

FIRMA, CZYLI TY

**Jak będąc Małą firmą, możesz robić
Wielkie rzeczy w biznesie**

2019

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Tytuł oryginału:

Company of One: Why Staying Small Is the Next Big Thing for Business

Copyright © 2019 by Paul Jarvis

This edition arranged with Kaplan/Deflore Rights through GRAAL.

Copyright © for Polish translation by IMKER, 2019

Wydanie pierwsze, 2019

ISBN pdf: 978-83-953655-1-5

ISBN epub: 978-83-953655-2-2

ISBN mobi: 978-83-953655-3-9

ISBN druk: 978-83-953655-0-8

Przedmowa: Michał Szafrąński / JakOszczedzacPieniadze.pl

Wydawca: Krzysztof Bartnik / IMKER

Tłumaczenie: Karol Łaciok

Redakcja: Aleksandra Smoła / proAutor.pl

Skład: Arkadiusz Bartnik

Dystrybucja: IMKER logistyka / imker.pl

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu (innego niż udostępniony przez wydawnictwo) w jakiegokolwiek postaci, bez pisemnej zgody wydawnictwa, jest zabronione.

IMKER Bartnik Krzysztof

E-mail: sklep@firmaczylity.pl

WWW: <https://www.firmaczylity.pl>

<https://www.imker.pl>

Wszelkie prawa zastrzeżone.

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup ksi k

Dla Luny

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę



WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę



Nie istnieje coś takiego, jak nieustanny wzrost.
Ale to właśnie jego pragną ludzie biznesu.
Tylko co właściwie chcą dzięki niemu osiągnąć?
Skoro Uniwersytet Oxfordzki cieszy się takim
powodzeniem, dlaczego nie otworzy oddziału
w Waszyngtonie? Skoro symfonia odnosi sukces,
kiedy wykonuje ją stu dwudziestu muzyków, czemu
nie spróbować z sześćusetosobową orkiestrą?
Okazuje się, że *stawanie się coraz większym* nie
zawsze jest efektywną strategią biznesową.

Ricardo Semler

Dyrektor generalny w Semco Partners

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę



WERSJA W PRZYGOTOWANIU

[Kup książkę](#)



WSTĘP

28 LUTEGO 2010 ROKU, OSTATNIEGO DNIA ZIMOWYCH Igrzysk Olimpijskich w Vancouver, jechałem razem z moją żoną Lisą w kierunku lotniska. Dopiero co sprzedaliśmy nasze małe, szklane mieszkanko w wieżowcu zlokalizowanym w samym centrum Vancouver, spieniężyliśmy lub oddaliśmy na cele charytatywne cały nasz dobytek i właśnie wyprowadzaliśmy się do niewielkiego miasteczka położonego na skraju wyspy Vancouver.

O naszym nowym miejscu zamieszkania ludzie mówili, że „żyje się tam na krawędzi”. Ale tak naprawdę była to krawędź niczego. Na wyspie kręcono telewizyjne show *Alone*, w którym znani aktorzy w osamotnieniu walczyli o przetrwanie. Zdjęcia do programu odbywały się na pustkowiu położonym kilka godzin jazdy na północ od miasta. W samym Tofino mieszka obecnie mniej niż dwa tysiące ludzi, większość z nich to surferzy migający się przed poborem do wojska i podobni do nich hipisi, którzy żyją tak, jakby XX wiek nigdy się nie skończył.

Zarówno przed przeprowadzką, po przeprowadzce, jak i w trakcie przeprowadzki pracowałem zdalnie jako projektant i doradca biznesowy wielu firm, poczynając od Mercedes-Benz, poprzez Microsoft, na

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę

Marie Forleo kończąc. Dotychczas moja praca oraz styl życia wymuszały na mnie, abym stale był w kontakcie z klientami. Teraz zamierzałem to zmienić, przenosząc się do miasta, w którym nikt nie miał do czynienia z branżą technologiczną i gdzie połączenie internetowe było naprawdę kiepskie. Dla kogoś, kto jak ja przez większość czasu tkwił głęboko zanurzony w cyfrowym świecie, przeprowadzka oznaczała prawdziwą rewolucję.

Głównym powodem, dla którego zdecydowałem się pożegnać z cywilizacją było to, że miałem już zwyczajnie dość codziennej gonitwy, ludzkiego gadania oraz rad dotyczących tego, abym rozwijał swój biznes i w końcu zmienił go w coś większego. Moja żona również pragnęła odpocząć. Byliśmy zmęczeni ciągłym stresem i przebodźcowaniem charakterystycznym dla życia w dużym mieście – nadmiarem świateł, dźwięków, rozpraszaczy i tym nieustannym, drażniącym szumem. Chcąc ratować nasze zdrowie psychiczne, uciekliśmy tak szybko, jak to było możliwe. Przeprowadzka na wyspę Vancouver wydała nam się najlepszym rozwiązaniem.

Szybko przekonaliśmy się, że życie w lesie robi z człowiekiem coś dziwnego. Zmusza do zagłębienia się w swoje własne myśli. Na wyspie nie ma zbyt wiele do roboty, zwłaszcza gdy jest się pozbawionym telewizora czy Netflixa. Początkowo wydawało mi się, że konieczność skupienia się na sobie będzie najstraszniejszą rzeczą, jaka może mi się przydarzyć (badania Timothy’ego Wilsona z Uniwersytetu w Wirginii dowodzą, że ludzie wolą być rażeni prądem, niż zostać sam na sam ze swoimi myślami). Tymczasem okazało się, że jeśli człowiek na poważnie zajmie się tym, co w nim siedzi, przy okazji może odkryć rzeczy, które całkowicie odmieniają jego podejście do życia.

Decydując się na minimalizm, nie zamierzałem jedynie oddać całego dobytku, chciałem także osiągnąć jasność umysłu. Kiedy w moim otoczeniu znalazły się tylko najważniejsze rzeczy, szybko pojawiły się analogie związane z pracą – zrozumiałem, co jest dla mnie istotne,

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

a co nie. Porządkując myśli (albo tworząc strefę komfortu dla swojego umysłu) i pozbywając się rozpraszaczy, mogłem uważniej przyrzeć się swoim codziennym działaniom. Dopiero wtedy udało mi się sprecyzować powody, dla których mój styl pracy wcześniej wyglądał w taki, a nie inny sposób.

Spokój, który zyskałem, pozwolił mi zrozumieć to, co podświadomie robiłem przez ostatnich dwadzieścia lat, na długo przed tym, zanim zacząłem pracować na własny rachunek. Budowałem prężnie działającą firmę napędzaną samowystarczalnością i – przez większość czasu – radością płynącą z tego, czym się zajmuję. Innymi słowy, dzięki temu, że zmniejszyłem skalę każdego z aspektów swojego życia, zdałem sobie sprawę, że właśnie to nastawienie od samego początku stało za sukcesem mojego przedsiębiorstwa. Zyskałem bardzo wiele, nie idąc utartą ścieżką wzrostu i ekspansji (poza tym mogłem przeprowadzić się do lasu!). A teraz, po raz pierwszy w życiu, zrozumiałem, dlaczego właściwie to robiłem.

Tworzyłem jednoosobowe przedsiębiorstwo.

JAK TO SIĘ ZACZEŁO?

Początkowo czułem się nieco osamotniony w swoim przeświadczeniu, że: „więcej nie zawsze znaczy lepiej”, ale pisząc tę książkę, odkryłem, że istnieje mnóstwo osób, które myślą w podobny sposób. To ludzie, których decyzje biznesowe znajdują poparcie w rosnącej liczbie publikowanych badań. Okazuje się, że większość firm i marek, które osiągnęły niekwestionowany sukces w biznesie, to w gruncie rzeczy przedsiębiorstwa jednoosobowe.

Od kiedy mieszkam w Tofino, każdy dzień zaczynam od surfowania. Pewnego ranka poszedłem popływać razem z moim znajomym, który jest księgowym. Staliśmy w wodzie i czekaliśmy na kolejną falę, gdy nagle kolega odwrócił się do mnie i powiedział: „Ale jestem

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę

podekscytowany! Udało mi się już odłożyć na tyle dużo pieniędzy, żebym do końca roku zamiast pracować, mógł wędrować po górach”. Usłyszałem te słowa w sierpniu i na chwilę mnie zatkało. Przegapiłem tym samym kilka naprawdę świetnych fal. Kiedy kumpel znowu znalazł się obok mnie, wyjaśnił, że obliczył, jakiego zysku potrzebuje, aby pokryć koszty utrzymania i część dochodów przeznaczyć na inwestycje. Oszacował, za ile dolarów będzie mógł prowadzić wygodne życie i nie czuł potrzeby, żeby gromadzić więcej.

Gdy osiągnął to, co sobie założył, zdecydował, że po prostu przestanie pracować i do końca roku będzie podróżował, bo według jego obliczeń było go na to stać. Nie chciał bardziej rozwijać firmy, nie potrzebował kolejnych ksiąg rachunkowych, pracowników czy biur w każdym mieście. Gdyby dalej rozkręcał swój interes, jego potrzeby również by wzrosły, ponieważ zarządzałby większą liczbą pracowników, a tym samym większym przedsiębiorstwem. Nie mógłby już spędzać tak dużo czasu, wspinając się po skałkach (czy surfując). Skupiałby się na tym, aby być coraz większym, a nie coraz lepszym. Zdałem sobie sprawę, że przyjąłem podobny punkt widzenia. Wiedziałem, co muszę zrobić, żeby zabezpieczyć swoją firmę i zapewnić sobie dostatnie życie, dlatego zamierzałem zwolnić, kiedy tylko osiągnę „wystarczająco dużo”.

Wiele osób zakłada, że ciężka praca i determinacja zawsze prowadzą do rozwoju firmy. Często jednak zdarza się coś zupełnie przeciwnego. Nie każdy wzrost jest korzystny. Rozwój może ograniczyć możliwości i zmusić do korzystania z pomocy innych. Skoro jednak ja nauczyłem się, jak być samowystarczalnym, a ta strategia była mi wcześniej zupełnie obca, to inne jednoosobowe przedsiębiorstwa także mogą to zrobić. Ba! Będą musiały to zrobić, jeśli chcą się wyróżniać na tle innych i przetrwać na rynku.

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Dążenie do rozwoju to często najłatwiejsza droga, w końcu najprościej jest zaangażować większe środki, gdy na horyzoncie pojawia się problem. Chcesz mieć więcej klientów? Zatrudnij więcej pracowników. Potrzebujesz większych dochodów? Obracaj większymi kwotami. Dostajesz więcej pytań? Stwórz większy zespół konsultantów. Wzrost wcale musi być najmądrzejszym rozwiązaniem powyższych dylematów. Zależy ci na wygenerowaniu większego zysku? Może mógłbyś zgromadzić większą liczbę klientów poprzez zwiększenie własnej efektywności? Dzięki temu nie potrzebowałbyś zatrudniać nowych pracowników. A może zarobiłbyś więcej, gdybyś zmniejszył wydatki? Czy mógłbyś poradzić sobie z rosnącą liczbą pytań, ucząc klientów, jak prawidłowo obsługiwać twój produkt? Może wtedy w ogóle nie czuliby potrzeby, żeby zadawać ci pytania. Co by się wydarzyło, gdybyś nie musiał poświęcać kolejnych godzin, aby skończyć projekt, a zamiast tego poprawił jedynie swoją wydajność? Mógłbyś wówczas spędzać więcej czasu z rodziną, ciesząc się życiem z dala od pracy.

Rozwój, w standardowym ujęciu biznesowym, nie zawsze jest najlepszą strategią, za którą należy ślepo podążać. Wiele badań przedstawionych na łamach tej książki kładzie nacisk na to, że nieopanowany wzrost stanowi główny powód problemów w firmie. Możesz skończyć z liczbą pracowników, których nie będziesz w stanie utrzymać, to samo tyczy się kosztów stałych oraz pracy, która zajmuje więcej czasu, niż trwa doba. Niekontrolowany wzrost może cię doprowadzić do konieczności zwolnień, sprzedaży firmy poniżej optymalnej ceny albo, co gorsza, do całkowitego zamknięcia biznesu.

A gdybyś skupił się na efektywności, wytrzymałości i mądrze ukierunkowanym wysiłku?

Pozostanie w skali mikro wcale nie musi oznaczać porażki biznesowej. Może być celem twojej podróży albo długoterminową, przemyślaną strategią. Założenie przedsiębiorstwa jednoosobowego pozwala

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

wypracować lepsze metody, które nie generują spadków związanych ze wzrostem. Możesz zwiększyć obroty, przyjemność płynącą z wykonywania pracy, satysfakcję odbiorców, a także skupić się na konkretnym zadaniu i pozostać niezależnym, opierając się na konieczności ciągłego zwiększania płac pracowników oraz wydatków. Właśnie takie podejście pozwala stworzyć bufor bezpieczeństwa chroniący przed zawirowaniami pojawiającymi się na rynku. Bufor, który skutecznie zabezpieczy cię i pozwoli przetrwać nawet w trudnych warunkach.

Filozofia „przedsiębiorstwa jednoosobowego” nie dotyczy wyłącznie ludzi pracujących w pojedynkę, z powodzeniem mogą ją stosować także firmy zatrudniające kilku pracowników. To styl pracy, który skupia się na wykorzystaniu własnych możliwości w celu stawiania się bardziej samowystarczalnym i odpowiedzialnym za swoją karierę. Strategia ta na pewno nie sprawdzi się w przypadku przedsiębiorców, dla których priorytetem jest ekspansja, niepohamowany wzrost albo ogromne dochody. Podejście, które reprezentuję, kwestionuje sens rozwoju i zachęca biznesmenów, aby pozostali w skali mikro.

Co istotne, przedsiębiorstwo jednoosobowe nie oznacza w żadnym wypadku freelancerki. Choć praca wolnego strzelca często stanowi pierwszy krok do założenia jednoosobowej firmy, różnica jest tutaj zasadnicza, ponieważ freelancerzy wymieniają swój czas na pieniądze. Niezależnie od tego, czy dostają wynagrodzenie zależne od liczby godzin spędzonych nad projektem, czy od konkretnych wyników, jeśli nie pracują, nie otrzymują zapłaty. Kiedy freelancer dostaje płatne zlecenie, musi wykonać konkretne zadanie i poświęcić na nie czas.

Opisywane w książce podejście kontrastuje z takim modelem pracy i jest bliższe tradycyjnej definicji przedsiębiorstwa. Jeżeli wykorzystujesz systemy, automatyzacje i najróżniejsze procesy, aby tworzyć długotrwałe zależności biznesowe, nie wymieniasz czasu na pieniądze, ale pracujesz i osiągasz zyski poza czasem, który przeznaczasz na pracę i spotkania z klientami. Nieważne, czy sprzedajesz konkretny

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

produkt, oprogramowanie czy udostępniasz w sieci lekcje, klienci mogą kupować twoje usługi i produkty oraz korzystać z nich bez twojej obecności przy każdej transakcji. Choć rozwijanie produktu może pochłaniać mnóstwo czasu i wymagać wielu poprawek, to liczba klientów jednoosobowego przedsiębiorstwa może być właściwie nieskończona. Dzięki temu zysk jest generowany również poza czasem poświęconym na zarabianie. Jak przekonasz się w kolejnych rozdziałach, w przypadku przedsiębiorstwa jednoosobowego zmiana skali odbiorców oraz zysków nie zawsze musi wiązać się ze zmianą liczby pracowników czy wykorzystywanych środków.

Prowadzenie firmy jednoosobowej opiera się na sposobie myślenia i modelu pracy, który może być wdrożony przez każdego, poczynając od prezesów małych firm, aż po liderów wielkich korporacji. Idee, o których opowiadam, można wykorzystać, aby zwiększyć odpowiedzialność za swoje działania, co ma prowadzić do tego, że staniemy się cennym podmiotem na rynku. Chodzi zarówno o praktyki biznesowe, jak i umysłowe. Oto plan na to, jak stworzyć i rozwinąć prężnie działającą firmę, która pozostanie obojętna na zmieniające się trendy biznesowe i wahania rynku. To także zbiór wskazówek, które podpowiadają, jak prowadzić bogatsze i bardziej wartościowe życie. A wszystko bez potrzeby przecinania kabli czy wyprowadzania się do położonego na środku wyspy lasu.

Tak, jak ideologię żywieniową Micheala Pollana można sprowadzić do trzech prostych rad: „jedz, byle nie za dużo, i głównie rośliny”, tak koncepcję przedsiębiorstwa jednoosobowego da się zamknąć w trzech wytycznych: „zaczynij od czegoś małego, zdefiniuj rozwój, nie przestawaj się uczyć”.



WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę



CZĘŚĆ I

ZACZNIJ

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę



WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę



1

CZYM JEST PRZEDSIĘBIORSTWO JEDNOSOBOWOWE?

Jesienią 2010 roku Tom Fishburne zrezygnował ze wspaniale zapowiadającej się kariery wiceprezesa do spraw marketingu w dużej firmie spożywczej. Dlaczego? Bo chciał rysować komiksy. Wkrótce okazało się, że nie mógł podjąć lepszej decyzji, zarówno pod względem prywatnym, jak i zawodowym. Nie chodziło jedynie o zaspokojenie chwilowej zachcianki, w Tomie nie obudziły się również antykapitalistyczne, hipisowskie przekonania. Szczegółowo zaplanował każdy swój krok po to, aby mieć pewność (na tyle, na ile było to możliwe), że sobie poradzi.

Jako dziecko Tom pasjonował się rysowaniem kreskówek. Interesował się tym do tego stopnia, że w każdą wolną chwilę poświęcał na tworzenie prostych animacji na bloczkach recept swojego taty.

Na Harvardzie, gdzie pracował nad dyplomem MBA (ang. Master of Business Administration), jeden z kolegów zachęcił go, aby zaczął publikować swoje grafiki w szkolnej gazecie „Harvbus”. Tom przyjął propozycję i w kolejnych latach współpracował z pismem. Ukończywszy studia, zdecydował jednak, że zatrudni się w korporacji, co wydawało się mu naturalne po tym, jak uzyskał dyplom z zarządzania. Warto zauważyć, że Fishburne należy do grupy demograficznej

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę

określanej mianem SITCOM (w jej skład wchodzi rodziny, które mają tylko jedno źródło dochodu, dwoje dzieci i zobowiązania hipoteczne), nic więc dziwnego, że postawił na stabilną posadę. Przez długi czas traktował rysowanie wyłącznie jako hobby i z radością dzielił się ze współpracownikami rysunkami naśmiewającymi się z korporacyjnych realiów, których sam był częścią.

Jego grafiki nieustannie krążyły wśród znajomych i z czasem zaczęły zdobywać coraz większą popularność. Jednocześnie Tom chwycił się różnych dorywczych prac. Wieczorami i w weekendy rysował dla firm, które były skłonne mu zapłacić, jednak dopóki nie stworzył sobie bezpiecznego buforu w postaci odpowiedniej liczby klientów i zaoszczędzonych środków, nie zrezygnował z korporacyjnej kariery, by zacząć pracować na własny rachunek.

W ciągu siedmiu lat po odejściu z firmy Tom zarobił dwa–trzy razy więcej jako grafik, niż kiedy pracował na swoim wcześniejszym stanowisku. Nie stało się tak dlatego, że założył własną agencję albo zatrudnił więcej pracowników, nie otworzył też dodatkowych biur. Jego firma, Marketoon, to wciąż tylko on sam, jego żona oraz kilkoro wolnych strzelców, którzy pomagają mu przy pojedynczych projektach. Tom pracuje wraz z żoną w domu, w jasno oświetlonym studio na tyłach ogrodu, w hrabstwie Marin w Kalifornii, gdzie spędza popołudnia, rysując razem z córeczkami.

W tradycyjnie pojmowanym biznesie wzrost zawsze jest traktowany jako produkt uboczny sukcesu. Ale Tom nie martwi się tym, jak „powinna” wyglądać jego kariera. Wie, jakimi prawami rządzi się biznes, studiował na jednej z najlepszych uczelni na świecie, a następnie wykorzystywał swoją wiedzę w ogromnej korporacji. Po prostu nie był dłużej zainteresowany stosowaniem konwencjonalnych metod.

Zazwyczaj, gdy firmie się powiedzi, właściciel zatrudnia kolejnych

pracowników, tworzy dodatkową infrastrukturę i dąży do zwiększenia zysku. Istnieje przekonanie, że wzrost oznacza zawsze coś dobrego, nie powinien mieć końca i jest konieczny do osiągnięcia sukcesu. Wszystko inne spychane jest na boczny tor. Tymczasem gdyby Tom rozszerzył listę klientów, dla których pracuje, miałby zdecydowanie mniej czasu na tworzenie komiksów (byłby zbyt zajęty nadzorowaniem współpracowników). Odbiłoby się to również na jego rodzinie, nie mówiąc o tym, że najpewniej musiałby zrezygnować z prowadzenia studio na tyłach domu. Tego rodzaju rozwiązanie nie byłoby dla niego ani pożądanym, ani logicznym wyborem, przeciwnie – stałoby w sprzeczności z wyznawanymi przez niego wartościami życiowymi i zawodowymi.

Kultura konsumpcyjna opiera się na założeniu, że więcej zawsze znaczy lepiej. Dzięki reklamom wciąż słyszymy o rzeczach, które na pewno pokochamy i będziemy kochać przynajmniej do momentu, aż w sprzedaży pojawią się ich nowe, lepsze wersje. Większe domy, szybsze samochody, więcej rzeczy, które możemy schować do szaf, garaży, a potem do magazynów i przechowalni... Zapominamy jednak, że przy całym tym szumie i fetyszyzacji posiadania, tak naprawdę dostajemy jedynie puste obietnice szczęścia i spełnienia. Skoro „więcej” tak często wiąże się z dodatkowym stresem, problemami, większą odpowiedzialnością zawodową i życiową, to może *mniej* będzie *wystarczające* i spełni nasze potrzeby?

Choć wielu osobom może się to wydawać sprzeczne, posiadając *mniej*, o wiele łatwiej prowadzić własną firmę. Tom nie musi martwić się kadrami, wynajmem powierzchni biurowej, ustalaniem pensji innych pracowników czy odpowiedzialnością związaną z zarządzaniem zespołem. Zatrudnia dodatkowych ludzi tylko wtedy, gdy wymaga tego projekt. Zresztą, każdy z jego współpracowników ma swoje własne zobowiązania, którym poświęca czas, gdy nie pracuje dla Marketoon.

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Fishburne stworzył stabilną firmę, wystarczająco małą, by mogła poradzić sobie ze zmianami targającymi rynkiem i na tyle prężną, by nie musiała polegać wyłącznie na pojedynczym projekcie czy kliencie. Jednocześnie jego przedsiębiorstwo jest w dużym stopniu autonomiczne, dzięki czemu Tom może prowadzić satysfakcjonujące życie prywatne. Udało mu się zwiększyć dochody, unikając pułapek, jakie zwykle niesie ze sobą dążenie do rozwoju. Jest błyskotliwym przedsiębiorcą, który spędza czas ze swoją rodziną i razem z córkami rysuje kreskówki, a jednocześnie pracuje dla międzynarodowych firm, które płacą mu znacznie więcej, niż zarabia większość ilustratorów. Krótko mówiąc, Tom to doskonały przykład jednoosobowej firmy.

ISTOTA PRZEDSIĘBIORSTWA JEDNOOSOBOWEGO

Przedsiębiorstwo jednoosobowe to firma, która kwestionuje potrzebę wzrostu. Innymi słowy – opiera się tradycyjnemu dążeniu do rozwoju, oczywiście nie z zasady, ale dlatego że rozwój nie zawsze jest dla przedsiębiorcy korzystny albo opłacalny finansowo. Przedsiębiorstwem jednoosobowym może być właściciel małej firmy albo grupa ludzi, pracownicy korporacji lub dyrektorzy wykonawczy, którzy chcą pracować w sposób bardziej autonomiczny i samodzielny. Jeżeli duże firmy pragną prowadzić mądrą politykę zatrudnieniową, powinny zastosować niektóre z zasad, którymi kierują się jednoosobowe przedsiębiorstwa.

Osobiście największy sukces odniosłem wtedy, kiedy znalazłem rozwiązanie swoich problemów bez konieczności podejmowania działań, z których zwykle korzystają firmy prowadzone w sposób tradycyjny. Nie musiałem zatrudniać nowych ludzi, wydawać więcej pieniędzy, żeby poradzić sobie z kłopotami, ani budować złożonej infrastruktury,

która wspierałaby dodatkowych pracowników. Nie chciałem stawiać czoła problemom, robiąc wciąż więcej i więcej. Taka strategia wiąże się zwykle z ponoszeniem wyższych kosztów, nadmiernym skomplikowaniem procesów, radzeniem sobie z większą liczbą obowiązków, a ostatecznie – z wydawaniem większych sum pieniędzy. Dążenie do rozwoju to najłatwiejsza droga, ale wcale nie najmądrzejsza. Ja sam zyskałem szczęście oraz stabilność finansową, pracując nad rozwiązaniem problemów bez jednoczesnego rozwijania firmy. Na co dzień mierzę się z trudnościami, korzystając z zasobów, które mam do dyspozycji, chociaż wymaga to ode mnie nieprzeciętnej pomysłowości, jednak właśnie taka strategia zapewnia mojemu przedsiębiorstwu równowagę – nie potrzeba wiele, aby mogło funkcjonować.

W październiku 2016 roku napisałem na swoim blogu, że nie jestem zainteresowany gwałtownym rozwojem żadnej z firm, którymi obecnie kieruję lub które wciąż tworzę. Poczuję się wtedy jak jedyna czerwona ryba w ławicy zielonych. Ale oprócz tego wydarzyło się coś ciekawego: zacząłem otrzymywać wiadomości. Ludzie robiący w biznesie przeróżne ekscytujące rzeczy, od właścicieli stoisk targowych sprzedających karmelki, po ogromne przedsiębiorstwa produkujące odzież – wszyscy pisali, że czują to samo, co ja. Oparli się pokusie wzrostu i odnieśli sukces. Kiedy zacząłem rozwijać własne pomysły dotyczące tej strategii (tj. funkcjonowania jako małe przedsiębiorstwo), odkrywałem coraz więcej badań, opowieści i przykładów innych ludzi prezentujących podobne podejście. Wkrótce zauważyłem, że istnieje coś w rodzaju niepopularnego trendu, który nie dotyczy wyłącznie niedofinansowanych startupów czy osób, które zarabiają tylko tyle, aby mogły utrzymać się na powierzchni, ale również firm generujących sześćo – i siedmiocyfrowe kwoty przychodu. Co więcej, okazało się, że ludzie, którzy w nich pracują, są znacznie szczęśliwsi niż inni. O ironii, ławica czerwonych ryb wciąż się powiększa!

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup ksi k

POWSTANIE FIRM JEDNOOSOBOWYCH

Technicznie rzecz biorąc, wszyscy powinniśmy tworzyć przedsiębiorstwa jednoosobowe.

W dużej korporacji nikt nie zadba o twoje interesy lepiej niż ty sam. Właśnie dlatego twoim obowiązkiem jest zdefiniowanie, czym jest dla ciebie sukces i dążenie do osiągnięcia go nawet w szerszych ramach zatrudnienia.

Nie jest łatwo funkcjonować tak, jak jednoosobowe przedsiębiorstwo wewnątrz korporacji, ale nie jest to niemożliwe. Mikrofirmy mogą rozwijać się i robić postępy również w takich warunkach. Co więcej, mikrofirmom przypisuje się wynalezienie karteczek samoprzylepnych i stworzenie PlayStation!

Innowator, czyli specjalista opracowujący nowe sposoby rozwijania firmy, to przykład przedsiębiorstwa jednoosobowego działającego wewnątrz korporacji. Taka osoba stawia przed sobą konkretne cele, a następnie je realizuje. Nie potrzebuje wyraźnego ukierunkowania, mikrozarządzania ani nadzoru, ponieważ cieszy się pełną autonomią pracy. Wie, co trzeba robić, i po prostu to robi. Innowator jest przy tym świadomy potrzeb swojej firmy oraz zna jej mocne strony.

Tym, co odróżnia innowatorów od przedsiębiorstw jednoosobowych, jest fakt, że ci pierwsi są zwykle odpowiedzialni za tworzenie produktów oraz marketing, kształtują więc coś nowego, wykorzystując zasoby firmy, a nie własne. Przedsiębiorstwa jednoosobowe nie muszą wymyślać produktów, powinny za to znaleźć sposoby, które pozwolą im dążyć do perfekcji i zwiększenia produktywności bez jednoczesnego zwiększania zasobów albo zatrudniania do zespołu nowych członków. Oczywiście mikrofirmy mogą również być menedżerami albo twórcami produktów, ale nie jest to jedyna opcja.

Przedsiębiorstwa jednoosobowe nie raz pomagały wielkim

korporacjom dokonywać spektakularnych przełomów i dominować na rynkach. Dave Myers, który pracował dla W.L. Gore and Associates, zakładu produkującego tkaniny Gore-Tex, w ramach płatnego czasu wolnego wymyślił nowe zastosowanie dla wytwarzanej przez firmę powłoki. Ostatecznie wykorzystano ją do produkcji strun. W rezultacie powstała najlepiej na świecie sprzedająca się marka strun powlekanych – Elixir (mam te struny w swojej gitarze – biją konkurencję na głowę). Czasami przedsiębiorstwa jednoosobowe powstają przez przypadek. Doktor Spencer Silver, naukowiec zatrudniony w firmie 3M, pracował nad stworzeniem kleju, który można byłoby zastosować w przemyśle lotniczym. Bawiąc się konsystencją, otrzymał lżejszy klej, który nie pozostawiał po sobie żadnych śladów. Wprawdzie nie skorzystały z niego samoloty, ale preparat idealnie nadawał się do papieru i właśnie w ten sposób powstały karteczki samoprzylepne.

Niektóre wielkie korporacje, takie jak Google, oferują swoim pracownikom określoną ilość płatnego czasu wolnego, w ramach którego dana osoba może zajmować się różnymi tematami spoza swojej działości. Facebook na przykład regularnie organizuje „hackathony” – trwające kilka dni spotkania skupiające programistów komputerowych, którzy wspólnie pracują nad czymś istotnym w stosunkowo krótkim czasie. To właśnie podczas jednego z takich „hackathonów” powstał przycisk „Lubię to”, który łączy ekosystem Facebooka z resztą internetu.

Vijay Govindarajan, profesor w Dartmouth, obliczył, że na każdym 5 000 pracowników przypada aż 250 innowatorów, z których 25 z pewnością będzie świetnymi liderami (albo jednoosobowymi przedsiębiorstwami).

Firmy jednoosobowe można dziś spotkać w wielu korporacjach. Jeśli tworzący je pracownicy będą mieli możliwość rozwijać swoje umiejętności, pogłębiać autonomię i pasję związaną z wymyślaniem innowacji, przyniesie to korzyść całej firmie. Jeżeli jednak ich

WERSJA W PRZYGOTOWANIU



kreatywność zostanie zdławiona, a wolnomyślicielstwo skrytykowane, szybko znajdą sobie inne zajęcie. Tego typu ludzi rzadko motywują wyłącznie pieniądze. Dążą raczej do sytuacji, w której mogą jak najlepiej wykonywać swoje zadania i odkrywać coraz to nowe rzeczy.

Jeśli jesteś firmą jednoosobową, dąż do tego, aby budować biznes wokół swojego życia, a nie odwrotnie. Dla mnie bycie mikroprzedsiębiorcą oznacza, że nie muszę martwić się ciągłym wzrostem, ponieważ nigdy nie był on moim celem. Zamiast tego skupiam się na optymalizacji swojej pracy w taki sposób, aby przynosiła mi korzyści, co paradoksalnie czasem oznacza robienie mniej. Mogę pracować w tempie, które jest dobre dla mojego zdrowia psychicznego, a nie w pędzie, który skutkuje jedynie zwiększeniem wydatków, kosztów i pieniędzy potrzebnych na wypłacenie pensji innym pracownikom. Mimo że lubię pomnażać swój majątek, zdaję sobie sprawę, że korzyści drastycznie maleją, kiedy nie dbam o siebie i swoje dobre samopoczucie.

Spółeczeństwo zaszczepiło w nas bardzo konkretny pogląd na to, jak wygląda sukces w biznesie. Musisz pracować tak dużo, jak to tylko możliwe, a kiedy twój interes w końcu zaczyna się kręcić, powinieś po prostu zwiększyć skalę wszystkich swoich działań. Do dziś wiele osób uważa, że właśnie taka strategia jest najbardziej efektywna – należy rozwiązywać problemy, angażując „więcej” zasobów. Idąc tym tokiem myślenia, każdy, kto decyduje się pozostać w skali mikro, najpewniej popełnił gdzieś jakiś błąd. Tylko co się stanie, jeśli zakwestionujemy taki sposób myślenia? Co jeśli bycie małą firmą jest szansą dla przedsiębiorców, którzy zorientują się, że nie muszą radzić sobie z kłopotami poprzez poszerzanie działalności?

Rozwój, zwłaszcza ten niekontrolowany, nie sprawi, że wszystkie problemy znikną nagle w cudowny sposób. Ciągłe rozwijanie firmy może być najgorszą decyzją, jaką podejmiesz, w dodatku wcale nie zagwarantuje, że twoje przedsiębiorstwo przetrwa na rynku.

Koncepcja firmy jednoosobowej nie stoi w opozycji do wzrostu



ani zwiększania przychodów, nie zawsze musi także dotyczyć jednej osoby (choć może). Nie jest to również idea nastawiona wyłącznie na rozwiązania technologiczne lub startupowe, jednakże opieranie się na technologii, automatyzacji i łączności internetowej zdecydowanie ułatwia funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Mikrofirma w pierwszej kolejności podważa konieczność rozwoju i sprzeciwia się mu, jeśli istnieje inne, mądrzejsze rozwiązanie problemu.

Przyjrzyjmy się teraz czterem najważniejszym cechom przedsiębiorstw jednoosobowych: odporności, autonomiczności, szybkości i prostocie.

Odporność

Danielle LaPorte jest jedną z najlepiej sprzedających się autorek książek oraz przedsiębiorcą, która wszystko zawdzięcza sama sobie. Jej przesłanie o świadomym ustanawianiu każdego miesiąca celów dociera do milionów ludzi na całym świecie. Żeby tego było mało, Oprah (tak, ta Oprah) umieściła ją na liście „Super Soul 100”. A wszystko zaczęło się od tego, że Danielle została zwolniona przez dyrektora generalnego, którego sama przyjęła do swojej firmy kilka miesięcy wcześniej. Przekonana o tym, że gwałtowny wzrost jest niezbędny dla powodzenia jej przedsiębiorstwa (opowiem o tym więcej w następnym rozdziale) postanowiła pozyskać od prywatnych inwestorów fundusze w wysokości 400 tysięcy dolarów, z zastrzeżeniem, że będzie mogła zatrudnić nowego, błyskotliwego dyrektora, który poprowadzi dalej jej interes. Tak też się stało. Danielle udało się złowić, jak się wydawało, pierwszoligowego rekina biznesu.

Niestety, pół roku później zarówno inwestorzy, jak i nowy dyrektor niespodziewanie zdecydowali się zmienić model biznesowy firmy. Wiązało się to ze zredukowaniem obowiązków Danielle (miała teraz pisać kilka postów na blogu w miesiącu) oraz ze znacznym zmniejszeniem jej wynagrodzenia. Warto przy tym zauważyć, że firma LaPorte

opierała się przede wszystkim na charakterze i sposobie działania właścicielki, marka zaś bazowała na jej unikatowym stylu.

Gdy Danielle w końcu udało się otrząsnąć po tym, co się wydarzyło (a nie obeszło się bez sporej dawki jogi, łez i towarzystwa przyjaciół), powoli zaczęła odbijać się od dna. Stworzyła nowy zespół składający się wyłącznie ze specjalistów, w ciągu kilku tygodni uruchomiła stronę internetową i wymyśliła, jak efektywnie zarabiać pieniądze, pracując na własny rachunek oraz zachowując nad wszystkim pełną kontrolę. Zaczęła świadczyć usługi konsultingowe, które stały się tak popularne, że wkrótce musiała stworzyć listę oczekujących klientów. A później napisała bestseller.

Sukces strony internetowej uświadomił Danielle, że przychody często są uzależnione od opinii użytkowników na temat całej firmy i prywatnego życia jej właściciela. W dobie kryzysu LaPorte udało się odnaleźć drogę do własnego jednoosobowego przedsiębiorstwa. Decyzja o założeniu takiej firmy często opiera się na odporności: umiejętności podnoszenia się po upadku, nieważne, czy jest on spowodowany zmianą branży, czy przymusowym zwolnieniem. Wśród przyczyn może również być przesunięcie zainteresowania korporacji w kierunku nowych rozwiązań, potrzeba adaptacji nowoczesnej technologii albo chęć uniknięcia sytuacji, w której na stanowisku zastąpi nas robot (nie, nie mam zamiaru pisać teraz o sci-fi..., przejdziemy do tego za moment).

Dean Becker, dyrektor generalny Adaptiv Learning Systems, od 1997 roku bada i rozwija programy, które zajmują się ideą odporności. Jego firma odkryła, że poziom odporności, jaki prezentuje dana osoba, o wiele bardziej determinuje jej sukces w biznesie niż wykształcenie, liczba odbytych szkoleń czy doświadczenie. Wbrew powszechnemu przekonaniu odporność wcale nie jest czymś, z czym rodzą się tylko nieliczni – można się jej nauczyć. Trzeba jednak pamiętać, że odporni

ludzie posiadają trzy zasadnicze cechy, które może wypracować każdy z nas.

Pierwsza z nich to akceptacja rzeczywistości. Osoby odporne nie muszą mieć wszystkiego poukładanego i rzadko myślą w sposób życzeniowy. Zamiast snuć wyobrażenia z rodzaju: „gdyby to i to się zmieniło, w końcu mógłbym się rozwijać”, twardo stąpają po ziemi i uważają, że większości rzeczy po prostu nie da się przewidzieć. Powszechne są opinie, że najlepsze, co mogą zrobić, to próbować jakoś zapanować nad rozkołysaną łodzią, którą płyną w dół rzeki życia. Ja na przykład nie mam zamiaru przestać dzisiaj pisać tylko dlatego, że mój sąsiad właśnie używa ogłuszającej piły łańcuchowej. Po prostu zamknę okno, włączę muzykę i wrócę do pracy. Danielle LaPorte nie poddała się po tym, jak została zdegradowana. Wzięła głęboki oddech, zmobilizowała się i zaczęła od nowa.

Zwykle o wiele łatwiej zaakceptować nam rzeczywistość, kiedy okrasimy ją odrobiną czarnego humoru. Moja żona, która pracuje jako strażak i często jest pierwszą osobą na miejscu katastrofy, dużo żartuje z członkami swojego oddziału, ponieważ niemal codziennie są oni narażeni na ogromne niebezpieczeństwo. Płonące domy, zawały serca, a nawet wypadki z piłami mechanicznymi... Dowcipkowanie stanowi dla strażaków metodę radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Składnia się ku temu nawet komendant, który wcale nie zachęca podwładnych, aby lekceważyli zagrożenie, chce jedynie uczynić je trochę mniej strasznym. Jak się okazuje, poczucie humoru może być równie istotne jak umiejętność ratowania ludzkiego życia i gaszenia pożarów. Mimo że to stwierdzenie może okazać się kontrowersyjne dla osób z zewnątrz, czarny humor pomaga ratownikom zaakceptować rzeczywistość i sprawia, że są bardziej odporni podczas wypełniania codziennych obowiązków.

Drugą cechą ludzi odpornych jest poczucie celu, czyli posiadanie

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę

motywacji opartej nie tylko na pieniądzach, ale również na znaczeniu wykonywanej pracy. Choć cel i pieniądze nie wykluczają się wzajemnie, jest większa szansa, że w stresującej sytuacji twoja odporność okaże się wystarczająca, gdy będziesz pamiętał, że robisz coś dla dobra ogółu. Poczucie celu ma swoje źródło w wartościach, które są niezmiennie i wspólne dla jednostek oraz całych firm. Jednoosobowe przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z tego, że mogą cieszyć się swoją pracą bez konieczności lubienia każdego z jej aspektów. Nawet gdy wypełnianie obowiązków bywa czasem stresujące, jeśli tylko potrafisz dostrzec światło w tunelu i głębszy sens swoich działań, będziesz pamiętał, że ostatecznie ciężka praca się opłaca. Może się zdarzyć, że w dniu wypuszczenia na rynek nowego produktu lub podpisania kontraktu z nowym klientem będziesz wyjątkowo zestresowany, jeśli jednak produkt czy klient jest zgodny z nadrzędnym celem twojej firmy, ta chwila zwątpienia jest warta zachodu. W końcu nie wszystkie dni są równie trudne.

Ostatnią cechą osób odpornych jest adaptacja do zmieniającej się rzeczywistości, bo to, że będzie się ona zmieniać, jest więcej niż pewne. Według Uniwersytetu Ryerson 42% kanadyjskich stanowisk pracy jest obecnie zagrożonych postępowaniem automatyzacji. Jak raportuje rada ekonomiczna Białego Domu, w Stanach Zjednoczonych w ciągu najbliższych dziesięciu, dwudziestu lat zagrożonych będzie aż 62% posad. Choćbyśmy do upadłego żartowali na temat „naszych mechanicznych panów” (nawiązując do filmu będącego adaptacją opowiadania *Empire of the Ants* H.G. Wellsa z 1977 roku), zagrożenie jest poważne. McDonald’s już dziś dysponuje robotem, który w dziesięć sekund potrafi odwrócić burgera na drugą stronę i zastąpi całą załogę restauracji w ciągu najbliższych kilku lat. Tesla we współpracy z innymi firmami opracowuje autonomiczną ciężarówkę, która już wkrótce na długich trasach nie będzie potrzebowała kierowcy. Przedstawiciele zawodów wymagających umiejętności umysłowych

też muszą mieć się na baczności. „Watson” stworzony przez firmę IBM może zaproponować optymalne leczenie pacjenta po zapoznaniu się z dręczącymi go objawami. Wnioski zaczerpnie z ogromnej puli badań naukowych i danych dotyczących najróżniejszych chorób, do których będzie miał nieograniczony dostęp.

Jednak tym, co nadal niezwykle trudno zautomatyzować jest element, który czyni jednoosobowe przedsiębiorstwa naprawdę wyjątkowymi. Chodzi o umiejętność rozwiązywania problemów w nieszablonowy sposób, bez potrzeby korzystania ze zwiększonych zasobów. W czasach, gdy pracowników bez trudu można zastąpić maszynami lub innymi pracownikami, kreatywne radzenie sobie z kłopotami o wiele bardziej niż kiedykolwiek zależy od człowieka. Właśnie w tym tkwi sekret jednoosobowych firm – rewolucja robotów ich nie dotyczy.

Mikroprzedsiębiorstwo, które dostrzega nadchodzące zmiany, może na nie w porę zareagować. Architekt poświęci mniej czasu na pomiary pomieszczeń czy zamawianie materiałów, a zamiast tego skupi się na tworzeniu innowacyjnych wnętrz, opierając się na indywidualnych potrzebach zamawiającego. Doradca finansowy nie będzie godzinami analizował statusu materialnego klienta, ale zastanowi się nad jego konkretnymi potrzebami, dzięki czemu będzie mógł zaproponować dopasowane do nich metody zarządzania pieniędzmi.

Wspomniane wyżej zawirowania na rynkach oraz zmiany zachodzące w konkretnych branżach nie są wcale opisem katastroficznych sytuacji. To okazje, które powinniśmy wykorzystać, aby na nowo zdefiniować swoją pracę i dostosować ją do zmieniających się realiów. Kiedy na pełen etat zajmowałem się projektowaniem stron internetowych, za każdym razem, gdy zmieniała się koniunktura albo gdy region dopadała recesja, znajdowałem nowe propozycje pracy. Oferowałem jakość większych agencji, zachowując przy tym znacznie niższe ceny. W związku z tym udawało mi się zarobić więcej, niż

gdybym był opłacany przez kogoś z zewnątrz. Wysokość moich stawek wynikała również z tego, że nie potrzebowałem do pracy niczego poza jednym komputerem i dodatkowym pomieszczeniem w wynajmowanym mieszkaniu. Gdy gospodarka się rozwijała, agencje miały tyle zamówień, że do części z nich musiały zatrudniać podwykonawców, na co także chętnie przystawałem. Niezależnie od sytuacji funkcjonowałem w modelu biznesowym generującym przychody. Większe firmy nie mogły powtórzyć go u siebie bez znacznego ograniczenia swoich działań.

W obliczu zmian oraz w dobie kryzysu jesteś zmuszany do improwizowania, czyli do pracowania z tym, co masz pod ręką, bez zatrudniania większej liczby pracowników, zwiększania wydatków czy infrastruktury.

Opisanych powyżej cech można się nauczyć, wcale nie trzeba się z nimi urodzić. Warto je wypracować, a następnie pielęgnować, jeśli chce się stworzyć swoje własne przedsiębiorstwo jednoosobowe.

Autonomia i kontrola

Idea przedsiębiorstw jednoosobowych staje się w ostatnim czasie coraz bardziej popularna, ponieważ ludzie pragną większej autonomii i kontroli nad swoim życiem, zwłaszcza jeśli chodzi o karierę zawodową. Właśnie dlatego tak wiele osób obiera dziś ścieżkę, której przyświeca motto: firma to ty, bo tylko ty możesz mieć kontrolę nad swoim życiem i pracą.

Aby zyskać autonomię jako firma jednoosobowa, musisz najpierw stać się mistrzem w swoim fachu. Kompetencje i autonomia są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ kiedy jedno funkcjonuje bez drugiego, zawsze kończy się to porażką. W końcu, co dobrego się wydarzy, jeśli będziesz podejmował decyzje w sprawach, o których nie masz zielonego pojęcia? Weź przykład z Toma, który wykorzystał zdobytą na Harvardzie wiedzę z zakresu marketingu, pielęgnował ją i rozwijał,

pracując w korporacji, a następnie połączył wiedzę z talentem i pasją do rysowania, której nie zaniedbał od czasów młodości. Musisz posiadać umiejętność lub zestaw umiejętności, na które jest popyt. Znając dobrze swoje atuty, wiesz, w jakich dziedzinach powinieneś się rozwijać, a kiedy nie ma to najmniejszego sensu.

Mówiąc krótko, musisz być najpierw dobry w tym, co robisz, zanim zaczniesz oczekiwać, że zyskasz samodzielność, bazując na swoich umiejętnościach.

Jeżeli chcesz osiągnąć mistrzostwo, na początku swojej kariery będziesz musiał zainwestować czas w pracę, która jest zdecydowanie mniej autonomiczna, oferuje o wiele mniejszą kontrolę i wymaga od ciebie mniejszej odporności. Przygotuj się na to, że przez większość czasu twoje działania będą zależne od zachcianek kogoś postawionego wyżej niż ty. Jednoosobowe przedsiębiorstwa wiedzą jednak, jak wychodzić poza schematy, aby osiągać lepsze rezultaty. Nie jest to prosta sztuka – wymaga nauczania się tych samych zasad, które później chcesz łamać. Powinieneś od początku przygotować się do tego, aby chłonąć wiedzę jak gąbka, uczyć się i dowiadywać wszystkiego o twojej profesji, branży i klientach. Cierpliwie zbieraj doświadczenia i umiejętności, które w przyszłości na pewno ci się przydadzą.

Korporacje, które zapewniają swoim najlepszym pracownikom autonomię, często dają im także dość władzy, aby mogli stać się jednoosobowymi przedsiębiorstwami. Takie jednostki pracują szybciej, bardziej twórczo i wykorzystują mniej zasobów firmy. Przykładowo Google daje swoim pracownikom do dyspozycji 20% czasu ich pracy, w trakcie którego mogą zajmować się dowolnymi projektami. Ponad połowa produktów i usług udostępnianych przez Google powstała właśnie w takich 20% czasu.

Inne firmy stawiają na ROWE (Results-Only Work Environments), czyli tworzą środowisko, w którym pracownicy nie pracują w ustalonych godzinach, spotkania są nieobowiązkowe i tylko od pracownika

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

zależy, w jaki sposób wykorzysta swój czas. Praca zdalna, nawet jeśli trwa od północy do szóstej rano, jest jak najbardziej dopuszczalna. Dana jednostka może dostosować wykonywane obowiązki do siebie, pod warunkiem, że ostateczny rezultat będzie korzystny dla całej firmy. Założenia ROWE zostały określone i zbadane przez Cali Ressler i Jody Thompson, które odkryły, że implementacja tego typu autonomicznych rozwiązań skutkuje zwiększeniem produktywności, zadowolenia oraz przychodów pracowników.

Przedsiębiorcom oraz osobom pracującym na własny rachunek autonomia wydaje się czymś względnie łatwym do osiągnięcia. A jednak i tutaj kryją się pułapki. Niejednokrotnie, gdy zaczynasz prowadzić swoją działalność, zamieniasz szefów i specjalistów od mikrozarządzania na klientów, którzy są równie biegli w twojej dziedzinie. Rozwiązanie tego problemu jest proste – musisz znaleźć innych klientów. Fakt, czy uda ci się to zrobić jest związany z twoimi umiejętnościami oraz zdobytym doświadczeniem. Gdy zaczynasz, a twoje umiejętności nie są jeszcze wystarczająco rozwinięte, nie jesteś w stanie samodzielnie poprowadzić projektu ani być dostatecznie wybrednym przy wyborze zadań do wykonania. Wraz ze wzrostem twojego doświadczenia i poszerzaniem siatki kontaktów, zaczniesz pozyskiwać coraz lepszych klientów chcących służyć o tym, w jaki sposób zrobisz to, za co ci płacą. Mało tego, będziesz mógł przebierać w ofertach, projektach i klientach, z którymi zdecydujesz się rozporządzać współpracę.

Kaitlin Maud, freelancerka i specjalistka do spraw budowania wizerunku w sieci, pracowała pięć lat w agencji zajmującej się tą branżą. Wykorzystała ten czas, aby poznać wszystkie aspekty pracy oraz by stworzyć pokaźnych rozmiarów siatkę kontaktów, z którymi pozostawała w bliskich relacjach. Tak, jak w przypadku grafika Toma, Kaitlin nie zdecydowała się odejść z firmy, dopóki nie zgromadziła wystarczającej liczby dodatkowych zleceń, aby zapewnić sobie stały dochód.

Kaitlin uważa, że poczucie autonomii może wyglądać różnie w zależności od osoby. W jej przypadku, to ona sama stworzyła sobie środowisko pracy, które wynagradza ją za szybkie wykonanie zadania. W typowym biurze nie jest ważne, jak szybko zrealizujesz zlecenie, wciąż oczekuje się od ciebie, że będziesz na miejscu przez określoną liczbę godzin. Innymi słowy, nie ma nagrody za wydajność i produktywność. Kaitlin odkryła, że jest w stanie wykonać swoją pracę w dużo większym skupieniu między 9 rano a 1 po południu, w związku z tym nie umawia wtedy spotkań ani telefonów.

Według danych zebranych przez Upwork wolni strzelcy stanowią ponad $\frac{1}{3}$ zawodów wykonywanych w Stanach Zjednoczonych. Coraz więcej osób wybiera właśnie taką formę zatrudnienia – nie podejmują takiej decyzji z powodu utraty poprzedniej pracy, to ich świadomy wybór. W przypadku młodych ludzi odsetek freelancerów jest jeszcze większy i stanowi prawie 50%, dzieje się tak, dlatego że młodzi chcą mieć większą kontrolę nad swoją karierą zawodową. Jako społeczeństwo zaczynamy stopniowo postrzegać „pracę” nie jako stałe miejsce zatrudnienia, ale jako ciąg projektów i zobowiązań. Zwłaszcza ludzie urodzeni na przełomie wieków widzą tradycyjne dążenie do posady za biurkiem w korporacji raczej jako serialową satyrę rodem z *The Office*, aniżeli coś, czego sami pragną.

Posiadając stałą liczbę klientów oraz dużą pulę kontaktów, Kaitlin porzuciła posadę w agencji i postanowiła zostać freelancerką na pełen etat. Na początku zamierzała pracować nad swoim warsztatem, a dopiero później skupiła się na zyskaniu większej samodzielności. Odkąd zaczęła działać na własny rachunek, udaje jej się utrzymać stałą liczbę klientów korzystających z jej usług, musi nawet odrzucać niektóre interesujące ją projekty. Pracowała z tak znanymi markami jak „Beats by Dre”, „Taco Bell”, „Adobe” czy „Toms”. Ponieważ włożyła mnóstwo czasu i wysiłku, aby być dobrą w tym, co robi, jej praca kręci się wokół jej życia. Kaitlin może poświęcić całą swoją uwagę zajmowaniu się

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

tym, co kocha, rozwiązywać problemy dzięki swojemu kreatywnemu podejściu, i to pracując zdalnie. Krótko mówiąc, jest Olivią Pope internetu (nawiązanie do serialu Scandal). Naprawia rzeczy, z którymi nikt inny nie daje sobie rady, i jest na najlepszej drodze do tego, aby wkrótce stać się pełnoprawnym przedsiębiorstwem jednoosobowym.

Sol Orwell, który podobnie jak ja jest Kanadyjczykiem, odmówił sprzedaży dochodowego biznesu, Examine.com, bo nie widział korzyści w zrzekaniu się kontroli nad swoją firmą na rzecz osób trzecich. Nie potrzebował gotówki, gdyż jego przedsiębiorstwo cały czas generuje siedmiocyfrowe zyski, nie szukał też możliwości sprzedaży ani nie został postawiony pod ścianą, po prostu bardzo lubił swoją pracę. Jako posiadacz pakietu większościowego nie musi odpowiadać przed nikim prócz własnych klientów, dlatego zdecydowanie woli pozostać wolnym przedsiębiorcą, bez potrzeby wypełnienia każdej minuty dnia pracą. Dostatnie życie jest dla niego ważne, ale nie za cenę codziennej długiej przerwy przeznaczonej na wyjście z psem na spacer albo rezygnacji z zajęć tanecznych w środowe popołudnia.

Pamiętaj o jednym: jeżeli chcesz przejąć kontrolę nad firmą, musisz mieć w zanadru coś więcej niż umiejętność, dzięki której cię zatrudniono. Powinieneś być obeznany ze sprzedażą, marketingiem, zarządzaniem projektami i podtrzymywaniem kontaktów z klientami. Podczas gdy większość pracowników korporacji skupia się na robieniu tylko jednej rzeczy, reprezentanci firm jednoosobowych, nawet takich, które są częścią czegoś większego, muszą być dobrzy w kilku dziedzinach. Niejednokrotnie w kilku na raz.

Szybkość

Przedsiębiorstwa jednoosobowe świetnie radzą sobie z pracą pod presją – to ona jest motorem ich kreatywności. Firmy takie jak Basecamp latem pracują tylko przez cztery dni w tygodniu (w piątki są nieczynne). Pomaga im to odpowiednio ustalać priorytety zadań

oraz decydować, jakimi działaniami w ogóle nie powinny się zajmować. Dla pracowników Basecamp kluczowe jest rozgryzienie, jak wykonywać swoją pracę, aby zakończyć ją w wyznaczonym czasie. Przedsiębiorstwa tego rodzaju podważają istotę swoich procesów, systemów i struktur, tylko po to, aby osiągnąć więcej i być bardziej produktywnym, wykorzystując stałą liczbę pracowników i redukując godziny pracy.

Na wewnętrznej stronie Basecamp znajduje się zakładka „Udany weekend”, gdzie pracownicy mogą zamieszczać zdjęcia, które wykonali podczas dni wolnych od pracy. Firma pomaga w ten sposób swoim rozszanym po całym świecie pracownikom poczuć przynależność do prawdziwego zespołu.

Szybkość nie polega tylko na wykonywaniu zadań w szaleńczym tempie. Chodzi także o to, żeby odkryć najlepszą metodę, która pozwoli osiągać rezultaty w nowy, a przy tym wydajny sposób. To idea, która została zaimplementowana w systemie ROWE: pracownicy nie muszą siedzieć w biurze przez określoną ilość czasu i są wynagradzani, gdy szybciej wykonają swoją pracę. Będąc coraz lepszym w szybkim wypełnianiu obowiązków, zwłaszcza, jeśli pracujesz na własny rachunek, możesz stworzyć dla siebie elastyczny czas pracy, który o wiele lepiej dopasujesz do swojego trybu życia.

Zadania, którym Kaitlin poświęcała czas, kiedy pracowała w agencji, dziś zajmują jej raptem kilka godzin. Wszystko dzięki temu, że odkryła, jak może zmaksymalizować swoją produktywność. Pozwala jej to wygospodarować trochę czasu wolnego w ciągu każdego dnia. Gdy Kaitlin jest w gorszej formie, zamiast pracować, może pójść na siłownię albo spędzić czas ze swoją nowo narodzoną córeczką. Dziś potrafi zmieścić cały dzień pracy w czterech godzinach, mając w ten sposób pozostałą część dnia dla siebie. Wciąż jednak musi ciężko pracować i gdy nieuchronnie zbliża się deadline, niejednokrotnie siedzi nad projektem przez wiele godzin. Ale nawet wtedy docenia, że

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

harmonogram jej pracy w pełni zależy od niej samej.

Kolejnym ważnym aspektem jest zdolność firm jednoosobowych do szybkiego reagowania na nadchodzące zmiany. Jako autonomicznej jednostce o wiele łatwiej będzie ci dostosować się do nowych warunków panujących na rynku, zwłaszcza gdy nie będziesz musiał przebijać się przez skomplikowane struktury korporacji.

Szybkość, która cechuje mniejsze przedsiębiorstwa, pozwala im zmieniać kierunek działań o wiele bardziej dynamicznie, niż ma to miejsce w przypadku dużych korporacji. Stewart Butterfield zaczął rozwijać gry sieciowe takie jak „Game Neverending” czy „Glitch”, jednak ani jedna, ani druga nie osiągnęły wystarczającego sukcesu, by stać się dochodowymi tytułami. Mimo to w obu przypadkach Stewartowi w porę udało się zmienić kierunek, w którym zmierzał jego (ówczesny) mały zespół. Ujawnił niepodważalne atuty swoich gier i dokonując drobnych zmian, implementował je do nowych produktów, takich jak Flickr (strona służąca do przesyłania zdjęć) czy Slack, który stał się wewnętrznym komunikatorem wartym ponad miliard dolarów. Mierząc się z nieubłaganie upływającym czasem i coraz mniejszą ilością pieniędzy, zespołowi Stewarta udało się skoncentrować nad pojedynczym problemem, a następnie wprowadzić jego rozwiązanie na rynek. Utrzymując firmę w skali mikro, skupiając się na detalach oraz na tym, jakie rozwiązania się sprawdzają, a które nie, Stewart zmienił kierunek swoich działań na tyle sprawnie, że ostatecznie osiągnął potężne przychody.

Gdy zapytałem Danielle LaPorte, czy po raz drugi zdecydowałaby się na zewnętrzne finansowanie swojego pomysłu, odpowiedziała, że nie. Przekonała się, że nieprzystawanie na tego typu propozycje pozwala jej skuteczniej przeć naprzód. Zachowując niezależność, mogłaby wprowadzić na rynek wariację swojego produktu, który następnie zapewniłby jej fundusze na dalszy rozwój. Utrzymałaby swoje koszty i wydatki na tak niskim poziomie, jak to tylko możliwe, by dojść do

rentowności i zysków tak szybko, jak tylko się da. Im mniej pracowników i zewnętrznych funduszy zostanie zaangażowanych w twoje działania, tym szybciej zdołasz pchnąć firmę naprzód lub skierować ją na zupełnie nowe tory.

Prostota

Świetnym przykładem wykorzystania prostoty w biznesie są dwa rywalizujące ze sobą narzędzia organizujące zakładki w przeglądarce internetowej. Przyjrzyjmy się Pinboard i Delicious.

Delicious rozwijało się bardzo szybko, w zawrotnym tempie dodając kolejne funkcjonalności, a jego założyciel, Joshua Schachter, już na początkowym etapie pracy wiele zainwestował, by jego pomysł urósł do rangi poważnej firmy zrzeszającej około 5,3 miliona użytkowników. Potem pomysł został sprzedany Yahoo za zawrotną sumę około 15–30 milionów dolarów. Niedługo później, Yahoo nie mogąc wygenerować zysków, sprzedało swój nabytek firmie Avos Systems, która usunęła popularne fora oferujące wsparcie, które tak lubili użytkownicy Delicious. Parę lat później projekt został oddany w ręce Science Inc., jednak internauci stopniowo przestawali korzystać z usług Delicious i wkrótce zaczęli używać konkurencyjnych rozwiązań.

Gdy powyższy projekt po raz kolejny zmienił właściciela, projektant stron internetowych, Maciej Ceglowski, wypuścił na rynek Pinboard. Usługę można było otrzymać, płacąc trzy dolary rocznie (potem opłata wzrosła do jedenastu dolarów za rok użytkowania). Od samego początku Pinboard był jednoosobowym projektem z ograniczoną ofertą usług, który funkcjonował bez wsparcia zewnętrznych inwestorów. Początkowo projekt stanowił dla Ceglowskiego zajęcie poboczne, dopiero gdy zaczął generować dostateczny dochód, twórca zdecydował się w pełni poświęcić mu swój czas.

Niespodziewanie, 1 czerwca 2017 roku, Pinboard wykupił Delicious za jedyne 35 tys. dolarów i szybko zamknął dostęp dla nowych

użytkowników, oferując przy tym starym użytkownikom migrację kont do Pinboard.

Po tym, jak Delicious zanotowało gwałtowny wzrost i znacząco skomplikowało swoją ofertę oraz wewnętrzne struktury, mimo milionów dolarów zainwestowanych w rozwój, zostało ostatecznie wykupione przez jednoosobowe przedsiębiorstwo za niewielki procent pierwotnej wartości firmy. Tymczasem Pinboard zachowało prostotę, postawiło na długofalowe rezultaty i ostatecznie odniosło sukces.

Zazwyczaj, gdy firmie się powodzi albo gdy łapie wiatr w żagle, jej wzrost prowadzi do skomplikowania struktur. Powstałe w ten sposób zawiłości często odciągają uwagę od pierwotnych założeń i głównego celu przedsiębiorstwa, co kończy się zwiększeniem kosztów i koniecznością zainwestowania w działalność dodatkowego czasu i pieniędzy.

Dla przedsiębiorstw jednoosobowych, nawet tych trochę większych, proste zasady, proste procesy i proste rozwiązania stanowią drogę do sukcesu. Bardzo często za złożonością stoją szczerze i dobre intencje, jednak zwłaszcza w wielkich korporacjach, gdzie do skomplikowanych procesów dokłada się kolejne zawiłości czy systemy, wykonanie każdego zadania wymaga ogromu pracy, która nie zawsze zmierza do rozwiązania problemu. Możemy w ten sposób znaleźć się na równi pochyłej. Jeden dodatkowy krok dodany do procesu może nie będzie wyraźnie go utrudniał, ale gdy przez parę lat będziemy dodawać kolejne etapy, zwykłe zadanie składające się z kilku elementów, może wkrótce okazać się, że potrzeba podpisu sześciu szefów działów, konsultacji prawnej oraz tuzina lub więcej spotkań z interesariuszami.

W odróżnieniu od tej postawy, rozwój przedsiębiorstwa jednoosobowego może oznaczać wyraźne uproszczenie zasad i procesów. Szybsze wykonywanie zadań pozwoli nam zyskać trochę czasu wolnego, który będziemy mogli poświęcić na dodatkową pracę lub zajmowanie się klientami. Mając na uwadze właśnie ten cel, małe firmy notorycznie podważają wszystko, co robią. Czy ten proces jest dość

efektywny? Jakie kroki moglibyśmy usunąć, by osiągnąć taki sam lub lepszy rezultat? Czy ta zasada pomaga, czy przeszkadza naszej firmie?

Aby twoje przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces, zachowanie prostoty jest nie tylko pożądane, ale wręcz konieczne. Posiadanie zbyt wielu produktów lub usług w ofercie, wprowadzenie kilku poziomów zarządzania albo zbyt wielu zasad i procesów potrzebnych do ukończenia konkretnego zadania, może doprowadzić do atrofii. Prostota jest obowiązkowa.

Gdy Mike Zafirovski został CEO w Nortel, wprowadził dla całej firmy reguły „prostego biznesu”. Zaczynając od zmniejszenia kosztów, poprzez przyspieszenie rozwoju produktów, aż po ułatwienie użytkownikom końcowym zdobycia najnowszych technologii, zaszczerpił „prostotę” w każdym aspekcie działania potężnej firmy.

Nadmierne skomplikowanie bardzo często stanowi problem już na samym początku działalności, nawet jeśli dopiero zaczynasz myśleć o założeniu własnej firmy. Wychodzisz z założenia, że twoje przedsiębiorstwo potrzebuje rzeczy tak „niezbędnych” jak biuro, strona internetowa, wizytówki, komputery, faksy (no dobra, żartuję) i innych rozwiązań technologicznych. Tymczasem tak naprawdę można rozpocząć działalność, zwłaszcza freelancerską czy startupową, pomagając jednemu skłonnemu płacić ci klientowi. A następnie zrobić to raz jeszcze, i jeszcze raz, i jeszcze... dodając co jakiś czas nowy element lub proces, jednak tylko wtedy, gdy jest to absolutnie niezbędne.

Jeśli świta ci w głowie pomysł otwarcia nowego biznesu, który wymaga sporych nakładów finansowych, czasu, środków, to istnieje duża szansa, że przyjąłeś zbyt dużą skalę. Twój pomysł z pewnością można uprościć do samych podstaw, tj. zrób to szybko, zrób to tanio i zrób to teraz. Dopiero wtedy zabierz się za wprowadzanie zmian. Zaczynaj bez automatyzacji, bez infrastruktury i bez konieczności ponoszenia olbrzymich kosztów. Pomóż pojedynczemu klientowi. A potem drugiemu. Pozwoli ci to skupić się na działalności tu i teraz, z tym, co

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę

masz do dyspozycji na wyciągnięcie ręki. Ukierunkowaniem sprzedaży i automatyzacją zajmij się wtedy, gdy nie będzie już sensu personalizować twoich interakcji z klientami albo zaskakiwać ich na różne, nietypowe sposoby.

Zakochaliśmy się w nowych technologiach, oprogramowaniach oraz urządzeniach. Zbyt często duże i małe firmy starają się implementować dostępne nowinki do istniejących już struktur tylko po to, by nadażyć za rozwojem. Problemem wciąż jest rozróżnienie między „prostotą” a „łatwością”. Często staramy się myśleć prostymi kategoriami, a kończymy, nadmiernie komplikując sprawy. Dodajemy kolejne narzędzia, programy i sprzęty, by było nam łatwiej, nie zastanawiając się, jak trudno będzie nam się ich używać, wykonując codzienne obowiązki.

Nawet najnowszy i najwspanialszy program dla działu HR nie potrzebuje stu okienek i rozwijanego menu z dodatkowymi opcjami. Firma sprzedająca tysiące produktów z pewnością mogłaby pozbyć się części z nich, skoro większość sprzedaży i tak dotyczy raptem 5% oferty. Być może nie ma potrzeby realizować trzynastu globalnych inicjatyw dla całej korporacji, kiedy spokojnie wystarczyłyby trzy.

Zacznij tak prosto, jak to tylko możliwe i zapamiętaj! Kwestionuj dodawanie kolejnych struktur czy kroków. Firma to ty, więc skup się na maksymalizacji swoich umiejętności, by rozwiązywać istniejące problemy i dostosuj się, gdy pojawią się przeszkody. Wtedy, kto wie, może doczekasz dnia, kiedy wchłoniesz potężnego rywala, który nie był w stanie nadażyć za twoją radykalną prostotą.

POMYŚL:

- Czy rozwój naprawdę jest korzystny dla twojej firmy?
- Jak możesz rozwiązać problemy, nie zwiększając nakładu środków?

- Czy naprawdę potrzebujesz zewnętrznego kapitału, żeby zrealizować swój pomysł? A może po prostu żądasz zbyt wiele na początku?

WERSJA W PRZYGOTOWANIU

Kup książkę