



# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>13</b>
Czterech jeźdźców Apokalipsy .....	13
Co zmieniło się w tym wydaniu .....	14
Dlaczego .....	15
Kim jestem .....	16
Dla kogo ta książka .....	17
Czego nie ma w książce .....	18
Co jest w książce .....	19
Struktura książki .....	20
Podziękowania .....	21
Podkład teoretyczny na rozgrzewkę .....	23
<b>START: FIRMA TO JA</b> .....	<b>29</b>
Jeśli już zacząłeś i masz firmę, to... trudno .....	31
Nie daj sobie wydrzeć pomysłu .....	35
<b>ETAP PIERWSZY: FIRMA TO MY. MIKROFIRMA</b> .....	<b>37</b>
<b>Biznes i organizacja</b> .....	<b>39</b>
Rób to, na czym się znasz .....	39
Firma to nie więzienie .....	43
Cel .....	45
Jednoosobowa armia .....	51
Przyjeżdża kawaleria .....	52
Zarządzanie przez cele .....	54
Pierwsze narzędzia .....	56
Koszty, koszty, koszty .....	59
Cash flow na + .....	63
Przychody minus koszty, czyli jest zysk! .....	64

## Spis treści

<b>Ludzie</b> .....	<b>69</b>
Wspólnicy, czyli w grupie różniej .....	69
Asystent: może nieinteligentny, ale szybki .....	72
Freelancerzy .....	74
Pierwsi zatrudnieni ludzie .....	76
A jest hybryda u was? .....	78
Warto było .....	80
Inwestycja w przyszłość .....	82
<b>Klienci</b> .....	<b>85</b>
Boso, ale w ostrogach .....	85
Najważniejszy klient .....	87
Sprzedaż, głupcze! .....	92
Zrobione lepsze niż idealne .....	97
<b>Marketing</b> .....	<b>101</b>
Warto być większym .....	101
Marketingowe początki .....	103
Daj się odszukać .....	105
Czas na reklamę .....	107
Zrób hałas .....	110
<b>Ty</b> .....	<b>113</b>
Wyobraź to sobie, jesteś półbogiem .....	113
CEO z 24-godzinną dniówką .....	115
Twoje „ja” a firma .....	118
Czasami zjada nas stres .....	121
Cierpliwość i odwaga .....	123
<b>Branża</b> .....	<b>125</b>
Młode wilki .....	125
Konferencyjne przybijanie piątek .....	127
Nie każdemu się uda .....	128
<b>ETAP DRUGI: FIRMA TO STRUKTURY. MAŁA FIRMA</b> .....	<b>131</b>
<b>Biznes i organizacja</b> .....	<b>133</b>
Potrzebny lider .....	133
Etapy i procesy .....	134
Pomysły na zarządzanie .....	138
Ciągły rozwój .....	140
Pierwsze pieniądze .....	141
Na czym zarabiamy? .....	144
A co, jeśli coś nie zassało? .....	148
Szybciej, dalej, mocniej? .....	149
I kto to teraz zrobi? .....	152
Jak nie inwestor, to co? .....	154
Dzień dobry, kontrola .....	155

## Spis treści

<b>Ludzie</b> .....	<b>157</b>
Struktura .....	157
Kierownicy .....	160
Gramy zespołowo .....	164
Za dużo pracy .....	166
Zatrudnianie ludzi .....	168
Rotacja ludzi .....	171
Bez niego nie damy rady .....	175
Ej! Włącz kamerkę! .....	177
Pańskie oko konia tuczy .....	179
Problemy z komunikacją .....	181
<b>Klienci</b> .....	<b>185</b>
Normalnie – trudny klient .....	185
Zdrowe zasady współpracy .....	188
Wielkie pożegnanie .....	191
CRM i automatyzacja sprzedaży .....	194
A może abonament do tego? .....	196
Digitalizuj! .....	199
Myśl globalnie .....	200
Negocjacje .....	202
<b>Marketing</b> .....	<b>209</b>
Pozycjonowanie .....	209
Marka .....	211
Zmiana postrzegania .....	213
Prestiż .....	216
Marketingowiec? A czym on się zajmuje? .....	218
Czas na PR .....	221
<b>Ty</b> .....	<b>225</b>
Samotność prezesa .....	225
Twórz w systemie: projektuj, buduj i remontuj .....	228
Twój rozwój .....	230
Seks w pracy .....	233
<b>Branża</b> .....	<b>235</b>
Gra pozorów .....	235
Bądź mity dla konkurencji .....	236
<b>ETAP TRZECI: FIRMA TO PROCEDURY. ŚREDNIA FIRMA</b> .....	<b>239</b>
<b>Biznes i organizacja</b> .....	<b>241</b>
Wąskie gardło .....	241
Zarząd i dyrektorzy .....	243
Show me the money! .....	245
Procedury kontra: „Jak to się mogło stać?” .....	247
Walidacja zasad .....	250
Po owocach je poznać .....	253

## Spis treści

Zjeść ciastko i mieć ciastko .....	254
Chwalmy kryzys! .....	256
Kontrahenci .....	257
Najpierw masa, potem rzeźba .....	259
IT – infrastruktura krytyczna .....	260
<b>Ludzie .....</b>	<b>265</b>
Wizerunek firmy jako pracodawcy .....	265
Pozyskiwanie talentów .....	267
Ja, robot .....	271
Konkretne oczekiwania .....	274
Jasna i otwarta komunikacja .....	276
Transparentność płac .....	278
Szkolenia .....	280
Oddolna inicjatywa .....	283
Motywowanie pracowników .....	285
Atmosfera w robocie .....	288
Lojalność ludzi .....	290
Zgryźliwcy, marudy i manipulatorzy .....	292
Trudne zwolnienia .....	295
<b>Klienci .....</b>	<b>299</b>
Struktura klientów .....	299
Nowi klienci .....	302
Proaktywność .....	304
Co dziś odradziliśmy klientowi .....	306
Umowy .....	306
<b>Marketing .....</b>	<b>311</b>
Na ścieżce klienta .....	311
Naszej komunikacji brakuje luzu .....	314
Rebranding .....	316
<b>Ty .....</b>	<b>319</b>
Czy prezes Orlenu też to podpisuje? .....	319
Pracuj nad firmą, a nie w firmie .....	321
Marka osobista .....	323
<b>Branża .....</b>	<b>325</b>
Działanie na korzyść branży .....	325
Dzielenie się wiedzą .....	327
<b>ETAP TRZECI I TRZY CZWARTE: CZY IŚĆ DALEJ? .....</b>	<b>329</b>

## Spis treści

### **ETAP CZWARTY: FIRMA TO WSPÓŁPRACA.**

<b>PRAWIE DUŻA FIRMA</b> .....	<b>333</b>
<b>Biznes i organizacja</b> .....	<b>335</b>
Misja, wizja czyli pomysł na firmę .....	335
Jak się zachować .....	337
Same dobre wiadomości .....	339
W grupie różniej .....	341
Jeden, by wszystkimi rządzić .....	342
Nirvana .....	344
<b>Ludzie</b> .....	<b>345</b>
Dzień dobry! .....	345
Nowi u bram .....	346
Biuro czy nie biuro? .....	348
Życie w szarej strefie .....	350
Zarządzać sensem .....	352
Jak wiele to zbyt dużo .....	354
<b>Klienci</b> .....	<b>357</b>
Prawie jak w niebie .....	357
<b>Marketing</b> .....	<b>359</b>
Pali się! .....	359
Im mniej pomysłów, tym lepiej .....	360
<b>Ty, co teraz?</b> .....	<b>363</b>
Niewidzialny .....	363
Pustka po horyzont .....	364
Po co to wszystko .....	365
Co będzie, kiedy odejdiesz .....	366
Ostatni nierozwiązany problem .....	368
<b>Branża</b> .....	<b>369</b>
Czy to ma sens? .....	369
<b>WKURZA CIĘ TO!</b> .....	<b>371</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>377</b>
<b>Źródła internetowe</b> .....	<b>381</b>

# Wstęp

## Czterech jeźdźców Apokalipsy

Kiedy w 2019 roku kończyłem prace nad pierwszym wydaniem tej książki, świat biznesu wydawał się poukładany. PKB rosło, rynki kwitły, a tym, co spędzało sen z powiek przedsiębiorcom, była walka o młode talenty. Niespodziewanie do tego idyllicznego świata zawitali czterej jeźdźcy Apokalipsy.

**Zaraza.** Pandemia, która wywróciła biznesowe życie do góry nogami. W trybie przyspieszonym digitalizowała firmy, zmieniała utrwalone od dekad sposoby organizacji pracy. I gdy wydawało się, że już jest lepiej, nadeszła...

**Wojna.** Napad Rosji na Ukrainę nauczył nas tego, że rzeczy postrzegane wcześniej jako niewyobrażalne w tej części świata dzieją się na naszych oczach. A wszelkie klauzule w umowach ubezpieczeniowych o braku odpowiedzialności „na wypadek wojny” przestały śmieszyć...

**Głód.** Pojawiła się inflacja w wymiarze niewidzianym od trzydziestu lat. Pożerająca budżety firm i wywołująca olbrzymią niepewność. I gdy znów wydawało się, że już jest lepiej, przyszła...

**Śmierć.** Sztuczna inteligencja, która w tempie niespotykanym do tej pory przekształca całe branże i rynki, czyniąc pracę mnóstwa profesji zbędną.

Miejmy więc nadzieję, że gorzej już nie będzie. A skoro przetrwaliśmy tę apokalipsę, to przed nami kolejny najlepszy moment, żeby rozwijać własną firmę.

Powodzenia!

## Co zmieniło się w tym wydaniu

To wydanie różni się od pierwszego w kilku istotnych punktach.

**Po pierwsze.** Dopisałem nowe fragmenty i przeredagowałem część podrozdziałów, a te, które się zdezaktualizowały, usunąłem.

**Po drugie.** Umieściłem więcej informacji o AI i automatyzacji, pracy hybrydowej oraz nowych napięciach na rynku pracy.

**Po trzecie.** W czasie pandemii wyszedł dodatek w formie e-booka dotyczący prowadzenia biznesu w kryzysie. Te fragmenty, które nadal są aktualne, włączyłem do treści książki.

Całość nadal zachowuje swój charakter – ma być praktyczna bez złudzeń, czasem ironiczna, ale zawsze szczerza. To nie jest poradnik „jak wygrać”. To opowieść o tym, co naprawdę zaczyna się liczyć na kolejnych etapach rozwoju firmy.

## Dlaczego

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. Pewnie masz firmę z kilkudziesięcioma tysiącami złotych na firmowym koncie i... nie masz pojęcia, czy zarządzasz nią z sensem. Też tak miałem.

Kiedy zaczynałem na przełomie wieków i przechodziłem kolejne etapy rozwoju firmy, o sensowne źródła inspiracji było trudno. W praktyce wiele rzeczy odkrywałem metodą prób i błędów, płacąc za to czasem i pieniędzmi.

Większość literatury o zarządzaniu opisuje korporacje, a nie firmy na etapie, kiedy zatrudniają 5, 15 czy 50 osób. Z kolei historie „tych, którym się udało” zwykle są albo zbyt amerykańskie, albo zbyt start-upowe, albo zbyt wyjątkowe, żeby dało się je przełożyć na polskie realia.

Stąd pomysł na tę książkę: opis etapów rozwoju firmy z perspektywy kogoś, kto przeszedł tę drogę od zera, i to w polskich warunkach.

Staram się w niej przedstawić przystępnie – ale też wnikliwie, krok po kroku – rozwój firmy na podstawie własnych doświadczeń. Opisuję przepracowane problemy i ich sprawdzone rozwiązania, oraz te, które kosztowały mnie najwięcej. Uzupełniam je wnioskami z rozmów z ludźmi, którzy rozwijali firmy – także z tymi, którym się to nie udało.

## Kim jestem

Książka, która trafia właśnie w twoje ręce, stanowi podsumowanie moich doświadczeń w prowadzeniu firmy usługowej – agencji reklamowej.

Zaczęło się w 2001 roku od trzech osób. Dziś zatrudniamy ponad stu specjalistów, a firma, której jestem prezesem, jest jedną z najlepszych na krajowym rynku. Żeby nie być gołosłownym: mamy na koncie nagrody i topowe miejsca w rankingach branżowych<sup>1</sup>. Jesteśmy jedną z nielicznych polskich, dużych, niezależnych agencji i – co ważne – potrafimy rywalizować z międzynarodowymi korporacjami reklamowymi jak równy z równym.

Agencja, którą współtworzę od lat wraz z Martą Krysik oraz Marcinem Grucą, zdołała wypracować własne podejście do biznesu oraz ludzi w niej zatrudnionych. Tę opinię można usłyszeć zarówno z ust obserwatorów rynku, jak i osób, które przychodzą do nas pracować z bagażem doświadczeń z innych firm. Podejście to nie wynika z praktyk podejrzanych w korporacjach. Nie jest też odhumanizowane, jak w wielu wielkich organizacjach. Oryginalne środowisko pracy sprawia, że spółka z wielu zawirowań wyszła obronną ręką i jest znaczącym graczem na rynku kreacji reklamowej w Polsce.

Przez lata przeszliśmy z pozycji ciekawostki, którą na początku XXI wieku był marketing w internecie, do roli kluczowego gracza rynku reklamowego. Już pod koniec lat 90.

---

<sup>1</sup> Sprawdź: <https://blog.goldensubmarine.com/nagrody-goldensubmarine/> [dostęp: 9.01.2026].

XX wieku działało wiele firm podobnych do naszej. Większości nie udało się przetrwać. Albo upadły, nie radząc sobie na trudnym rynku, albo zostały przejęte przez międzynarodowe koncerny reklamowe. Akwizycje ze strony korporacji celem poszerzenia własnych kompetencji o reklamę w internecie pojawiły się mniej więcej dekadę temu. My nie ulegliśmy pokusie, dzięki czemu dziś pod własną marką walczymy o klientów z międzynarodowymi agencjami. I wygrywamy. GoldenSubmarine jest firmą, której się udało i w której – co stanowi w naszej branży ewenement – pracują ludzie po kilkanaście lat.

## **Dla kogo ta książka**

Książka ta jest dla tych, którzy do tej pory pracowali u kogoś i chcą to zmienić. Mają talent, pomysł, energię i chcą spróbować pracy „na swoim”. Dzięki lekturze przekonają się, co z wielkim prawdopodobieństwem czeka ich w najbliższych miesiącach i latach. I co robić, aby firma funkcjonowała dobrze na kolejnych etapach rozwoju.

Jest to również książka dla tych, którzy już założyli własny biznes, lecz nie mają pewności, czy robią to dobrze. Dla zmagających się z problemami związanymi z rozwojem firmy i dla tych, którzy swoje doświadczenia chcieliby skonfrontować z doświadczeniami innych.

Może przydać się ludziom pracującym w firmach na etatach. Dzięki niej poznają przyczyny i mechanizmy zmian zachodzących w ich miejscu pracy, a także odnajdą ich sens i być może dostrzegą w nich szansę dla siebie.

Wreszcie – jest to książka dla osób ciekawych biznesu.

Publikacja jest pełna rad i praktycznych wskazówek opartych, jak wspomniałem, na doświadczeniach moich oraz innych przedsiębiorców, którzy zaczęli podobnie jak ja.

## **Czego nie ma w książce**

Z pewnością nie ma w niej przepisu na sukces. Ale jest opis tego, jak nam i innym podobnym firmom udało się przetrwać i rozwijać, co było ważne i czego teraz – z obecnym doświadczeniem – unikalibyśmy. To książka, w której można zobaczyć, co „oni zrobili” w danej sytuacji, i odnieść to do siebie i realiów, w których działa twoja firma. Nie znajdziesz tu instrukcji, jak wypełniać druki ZUS, PIT-36 albo odpowiedzi na pytanie, czy opłaca się przejść na estoński CIT. Wręcz przeciwnie, na początku staram się odciągnąć cię od pomysłu zakładania firmy! Tak. Zwłaszcza jeśli jesteś dopiero na etapie myślenia o niej.

Książka ta może okazać się wielce pomocna w uchwyceniu realiów funkcjonowania w biznesie. Jej mocnym atutem są odniesienia do polskich warunków.

Na początku nie miałem spójnej koncepcji rozwoju firmy. Z perspektywy czasu mogę nawet powiedzieć, że nie miałem w ogóle żadnej koncepcji. Gdy już pierwsze pomysły, jak od wewnątrz ma funkcjonować firma, wykrystalizowały się, to i tak po pewnym czasie się zmieniały. Czasami radykalnie. Najczęściej jednak ewoluowały pod wpływem doświadczeń, szkoleń, spotkań osób, przeczytanych książek i rezultatów podejmowanych działań. Nie zdradzam zatem gotowego

prompta ani magicznego frameworku, jak budować, lecz pokazuję, co zrobiliśmy w mojej firmie, aby wygrać. Co z tego weźmiesz i jak to wykorzystasz, zależy już od ciebie.

## Co jest w książce

Opisuję, jak wraz ze wzrostem firmy przekształca się to, co jest naprawdę ważne: finanse, ludzie, struktura, procesy, sprzedaż i relacje z rynkiem. Pokazuję też zmianę podejścia twojego i otoczenia do firmowych spraw.

Książka, którą trzymasz w rękach, jest linearną historią rozwoju firmy. Nie zawsze konsekwentnie trzymałem się wszystkich tu zawartych rad. Byłbym hipokrytą, gdybym twierdził inaczej. Nie było wcale idealnie. Zarządzając firmą, popełniałem wiele błędów. Dziś na bazie wniosków wyciągniętych ze skutków naszych decyzji – tych złych i tych dobrych – twierdzą, że podawane w książce rozwiązania są słuszne i najlepsze z możliwych.

W niektórych przypadkach pewnie uznasz, że powinno być inaczej. Będziesz musiał się sparzyć, przekonać na własnych błędach i być może do jakiegoś wyzwania wypracować własne rozwiązanie. Z tego punktu widzenia książka ta może być dla ciebie inspiracją do poszukiwania własnej drogi bądź pokonania jej etapu wedle twojego pomysłu.

Być może przedstawione przeze mnie propozycje i argumenty warto poznać jedynie po to, aby się z nimi nie zgodzić. Aby stały się źródłem polemiki, punktem wyjścia do jakichś wiążących, wartościowych wniosków. Zrobisz coś po swojemu, wiedząc jednocześnie, że można inaczej. A świadomość,

że inni też mieli podobne problemy, na pewno będzie dla Ciebie pokrzepiająca.

Nie jest to, rzecz jasna, podręcznik z teorii zarządzania, choć w paru miejscach od teorii i cytatów autorytetów naukowych nie uciekniemy. Tego, czym się dzielę w książce, nauczyłem się, eksperymentując na „żywym organizmie”.

Zanim książka trafiła w twoje ręce, przeczytali ją inni, podobni do mnie. Tacy, którzy również lata temu zaczęli swoje biznesy i je rozwinęli. To dodatkowa wartość tej książki. Uwzględniłem w niej szereg spostrzeżeń, uwag, przemyśleń, którymi ta wąska grupa pierwszych czytelników zechciała się ze mną podzielić.

Napisałem tę książkę również dlatego, abyś wiedział, jak to jest. Prowadzenie firmy to nie tylko przepiękna perspektywa sukcesu, tak często opisywana w książkach, czasopismach biznesowych czy podcastach, to również ciemna strona zmagania się z problemami, o których osoby zatrudnione na etacie nie mają pojęcia. Jak w każdej historii zdarzają się zawirowania, słabsze czy smutniejsze momenty, chwile grozy oraz nefajne emocje. Tak było też ze mną.

Stąd na koniec wprowadzenia: zaczynając przygodę z własną firmą, zawsze warto mieć w pamięci myśl, że po drodze bardzo wiele musi się nie udać, aby... na końcu się udało.

## **Struktura książki**

Zgodnie z interpretacją modelu rozwoju organizacji Larry’ego Greinera – książka została podzielona na pięć części: od samego pomysłu na biznes poprzez cztery działy opisujące

następujące po sobie etapy rozwoju firmy. Począwszy od twojego pomysłu aż do momentu, w którym firma osiąga skalę zatrudnienia odpowiadającą liczbie Dunbara.

Dla przejrzystości każdy etap podzieliłem na części opisujące najważniejsze obszary w rozwoju firmy. Każdy z nich zaś na rozdziały, w których poruszam konkretne tematy. Więc jeżeli twoim problemem są kłopoty z marketingiem, możesz prześledzić, jak według mnie ten obszar powinien być rozwijany na poszczególnych etapach budowania organizacji.

Oczywiście może się zdarzyć, że jeden z obszarów w twojej branży jest mniej istotny. W takim przypadku nie musisz się na nim koncentrować. Być może wystarczą ci proste rozwiązania proponowane przeze mnie do zastosowania we wcześniejszych cyklach rozwoju firmy.

Mówiąc wprost, taka struktura książki obejmuje większość rzeczy, które z perspektywy osoby zarządzającej są istotne w rozwoju firmy. Przeglądając spis treści, łatwo znajdziesz fragment pasujący do twojej obecnej sytuacji.

## **Podziękowania**

Gdyby nie wiara mojej kochanej żony Anny we mnie i pomysł, że marketing w internecie ma sens, i gdyby nie jej cierpliwość podczas mojej mentalnej nieobecności w trakcie pisania, książka ta na pewno by nie powstała.

Nie byłoby jej, gdyby nie wiara rodziców, którzy na początku – jako jedyni – zainwestowali pieniądze, tak do końca nie wiedząc w co. W 2001 roku mało kto wiedział, co to jest reklama w internecie.

Bez pomysłów, zaangażowania i stalowych nerwów Marty Krysik i Marcina Grucy nie byłoby sukcesu agencji.

Nie miałyby miejsca dynamiczny rozwój agencji, gdyby Michał Grzybkowski i Sebastian Kulczyk nie uwierzyli, że można połączyć dwie firmy, chociaż wtedy nikt w mojej branży tego nie zrobił.

Dziękuję każdemu, kto dziś współtworzy załogę Złotej Łodzi Podwodnej, codziennie dostarczając dawkę kreatywnej energii popychającej ją do przodu. Z niektórymi z Was rozwijam tę firmę od kilkunastu lat! To jest chyba dowód, że się lubimy :).

Dziękuję także tym, którzy byli członkami naszego zespołu, a obecnie pracują w innych firmach. Mam świadomość, że mocno kształtowaliście zarówno oblicze firmy, jak i moje spojrzenie na nią.

Dziękuję koleżankom i kolegom, którzy nie tylko chwalili się sukcesami, ale też mówili, co ich boli i jak to rozwiązują.

Dziękuję pierwszym recenzentom za cenne uwagi i słowa zachęty łechcące moją próżność. W szczególności Janowi Zającowi, Elizie Kicińskiej, Wincentemu Kokotowi, Jakubowi Kwaczyńskiemu, Marcie Ulman, Izabeli Wasilewskiej i Piotrowi Kosińskiemu.

Dziękuję Krzysztofowi Ratnicynowi za wzięcie byka za rogi i redakcję tekstu pierwszego wydania. Urszuli Łopacie za kreatywny projekt okładki, a Bogumile Pepasińskiej za świetne ilustracje.

Za uwagi do drugiego wydania dziękuję: Kindze Ochockiej, Natalii Nureki, Jakubowi Kwaczyńskiemu.

Serdecznie Wam wszystkim dziękuję.

## Podkład teoretyczny na rozgrzewkę

Pamiętasz to uczucie, gdy okazało się, że twoje przeżycia wcale nie są takie wyjątkowe? Dokładnie tak samo jest z rozwojem firmy. Da się go opisać prostym i czytelnym modelem. Jesteś zaskoczony? Życie każdej firmy można opisać za pomocą kolejnych faz jej rozwoju rozdzielanych kryzysami wewnątrz organizacji. To klasyczne podejście w teorii zarządzania organizacją. Rozwój firmy i kolejne etapy jej dojrzewania opisuje model Larry’ego Greinera<sup>2</sup>.

Firmy w tym modelu przechodzą poszczególne fazy rozwoju, zmagając się z kryzysami. W praktyce oznacza to, że punktami przejścia do poszczególnych faz są silne wewnętrzne kłopoty w firmie, nad którymi nie da się przejść do porządku dziennego. Dopiero ich rozwiązanie spowoduje przedostanie się do kolejnego etapu rozwoju<sup>3</sup>.

Aż trudno uwierzyć, że ta koncepcja liczy sobie pół wieku. Ogłoszona na początku lat 70. XX wieku na łamach „Harvard Business Review”, stała się punktem odniesienia dla teoretyków zarządzania. Pozwoliła także praktykom zrozumieć szereg symptomów towarzyszących naturalnym zmianom zachodzącym wewnątrz struktury organizacyjnej.

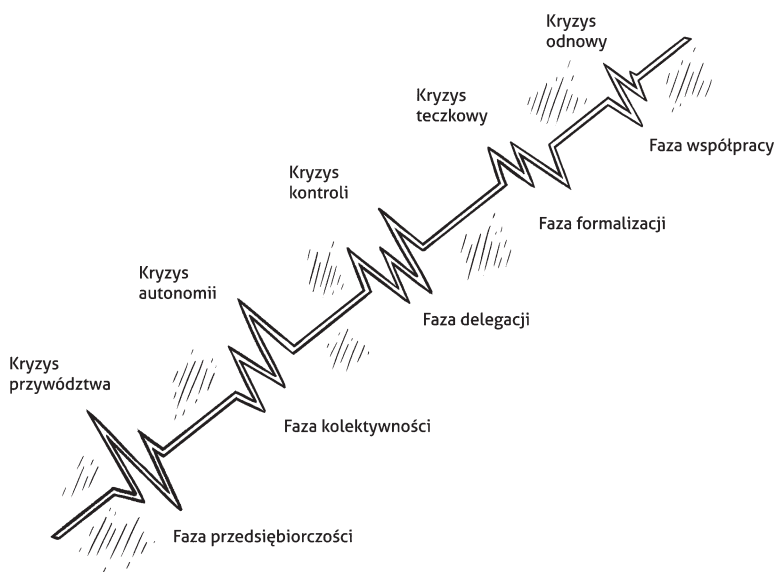
Wraz ze wzrostem organizacji naturalnie zmienia się sposób jej działania i zarządzania. Organizacja regularnie trzęsie się w posadach, aby wyjść z tego procesu

---

<sup>2</sup> Por.: A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Poltext, Warszawa 2017.

<sup>3</sup> Por.: M. Jo Hatch, *Teoria organizacji*, przeł. P. Łuków, WN PWN, Warszawa 2002.

mocniejszą. Ty zaś wychodzisz z tego z bagażem nieocenionych doświadczeń. Opisując rozwój każdej spółki, można zatem z powodzeniem posiłkować się teoretycznym podejściem Greinera<sup>4</sup>.



Rysunek 1. Model cyklu życia organizacji według Larry'ego Greinera (źródło: Mary Jo Hatch, *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 179)

Spójrz na rysunek 1. W podręcznikach z zarządzania i fachowych publikacjach spotkasz różne jego wersje. Z reguły jednak nie wychodzą one poza istotę problemu. W modelu tym, który opisuje fazy życia firmy, postęp

<sup>4</sup> Oryginalny tekst Greinera został po latach przedrukowany przez bostoński miesięcznik: „Harvard Business Review”, maj-czerwiec 2008, <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> [dostęp: 3 grudnia 2018].

następuje poprzez ewolucję<sup>5</sup>. Zgodnie z tym podejściem, myśląc o rozwoju firmy, powinieneś założyć, że zanim wkroczysz na kolejny etap jej rozwoju, nieuchronnie czeka cię **kryzys**. Trochę jak w grze platformowej kryzys jest tym *final bossem* przed wskoczeniem na wyższy poziom organizacji. Tyle że nikt nie daje jednoznacznej odpowiedzi, kiedy należy się go spodziewać.

Pierwsza faza (przedsiębiorczości) to **rozwój przez kreatywność**. Masz przed sobą oczywiście konkretne cele, ale sposób na ich realizację to *terra incognita*. Trochę eksperymentujesz i uczysz się na błędach. Twoja kreatywność w działaniu to podstawa. Zatrudniając pracowników, tworzysz podwaliny pod struktury firmy. O kryzys nietrudno, kiedy wszystko jest płynne, niepewne, zmienne. Pojawia się kryzys przywództwa, ludzie przestają pytać: „co robimy?“, a zaczynają pytać: „kto tym zarządza i jak podejmujemy decyzje?”. W pewnym momencie sama kreatywność przestaje wystarczać.

W drugiej fazie (kolektywności) masz do czynienia z **ewolucją w kierowaniu** firmą. Z czasem menedżerowie potrzebują większej przestrzeni do działania. Od ciebie będzie to wymagało ustąpienia i delegowania własnych kompetencji w dół. Źródłem problemów jest coraz bardziej niesprawne podejmowanie decyzji i opóźnianie procesu decentralizacji. Przyszedł czas na kryzys autonomii.

Trzeci etap to czas, kiedy dzięki **delegowaniu kompetencji** do kierownictwa, organizacja zaczyna się rozwijać. Rewolucję przynosi kryzys kontroli – kierownictwo traci

---

<sup>5</sup> P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J.P. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, przeł. M. Rusiński, WN PWN, Warszawa 1999.

bieżący wgląd w to, co faktycznie dzieje się w poszczególnych obszarach firmy, i reaguje dopiero wtedy, gdy problemy są już widoczne w wynikach.

Gdy kryzys kontroli zostaje opanowany, firma przechodzi do kolejnej fazy – **rozwoju przez koordynację (fazy formalizacji)**. To czas doprecyzowywania procedur i uszczelniania struktur. Charakterystycznymi cechami są stabilność i przewidywalność organizacji. Źródłem kolejnego kryzysu i rewolucji w firmie będzie towarzysząca tej fazie nadmierna biurokratyzacja, czas na kryzys teczkowy.

Po jego opanowaniu firma rozpoczyna następny etap – **fazę współpracy**. Organizacja pełnymi garściami korzysta z pracy zespołowej, co przekłada się na innowacyjność i poprawę skuteczności w osiągnięciu celów.

Tak oto Larry Greiner na początku lat 70. opisał burzliwe losy większości firm. Z czasem przekonasz się (oby było ci to dane!), jak trafnie skonstruowany jest ten model.

Z perspektywy moich doświadczeń należałoby stwierdzić, że dla określenia, kiedy dany kryzys się pojawi, długość funkcjonowania firmy jest bez znaczenia. Za to kluczowa jest charakterystyczna dla danej branży wielkość organizacji. Dochodziliśmy do pewnego momentu rozrastania się spółki, w którym dotychczasowe „patenty” na zarządzanie firmą przestawały działać. Zdarzało się i tak, że dorastaliśmy do kolejnego kroku i trzeba było się cofnąć, bo nie wypaliła nowa oferta. Zatrzymywaliśmy się w pół drogi. Oczywiście nie mieliśmy zielonego pojęcia, że rozwijamy się zgodnie z modelem Larry’ego Greinera.

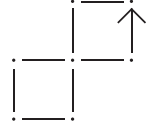
Czy istnieje recepta na utrzymanie danej fazy? Dojście do kolejnego etapu bez wątpienia uruchamia myślenie: „co

## Wstęp

dalej?”. Co znajduje się w kolejnej fazie? Uświadom sobie, że nawet gdy przyjdzie się cofnąć, zyskasz doświadczenie i wiedzę, i dzięki temu kolejne podejście będzie dużo łatwiejsze.

Model ewolucji firm Greinera był inspiracją do podziału niniejszej książki na cztery etapy rozwoju organizacji poprzedzone etapem zerowym, w którym masz tylko pomysł na biznes. Uznałem, że taki podział jest i sugestywny, i bardzo praktyczny. Nie znaczy to jednak, że jest on dokładnym odwzorowaniem tego modelu.

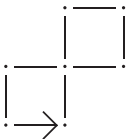




# Start: Firma to ja

---

Liczba pracowników: 1





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

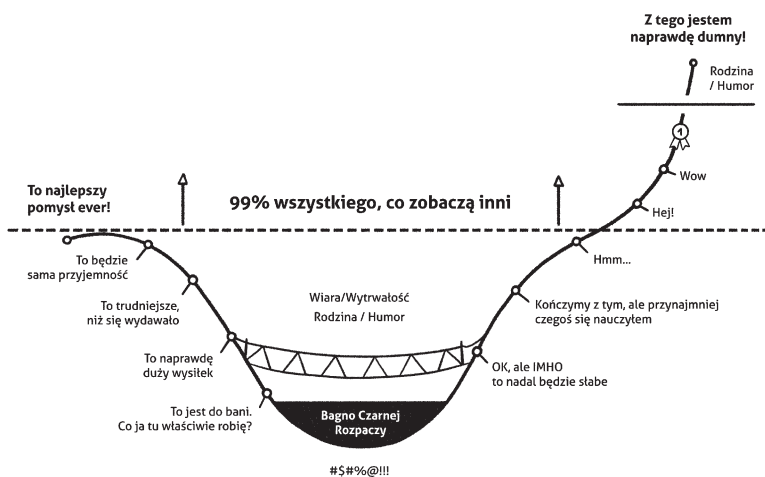
Już jest **za późno**. Ale jeśli jeszcze zastanawiasz się, czy rozwi-  
jać własny biznes, to warto dłuższą chwilę poświęcić dokład-  
nemu przemyśleniu sprawy. Najmniejszym problemem będzie  
wypełnienie papierów i rejestracja w urzędzie. Można to  
zrobić online. I właśnie dlatego wiele osób myli start firmy  
z decyzją o niej. Start jest prosty. Trudne zaczyna się dzień  
później.

Musisz mieć świadomość, że na długo będziesz musiał  
zapomnieć o czasie wolnym, o przyjaciółach i rodzinie.  
Z zazdrością będziesz wysłuchiwał opowieści o tym, że twoi  
znajomi 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 wolną od problemów w pracy głowę,  
owszem, możesz mieć, ale za lat kilkanaście.

Kiedy wreszcie ci się uda, na zewnątrz będziesz postrze-  
gany jako człowiek sukcesu. Tyle że nikt nie będzie widział  
tego ciężącego na tobie balastu. Kosztów, które poniosłeś po  
drodze. Ważne jest wsparcie bliskiej osoby (chyba że jesteś  
twardzielem, jak Chuck Norris). Będziesz potrzebować kogoś,

kto będzie cię stale przekonywać, że to ma sens. Dlaczego? Ponieważ po drodze doświadczysz wielu chwil zwątpienia.

To stan rzeczy wśród przedsiębiorców powszechny<sup>6</sup>, więc nie powinieneś mieć złudzeń. Znakomicie zilustrował to John Saddington<sup>7</sup> (patrz rys. 2), opisując emocjonalną ścieżkę dochodzenia do celu, niezależnie jaki on będzie. Na pewno będą ci towarzyszyć trudne momenty. Musisz wykazać się gotowością na nie. Łatwo nie będzie.



Rysunek 2. Emocje na drodze tworzenia wielkich rzeczy  
(źródło: <https://john.do/emotional-journey-creating/>)

Choćbyś na wrywki znał *Sztukę wojny*<sup>8</sup> i inne podręczniki o strategii biznesowej, to do idealnego prowadzenia

<sup>6</sup> Por. np.: *Wysoka cena sukcesu*, Grzegorz Miecznikowski – blog, 8 czerwca 2018, <https://grzegorzmiecznikowski.pl/wysoka-cena-sukcesu/> [dostęp: 3 grudnia 2018].

<sup>7</sup> Por.: <https://john.do/about/> [dostęp: 5 kwietnia 2018].

<sup>8</sup> Por.: S. Tzu, S. Pin, *Sztuka wojny*, przeł. D. Bakalarz, Helion, Gliwice 2011.

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

firmy nie przygotuje 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, a każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób<sup>9</sup>. 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 przygotują cię na zderzenie z firmowymi wyzwaniem.

---

<sup>9</sup> Por.: L. Tołstoj, *Anna Karenina*, t. 1, przeł. K. Iłakowiczówna, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1998.

**MYŚLISZ O WŁASNEJ FIRMIE? CHCESZ RZUCIĆ ETAT  
I PRZEJŚĆ NA SWOJE? A MOŻE JUŻ PROWADZISZ  
BIZNES I CORAZ CZĘŚCIEJ ZASTANAWIASZ SIĘ,  
CZY TO, CO ROBISZ, NAPRAWDĘ MA SENS?**

Zobacz, **jak w praktyce wygląda rozwijanie firmy w polskich realiach** – od pierwszego pomysłu, przez kolejne etapy wzrostu, aż do momentu, w którym organizacja zaczyna żyć własnym życiem. Bez mitów o szybkim sukcesie i gotowych recept. Za to na podstawie doświadczeń zdobytych przez lata pracy na żywym organizmie.

Dzięki tej książce zrozumiesz:

- czego realnie spodziewać się w pierwszych miesiącach i latach prowadzenia firmy
- dlaczego wraz z rozwojem zmieniają się priorytety
- na czym w danym momencie się skupić: na finansach, ludziach, strukturze, sprzedaży czy marketingu
- jak zmienia się twoja rola jako właściciela i lidera
- które błędy są niemal nieuniknione i jak ograniczyć ich konsekwencje
- jak wykorzystywać automatyzację i narzędzia oparte na AI, aby usprawniać procesy, podejmować lepsze decyzje i radzić sobie z rosnącą złożonością biznesu.

To nie jest instrukcja „jak odnieść sukces”. To opowieść o decyzjach, konsekwencjach i ciągłej zmianie. O tym, że to, co dziś wydaje się sufitem, jutro staje się podłogą. I że firma rozwija się tylko wtedy, gdy rozwija się także jej właściciel.

Patroni:



MARKETING  
przy kawie



Media Marketing



MAMSTARTUP



sprawny.marketing

NowyMarketing



ISBN 978-83-8231-731-2



9 788382 317312

MT26046

Cena 59,90 zł