



## **Biznes w czasach kwarantanny**

Porady wybitnych przedsiębiorców na podstawie wywiadów  
przeprowadzonych w latach 2011-2020.

Krzysztof Rdzeń  
[krzysztofrdzen.com](http://krzysztofrdzen.com)

Po 9 intensywnych latach moja przygoda z „Mensis.pl” dobiegła końca (więcej o tym w Mensis.pl nr 62, luty 2020). Postanowiłem jednak zrobić retrospekcję i przeżyć ponownie rozmowy przeprowadzone od 2011 roku. Podjąłem próbę walidacji własnych działań i przekonań z radami odbieranymi przez lata od wybitnych osobistości biznesu na różnych etapach życia i rozwoju zawodowego.

Mam wrażenie, że wszystko zostało już powiedziane. Wiele też zostało wielokrotnie powtórzonych przez różne osoby, w różnych odstępach czasu i na zupełnie innych etapach kariery. W mojej ocenie, to tylko uwiarygadnia wyselekcjonowany tutaj materiał. Wygląda także na to, że część z tych twierdzeń i wypowiedzi tak bardzo zapadło mi w pamięć (rozmawiałem, odsłuchiwałem, przepisywałem i korygowałem), że po latach uznawałem za własne, bo zgodne z moimi nawykami i kodeksem postępowania.

Myślę, że każdy przedsiębiorca znajdzie tutaj coś dla siebie - od fundamentów biznesu, po gospodarowanie zarobionym kapitałem. Aktualne porady wybitnych przedsiębiorców - na dobre i złe czasy.

Przyjemnej lektury  
Krzysztof Rdzeń

## SPIS TREŚCI

FUNDAMENTY	3
WYBÓR RYNKU	8
PODSTAWY BUDOWY FIRMY	13
ZARZĄDZANIE FIRMA	17
STRATEGIA FIRMY	22
MARKETING	27
ONLINE & OFFLINE	30
ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM I INWESTYCJE	32

# FUN DA MEN TY

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

“

Picasso malował jeden obraz dziennie nawet gdy miał 80 lat, czyli jego malarstwo było jego życiem i pasją. Według mnie pasja i pełne zaangażowanie były również podstawą mojego sukcesu.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca,  
inwestor, pierwszy Polak na Wall Street



Wielu młodych przedsiębiorców wybiera work-life balance, czyli równowagę pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Według mnie trzeba wybierać życie albo biznes.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Był 1996r.... To był bardzo osobliwy czas jeśli chodzi o biznes internetowy. Wszystko było nowe, nie można było pójść jedną z dostępnych już dróg, bo ich po prostu jeszcze nie było. Jedy- nym rozwiązaniem było wytyczanie własnych ścieżek, które były jeszcze terra incognita.

Mensis.pl nr 5, marzec 2012

**Szymon Grabowski** - założyciel i prezes Implex

Większość start-upowców popełnia ten sam śmiertelny grzech: za bardzo koncentrują się na pomysle na biz- nes, odpuszczając sobie realizację. Tymczasem świat bardzo się skurczył, idee i technologie w błyskawicznym tempie obiegają glob. Nawet jeśli masz świetny pomysł na biznes, nie licz, że nikt w tym samym czasie nie wpadnie na to samo. Ale możesz z nim wygrać, jeśli zrealizujesz go lepiej i taniej od ry- wala.

Mensis.pl nr 32, styczeń 2015

**Janusz Filipiak** - prezes Comarch SA

Myślę, że najważniejsza rada to skon- centrować się na swoim podstawowym biznesie. Jak się za bardzo rozpraszamy to przeważnie nic z tego dobrego nie wychodzi.

Mensis.pl nr 41, czerwiec 2016

**Marcin Grzymkowski** prezes Eobuwie.pl

Kierowałem się z pewnością tymi samymi wartościami, które teraz sta- nowią swoiste DNA Pracowników Grupy Raben: przedsiębiorczością, orientacją na Klienta i pasją działania.

Mensis.pl nr 25-26, listopad 2013

**Ewald Raben** - CEO Grupy Raben

Po pierwsze, konsekwencja w działa- niach. Po drugie, rozwiązanie, które oferuje się klientowi, musi być proste. Klient musi szybko uzyskać informację, której szuka. Nie warto budować od razu promów kosmicznych. Trzeba zaczynać od prostych rzeczy, które będą działały, ponieważ nie ma rozwiązań uniwer- salnych dla wszystkich i do wszystkiego.

Mensis.pl nr 49, październik 2017

**Krzysztof Folta** prezes TIM SA

W 1999r. powstał serwis do email mar- ketingu - GetResponse, w którym na początku zajmowałem się dosłownie wszystkim – programowaniem, grafiką, marketingiem i sprzedażą. Pozwoliło mi to spojrzeć na produkt z wielu stron,



“

poznać różne punkty widzenia i zdobyć ogromne doświadczenie, z którego mogę czerpać kiedy wymagam czegoś od moich pracowników.

Mensis.pl nr 5, marzec 2012

**Szymon Grabowski** - założyciel i prezes Implex

Wykorzystujcie swoje predyspozycje, budujcie kompetencje, zajmujcie się rzeczami, na których się znacie. Najważniejsze, żeby lubić, to co się robi.

Mensis.pl nr 31, październik 2014

**Piotr Nowak** - założyciel Nazwa.pl

Po pierwsze... ostrożność. Po drugie wytrwałość. Potrzebie wspomnianajuz staranność. Projekt, który obecnie realizujemy w Tychach... przygotowaliśmy 18 lat. Absolutnie nie żałuję, że tyle to trwało, ponieważ projekt jest wykonany starannie, porządnie i bezpiecznie. Moim zdaniem to są trzy warunki sukcesu. One muszą występować łącznie, a jednocześnie być poparte ambicją. Ambitnie, ale ostrożnie, starannie, ale nie ślamazarnie, bezpiecznie z zaangażowaniem i refleksją.

Mensis.pl nr 51. luty 2018

**Rafał Sonik** - prezes Gemini Holding

Starałem się inwestować w online z zysków, które wygenerował ten kanał sprzedaży. Na początku nie było mowy o dokładaniu do internetu dużych budżetów. Stosowaliśmy ekonomiczne

rozwiązania, dokładnie patrzyliśmy na każdą złotówkę, którą wydajemy i tak jest do dzisiaj chociaż poziom biznesu jest inny.

Mensis.pl nr 41, czerwiec 2016

**Marcin Grzymkowski** prezes Eobuwie.pl

Gdy nie miałem jeszcze inwestorów i większych pieniędzy na koncie, w życiu prywatnym i w życiu zawodowym podejmowałem najczęściej dobre i mądre decyzje. W drugiej firmie CrossCom gdy wyszliśmy na giełdę mieliśmy w banku ponad 150 milionów dolarów i niektóre moje decyzje były mniej ostrożne. Skutkowało to tym, że inwestycja 3 milionów dolarów w nowy projekt była niewspółmierna do osiągniętych wyników. Nie wiem jak u innych przedsiębiorców, ale w moim przypadku bardziej udane inwestycje realizowałem wtedy gdy pieniądze były małe lub gdy nie było ich wcale.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Wytrwałość w dążeniu do celu to podstawowy filar sukcesu. W naszym przypadku, pomimo wielu niedogodności podołaliśmy w utrzymaniu dobrego kierunku.

Mensis.pl nr 35, czerwiec 2015

**Bartosz Michałek** - prezes Comperia.pl

”

“

Poczuj pasję do tego co robisz. Pracuj z najlepszymi ludźmi jakich znasz. Odważnie rozwijaj swój biznes w kierunku co do którego jesteś w pełni przekonany (nawet jeżeli otoczenie mówi Ci, że nie masz racji) - lub słuchaj innych jeżeli nie masz pełnego przekonania.

Mensis.pl nr 8, czerwiec 2012

**Wojciech Czernecki** współtwórca Nokaut

Najpierw zastanówcie się co chcielibyście w życiu robić. Nie pod kątem co warto robić, bo na tym się zarabia, ale co lubicie robić. Lepiej pozostać z tym co lubię, choć może zarabiam mniej, niż katować się całe życie nielubianą pracą. Starajcie się też od początku budować firmę w taki sposób aby wy i inni codziennie przychodzili do niej z radością, aby wszyscy czuli się zespołem, aby mieli poczucie wspólnej odpowiedzialności i wzajemnego oparcia w trudnych chwilach.

Mensis.pl nr 52, kwiecień 2018

**Prof. Andrzej Blikle**

Moja rodzina od najmłodszych lat wszczepiała mi zamiłowanie do handlu i tak już zostało. Ja dołożyłem do tego determinację w osiągnięciu założonego celu oraz zainteresowanie nowymi technologiami.

Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019

**Dawid Urban** - inwestor

Gdybym jeszcze raz zaczynał to zaangażowałbym się może nie do dużej firmy, bo to nie zawsze jest dobre rozwiązanie, ale w małej lub średniej firmie podejmowałbym jak najwięcej zobowiązań i robił dwa razy więcej niż mi każą. Możliwość uczenia się na błędach innych i odbieranie za to wynagrodzenia to świetna szkoła przedsiębiorczości.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

...duża część tych ludzi, których poznałem będąc młodym przedsiębiorcą, właściwie nie doznawała momentów spełnienia. Doszedłem wtedy do wniosku, że dążąc do sukcesu życiowego, zawodowego, czy biznesowego, trzeba pamiętać o tym, że życie ma nam do zaoferowania coś lepszego - nie tylko jutro, za miesiąc czy za rok. Może się przecież okazać, że jutro będzie trudniej. Lepiej więc dziś budować poczucie szczęścia i spełnienia. Trzeba tylko metodą analizy dojść do tego co daje nam poczucie radości i spełnienia. Co sprawia satysfakcję. Nie warto czekać, aż życie da nam takie poczucie w bliżej nieokreślonej przyszłości.

Mensis.pl nr 51. luty 2018

**Rafał Sonik** - prezes Gemini Holding

”

“

Największą satysfakcję osiąga się w życiu wówczas, gdy to, co robimy zawodowo, jest naszą pasją. Dlatego obszar moich zainteresowań jest najbardziej widoczny... w moim biznesie. Rozwój firmy na każdej płaszczyźnie to moja prawdziwa pasja, ale dla zachowania równowagi warto pielęgnować również inne dziedziny zainteresowań, więc w tle tej codziennej działalności znajduje się zamiłowanie do motoryzacji, lotnictwa i gier komputerowych.

Mensis.pl nr 29, kwiecień 2014

**Marcin Pióro** - założyciel Cinkciarz.pl

Moja recepta na sukces w samorządzie, biznesie i życiu, którą próbuję też wszczepić u moich dzieci, syna i córek, to konsekwencja, upór w dążeniu do celu i umiejętność przegrywania.

Mensis.pl nr 46, marzec 2017

**Wadim Tyszkiewicz** - senator RP

Zasada podstawowa jest taka, żeby zawsze był plan B i plan C, i w żadnym planie nie może być możliwe aby ktokolwiek na tym stracił, poza mną jako przedsiębiorcą. Nietrafiona inwestycja oczywiście od czasu do czasu może się zdarzyć, ważne żeby ostateczny bilans pozostał dodatni.

Mensis.pl nr 51. luty 2018

**Rafał Sonik** - prezes Gemini Holding

”



# PRO DUKT

WYBÓR RYNKU

“

Najczęściej jest tak, że nad danym rodzajem wynalazku pracuje równolegle wiele firm w różnych miejscach na świecie. W krótkim okresie czasu dochodzą do podobnych wniosków i tworzą bardzo podobne innowacje.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena SA

“

Postawienie na jakość i na dostarczanie budowniczym na całym świecie wysokiej jakości materiałów, które dają dużą pewność budowania – skutkowało tym, że nasze produkty były pozycjonowane cenowo zawsze na górnej półce.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

Sam start jest ważny, ale nie najważniejszy. Bywa, że lepiej zacząć później, kiedy już pionier wytyczy ścieżki i stworzy rynek. My jednak byliśmy pierwsi i być może dzięki temu odkryliśmy pewną zasadę, którą „w tajemnicy” zdradzę: „wszystko jest możliwe”.

Mensis.pl nr 35, czerwiec 2015

**Bartosz Michatek** - prezes Comperia.pl

...niewątpliwie historia Zapposa zrobiła na mnie duże wrażenie. Liczyłem na to, że wcześniej czy później również w Polsce zwyczaje zakupowe zbliżą się do tych zza oceanu chociaż z różnych stron słyszałem głosy zwątpienia.

Mensis.pl nr 41, czerwiec 2016

**Marcin Grzymkowski** prezes Eobuwie.pl

...należy odnaleźć fajną i niezagospodarowaną niszę rynkową. Wbrew pozorom perspektywiczne nisze w polskim internecie wciąż istnieją, a w przyszłości pojawią się nowe. ... Powtarzalność zakupów w branży może nawet usprawi-

dliwiać pojawiającą się sezonowość. Dziś dbanie o lojalność klienta jest szczególnie ważne...

Mensis.pl nr 7, czerwiec 2012

**Marek Rusiecki** - prezes Xevin Investments

Znajdźcie niszę, która jest odpowiednio duża, żeby zarobić, a jednak dość mała, aby dużym graczom nie opłacało się w nią wchodzić. Nie ma sensu konkurować z dużą firmą w tym, w czym ona jest dobra. Chyba że widzimy problem, z którym nie może sobie poradzić właśnie ze względu na swoją wielkość, np. bezpośredni kontakt z klientem i budowanie prawdziwych, wartościowych relacji.

Mensis.pl nr 3, styczeń 2012

**Marcin Kądziołka** - prezes Złote Myśli

Warto na samym początku odpowiedzieć sobie na pytanie, czy mój produkt lub biznes jest skalowalny? Skalowalny jest na przykład produkt typu SaaS (Software as a Service) jak m.in. GetResponse i ClickMeeting lub Skype. Skalowalne są również produkty do pobrania i zainstalowania oraz m.in. sprzedaż wysyłkowa online... Na tym modelu zbudowałem Implix i mogę powiedzieć “to działa!”.

Mensis.pl nr 5, marzec 2012

**Szymon Grabowski** - założyciel i prezes Implix

”

“

Odnośnie perspektyw przetrwania na rynku to z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że biznes jest stabilny po około 3 latach, ale oczywiście jest to średnia statystyczna i bywają wyjątki.

Mensis.pl nr 13, listopad 2012

**Piotr Jarosz** prezes Dotcom River

...wiele osób myśli, że dobry pomysł wystarczy. Według mnie pomysł to 5-proc. powodzenia, a 90-proc. to jego realizacja. Myślę tutaj o szybkim działaniu, podejmowaniu decyzji, nie odkładaniu na później. Chodzi o pracę krok po kroku. Jeśli stawiamy dobry krok to idziemy dalej. Jeśli stawiamy zły krok to zawracamy i szukamy innej drogi.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Efektywny biznes - nie tylko internetowy - ma to do siebie, że od czasu do czasu wszystko trzeba budować poniekąd od nowa. Otoczenie rynkowe nieustannie się zmienia i umiejętność nieustannego monitorowania zachodzących zmian jest w tym przypadku najważniejsza.

Mensis.pl nr 8, czerwiec 2012

**Wojciech Czernecki** współtwórca Nokaut

Podstawowy błąd, który można popeł-

nić to stworzyć przeciętny produkt... Trzeba także zapamiętać, że nadejdzie taki dzień kiedy uznamy, że nasz produkt został już skończony. W e-biznesie taki dzień nie istnieje! Produkt należy cały czas rozwijać, ulepszać, poprawiać i optymalizować. Warto kierować się ideologią CANI (constant and never-ending improvement), która w dużym skrócie oznacza ciągły i niekończący się postęp. Zawsze są nowe wyzwania, nowe pomysły do zrealizowania, nowe funkcjonalności do wprowadzenia.

Mensis.pl nr 5, marzec 2012

**Szymon Grabowski** - założyciel i prezes Implex

Wszyscy mówiąc o innowacjach myślą o przełomowych rozwiązaniach, a ja namawiam do łączenia elementów, które już istnieją. Pomysły na łączenie różnych rzeczy mogą pojawić się, gdy doskonale znamy własną branżę i jednocześnie obserwujemy sektory zupełnie niezwiązane z naszym biznesem. Przykładem myślenia o innowacji może być lodówka, która z naszego punktu widzenia służy do chłodzenia, ale z punktu widzenia mieszkańca Alaski może służyć do grzania, bo utrzymuje +5 stopni Celsjusza. Zwykle pracując przez lata w jednej branży powielamy mniej lub bardziej sprawnie te same rozwiązania. Nazywa się to homogenizacją sektora, gdyż wszystkie podmioty stają się do siebie podobne.

Mensis.pl nr 49, październik 2017

**Krzysztof Folta** prezes TIM SA

”

“

To kiedy sklep osiąga BEP zależy od skali przedsięwzięcia, branży i masy innych czynników, natomiast oczywiście ich rentowność wzrasta wraz z wiekiem... wśród sklepów w wieku 3-5 lat zysk osiąga już 75% z nich.

Mensis.pl nr 13, listopad 2012

**Piotr Jarosz** prezes Dotcom River

Paczkomaty InPost to przemyślane urządzenia, których innowacyjność ułatwia konsumentom nadawanie i odbiór przesyłek. Technologia ma tutaj zastosowanie czysto użytkowe i po prostu wspomaga ludzi w codziennych, życiowych sytuacjach. Paczkomaty trafiają do bardzo szerokiej grupy użytkowników, co jeszcze bardziej podnosi ich znaczenie konsumenckie. Coraz trudniej stworzyć bowiem nowoczesny produkt lub usługę, która zyska uznanie choćby wąskiego grona odbiorców, nie wspominając o ewentualnym sukcesie globalnym.

Mensis.pl nr 24, październik 2013

**Rafał Brzoska** - prezes Integer

Nie było planu dominacji nad światem. Był za to problem, który chcieliśmy rozwiązać. Problem współpracy zawodowych designerów i nie-designerów, którzy chcieliby uczestniczyć w procesie projektowym. Najprostszym rozwiązaniem tego problemu okazał się być notes do projektowania. Szczerze mówiąc nie mieliśmy pojęcia, że nasz prosty pomysł stanie się tak po-

pularny. W pierwszej partii wyprodukowaliśmy 400 notesów. Ogłosiliśmy start na Twitterze i sprzedaliśmy wszystko w 48 godzin. Co więcej zaczęliśmy sprzedawać do Google, IBM, Microsoft... Zachęcenі sukcesem i bardzo pozytywnym odbiorem wśród projektantów na całym świecie, postanowiliśmy stworzyć wersję cyfrową narzędzia.

Mensis.pl nr 34, marzec 2015

**Marcin Treder** - CEO UXPin

...założenie, że pierwszy pomysł jest dobry może być błędne. W każdej firmie, którą rozwijałem wylądowałem w zupełnie innym miejscu niż zamierzałem. Nawet w trzeciej firmie wydałem milion dolarów na zbudowanie oprogramowania, którego nikt nie chciał kupić, pomimo tego że rozmawiałem wcześniej z potencjalnymi klientami. Musiałem zmienić kierunek działania i dostosowywać się do rynku.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Absolutnie największym problemem młodych sklepów, według ich własnej opinii, jest zdobywanie zaufania konsumentów.

Mensis.pl nr 13, listopad 2012

**Piotr Jarosz** prezes Dotcom River

”

“

Po pierwsze dogłębna analiza rynku i konkurencji. Trzeba mieć kompletną wiedzę o rynku, przewidzieć możliwie dużo niewiadomych, które pojawiają się na każdym etapie rozwoju firmy. Po drugie należy pamiętać, że biznes potrzebuje czasu, cierpliwości i ogromnego zaangażowania aby mógł się rozwijać. Po trzecie trzeba zbudować stabilny biznes, a dopiero później myśleć o większych inwestycjach i kredytach.

Mensis.pl nr 50, grudzień 2017

**Sylwester Suszek** - założyciel BitBay.pl

Jednym z katalizatorów, który pomaga znaleźć okazję na biznes jest powstający przełom na rynku, np. powstaje nowa technologia, nowe prawo czy wychodzi nowa moda i wtedy warto chwycić trend. Jest takie przysłowie - jednooki człowiek w dolinie ślepych jest królem. Gdy powstał internet, następnie strony internetowe czy serwisy społecznościowe powstało dużo problemów, które wymagały rozwiązania. Ci, którzy zauważyli je jako pierwsi odnieśli sukcesy. Takich sytuacji nie ma wiele na rynku ale zdarzają się i warto być na nie przygotowanym.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

...z mojego doświadczenia wynika, że YouTube to po pierwsze ciężka praca, a po drugie granicząca z szaleństwem konsekwencja. Niektórzy wciąż myślą,

że pomysł to jest wszystko, a my w szufladzie niezrealizowanych pomysłów mamy teraz 40. Albo nie mamy na nie czasu, albo po pół roku one wcale nie są takie fajne. Pomysł to ta łatwiejsza część układanki, realizacja to drugi, o wiele bardziej wymagający element.

Mensis.pl nr 48, sierpień 2017

**Marcin Radziwoń** - prezes Spryciarze.pl

...w historii światowych innowacji nigdy nie było tak, że firma samodzielnie wymyśliła jakąś znaczącą rewolucję. Najczęściej jest tak, że nad danym rodzajem wynalazku pracuje równolegle wiele firm w różnych miejscach na świecie. W krótkim okresie czasu dochodzą do podobnych wniosków i tworzą bardzo podobne innowacje. Wzwiązku z tym uważam, że bycie pierwszym jest ważne, ale niewystarczające. Ewidentnie trzeba to robić lepiej niż konkurencja. Aby wygrać – trzeba być i pierwszym i lepszym.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

Trzeba pamiętać, że siedząc za biurkiem i przeglądając internet widzimy to co widzą wszyscy, więc szansa na to, że w taki sposób znajdziemy wewnętrzne problemy jakiejś branży jest niewielka.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

”

# BU DO WA NIE

PODSTAWY BUDOWY FIRMY

“

Doskonały produkt to dopiero początek. Wiele bardzo dobrych produktów nigdy nie zyskuje klientów. Niezbędny jest świetny serwis i skalowalna dystrybucja. Sukces UXPin polega na nieustannym usprawnianiu każdego z tych elementów.

■ Mensis.pl nr 34, marzec 2015  
**Marcin Treder** - CEO UXPin



Po pierwsze, ludzie, czyli zmotywowana kadra zarządzająca... Po drugie, ludzie, czyli zmotywowany i energiczny zespół. Sukcesu nigdy nie zbudujesz sam. Potrzebujesz współpracowników, ludzi, którzy podzielą wizję i „będzie im się chciało”. Moim zdaniem to najtrudniejszy element układanki... Po trzecie ludzie, czyli innowacja. Kiedy wchodzisz na bardzo konkurencyjny rynek nie masz zbyt wielu argumentów do podgryzania konkurentów. Ale zawsze możesz walczyć „pomysłem” – innowacją. Innowacja jest w głowach, a więc w ludziach.

Mensis.pl nr 35, czerwiec 2015

**Bartosz Michałek** - prezes Comperia.pl

Dbłość o wysoką jakość produktów, dobieranie właściwych ludzi, uważne słuchanie klientów – te wartości przyświecają firmie Comarch i dzięki nim możliwa była udana ekspansja zagraniczna. To oznacza w pierwszym rzędzie stałe inwestowanie w wytworzenie produktu lub usługi, rozwijanie kompetencji i procedur. Po drugie, trzeba wytworzyć odpowiednie struktury organizacyjne i wypełnić je ludźmi, czego nie da się zrobić szybko, bo nie ma jednego wzorca, który da się przyłożyć i gotowe. Trzeba próbować zatrudniać ludzi, zwalniać, stale przyglądać się, jak ta struktura działa.

Mensis.pl nr 32, styczeń 2015

**Janusz Filipiak** - prezes Comarch SA

W biznesie e-commerce nie można zapominać o klientach, bo w ciągu dnia jest wiele innych obowiązków, które odciągają nas od skupienia się na najważniejszym elemencie – zadowoleniu naszego klienta. Obsługa klienta jest kluczowa w naszym biznesie, jeśli myślimy o przyszłości naszego biznesu i chcemy żeby klienci wracali i budowali wartość naszej firmy. Wiele firm nadal o tym zapomina.

Mensis.pl nr 41, czerwiec 2016

**Marcin Grzymkowski** prezes Eobuwie.pl

W Audiotece od początku próbowaliśmy robić nowe rzeczy. Pierwsza aplikacja, pierwsza superprodukcja z wielkim budżetem itd. Każdy sposób na wyróżnienie się, to była mała fala, którą łapiemy aby następnie przeskoczyć na kolejną i cały czas pozostawać na fali. Po drugie pełna koncentracja i skupienie na tym co robimy. Od początku wpisaliśmy w DNA audiobooki i pomimo wielu trudności, a czasem pokus, trzymaliśmy się tego postanowienia. Na początku można robić wszystko co się da, a później należy robić już tylko to co trzeba.

Mensis.pl nr 54, wrzesień 2018

**Marcin Beme** - prezes Audioteka.com



“

Na tym rynku [red. rynek e-commerce] trzeba jednak błyskawicznie odpowiadać na potrzeby klientów, podejmować działania, które z jednej strony przybliżą do pozyskania nowych, z drugiej do silniejszego przywiązania tych obecnych.

Mensis.pl nr 12, październik 2012  
**Marcin Jabłoński** - CEO PayU S.A.

Należy pamiętać, że biznesu nie otwieramy na kredytach ale na umiejętnościach, dopiero gdy wiemy w jaki sposób większe pieniądze pomogą nam skalować biznes możemy szukać zewnętrznego finansowania.

Mensis.pl nr 50, grudzień 2017  
**Sylwester Suszek** - założyciel BitBay.pl

Na przykładzie naszego serwisu sukces biznesowy to połączenie trzech składowych: dobrego pomysłu rynkowego, doświadczenia oraz sprzyjających okoliczności. W momencie gdy te trzy czynniki zaistnieją, koncept biznesowy nie ma prawa nie stać się sukcesem.

Mensis.pl nr 29, kwiecień 2014  
**Marcin Pióro** - założyciel Cinkciarz.pl

W przypadku Vitalii... weszliśmy w kontrakty z portalami na stałą obecność reklamową naszych usług w modelu „co-brand”. Portal reklamuje nasze usługi, ale pod swoją marką (np.

www.diety.onet.pl). Zaletą tego modelu jest wygenerowanie na start sprzedaży, za którą płaci się prowizję z dołu. W dłuższej perspektywie ten model przynosi więcej korzyści portalom i łączy z nimi na stałe. Portale otrzymują przychody także za przedłużenia abonamentów, co z czasem staje się ich główną częścią wynagrodzenia. Nie opłaca im się przerwać współpracy. My z kolei też potrzebujemy portali, bo są one istotnym źródłem nowych klientów.

Mensis.pl nr 14, grudzień 2012  
**Dominik Golenia** - założyciel Symetria

Podstawowym wyzwaniem w pierwszym okresie prowadzenia biznesu, było osiągnięcie rentowności bieżącej, czyli momentu, kiedy przychody w danym miesiącu pokrywają koszty. Jest to wyzwanie szczególnie duże dla młodych, niedoświadczonych przedsiębiorców, jakimi wtedy byliśmy. Testowaliśmy wiele obszarów, nadepnęliśmy na wiele min i mało brakowało do przewrócenia się biznesu. Szczęśliwie, w ostatecznym rozrachunku wyszliśmy nad powierzchnię.

Mensis.pl nr 35, czerwiec 2015  
**Bartosz Michałek** - prezes Comperia.pl

”



“

Myślę że tych momentów przełomowych było wiele natomiast do najważniejszych na pewno warto zaliczyć moment, w którym przychody z działalności online przekroczyły wyniki ze sprzedaży sklepów tradycyjnych. Wtedy rzeczywiście postawiłem maksymalnie na online. Rodzice też przekonali się do tego kanału i większość zysków zainwestowaliśmy w sprzedaż internetową.

Mensis.pl nr 41, czerwiec 2016

**Marcin Grzymkowski** prezes Eobuwie.pl

Uczciwość, przestrzeganie etyki biznesowej i długofalowa współpraca z producentami marek dają korzyści biznesowi, niezależnie od skali, na jaką jest on prowadzony. Rynek sam weryfikuje pewne działania, a firmy nieprzestrzegające powyższych zasad... szybko z niego znikają.

Mensis.pl nr 15, styczeń 2013

**Maciej Dulski** - CEO Fashion Days

Początek był bardzo trudny, zarówno od strony pozyskania treści, jak i zdobywania użytkowników na ten format. Marketingowo audiobook przeszedł długą drogę od produktu dla osób słabowidzących i niewidomych, do szerokiej adopcji, choć na razie tylko w pewnych segmentach.

Mensis.pl nr 54, wrzesień 2018

**Marcin Beme** - prezes Audioteka.com

”

# ZA RZA DZA- NIE

ZARZĄDZANIE FIRMĄ

“

Systemy wynagrodzeń powinny spełniać dwa warunki. Po pierwsze powinny być oceniane przez ludzi jako sprawiedliwe, po drugie nie powinny prowokować do gry przeciwko firmie.

“

Jestem osobą, która czasami wręcz chorobliwie chce wszystko kontrolować. Jednak wraz z ciągłym rozwojem firmy zatrudniałem coraz więcej osób i zrozumiałem, że delegacja jest niezbędna do tego, aby firma mogła się rozwijać. Kluczowym czynnikiem w budowaniu zespołu jest zatrudnianie ludzi lepszych ode mnie... Ważne jednak, żeby otaczać się ekspertami, którzy są świetni w tym za co odpowiadają. W ten sposób można zbudować świetny zespół, którego praca będzie przekładać się na sukces całej firmy.

Mensis.pl nr 5, marzec 2012

**Szymon Grabowski** - założyciel i prezes Implix

Firmę układałem „cegielka po cegielce” i przeszedłem przez wszystkie etapy jej rozwoju – od zwykłego przedsiębiorcy, przez różne szczeble zarządzania, aby zająć obecnie status inwestora... zdaję sobie sprawę, że nie jestem w stanie znać się na wszystkim, dlatego bardzo ważny jest dla mnie zespół ludzi, z którymi pracuję. Jestem zwolennikiem delegowania uprawnień i zadań. Zdaję sobie sprawę, że są osoby, które posiadają wysokie kompetencje w pewnych dziedzinach, potrafią skutecznie i w krótkim czasie osiągnąć wyznaczony cel. Staram się otaczać takimi ludźmi i daje mi to duży komfort pracy.

Mensis.pl nr 31, październik 2014

**Piotr Nowak** - założyciel Nazwa.pl

Taktyka małych kroków okazała się skuteczna w polityce związanej z zatrudnieniem. Próby skokowego rozwoju – przez szybkie rozbudowywanie zespołu – są, w branżach opartych na wiedzy, skazane na niepowodzenie. W połowie ubiegłej dekady Oracle – jeden z największych rywali firmy Comarch na rynku międzynarodowym – zmienił strategię, a co za tym idzie, zwolnił wielu pracowników. Postanowiliśmy wykorzystać tę sytuację, zatrudniając 20 ekspertów. Okazało się to błędem (nie tylko ze względu na inną kulturę pracy). Wyzwaniem było też zarządzanie zespołem, który nagle się powiększył. Rozwijanie własnego teamu kosztuje i wymaga czasu, ale nie ma tu drogi na skróty.

Mensis.pl nr 32, styczeń 2015

**Janusz Filipiak** - prezes Comarch SA

Młoda firma, zatrudniająca do 100 osób jest jak drużyna piłkarska. Po pierwsze wszyscy się lubimy, po drugie polegamy na sobie. Budujemy firmę w taki sposób, że zatrudniamy ludzi kompetentnych, którzy podzielają nasze wizje i czujemy się dobrze w swoim towarzystwie. Najważniejsze jest znaleźć takich ludzi, którzy chcą grać w tej samej drużynie i chcą razem z nami wygrać.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

”

“

Staranność w doborze ludzi popłaca. Należy rekrutować uczciwie, czyli mówić ludziom jakie wyzwania na nich czekają. Korzystniej dla organizacji i samego zainteresowanego gdy ktoś wycofa się zanim zostanie zrekrutowany, niż jeżeli ktoś założy, że będzie pływał w ciepłej, niezbyt głębokiej wodzie, a w praktyce rzuca się go na głębokie, lodowate wody.

Mensis.pl nr 51. luty 2018

**Rafał Sonik** - prezes Gemini Holding

Sprzedawca jest jak napastnik w drużynie piłkarskiej. Dobrzy napastnicy grają, nie siedzą na ławkach, nie szukają pracy. Sprzedawca, który odpowiada na ogłoszenie, bo jest bez pracy to na pewno słaby kandydat. Firmy trzymają dobrych handlowców, płacą im wysokie wynagrodzenie i troszczą się o ich zadowolenie. Zdarzają się jednak sprzedawcy, którzy szukają okazji wejścia do startupu, bo szybko zmęczyci się pracą w korporacji, gdzie przebicie się na następny szczebel trwa wiele lat. Taki sprzedawca ma najczęściej kilka lat doświadczenia, wciąż jest pełen energii i ma głód sukcesu.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Mnie jako samorządowego przedsiębiorcę bardzo interesuje wzrost przyszłych dochodów np. od nowo

budowanych fabryk i nowotworzonych miejsc pracy, oraz rosnący majątek miasta, a przede wszystkim przyrost majątku zbywalnego. Takich danych nie znajdziemy w żadnych statystykach, rankingach gmin czy porównaniach, bo zazwyczaj analizowane są tylko suche dane z budżetów i wskaźnik zadłużenia. Nie widać majątku zbywalnego, a jeśli firma zaciąga kredyt - to ma ten kredyt, ale ma też coś, co za ten kredyt kupiła.

Mensis.pl nr 46, marzec 2017

**Wadim Tyszkiewicz** - senator RP

Handlowiec z potencjałem to osoba, która zdobyła 2-3 lata doświadczenia w innej firmie i realizowała 90-proc. celu sprzedażowego. Taka osoba jest dobrym kandydatem do rozmowy. Jeśli sprzedawca pracował 1,5 roku lub mniej to znaczy że został zwolniony z poprzedniej firmy. U sprzedawcy liczy się wynik i koniec. Jeśli nie miał wyników, a twierdzi że będzie sprzedawał, to prawdopodobnie jest złym kandydatem.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Doświadczenie podpowiada mi, że jeżeli ktoś starannie zrekrutowany do organizacji nie daje z siebie tyle, ile się od niego oczekiwało, a z jego perspektywy organizacja nie daje mu takich szans jakich oczekiwał, to należy zmienić zakres

”

“

obowiązków. Mam taką zasadę, że relokuję ludzi trzy razy. Jeżeli za trzecim razem relokacja się nie uda, dopiero wtedy rezygnuję z takiej osoby.

Mensis.pl nr 51, luty 2018

**Rafał Sonik** - prezes Gemini Holding

...byłem w radzie nadzorczej firmy, która na starcie zatrudniła handlowca z 20-letnim doświadczeniem. Wiedziałem, że osoba, która ma 50 lat i była wiceprezesem w innych firmach powinna zarabiać 250 tysięcy dolarów rocznie i nie interesować się pracą w startupie. Jednak prezes firmy zdecydował się zatrudnić tego sprzedawcę. Po kilku miesiącach przyznał mi rację. Stwierdził, że sprzedawca nie ma energii, nie dzwoni, nie chodzi po klientach tylko czyta i analizuje. Osobiście uważam, że sprzedawca jeśli nie jest u klienta marnuje czas.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Uważam, że nikt nie zadba o nasze dziecko lepiej niż my sami... W związku z tym, że mamy wiele formatów i miejsc zasięgowych, mamy dużą dowolność w konstruowaniu oferty pod klienta. To jest decyzja czysto biznesowa.

Mensis.pl nr 48, sierpień 2017

**Marcin Radziwoń** - prezes Spryciarze.pl

Wiadomo, że dziś jest niewielu specjalistów blockchain, tak jak w latach 90. nie było specjalistów i uczelni, które kształciły młodych ludzi pod kątem rozwijania technologii internetowych. Dzisiaj technologia internetowa rozwija się sama, natomiast deweloperów, którzy dobrze poruszają się w blockchain jest niewielu, a największe korporacje szybko zbierają specjalistów z rynku.

Mensis.pl nr 50, grudzień 2017

**Sylwester Suszek** - założyciel BitBay.pl

Gospodarność, pracowitość i zaangażowanie, dbanie o ten biznes jak o swój własny, to niewątpliwie zadania dla samorządowego przedsiębiorcy. Zatrudnianie pracowników i ich motywowanie, stawianie celów i ich osiągnięcie, to jest jak w normalnym biznesie. Natomiast w tej działalności nieco inaczej się pozyskuje i zarabia pieniądze, i trochę inaczej się je wydaje. Zdobyte środki wydajemy np. na budowę przedszkola albo na budowę nowej drogi.

Mensis.pl nr 46, marzec 2017

**Wadim Tyszkiewicz** - senator RP

Jeśli chodzi o kwestię dotyczącą dotacji unijnych, jest ona jeszcze bardziej przykra. Fałszywe zeznania złożył jeden z istotnych dłużników spółki, który wyłudził towary i pożyczki na kilkaset tysięcy złotych. Sprawa jest już prawnie umorzona, prokurator osobiś-

”

“

cie przeproszał mnie za zaistniałą sytuację. Niewątpliwie takie wydarzenia są nieprzyjemne, jednak dobrze prosperujące firmy muszą liczyć się z atakami ze strony nieuczciwych przedsiębiorców.

Mensis.pl nr 30, sierpień 2014

**Wojciech Buczkowski** - współzałożyciel Komputronik S.A.

...czytelne zdefiniowanie zakresu obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień jest kluczowe dla oceny pracy przez obie strony. Jeżeli już przekazuje się odpowiedzialność i uprawnienia należy zawsze służyć wsparciem i radą. Każdy komu poświęciłem czas na staranne rekrutowanie, którego ewentualnie relokowałem, któremu daję odpowiedzialność i samodzielność, musi wiedzieć, że w każdej trudnej sytuacji, w której chce zasięgnąć rady czy opinii, ma do mnie dostęp.

Mensis.pl nr 51, luty 2018

**Rafał Sonik** - prezes Gemini Holding Sp. z o.o.

Nasze doświadczenie jest takie, że w poszczególnych krajach najlepiej sprawdzały się załogi mieszane, tzn. lokalna ekipa wsparta zespołem Polaków wysłanych z centrali. Takie zespoły mieszane łączą trzy dobre cechy. Po pierwsze dzięki lokalnym managerom zyskują dobrą znajomość rynku lokalnego. Po drugie dzięki managerom

z biura głównego we Wrocławiu – mają łatwość rozumienia procesów centrali, pełne zrozumienie oferty i strategii firmy. Po trzecie dzięki temu, że pracują razem – generują pomysły, których pojedynczo ani jedna ani druga grupa by nie stworzyła. To wszystko daje mieszankę, która ułatwia sukces na poszczególnych rynkach.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

Systemy wynagrodzeń powinny spełniać dwa warunki. Po pierwsze powinny być oceniane przez ludzi jako sprawiedliwe, po drugie nie powinny prowokować do gry przeciwko firmie. Tymczasem większość - jeżeli nie wszystkie (!) - tzw. „systemy motywacyjne” prowadzą właśnie do gry, której firma wygrać nie jest w stanie.

Mensis.pl nr 52, kwiecień 2018

**Prof. Andrzej Blikle**

”

# ST RA TE- GIA

STRATEGIA FIRMY

“

Steve Jobs powiedział, że kreatywność to łączenie rzeczy. Odważyłbym się powiedzieć, że umiejętność łączenia rzeczy to najprostsza forma innowacyjności.

| Mensis.pl nr 49, październik 2017  
**Krzysztof Folta** prezes TIM SA

“

Slogan, że kto się nie rozwija, ten się cofa, jest jak najbardziej prawdziwy. Branża cały czas się zmienia, zmieniają się potrzeby i przyzwyczajenia użytkowników, zmienia się też sama technologia... Zamiast zastanawiać się, kiedy mobilność będzie istotna, my już oferujemy, oprócz strony mobilnej, aż 7 aplikacji na różne systemy. Należy robić właściwe rzeczy we właściwym czasie, by nie zostać zaskoczonym przez nagłą terażniejszość.

Mensis.pl nr 16, luty 2013

**Marcin Łachajczyk** - CEO Ceneo.pl

Baczone obserwowanie rynku, a także otwartość na zmiany. Nasz fundament stanowią również wartości korporacyjne oraz kodeks etyki.

Mensis.pl NR 25-26, listopad 2013

**Ewald Raben** - CEO Grupy Raben

W górach podobnie jak w inwestycjach – trzeba umieć szybko oceniać ryzyko i podejmować właściwe decyzje. Obydwa zajęcia wiążą się z pewną nieprzewidywalnością, co z kolei przysparza wielu silnych przeżyć.

Mensis.pl nr 28, kwiecień 2014

**Tomasz Czechowicz** - założyciel MCI

W Implix kierujemy się zasadą CANI (Constant & Never Ending Improve-

ment). Kładziemy nacisk na ciągły i niekończący się rozwój produktu. Naszym celem jest odpowiadanie na potrzeby klientów i tworzenie najlepszych produktów na rynku.

Mensis.pl nr 5, marzec 2012

**Szymon Grabowski** - założyciel i prezes Implix

Internet podlega permanentnym zmianom, powstają nowe konkurencyjne witryny, algorytmy są udoskonalane. Dobra strategia e-biznesowa powinna się opierać na wyrobieniu reputacji, budowie grona lojalnych, powracających klientów i przez to na dywersyfikacji źródeł ruchu.

Mensis.pl nr 4, luty 2012

**Kaspar Szymański** - specjalista Google

Zmieniająca się sytuacja gospodarcza wymusza elastyczny stan gotowości w każdej chwili i czasie. Fundamentem zarządzania firmą jest analiza ryzyka. Dlaczego Comarch trwa? Bo cały czas analizuję, co złego może się stać. Do tego stopnia, że niektórzy członkowie zarządu zaczynają mnie posądzać o paranoję. To nie jest żadna paranoja – analiza ryzyka to po prostu metoda zarządzania firmą.

Mensis.pl nr 32, styczeń 2015

**Janusz Filipiak** - prezes Comarch SA

”



“

Stworzenie dochodowego serwisu jest... proste. Można na początku samemu wykonywać dużo czynności, posiadać niskie koszty. Trudność polega na zapewnieniu wzrostów przychodów/zysków w dłuższej perspektywie 10-20 lat. Jest normalne, że każda firma przeżywa swój mały „cykl koniunkturalny”. Jeżeli rok kończy się dobrym wynikiem to często następuje „rozprężenie”. Poluźnia się budżety, zwiększa wydatki, zespół pracuje z mniejszym tempem. To prędzej czy później wywołuje problemy, spadek dochodów. Dlatego kto chce zwiększać wyniki, powinien „działać nieustannie tak, jakby miał kryzys”. Pilnowanie kosztów, mobilizowanie ludzi do sprawnego rozwoju.

Mensis.pl nr 14, grudzień 2012

**Dominik Golenia** - założyciel Symetria

Drugi etap, czyli funkcjonowanie na małej giełdzie, to wyzwanie w zakresie współpracy z inwestorami... Kiedy już debiut na rynku został przeprowadzony, wyzwaniem pozostawało funkcjonowanie na rynku giełdowym, walka o uwagę inwestorów no i oczywiście praca nad bieżącymi wynikami finansowymi... Jednak podstawową kwestią do udowodnienia jest wykazanie, że spółka wie co robi, dynamicznie rośnie i może być źródłem zysku dla akcjonariuszy.

Mensis.pl nr 35, czerwiec 2015

**Bartosz Michałek** - prezes Comperia.pl

Naszą strategią jest inwestowanie w długoterminowy wzrost i zysk. Ale jesteśmy skłonni zrezygnować z zyskowności wtedy, kiedy widzimy szanse przyspieszenia naszego wzrostu i pozyskania udziału w rynku. Mocno inwestujemy w budowanie lojalności naszych klientów, dlatego cały czas jesteśmy na etapie dużych inwestycji. Staramy się działać przyszłościowo i łączymy e-commerce i m-commerce. Nie chcemy być tylko sprzedawcą, ale staramy się kreować rynek modowy i wyznaczać trendy.

Mensis.pl nr 38, grudzień 2015

**Tomasz Ebbig** - manager Zalando

Firmy tworzące gry komputerowe od pierwszego dnia sprzedaży większość swoich przychodów osiągają za granicą, nawet jeśli Polska stanowi dla nich istotne źródło przychodów. Jeśli jednak myślimy o nowych technologiach, ale związanych z tradycyjnymi branżami – jak np. technologie ognioodporne, to w takim przypadku należy zaczynać od uwiarygodnienia jakości produktu i sprzedaży na lokalnym rynku, a dopiero w następstwie tych działań można myśleć o ekspansji zagranicznej.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

”

“

W dwóch firmach jakie miałem zatrudniałem sprzedawców od pierwszego dnia działalności. W jednej z firm z 6-miesięcznym opóźnieniem. W każdej z prowadzonych firm produkt był gotowy dopiero 6-9 miesięcy po rozpoczęciu działalności, więc w praktyce nie było czego sprzedawać. Jednak sprzedawca od początku chodził do potencjalnych klientów i próbował ich zainteresować, pozyskać jakieś zamówienie. Pierwsze produkty od startupów kupują tzw. early adopters, czyli klienci którzy lubią nowoczesne rozwiązania i nie boją się ich kupić. Informacje zwrotne od takich klientów pomagają rozwijać produkt. Tego rodzaju klientów jest mało ale trzeba ich znaleźć. W drugiej firmie, która była moim największym sukcesem przez 6 miesięcy nie mieliśmy potwierdzenia, że to co robimy ma sens i w pewnym momencie zaczęliśmy wstępnie. Dopiero jak zatrudniliśmy sprzedawcę, który wzbudził zainteresowanie w potencjalnych klientach utwierdziliśmy się w przekonaniu, że idziemy w dobrym kierunku.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

...można zbudować dochodowy biznes e-commerce w dwóch modelach. Pierwszy to mały, zajmujący konkretną niszę towarów, na których realizuje bardzo wysokie marże. Taki biznes może być rodzinnym przedsięwzięciem prowa-

dzonym z domu, który pozwoli utrzymać kilka osób ale nie będzie on skalowalny. Drugi to duży i skalowalny sklep internetowy, który można rozwinąć do kilkuset milionów złotych rocznych przychodów. Jeżeli chcemy budować biznes w popularnych kategoriach i handlować towarami masowymi, to realizowane marże są dużo niższe z uwagi na konkurencję i taki biznes, aby osiągnąć dochodowość, próg rentowności ma zawieszony dużo wyżej.

Mensis.pl nr 47, czerwiec 2017

**Łukasz Szczepański** - prezes Merlin Group S.A.

Uważam, że na szczęście trzeba sobie zapracować. Trzeba być obserwatorem, patrzeć, co dzieje się poza branżą, i w umiejętny sposób implementować te rozwiązania u siebie. Gdy zaczęliśmy zmieniać model biznesowy, ciągle słyszałem, że to nie jest czas na internet, że to nie ten sektor, nie ci klienci itd.

Mensis.pl nr 49, październik 2017

**Krzysztof Folta** - prezes TIM SA

Strategie rozwoju są różne i zależą od podejścia właścicieli oraz otoczenia biznesu, w którym działają. W 1992 r. nie było funduszy inwestycyjnych, nie było akceleratorów, nie było programów unijnych, nie było funduszy Venture Capital ani całego tego ekosystemu, który wspiera młode firmy dzisiaj. W związku z tym

”

“

startowaliśmy w najzdrowszy możliwy sposób, tzn. za własne pieniądze, w kilka osób i wszystkie zyski reinwestowaliśmy w rozwój firmy. W tamtych czasach przeżywały tylko te firmy, które od początku były zdrowe ekonomicznie.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

Steve Jobs powiedział, że kreatywność to łączenie rzeczy. Odważyłbym się powiedzieć, że umiejętne łączenie rzeczy to najprostsza forma innowacyjności. TIM stał się innowacyjną firmą dzięki połączeniu klasycznego modelu biznesu - sprzedaży opartej o zespoły handlowe - z możliwościami sektora e-commerce, czyli sprzedażą przez internet.

Mensis.pl nr 49, październik 2017

**Krzysztof Folta** prezes TIM SA

”

# MAR KE- TING

MARKETING FIRMY

“

Marka to doświadczenie, więc dobrze je zaplanuj.  
To jak z teatrem – widz musi być dobrze obsłużony  
w kasie z biletami, w szatni, na scenie i w toalecie.

Mensis.pl nr 11, wrzesień 2012

**Paweł Tkaczyk** założyciel Midea



Marka to doświadczenie, więc dobrze je zaplanuj. To jak z teatrem – widz musi być dobrze obsłużony w kasie z biletami, w szatni, na scenie i w toalecie. Jeśli koncentrujesz się na sprzedaży, będziesz po prostu kolejnym sklepem.

Mensis.pl nr 11, wrzesień 2012

**Paweł Tkaczyk** - założyciel Midea

USP to cecha marki, a nawet produktu. To za niski poziom aby wywołać emocje, dlatego jestem zwolennikiem stosowania ESP (Emotional Selling Proposition). Lojalność to emocje więc ESP nadaje się lepiej. Klienci podejmują decyzje zakupowe emocjonalnie więc marka musi znaleźć dla siebie tę konkretną unikalną emocję, która powoduje jej wybór.

Mensis.pl nr 11, wrzesień 2012

**Maciej Testawski** - współzałożyciel SMB

Oprzyjcie się na statystyce a nie na intuicji, wykorzystajcie wszelkie dane do jakich macie dostęp. Marketing musi przestać być nadmuchaną bańką okrągłych słów i ładnych uśmiechów, a stać się realnym wsparciem biznesu. To nie trend, to nieunikniony kierunek rozwoju marketingu, który od stu lat stoi w miejscu.

Mensis.pl nr 14, grudzień 2012

**Grzegorz Błażewicz** - CEO Salesmanago

W biznesie internetowym wszystko zaczyna się od domeny. Domena jest podstawą budowy strony internetowej, adresów e-mail; domena jest zawsze w centralnym punkcie wszelkich działań marketingowych i społecznościowych. Domena dla biznesu jest tym, czym działka dla nieruchomości biznesowej.

Mensis.pl nr 25-26 listopad 2013

**Korneliusz Wieteska** - przedsiębiorca

...model jest hybrydowy, więc przedstawiciele handlowi wciąż dostarczają ruch na platformę. Platforma jest otwarta, więc wykorzystujemy też wszystkie kanały marketingowe. Ponadto mamy dział contact center, który pozyskuje telefonicznie klientów z przekierowaniem ich na platformę.

Mensis.pl nr 49, październik 2017

**Krzysztof Folta** prezes TIM SA

Holistyczne podejście do marketingu [przyp. red.] to:

- Analiza ruchu klienta w serwisie;
- Profilowanie konsumentów na tej podstawie;
- Profilowanie i grupowanie klientów wracających;
- Analiza RFM klientów (analizowanie najlepszych klientów);
- Mechanizm „member gets member” dla lojalnych konsumentów;
- Zaangażowanie w kontakty nie tylko transakcyjne;





- Klub konsumenta dla wybranych;

Mensis.pl nr 11, wrzesień 2012

**Maciej Testawski** - współzałożyciel SMB

Reklama prasowa ginie w tłumie... Czytelnik bierze magazyn do ręki i czyta. Raz. Nigdy nie wraca do przeczytanego artykułu. W związku z tym Twoją reklamę też widzi tylko raz... No to teraz weź spójrz na blogera, który ma co najmniej 150 tysięcy UU miesięcznie... Czytelnik nie czyta go raz w miesiącu. Czytelnik wchodzi na niego raz dziennie, czasami raz na dwa dni. Czytelnik nie wraca do przeczytanego artykułu, ale to nic, bo reklama widoczna jest na każdej podstronie bloga.

Mensis.pl nr 8, czerwiec 2012

**Tomek Tomczyk** - bloger

...mieliśmy w głowie plan „skąd pozyskamy ruch”. Tutaj wyjścia są trzy:

- wyklada się grube pieniądze na reklamę (co rzadko kiedy jest możliwe i opłacalne),
- umiejętnie dokonuje się rozgłosu (np. tworząc atrakcyjne bezpłatne treści, funkcje lub skuteczne akcje PRowe, które podchwycą media),
- trzecia opcja, to współpraca z większymi partnerami.

Mensis.pl nr 14, grudzień 2012

**Dominik Golenia** - założyciel Symetria



# OMNI CHA- NELL

ONLINE & OFFLINE

“

Online musi tworzyć całość z offline'm aby zapewnić klientowi doświadczenie zakupowe, które spełni jego oczekiwania.

█ Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019  
**Dawid Urban** - inwestor

“

Nie ma online bez offline i nie ma offline bez online – jestem zwolennikiem tej tezy. Nawet sklepy pure online typu eobuwie czy zalando myślą co teraz zrobić, żeby wejść w offline. Przenikalność klienta jest bardzo duża.

Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019

**Szymon Bujalski** - dyrektor Empik E-commerce

Nigdy nie miałem wątpliwości, że elektroniczny dostęp do oferty jest przyszłością handlu na świecie. Dla mnie od zawsze było to oczywiste, podobnie jak współistnienie sprzedaży tradycyjnej i internetowej, dlatego od początku obraliśmy dwie drogi działania – dużą wagę przywiązujemy do kanału e-commerce, nie zapominając jednocześnie o klientach, którzy preferują zakupy w tradycyjnych sklepach.

Mensis.pl nr 30, sierpień 2014

**Wojciech Buczkowski** - współzałożyciel Komputronik S.A.

Pick-up point'y to rozwijająca się część omnichannel'owej układanki. Musimy nieustannie powiększać punkty odbioru, bo ilość paczek odbieranych w salonach to już 80% wszystkich zamówień online.

Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019

**Szymon Bujalski** - dyrektor Empik E-commerce

Dzisiejsze rozwiązania pozwalają aby to produkt trafiał do klienta i to jest szansa. Nie ważny jest czas i miejsce. Nie możemy myśleć w kategoriach offline vs online, bo to już nie ma sensu. Online musi tworzyć całość z offline'm aby zapewnić klientowi doświadczenie zakupowe, które spełni jego oczekiwania. Trudno mówić o offline'owych sklepach skoro klient, który w nim się znajduje jest online. Sieci muszą nauczyć się czerpać z tego korzyści.

Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019

**Dawid Urban** - inwestor

Z mojej perspektywy w strategii omnichannel aplikacja jest spoiwem obu kanałów. Dzisiaj aplikacji używają nie tylko klienci ale też pracownicy salonów. Jest to brakujące ogniwo między klientem, a sprzedawcą.

Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019

**Szymon Bujalski** - dyrektor Empik E-commerce

Częstym sposobem na stworzenie namiastki wielokanałowości jest otwarcie – zamiast magazynu – własnego sklepu stacjonarnego. To słuszna strategia zwiększająca otwarcie na potrzeby klientów z różnych segmentów.

Mensis.pl nr 17, marzec 2013

**Michał Grom** - dyrektor w Grupie EM&F

”



# IN WE STY- CJE

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM

“

Dzisiaj bardzo wiele firm rozwija się na sterydach dlatego, że bardzo długo nie generują zysków, a korzystają właśnie z pieniędzy unijnych, z dotacji, z funduszy Venture Capital itd. Oczywiście to wspiera i przyspiesza rozwój biznesu, natomiast skutek jest taki, że wiele firm ma słabsze fundamenty niż firmy zakładane 20-25 lat temu.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

“

Odpowiedź jest prosta – dywersyfikacja kapitału. Nowak Holding to efekt mojej 17 letniej działalności biznesowej. Już od kilku lat inwestuję w przedsięwzięcia z różnych branż, które gwarantują wysoką stopę zwrotu. Ważna jest dla mnie długofalowość, dlatego staram się wkładać pieniądze w projekty, które mają perspektywę rozwoju. Inwestuję w długim horyzoncie czasowym, konsekwentnie budując wartość firm, przez generowanie stałych, rosnących zysków.

Mensis.pl nr 31, październik 2014

**Piotr Nowak** - założyciel Nazwa.pl

Przy angażowaniu się w kolejne inwestycje z obszaru e-commerce zawsze kieruję się kilkoma sprawdzonymi już zasadami. Moje zainteresowanie przykuwają projekty, które w dłuższej perspektywie czasowej mają szansę znacząco wpłynąć na zmianę świadomości zarówno odbiorców naszych usług, jak i potencjalnych partnerów. E-commerce to branża, która nie uznaje stagnacji, każdy, nawet najkrótszy przestój, to tak naprawdę krok w tył. Podejmując kolejne działania biznesowe w tym segmencie rynku, chcę mieć pewność, że oferta sygnowana moim nazwiskiem zrewolucjonizuje rynek e-handlu, umożliwiając jednocześnie powszechny dostęp do komfortowych i innowacyjnych usług.

Mensis.pl nr 24, październik 2013

**Rafał Brzoska** - prezes Integer

Wpływy staramy się jednak mądrze inwestować. Przykładowo miasto zainwestowało 5 mln złotych w Park Naukowo Technologiczny Interior. Aktualnie już osiągnęliśmy swój cel i udziały w Parku możemy za kilka lat sprzedać z zyskiem prywatnym inwestorom. Udało się szybko dotrzeć do punktu, w którym miasto może wyjść z inwestycji. Z budżetu miasta wyłożyliśmy tylko około 5 mln złotych i dziś jesteśmy w stanie sprzedać swoje udziały za co najmniej 15 mln złotych. Tutaj ponownie widzimy majątek zbywalny, niewidoczny w statystykach.

Mensis.pl nr 46, marzec 2017

**Wadim Tyszkiewicz** - senator RP

Jestem udziałowcem w spółkach deweloperskich, nieruchomościowych, farmaceutycznych i IT. Oczywiście w skali, największe są te projekty, które są również najbardziej rozpoznawalne, czyli galerie. W działalności deweloperskiej wartość aktywów jest na poziomie 1,5-2 mld zł, natomiast wycena spółki farmaceutycznej jest na poziomie 150-200 mln zł. Te spółki powoli rosną. Czasami staram się zwolnić tempo, jednocześnie najbardziej skupiając się na działalności deweloperskiej i zarządzaniu majątkiem.

Mensis.pl nr 51. luty 2018

**Rafał Sonik** - prezes Gemini Holding

”

“

Każdy zapatrzony jest dziś na Dolinę Krzemową i uważa, że inwestor jest w stanie znaleźć kolejnego Facebooka czy Ubera i zarobić na nim miliard dolarów. Fundusze venture capital z najwyższej półki twierdzą, że na 100 biznesplanów jeden nadaje się pod inwestycje. Natomiast na pięć inwestycji dwie upadają i fundusz traci pieniądze, z dwóch kolejnych odzyskuje włożony kapitał, a tylko jedna inwestycja jest udana. Oznacza to, że 1 na 500 firm, którymi są zainteresowane fundusze venture capital (dużo wniosków łąduje w koszu zanim ktoś je przeczyta) jest inwestycją zakończoną sukcesem.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

Wejście inwestora do spółki to początek drogi ku sukcesowi. Jeśli na etapie rozmów o inwestycji obie strony poznały się na tyle dobrze, że chcą ze sobą pracować po podpisaniu dokumentów – jest duża szansa na sukces. Brak chemii pomiędzy inwestorem a przedsiębiorcą, nawet przy dużym poziomie inwestycji, prędzej czy później doprowadzi do na tyle dużych konfliktów, że zamiast skupić się na rozwoju wspólnego biznesu, obie strony zaczną tracić siły na konflikty.

Mensis.pl nr 7, czerwiec 2012

**Marek Rusiecki** - prezes Xevin Investments

...jesteśmy bardzo zadowoleni z podjętej decyzji. Nasza współpraca z inwestorem układa się bardzo dobrze... W tej chwili zatrudniamy 250 osób i zakładamy, że pod koniec roku zatrudnienie wzrośnie do 300 osób. Struktura właścicielska to 74,9% posiada CCC, natomiast 25,1% posiadam ja z rodzicami.

Mensis.pl nr 41, czerwiec 2016

**Marcin Grzymkowski** prezes Eobuwie.pl

W 2007 roku pozyskaliśmy też inwestora finansowego – MCI Management SA, co pozwoliło nam wejść na biznesowy, wyższy poziom. Wiele się nauczyliśmy przy okazji tej współpracy, a obecność inwestora tworzyła nam również wiele drzwi do gabinetów prezesów firm, z którymi inaczej pewnie nie mielibyśmy okazji porozmawiać.

Mensis.pl nr 3, styczeń 2012

**Marcin Kądziołka** - prezes Złote Myśli

...w Dolinie Krzemowej młodzi miliarderzy inwestują w startupy, których celem jest zatrzymania starzenia się... Cel, żyć długo albo wiecznie. Niektórzy sądzą, że człowiek, który będzie żył 1000 lat już się urodził! Młodzi ludzie łamią granice, które czasem dla mojego pokolenia wydają się już nierozsądne.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

”

“

Dzisiaj bardzo wiele firm rozwija się na sterydach dlatego, że bardzo długo nie generują zysków, a korzystają właśnie z pieniędzy unijnych, z dotacji, z funduszy Venture Capital itd. Oczywiście to wspiera i przyspiesza rozwój biznesu, natomiast skutek jest taki, że wiele firm ma słabsze fundamenty niż firmy zakładane 20-25 lat temu.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

Bez inwestora nie da się zbudować poważnej firmy, na której można poważnie zarobić. Można zbudować taką firmę jak warsztat samochodowy czy restauracja i dobrze żyć z tego ale inwestor nie będzie inwestował w firmy typu lifestyle company. Firmy, które można sprzedać za kilkadziesiąt milionów bez inwestora nie mają szans na rozwój.

Mensis.pl nr 43 październik 2016

**Tadeusz Witkowicz** - przedsiębiorca, inwestor, pierwszy Polak na Wall Street

W czasie kilku lat rozwoju robiliśmy wszystko co możliwe, żeby komercjalizować i wprowadzać na rynek „najszybsze” produkty, bo to zapewniało firmie rozwój. Natomiast inwestor, który do nas przyszedł, mocno podkreśla nasz pierwiastek naukowy i chce, żebyśmy w pierwszej kolejności opatentowali wszystkie dotychczasowe pomysły.

Rozwijamy zespół tak, żeby mieć możliwość wdrażania tych nowych produktów. Ponadto wraz z inwestorem zweryfikowaliśmy też inne odnogi naszego biznesu, bo przez pewien czas próbowaliśmy mierzyć się z wykorzystaniem naszej wiedzy w neuro w badaniach marketingowych. Odpuściliśmy jednak ten kierunek. To jest właśnie koszt, który musieliśmy ponieść na rzecz tego, żeby skupić się na własnych produktach.

Mensis.pl nr 56, grudzień 2018

**Paweł Soluch** - prezes Neuro Device Group S.A.

Uważam, że warto dzielić się doświadczeniem i wiedzą, a dzięki zgromadzonemu kapitałowi mogłem zainwestować w kilkanaście ambitnych projektów. Kilka z nich ma potencjał nie mniejszy niż moja pierwsza sieć handlowa. Chcę robić to co daje mi największą radość, a jest to proces tworzenia.

Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019

**Dawid Urban** - inwestor

Myślę, że nowa bańka dotcomów nam nie grozi, bo świat inwestorski jest już dużo bardziej dojrzały. Natomiast oczywiście w poszczególnych sektorach, czy poszczególnych technologiach będą mini bańki. To jest naturalny element rozwoju rynku. Natomiast to co obecnie obserwuję-to bardzo szybki rozwój biotechnologii, automatyki, czy sztucznej

”

“

inteligencji. Przy czym pamiętajmy, że większość tych technologii ma przed sobą jeszcze 10-20 lat niepowstrzymanego niczym rozwoju. Wiele z nich jest obecnie na wczesnym etapie i ludzkość jeszcze nie potrafi ich wykorzystywać. Tym niemniej kolejne lata będą przynosić znaczące projekty w każdej z tych dziedzin.

Mensis.pl nr 57, luty 2019

**Krzysztof Domarecki** - założyciel Selena

Decyzję o inwestycji podejmuję w oparciu o zaufanie i wizję. Nie działam jak typowy fundusz. Spółka musi zaproponować coś więcej niż solidny biznes plan i wysoką stopę zwrotu abym się w nią zaangażował. Musi mieć przemyślaną misję, ambicje zmieniania świata i nie może bać się stawiać czoła wyzwaniom. Do tego niesamowicie ważne są osoby stojące za danym przedsięwzięciem. Firmy czy marki to na koniec dnia ludzie, a dla mnie „czynnik ludzki” jest kluczowy w podejmowaniu decyzji.

Mensis.pl nr 58, kwiecień 2019

**Dawid Urban** - inwestor

”

Picasso malował jeden obraz dziennie nawet gdy miał 80 lat, czyli jego malarstwo było jego życiem i pasją. Według mnie pasja i pełne zaangażowanie były również podstawą mojego sukcesu. Online musi tworzyć całość z offline'm aby zapewnić klientowi doświadczenie zakupowe, które spełni jego oczekiwania. Najczęściej jest tak, że nad danym rodzajem wynalazku pracuje równolegle wiele firm w różnych miejscach na świecie. W krótkim okresie czasu dochodzą do podobnych wniosków i tworzą bardzo podobne innowacje. Steve Jobs powiedział, że kreatywność to łączenie rzeczy. Odważyłbym się powiedzieć, że umiejętne łączenie rzeczy to najprostsza forma innowacyjności. Wykorzystujcie swoje predyspozycje, budujcie kompetencje, zajmujcie się rzeczami, na których się znacie. Najważniejsze, żeby lubić, to co się robi. Najpierw zastanówcie się co chcielibyście w życiu robić. Nie pod kątem co warto robić, bo na tym się zarabia, ale co lubicie robić. Lepiej pozostać z tym co lubię, choć może zarabiam mniej, niż katować się całe życie nielubianą pracą. Starajcie się też od początku budować firmę w taki sposób aby wy i inni codziennie przychodzili do niej z radością, aby wszyscy czuli się zespołem, aby mieli poczucie wspólnej odpowiedzialności i wzajemnego oparcia w trudnych chwilach. ...duża część tych ludzi, których poznałem będąc młodym przedsiębiorcą, właściwie nie doznawała momentów spełnienia. Doszedłem wtedy do wniosku, że dążąc do sukcesu życiowego, zawodowego, czy biznesowego, trzeba pamiętać o tym, że życie ma nam do zaoferowania coś lepszego - nie tylko jutro, za miesiąc czy za rok. Może się przecież okazać, że jutro będzie trudniej. Lepiej więc dziś budować poczucie szczęścia i spełnienia. Trzeba tylko metodą analizy dojść do tego co daje nam poczucie radości i spełnienia. Co sprawia satysfakcję. Nie warto czekać, aż życie da nam takie poczucie w bliżej nieokreślonej przyszłości.

Picasso malował jeden obraz dziennie nawet gdy miał 80 lat, czyli jego malarstwo było jego życiem i pasją. Według mnie pasja i pełne zaangażowanie były również podstawą mojego sukcesu. Online musi tworzyć całość z offline'm aby zapewnić klientowi doświadczenie zakupowe, które spełni jego oczekiwania. Najczęściej jest tak, że nad danym rodzajem wynalazku pracuje równolegle wiele firm w różnych miejscach na świecie. W krótkim okresie czasu dochodzą do podobnych wniosków i tworzą bardzo podobne innowacje. Steve Jobs powiedział, że kreatywność to łączenie rzeczy. Odważyłbym się powiedzieć, że umiejętne łączenie rzeczy to najprostsza forma innowacyjności. Wykorzystujcie swoje predyspozycje, budujcie kompetencje, zajmujcie się rzeczami, na których się znacie. Najważniejsze, żeby lubić, to co się robi. Najpierw zastanówcie się co chcielibyście w życiu robić. Nie pod kątem co warto robić, bo na tym się zarabia, ale co lubicie robić. Lepiej pozostać z tym co lubię, choć może zarabiam mniej, niż katować się całe życie nielubianą pracą. Starajcie się też od początku budować firmę w taki sposób aby wy i inni codziennie przychodzili do niej z radością, aby wszyscy czuli się zespołem, aby mieli poczucie wspólnej odpowiedzialności i wzajemnego oparcia w trudnych chwilach. ...duża część tych ludzi, których poznałem będąc młodym przedsiębiorcą, właściwie nie doznawała momentów spełnienia. Doszedłem wtedy do wniosku, że dążąc do sukcesu życiowego, zawodowego, czy biznesowego, trzeba pamiętać o tym, że życie ma nam do zaoferowania coś lepszego - nie tylko jutro, za miesiąc czy za rok. Może się przecież okazać, że jutro będzie trudniej. Lepiej więc dziś budować poczucie szczęścia i spełnienia. Trzeba tylko metodą analizy dojść do tego co daje nam poczucie radości i spełnienia. Co sprawia satysfakcję. Nie warto czekać, aż życie da nam takie poczucie w bliżej nieokreślonej przyszłości.

Jeśli podobał Ci się ten materiał, przejdź do naszego messenger'a <https://m.me/sohoshoppl?ref=w9886415> i pobierz więcej treści edukacyjnych.

PS. Polecam zajrzeć na [sohoshop.pl](http://sohoshop.pl) - pomożemy Ci w sprawnym przeniesieniu biznesu do online. Dostarczamy systemy B2B i platformy Marketplace.

[biuro@sohoshop.pl](mailto:biuro@sohoshop.pl) tel. 607626368

Zapraszam, Krzysztof Rdzeń