

DROGA ŻYWNOŚĆ. SZANSA CZY KLĄTWA?

JAK ZROBIĆ BIZNES W ŚWIECIE BEZ ROSJI

F

KWIECIEŃ
2022

NAJLEPSZE KANCELARIE PRAWNE 2022

NA GIEŁDZIE WCIĄŻ JEST MAŁO KOBIEC



Forbes

KWIECIEŃ 2022 • forbes.pl

04/2022 cena 19,90 zł
D = 7,50 Euro (w tym 8% VAT)

#SOLIDARNI Z UKRAINĄ

TYLKO U NAS



50 RANKING

NAJLEPSZYCH
RESTAURATORÓW
W POLSCE
2022

RAFAŁ

AGNIESZCZAK

NIE CHCĘ BYĆ NAJWIĘKSZY, ZAMIERZAM BYĆ NAJLEPSZY. TWÓRCA
FOTKI I FURGONETKI ROBI BIZNES NA WŁASNYCH ZASADACH



RAFAŁ AGNIESZCZAK

► Komfort nieoglądania się za siebie – to jeden z fundamentów słowbiznesowej filozofii **Rafała Agnieszczaka**



NIE CHCĘ BYĆ NAJWIĘKSZY, ZAMIERZAM BYĆ NAJLEPSZY



ROZMAWIAŁ
KRZYSZTOF DOMARADZKI

Rafał Agnieszczak, twórca słynnej Fotki.pl i szybko rosnącej Furgonetki.pl, opowiada, jak można budować biznes szybko, tanio i dobrze. W dodatku bez inwestorów, etycznie i z dużym lokalnym komponentem. A przede wszystkim – po swojemu

RAFAŁ AGNIESZCZAK: Ostatnio spotkaliśmy się tuż po wybuchu pandemii. Muszę się wam kojarzyć z kryzysami...

FORBES: Zbieg okoliczności. A pamiętasz, od czego zaczęliśmy tamtą rozmowę? Pewnie od maseczek.

Od tego, że nieźle się czujesz w modelu „wartime CEO”.

No tak... Okazało się, że nie tylko ja. Pandemia była okresem próby dla prezesów, którzy się zasiedzieli w dobrobycie ostatnich kilkunastu lat, ale większość z nich bardzo dobrze przystosowała się do nowej rzeczywistości.

Zaskoczyło cię to?

Nie tylko mnie. Na początku nikt nie przewidywał, że zamiast suchego roku będzie okres żniw. I to nawet w tradycyjnych branżach, takich jak na przykład nieruchomości. Wystarczy spojrzeć na waszą ostatnią listę najbogatszych – majątek lidera, Michała Sołowowa, urósł w ostatnim roku o 75 procent. Takich przypadków jest więcej.

Teraz to „wartime CEO” przestało być umowne. Mamy wojnę. Czy to fundamentalnie zmieni nasz biznes?

Już teraz nie zaryzykuję takiej tezy. Według mnie sprawdzi się reguła, że więksi stają się jeszcze więksi, a mniejsi coraz mniejsi. Abstrahując od rosnących majątków najbogatszych, duże firmy już teraz mają taką siłę oddziaływania, że mogą sobie ▶

RAFAŁ AGNIESZCZAK

▶ **Rafał Agnieszczak** stroni od zewnętrznego finansowania. Jak tłumaczy: przedsiębiorcy powinni koncentrować się na budowaniu firm, a nie na gierkach z inwestorami



umościć komfortowe warunki działania bez względu na okoliczności. Oczywiście kosztem mniejszych. Tak jak przy powodzi: duży budynek się ostanie, a ten mniejszy woda porwie ze sobą.

Jesteś właścicielem szybko rosnącej firmy w kraju, obok którego właśnie wybuchła wojna. Co robisz?

My akurat niespecjalnie musieliśmy reagować, bo nasz biznes jest wyłącznie polski. Wcześniej tylko obserwowaliśmy rynek ukraiński, na którym, co ciekawe, e-commerce i logistyka są całkiem niezłe rozwinięte. To nie jest pustynia do obsadzenia. Kiedyś chcieliśmy tam wejść, ale przez wrodzoną ostrożność tego nie zrobiliśmy, więc teraz podziękowaliśmy sobie w duchu za tamtą wstrzeźliwość.

A to nie jest tak, że przedsiębiorca, niezależnie od strategii, ciągle musi wchodzić w inne buty, w tym przypadku – w buty geopolityka?

W jakimś stopniu tak. Ale ja wyznaję zasadę, że nie należy się martwić rzeczami, na które się nie ma wpływu, tylko bacznie obserwować świat i wyciągać wnioski. A przedsiębiorca

powinien umieć zachować zimną krew. Jak kierowca, który gdy widzi, że coś dziwnego dzieje się na drodze, nie hamuje gwałtownie, żeby nie wpaść w poślizg, tylko jedzie dalej, mądrze manewrując między przeszkodami. Na początku pandemii wielu biznesmenów zaczęło masowo zwalniać ludzi, co – jak wiemy z dzisiejszej perspektywy – było błędem, bo nawet restauracje w miarę szybko odbiły się od dna.

Teraz przedsiębiorcy tłumnie pomagają Ukraińcom.

Wreszcie się dowiedzieliśmy, czym jest CSR.

Dla jednych to jest CSR, ale inni po prostu uważają, że skoro się dorobili, to teraz mogą pomóc. Zwłaszcza że w takim momencie dobra koordynacja działań jest najważniejsza. Byłem na granicy półtorej doby po agresji Putina i widziałem jeden wielki bałagan, w którym masa życzliwych ludzi próbowała organizować transport czy sprzęt. A kto ma największe umiejętności w tym zakresie? Przedsiębiorcy. Na szczęście okazało się, że polski biznes, tak jak i całe społeczeństwo, zdał egzamin. W życiu się nie spodziewałem aż tak ofiarnej reakcji na tego typu tragedię.

Badanie Edelman Trust Barometer pokazuje, że ludzie bardziej ufają swoim pracodawcom niż rządowi i mediom. A jeszcze chwilę temu przedsiębiorcy to byli cwaniacy i geszefciarze. Zachowanie polskiego biznesu w obliczu wojny ostatecznie zmieni jego wizerunek? Spojrzałbym na to długofalowo. W latach 90. rzeczywiście mieliśmy wielu przedsiębiorców, którzy brutalnie rozpychali się łokciami. Potem pojawiło się moje pokolenie, dla którego obowiązywały już inne standardy. A teraz wchodzi kolejne – dzisiejszych dwudziestolatków, którzy mają jeszcze inne podejście. Oni nie robią biznesu, żeby za wszelką cenę „trzępać kasę”. Nie są krwiożerczy. Budują firmy, ponieważ mają zestaw umiejętności, który ich do tego predysponuje. Oczywiście chcą zarobić, ale czy to będzie x czy 2x, nie jest już takie istotne. Nie widzą sensu w ściąganiu się na pomnażanie majątków. Zresztą ja też metrykalnie załapałem się jeszcze do pokolenia milenialsów i pielęgnuję w jakimś stopniu kulturę „slowbiznesową”. Nie czuję potrzeby, aby przeć za wszelką cenę do przodu. To daje mi komfort nieogładania się za siebie.

Skąd ci się to wzięło? Geny, wychowanie?
 Nie wiem. Z testu Gallupa wynika, że rywalizacja jest jedną z moich najważniejszych cech. Ale chodzi raczej o rywalizację z samym sobą. Nie motywuje mnie myśl, że muszę coś osiągnąć, bo ktoś na torze obok przeży muskuły. Chcę być lepszy od samego siebie. Generalnie czuję potrzebę robienia rzeczy dobrze i to daje mi satysfakcję. Nie muszę być największy, ale chciałbym być najlepszy.

Kiedy kolejne firmy technologiczne zasadzają się na globalny biznes, na co dostają grube miliony od inwestorów, nie bardzo widzę możliwości, aby twoja slowbiznesowa idea przyjęła się na masową skalę.
 Ale to dwie różne dyscypliny. Trochę jak we wspinaczce, gdzie możesz zdobyć górę na dwa sposoby: metodą obłęzniczą, czyli ze świtą Szerpów, kilkoma obozami i poręczowaniem drogi aż po szczyt, albo alpejską – małym zespołem, szybko, bez tlenu z butli. Musisz sobie zadać pytanie: któ-



Na pewno nie zniósłbym człowieka w garniturze, który myślałby, że lepiej ode mnie rozumie mój biznes. Jeśli miałby tylko załatwić finansowanie i trzymać się z tyłu, to w porządku

ra metoda da mi więcej satysfakcji? Biznes to nie są igrzyska, w których musisz walczyć o medale. Możesz go uprawiać po swojemu. Czy ja bym się dobrze czuł, gdyby ktoś wyporęczał za mnie drogę, a potem wręcz wciągnął mnie na szczyt? Nie. Dla mnie najpiękniejsza jest właśnie moja droga, może trudniejsza i bardziej ryzykowna, ale za to dająca większą satysfakcję. O ironio, według mnie to właśnie przedsiębiorcy, którzy myślą o tym, aby za wszelką cenę i wszelkimi metodami znaleźć się na szczycie, mają trudniejszą i mniej przyjemną drogę. Mimo ogromnego wsparcia ciągle się umartwiają, czy podolają, czy dostaną pieniądze na czas, czy zmieszczą się w okienku inwestycyjnym itd.

Rzeczywiście często spotykam start-upowców, których głównym zajęciem jest zbieranie finansowania.
 Dla mnie to karykatura przedsiębiorczości.

A jeśli ktoś to lubi?
 W porządku. Ale to wtedy nie jest biznes, tylko praca w branży fundraisingu.

Czyli dla ciebie właściciel firmy powinien być sam sobie sterem, żeglarzem i okrętem.
 W przedsiębiorczości świetne jest to, że trzeba się znać na wszystkim. Oczywiście muszę mieć obok siebie ludzi, którzy są ode mnie lepsi w IT, marketingu czy sprzedaży, ale powinienem dobrze rozumieć wszystkie elementy biznesowej układanki. Bo to jest dobre dla firmy. Właściciel, który nie rozumie, jak działa jego biznes, nie jest w stanie podejmować słusznych decyzji. Pcha się na szczyt, ale boi się, że spadnie. Najchętniej dałby się tam wnieść w lektycie. A ten, który rozumie organizację, robi swoje i cieszy się wspinaczką.

A może twoje podejście wynika z tego, że nie zdzierzyłbyś inwestora, który mówiłby, co masz robić? Nawet jeśli miałby dobre intencje.
 Na pewno nie zniósłbym człowieka w garniturze, który myślałby, że lepiej ode mnie rozumie mój biznes. Jeśli miałby tylko załatwić finansowanie i trzymać się z tyłu, to w porządku. Teraz coraz bardziej ▶

▼
165
MLN PLN
PRZYCHODU
 wypracowała
 Furgonetka.pl
 w 2021 roku

RAFAŁ AGNIESZCZAK

popularna staje się nowojorska szkoła venture capital, w której inwestorzy działają według schematu: przebijamy kwotę finansowania konkurencję, załatwiamy formalności szybko i bezboleśnie oraz nie oczekujemy zbyt wielu praw korporacyjnych. Mocno upraszczam, ale taki inwestor mógłby być w porządku. Oczywiście dla kogoś, kto startuje w biznesowych igrzyskach.

W czasie pandemii słyszałem o wielu rundach, które udało się zamknąć w tydzień. Wystarczyło, że przedsiębiorca działał w rozgrzanej branży, znał inwestorów, a budowany start-up to nie było jego pierwsze rodeo.

Sztuką jest wypracowanie sobie warunków, żeby to mogło w ten sposób funkcjonować. Najważniejsze, żeby przedsiębiorcy mogli robić biznesy, a nie interesy. Żeby koncentrowali się na budowaniu firm, a nie na gierkach z inwestorami. Nasza gra jest prosta. Kiedyś podsumowałem sposób działania w jednej z moich firm. Po pierwsze, robimy dobrze. Po drugie, często robimy szybko. A po trzecie, staramy się robić tanio.

Jak u mechanika samochodowego. Tyle że tam w najlepszym razie zgadzają się dwa z trzech elementów. No właśnie. A my dążymy do tego, aby działały wszystkie trzy. A gdy robisz coś z inwestorem, może być dobrze i szybko, ale nigdy nie będzie tanio. W tym modelu wszelkie braki zasypuje się pieniędzmi. Tak jak w kultowym cytacie: „płacę jak za prezydenta”. A można byłoby trochę pogłówkować i zrobić to samemu.

To samodzielne budowanie firm nieźle wam wychodzi. Niedawno wspomniałeś, że Furgonetka.pl, broker usług kurierskich, którego rozwijasz z Andrzejem Ciesielskim, to w tej chwili największy technologiczny bootstrap w Polsce, czyli firma tworzona bez wsparcia inwestorów. Tak wynika z mojej analizy. Oczywiście są fintechy, które mają potężne obroty, ponieważ przetwarzają mnóstwo pieniędzy, ale patrząc na skalę organizacji, nie widzę w Polsce firmy, która bez pomocy z zewnątrz zaszłaby tak daleko jak my.

Furgonetka w dwa lata podwoiła swój biznes – między 2019 a 2021 r. urosła z 89 do 165 mln zł przychodu. Porównałeś ten wzrost do picia wody z węża strażackiego. Ale przy okazji zaliczyliście trzęsienie ziemi, ponieważ odszedł od was Piotr Szymczak, który przez wiele lat kierował firmą. Prowadzimy z Andrzejem kilka biznesów. Do tej pory w każdym z nich potrzebowaliśmy kogoś, kto mógłby nim operacyjnie zarządzać. Ale Furgonetka zaczęła tak szybko rosnąć, że prowa-



► **Rafał Agnieszczak**
ceni sobie lokalność, ale też wie, że kończą się czasy lokalnych biznesów

dzenie jej przez człowieka, który nie jest właścicielem, przestało wystarczać. Musieliśmy się włączyć poprzez pracę nie tylko głową, ale i rękami. I to było piękne uczucie. Zanurkowaliśmy bardzo głęboko i zaczęliśmy dotykać każdej rzeczy, aby wszystko funkcjonowało dokładnie tak, jak powinno. Właściciel firmy jest jak rodzic, który zawsze najlepiej wie, czego potrzeba jego dziecku. Oczywiście kosztuje to masę pracy i nie jest proste, ale już nie jesteśmy 20-letnimi start-upowcami w krótkich spodniach, tylko facetami, którzy od dwudziestu lat siedzą w biznesie internetowym, i to w różnych branżach – e-commerce, logistyka, reklama, finanse. Wykorzystujemy to doświadczenie.

Pokazałeś w sieci odręczny rysunek, na którym zamieściłeś obok siebie Allegro, InPost i Furgonetkę. Wynika z niego, że już nie jesteście tylko brokerem usług kurierskich.

Dążymy do tego, aby stać na czterech nogach. Pierwsza, podstawowa, to broker usług kurierskich. Druga noga to nasz offline, czyli sieć franczyzowa Furgonetka Punkt. Trzecią nogą jest Furgonetka BOX. Tworzymy otwartą sieć automatów paczkowych, ponieważ uważamy, że w tym obszarze jest jeszcze sporo miejsca na innowacje, a my mamy na to pomysł. A oprócz tego, jako czwarty element, budujemy całą e-commerce'ową odnogę. Chcemy na zapleczu wspomagać sprzedawców internetowych. Zwłaszcza logistycznie, ponieważ w przeciwieństwie do interfejsów płatniczych, które się upraszczają, kwestie związane z wysyłką czy dostawą robią się coraz bardziej skomplikowane. Chcemy je mądrze zagregować i uzbroić niezależnych sprzedawców w odpowiednie narzędzia. Dodatkowo, już bardziej jako działalność poboczną, traktujemy sprzedawanie naszego oprogramowania w modelu SaaS, z którego już teraz korzystają największe podmioty na rynku e-commerce i logistyki.

Gdy myślę o 16 tys. paczkomatów InPostu i tych wszystkich urządzeniach, które stawiają lub zamierzają stawiać Allegro, AliExpress i firmy kurierskie, wasz plan wejścia w automaty wydaje się wariactwem.

Tyle że my budujemy coś innego od reszty. Chcemy stworzyć logistyczny odpowiednik google'owskiego Androida, czyli uniwersalny system oparty na oprogramowaniu i powszechnej dostępności – dla sieci handlowych, właścicieli nieruchomości, sklepów internetowych, firm kurierskich, drobnego biznesu itd. Wszystkie automaty bazujące na tym koncepcie zamierzamy połączyć w jedną sieć.

Kto dla was robi skrytki?

Tak jak w androidowym ekosystemie hardware dostarcza wielu producentów. Dlatego już teraz współpracujemy z siedmioma firmami. Jedni specjalizują się w kilkunastometrowych gigan-



Właściciel, który nie rozumie, jak działa jego biznes, nie jest w stanie podejmować słuszych decyzji. Pcha się na szczyt, ale boi się, że spadnie. Najchętniej dałby się tam wnieść w lektycie

tach, które sprawdziłyby się w markecie budowlanym, a inni w takich na 15 skrytek, możliwych do zamontowania na przykład w klatce schodowej.

Ogłosiliście ten projekt rok temu w prima aprilis. Jak wam idzie?

Przez rok pracowaliśmy nad urealnieniem tej koncepcji. Teraz, znowu w prima aprilis, będzie można użyć pierwszych skrytek. Chcemy, aby korzystały z nich zarówno firmy kurierskie, jak i e-sprzedawcy, dostawcy cateringu dietetycznego oraz zwykli użytkownicy, którzy chcą coś przekazać znajomemu lub sprzedać przez OLX. Na tym ma polegać pełna otwartość tego systemu.

Czyli Furgonetka powoli przekształca się w korporację?

W dużą organizację. Korporacja kojarzy mi się z rozproszoną decyzyjnością, bezsensownymi zebraniem i przepalaniem budżetów. A my chcemy działać odwrotnie: decyzyjnie, szybko i ze snajperską precyzją. Choć oczywiście mam świadomość, że zarządzanie firmą zmienia się wraz ze skalą biznesu. Do kilkunastu osób możesz prowadzić firmę sam. Przy kilkudziesięciu potrzebujesz kierowników średniego szczebla. Przy 300 przestajesz znać pracowników. A przy 800 i więcej nie tylko już nie znasz ludzi, ale i nie orientujesz się, co się dzieje w poszczególnych działach. My na razie zatrudniamy około 150 osób i szczególnie się nie martwimy zmianą skali. Wcześniejsze etapy przechodziliśmy w miarę bezboleśnie.

Jaka jest obecna wartość rynkowa Furgonetki?

Nie mam pojęcia. Nie szacowaliśmy jej. Nawet nie wiem precyzyjnie, jakie osiągamy zyski. Dopóki mamy zdrowy cash flow i możemy inwestować w nowe projekty, to takimi sprawami nie zajmujemy sobie głowy. Nie budujemy biznesu dla pieniędzy, więc nie musimy go kwantyfikować. Chcemy mieć dobrą, zdrową firmę, pozwalającą robić rzeczy, które nas kręcą. Może to wynika z tego, że już dosyć wcześnie, mając po 25 lat, na etapie rozwoju Fotki.pl, zarabialiśmy spore pieniądze. Choć właściwie to nawet wtedy kasa za ▶

RAFAŁ AGNIESZCZAK

bardzo nas nie kręciła. Obecnie to nawet nie drugo-, lecz trzeciorzędna kwestia.

Prof. Janusz Filipiak, właściciel Comarchu, powiedział mi niedawno, że on niczym polski chłop chce mieć dobre zbiory każdego roku. Dlatego od 5 do 7 proc. rocznego wzrostu mu wystarczy. Masz tak samo?

Nie czuję awersji do szybkich wzrostów, ale one nie mogą się odbywać kosztem rozdygotania organizacji. Gdybyśmy nie mieli stabilności i nie robili dobrego produktu, męczyłyby mnie koszmary, że w mojej firmie wszystko jest powiązane na sznurki i zaraz się rozsypie. A tak śpię dobrze.

A jak ci Furgonetka przyspieszyła o 75 procent w ciągu roku, to nie było dygotu?

Bardziej się odczuwa gwałtowne spadki. Kiedy biznes rośnie, po prostu zatrudniasz nowe osoby, widzisz większe wolumeny sprzedaży, ale w całej sytuacji orientujesz się dopiero po kilku miesiącach – zauważając o jedno zero więcej na koncie. Po drodze doświadczasz tylko bóli wzrostowych – jak 12-latek, którego organizm rośnie szybciej, niż umacnia się jego konstrukcja. Musisz je przecierpieć, a potem – o ile w tym trudnym momencie nie próbowałeś robić czegoś ekstremalnego i się nie połamałeś – wszystko wraca do normy.

Codility, który stworzył narzędzie do rekrutacji programistów, przez ponad dekadę bootstrapował, po czym sięgnął po 22 mln dolarów od inwestorów, aby w pełni wykorzystać potencjał swojego biznesu. Nie korci cię, żeby w podobny sposób wcisnąć pedał gazu? Pewnie masz sporo propozycji od funduszy.

Spływają, ale bardzo często są odezwane od rzeczywistości. Przychodzą do nas ludzie z zaskakująco silnym przekonaniem, że potrzebujemy pieniędzy, ale już bez pomysłu, co moglibyśmy z nimi zrobić. Tylko tracimy czas.

► W czasie pandemii **Furgonetka.pl**, główny biznes Rafała Agnieszczaka, urosła niemal dwukrotnie



A sami nie macie pomysłu, jak można by wykorzystać dodatkowy napęd?

Przypominam o naszych parametrach: dobrze, tanio, szybko. Pieniądże na ogół rozleniwiają i obniżają jakość produktu, a często nie przyspieszają rozwoju, ponieważ tempo zwykle jest ograniczone możliwościami technologicznymi, a nie kapitałem. Choć, przyznaję, czasem coś, co wygląda jak kosmiczne przepalenie pieniędzy, okazuje się zaskakująco dobrą decyzją.

Jak zakup WhatsAppa przez Facebooka?

To świetny przykład. Facebook wydał 19 mld dolarów na produkt, w którym do dzisiaj nie ma systemu reklamowego. Ale on grał w inną grę – nie w tę, w której liczy się cena, jaką zapłacili, tylko w tę, gdzie WhatsApp był strategicznie istotny z punktu widzenia całej organizacji. Dzisiaj, z perspektywy korporacji mogącej w jeden dzień stracić 240 mld dolarów kapitalizacji, tamte 19 mld wydaje się śmieszną kwotą. Natomiast my staramy się nadal robić rzeczy tanio, ponieważ z własnych budżetów nie możemy sobie pozwolić na przepłacenie. A do tego sami jeszcze nie wymyśliliśmy – i nikt nam nie zaproponował – jak moglibyśmy zagrać w inną grę.

Gdybyś wiedział, jak wejść na bardzo dochodowy rynek, albo znalazłbyś firmę, którą warto przejąć, to zgodziłbyś się wziąć pieniądze z zewnątrz? A wraz z nimi człowieka, który by ci siedział nad głową?

Mógłbym dopuścić partnera. Nie człowieka z funduszu, który – jak to mają w zwyczaju – na wstępie oznajmi, że za 5 lat chciałby sprzedać naszą firmę inwestorowi strategicznemu albo wprowadzić ją na giełdę, ale współnika. Tyle że to mało prawdopodobne, bo teraz wszyscy wolą wspierać ekipy wybierające styl obłąńczący. Gdyby jednak ktoś chciał wejść na górę po naszymu, to chętnie porozmawiamy.

Władysław Grochowski, twórca Arche, mówi, że nie jest światowcem i lepiej się czuje w sytuacjach lokalnych. Mam wrażenie, że masz podobnie. Biznes skupiony na polskim rynku, biuro na warszawskiej Pradze, zawsze kilkaset metrów od domu.

Na pewno jestem bardzo lokalny. Nawet Warszawę dzielę na lewo- i prawobrzeżną. Ale kończą się czasy, gdy biznes można robić lokalnie. To nie oznacza,

że trzeba od razu tłumaczyć stronę na 16 języków i ruszać na Stany. Ale na Pragę już można.

Na Pragę Południe?

Czeską Pragę (śmiech). A do tego na Węgry, Słowację i do Rumunii. Jesteśmy całkiem nieźle zorientowani, jak w tych krajach wyglądają e-commerce i logistyka. Wiemy na przykład, że wysyłając transport do Czech, bardziej się opłaca dojechać do Cieszyna, tam rozdzielić go na indywidualne paczki i przekroczyć granicę już z czeskimi etykietami kurierskimi. Prędzej otworzymy biznes w Czechach niż biuro po drugiej stronie Wisły. Zresztą akurat niedawno zmieniliśmy siedzibę na Stadion Narodowy, który jest chyba najlepiej skomunikowanym miejscem w Warszawie – metro, SKM, autobusy, tramwaje. Do tego mnóstwo darmowych miejsc parkingowych, a garaż podziemny kosztuje

cztery razy mniej niż w okolicy Konesera. Dbamy nie tylko o własny komfort, ale też o to, żeby nasi ludzie nie mieli problemów, szczególnie że trzeba ich gorliwie namawiać, by wrócili do biur.

W skali od 1 do 10: jak bardzo jesteś uparty?

Uparty na 5, ale zdeterminowany na 8. Determinacja to podążanie obraną ścieżką bez względu na okoliczności, ale i ze świadomością czyhających ryzyk.

A gdybyś nie został przedsiębiorcą, to kim?

(Długie milczenie) Pewnie byłbym niezły w diagnozowaniu rzeczywistości i opowiadaniu historii, więc może dziennikarzem albo pisarzem? Ale bez obaw, nie zrobię ci konkurencji (śmiech). Myślę, że jednak dobrze wybrałem zawód. **F**

ROZMAWIAŁ KRZYSZTOF DOMARADZKI

REKLAMA



POMÓŻ PÓKI JESTEM



KRS 0000 287 982

www.JedenProcentDlaDzieci.pl



FUNDACJA
Wrocławskie
Hospicjum
dla Dzieci



WSPIERAMY
DZIECI
DOLNEGO
ŚLĄSKA

