

F



ROZMAWIAŁ
KRZYSZTOF
DOMARADZKI

Rynek powinien skorygować kurs, inwestorzy spojrzeć w lustro, a niektórzy przedsiębiorcy być może zająć się czymś innym, ponieważ biznes to nie jest gra dla wszystkich - Rafał Agnieszczak rysuje nowy kształt polskiego świata start-upowego

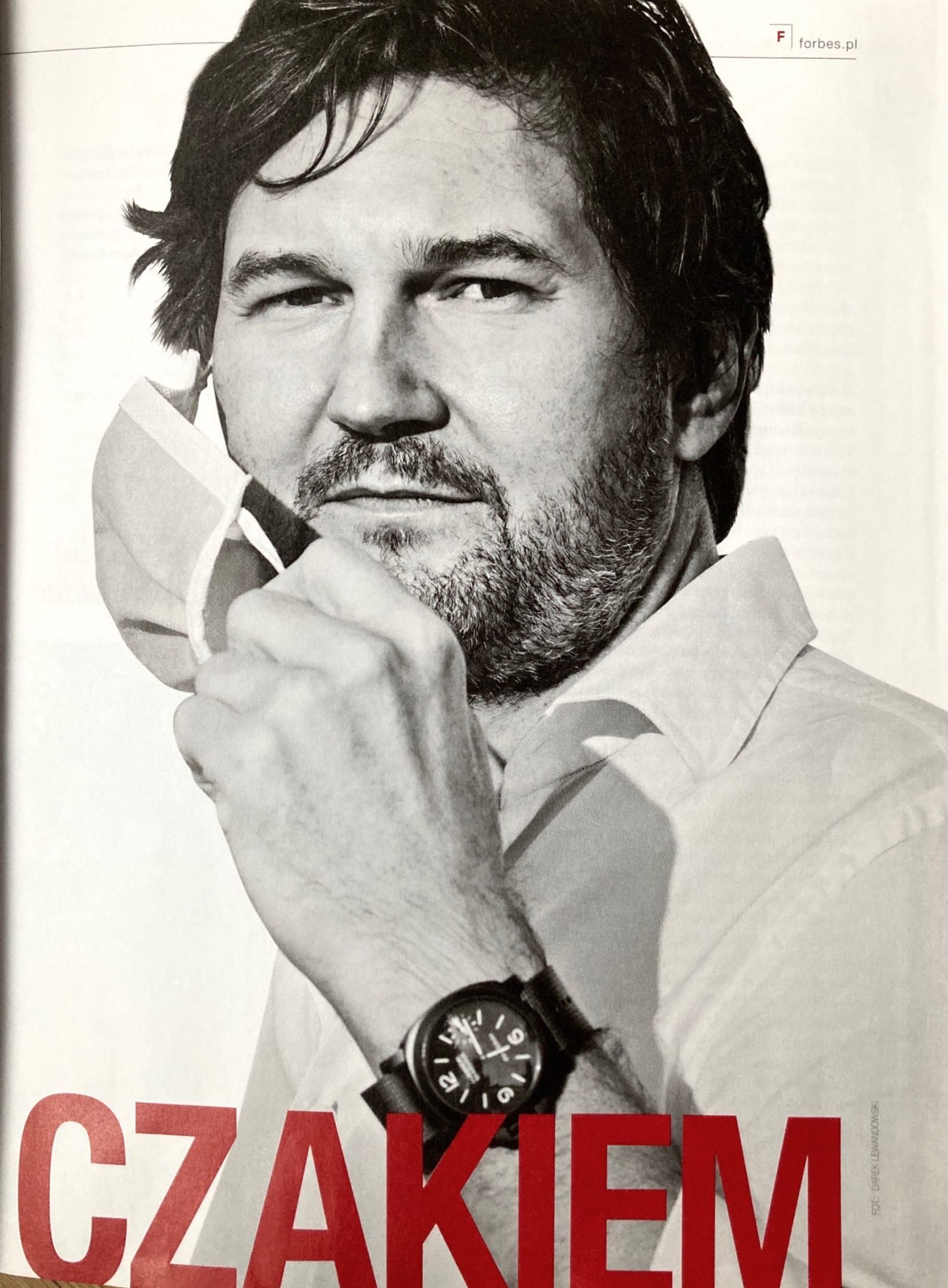
RAFAŁ AGNIESZCZAK

Pionier polskiego biznesu internetowego i ostry recenzent rynku technologicznego.

W 2001 roku (w wieku 21 lat) założył Fotkę.pl, jeden z najpopularniejszych polskich serwisów społecznościowych. Stworzył również takie firmy jak Furgonetka.pl (platforma usług kurierskich), Finansowo.pl (serwis pożyczek społecznościowych) czy Tri-Table (narzędzie do automatycznej sprzedaży reklam).

Przed pęknięciem bańki internetowej pracował w Ahoj.pl, jednym z pierwszych polskich portali. Zwolennik budowania firm „na wolno” – bez inwestorów, bez żyłowania wyników, bez marnotrawstwa. Ekonomicznymi przemyśleniami dzieli się na facebookowej stronie Ragni.net.

ROZMOWA Z RAFAŁEM AGNIESZCZAK



CZAKIEM

F

FORBES: Napisałeś mi przed rozmową, że dobrze się odnajdujesz w nowych czasach.

RAFAŁ AGNIESZCZAK: Wiem, że to zabrzmiało zuchwale, ale odkryłem, że jak ułał pasuję do modelu „wartime CEO” – ukutego przez Bena Horowitza, jednego z bardziej znanych przedsiębiorców i inwestorów z Doliny Krzemowej. Chodzi o zestaw cech, które predysponują do działania w czasach biznesowej wojny, a tak można postrzegać obecny kryzys. Ja nawet w czasach pokoju, gdy wszystko idzie dobrze, mam z tyłu głowy, że coś może się popsuć.

Robisz biznes od dwudziestu lat. Wystartowałeś zaraz po bańce internetowej, parę lat później nastąpił kryzys finansowy. Wcale nie było tak pokojowo...

Tyle że kryzysu z 2008 roku praktycznie nie odczułem. Polska była „zieloną wyspą”, a ja działałem w prężnym biznesie internetowym. Fotka osiągała wtedy rekordowe wyniki, miała więcej odłon niż Onet i generowała kilka milionów złotych zysku rocznie. Jest za to całkiem prawdopodobne, że moje podejście do biznesu wynika z pierwszego kryzysu, którego na szczęście nie doświadczyłem jako przedsiębiorca. Był 2001 rok, a ja pracowałem w Ahoj.pl, jednym z pierwszych dużych portali internetowych. To była superinnowacyjna firma – na przykład jako jedna z pierwszych na świecie oferowała pocztę e-mail dostępną przez przeglądarkę internetową, a „jakiś Google”, wówczas start-up istniejący zaledwie dwa lata, stworzył dla niej dedykowaną wyszukiwarkę indeksującą polski internet. Zatrudnialiśmy 120 dziennikarzy – więcej miała tylko „Gazeta Wyborcza” – i wydaliśmy na swoje istnienie 70 mln zł w ciągu roku. Rozpasanie było ogromne. Potem przyszedł kryzys, który zdmuchnął to wszystko w zaledwie kwartał. Wyznaję zasadę, że najlepiej jest się uczyć na cudzych błędach, dlatego gdy zakładałem później własny biznes, byłem już dużo bardziej ostrożny i oszczędny. W Fotce na początku działaliśmy na użyczonym serwerze, leżącym kątem na uczelnianym łączu. Nie płaciliśmy też za treści – wymyśliliśmy taki model działania, aby te dostarczali nam użytkownicy. Każdą złotówkę, którą mieliśmy wydać, oglądaliśmy ze wszystkich stron. To podejście zostało ze mną na całe życie.

Określasz je jako slow biznes. Opublikowałeś na Facebooku swoisty manifest slowbiznesowy.

Wychodzę z założenia, że jeśli w wyścigu wszyscy gnają na złamanie karku, to prędzej czy później ktoś się wyłoży. Zanim wstanie, otrzepie kolana i wróci do rywalizacji, to ten, kto biegł wolniej, ale za to bezpiecznie, wyprzedzi go i już nie pozwoli się dogonić. Oczywiście w tym modelu biznes nie rośnie ekspresowo, przez co tracisz pewne benefity, ale za to nie musisz drzeć o życie, gdy na rynkach dzieje się coś złego. Dzięki temu w czasie obecnego kryzysu nie zwolni-

liśmy ani jednego pracownika, podczas gdy wiele osób z mojego otoczenia gwałtownie cięło etaty i wszelkie koszty.

Startup Genome wyliczył, że 41 proc. start-upów na świecie ma zasoby gotówki na mniej niż trzy miesiące, a 65 proc. nie przetrwa sześciu miesięcy bez dodatkowego kapitału. Czujesz satysfakcję?

”

Kryzysy sprowadzają na ziemię, pokazując, że pewne rzeczy są niezmiennie. Na przykład to, że firmy muszą zarabiać



Nie czuję się lepszy od innych. Ale przez lata działania na rynku pełnym projektów „nasterydowanych” dotacjami i pieniędzmi inwestorów czasem miałem wrażenie, że biorę udział w wyścigu, w którym wszyscy wokół są na dopingu, a my bez tego musimy wykręcać sensowne wyniki. Teoretycznie jest to trudniejsze. Choć nie uważam, że działając bez inwestorów, jesteśmy gorsi lub słabsi, bo na końcu wszystko rozbija się o umiejętność budowania firm. Regularnie zgłaszają się do mnie przedsiębiorcy, którzy próbują coś stworzyć. I gdybym dostał kamerę TVN, to na temat większości ich firm dałoby się nakręcić cały sezon programu biznesowego w stylu „Kuchennych rewolucji” Magdy Gessler. Faktury na usługi, które są „nice to have”? Wywalamy. Kosmiczne płace założycieli? Przecież macie się dorobić na wartości firmy, a nie na pensjach. Wywalamy. Modele biznesowe, które zadziałają tylko wtedy, jeśli pięć czynników nałoży się na siebie? Wywalamy. Zwykle mnóstwo rzeczy można poprawić – i to bez pieniędzy.

Z czego najczęściej biorą się problemy polskich firm technologicznych?

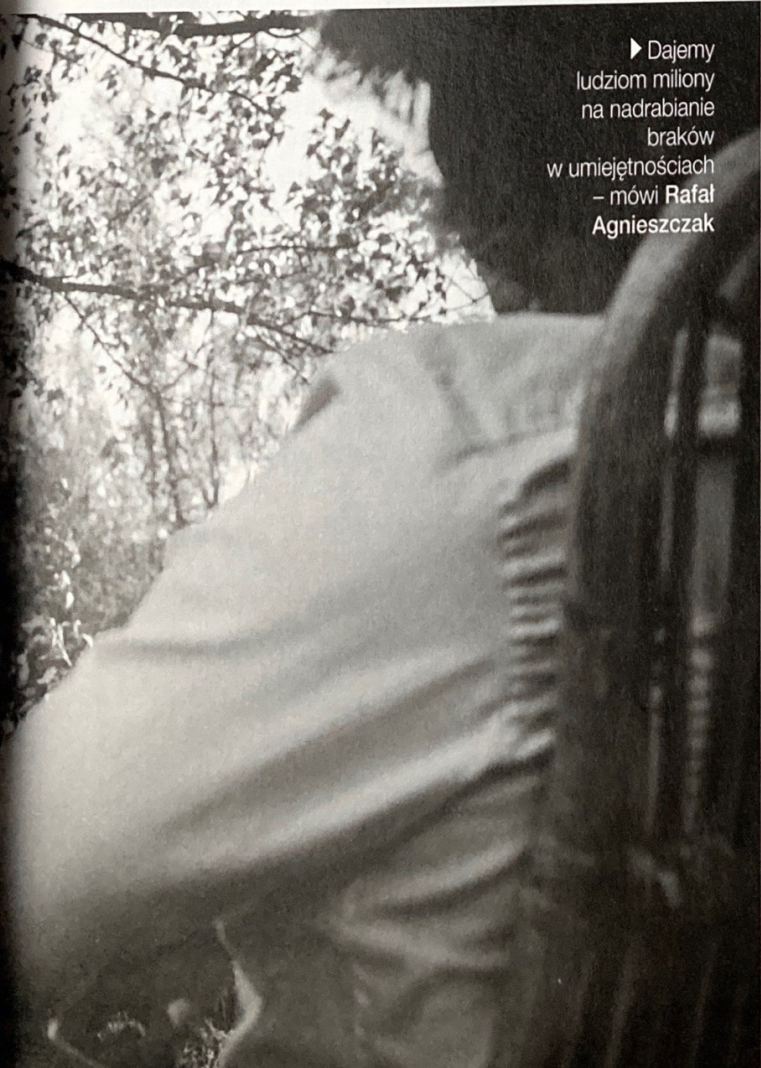
Żeby zrobić biznes, potrzebne są i pieniądze, i umiejętność. Oczywiście jeden geniusz technologiczny może zastą-

nić armię programistów i zbudować firmę typu Dropbox czy Cloudflare, ale to rzadkość. W Polsce przez wszystkie przypadki odmieniamy słowo „innovacyjność” i co do zasady jest to słuszne. Innowacje są po to, żebyśmy nie robili foteli do niemieckich aut, tylko produkowali samochody – lepiej być Apple niż Foxconnem, który dostarcza komponenty do apple’owskich telefonów. To dlatego płynie strumień pieniędzy w kierunku firm technologicznych. Ale problem polega na tym, że wszystko wytwarzamy w nieracjonalnie drogi sposób. Dajemy ludziom miliony na nadrabianie braków w umiejętnościach. Ba, nawet nagromadzenie mądrych ludzi niczego nie gwarantuje, jeżeli nie towarzyszy mu przedsiębiorczy głód. Tym bardziej że wcale nie mamy tak mocnych kadr, jak nam się wydaje. Przeciętny start-up na Zachodzie nadal jest bardziej kompetentny niż dobry start-up w Polsce. A to dlatego, że u nas firmy często budują ci najbardziej krnąbrni i kwestionujący ustalony porządek, podczas gdy najlepsi merytorycznie często idą do korporacji. To pewnie stąd częsty start-upowy frazes: „zatrudnij lepszych od siebie”.

W ostatnich latach przedsiębiorczość była bardzo silnie promowana. Masa ludzi uwierzyła, że lepiej spróbować sił w start-upie, niż iść do konsultingu czy bankowości inwestycyjnej.

Oczywiście, tylko że zrodziła się z tego dziwna moda. Bycie start-upowcem daje nimb wyjątkowości, jak granie w dobrym klubie piłkarskim. Własna firma, konferencje branżowe, inwestorzy, „CEO” na wizytówce – to fajnie wygląda. Ale nie zawsze do budowania firm biorą się osoby najlepiej do tego predysponowane. One często odkładają ten plan na później. Racjonalność podpowiada im, żeby pójść do korpo, nauczyć się biznesu, a dopiero potem spróbować robić go na własny rachunek. Tyle że gdy masz czterdzieści kilka lat, dobrą posadę, rodzinę i kredyty, nie jest to takie proste. Najłatwiej jest wejść do tego świata, gdy możesz zaryzykować. Co stracisz w wieku dwudziestu kilku lat? Rower? Dlatego trzeba promować przedsiębiorczość od początku, tylko w inny sposób. Nie można lekką ręką rzucać pieniędzy na rynek. Wtedy tworzy się bezsensowna gorączka złota. A przez to do robienia biznesów technologicznych biorą się ludzie, którzy mają głównie umiejętność autoprezentacji, a lukę kompetencyjną próbują zasypać pieniędzmi. „Brak skilla” to podstawowy grzech młodych przedsiębiorców – wybierają się w Himalaje ze świetnym ekwipunkiem, ale średnimi umiejętnościami. Z takimi można pójść w Bieszczady, a nie cyfryzować daną branżę czy podbijać globalny rynek.

Spodziewasz się, że przez koronawirusa inwestorzy zaprzestaną finansowania firm, które muszą zbudować potężną masę, zanim zaczną walczyć o rentow- ▶



▶ Dajemy ludziom miliony na nadrabianie braków w umiejętnościach – mówi Rafał Agnieszczak

F

ność? Takich jak Uber czy WeWork, przez lata sprzedających obietnicę sukcesu?

Nastąpi pewien reset systemu. Ale nie sądzę, by ludzie nagle uwierzyli, że bootstrapowanie [budowanie firmy bez pomocy inwestorów – red.] jest jedyną słuszną drogą. Z kolei inwestorzy już zbyt wiele zainwestowali w różne projekty, żeby teraz odpuścić. Pewnie będą do tych firm jeszcze dorzucać pieniądze, aby finalnie wyjść na swoje. Sam kiedyś wierzyłem, że ten świat tak powinien wyglądać. Pamiętam, jak jeden profesor z SGH opowiadał na początku tego tysiąclecia, że istnieje coś takiego jak „nowa ekonomia”. Że biznesy internetowe nie muszą się opierać na twardych regułach finansowych. Ale kryzysy często sprowadzają na ziemię, pokazując, że pewne rzeczy są niezmiennie. Na przykład to, że firmy muszą zarabiać i nie można na to czekać w nieskończoność. Teraz na pewno wiele nowych projektów będzie miało większy problem z pozyskiwaniem dużych pieniędzy.

„Rynek oczyści się z kiepskich projektów – przekombinowanych narzędzi, nieoprawnie optymistycznych wizji, marnych ficzerów udających kompleksowe usługi. To, co oczywiste w naturze biznesowej, znowu weźmie górę nad iluzją, którą pompowaliśmy przez lata”. To fragment twojego wpisu na Facebooku. Czym jest ta iluzja? Mówi się, że papier wszystko przyjmie. Do niedawna sądzono, że tak samo jest z biznesem w internecie. Marc Andreessen powiedział, że software zjada świat, więc wszyscy rzucili się do robienia oprogramowania. Na całym świecie pierwszym filtrem projektów są fundusze venture capital, które przeglądają kilkaset pomysłów rocznie, by ostatecznie zainwestować w kilka. Problem w tym, że u nas nie ma tylu dobrych przedsięwzięć, którym warto byłoby dać pieniądze. I nie powinniśmy się w tej kwestii oszukiwać.

Fundusz zakłada, że kilka inwestycji nie wypali, kilka będzie takich sobie, a jedna czy dwie zwróci cały zainwestowany kapitał. To tylko teoria. W Polsce mamy setki funduszy, ale tylko kilka zwróciło zainwestowany kapitał. Podejrzewam, że Polski Fundusz Rozwoju tak naprawdę traktuje tworzenie kolejnych funduszy jako inwestycję w kadry i na-

”
Przeciętny start-up na Zachodzie nadal jest bardziej kompetentny niż dobry start-up w Polsce. A to dlatego, że u nas firmy często budują ci najbardziej krnąbrni, podczas gdy najlepsi merytorycznie często idą do korporacji. To pewnie stąd częsty start-upowy frazes: „zatrudniaj lepszych od siebie”

65
PROC.

START-UPÓW
NA ŚWIECIE
nie przetrwa
sześciu miesięcy
bez dodatkowego
kapitału

ukę rynku VC, bo w Izraelu też tak kiedyś zrobiono i to zadziałało. Tyle że nas nie stać na pójście tą ścieżką. My musimy na każdym poziomie „hackować system”. Jak student, którego na nic nie stać, a mimo to jakoś sobie radzi. W internecie nie ma kilku lig, jest jedna – ekstraklasa. I żeby w niej grać, musimy kombinować, nieustannie wykorzystywać narodową umiejętność, czyli robić coś z niczego. To potencjalnie nasza jedyna przewaga. Nie wykorzystujemy jej, a przez to przegrywamy nawet z krajami mniejszymi od Polski. Weźmy taki Synerise. Ma pomysłowego założyciela [Jarosława Królewskiego – red.], działa na cudownym rynku marketing automation i stworzył piękny produkt – swego czasu najlepszy na poziomie technologicznym. Ale firma nie zrobiła tego samego w wymiarze biznesowym i dlatego jest ciągle dwa lata do tyłu względem np. słowackiej firmy Exponea. Królewski to nieco ekscentryczny, ale poczciwy facet, którego bardzo lubię, ale on sam mówi o sobie, że jest kiepskim przedsiębiorcą. I dlatego trochę jest symbolem tego, że tworzymy świetne technologie, ale nie potrafimy tego wykorzystać.

W zeszłym roku w polskie start-upy zainwestowano rekordowo dużo pieniędzy – ponad miliard złotych. Popłynęły do nich środki od Goldman Sachs, Naspersa, funduszy z Doliny Krzemowej. Stoisz w kontrze do polskich inwestorów VC, którzy uważają, że tak dobrze jeszcze nie było.

Oni muszą tak mówić, ponieważ dzięki temu nakręcają zainteresowanie branżą, w której działają. Im więcej rund finansowania, tym więcej pieniędzy na rynku i tym więcej mogą na tym ugrać. Inwestorzy uprawiają pewnego rodzaju hazard – obstawiają najlepszych dżokejów. Ja natomiast uważam, że mamy świetne konie, ale słabych dżokejów. Skoro w prawie 40-milionowym kraju za każdym razem jako przykłady potencjalnych globalnych sukcesów podajemy te same spółki – DocPlannera, Branly, Booksy i Synerise – to coś jest nie tak.

Mamy też świetne projekty, które nie wyrosły dzięki podążaniu typową ścieżką VC: Pracuj.pl, LiveChat, producenci gier. No właśnie. To przykłady przedsiębiorców, którzy rozsądnie korzystali z pieniędzy i w efekcie zrobili duży biznes. Z dużego finansowania na



► Rafał Agnieszczak uważa, że mnóstwo rzeczy w polskich start-upach można poprawić zupełnie bez pieniędzy

początku rzadko wynika coś dobrego. To tak, jakby dać nastoletkowi ścigacz, który w trzy sekundy rozpędza się do setki. Jeżeli jest dobrym kierowcą – co w młodym wieku zdarza się rzadko – to sobie poradzi. Jeśli nie, to się zabije.

Inwestorzy podkreślają, że nie dają wyłącznie pieniędzy, lecz tzw. smart money – kapitał, kontakty i pomoc w budowaniu biznesu. Uważasz, że to frazes?

Wszyscy wiedzą, jak się pływa, ale nie wszyscy potrafią pływać. Na rynku jest wielu ludzi, którzy zaskakują wiedzą i mogą na wrywki cytować Techcrunch czy Steve'a Blank'a. Ale to jeszcze nie oznacza, że potrafią budować firmy. Nie mylmy mądrości z odczytaniem. Ani „doersów” z „thinkersami”. Biznes bardziej potrzebuje tych pierwszych, praktyków z krwi i kości. Ludzi, którzy udzielą pomocy w konkretnych problemach, bo sami przez nie przeszli. Z tym mamy problem. Ja na przykład kompletnie nie wiem, od kogo z Polski mógłbym czerpać wiedzę. Najchętniej robiłbym to od bohaterów okładek „Forbesa” – przedsiębiorców, którzy tworzą biznesy od trzydziestu, czterdziestu lat, jak Michał Sołowow, Zygmunt Solorz czy Zbigniew Jakubas. Gdyby ktoś taki chciał zainwestować w mój biznes, uznałbym, że to rzeczywiście jest smart money. Ale nasi najbogatsi z reguły nie interesują się start-upami.

I to się chyba nie zmieni. Za parę lat w proces przekazywania wiedzy z ramienia najbogatszych będą mogli się włączyć co najwyżej producenci gier.

Mimo wszystko wierzę, że wkrótce oprócz kolejnych twórców gier do listy dołączy paru dzisiejszych trzydziesto-, czterdziestolatków, którzy działają w nowych technologiach. Ale nie dziwię się, że obecna czołówka najbogatszych nie rwie się do inwestowania w internet. Oni nie chcą się sparzyć, wchodząc do systemu, w którym na tym etapie wciąż trudno zarobić duże pieniądze. Ale to się zmieni. Warren Buffett też kiedyś wolał tradycyjne biznesy, a potem zainwestował w Apple. U nas najbogatsi powoli się przekonują. Zygmunt Solorz właśnie kupił Interię, choć spokojnie mógł to zrobić już 15 lat temu. Michał Sołowow zainwestował w druk 3D (3DGence) i biotechnologię (OncoArendi). Krzysztof Domarecki uruchomił fundusz inwestycyjny Fidiasz – i choć zaliczył falstart, to kontynuuje obronę strategię. Do tego znacznie częściej w nowe technologie wchodzi czołowi menedżerowie. Przez lata zarabiali po kilka milionów rocznie, a teraz inwestują w start-upy, bo to nobilitujące i pozwala im być na czasie. Tyle że ich inwestycje często przypominają grę w totka. Byłoby lepiej, gdyby nie tylko dawali pieniądze i nazwisko, ale także wchodzili do firm, zakasywali rękawy i brali się do roboty.

Jeszcze założyciel start-upu musiałby się zgodzić na taką ingerencję. ►



► Rafał Agnieszczak przekonuje Krzysztofa Domaradzkiego, że najbogatsi Polacy w końcu zaczną inwestować w nowe technologie. Ale na razie nie widzą w tym szansy na zarobienie dużych pieniędzy

”

W internecie nie ma kilku lig, jest jedna – ekstraklasa. I żeby w niej grać, musimy kombinować, wykorzystywać narodową umiejętność, czyli robić coś z niczego. To potencjalnie nasza jedyna przewaga

A może to powinien być standard? Ktoś, kto szefował 20 lat w dużych firmach, zwykle potrafi odnaleźć się w wielu sytuacjach. Może więc byli prezesi nie powinni wspierać start-upów z ambony, tylko zamienić garnitury na bluzy dresowe i zasiąść za biurkiem razem z zespołem. Jak w tej komedii z Robertem De Niro...

....„Praktykancie”.

Tam doświadczony menedżer wszedł do start-upu modowego i stał się mentorem jego założycielki. Jeśli taki człowiek jeszcze dołożył swoje pieniądze, byłby zdeterminowany, żeby się udało. Obie strony dostałyby świetną lekcję. Gdyby do wspomnianego Synerise menedżerowie Microsoftu czy Oracle trafili nie jako pracownicy, lecz w roli inwestorów, którzy razem z Jarosławem Królewskim rozwijałoby biznes, to może firma zostałaaby w końcu mistrzem świata. Taką próbę podjął Billon, do którego dołączyli Andrzej Klesyk i Wojciech Kostrzewa. W efekcie ludzie, którzy znają się na blockchainie, spotkali się z tymi, którzy potrafią robić biznesy w branży finansowej.

Jakiś czas temu chciałeś uczyć biznesu poprzez Startup School. Wymyśliliście, że będziecie dawać raczkującym przedsiębiorcom wszystko oprócz pieniędzy.

I to był problem. Gdy człowiek ma do wyboru pieniądze albo wiedzę, zawsze wybierze to pierwsze. My pomagaliśmy firmom na bardzo wczesnym etapie, a zaraz potem pojawiały się fundusze, które dawały kapitał. Nie byliśmy w stanie z tym rywalizować.

Większość projektów Startup School upadła.

To naturalne dla fazy pre-seed. Ale dwa wciąż działają. Jednym z nich jest platforma eWejściówki. To idealny przykład tego, co chcieliśmy zrobić. Twórca tego projektu, Maciej Wartacz, był wcześniej konsultantem BCG. I mógłby być nim nadal, gdyby nie odważył się przyjść na pierwsze spotkanie, dzięki któremu finalnie wybrał drogę przedsiębiorczości. Ja zresztą nadal kontynuuję ideę Startup School, ale w mniej sformalizowany sposób – pod swoim nazwiskiem. W ciągu roku przeprowadzam ponad sto rozmów ze start-upowcami. Jeśli mają zadatki na dobrych przedsiębiorców, mocno ich popycham w stronę biznesu, nie oczekując niczego w zamian. Mnie też ktoś kiedyś w ten sposób zachęcił.

Podczas pandemii często cytuje się Warrena Buffetta i jego pływanie bez majtek podczas odpływu oraz Mike'a Tysona, który powiedział, że każdy ma jakiś plan, dopóki nie dostanie w mordę. Ty przytoczyłeś na Facebooku słowa boksera, sugerując, że kryzys daje dobre alibi, aby odpuścić sobie robienie biznesu. Właściwie zniechęcasz do przedsiębiorczości.

Bo jeśli ktoś dostaje cios i nie jest w stanie po nim wstać, to prawdopodobnie powinien zająć się czymś innym. I mam nadzieję, że po koronawirusie – o ironio! – będzie lepiej. Może w warunkach wojennych ludzie zmądrzeją, będą mocniej pracować i nabywać kompetencje, zamiast je kupować? A może razem z przedsiębiorcami będą to robić doświadczeni menedżerowie, którzy zaczną pracować ramię w ramię z 20-latkami? Liczę, że rynek się oczyści.

A jak obecna sytuacja odbiła się na twoich biznesach. Domyślam się, że Furgonetka [broker usług kurierskich – red.] ma się świetnie. A Fotka?

Też ma się nieźle. To bardzo specyficzny twór. Wiele osób nie ma pojęcia, co się z nim dzieje.

Ludzie myślą, że nie żyje.

Bo wrzucają ją do jednego worka z Gronem czy Naszą Kłusą. A ta firma od 18 lat jest dochodowa, ma rentowność na poziomie 60 procent i co roku daje 2–2,5 mln zł zysku. Pozostałe biznesy też się trzymają. Tri-Table to platforma do sprzedaży reklam w modelu programatycznym, posiadająca produkt pozwalający na optymalizację budżetów reklamowych w tym trudnym czasie. Finansowo.pl oferuje pożyczki społecznościami, które wobec załamania się ryn-

ku kredytowego powinny cieszyć się sporą popularnością. Z kolei Brutto daje faktoring, czyli od razu zamienia wystawiane faktury na gotówkę, co może się przydać firmom w czasie kryzysu. Nie mam na co narzekać – biznesy albo rosną, albo są w stanie znaleźć dla siebie nowe miejsce.

Jesteś jeszcze gdzieś większościowym udziałowcem? W żadnej firmie nim nie jestem.

Jak to?

W swoich biznesach jestem zwolennikiem partnerskich relacji, co oznacza, że w każdej z firm mam równowartościowego współnika. Działam w ten sposób właściwie od początku. Czysty i prosty podział – po 50 procent. Zresztą od jakiegoś czasu staram się nie otwierać już nowych biznesów, tylko koncentrować na rozwoju obecnych – zwłaszcza Furgonetki, w której w tym roku znacząco chcemy przekroczyć 100 mln zł obrotu – hołdując zasadzie, że to nie jest świat dla małych firm. Zresztą część z moich firm powstała jako spin-offy, a więc dzięki temu, że wcześniej miałem inne biznesy w danym sektorze. Jesteśmy w branży adtech [Tri-Table – red.] tylko dlatego, że dekadę wcześniej postanowiliśmy monetizować Fotkę poprzez własne biuro reklamy. W 2004 r. wydawało nam się, że gdy zrobimy ładny i darmowy serwis aukcyjny, to wygramy z Allegro. To się oczywiście nie udało, ale na bazie serwisu Świstak.pl, który wtedy uruchomiliśmy, jakiś czas później powstała Furgonetka. Z kolei dzięki Finansowo.pl powstało Brutto. Teraz dobijam do czterdziestki, więc biegam głównie po swoim boisku. Jeżeli ktoś chce, żebym gdzieś gościnnie wystąpił, robię to z poziomu rady nadzorczej.

Prowadzisz kilka firm, doradzasz przedsiębiorcom, a do tego jeszcze publikujesz manifesty i wyklócasz się na Facebooku. Po co ci to? Moja hipoteza jest taka, że po prostu lubisz się bić.

Leszek Balcerowicz napisał książkę o tym, że w słusznych sprawach trzeba się bić. I ja też tak uważam. Pisanie na Facebooku nie zajmuje dużo czasu i nie koliduje z biznesem, za to daje możliwość pokazania ludziom innej strony przedsiębiorczości. Staram się dekonstruować, krytycznie podchodzić do tego, co widzę. Kiedyś żałowałam, że nie odważyłam się napisać, iż Amber Gold to ściema, choć byłam pewien, że jakiś facet po liceum ekonomicznym nie może inwestować w złoto lepiej od profesjonalistów. Dlatego teraz nie mam oporów, aby pisać, że coś wcale nie działa tak kolorowo albo jest po prostu fejkem. Wierzę, że mam mandat, aby się wypowiadać na temat biznesu internetowego, bo w końcu zajmuję się tym od dwudziestu lat. Stać mnie więc na odwagę, aby czasem powiedzieć: „Hej, to wcale nie lewituje. To zaraz spadnie”. F

ROZMAWIAŁ KRZYSZTOF DOMARADZKI