

MAREK GONSIOR

# WYZWOLENI

Czy **freelancing** jest dla Ciebie?



onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj

Projekt okładki: Jan Paluch

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/freela>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-8322-693-4

Copyright © Helion S.A. 2023

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

# Spis treści

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp .....                                                                  | 9   |
| Rozdział 1. Kto to jest freelancer .....                                     | 15  |
| <i>Rozmowa z Mają Gojtowską</i>                                              |     |
| Rozdział 2. Jak odejść z firmy i zostać freelancerem .....                   | 61  |
| <i>Rozmowa z Piotrem Grzędzielem</i>                                         |     |
| Rozdział 3. Co mi dał freelancing .....                                      | 95  |
| <i>Rozmowa z Katarzyną Haczewską</i>                                         |     |
| Rozdział 4. Jak nie podejmować decyzji o zmianach<br>w życiu zawodowym ..... | 131 |
| <i>Rozmowa z Iwoną Golonko</i>                                               |     |
| Rozdział 5. A może jednak pozostać na etacie .....                           | 165 |
| <i>Rozmowa z Pauliną Mazur</i>                                               |     |
| Zakończenie .....                                                            | 197 |



## Rozdział 2.

---

# Jak odejść z firmy i zostać freelancerem

## Rozmowa z Piotrem Grzędzielem

„W taki dzień jak ten Marco Polo wyruszył do Chin. Jakie są Twoje plany na dziś?”. Wiele osób takie cytaty motywują do zmian, a Was? Internet pełen jest złotych rad i prostych rozwiązań, które niestety nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości. Wspomniany Marco Polo nie wstał przecież rano i nie wymyślił sobie zamorskiej wycieczki, tylko odpowiednio przygotowywał się do wyprawy, która zresztą poprzedzona była ekspedycją jego ojca i stryja. I o ile zgadzam się z myślicielami mediów społecznościowych, że przepaści nie da się pokonać dwoma małymi krokami, o tyle jestem przekonany, że jeden duży i nieroztropny krok także nie zapewnia powodzenia.

Wielu z nas postrzega ludzi, którzy przeszli na freelancing, jako tych, którzy zadali sobie pytanie, co chcą w życiu robić i którzy po prostu zaczęli to robić. Jasne, że jest w tym dużo prawdy, bo przecież we freelancingu chodzi o robienie tego, co sprawia nam przyjemność. Niemniej droga od robienia tego, co sprawia nam przyjemność, do odniesienia sukcesu jako freelancer jest dłuższa i znacznie bardziej złożona. Oczywiście dobrze, jeśli mamy czas na przemyślenia i przygotowania, ale chyba każdy z nas jest świadomy, że zmiany w życiu czasem są dynamiczne i bywa, że trzeba prowadzić rozpoznanie w boju. Nie zmienia to jednak tego, że są pewne uniwersalne zasoby, które przydadzą się w wielu scenariuszach budowania kariery zawodowej — od szkoleń i nastawienia, aż po networking i budowanie marki osobistej.

Szczerze mówiąc, kiedy zaczynałem budować swoją markę osobistą, niespecjalnie wiedziałem, w jakim celu to robię. Występowanie na konferencjach, zdobywanie popularności w mediach społecznościowych, walka o nagrody branżowe i budowanie pozycji eksperta były dla mnie początkowo zwykłą przygodą, częścią korporacyjnej czy branżowej rywalizacji. Pewnego dnia jednak zdałem sobie sprawę, że można to zmonetyzować i najpierw zacząłem myśleć o zmianie pracy, a potem o przejściu na swoje. Nie miałem jeszcze pomysłu na to, czym to „swoje” ma być — czy ma być firmą zatrudniającą ludzi, czy właśnie freelancingiem — ale bardzo chciałem po pierwsze skupić się na tym, co najbardziej lubiłem w swojej dotychczasowej pracy, a po drugie odpocząć od hierarchicznych struktur dużej organizacji. To nie był jeden dzień — ten proces trwał latami.

Jasne, że wolimy mówić o sukcesach i koloryzować swoje historie. Ale chciałbym, abyście wiedzieli, że droga od pracy na etacie do osiągnięcia sukcesu jako wolny strzelec — chociaż daje mnóstwo satysfakcji — nie składa się z samych pogodnych dni. To niesamowite, jak kurczy się grono znajomych, jakie nowe problemy się pojawiają, jak samotni możemy się poczuć w swoim nowym projekcie. Ale satysfakcja ze zdobywania pierwszych klientów, zarabiania pierwszych pieniędzy i czucia wolności, jaką daje ta forma pracy, jest nieporównywalna z niczym. Warto mieć świadomość, na co się piszemy — nie po to, żeby się zniechęcić i nie podjąć trudu podróży, tylko po to, żeby nie skoczyć w przepaść bez spadochronu. To, że nie zawsze będzie łatwo, wcale nie oznacza, że nie ma sensu wyruszać w podróż, prawda?

Na temat przechodzenia na swoje postanowiłem porozmawiać z Piotrem Grzędzielem. Piotr jest przede wszystkim freelancerem oraz prekursorem i niekwestionowanym autorytetem w zakresie personal branding w Polsce. Jego wiedza i doświadczenie sprawiają, że jest też najlepszą osobą do rozmowy na temat roli marki osobistej w przechodzeniu na swoje i karierze wolnego strzelca. Moje osobiste zaufanie do niego bierze się nade wszystko z tego, że to właśnie z nim miałem przyjemność przejść przez proces budowania swojej marki, który de facto był początkiem zmian w moim życiu zawodowym.

Piotr od wielu lat skutecznie łączy marketing, komunikację i sprzedaż, realizując projekty dla różnych branż. Jest twórcą metody Big Time Careership, na bazie której pomaga rozwijać kariery i budować silne, wyróżniające się marki osobiste. Pracuje z największymi klientami (m.in. ABB, Aviva, BNP Paribas, Havas, Hays, IKEA, Mars, NaTemat.pl, Orange, Pracuj.pl, PwC, SAP, Schindler, Siemens, Unilever, The Adecco Group), wspomaga i śledzi kariery setek pracowników, dzięki czemu ma wgląd w to, jacy ludzie osiągają dzisiaj sukces i jak ten sukces definiują.

**Marek:** Zanim przejdziemy do Twojego doświadczenia w pracy z ludźmi, porozmawiajmy o Tobie, bo przecież także jesteś wolnym strzelcem. Znamy się prawie dziesięć lat i zawsze chciałem Cię zapytać o to, dlaczego w ogóle zdecydowałeś się na freelancing. Pracowałeś przecież w dużej, znanej firmie, miałeś stabilną pracę, eksponowane stanowisko. Kiedy spojrzysz z zewnątrz, może się wydawać, że niczego Ci nie brakowało. Co takiego się wydarzyło?

**Piotr:** Wiesz, to jest bardzo ciekawe pytanie. Myślę, że jestem w tej mniejszości, która ma dobre doświadczenia

z dużymi, międzynarodowymi organizacjami. Uważam, że praca w korpo nie musi być złem. To nie musi być miejsce, w którym ludzie się męczą, zużywają i umierają. Mój czas w Grupie Żywiec wspominam bardzo dobrze. Natomiast wtedy w mojej karierze nastąpił moment, w którym zauważyłem, że jest część mojej pracy, która sprawia mi ogromną frajdę i to właśnie tę część najbardziej kocham robić.

Tak więc moja historia nie jest o tym, że było mi bardzo źle i szukałem wyjścia z trudnej sytuacji. Tak jak zauważyłeś, to była ciekawa praca, eksponowane stanowisko, dobre wynagrodzenie i ogromny wpływ na działania organizacji — i to nie

tylko w Polsce, ale także w Europie. Natomiast zauważyłem, że najbardziej odpowiada mi praca na rzecz ludzi. Nie z ludźmi, nie dla ludzi, tylko właśnie praca na rzecz ludzi i ich rozwoju. I miałem taki szalony pomysł, że jak wyjdę z korpo, to będę w stanie szkolić i rozwijać ludzi na większą skalę niż wewnątrz jednej firmy. Chodziło mi o to, żeby robić to, co kocham — robić to, w czym uważam, że jestem dobry, i to na większą skalę, poza organizacją. Chciałem oferować na rynku tę część swojej pracy, którą najbardziej lubię i na którą było — i nadal jest — ogromne zapotrzebowanie, czyli rozwój ludzi i zdobywanie nowej wiedzy. Jak widzisz, w moim przypadku to nie była motywacja negatywna, a wręcz — powiedziałbym przewrotnie — pozytywna.

**UWAŻAM, ŻE PRACA W KORPO NIE MUSI BYĆ ZŁEM.**

**CHODZIŁO MI O TO, ŻEBY ROBIĆ TO, CO KOCHAM — ROBIĆ TO, W CZYM UWAŻAM, ŻE JESTEM DOBRY, I TO NA WIĘKSZĄ SKALĘ, POZA ORGANIZACJĄ.**

**Marek:** A to ciekawe. Zawsze mi się wydawało, że ludzie odchodzą z firm, bo są nimi zmęczeni i potrzebują odmiany. Tak zresztą było w moim przypadku. I nie chodzi mi tutaj o zmęczenie jakąś konkretną organizacją, ale o swego rodzaju zmęczenie kieratem: systemami nagród i kar oraz byciem wpisanym w sztywne zasady. I oczywiście zawiłościami formalnych i nieformalnych hierarchii, które niestety pchają ludzi w różne nieracjonalne zachowania. Rezygnowaliśmy z pracy w dużych organizacjach z różnych powodów, ale to nie jest tak, że wyłącznie się różnimy.

W mojej pracy było też coś, co kochałem i czemu chciałem się poświęcić. Natomiast u mnie chęć zmiany dojrzywała bardzo długo — skądinąd częściowo przy

Twoim wsparciu — i z czasem stała się planem, który wprowadziłem w życie. Jak było u Ciebie? Długo planowałeś tę zmianę, czy może zrobiłeś to z dnia na dzień?

**W MOJEJ PRACY BYŁO TEŻ COŚ,  
CO KOCHAŁEM I CZEMU CHCIAŁEM  
SIĘ POŚWIECIĆ.**

**Piotr:** Jasne, że taka decyzja nie jest łatwa i zazwyczaj ludzie podejmują ją bardzo długo. Ale czy był taki moment, w którym powiedziałem sobie: „Basta z korporacją, teraz idę na swoje”? Problem polega na tym, że u mnie nie było czary goryczy, którą można by przelać. Było inaczej. Byłem na trajektorii wznoszącej: rynek intensywnie się rozwijał, a ta część, którą się zajmowałem — digital marketing — dopiero startowała.

Byłem pierwszą osobą na stanowisku digital officera w organizacji; nie tylko w Polsce, ale globalnie. Drzwi do międzynarodowej kariery stały przede mną otworem. Ja natomiast — zamiast przez

te drzwi przejść — pojechałem na wakacje do Peru, na wyjazd śladami Inków. Pamiętam taki moment, kiedy pierwszego dnia schodziłem z góry i pomyślałem sobie to, o czym mówiłem przed chwilą: „Kurczę, przecież ja mogę robić tę rzecz, która sprawia mi największą frajdę, na dużą skalę i za większe pieniądze. Mogę szkolić innych ludzi, mogę się z nimi dzielić moją wiedzą”. Mówiąc krótko: musiałem oderwać się od codzienności, znaleźć się w innym kontekście, żeby móc inaczej spojrzeć na to, co robię, i zobaczyć nowe możliwości.

**KURCZĘ, PRZECIEŻ JA MOGĘ ROBIĆ  
TĘ RZECZ, KTÓRA SPRAWIA  
MI NAJWIĘKSZĄ FRAJDĘ, NA DUŻĄ SKALĘ  
I ZA WIĘKSZE PIENIĄDZE.**

**Marek:** Tak, rozwiązania problemów zazwyczaj trudno znaleźć, siedząc w ich środku. Ja mojej decyzji o odejściu też nie podjąłem w biurze, tylko na jakimś wyjeździe. Pamiętam, że rozmawiałem z przyjaciółmi o przyszłości — o takiej bardzo dalekiej przyszłości. Rozmawialiśmy o tym, kim chcielibyśmy być na starość. Część z nas chciała podróżować, część mieć wielki dom, a mi zależało na byciu z moimi najbliższymi i poczuciu spokoju. Wtedy zadałem sobie pytanie, czy to, co robię dzisiaj, prowadzi mnie w ogóle w tym kierunku. Zdałem sobie sprawę, że muszę dokonać zmian. Ale sama decyzja o zmianie to jedno, natomiast jej dokonanie to zupełnie inna sprawa.

**Piotr:** Cóż, nie zdecydowałbym się na odejście, gdyby wiązało się to ze zbyt dużym stresem i ryzykiem. Kiedy wiesz, że robisz, co kochasz, i wiesz, że nie tylko jesteś w tym dobry, ale także jest na to zapotrzebowanie, to podejmujesz decyzje huraoptymistycznie. Tak było w moim przypadku. Dzisiaj wiem, że nie wszystko zrobiłem dobrze. Na pewno dwie rzeczy zrobiłem źle, wręcz totalnie źle, ale to było spójne z tym, jak wtedy myślałem i jak się czułem.

Przede wszystkim zrobiłem transfer z etatu na swoją działalność całkowicie bez przygotowania. Pamiętam jak dziś, że po złożeniu wypowiedzenia pojechałem ostatni raz na Open'er Festival i po powrocie oddałem firmowy komputer, telefon i samochód. Potem poleciałem z moją ówczesną narzeczoną na Hawaje i wzięliśmy ślub. Wróciłem do Polski i stwierdziłem: „Dobra, to teraz startuję”. I to był jeden z większych błędów, jakie można popełnić na początku. Tak się po prostu nie robi. A ja tak zrobiłem. Niestety ze wszystkimi tego konsekwencjami.

Pierwsze projekty zacząłem realizować dopiero po pół roku, bo w mojej specjalizacji tyle mniej więcej trwa proces sprzedażowy. Oczywiście, jeśli jesteś grafikiem czy copywriterem, to może wydrzeć się szybciej, ale w moim przypadku zdobycie klienta wymaga czasu. To było wybitnie źle przygotowane, ale sporo mnie nauczyło. Z perspektywy czasu wniosek jest oczywisty: tak duża życiowa zmiana wymaga przemyślenia i przygotowania.

**KIEDY WIESZ, ŻE ROBISZ, CO KOCHASZ, I WIESZ, ŻE NIE TYLKO JESTEŚ W TYM DOBRY, ALE TAKŻE JEST NA TO ZAPOTRZEBOWANIE, TO PODEJMUJESZ DECYZJE HURAOPTYMISTYCZNIE.**

**Z PERSPEKTYWY CZASU WNIOSEK JEST OCZYWISTY: TAK DUŻA ŻYCIOWA ZMIANA WYMAGA PRZEMYŚLENIA I PRZYGOTOWANIA.**

**Marek:** Muszę powiedzieć, że przeszedłem na swoje w sposób bardziej zorganizowany. Nie tylko miałem temat ogarnięty na poziomie komunikacyjnym: jakąś podstawową stronę www, nagrane filmy, rozesłane informacje prasowe, przygotowane media społecznościowe, ale także miałem wstępnie nagranych siedemnaście zleceń, które miały przynieść mi grube pieniądze. To, że żadne z tych zleceń nie wyszło, to zupełnie inna sprawa, ale o tym porozmawiamy za chwilę. A drugi błąd?

**Piotr:** Nie przemyślałem sobie tego, jak chcę pracować. Wiedziałem, że chcę robić to, co kocham, ale nie odpowiedziałem sobie na fundamentalne pytanie, czy chcę być freelancerem, czy chcę budować firmę. Odpowiedzenie sobie na takie pytanie, czy chcemy być konsultantem i występować solo, czy być przedsiębiorcą, występować w większym składzie i budować firmę, jest fundamentalną lekcją do odrobienia przed wyjściem na scenę.

**NIE PRZEMYŚLAŁEM SOBIE TEGO, JAK CHCĘ PRACOWAĆ. WIEDZIAŁEM, ŻE CHCĘ ROBIĆ TO, CO KOCHAM, ALE NIE ODPOWIEDZIAŁEM SOBIE NA FUNDAMENTALNE PYTANIE, CZY CHCĘ BYĆ FREELANCEREM, CZY CHCĘ BUDOWAĆ FIRMĘ.**

Jasne, że jest możliwy jakiś mariaż tych dwóch podejść, ale im jaśniej się to określi na początku, tym lepiej. Długo myślałem, że popełniłem błąd, bo zacząłem rozwijać biznes samemu, bez partnera lub współnika. Oczywiście wspaniale, jeśli osiągasz w takiej sytuacji sukces, bo jest on cały Twój. I kiedy patrzę na swoje dokonania, kiedy robię przegląd projektów, widzę, do kogo dotarłem, z kim miałem przyjemność pracować i jaki jest efekt tej mojej pracy, jestem bardzo zadowolony.

Natomiast bycie samemu na pokładzie oznacza też samotność, kiedy jest źle, kiedy nie możesz pracować albo łapiesz trudniejszy okres. Wtedy te problemy są wyłącznie Twoje, tak jak satysfakcja jest wyłącznie Twoja w przypadku sukcesu.

Kiedy patrzę na osoby, które wyszły z dużych organizacji, założyły biznesy i rozwijają je ze współnikami, to widzę, że tam sytuacja jest zupełnie inna. Oczywiście trzeba pamiętać, że wybór współników jest znacznie bardziej skomplikowany i bywa ryzykowny. Za każdą z tych opcji stoją plusy i minusy. Dokładna analiza i odpowiedź na pytanie, czy chcę iść sam, czy z kimś, to rzecz absolutnie kluczowa.

**Marek:** Doskonale znam te wątpliwości, które ma się na samym początku — szczególnie w momencie, w którym żaden z zaplanowanych projektów nie wychodzi. W końcu nie jest łatwo wyjść z organizacji, w której z każdej strony jesteś wspierany i w której problem zazwyczaj jest współdzielony, jeśli nie przez wszystkich,

to przynajmniej przez kilku twoich współpracowników. Pamiętajmy też, że dzisiaj wychodzenie z firmy jest trochę inne niż w momencie, w którym my to zrobiliśmy. Teraz większość z nas przywykła do samotności wynikającej z home office — w czasach naszego odchodzenia rezygnacja z całego życia społecznego w firmie na rzecz samotnej pracy z domu była zmianą fundamentalną. Ta samotność połączona z nowymi obowiązkami i koniecznością zdobywania klientów — powiedzmy sobie szczerze — u człowieka przyzwyczajonego do sukcesu może powodować depresję.

Dlatego na początku nie pracowałem sam, tylko w pewnym modelu pośrednim, łącząc siły z innymi freelancerami. W żaden sposób nie żałuję tego nie do końca samodzielnego początku, ale teraz wiem, że jednak wolę pracować sam. Jestem przekonany, że tylko praca samemu daje wolność — z jej dobrymi i złymi stronami.

**Piotr:** Samotność, o której mówisz, jest czymś, do czego trudno się przygotować. To poczucie jest niestety potęgowane tym, że przestają zabiegać o Ciebie ludzie, którzy postrzegali Cię przez pryzmat wpływu i budżetu, którym dysponowałeś. Zresztą sam poczułeś to w momencie, w którym wykruszyły się prawie wszystkie kontakty, tylko dlatego, że przestała za Tobą stać wielka organizacja. Niestety — i nie jest tak tylko w Twoim czy moim przypadku — nasza popularność jest często iluzją powiązaną z zajmowanym stanowiskiem i znika wraz z odejściem z firmy. Wielu osobom się wydaje, że mają duży wpływ i wszyscy chcą z nimi pracować. I mają rację: wydaje im się. Zmiana stopki w mailu potrafi wiele zmienić. To trudne, ale budujące doświadczenie.

**Marek:** Gdy przestałem być Markiem z Agaty, a zacząłem być po prostu Markiem, rzeczywiście część znajomych, głównie tych dalszych, nie tylko przestała się odzywać, ale wręcz przestała odbierać telefony. Nie pierwszy raz zmieniałem

**TERAZ WIĘKSZOŚĆ Z NAS PRZYWYKŁA DO SAMOTNOŚCI WYNIKAJĄCEJ Z HOME OFFICE — W CZASACH NASZEGO ODHODZENIA REZYGNACJA Z CAŁEGO ŻYCIA SPOŁECZNEGO W FIRMIE NA RZECZ SAMOTNEJ PRACY Z DOMU BYŁA ZMIANĄ FUNDAMENTALNĄ. TA SAMOTNOŚĆ POŁĄCZONA Z NOWYMI OBOWIĄZKAMI I KONIECZNOŚCIĄ ZDOBYWANIA KLIENTÓW — POWIEDZMY SOBIE SZCZERZE — U CZŁOWIEKA PRYZWYCZAJONEGO DO SUKCESU MOŻE POWODOWAĆ DEPRESJĘ.**

**NIESTETY — I NIE JEST TAK TYLKO W TWOIM CZY MOIM PRZYPADKU — NASZA POPULARNOŚĆ JEST CZĘSTO ILUZJĄ POWIĄZANĄ Z ZAJMOWANYM STANOWISKIEM I ZNIKA WRAZ Z ODEJŚCIEM Z FIRMY.**

pracę na taką postrzeganą za mniej prestiżową, bo dla mnie sukcesem nie jest zatrudnienie się w znanej marce, tylko tej marki wypromowanie. To nie była pierwsza rewolucja w moim życiu, dlatego byłem przyzwyczajony do konsekwencji takich zmian. I chociaż bywa to

bolesne, uważam, że jest także oczyszczające. To weryfikuje, gdzie udało nam się wybudować prawdziwą relację, a gdzie rozmawialiśmy tylko o pieniądzach. W moim przypadku pozostałem w kontakcie z wieloma bliskimi znajomymi z poprzedniego życia zawodowego, ale było też kilka nieprzyjemnych zaskoczeń. Z drugiej strony w takich sytuacjach zawsze sobie myślę, że trudno oczekiwać kontynuacji relacji, skoro oparta była tylko na biznesie. To trochę tak, jakbyśmy oczekiwali trwania sympatycznej relacji z panią z osiedlowego warzywniaka, pomimo że wyprowadziliśmy się do innego miasta. To niestety tak nie działa. Nawet cenione przez nas relacje czasem się kończą wraz z zakończeniem wspólnych interesów. Trzeba być dojrzałym, żeby taka zmiana nas nie poturbowała emocjonalnie.

**Piotr:** I tu jest ukryta moc naszej marki osobistej. Bo ja na początku, bez strony internetowej i właściwie w ogóle bez rozbudowanej komunikacji do rynku, po przejściu na swoje zacząłem otrzymywać zlecenia. Ludzie kojarzyli mnie, doceniali jakość mojej pracy i chcieli, żebym im pomógł, skoro teraz mają do mnie łatwiejszy dostęp. To pokazuje wagę tego elementu w procesie zmiany w karierze — świadomości naszej marki osobistej.

Chociaż markę osobistą mamy, czy tego chcemy, czy nie, przed rozpoczęciem samodzielnej kariery warto zdiagnozować jej siłę i określić, czy jesteśmy gotowi na taki ruch. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie nie tylko o to, czy kojarzą nas nasi znajomi, ale przede wszystkim,

**I CHOCIAŻ BYWA TO BOLESNE, UWAŻAM, ŻE JEST TAKŻE OCZYSZCZAJĄCE. TO WERYFIKUJE, GDZIE UDAŁO NAM SIĘ WYBUDOWAĆ PRAWDZIWĄ RELACJĘ, A GDZIE ROZMAWIALIŚMY TYLKO O PIENIĄDZACH.**

**I TU JEST UKRYTA MOC NASZEJ MARKI OSOBISTEJ. BO JA NA POCZĄTKU, BEZ STRONY INTERNETOWEJ I WŁAŚCIWIE W OGÓLE BEZ ROZBUDOWANEJ KOMUNIKACJI DO RYNKU, PO PRZEJŚCIU NA SWOJE ZACZĄŁEM OTRZYMywać ZLECENIA.**

**CHOCIAŻ MARKĘ OSOBIŚTĄ MAMY, CZY TEGO CHCEMY, CZY NIE, PRZED ROZPOCZĘCIEM SAMODZIELNEJ KARIERY WARTO ZDIAGNOZOWAĆ JEJ SIŁĘ I OKREŚLIĆ, CZY JESTEŚMY GOTOWI NA TAKI RUCH.**

czy jesteśmy znani poza siecią naszych kontaktów. W moim przypadku było to bardzo pozytywne doświadczenie. Baza, którą wypracowałem — znajomość ludzi, jakość tego, co robiłem wcześniej — to wszystko pozwoliło mi w miarę szybko pozyskać pierwsze zlecenia. Oczywiście, ze względu na sam proces podejmowania decyzji u moich klientów, pierwsze pół roku było trudne, ale potem było już o wiele łatwiej.

**Marek:** Też byłem zaskoczony tym, jak marka osobista pozwoliła mi na szybkie zdobycie dobrych zleceń. Fakt, te obie-

**TO DAŁO MI POCZUCIE, ŻE ZNACZĘ  
ZNACZNIE WIĘCEJ NIŻ STOJĄCE ZA MNĄ  
WCZEŚNIEJ BRANDY.**

cane siedemnaście nie znalazło odzwierciedlenia w rzeczywistości, ale pojawiało się wiele nowych, i to z miejsc, z których bym się nie spodziewał. Zacząłem pracować dla branży spożywczej i odzieżowej, pomimo że zakładałem skupienie się na wyposażeniu wnętrz. Ku mojemu zdziwieniu, nie przestałem być również zapraszany na konferencje czy proszony o wypowiedzi w mediach. To dało mi poczucie, że znaczę znacznie więcej niż stojące za mną wcześniej brandy. A co Tobie dał freelancing? A może coś Cię zawiodło?

**Piotr:** Powiem tak: bardzo sobie cenię wolność. Możliwość wyboru tego, jak pracuję, nad czym pracuję, z kim pracuję, jest dla mnie ogromnie ważna. I nawet teraz, jak myślę o swojej pracy w dużych organizacjach, czy to był Starcom, czy Grupa Żywiec, pomimo że byłem w strukturach korporacyjnych, znacznie łatwiej było mi coś robić, gdy czułem, że mam swobodę. Miałem to szczęście, że miałem dobrych szefów, którzy dawali mi swobodę w działaniu, i robiłem także nowe rzeczy, na których de facto niewiele osób się znało i trudno było to zweryfikować. Oczywiście jestem odpowiedzialny, więc wykonywałem swoje zadania bardzo dobrze, natomiast ten pierwiastek wolności był dla mnie zawsze, jeśli nie najważniejszym, z pewnością kluczowym elementem.

Mówiąc o wolności i wyborze, mam też z tyłu głowy fakt, że dość szybko się nudzę. Dlatego staram się wybierać projekty nie tylko ciekawe, ale też stosunkowo krótkie. To dla mnie bardzo ważne i to właśnie realizuję w ramach moich projektów, ale zrozumienie tego, jak działam i dlaczego to jest dla mnie takie ważne, zajęło mi sporo czasu.

**Marek:** Dla mnie ta wolność jest chyba jeszcze ważniejsza. W wynikach wszystkich testów psychologicznych i narzędzi badawczych wykorzystywanych przez pracodawców pojawia się u mnie pierwiastek buntownika, który sprawia, że

niewygodnie jest mi w strukturach hierarchicznych. Dlatego zakładałem, że dobrze się odnajdę jako freelancer i na tym absolutnie się nie zawiodłem. Bycie wolnym strzelcem zawsze kojarzyło mi się trochę z byciem w kontrze i tak też dzisiaj podchodzę do swojej pracy. Może dlatego, że jestem doradcą i moją rolą jest raczej rozsądne i konstruktywne negowanie zastanego stanu rzeczy, a nie przytakiwanie swoim zleceniodawcom.

**BYCIE WOLNYM STRZELCEM ZAWSZE KOJARZYŁO MI SIĘ TROCHĘ Z BYCIEM W KONTRZE I TAK TEŻ DZISIAJ PODCHODZĘ DO SWOJEJ PRACY.**

Myślę jednak, że z freelancingu każdy bierze, co chce. Mnie na przykład wiele osób doświadczonych w budowaniu swoich firm przestrzegało przed ciężką pracą, brakiem czasu i kompletną niemożnością wyjechania na urlop, szczególnie na początku działalności. W moim przypadku okazało się to nieprawdą, bo na wakacje jeżdżę znacznie częściej, niż robiłem to na etacie. I to nie tylko te egzotyczne, bo sporą część roku mieszkam na wsi, na którą wyjazd jest dla mnie także pewną formą wakacji. To pewnie wynika z tego, że przejście z etatu na freelancing nie było dla mnie prostą zmianą pracy, tylko zmianą stylu życia, której podstawą nie były finanse.

**MYŚLĘ JEDNAK, ŻE Z FREELANCINGU KAŻDY BIERZE, CO CHCE.**

**Piotr:** Widzę, że wolność to dla nas ważna rzecz, więc zatrzymajmy się przy niej jeszcze na chwilę. Chciałbym, żebyśmy dobrze zrozumieli, co tak naprawdę za tą wolnością stoi. Bo to nie jest tak, że jesteśmy lekkoduchami, że mamy wszystko w nosie i że na niczym nam nie zależy. Z wolnością łączy się duża odpowiedzialność. Dzięki temu, że staram się być zorganizowany życiowo, biznesowo, finansowo czy projektowo, mogę pozwolić sobie na większą swobodę, ale to nie oznacza, że zawsze robię tylko to, co chcę.

Wolność oznacza dla mnie, że dzięki większej kontroli i świadomości tego, co robię, mam elastyczność chociażby w doborze projektów. Ale jestem też uczestnikiem rynku, na którym zwyczajnie konkuruję z innymi. Dlatego, jak każdy, muszę być elastyczny, uczyć się nowych rzeczy i budować swoją przewagę konkurencyjną.

Jeśli więc ktoś szuka we freelancingu nieodpowiedzialnej wolności, to szybko się przekona, że to nie jest odpowiedni sposób na życie.

**JEŚLI WIĘC KTOŚ SZUKA WE FREELANCINGU NIEODPOWIEDZIALNEJ WOLNOŚCI, TO SZYBKO SIĘ PRZEKONA, ŻE TO NIE JEST ODPOWIEDNI SPOŚÓB NA ŻYCIE.**

**Marek:** Trudno się nie zgodzić — wolność we własnej działalności łączy się z ogromną odpowiedzialnością. Ją znaleźliśmy, ale porozmawiajmy o tym, czego we freelancingu nie znalazłeś i co Cię zawiodło.

**Piotr:** Muszę powiedzieć, że freelancing bardzo utemperował moje ego. Będąc na etacie, miałem przekonanie, że jestem ultradobry w tym, co robię.

**MUSZĘ POWIEDZIEĆ, ŻE FREELANCING BARDZO UTEMPEROWAŁ MOJE EGO. BĘDĄC NA ETACIE, MIAŁEM PRZEKONANIE, ŻE JESTEM ULTRADOBRY W TYM, CO ROBIĘ.**

I to się nie zmieniło. Okazało się jednak, że jest także mnóstwo obszarów, w których jestem słaby i potrzebuję pomocy innych. Wystarczy wspomnieć całą papierkową robotę, faktury, umowy czy sprzedaż. Zarządzanie projektami też nie jest łatwą sprawą i do dzisiaj jest dla mnie wyzwaniem. Oczywiście wyjściem jest założenie firmy, a nie bycie niezależnym ekspertem, ale praca w zespole to zupełnie inny model. Kiedy pracujesz solo, sam musisz się wszystkim zająć. Nie możesz zrobić tylko jednej rzeczy, musisz naprawdę ogarnąć całość: zadbać o widoczność, o nowe umiejętności, o klientów, o sprzedaż, o faktury, o ofertę, o naukę. Nie ma z Tobą osoby, która przejmie część zadań.

Jeśli chcesz albo potrzebujesz coś zrobić, to zazwyczaj robisz to samodzielnie. Niemniej jest to z pewnością ogromna szkoła życia. Co więcej, tej szkoły się nie kończy, tylko jest się w niej cały czas, bo świat zmienia się niezwykle dynamicznie i jako freelancerzy samodzielnie musimy za nim nadążyć.

**OKAZAŁO SIĘ, ŻE NIE DOCENIAŁEM PRACY HANDLOWCÓW. SPRZEDAŻ WCALE NIE JEST TAKA ŁATWA.**

Negatywnie — zwłaszcza na początku — zaskoczyła mnie moja mniejsza odporność na nieodebrane telefony, i to nie tylko do moich znajomych, ale również do potencjalnych klientów. Okazało się, że nie doceniałem pracy handlowców. Sprzedaż wcale nie jest taka łatwa.

**Marek:** W swoim życiu zawodowym miałem krótki epizod handlowca, ale to było wiele lat temu, na ostatnim roku studiów. Od tamtego czasu zajmowałem się marketingiem, w którym raczej odnosiłem sukcesy. New business, czyli zdobywanie nowych klientów, był dla mnie — i nadal jest — pracą skazaną na porażkę, bo tutaj efektywność nigdy nie jest stuprocentowa. Sukcesem kończy się zdecydowana mniejszość zapytań, a te, które nie weszły, były i są moimi porażkami.

Zresztą nawet gdyby weszło 90%, to pozostałe 10% byłoby niepowodzeniem, do którego nie przywykłem. Nie byłem na to przygotowany i początkowo było mi bardzo trudno sobie z tym poradzić. Dla osoby przyzwyczajonej do osiągania sukcesów codzienne mierzenie się z porażkami było wręcz depresyjne, szczególnie że pracując sam, nie miałem z kim podzielić się swoimi problemami.

Dzisiaj nauczyłem się z tym żyć, chociaż po czterech latach zdecydowana większość zleceń trafia do mnie bez mojego zaangażowania. Owszem, czasem szukam nowych klientów, ale robię to niezwykle rzadko, głównie po to, żeby nie wypaść z wprawy. Ważne jest także to, że dostrzegłem i zrozumiałem cykl sinusoidalny, który dotyczy większości nowych mikrofirm. Otóż na początku szukamy nowych klientów i nie zarabiamy. Kiedy znajdujemy klientów, zaczynamy realizować zlecenia i nie mamy już czasu na szukanie nowych. Dopiero gdy projekty się kończą, znowu znajdujemy czas na poszukiwanie nowych zleceń. W ten sposób znajdujemy się w punkcie wyjścia. Świadomość tego cyklu — tych wzlotów i upadków — daje poczucie stabilności, bo buduje w nas pewność, że praca przynosi efekty. Oczywiście to pozorne rozchwianie świata pojawia się głównie na początku, dopóki nie zbudujemy czegoś, co nazywam zbilansowanym portfolio klientów.

**Piotr:** Tak, stabilizacja zależy w dużej mierze od tego, czy szuka się nowych klientów, czy czeka się na zlecenia, czy pracuje się na projektach krótko-, czy długoterminowych, czy nasze usługi można kupić w abonamencie i tak dalej. Wiele zależy też od jakości naszej pracy, bo to przekłada się na polecenia i kolejne zlecenia. I to jest kluczowy element, który determinuje, czy będziemy mogli rozwijać swój biznes.

**NIE BYŁEM NA TO PRZYGOTOWANY I POCĄTKOWO BYŁO MI BARDZO TRUDNO SOBIE Z TYM PORADZIĆ. DLA OSOBY PRZYZWYCZAJONEJ DO OSIĄGANIA SUKCESÓW CODZIENNE MIERZENIE SIĘ Z PORĄŻKAMI BYŁO WRĘCZ DEPRESYJNE, SZCZEGÓLNIJE ŻE PRACUJĄC SAM, NIE MIAŁEM Z KIM PODZIELIĆ SIĘ SWOIMI PROBLEMAMI.**

**STABILIZACJA ZALEŻY W DUŻEJ MIERZE OD TEGO, CZY SZUKA SIĘ NOWYCH KLIENTÓW, CZY CZEKA SIĘ NA ZLECENIA, CZY PRACUJE SIĘ NA PROJEKTACH KRÓTKO-, CZY DŁUGOTERMINOWYCH, CZY NASZE USŁUGI MOŻNA KUPIĆ W ABONAMENCIE I TAK DALEJ.**

Z drugiej strony praca freelancera nie jest przecież do końca powtarzalna, bo za każdym razem musimy się dostosować do klienta czy nowej sytuacji. Dlatego, pomimo że mam bazę, moja oferta zawsze jest szyta na miarę.

I bardzo trudno byłoby mi to robić bez otwartości na bycie sprzedawcą, wytrwałości i chęci nauki. Przecież nikt sam z siebie nie dzwoni do nas z pytaniem, czy nie chcemy przyjąć zlecenia. To tak nie działa. Jasne, że mam klientów, z którymi pracuję od czterech czy pięciu lat, ale za każdym razem muszę odpowiadać na ich potrzeby, mieć coś, co oni będą chcieli kupić. Mam też klientów, którzy postanowili mi coś zlecić po kilku latach od pierwszego kontaktu i otrzymania oferty. Na szczęście większość projektów realizuję w przeciągu sześciu miesięcy.

**Marek:** Ja postanowiłem wypracować pewną równowagę w portfolio moich klientów. Co to dla mnie oznacza? Przede wszystkim utrzymanie takiego portfela, w którym mam klientów długoterminowych, którzy dają mi stabilność, oraz projektowych, którzy dają mi większe zastrzyki finansowe. Takie ustawienie bardzo dobrze mi się sprawdza. Co ciekawe, często się zdarza, że klienci projektowi zostają ze mną na dłużej, co z jednej strony jest niezwykle satysfakcjonujące, ale z drugiej trochę zaburza mój model. Dlatego zdarzają się miesiące, w których pracuję wyłącznie z klientami długoterminowymi, bo brakuje mi czasu na moją podstawową usługę, którą jest prowadzenie warsztatów strategicznych.

**PRZEDĘ WSZYSTKIM UTRZYMANIE  
TAKIEGO PORTFELA, W KTÓRYM  
MAM KLIENTÓW DŁUGOTERMINOWYCH,  
KTÓRZY DAJĄ MI STABILNOŚĆ,  
ORAZ PROJEKTOWYCH, KTÓRZY DAJĄ  
MI WIĘKSZE ZASTRZYKI FINANSOWE.**

**Piotr:** Z doświadczenia wiem, że wejście od razu w projekt długoterminowy jest bardzo trudne, bo zazwyczaj dla klienta wiąże się z ryzykiem. Natomiast, rzeczywiście, jeśli dasz się poznać z dobrej strony i dowozisz tematy, to klienci będą chcieli pracować z Tobą latami, stopniowo zacieśniając współpracę i zwiększając jej zakres. Ale to znowu są owoce do zebrania po trzech, czterech czy pięciu latach.

**NATOMIAST, RZECZYWIŚCIE, JEŚLI  
DASZ SIĘ POZNAĆ Z DOBREJ STRONY  
I DOWOZISZ TEMATY, TO KLIENCI BĘDĄ  
CHCIELI PRACOWAĆ Z TOBĄ LATAMI,  
STOPNIOWO ZACIEŚNIAJĄC WSPÓŁPRACĘ  
I ZWIĘKSZAJĄC JEJ ZAKRES.**

**Marek:** Wróćmy jeszcze na sekundę do tych mniej pożądanых rzeczy. Wspomniałeś, że nie lubisz pilnowania rzeczy pobocznych, czyli czegoś, co ja nazywam

pracą wokół pracy. To prawda, że do podstawowego zajęcia doradcy i etatu handlowca dochodzi wszystko to, co w korporacji wykonywały za Ciebie inne działy: cała papierologia, od umów po faktury, tematy prawne, rekrutacyjne i szereg innych, o których wcześniej nie tylko nie musiałeś pamiętać, ale często w ogóle nie zdawałeś sobie sprawy z ich istnienia. Przykłady? Bardzo proszę: biała lista podatników VAT, zmiana prawa dotyczącego leasingu. I to nie są jakieś jednorazowe akcje, tylko codzienność jednoosobowej działalności gospodarczej, czyli teatru jednego aktora, w którym trzeba grać wszystkie role. Trzeba, bo jeśli się nie podoła, to albo straci się szansę, albo pieniądze.

**Piotr:** Tak, tych operacyjnych tematów to chyba żaden freelancer nie lubi. I myślę, że ludzie, którzy mają dobrze opanowaną taką papierkową, wręcz urzędniczą robotę, nie powinni myśleć o rozpoczynaniu kariery wolnego strzelca. Ta praca znacznie częściej wymaga otwartości i kreatywności niż przewidywalności i powtarzalności.

**Marek:** Porozmawiajmy jeszcze chwilę o naszych początkach. Swoją działalność rozpocząłeś od budowania marek osobistych, prawda? Myślisz, że silna marka osobista jest warunkiem koniecznym do bycia freelancerem? Oprócz szczęścia oczywiście, bo to szczęście wydaje się rzeczą absolutnie fundamentalną. Sam przechodziłem z Tobą proces personal branding i nie mam wątpliwości, że bez marki osobistej prowadzenie działalności, jaką prowadzę dzisiaj, byłoby trudne, jeśli nie niemożliwe. Ale to pytanie do Ciebie jako do osoby, która dysponuje znacznie większą próbą.

**Piotr:** Najpierw zadajmy sobie pytanie, czemu w ogóle służy marka osobista. Dla mnie marka jest po to, aby ludzie chcieli robić z nami interesy, zanim poznają nas osobiście. Dlatego uważam, że jeśli chcesz być freelancerem i w miarę łatwo i swobodnie pozyskiwać nowych klientów, to marka osobista jest bardzo ważna.

**TAK, TYCH OPERACYJNYCH TEMATÓW TO CHYBA ŻADEN FREELANCER NIE LUBI.**

**MYŚLISZ, ŻE SILNA MARKA OSOBISTA JEST WARUNKIEM KONIECZNYM DO BYCIA FREELANCEREM? OPRÓCZ SZCZĘŚCIA OCZYWIŚCIE, BO TO SZCZĘŚCIE WYDAJE SIĘ RZECZĄ ABSOLUTNIE FUNDAMENTALNĄ.**

**NAJPIERW ZADAJMY SOBIE PYTANIE, CZEMU W OGÓLE SŁUŻY MARKA OSOBISTA. DLA MNIE MARKA JEST PO TO, ABY LUDZIE CHCIELI ROBIĆ Z NAMI INTERESY, ZANIM POZNAJĄ NAS OSOBIŚCIE.**

Dobra marka osobista bardzo ułatwia i przyspiesza proces sprzedaży. To, co robię, i co uważam, że każda osoba myśląca o freelancingu powinna robić, to bycie widocznym — trafiać w odpowiedni sposób, w odpowiednim momencie, do odpowiednich osób, żeby to one podjęły decyzję i zwróciły się do nas, gdy będą potrzebować naszej usługi. Aby to ci ludzie, mający swoje wyzwania, mogli mnie odnaleźć i zwrócić się do mnie: „Panie Piotrze, chcemy z panem pracować”.

Oczywiście ani Ty, ani ja nie wiemy, kiedy klienci szukają informacji na nasz temat. Ale wiemy, że szukają. Proces decyzyjny wygląda u nich tak, że najpierw mają problem, potem szukają informacji na dany temat, następnie sprawdzają, kto im może pomóc w rozwiązaniu danego problemu, i jeśli to jesteś Ty, to dopiero wtedy się z Tobą kontaktują.

Mając skutecznie zbudowaną i widoczną markę osobistą, jesteśmy cały czas widoczni na rynku i możemy też proponować inne ceny za nasze usługi, o czym doskonale wiesz. Będąc postrzegany jako doświadczony profesjonalista, na pewno możesz mieć stawki wyższe od średnich rynkowych. I jestem pewien, że zarówno Ty, jak i ja takie wyższe stawki możemy proponować. Ale to musi być wiarygodne, potwierdzone doświadczeniem i efektami pracy.

**Marek:** Tak, z doświadczenia wiem, że dobra marka zdecydowanie podnosi wartość oferowanych przez nas produktów. Po to jest marka, i jej wartość wyce-  
nia się właśnie w taki sposób, że określa się, o ile cena produktu markowego może być wyższa od produktu pozbawionego tej marki. Ceny, które ja proponuję moim klientom, są z pewnością wyższe od rynkowych, ale to wynika z tego, że moi klienci kupują znany produkt o określonej jakości, który został już sprawdzony na rynku — produkt markowy.

**Z DOŚWIADCZENIA WIEM, ŻE DOBRA  
MARKA ZDECYDOWANIE PODNOSI WARTOŚĆ  
OFEROWANYCH PRZEZ NAS PRODUKTÓW.**

Nie wiem, jakie były Twoje początki budowania marki osobistej, ale mój start był dość specyficzny. Robiłem to głównie przez LinkedIn, a że nie był to wtedy popularny serwis, większość moich znajomych podejrzewała, że jest to pewnie jakieś dziwne hobby czy chwilowa moda — taki Facebook, tylko nie o rodzinnej wyprawie na rolki, ale o pracy. Ludzie nie mieli wtedy takiej świadomości, jaką mają dzisiaj, i myślę, że łatwiej te marki osobiste się budowało. Myślisz, że teraz da się skutecznie i w miarę szybko zbudować markę osobistą, tak jak dało się to zrobić kiedyś?



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

Jeśli interesuje Cię świat freelancingu lub stoisz na rozdrożu, zastanawiając się nad swoją przyszłością zawodową, ta książka jest właśnie dla Ciebie. Zamiast magicznych recept, jak pracować mniej i zarabiać więcej, prezentuję w niej **prawdziwe historie obecnych i byłych freelancerów**, a także **przedsiębiorców, wzbogacone o wiedzę i doświadczenie w zakresie HR, budowania marki osobistej, psychologii, coachingu, komunikacji, marketingu i badań**. Wnikliwie rozprawiam się z mitami krążącymi wokół samozatrudnienia, takimi jak fałszywe przekonanie, że osoba pracująca jako wolny strzelec nie ma przełożonego i działa wyłącznie według własnego uznania, jak również że freelancing to forma niestabilna i pełna stresu. Ponadto pomagam w przygotowaniach do zmiany, podając **praktyczne wskazówki dotyczące budowania sieci kontaktów**, zdobywania niezbędnej wiedzy i doświadczenia, a także **pielęgnowania marki osobistej**.

Nazywam się **Marek Gonsior**. Przez wiele lat pracowałem na etacie: piąłem się po szczeblach kariery, byłem członkiem zarządu, prezesem fundacji czy wreszcie wielokrotnie nagradzanym dyrektorem marketingu. Cztery lata temu dokonałem rewolucji w życiu zawodowym i – zrezygnowawszy z pracy w wielkich firmach – rzuciłem się w wir freelancingu. Ta decyzja miała korzystny wpływ zarówno na sferę zawodową, jak i osobistą. Ale moje doświadczenia kolejny raz potwierdziły, że freelancing nie jest krainą mlekiem i miodem płynącą, tylko zajęciem, które wymaga solidnego przygotowania i zaangażowania w późniejszą, często trudną i samotną pracę. Różnorodne raporty jednak utwierdzają mnie w tej decyzji, bo przewidują, że w przyszłości pracy dla wolnych strzelców nie zabraknie, a w ciągu najbliższych lat freelancerzy będą stanowić nawet 20% wszystkich pracujących osób w Polsce.

Zapraszam Cię również do posłuchania mojego podcastu.

Więcej informacji na stronie **wyzwoleni.org**

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
**<http://onepress.pl>**



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książki **klasy** business

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-8322-693-4



9 788383 226934

Cena: 49,90 zł