia biznesu. Etap, w którym nie ma mowy o zyskach, a każdy dzień przeplatają momenty euforii i zwątpienia, i kiedy na każdym kroku trafiasz na przeszkody. Co oznacza zatrudniać pierwszych pracowników, jak nimi zarządzać, wypracowywać relacje ze współnikiem oraz jak ważna jest sprzedaż. Podpowiem też, jak walczyć o pierwszych klientów.

Przed tobą trudny, wymagający i obfitujący w emocje okres życia firmy. Najważniejszy cel to przetrwać. Wiele zależy od twojej oryginalności w podejściu do biznesu oraz predyspozycji do wprowadzania czegoś innego, niż widzisz dokoła. Przede wszystkim jednak wiele zależy od twojej siły woli, determinacji i cierpliwości. Przygotuj się na gaszenie pożarów; zapewne w najprostszy i doraźny sposób. Będziesz uczyć się na błędach, a nad chaosem pozwoli ci zapanować własna kreatywność.

Na tym etapie nie ma jeszcze mowy o myśleniu strategicznym. Nie zależy ci na budowaniu czy choćby planowaniu struktury organizacyjnej. Nie masz na to ani czasu, ani przekonania, że są to obszary ważne.

Kluczowe zadanie to pozyskać pierwszych klientów i rozwijać sprzedaż.

W trakcie lektury tego rozdziału przekonasz się, że o wiele rzeczy warto jednak zadbać już na początku. Zwłaszcza jeżeli wierzysz, że za parę lat będziesz stać na czele całkiem dużego biznesu. A wierzysz w to przecież!

Biznes i organizacja

Rób to, na czym się znasz

To bardzo ważne przesłanie dla tych, którzy jednak zdecydują się podjąć trud tworzenia własnej firmy. Niżej rozwinę tę myśl i mam nadzieję, że przekonam cię, iż mam rację.

Na początku jest idea – pomysł na firmę. Problem z pomysłami jest taki, że przychodzą bardzo łatwo. Prawdziwym wyzwaniem jest jego realizacja. Bo nawet najbardziej świetlana wizja bez realizacji, to tylko... urojenia.

Szansa na zrealizowanie pomysłu rośnie, jeżeli znasz się na tym, co chcesz zrobić. Nie można ot tak, będąc świeżo po socjologii, wpaść na pomysł, że chce się budować ekologiczne domy i zacząć to robić. Potkniesz się na najprostszyc rzeczach. A już na pewno nie będziesz w stanie zatrudnić specjalistów, którzy się na tym znają. Z prostej przyczyny – nie będziesz w stanie zweryfikować ich wiedzy. Bill Gates znał się na oprogramowaniu, a Steve Jobs miał wiedzę dotyczącą budowy sprzętu i interfejsów. Mark Zuckerberg wiedział, jak oprogramować pomysł i nie potrzebował do tego zadania innych. Nie przy mierzając skali, ja znałem się na tworzeniu serwisów WWW i rozwiązań multimedialnych. Dlatego właśnie to stało się podstawową działalnością mojej firmy.

Najlepiej by było, gdybyś gdzieś zdobył doświadczenie, gdybyś podejrzał, jak robi to ktoś inny, gdybyś zobaczył, co działa, a co się

nie sprawdza. Złym pomysłem jest zaczynanie bez żadnego doświadczenia. Co ważne, wcale nie musisz startować już na studiach. Dobrze jest pójść gdzieś do pracy, zobaczyć, jak robią to inni, i postarać się... zwyczajnie robić to lepiej.

Stereotypowo podchodząc do tematu, można by powiedzieć, że nowe idee wykuwają młodzi zdolni, że świat startupów, które stawiają sobie za cel wdrożenie rozwiązań przełomowych, należy do dwudziestoparolatków. Jednak badania pokazują coś zupełnie innego. Otóż w przypadku technologicznych startupów średnia wieku ich twórców wynosi 40 lat. To zaskakujące na pierwszy rzut oka stwierdzenie przedstawiła latem 2018 roku na łamach „Harvard Business Review” grupa amerykańskich badaczy¹. W przypadku takich obszarów, jak biotechnologia czy przemysł paliwowy, średnia ta jest jeszcze wyższa i sięga 47 lat.

Dlaczego? Oczywiście powodów jest wiele, lecz kluczowy to **doświadczenie** oraz wiedza fachowa. Dlatego podkreślam: zanim zaczniesz rozwijać własny biznes, przemyśl sprawę. Zanim założysz spółkę, wybierz branżę, na której się znasz. Wreszcie, nim postawisz pierwszy krok w kierunku swojej firmy, zdobądź doświadczenie w organizacji ugruntowanej na rynku, spójnej z interesującą cię branżą.

Chodzi nie tylko o znajomość branży – o specjalistyczną wiedzę oraz konkretne umiejętności – ale też o rozumienie biznesu, mechanizmów rządzących organizacją od wewnątrz (także mikroprzedsiębiorstwami i małymi i średnimi przedsiębiorstwami – MŚP). W trakcie praktykowania odkryjesz mnóstwo rzeczy, których nie uczą na studiach. Częściej będziesz miał szansę i okazję, aby rozstrzygać i zastanawiać się nad rzeczywistymi potrzebami rynku, a więc poszukiwać nisz. Być może dopiero wówczas przekonasz się, czy dotychczasowe myślenie o potencjalnym biznesie ma sens i szansę powodzenia. Może wtedy, w toku codziennej pracy, odkryjesz coś, na co inni nie

¹ P. Azoulay, B. Jones, J.D. Kim, J. Miranda, *Research: The Average Age of a Successful Startup Founder is 45*, „Harvard Business Review”, 11 lipca 2018, <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45>, dostęp: 25 września 2018.

wpadli. Na innowację, ulepszenie dotychczas funkcjonujących produktów bądź usług. Tak też rodzą się wielkie idee – niekiedy przy okazji, przez przypadek. Dzięki łutowi szczęścia, które w biznesie też jest potrzebne.

I jeszcze jedna ważna wskazówka: znacznie łatwiej jest zaczynać w branżach, które dopiero się rozwijają. Dlaczego? Ponieważ wszyscy ruszają z tego samego, niskiego progu wejścia. Alec Ross, amerykański ekspert od innowacji, a przez lata doradca sekretarza stanu, nakreślił obszary gospodarki, które z dużym prawdopodobieństwem będą w przyszłości najszybciej się rozwijały i stworzą nowe potrzeby, a więc branże i zawody, które dotąd stanowiły niszę bądź nie istniały². Warto zapoznać się z tą książką i postarać wpisać swoją firmę w rozwijającą się branżę z potencjałem.

Wracając do przewidywania przyszłości – istnieje gotowa, choć irracjonalna z perspektywy nowo tworzonego biznesu, recepta Petera Druckera: najlepszym sposobem na przewidywanie przyszłości jest jej tworzenie³. Kiedy w 1997 roku robiłem pierwszą własną stronę WWW, nie przypuszczałem, że moje życie będzie związane z branżą marketingu interaktywnego. Wówczas zdecydowanej większości zawodów, które dziś rozwijają się w tej branży w dynamicznym tempie, w ogóle nie było. Nie istnieli programiści PHP, UX designerzy czy web deweloperzy. Z kolei niektóre profesje, które wówczas się rodziły, zdążyły już zniknąć. Na przykład programistów *action script*, animatorów flashowych itd. Teraz z perspektywy lat mogę powiedzieć, że najlepsze w branży, która dopiero powstaje, jest to, że startując wcześniej, możesz współtworzyć ten rynek.

W mojej branży przez ponad 20 lat jej istnienia wiele się zmieniło. Rynek okrzepł, pojawili się jego liderzy, okopali się na pozycjach, które trudno szturmować. Ale nisze i możliwości nadal jest wiele. Żeby

² A. Ross, *Świat przyszłości. Jak następna fala innowacji wpłynie na gospodarkę, biznes i nas samych*, przeł. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2017.

³ Por.: P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, MT Biznes, Warszawa 2012.

daleko nie sięgać – choćby wirtualna i rozszerzona rzeczywistość, gry mobilne, modelowanie 3D czy internet rzeczy. Poza tym cyklicznie podważany jest *status quo* liderów, co robi miejsca nowym podmiotom. Kto jeszcze pamięta lata świetności Naszej klasy czy Yahoo?

Z kolei w dobrze rozwiniętych i okrzepłych branżach łatwiej jest pozbyć się konkurencji. W dojrzałych branżach, aby wejść na konkurencyjny rynek i przebić się na czoło, trzeba mieć bardzo duże doświadczenie i wsparcie finansowe.

Wróćmy do twojego autorskiego pomysłu. Aby ocenić, na ile idea będąca w twojej głowie może przerodzić się w realny biznes, spotykaj się z praktykami. Omawiaj z nimi ideę na tym etapie. Osobiście uśmierciłem kilka pomysłów na biznes, zadając kilka prostych pytań ich autorom. Nie są to przyjemne rozmowy, bo w oczach autorów pomysłów widać gasnący zapał. Ale dzięki temu część z nich wróciła z lepiej poukładanym planem.

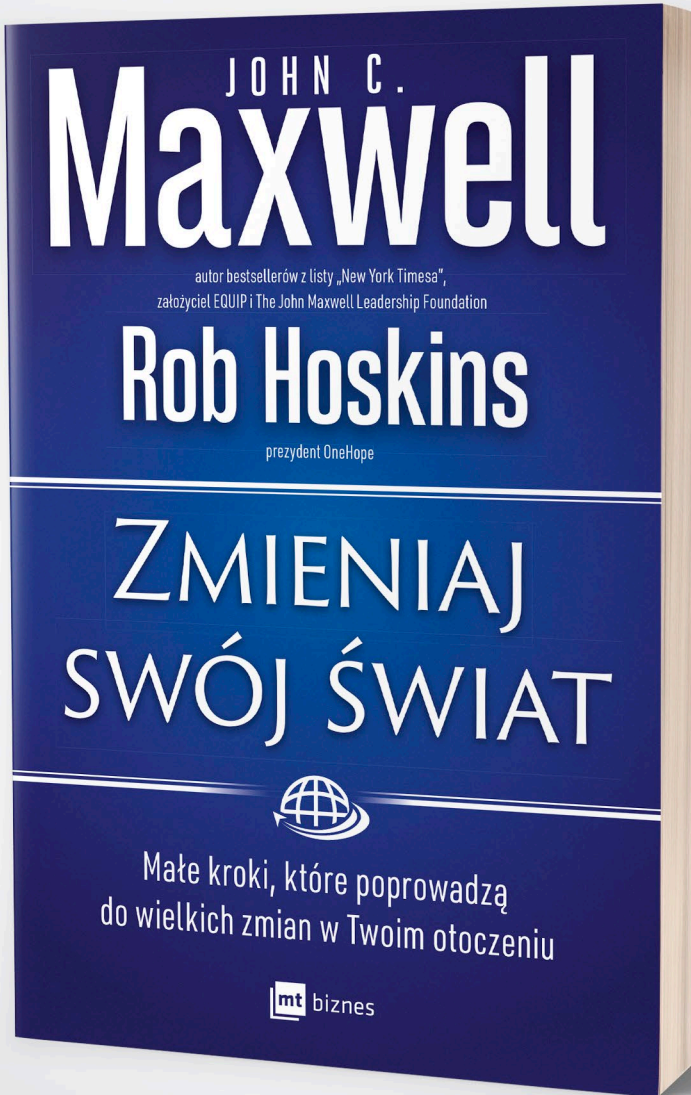
Zatem słuchaj mentorów, ekspertów od budowania firmy, prześluchaj ich uwagi i wyciągnij wnioski. Pamiętaj jednak, że własna intuicja bywa bezcenna. Gdybym przed wystartowaniem bezrefleksyjnie słuchał doradców, zostałbym na uczelni i teraz pewnie byłbym jakimś panem doktorem od internetu. Decyzja zawsze i tak leży w twoich rękach. Słuchając uważnie opinii innych, unikniesz banalnych błędów i mniej rzeczy cię zaskoczy, kiedy już kości zostaną rzucone.

Nie obawiaj się, że ktoś wykorzysta pomysł i wyprzedzi cię, mając znacznie większe możliwości i potencjał do budowania nowych podmiotów. Świetne pomysły są bardzo tanie, bo jest ich wiele. Liczy się realizacja. Dlatego też podkreślam po raz kolejny – żeby z czymś wystartować, naprawdę trzeba wiedzieć, jak fizycznie to zrobić.

Firma to nie więzienie

Istnieje niebezpieczeństwo, którego trzeba koniecznie unikać na początku. Załóżmy, że znasz się na tym, czego chcesz się podjąć biznesowo, masz doświadczenie z pracy na etacie w firmie branżowej.

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/zmieniaj-swoj-swiat

Zobacz także



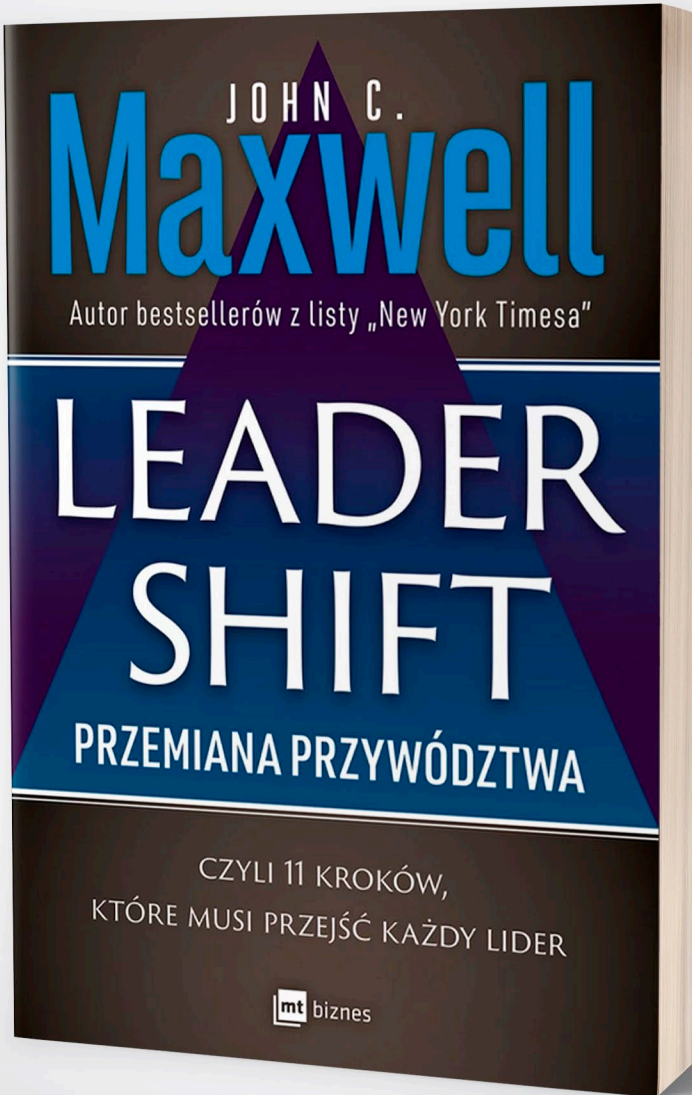
www.mtbiznes.pl/produkt/wszyscy-sie-komunikuja-niewielu-potrafi-sie-porozumiec

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/przywodztwo-zlote-zasady

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/leadershift-przemiana-przywodztwa

ZARZĄDZANIE I BIZNES

Wiesz, w jaki sposób sukces odnieśli Elon Musk, Mark Zuckerberg, Steve Jobs, Bill Gates, Larry Page. Czytałeś, jak tworzyli korporacje warte miliardy dolarów i jak nimi zarządzali. Wiesz też, jak błysnąć żartem na pitchu przed inwestorami z Silicon Valley. I czujesz, że ta wiedza nijak ma się do realiów, w których funkcjonujesz. Ponieważ ty masz firmę z kilkudziesięcioma tysiącami złotych na koncie i... nie masz pojęcia, czy zarządzasz nią z sensem. Też tak miałem.

Właśnie dlatego powstała ta książka, z myślą o wszystkich, którzy stoją przed dylematami związanymi z prowadzeniem biznesu w polskich realiach. O wszystkich, którzy mierzą się z problemami na każdym etapie rozwoju firmy.

— GRZEGORZ KRZEMIEŃ

Grzegorz Krzemień to przedsiębiorca, którego firma w początkach swojej działalności liczyła trzy osoby, dziś ma na pokładzie ponad 120 specjalistów, a agencja jest jedną z najlepszych w Polsce. Bazując na swoim dwudziestoletnim doświadczeniu uzupełnionym o przykłady innych osób prowadzących własne przedsiębiorstwa, wskazuje realne problemy i rozwiązania, które sprawdzają się na kolejnych poziomach rozwoju firmy, bez względu na branżę, w jakiej ona działa.

PRZECZYTAJ TĘ KSIĄŻKĘ, A DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- jakie etapy przechodzi każdy, kto właśnie wpadł na pomysł założenia własnej firmy, i jak nie wpaść w pułapkę samozatrudnienia,
- jak dostosować swoje działania do danego etapu rozwoju firmy i myśleć wielowymiarowo 24 godziny na dobę,
- jak budować sprawną strukturę, delegować zadania, rozliczać i motywować pracowników,
- jak rozwijać ofertę, uwzględniając trendy oraz zmienne potrzeby klientów, i jak budować z nimi trwałe relacje,
- jak skutecznie reklamować swoje produkty lub usługi,
- jak kontrolować finanse i utrzymywać płynność firmy.

PATRONAT



NowyMarketing



ISBN 978-83-8087-782-5



9 788380 877825

MT19023

Cena 42,90 zł

www.mtbiznes.pl