

Rdzeń firmy: co zostaje, co się zmienia

MODEL

Rdzeń firmy

NA CZYM STOI

Built to Last (J. Collins, J. Porras) · Start with Why (S. Sinek)

Cel. Ten szablon pomaga zapisać, po co istnieje Twoja firma i co ma w niej zostać, nawet gdy zmienisz ofertę, ceny albo nazwę. Oddziela rdzeń od rzeczy, które możesz zmieniać bez żalu. Kończy się trzema zasadami, według których mówisz „nie” zmianom, zleceniom i ludziom, którzy nie pasują.

W 15 minut. Po tym kroku masz szkic na jednej kartce i jedną zasadę, nie podpisany dokument. Czas to nasz szacunek, nie zmierzylismy tego. Potrzebujesz kartki i długopisu. Kolejność to trzy kręgi Sinka: dlaczego, jak, co.

1. **Dlaczego (pole 2), 4 minuty.** Napisz „Robimy ... dla ...”. Zapytaj pięć razy „dlaczego to ważne?” i dokończ: „Żeby ...”. Cel to przekonanie albo sprawa, nie zarabianie pieniędzy.
2. **Jak (pole 3), 3 minuty.** Wpisz najwyżej dwie wartości jako czynności („Mówimy wprost, kiedy ...”). Przy każdej odpowiedz: czy zostanie, jeśli będzie Was kosztować klienta albo pieniądze? Jeśli nie, skreśl.
3. **Co (pole 5), 3 minuty.** Wypisz, co dziś sprzedajecie. Podziel kartkę na dwie kolumny: lewa „zostaje” (cel i wartości z kroków 1 i 2), prawa „może się zmienić” (oferta, ceny, nazwa, narzędzia). To, co sprzedajecie, jest dowodem celu, nie samym celem.
4. **Jedna zasada (pole 6), 3 minuty.** Dokończ jedno zdanie: „Każdą zmianę sprawdzamy jednym pytaniem: czy rusza coś z lewej kolumny?” albo „Nie bierzemy zleceń, które ...”.
5. **Decyzja, 2 minuty.** Zapisz jedną linię: „Decyduję, że ... Kto ... Do kiedy ... Sprawdzam ...”. Na przykład: „Decyduję, że zostaje nasz cel, a oferta może się zmienić. Kto: ja, przy każdej zmianie oferty. Do kiedy: od dziś. Sprawdzam: za 30 dni, ile zmian przeszło przez to pytanie.”

Pełna wersja niżej dodaje drogę, wielki cel na 10 lat i podpis po 30 dniach.

Instrukcja (wersja pełna) (60 do 90 minut pracy, potem 30 dni namysłu i 15 minut na podpis; to nasz szacunek)

1. Zaczynij od faktów, nie od haseł. Wpisz swoją drogę i trzy decyzje z ostatnich 12 miesięcy, które coś Was kosztowały (pole 1).
2. Napisz, co robicie i dla kogo, i zapytaj pięć razy „dlaczego to ważne?”. Jeśli dojdiesz do „ratujemy świat”, cofnij się o krok (pole 2).
3. Wpisz najwyżej trzy wartości. Przy każdej odpowiedz: czy zostanie, jeśli będzie Was kosztować klienta albo pieniądze? Jeśli nie, to strategia, nie wartość (pole 3).
4. Zapisz wielki cel na 10 lat (pole 4). Potem rozdziel sprawę na dwie kolumny: lewa „zostaje”, prawa „może się zmienić” (pole 5). Na koniec napisz trzy zasady (pole 6).
5. Daj dokument do przeczytania jednej osobie spoza firmy, odłóż go na 30 dni i dopiero wtedy podpisz (pole 7).

Pola szablonu (całość mieści się na kartce A4)

Pole	Co wpisujesz
1. Skąd to się wzięło	Trzy doświadczenia z mojej drogi i co dzięki nim widzę. Trzy decyzje z ostatnich 12 miesięcy, które nas coś kosztowały: co, ile, dlaczego.
2. Po co istniejemy	„Robimy ... dla ...”. Pięć razy „dlaczego to ważne?”. Cel jednym zdaniem: „Żeby ...”. Sprawdzenie (tak/nie): nie da się go odhaczyć · to nie obietnica dla klienta („szybko”, „tanio”, „na czas”) · zostanie po zmianie produktu · wynika z pola 1.
3. Wartości (najwyżej trzy, jako czynności)	Wartość · Zostaje, gdy kosztuje klienta albo pieniądze? (tak/nie) · Przykład z pola 1. Szczegóły (kogo zatrudniamy, z kim się rozstajemy) robisz w „Wartościach z zębami”.
4. Wielki cel na 10 lat	Cel i rok (Collins i Porras mówią o celu na 10 do 30 lat; dla małej firmy bierz 10). Po czym poznamy, że jest osiągnięty. Twoja ocena na oko: ile procent szans, że się uda. Collins i Porras piszą, że taki cel nie powinien być pewniakiem, „być może” 50 do 70 procent szans, a Wy musicie wierzyć, że i tak dacie radę. Jak to wygląda, gdy się uda (3 do 5 zdań).
5. Co zostaje, co się zmienia	Dwie kolumny, jak niżej. Lewa: zostaje bez względu na wszystko (cel, wartości). Prawa: może się zmienić bez pytania (produkty, ceny, kanały, nazwa, narzędzia).
6. Trzy zasady	Zmiany: „Każdą zmianę sprawdzamy jednym pytaniem: czy rusza coś z lewej kolumny?”. Klienci i zlecenia: „Nie bierzemy zleceń, które ...”. Ludzie: „Wspólnika, inwestora albo kluczową osobę przyjmujemy tylko, gdy ...”. Opcjonalnie: „Nigdy nie zrobimy ..., nawet gdy to kosztuje.”
7. Podpis	Data szkicu · kto spoza firmy przeczytał · data podpisu (co najmniej 30 dni później) · data przeglądu (raz w roku).

Pole 5 w dwóch kolumnach

Lewa kolumna: ZOSTAJE	Prawa kolumna: MOŻE SIĘ ZMIENIĆ

Przykład fikcyjny (firma i liczby są fikcyjne, na potrzeby szablonu) Hurtownia farb, 14 osób.

- **1. Skąd to się wzięło.** Właściciel przez 8 lat malował mieszkania i wie, ile kosztuje poprawka. Przez 3 lata był przedstawicielem producenta, więc zna podłoża. Wspólniczka prowadziła księgowość w firmie budowlanej i wie, jak płać ekipy. Decyzje: odmówiliśmy deweloperowi, który chciał najtańszego zamiennika do 40 mieszkań (około 60 tys. zł obrotu mniej). Wycofaliśmy tani lakier po trzech reklamacjach. Stałym ekipom daliśmy 30 dni na płatność.
- **2. Po co istniejemy.** Sprzedajemy farby, lakiery i dobór koloru ekipom remontowym. Dlaczego to ważne: zły materiał to poprawki. Poprawki zjadają zarobek ekipy. Mała ekipa żyje z poleceń. Polecenie dostaje się za dobrą robotę. Fachowiec chce być dumny z tego, co zostawia. Cel: „Żeby fachowiec mógł być dumny z każdej ściany, którą zostawia.” Sprawdzenie: nie da się go odhaczyć (tak), obietnicą jest dostawa następnego dnia, a nie ten cel (tak), zostanie po zmianie asortymentu (tak), wynika z drogi właściciela (tak).
- **3. Wartości.** „Mówimy wprost, kiedy farba nie nada się do podłoża”: zostaje (przykład: deweloper). „Dowozimy, co obiecaliśmy, albo dzwoniemy dzień wcześniej”: zostaje. „Najniższe ceny w mieście”: nie zostaje, to strategia, skreślone.
- **4. Wielki cel na 10 lat.** Do 2036 roku 300 ekip w województwie kupuje u nas, bo robią mniej poprawek (dziś 110). Poznamy to po 300 ekipach z co najmniej dwoma zakupami w kwartale. Moja ocena na oko: około 60 procent szans. Jak to wygląda: ekipy dzwonią do nas przed wyceną, nie po niej. W soboty prowadzimy krótkie szkolenia z podłoży. Malarz poleca nas malarzowi.
- **5. Co zostaje, co się zmienia.** Lewa kolumna (zostaje): cel i dwie wartości. Prawa kolumna (może się zmienić): marki, asortyment, ceny, sklep internetowy, godziny, magazyn, nazwa.
- **6. Trzy zasady.** Zmiany: sklep internetowy dla klientów indywidualnych nie rusza lewej kolumny, więc wchodzimy, ale ekipy mają pierwszeństwo w obsłudze. Klienci: nie bierzemy przetargów na najniższą cenę, w których mamy dać zamiennik powodujący poprawki. Ludzie: kierownika sprzedaży i każdego wspólnika przyjmujemy tylko, jeśli chce celu na 10 lat dla ekip, a nie sieci marketów. Nigdy: nie sprzedajemy partii po terminie jako pełnowartościowych.
- **7. Podpis.** Szkic 3 marca. Przeczytał właściciel hurtowni z innego województwa. Podpis 3 kwietnia. Przegląd w marcu przyszedł roku.

Od nas. Pomysł rdzenia pochodzi z książek: Jim Collins i Jerry Porras (*Built to Last*, rozdz. 11) rozdzielają cel i wartości, które zostają, od reszty, którą wolno zmieniać („jeśli to nie rdzeń, można to zmienić”), a Simon Sinek (*Start with Why*, rozdz. 3) układa to w trzy kręgi: dlaczego, jak, co. My dodaliśmy dla małej firmy limit trzech wartości (Collins i Porras ostrzegają przed listą dłuższą niż pięć lub sześć), dwie kolumny „zostaje” i „może się zmienić” oraz trzy zasady, według których mówisz „nie”.

Kiedy zadzwonić do nas. Zadzwon, gdy:

- po 15 minutach masz w polu 2 dwie różne odpowiedzi i nie umiesz wybrać jednej (albo Ty i wspólnik macie dwie różne);
- w ciągu trzech miesięcy zmieniasz nazwę lub ofertę, bierzesz wspólnika albo inwestora, a rdzeń ma być podstawą tej decyzji;
- potrzebujesz kogoś spoza firmy, kto przeczyta kartkę i powie „nie”, zanim ją podpiszesz.

Pierwsza rozmowa z nami trwa 30 minut i jest bezpłatna. Przynieś swoją kartkę.

Prompt dla Twojego AI. Ten prompt działa na Twoim własnym koncie ChatGPT, Claude albo Gemini i zna tylko to, co mu napiszesz; naszą metodę na wiedzy Twojej firmy stosujemy w Diagnostyce.

Jesteś spokojnym coachem. Poprowadź mnie przez kartę „Rdzeń firmy”, wersję na 15 minut.

Zasady:

1. Zadawaj jedno pytanie naraz i czekaj na moją odpowiedź.
2. Gdy odpowiedź jest ogólnikowa, poproś o liczbę albo przykład z mojej firmy.
3. Niczego nie wymyślaj o mojej firmie. Czego nie wiesz, o to pytaj.
4. Nie pisz za mnie celu ani zasady. Możesz podać dwa warianty, wybieram ja.

Na początku powiedz mi: „Nie wklejaj haseł, numerów kont ani danych osobowych.”

Kolejność pytań: (1) co robimy i dla kogo, potem pięć razy „dlaczego to ważne?”, aż dojdziemy do celu „żeby ...”; (2) dwie wartości jako czynności i test: czy zostaną, gdy kosztują klienta albo pieniądze; (3) co dziś sprzedajemy, co zostaje, a co może się zmienić; (4) jedna zasada, według której mówię „nie”.

Na końcu napisz jedną linię: „Decyduję, że ... Kto ... Do kiedy ... Sprawdzam ...”.

Chcesz zrobić to z nami?

Budujesz firmę od zera? Dla startupów: model biznesowy, marka, produkt i AI w jednym zespole.

Przejdziemy przez Twój szablon na 30-minutowej rozmowie. Bezpłatnie.

aic-site.chmura-mac.workers.dev/pl/kontakt/

Przykłady w szablonach są fikcyjne. Czasy podane przy instrukcjach to nasze szacunki, nie pomiary.