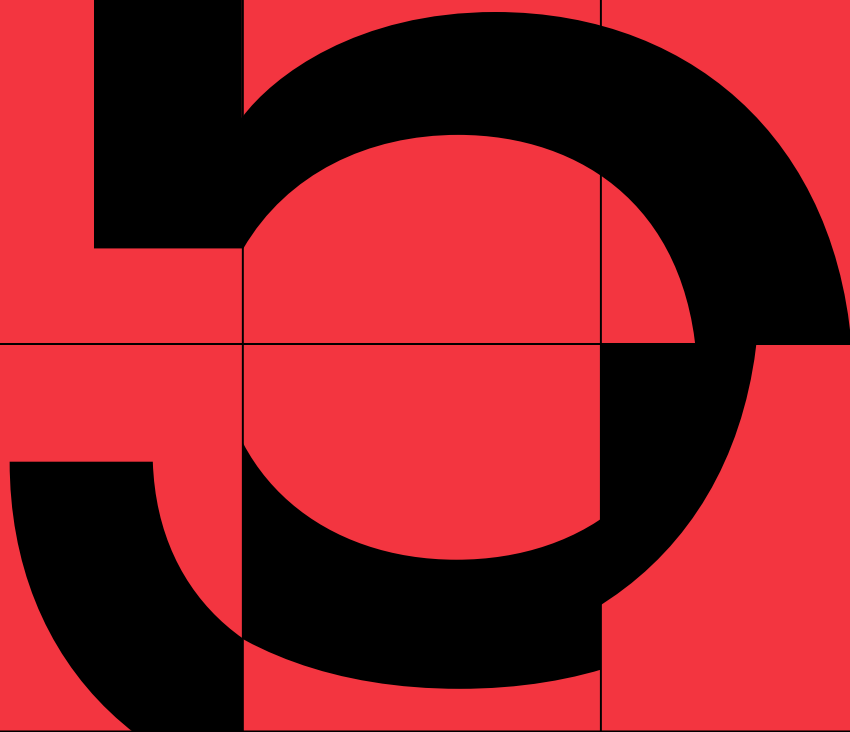


EXCLUSIVE PREVIEW



Tomasz Karwatka · The Five

Pierwsze pięć lat prowadzenia firmy



Tomasz Karwatka · The Five

Pierwsze pięć lat prowadzenia firmy

SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
Wstęp	13
Dlaczego powinieneś czytać dalej	14
Dlaczego skupiam się na spółkach technologicznych	17
To czas na budowanie!	18
ROZDZIAŁ 1.	
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	21
Moja droga	23
Pierwsze lekcje	48
O sile sprzedaży w przedsiębiorczości	55
Podsumowanie: mało kto widział sukces – zmieńmy to	57
Firma warta 100 milionów złotych	59
Dlaczego akurat 100 milionów?	59
Zacznij od ludzi	60
Praca dla kogoś	61
Praca dla siebie	65
Kiedy założyć firmę	66
Wspólnik: wybierz dobrze, przegadaj wszystko	67
Spółki usługowe są super	72
ROZDZIAŁ 2.	
ZAKŁADANIE FIRMY	77
Od pomysłu do pierwszych kroków	79
Jak znaleźć pomysł na biznes	79
Moje tornado	84
Czym jest tornado	87
Złap swoje tornado	89
Walidacja pomysłu: jak tanio i szybko sprawdzić, czy rynek tego potrzebuje	92
Kiedy zdecydować się na odejście z etatu do własnej firmy?	98
Bootstrap	100
Pozyskiwanie pierwszych klientów	102
Zaczynasz budować firmę, którą da się sprzedać	104
Prawne i formalne aspekty na start	108
Błędy prawne i formalne, które mogą wywalić twoją firmę	108

Jednoosobowa działalność gospodarcza czy spółka z o.o. na start?	111
Zakładać firmę w Polsce czy gdzie indziej?	112
Zamykanie spółki	113
Budowanie unikalnej propozycji wartości (USP)	116
Czym jest USP i dlaczego jest kluczowe	117
Jak znaleźć swoje USP	118
Finalne USP w Divante – moja lekcja	120
Globalny rynek od dnia pierwszego	121
Dlaczego myślenie globalne to konieczność	121
Największe ryzyka, gdy zaczynasz od rynku polskiego	122
Open Loyalty	124
Jak zacząć od rynku globalnego	126
Zaangażowanie zespołu w globalne skalowanie	128
Wybór i testowanie modelu biznesowego	130
Model usługowy	130
Model produktowy	131
Open source	132
Nowe modele – koniec branży software, jaką znamy	134
Total Addressable Market (TAM)	137
Dlaczego firmy z mojego portfolio padają	138
ROZDZIAŁ 3.	
ROZWIJANIE FIRMY	141
Finansowanie firmy	143
Kiedy pieniądze nie są rozwiązaniem	143
Kiedy pieniądze stają się rozwiązaniem	144
Czym różni się firma od startupu	145
Bootstrap – rozwijanie firmy za własne pieniądze	147
Największy mit polskiej branży startupowej: 3F	150
Dlaczego nietypowy inwestor to może być problem	151
Business Angels (BA)	152
Venture Capital (VC)	160
Dotacje	166
Co robić zaraz po rundzie finansowania	167
Dlaczego firma, która nie rośnie, jest skazana na porażkę	169
Większość firm powstaje bez finansowania	173
Budowanie firmy – produkt/usługa, które pokochają klienci	174
Buduj produkt globalny	174
Budowanie pierwszego produktu bez zaplecza technicznego i budżetu	175
Design Partner	176

MVP i inne technikalnia	182
Advisory Board złożone z klientów	186
Przestań obserwować swoją konkurencję!	187
Adaptacja technologii	188
Budowa produktu open source	195
Cena	200
Budowa produktu w firmie usługowej	204
Zespół	211
Kiedy rekrutować	211
Pierwsi pracownicy	212
Budowanie kultury organizacyjnej od pierwszego dnia	216
Zatrudnianie po rundzie finansowania	222
Tworzenie dobrego miejsca pracy	225
Z eksperta w menedżera	229
Fakapy menedżera, czyli twoje	233
Wyznaczanie celów	236
Feedback	238
Jak motywować: akcje pracownicze	242
Przerost zatrudnienia	248
Kiedy z pewnością zwalniać ludzi	249
Strategia i operacje	251
Prostota kluczem do skalowania	251
Jakim CEO jesteś?	253
Strategia i wizja	257
Jak połączyć strategię z działaniem, czyli OKR jako kompas i 4DX jako silnik	259
NPS (Net Promoter Score)	265
Dlaczego NPS jest kluczowy, a często ignorowany	265
Budżet (P&L – Profit and Loss)	268
Nieformalna (lub formalna) rada nadzorcza	272
Samobieżna firma	276
Marketing	279
Marketing dla firmy z ograniczonym budżetem	279
Marketing open source	289
Ludzie do marketingu	295
Kiedy inwestować w marketing	298
Sprzedaż	301
Jak zdobyć pierwszych i kolejnych klientów	301
Jak rekrutować handlowców	310
Czerwone flagi w rekrutacji handlowców	312

Jak być atrakcyjnym pracodawcą dla najlepszych sprzedawców	317
Systemy prowizyjne	319
Sales Support – cała firma wspiera sprzedaż	321
Sprzedaż do dużych firm	325
Onboarding (wprowadzanie) klientów	332

ROZDZIAŁ 4.**TRUDNE CHWILE 335**

Jak się nie poddać	337
Emocje	337
Jak poradzić sobie z natłokiem wszystkiego	339
Te wyzwania czekają (prawie) każdego przedsiębiorcę	343
Uświadom sobie, że jesteś w d****	349
Jesteś zmęczony i masz dosyć?	353
<i>Deep work</i> dla CEO	356
<i>Deep work</i> z perspektywy 7 lat	362
AI dla CEO – personalny doradca	364
Fokus a dywersyfikacja	368
Filozofia dla CEO	370

ROZDZIAŁ 5.**SUKCES I CO DALEJ 377**

Founderze, zadbaj o siebie	379
Pułapka synergii, czyli mit holdingu	381
PE Yourself	383
Sprzedaż firmy	386
Jak powstają wyceny firm	388
Jak drogo sprzedać firmę. Maksymalizacja wyceny	392
Czy to jest realne, aby sprzedać firmę?	394
Sukcesja	395
Budowanie profesjonalnego zarządu	397
Jak zostać Business Anielem	399
Inwestowanie dla przedsiębiorców	401
Działanie for-good	403
Jak zacząć pomagać	407
Zakończenie	411
Wnioski po prawie 20 latach budowania biznesów	411
Co dalej?	415

Wstęp

Czy wiesz, że 80% firm upada w ciągu pierwszych 5 lat od swego powstania? Moje prywatne doświadczenia z prowadzenia biznesu są bardzo podobne. Mniej więcej po 5-7 latach pojawia się potężny kryzys i wiele firm się wtedy zamyka. Byłem bardzo bliski tego momentu w Divante, a kolejne 7 lat później zrobiliśmy superexit.

Dlaczego tak się dzieje?

1. Tylko 14% nowych właścicieli firm czuło się dobrze przygotowanych do prowadzenia biznesu, a zdecydowana większość oceniała swoje umiejętności co najwyżej średnio. Tak mówi Raport EFL z 2023 roku.
2. W pierwszym roku działalności pozyskanie finansowania zostało wskazane jako wyzwanie nr 1 przez aż 90% firm.
3. Drugi najczęściej wskazywany problem w pierwszym roku istnienia firmy (52%) to wiązanie się z nieodpowiednimi partnerami biznesowymi.
4. Z kolei z badania Canadian Mental Health Association z 2019 roku wynika, że aż 62% przedsiębiorców doświadcza stanów depresyjnych w związku ze stresem towarzyszącym prowadzeniu firmy.

Powinniśmy wspierać tych odważnych ludzi, którzy zakładają swoje firmy. Im więcej z nich przetrwa te najtrudniejsze lata, tym więcej siły w gospodarce.

Chcę pomóc przynajmniej 100 przedsiębiorcom przejść przez pierwsze 5 lat działania ich organizacji. Ta publikacja to pierwszy krok. Następnym jest społeczność The5.tech (<https://www.the5.tech/>), do której już dziś cię zapraszam.

Moim celem jest podzielenie się wiedzą i praktycznym doświadczeniem, które zdobyłem. Sam jestem ostrożny w przyjmowaniu rad, najpierw zatem uzasadnię, dlaczego powinieneś mnie posłuchać.

DLACZEGO POWINIENEŚ CZYTAĆ DALEJ

Pochodzę z małej wsi Dłużyna w Wielkopolsce. W domu się nie przelewało, ale rodzice, gdy zacząłem technikum elektroniczne, kupili nam (mnie i bratu Piotrowi) komputer na raty – i to odmieniło nasze życie. Tato zmarł, gdy miałem 18 lat, a Piotr 13. Nasza mama jest wspaniałą, przedsiębiorczą osobą, która dzielnie nas wspierała, czuliśmy jednak, że sami musimy o siebie zadbać.

Jeszcze jak byliśmy dziećmi, zaczęliśmy tworzyć pierwsze gry i programy – z pasji, a potem, żeby coś zarobić. Nie chodziliśmy do dobrych szkół, nie znaliśmy języków, mimo to nam się udało. Dlatego ta książka nie jest dla elit, jest dla tych, którzy czują przedsiębiorczego ducha... albo nie mają wyjścia :).

DIVANTE – EXIT NA 260 MILIONÓW ZŁOTYCH

Od zera zbudowaliśmy agencję e-commerce Divante. Po 13 latach przeprowadziliśmy pełną sukcesję, przeszliśmy do rady nadzorczej, a po roku sprzedaliśmy całą firmę na jednej z najlepszych wycen w tej branży w Polsce (EBITDA × 13).

(Dla tych, co nie znają pojęcia EBITDA: jest to rodzaj przedstawienia zysku, który pokazuje, ile firma zarabia na swojej głównej działalności przed uwzględnieniem podatków, odsetek i kosztów inwestycji).

VUE STOREFRONT – Y COMBINATOR I NAJWIĘKSZA RUNDA A W POLSCE

Jeszcze gdy działaliśmy w Divante, rozpoczęliśmy tworzenie produktu – Vue Storefront (obecnie Alokai). Tam również przeprowadziliśmy sukcesję, a spółka dostała się do Y Combinator i zebrała największą wówczas rundę A w Polsce – 40 milionów dolarów na wycenie 320 milionów złotych. W pewnym momencie sprzedaliśmy też część udziałów, realizując strategię, o której napiszę więcej w dalszych rozdziałach.

OPEN LOYALTY – UDANY STARTUP BEZ VC

Open Loyalty to drugi projekt, który uruchomiliśmy jeszcze w Divante. Jest dowodem na to, że rozwijanie produktów bez Venture Capital (VC – rodzaj inwestora wysokiego ryzyka) też jest możliwe. Spółka ma dziś podobne wyniki jak Alokai. Tutaj także naszą początkową wizję przejął wspaniały zespół i spółka jest dziś w pełni niezależna, a my nadal jesteśmy znacznymi udziałowcami.

CALLSTACK – EXIT PRZY WYCENIE 500 MILIONÓW ZŁOTYCH

Spółka, którą uruchomiliśmy wspólnie z naszymi dawnymi pracownikami – Anią i Michałem. Callstack w 2024 roku osiągnął około 50 milionów złotych EBITDA, a w 2025 roku sprzedaliśmy udziały moje, Ani i Piotra do olbrzymiego funduszu z Nowego Jorku – Viking Global (realizując prawdopodobnie największy exit w tej branży w Polsce). Callstack trafił do portfolio funduszu wraz z takimi markami, jak F1, Uber i Moderna.

ELEVENLABS I CYBER_FOLKS – PRAWDZIWE UNICORNY

Po exicie w Divante zostaliśmy inwestorami i doradcami cyber_Folks. To było jeszcze przed wejściem spółki na GPW.

Pomogliśmy jej wkroczyć w obszar narzędzi e-commerce. Dziś spółka warta jest kilka miliardów złotych i jest prawdopodobnie największym dostawcą narzędzi e-commerce w Polsce, a wiodącym w tej części Europy.

Dzięki syndykatowi Bartka Pucka byliśmy również jednymi z pierwszych inwestorów w ElevenLabs. Spółce ostatnio wycenianej na ponad 6 miliardów dolarów.

Łącznie dotychczas zainwestowaliśmy w ponad 30 start-upów technologicznych (kompletną listę znajdziecie na <https://www.catchthetornado.com/portfolio>). Pierwsze exity już po 3 latach w pełni zwróciły nam cały zainwestowany kapitał.

Nie napisałem tego wszystkiego, aby się chwalić (no dobra, po to też :)), tylko żeby pokazać, że mam dość przekrojowe doświadczenia w budowie spółek technologicznych. Jako jedna z niewielu osób na rynku pracowałem nad firmami usługowymi, produktowymi, z własnym i zewnętrznym finansowaniem i na różnych etapach rozwoju.

Wiele książek o biznesie jest pisanych na podstawie jednego wspaniałego sukcesu. Naprawdę trudno stwierdzić, czy to, o czym tam czytamy, przystaje do naszej sytuacji, czy też chodzi o jednorazowy łut szczęścia. Mój brat często powtarza niemieckie przysłowie: *Einmal ist keinmal* („Raz się nie liczy” albo „Raz to jak nigdy”). Gdy zaczynałem pisać tę książkę, właśnie finalizował się mój drugi duży exit z technologicznej spółki usługowej budowanej od zera, trzecia spółka tego typu zaczęła generować wielomilionowe zyski. Byłem po kilku mniejszych exitach ze spółek produktowych. Staram się pisać tylko o rzeczach, które widziałem więcej niż raz.

Nie znajdziesz u mnie ogólnikowych odpowiedzi ani motywacyjnych sloganów. Skupiam się na konkretnych, realistycznych poradach opartych na rzeczywistych historiach – moich własnych i tych, które obserwowałem. Zaczynamy!

DLACZEGO SKUPIAM SIĘ NA SPÓŁKACH TECHNOLOGICZNYCH

Rozpoczynając swoją przygodę z biznesem, stajesz być może przed wyborem ścieżki. Widziałem wiele firm, które startowały z różnych branż. Jeśli marzysz o szybkim wzroście biznesu i osiągnięciu finansowej niezależności, technologia to jeden z bardziej racjonalnych wyborów. Przynajmniej na dziś.

GLOBALNY ZASIĘG TECHNOLOGII

Kluczową przewagą technologii jest jej globalny charakter. Tworząc produkt czy usługę cyfrową, od samego początku możesz myśleć o użytkownikach na całym świecie.

SKALOWALNOŚĆ

Firmy technologiczne mają niesamowitą zdolność do skalowania. Oznacza to, że raz stworzony produkt czy usługa mogą być sprzedawane i dostarczane do ogromnej liczby klientów bez proporcjonalnego wzrostu kosztów. Spójrz: jeśli stworzysz genialną restaurację, będziesz miał codziennie obłożone wszystkie stoliki, ale nie ustawisz ich 100 razy więcej w sali. Jeśli jednak stworzysz genialną technologię, to nic nie ogranicza szybkości wzrostu twojej bazy klientów.

INNOWACJE I TORNADO

Sektor technologiczny to środowisko nieustannej innowacji. Ciągłe pojawiają się nowe technologie i nisze, które tworzą

tornada – krótkie okresy gwałtownego wzrostu, gdzie popyt jest tak duży, że nawet mniejsze firmy mogą szybko zyskać pozycję lidera.

Z tymi ciągłymi innowacjami jest tak, jakbyś miał darmowe bilety na loterię. Co chwilę jest nowe losowanie i jeśli tylko chcesz brać w nim udział, twoje szanse na wygraną rosną.

FIRMY USŁUGOWE W TECHNOLOGII

Nie musisz od razu szukać inwestorów i tworzyć produktu, aby działać w technologii. Firmy usługowe, zwłaszcza te, które rozwijają własne IP (Intellectual Property – czyli unikalne narzędzia i rozwiązania), mogą osiągnąć ogromny sukces.

Z naszych doświadczeń powoli wyłania się Karwatka Framework – sprytnie połączenie własnej technologii i usług wokół niej. Zapewnia to generowanie wysokich zysków na bieżąco przy jednoczesnym tworzeniu unikalnej wartości, która buduje wycenę firmy i umożliwia dobry exit. Tym samym łączymy zalety firm produktowych i usługowych w nasz specyficzny sposób. Lektura tej książki pozwoli ci lepiej zrozumieć, dlaczego ten model działa tak dobrze.

TO CZAS NA BUDOWANIE!

Z narzekania na Unię Europejską i Polskę niewiele wynika. W 2020 roku Marc Andreessen (jeden z najbardziej uznanych amerykańskich inwestorów, twórca funduszu A16Z) opublikował esej, który do dziś nie stracił aktualności – *It's Time to Build**.

* <https://a16z.com/its-time-to-build>, dostęp: 14 października 2025

Mamy technologię, kapitał i utalentowanych ludzi, ale często brakuje nam ambicji. Świat nie rozwija się tak szybko, jak mógłby. Nie mamy wystarczającej liczby domów, nowoczesnych szpitali, lepszych szkół, czystej energii i przełomowych innowacji.

Dlaczego? Nie dlatego, że to niemożliwe. Boimy się ryzyka, blokują nas regulacje i mentalność: „to się nie uda”.

Rozwiązanie: zacznijmy budować. Potrzebujemy startupów i przedsiębiorców, którzy zamiast narzekać, po prostu tworzą nowe narzędzia.

Dobra wiadomość? Dzisiaj budowanie jest łatwiejsze niż kiedykolwiek. AI, tańszy software, dostęp do globalnych talentów – to wszystko sprawia, że droga do własnego przedsiębiorstwa nigdy nie była tak otwarta.

Od czasu publikacji wspomnianego eseju sporo się zmieniło – zarówno na lepsze, jak i na gorsze.

Na plus: dzięki AI tworzenie oprogramowania stało się tańsze i prostsze, co ułatwia start. Brak umiejętności programowania to nie jest blokada.

Na minus: kapitał stał się droższy – wyższe stopy procentowe spowodowały, że finansowanie startupów jest trudniejsze niż w okolicach 2020 roku. Ciągłe też regulacje blokują innowacje, dlatego np. biotechnologia, AI i wiele innych dziedzin mogą mieć z tym problem.

Ale jedno się nie zmienia: ci, którzy budują, nadal wygrywają. Ta książka jest dla tych, którzy chcą budować, i to najefektywniej jak się da.

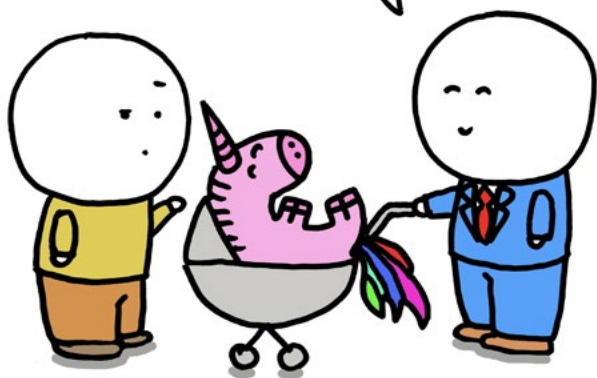
1

ROZDZIAŁ

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

DZIECKO CZY PSIECKO?

FIRMECKO.



Książka „The5”, Tomasz Karwatka i andrzejrysuję.pl

MOJA DROGA

MOJE POCZĄTKI: LEKCJE Z PRAWDZIWEGO POLSKIEGO BOOTSTRAPU

Wielu młodych przedsiębiorców pyta mnie, jak zacząć, skąd wziąć kapitał i pomysł. Prawda jest taka, że moja droga nie zaczęła się od biznesplanu i rundy finansowania, ale od skrzynek z pomidorami w bagażniku wysłużonej syrenki. Nigdy nie chciałem jakoś świadomie zostać przedsiębiorcą, ale na pewno obserwowanie moich rodziców pokazało mi, że przedsiębiorczość to wspaniała cecha.

Prawdziwa Szkoła Sprzedaży na Targu w Głogowie

Gdy byłem dzieciakiem, moi rodzice uprawiali pomidory. Co tydzień wcześniej rano jechaliśmy całą rodziną na targ. Syrenka wypakowana była po dach skrzynkami z pomidorami.

Na miejscu, po rozładowaniu towaru, rodzice często szli zrobić własne zakupy, a ja i mój młodszy brat Piotr zostawaliśmy sami przy straganie. Mama i tata stosowali jedną, genialną w swej prostocie, zasadę: „To, co zarobicie, jest wasze”.

To była najlepsza lekcja przedsiębiorczości, jaką w życiu dostałem. Mogliśmy dowolnie zmieniać cenę, zachwalać towar, a nawet – z czego dziś nie jestem dumny – udawać klientów zachwyconych zakupem, by przyciągnąć innych. Każdy zarobiony grosz wydawaliśmy tego samego dnia na kasety magnetofonowe i inne pożądane wtedy bajery. To był namacalny dowód, że inicjatywa i odrobina sprytu przekładają się na realny wynik. To doświadczenie nauczyło mnie więcej o bezpośrednim związku między działaniem a jego efektem niż jakakolwiek książka.

Potęga robienia czegoś dla frajdy

Po podstawówce, do której chodziłem w mojej rodzinnej wsi Dłużyna, postanowiłem ruszyć w świat. Tak dokładnie to do najbliższego większego miasta, czyli Leszna. Złożyłem podanie do technikum elektronicznego, bo w ósmej klasie nauczyciel techniki, pan Marek, zainteresował mnie tym tematem. To było oblegane technikum jak na Leszno, zgłosiło się bodajże trzech chętnych na jedno miejsce. Byłem prawie ostatni na liście, ale mi się udało, dostałem się.

Wtedy, na pierwszej w moim życiu lekcji informatyki, nauczyciel powiedział nam, że lepiej, żebyśmy kupili sobie komputery, bo bez tego ciężko będzie nam zdać do następnej klasy. Ten facet miał mały sklep komputerowy. Pewnie trochę przesadzał, ale zarazem co wrzesień generował w ten sposób małą falę zakupową. To była nieco brutalna, choć bardzo pozytywna przysługa. Większość moich kolegów (koleżanek w technikum elektronicznym wtedy nie było) namówiła na to rodziców. Moi rodzice wydali ostatnie pieniądze na pierwszą wpłatę, a resztę oddawali w ratach. Mój pierwszy komputer, Intel 486 DX4 100, pojawił się w moim życiu.

Pierwszy rok to było łupanie w gry, ciągłe instalowanie, psucie i naprawianie czegoś. W drugim roku w technikum zaczął się kurs programowania w Turbo Pascalu. Jednocześnie jak to w technikum – raz w tygodniu mieliśmy tzw. warsztaty, czyli różne praktyczne zajęcia. Czasem bardzo fajne, czasem bardzo dziwne :). Ktoś wpadł na przykład na pomysł, że jako technik elektronik muszę umieć obsługiwać tokarkę. Dla tych, którzy nie wiedzą, jak wygląda tokarka (też nie wiedziałem) – to urządzenie wielkości samochodu z olbrzymim silnikiem elektrycznym i obracającym się uchwytem. Straszili nas, że jak komuś się tam długie włosy zaplątały, to

tokarka zdjęła skalp z jego głowy. Tokarka była zatem i strasznym, i fascynującym mechanizmem.

Musiałem coś opowiadać o tokarkach w domu, bo Piotr również poczuł fascynację tematem. Podpatrzył moje nieudolne programowanie i użył wyobraźni, żeby stworzyć chyba pierwszy na świecie... symulator tokarki! W Turbo Pascalu. I tak zapoczątkował swoją karierę programisty.

W tamtych czasach w każde wakacje pracowaliśmy w warsztacie samochodowym taty. Kolejne wspaniałe doświadczenie. Tata naprawiał pierwsze przywożone wtedy masowo z Niemiec auta. Sporo tam było technologii niewystępujących w polskich modelach i tata imponował mi inwestowaniem w pokaźną bibliotekę książek, by zgłębić ich tajniki. Odkąd mieliśmy komputer, pracowaliśmy u niego po to, by kupić lepszą kartę graficzną, więcej RAM-u itp. To był malutki warsztat, ale z perspektywy czasu widzę, że bardzo dużo dało mi to doświadczenie. Tata zawsze traktował nas poważnie, często zlecał nam wymagające prace z dużym zaufaniem (np. montaż głowicy silnika).

Po kolejnych przepracowanych wakacjach kupiliśmy modem. A dosłownie kilka lat wcześniej w naszej wsi zainstalowano telefony. Modem dzwonił na numer 0202122, wydając dźwięki, po których od razu wiedzieliśmy, czy uda mu się dodzwonić „do internetu”, czy nie. Gdy się udawało, nikt nie mógł dodzwonić się do nas, licznik minutowy zaczynał naliczać opłatę, a my wskakiwaliśmy na wcześniej upatrzone strony i zachowywaliśmy wszystko off-line, aby jak najszybciej się rozłączyć i nie przepłacać.

Internet wtedy to były głównie takie protokoły, jak: trudne do odnalezienia strony WWW, bardzo rozbudowane grupy

dyskusyjne, ftp do pobierania plików, IRC do rozmów na żywo i poczta e-mail. To było nasze okno na świat. Jednocześnie dopiero upowszechnienie się usługi SDI (stały dostęp do internetu) pozwoliło nam się zagłębić w ten temat. SDI, a potem Neostrada to był największy technologiczny przełom dla mojego pokolenia.

Wtedy świat cyfrowy na dobre mnie pochłonął. Razem z grupą znajomych poznanych w sieci stworzyłem magazyn online „NoName”. Pisali dla nas głównie amatorzy, ale także uznani autorzy – za darmo, bo wierzyli w to, co robimy. Nawet Janusz Leon Wiśniewski, autor bestselleru *Samotność w sieci*, który inkasował kilka tysięcy złotych za stronę, umieścił u nas artykuł bez honorarium. To były czasy, gdy nie było jasne, czy internet będzie komercyjny, czy nie.

„NoName” stał po stronie otwartej wymiany wiedzy – to był w 100% wolontariat. W szczytowym momencie pracowało przy nim 100 osób, a naszą twórczość śledziło 50 tysięcy prenumeratów. To mnie nauczyło, jak ogromną siłę ma wspólna misja i jak budować zaangażowanie w zespole, który nie jest motywowany pieniędzmi.

W tym samym czasie mój brat Piotr, który miał wtedy jakieś 12-13 lat, postanowił rzucić wyzwanie rynkowemu monopolistom – popularnemu edytorowi HTML „Pajaczek”. Stworzył darmową alternatywę o nazwie „Zajaczek”. To był nasz naturalny odruch: jeśli coś można zrobić lepiej lub dać ludziom za darmo – po prostu to zrobimy.

Wtedy internet w Polsce był bardzo mały, a większość podłączonych do niego ludzi dzieliła ideę wolnej wymiany myśli. Bez problemu można było odezwać się do kogoś, kogo się nie

znało, i uzyskać pomoc. Taka charakterystyka miejsca i czasu, gdzie dominują pasjonaci. Nawiązywaliśmy nowe kontakty, poświęcaliśmy godziny na „gadanie” z ludźmi na grupach dyskusyjnych.

Zaczeliliśmy tworzyć więcej darmowych programów. „Firma”, którą Piotr nazwał AMIGO Software, zaczęła powoli zdobywać wiernych fanów. Pewnie w ten sposób dotarł do nas pierwszy klient – wydawnictwo Czarny Kruk. Tworzyli podręczniki. Popularność zaczęły wtedy zdobywać płyty CD-ROM i wydawnictwo chciało dołączyć taką płytę do swojej książki. Szukało programów, które można by tam dodać. Jednym z naszych najpopularniejszych była Encyklopedia Zjawisk Paranormalnych (na nasze usprawiedliwienie – to były czasy fascynacji *Archiwum X*). Ktoś wystarczająco szalony/odważny w wydawnictwie stwierdził, że to doskonały dodatek do podręcznika. Zgłosili się do nas z pytaniem, ile chcemy za prawa do wykorzystania aplikacji. Żaden z nas nie wiedział, ile możemy za to zażądać.

Pamiętam, że przeliczaliśmy cenę w stylu: „Niech dadzą tyle, żeby starczyło na nowy komputer”. Po podpisaniu umowy okazało się, że literalnie wydrukowali cały program – tzn. każdy screen – i dali go do korekty. Otrzymaliśmy fizyczną ryzę papieru z ręcznie pozaznaczanymi błędami ortograficznymi. Naniesienie poprawek to był największy ból, ale nasza nagroda była wielka: konkretna kasa i unieśmiertelnienie naszego programu na płycie CD. To było jak wydanie pierwszego albumu. Myśl, że ktoś chce nam płacić za coś, co i tak robiliśmy z czystej pasji, była absolutnie niesamowita.

Po pierwszym wydawcy zgłosili się następni. W Polsce zaczynało się tornado CD-ROM oraz pierwszych legalnych gier

i programów wydawanych w języku polskim. Mieliśmy to, czego zaczynali szukać konsumenci. Nasze gry i programy umieszczane na płytach CD trafiały do kilkunastu krajów na świecie. Byliśmy nadal dwoma dziećmi z małej wsi, których praca miała wtedy prawie globalny zasięg.

Po latach zrozumiałem, że na tych wszystkich projektach zarobiliśmy niewiele – lwią część zysków zgarniali wydawcy. Pamiętam, że dotarło to do mnie dopiero, gdy czytałem o historii kultowego zespołu hip-hopowego z tamtych czasów – nie zarobili prawie nic, nie mieli nawet praw do własnych utworów. Moja lekcja z tego etapu: super jest kochać to, co się robi, ale trzeba też umieć przypilnować swoich interesów. Od teraz chciałem zadbać o tę drugą część.

Szukanie unikalnej wartości (USP – Unique Selling Proposition)

Moja pierwsza poważna praca – o czym więcej będę pisał dalej – to była agencja reklamowa Impression w Lesznie. Wtedy jedna z topowych agencji reklamowych w Polsce. Brałem udział w konkursach graficznych, jakie organizowali, i to pomogło mi się przebić. Dostałem tam robotę jako grafik 3D i webmaster. Po prostu byłem jednoosobowym działem digital :).

Po dwóch latach chciałem się przeprowadzić do większego miasta, by dalej się rozwijać. Na jedno z moich zgłoszeń odpowiedziała agencja interaktywna Janmedia z Wrocławia.

Chciałem być grafikiem, ale oni potrzebowali sprzedawcy. Zgodziłem się, choć nie miałem o sprzedaży pojęcia. Przez pierwsze pół roku byłem chyba najgorszym handlowcem w mieście. Jeździłem po Polsce, próbując sprzedawać usługi nikomu nieznanemu, która rzekomo pracowała m.in. dla NASA.

Nie wiedziałem wtedy, skąd brać klientów, jak z nimi rozmawiać, jak budować propozycję wartości. Jedyna osoba, która znała się na sprzedaży – Mati, właściciel agencji – była na co dzień w USA. Co prawda, Mati zawsze zachęcał mnie dobrym słowem do działania, lecz na tym transfer wiedzy się kończył.

Trzeba jednak przyznać, że profesjonalizm Janmedia był jak na tamte czasy naprawdę niesamowity. Firma, która wykonywała zlecenia dla największych korporacji i agencji rządowych w USA, wyprzedzała znacznie rynek w Polsce. To była moja szansa. Już wtedy w USA coraz więcej mówiło się o tzw. *usability*, czyli łatwości używania stron internetowych. Zainteresowałem się tym tematem. Ktoś z firmy podrzucił mi kultową książkę *Don't Make Me Think* Steve'a Kruga. To było jak objawienie! Strony WWW powinny być tworzone tak, aby ludzie nie gubili się, gdy z nich korzystają. Dziś to brzmi jak żart, ale wtedy w świecie internetu tworzonym przez programistów naprawdę nikt o tym nie myślał.

Zacząłem pisać bloga o *usability* – Webusability.pl. O tym temacie w Polsce mało kto wtedy słyszał. Stworzyłem darmowy kurs, który zyskał ogromną popularność. To przyciągnęło pierwszych poważnych klientów, takich jak ING Bank, a potem lawinę kolejnych. Zrozumiałem wtedy, że nie muszę być genialnym sprzedawcą, jeśli mam unikalną propozycję wartości (USP), która realnie rozwiązuje czyjś problem.

Pierwszy exit i wiatr w żagle

Nadal pracowałem na etacie, gdy razem z Piotrem stworzyliśmy projekt po godzinach – agregator blogów o nazwie Blogfrog. To znów był projekt z pasji, ale potrafiliśmy już myśleć o jego komercyjnej wartości.

Znów czuliśmy, że łapiemy tornado – tym razem Web 2.0. Ten trend zmieniał internet, dodając do niego media społecznościowe i treści generowane przez użytkowników. Nasz projekt śledził treści z wszystkich powstających wtedy blogów i pozwalał użytkownikom łatwo je wyszukiwać. Wprowadzenie rankingu blogów wywołało spore kontrowersje. Jeden z autorów zmieszał nas z błotem: „Jakim cudem blog o stanikach jest wyżej w rankingu niż mój blog o technologii?!”. Ściągaliśmy na siebie uwagę jako jeden z pierwszych projektów Web 2.0 w Polsce.

Zainteresowała się nim Agora. W tamtych czasach Agora była olbrzymią korporacją medialną w trakcie transformacji cyfrowej. Rozmowa z megamądrymi i bardzo doświadczonymi menedżerami z Agory to była dla nas nauka sama w sobie. Ociągali się jednak z decyzją, a my oczywiście chcieliśmy działać.

Pamiętam, jak podczas negocjacji przez pomyłkę wysłałem im maila z ofertą skierowaną do ich konkurencji – „Życia Warszawy”. To nieoczekiwane przyspieszyło transakcję. Agora kupiła serwis za kilkaset tysięcy złotych.

Dla nas to nie były tylko pieniądze. To był dowód, że potrafimy stworzyć coś, za co duży rynkowy gracz jest gotów zapłacić. Ten sukces dał nam odwagę i finansowy spokój, by rzucić etaty i w pełni poświęcić się własnemu przedsięwzięciu.

Na fundamencie tych doświadczeń – od handlu pomidorami, przez wolontaryjne projekty, garażowy software, po porażki sprzedażowe i naukę na błędach – narodziło się Divante.

DIVANTE

Każdy udany biznes to suma tysięcy decyzji – tych dobrych i tych, które okazały się bolesnymi, ale cennymi lekcjami.

Historia Divante jest tego najlepszym przykładem. To opowieść o tym, jak z pomysłu zrodzonego w cieniu kryzysu – przez lata ewolucji – zbudowaliśmy firmę, która odniosła sukces i stała się kuźnią talentów dla całego ekosystemu #DivanteMafia!

BiznesWiki

Po sprzedaży naszego hobbystycznego projektu, agregatora blogów Blogfrog, mieliśmy z bratem trochę gotówki i ogromny apetyt na więcej. Był 2008 rok. Założyliśmy Divante z ambitnym planem stworzenia oprogramowania do zarządzania wiedzą w firmach – swoistej Wikipedii dla biznesu. Zainwestowaliśmy w to wszystko, co mieliśmy, i całkowicie się temu poświęciliśmy.

Nasze biuro to było dwupokojowe mieszkanie na obrzeżach Wrocławia, a dokładnie przy ulicy Przejazdowej. Jak się później okazało, ta nazwa nie była przypadkowa – dotarcie do nas wymagało pokonania ruchliwego przejazdu kolejowego. Nieliczni klienci, którzy nas odwiedzili, nie chcieli tam wracać i prosili, abyśmy to my przyjeżdżali do nich. W jednym z pomieszczeń przez białą ścianę przebijała niebieska tapeta, bo wcześniej to był pokój dziecienny. Na rozmowy rekrutacyjne zestawiałem dwa biurka razem, aby wyglądały trochę jak stół w salce konferencyjnej :). Telekonferencje robiliśmy w kuchni na tle szafek marki Bodzio.

Lokalizacja i wygląd biura nie były jednak problemem. Problemem był idiotyczny pomysł, że damy nasz kluczowy produkt do zrobienia ludziom, których wprawdzie dopiero co poznaliśmy w procesie rekrutacji, ale oni na pewno telepatycznie odgadną, o co nam chodzi.

Drugim problemem było oparcie się na bardzo starym oprogramowaniu jako bazie. Najpierw wydawało się nam, że przyspieszy to

prace, lecz już po kilku miesiącach ten wcześniej zaciągnięty dług technologiczny bardzo nas spowalniał.

Bez żadnej wiedzy o tym, jak tworzyć oprogramowanie SaaS (Software as a Service), uruchomiliśmy produkt i pozyskaliśmy kilkudziesięciu klientów – część z Polski, kilku z USA.

Niestety, rynek szybko zweryfikował nasze plany. Uderzył globalny kryzys finansowy, a korporacje, zamiast inwestować w rozwój, zaczęły zwalniać ludzi. Nasz produkt, choć ciekawy, był ostatnią rzeczą, której potrzebowały. Sprzedaż stanęła w miejscu, bez szans na uzyskanie rentowności.

To była kolejna brutalna lekcja: nawet najlepszy pomysł jest nic niewarty, jeśli nie trafia w realną potrzebę rynku.

Musieliśmy działać. Zauważyliśmy, że e-commerce, w przeciwieństwie do innych branż, wcale nie hamuje. Firmy szukały oszczędności i nowych kanałów sprzedaży, a internet był na to odpowiedzią. Miałem za sobą doświadczenie prowadzenia małego sklepu internetowego i wiedziałem, jak wielkim wyzwaniem jest znalezienie solidnego partnera technologicznego. Zrobiliśmy szybki zwrot (pivot). Divante stało się firmą e-commerce.

Najpierw eksperymentowaliśmy z różnymi technologiami, szybko jednak postawiliśmy na technologię Magento, która wtedy dopiero raczkowała, ale wydawała się solidna i stworzona dla inżynierów – to nam pasowało.

Nie do końca świadomi, w co się pakujemy, weszliśmy w tornado e-commerce oraz szybko rosnący projekt open source – Magento, który miał stać się standardem przemysłowym dla tej branży na lata.

Zdobywanie rynku i lekcje przywództwa

Przez pierwsze lata, mniej więcej do 2015 roku, skupialiśmy się na rynku polskim. Naszym celem od początku była praca z liderami lub tymi, którzy mają ambicję nimi zostać.

Nasze pierwsze definiowanie klienta było bardzo proste – wchodzisz do galerii handlowej i wiesz, że wszystkie te firmy muszą zacząć sprzedawać on-line. Galeria handlowa jest twoim zasobem marek do współpracy.

Dzięki sile tornada w ciągu kilku lat zrealizowaliśmy projekty e-commerce dla wielu wiodących polskich marek, w tym tych największych, takich jak Reserved. W kolejnych latach lista klientów zaczęła się poszerzać o mniej oczywiste branże. Jednym z takich projektów była transformacja cyfrowa hurtowni elektrycznej TIM, której pomogliśmy zwiększyć udział sprzedaży on-line z zera do 73%. To były kluczowe doświadczenia, które utwierdzały nas w przekonaniu, że ta praca ma sens.

W tym czasie zrealizowaliśmy też pierwszy, jeszcze nieformalny ESOP (Employee Stock Option Plan – udziały dla kluczowych pracowników). Najpierw udziały otrzymał nasz główny programista i późniejszy szef hostingu Paweł Szreder, w drugiej kolejności – nasza najlepsza UX designerka i szefowa działu UX Asia Sieniawska. Ich udział w tym momencie budowania firmy był absolutnie kluczowy.

Na tym etapie to ja byłem odpowiedzialny za sprzedaż, a Piotr za technologię. Muszę przyznać, że byłem tragicznym prezesem – dobrym w marketingu i budowaniu wizji, lecz często realizowałem ją kosztem ludzi. To był długi proces nauki, jak być liderem, który poza tym, że dąży do celu, to jednocześnie inspirowa i wspiera swój zespół.

Niemniej mieliśmy bardzo oddany i zmotywowany zespół, który napędzała wizja wprowadzenia handlu do internetu na wielką skalę. Żaden pomysł nie był dla nas zbyt szalony. Sprzedaż prądu przez internet? Oczywiście! Jeden z naszych doświadczonych i oddanych sprzedawców, Marek Górecki, wymyślił, że stworzy e-commerce dla wielkiej firmy energetycznej Energa. Pomysł chwycił, ale okazało się, że klient oczekuje rozwiązania od A do Z. Marek musiał wymyślić, jak zorganizować logistykę dla e-commerce. Robiąc w nocy research, napisał do kilku firm, które się tym zajmowały. Jakież było jego zdziwienie, gdy w środku nocy po 10 minutach na jego maila odpisał prezes jednej z nich – Artur Wojtaszek z OEX. Panowie od razu poczuli, że obie firmy łączy pasja i startupowy vibe.

Zaczęliśmy robić trochę biznesu razem. W pewnym momencie Artur zaprosił mnie na spotkanie z właścicielem firmy Jerzym Motzem. Jerzy tak jak my był przedsiębiorcą i dobrze się zrozumieliśmy. W tym czasie szukaliśmy pomysłu na dalszy rozwój Divante. Rozmawialiśmy z kilkoma potencjalnymi inwestorami, ale to Jerzy ujął nas swoim bezpośrednim podejściem: „Zapłacimy wam za udziały przelewem na konto i tyle”. Bez dziwnych konstrukcji, bez komplikacji. To była bardzo kusząca oferta i możliwość zarobienia „pierwszego miliona”. Zgodziliśmy się i w ten sposób sprzedaliśmy część Divante, zyskując pierwszy duży finansowy oddech oraz silnego partnera w biznesie.

Zaraz potem OEX wszedł na giełdę, a my zostaliśmy włączeni do giełdowego raportowania. Mimo iż w pierwszym odruchu mocno mnie to wkurzyło, ostatecznie była to bezcenna szkoła ładu korporacyjnego, raportowania i pracy z radą nadzorczą.

Zderzenie ze ścianą, czyli bolesna lekcja globalizacji

Około 2015 roku zrozumieliśmy, że polski rynek staje się dla nas za ciasny. Koszty pracy rosły, a apetyt na ambitne, drogie projekty IT był ograniczony. Aby się rozwijać i zatrzymać najlepsze talenty, musieliśmy wyjść na świat.

To wtedy zderzyliśmy się ze ścianą. W Polsce ekspertyza w technologii Magento była silnym wyróżnikiem i uważaliśmy, że nasze know-how wystarczy.

Pierwszy rynek, na jaki postanowiliśmy wkroczyć, to była Holandia. Ludzie tam byli bezpośredni, handel on-line bardzo mocny, a pragmatyczne podejście do biznesu sprawiało, że rozwiązania open source, takie jak Magento, cieszyły się powodzeniem. To nie mogło się nie udać!

Ale się nie udało. Zainwestowaliśmy spore środki w agencje PR, lokalne konferencje i targi oraz w częste wyjazdy. Niestety, okazało się, że nasze polskie wyróżniki nie są już tak wspaniałe w Holandii, która była bardziej globalnym rynkiem. Konkurowaliśmy z silnymi agencjami lokalnymi oraz z tymi z całej Europy. Nie wystarczyło dobrze znać Magento i mieć sporo ludzi na pokładzie – takich firm było tam ze dwadzieścia. Nasze USP wyparowało. To była kluczowa lekcja: na globalnym rynku nie wystarczy być dobrym. Trzeba być w czymś wyjątkowym.

Nowa strategia

Po nieudanej ekspansji na Holandię zaczęliśmy mieć coraz większe problemy ze sprzedażą do polskich klientów. Nasze koszty rosły, stawki stawały się zbyt wysokie, a model time & material, który wprowadziliśmy, był przez polskich klientów często odrzucany.

Rozpaczliwie szukaliśmy szybkich rozwiązań nadciągającego kryzysu. Straciliśmy czujność i jeden z naszych biznesowych partnerów ordynarnie nas oszukał na kilkaset tysięcy euro. To był prawie gwóźdź do trumny. Pierwszy raz zamiast zysków zaczęliśmy co miesiąc pokazywać straty. Coś się zacięło i musieliśmy spojrzeć prawdzie w oczy: „Jesteśmy w d**** – brzmiała diagnoza. – Musimy radykalnie zmienić sposób działania”.

Nie z wyboru, lecz z konieczności musieliśmy wymyślić coś zupełnie nowego. Zaczęliśmy intensywnie inwestować w nowe, niszowe technologie, takie jak Pimcore (austriacki system zarządzania informacją produktową).

Przed wszystkim jednak wróciliśmy do naszej pasji z początków Divante – tworzenia własnych produktów. To one stały się naszym nowym, unikalnym wyróżnikiem. Dziś sam siebie podziwiam za odwagę, z jaką wtedy weszliśmy w tworzenie produktów, mimo totalnie niesprzyjających okoliczności. Choć wtedy za dużo o tym nie myślałem, po prostu robiliśmy coś, co wydawało się mieć sens.

Chowaliśmy zatem w naszym P&L (czyli budżecie) linie przychodowe z tych nowych produktów, aby nie wkurzać OEX, że mając słabe wyniki, rozpraszamy się jeszcze na jakies eksperymenty z produktami. Zbyt szybkie mówienie o produktach skończyłoby się ich szybką dekapitacją.

W tym kluczowym okresie transformacji dużym wsparciem był dla nas Marcin Łaskawski, którego poznaliśmy dzięki OEX. Marcin dołączył do Divante najpierw jako konsultant. Przejrzał całą firmę i napisał chyba ze sto stron raportu o wszystkim, co nie działa. To była straszna, a zarazem fascynująca lektura. Zabraliśmy Marcina na lunch do Zenka Cafe

obok naszego biura i beczelnie wypaliliśmy: „Jak już wiesz o wszystkim, co nie działa, to może zostań z nami i pomóż nam to naprawić”. Zaskoczony Marcin się zgodził.

Pierwszego dnia, gdy objął stanowisko COO, już w pierwszym wysłanym mailu podjął jakąś decyzję. To nie był mail z pytaniem, to nie był mail z propozycją, po prostu zaczął działać. Spojrzeliśmy z Piotrem po sobie i stwierdziliśmy: „OK, ten gość jest naprawdę konkretny”.

Marcin sprawdził się w roli COO tak znakomicie, że to właśnie jemu przekazaliśmy stery, gdy sami przechodziliśmy do rady nadzorczej. Zwieńczyliśmy tym samym dwuletni proces sukcesji, który pieczołowicie przygotowaliśmy, by móc sprzedać firmę bez nas na pokładzie.

Gdy w 2021 roku zdecydowaliśmy się na sprzedaż udziałów, Divante było już zupełnie inną firmą. Zatrudnialiśmy blisko 400 osób, generowaliśmy 20 milionów złotych EBITDA i realizowaliśmy projekty R&D dla takich gigantów, jak SAP. Co najważniejsze, firma działała i rosła już bez naszego codziennego zaangażowania. Od roku byliśmy członkami rady nadzorczej. Ostatecznie sprzedaliśmy Divante za 260 milionów złotych, przy mnożniku $13 \times$ EBITDA, co było jednym z największych exitów w historii polskich firm usługowych.

Opowieść ta ma jeszcze jeden ciekawy epilog. Spółka, która nas kupiła, niecały rok później sprzedała całą grupę, której Divante było częścią, za jeszcze wyższy mnożnik. To było ostateczne potwierdzenie wartości, jaką udało nam się zbudować.

Jednak to, co dziś cieszy mnie najbardziej, to nie liczby. To fakt, że ludzie, z którymi przez lata pracowałem, założyli już

blisko trzydzieści własnych wspaniałych firm. #DivanteMafia, jak ją z dumą nazywamy, rośnie w siłę i to jest nasze prawdziwe dziedzictwo.

VUE STOREFRONT

Większość firm usługowych, gdy napotyka opór na rynku, zaczyna myśleć o cięciu kosztów, a nie o odważnych inwestycjach. My w Divante znaleźliśmy się w takim momencie w 2016 roku. Pomimo że byliśmy czołową agencją Magento w Polsce, próba ekspansji na rynek holenderski zakończyła się fiaskiem. Włożyliśmy sporo pieniędzy w dwie duże konferencje na tamtym rynku, ale klienci nie rozumieli, co nas wyróżnia. Liczba deweloperów czy doświadczenie w Magento nie były wystarczającym USP na konkurencyjnym rynku. To było dla nas otrzeźwienie.

Wtedy z Piotrem doszliśmy do wniosku, że potrzebujemy radykalnej zmiany. Zamiast szukać klientów na istniejące usługi, postanowiliśmy stworzyć coś, co nas wyróżni i wygeneruje popyt. Piotr wymyślił, że stworzymy projekt open source, który będzie takim lead-magnetem dla potencjalnych klientów. Zainspirowany podejściem headless i nową technologią Vue.js (popularną zwłaszcza w Azji), zaczął kodować pierwsze wersje Vue Storefront po godzinach, hobbystycznie.

Zamiast powoli testować produkt w Polsce, zdecydowaliśmy się na premierę w Nowym Jorku. Wybraliśmy dużą konferencję e-commerce na Manhattanie, w prestiżowym miejscu. Problem? Na miesiąc przed konferencją produkt praktycznie nie istniał. Piotr kodował go całą drogę z Warszawy do Nowego Jorku, dosłownie do ostatniej chwili przed prezentacją. Mimo że było na niej tylko kilka osób, a Piotr mówił do niemal pustej sali, w niczym nam to nie przeszkodziło. Ważne

było samo wydarzenie i ogłoszenie, że „dziś startujemy w Nowym Jorku”. To zbudowało story i dało nam trąkcję w mediach społecznościowych. Po prezentacji Piotr poświęcił czas na spotkania z branżowymi influencerami e-commerce, którzy początkowo nie byli zainteresowani naszym produktem. Tłumaczył im, dlaczego Vue Storefront jest wyjątkowe. To zaowocowało ich zaangażowaniem i stałym wsparciem, które trwa do dziś.

Do wewnętrznego zespołu Vue Storefront dołączały kolejne zdolne osoby. Finalnie to Filip Rakowski i Patryk Piątek przejęli dowodzenie. W pewnym momencie zespół Vue Storefront zyskał tak dużą niezależność i ambicję, że postanowiliśmy dać im pełną swobodę w rozwoju.

Proces wydzielenia Vue Storefront z Divante nie był łatwy. W tym czasie myśleliśmy już o sprzedaży Divante i wszystko musiało odbyć się odpowiednio szybko i klarownie, by nie odstraszyć potencjalnych kupujących. Do zespołu founderskiego dołączył wtedy Bartek Roszkowski i zorganizował cały proces spin-offu.

W Vue Storefront uwierzyły najpierw dwa fundusze z polski – SMOK i Movens. Spółka pozyskała pierwsze zewnętrzne finansowanie. Patryk, Filip i Bartek, wracając ze spotkania, na którym doszło do podpisania umowy inwestycyjnej, dowiedzieli się, że właśnie dostali się do Y Combinator. Ten najbardziej znany akcelerator startupowy wybiera tylko najbardziej ambitne projekty. To był zdecydowanie ich dzień!

Po ukończeniu Y Combinator wszystkie największe fundusze odezwały się do Vue Storefront, a spółka zebrała olbrzymią rundę A przy wycenie ponad 300 milionów złotych.

Czuliśmy wtedy z Piotrem, że realizujemy nasze marzenia o tworzeniu unicornów z Doliny Krzemowej. Jednocześnie staraliśmy się stąpać twardo po ziemi i gdy pojawiła się opcja na sprzedaż części udziałów jako secondaries, zrobiliśmy to. To był nasz pierwszy znaczący exit, jeszcze zanim sprzedaliśmy Divante.

OPEN LOYALTY

Nie każdy biznes rodzi się z jednego, genialnego pomysłu jednego założyciela. Czasem najlepsze idee kiełkują powoli, w wielu głowach naraz, jako odpowiedź na realne problemy, które widzieliśmy u naszych klientów. Tak właśnie było z Open Loyalty – projektem, który miał wielu ojców i udowodnił, że do globalnego sukcesu można dojść także drogą bootstrapu.

Pomysł zrodzony z obserwacji

W przeciwieństwie do Vue Storefront, które było błyskotliwą wizją Piotra, pomysł na Open Loyalty był wynikiem rozmów i obserwacji wewnątrz Divante. Pamiętam dyskusje z Karolem Bzikiem, naszym ówczesnym szefem działu e-commerce Performance. Karol zauważył, że nasi klienci wydają fortunę na pozyskiwanie nowych użytkowników, a zupełnie przy tym nie wykorzystują potencjału swoich obecnych baz klientów. Podobne wnioski miał Marcin Moska, nasz new business director, który widział, jak wiele firmy tracą, nie budując lojalności.

Postanowiliśmy dać tej wizji szansę. Karol usiadł do projektowania prototypu. Gdy po dwóch tygodniach pokazał nam, co stworzył – od razu poczuliśmy, że to jest to. Jednocześnie byliśmy wtedy tak pochłonięci gaszeniem bieżących pożarów w projektach, że nie wierzyliśmy, iż damy radę sami stworzyć ten produkt od zera. Zrobiliśmy więc coś nietypowego:

daliśmy Karolowi budżet w wysokości 50 tysięcy złotych i zleciliśmy stworzenie wersji beta zaprzyjaźnionej agencji, która miała biuro piętro niżej.

Próba ognia

Pierwsza wersja była na tyle obiecująca, że po pozytywnym feedbacku od kilku klientów postanowiliśmy zainwestować w projekt na poważnie i zbudowaliśmy dla niego mały zespół pod wodzą Karola. Niestety, szybko się okazało, że oprogramowanie napisane „na kolanie” ma swoje ograniczenia. Dzięki chwytliwej nazwie i działaniom open source mieliśmy sporo zapytań, lecz od strony technologicznej nie wszystko działało jak należy.

Prawdziwą próbą ognia okazał się lead od ALDO, globalnej sieci obuwniczej. Byli zachwyceni naszym pomysłem, tyle że skala, na jaką chcieli go wdrożyć, była dla naszego oprogramowania zabójcza. Gdy ALDO puściło testy wydajnościowe, nasze oprogramowanie wpadało w taki amok, że zaczynało źle liczyć punkty i gubić dane. Byliśmy zdruzgotani – oto przychodzi klient, który może otworzyć nam drzwi do wielkiego świata, a my nie umiemy dowieźć najprostszej rzeczy. Co to za program lojalnościowy, który źle liczy punkty?

Bohaterowie wchodzą na scenę

W tym krytycznym momencie przyszedł do mnie Cezary Olejarczyk, jeden z deweloperów z zespołu Open Loyalty, i złożył odważną deklarację: „Tomek, ja ten software wyciągnę i uratuję. Ale jak wygramy ALDO, chciałbym, żeby ta firma była budowana po mojemu”. Dostał zielone światło. Dzięki nadludzkiemu wysiłkowi Cezarego i Tomka Jurczaka, kolejnego niezastąpionego programisty, udało nam się przejść rygorystyczne testy wydajnościowe ALDO. Wygraliśmy

kontrakt. Cezary został co-founderem i technicznym liderem projektu, który udowodnił swoją wartość w najtrudniejszym momencie.

Niedługo później do zespołu dołączył Kacper Cebo jako trzeci co-founder, wnosząc bezcenne doświadczenie sprzedażowe zdobyte w LiveChat i windując nasze wyniki na zupełnie nowy poziom.

Dwie drogi, jeden cel

Open Loyalty również musieliśmy wydzielić jako niezależną spółkę przed sprzedażą Divante – udało nam się to zrobić dosłownie w ostatniej chwili.

Kolorytu wydzieleniu dodawała dotacja z NCBiR, pierwsza i – obiecałem sobie – ostatnia, na jaką się skuszę. Tłumaczenie urzędnikom z NCBiR, że przenosimy dotację z dużej spółki na małą, która wygląda jak wydmuszka, tylko dlatego że tę dużą spółkę akurat sprzedajemy, chociaż jeszcze nie wiemy komu, bo licytacja trwa... no wyobraźcie sobie, jak kwadratowe to były rozmowy. Na szczęście zainteresowani wykazali się zrozumieniem i wszystko się udało.

W przeciwieństwie do swojego siostrzanego projektu, czyli Vue Storefront, Open Loyalty finansowało się głównie samo, korzystając jedynie z małych, wewnętrznych rund finansowania od nas, założycieli.

Dziś, po wielu latach, obie firmy – jedna rozwijana dzięki milionom od funduszy VC, druga drogą bootstrapu – osiąga ją bardzo podobne wyniki. To najlepszy dowód na to, że nie ma jednej słusznej drogi do sukcesu. Czasem to właśnie organiczny wzrost, oparty na realnych przychodach i niezwyklej

determinacji zespołu, potrafi być równie potężnym silnikiem, co wielomilionowe rundy inwestycyjne.

CALLSTACK

Trzecią niezwykle udaną spółką, która narodziła się w ekosystemie Divante, jest Callstack. Jej historia jest inna niż poprzednich. Nie wzięła się z rynkowej konieczności ani z jednego genialnego pomysłu, ale z decyzji oparcia nowego biznesu na dwóch filarach: unikalnym potencjale ludzkim i wiedzy zdobytej na własnych błędach.

Identyfikacja potencjału

Wszystko zaczęło się od dwóch bardzo utalentowanych osób, które pracowały w Divante: Ani Lankauf, która była projektantką UX, oraz Michała „Mike’a” Grabowskiego, świetnego programisty. Choć w firmie nie mieli okazji współpracować, widzieliśmy w nich ogromny, choć różny, potencjał.

Kilka lat po tym, jak Mike odszedł z Divante, Piotr spotkał go ponownie. Okazało się, że Michał współtworzył nowy, obiecujący projekt open source. Cały świat wtedy wchodził do mobile, a zapotrzebowanie na wieloplatformowe oprogramowanie stawało się palące. To było ewidentne tornado. Biblioteka React Native, nad którą pracował wtedy Mike, umożliwiła napisanie programu raz i dystrybucję na wielu różnych platformach mobilnych.

Piotr natychmiast dostrzegł w tym szansę. Panowie wspólnie doszli do wniosku, że na bazie technologii React Native można zbudować firmę, która stanie się światowym liderem w tej niszy.

Wiedzieliśmy jednak, że do sukcesu potrzebna jest nie tylko technologia, ale i silna strona biznesowa. Połączyliśmy

więc Michała z Anią. Zorganizowaliśmy spotkanie w kawiarni Tutti Frutti we Wrocławiu, gdzie w trójkę dobiliśmy targu: „Zakładamy firmę, dajemy wam minimalne pieniądze na start i zobaczymy, co z tego wyjdzie”.

Dwa filary sukcesu: IP i unikanie błędów przeszłości

Od samego początku Callstack opierał się na dwóch fundamentalnych przewagach. Po pierwsze, firma budowała swoją pozycję na własności intelektualnej (IP), którą sama tworzyła w modelu open source. Dzięki temu nie była tylko kolejną, typową agencją, lecz partnerem technologicznym, który kształtował i rozwijał swoją dziedzinę.

Po drugie, ich największym atutem było to, czego nie musieli robić: popełniać tych wszystkich błędów, które my mieliśmy już za sobą w Divante. Czasem kilka trafnych wskazówek na starcie potrafi całkowicie zmienić trajektorię rozwoju firmy.

Ania i Mike stworzyli idealnie uzupełniający się duet. Mike, dzięki swojej ogromnej rozpoznawalności w społeczności deweloperów, budował markę i rozwijał IP. Ania, ze swoim doskonałym zrozumieniem rynku i umiejętnością prowadzenia rozmów z największymi graczami, zamieniała tę technologiczną przewagę na intratne kontrakty.

Razem byli nie do zatrzymania: zdobywali największych klientów w USA, kasując stawki jak amerykańskie agencje. Ceny i rentowność Callstack stały się legendą w branży.

Z czasem dołączyli do nich kolejni silni liderzy, tacy jak Krzysztof Pawlak czy Agnieszka Czmochowska, których łączyły i kompetencje, i zdrowe ambicje.

Mądra sukcesja i skalowanie

Połączenie unikalnej oferty i koncentracji na dużych, wymagających klientach zadziało fenomenalnie. Już po dwóch latach firma zaczęła wypłacać sówite dywidendy i stała się kluczowym graczem w świecie React Native.

Tak szybki wzrost zaczął jednak generować wyzwania. Mądrzejsi o doświadczenia z Divante wiedzieliśmy, że musimy działać i wzmocnić zarząd. Udało mi się wtedy ściągnąć do firmy Krisa Lisa, doświadczonego konsultanta i menedżera.

Nasza współpraca się rozwijała, co doprowadziło do wspólnie zaplanowanej, wzorowej sukcesji. Kris objął stanowisko CEO, a Ania i Mike, po latach intensywnej pracy, mogli przejść do rady nadzorczej, wspierając dalszy rozwój firmy z poziomu strategicznego, razem z niezastąpionym Marcinem Szlągiem, z Piotrem i ze mną. W momencie tej zmiany firma generowała już około 30 milionów złotych EBITDA. Dwa lata później było już 50 milionów złotych.

W wakacje 2025 sprzedaliśmy nasze udziały w Callstack do olbrzymiego funduszu Viking Global, realizując exit przy wycenie 500 milionów złotych. Nasza współniczka i długoletnia CEO Callstack zajęła zaszczytne topowe miejsce na liście największych exitów polskich tech-founderek. Gratulacje, Aniu!

Callstack to dowód na to, że świadome wykorzystanie zdobytej wiedzy, postawienie na właściwych ludzi i odważne budowanie firmy wokół własnego IP to przepis na stworzenie globalnego lidera oraz rentownego, zdrowego biznesu.

EXIT I CO DALEJ

Po sprzedaży Divante znalazłem się wraz z moim bratem w dość ciekawym miejscu. Mieliśmy na koncie spore środki finansowe i udziały w trzech fantastycznych, niezależnych spółkach: Vue Storefront, wycenianym już wtedy na setki milionów, dochodowym Open Loyalty i generującym potężne dywidendy Callstack. Mieliśmy też w końcu to, czego przedsiębiorcom wiecznie brakuje – czas. Czas, by zaangażować się w te projekty, doradzać, pomagać.

Niestety, szybko zderzyliśmy się z paradoksem sukcesu: w żadnej z tych spółek tak naprawdę nas nie chcieli :). Oczywiście nie była to kwestia jakiejś antypatii. Te firmy były prowadzone przez silnych, niezależnych liderów, których sami pomogliśmy ukształtować. Chętnie słuchali naszych opinii, lecz od samego początku wzięli pełną odpowiedzialność za swoje biznesy i absolutnie nie potrzebowali niańczenia. To był ostateczny dowód, że nasza praca się udała – stworzyliśmy samowystarczalne organizmy. Jednocześnie wylądowaliśmy w miejscu, w którym trzeba było zdefiniować siebie na nowo.

cyber_Folks

Postanowiliśmy skorzystać z okazji, że mamy czas, i popracować z firmami, które z różnych powodów budziły nasz szacunek. Po to, by nie wypaść z obiegu i na spokojnie zastanowić się, co dalej. Wtedy zgadał się z nami Jakub Dwernicki, który prowadził giełdową spółkę R22. Kuba chciał mocniej wejść w e-commerce, a my właśnie z tego świata wyszliśmy – to był idealny moment na współpracę.

Już po kilku miesiącach zainwestowaliśmy w spółkę cyber_Folks, gdzie pomagaliśmy tworzyć nową ofertę i produkty,

rekrutować kluczowych ludzi i rozwijać wewnętrzne R&D. Współpraca ułożyła się fantastycznie. Z czasem cyber_Folks połączyło się z R22, a niedawno przejęło Shopera, w pełni realizując plan wejścia w świat e-commerce. Kapitalizacja cyber_Folks w momencie, gdy piszę te słowa, to 2,5 miliarda złotych. Ten projekt okazał się jedną z naszych najlepszych inwestycji.

Architekt nowych przedsięwzięć

Równolegle do doradztwa zaczęliśmy realizować to, co kochamy najbardziej – budować i wspierać nowe firmy.

Dziś, po kilku latach od wyjścia z Divante, mój czas dzielę na trzy główne obszary:

1. Inwestowanie w startupy – jako Business Angels razem z Piotrem rocznie inwestujemy i zakładamy łącznie około 10 firm. W naszym portfelu są zarówno potencjalne jednorożce (np. ElevenLabs), jak i fantastyczne, dywidendowe spółki w rodzaju Rigby.
2. Tworzenie nowych firm – budujemy kolejne przedsięwzięcia od zera w ramach naszego wehikułu Catch The Tornado.
3. Działania prospołeczne – angażuję się w projekty, które mają realny, pozytywny wpływ: program mentoringowy MD Fellowship, fundację Las na Zawsze czy inicjatywę Tech To The Rescue.

Zbudowałem to, co lubię

Wszystkie historie, jakimi się tu podzieliłem – od handlu pomidorami, przez błędy i sukcesy Divante, aż po dzisiejsze inwestycje – są bazą dla praktycznych rad, które znajdziesz w dalszej części książki. Chciałbym wszakże, aby na koniec

tego rozdziału wybrzmiało jedno: pochodzę z małej miejscowości, nie ukończyłem żadnej elitarnej szkoły, nie jestem geniuszem. W życiu miałem tyle samo szczęścia, ile pecha.

Robiąc konsekwentnie swoje, krok po kroku zbudowałem finansową niezależność. Przy czym nigdy moim celem nie było zarabianie pieniędzy. Ja po prostu lubię budować rzeczy z fajnymi ludźmi.

PIERWSZE LEKCJE

CO ZROBIŁEM ŹLE

Opisując swoją biznesową drogę, zdałem sobie sprawę z tego, ile błędów popełniłem. Dziś te historie to trochę śmiech przez łzy.

Zaczynanie od Polski

To jest klasyczny błąd, który sam popełniłem w Divante. Jeśli budujesz spółkę technologiczną, to pamiętaj, że technologia jest globalna.

Zaczynaliśmy od Polski, a potem, kiedy firma urosła do 100 osób, okazało się, że pivotowanie na rynek globalny jest piekielnie trudne. Dlaczego? Bo mentalność zespołu, procesy, a nawet struktura firmy są zbudowane pod lokalny rynek. Ludzie czują się bezpiecznie w tym ciepłym, gdzie wszystkich i wszystko znają. Technologia jest globalna, a jeśli robicie coś z technologią i nie celujecie globalnie, to ktoś inny zrobi to samo, zdobędzie większe finansowanie, lepszych ludzi i w końcu po was przyjdzie.

Wszystkie moje kolejne firmy, takie jak Callstack, Open Loyalty czy Vue Storefront, od początku budowałem z myślą

o globalnej sprzedaży. Open Loyalty sprzedaje licencje w Azji, Afryce i obu Amerykach, mimo iż nikt z zespołu nie odwiedza tam klientów.

Budowanie sprzedaży bez jasnego USP i z produktem, który „jakoś się sprzeda”. Spoiler: nie sprzedał się

Dojście do silnego wyróżnika często wymaga mocnego zawężenia oferty. Historia Divante jest tego przykładem: zaczęliśmy od wszystkiego (technologia, design, marketing), potem była tylko technologia, a na końcu jeszcze węższej – R&D dla e-commerce. To pozwoliło nam znaleźć niszę. Szukaj niszy w niszy – tak robiliśmy z Vue Storefront, celując najpierw w duże sklepy na Magento z problemem szybkości działania. Dzięki temu w krótkim czasie zbudowaliśmy portfolio podobnych klientów i staliśmy się ekspertami. Marketing jest tylko tubą, która wzmacnia wartość. Jeśli produkt jest nijaki, nawet najlepszy marketing nie zrobi z niego hitu.

Wiara, że ktoś magicznie rozwiąże problem sprzedaży i marketingu za mnie

Handlowiec, dyrektor, agencja, konsultant, pośrednik... byleby tylko ktoś „wziął i sprzedał”.

To jest naiwne myślenie, które nie było mi bynajmniej obce. Pamiętam, jak w 2015 roku sprzedaż nam nie szła, bo jeździliśmy po świecie z USP, którego nie mieliśmy. Myśleliśmy: „Problemem jesteśmy my, nie umiemy sprzedawać, trzeba to robić inaczej”. Szukaliśmy lokalnych sprzedawców, pośredników, agencji... To nie działało. Dlaczego? Bo dobrzy sprzedawcy oceniają produkt, który sprzedają, i chcą sprzedawać dobry produkt. Pośrednicy i agencje, którzy zgadzają się pracować bez jasnego USP, zazwyczaj nie dowożą.

Zamiast zrozumienia rynku – pośrednictwo, white-label i działanie „dla kogoś”, a nie na własny rachunek

Ten punkt wiąże się bezpośrednio z poprzednim. Oddawanie sprzedaży pośrednikom czy agencjom, zwłaszcza na nieznanym rynku, oznacza utratę kontaktu z rynkiem. To fundamentalnie obniża szansę na znalezienie product-market fit (PMF, czyli dopasowania produktu do rynku). Mityczny „Polak za granicą”, który rzekomo otworzy wszystkie drzwi, to fikcja. Firmy często szukają takich magicznych rozwiązań, zamiast poświęcić czas na zrozumienie klienta i rynku.

Pamiętajcie, że „rozmowy sprzedażowe to jest ciągły feedback i nauka”. Bez tego budujecie coś w oderwaniu od rzeczywistych potrzeb, a to prosta droga do klapy. Mój brat i ja zawsze powtarzaliśmy sobie, że nie można się oszukiwać. To dotyczyło też tego, co dzieje się na rynku.

Ukrywanie przed zespołem, że firma ma problemy, bo „motywacja” i „dobry klimat”

W realnym świecie ignorowanie problemów nie sprawia, że one znikają. To jest pułapka optymizmu w biznesie. W Divante mieliśmy taki moment, gdy rosła strata i zaczęły się pierwsze zwolnienia. Atmosfera leżała. Ukrywanie problemów przed zespołem, by „utrzymać motywację”, to błąd.

W końcu wraz z Piotrem wprowadziliśmy zasadę, że się nie oszukujemy. Publicznie przyznaliśmy się przed ludźmi, co nie wyszło i z jakich przyczyn jesteśmy w obecnej sytuacji. Pokazaliśmy konkretne liczbowe uzasadnienie problemu, np.: „Co miesiąc mamy 100 tysięcy złotych straty, a powinniśmy mieć 100 tysięcy zysku”. Następnie opracowaliśmy i przedstawiliśmy plan, ustalając codzienne działania, które miały przynieść zmianę.

Lider musi być czasem gotowy do bycia War-time CEO – dowódcą na polu walki, który podejmuje szybkie, czasem trudne decyzje, wydaje rozkazy, a nie tylko pyta o zdanie. To ratuje firmę przed bankructwem. Rozwinę ten wątek dalej.

Gdy liczysz na to, że firmowe blokady rozwiążą się same (nie, nie rozwiązały się)

Postawa pasywna w biznesie jest zabójcza. Zamiast czekać, aż problemy z marketingiem i sprzedażą rozwiążą się same, podjęliśmy radykalną decyzję – trzeba „zagrać *bold*”. Postanowiliśmy stworzyć globalny produkt open source (czyli taki, którego kod jest dostępny do pobrania za darmo dla każdego) i wylansować go w Nowym Jorku na konferencji. To „zagraj grubo” wywołało dużą zmianę w firmie. Pokazaliśmy, że marketing i sprzedaż to nasza (founderów) odpowiedzialność, nie działu. Wciągnęliśmy całą firmę do tej przygody, dowodząc, że robimy coś fajnego i globalnego. To zbudowało *drive* – zapał do robienia czegoś, który wypływa z serca.

Brak cierpliwości i zbyt szybkie zmiany strategii

W biznesie, zwłaszcza w początkowej fazie, bardzo łatwo jest poddać się po pierwszej lub drugiej porażce. Pamiętam, jak w pewnym momencie i u nas wzrost się zatrzymał – zyski nie rosły, mieliśmy problemy z płatnościami. Zaczęliśmy nerwowo dokładać nowe usługi, tracić skupienie.

Megadoświadczony mentor kazał nam „wpierw dojechać do sufitu” z tym, co działało, wycisnąć z rynku, ile się da. To jest fundamentalna lekcja – nie kombinuj za dużo, rób więcej tego, co działa. Wiele firm się rozprasza, dodając kolejne usługi czy modyfikacje pod klienta, gdy pierwotny silnik wzrostu zwalnia. To komplikuje strukturę firmy, obniża marże i satysfakcję klientów.

Gdy tracimy klientów, bo „nowych zawsze znajdziemy”

To bardzo kosztowny błąd. Jeśli tracisz klientów, musisz ciągle zaczynać od nowa. Jednocześnie trzeba pamiętać, że klienci globalni mają wysokie wymagania, *doing extra mile* to po prostu standard obsługi.

Rozwiązaniem, które wdrożyliśmy w Divante, było systematyczne mierzenie NPS (Net Promoter Score). To powszechnie stosowana miara zadowolenia klienta, która pokazuje, czy poleciłby nas znajomym lub współpracownikom. Regularne mierzenie NPS, reagowanie na niskie oceny i wyciąganie wniosków z feedbacku klientów jest kluczowe. To buduje zaufanie i lojalność wobec marki. W końcu, gdy klient wie, że odpowiednio zareagujesz na jego niezadowolenie, sam znacznie ci chętniej dawać feedback, co pozwala firmie się uczyć i nieustannie poprawiać.

Te lekcje, choć kosztowały mnie czas i pieniądze, są esencją tego, co pozwala firmom przetrwać i rosnąć. Popełniłem te błędy, żebyś ty już nie musiał. Skorzystaj z tego.

CO ROBIĄ DOBRZE FOUNDERZY FIRM, W KTÓRE INWESTUJĘ

W ostatnich trzech latach zainwestowaliśmy w naszym Catch The Tornado w 30 firm. W tej grupie znalazły się spółki, które zwróciły całe zainwestowane pieniądze z nawiązką, jak i takie, których nie ma już z nami. Niżej dzielę się lekcjami od najlepszych founderów, z jakimi pracowałem.

Robienie ponad myślenie: zacznij działać!

To jest fundament. Zbyt wielu młodych przedsiębiorców wpada w pułapkę analizy, planowania, szukania idealnych warunków. Gadasz z nimi, a oni przez trzy lata rozkminiają,

który pomysł wybrać, zamiast po prostu zacząć. Pamiętam, jak Piotr i ja startowaliśmy z różnymi projektami. To, co robiliśmy, nie było idealne, często chaotyczne, czasem naprawdę kiepskie jakościowo, ale cholernie ważne było, że w ogóle się działo.

Niewielu wie, że na początku nasz serwis Blogfrog był tak kiepski, że napisał do mnie w tej sprawie założyciel Fotka.pl Rafał Agnieszczak. Rafał był wręcz oburzony tragicznym UX naszego serwisu. Stwierdził, że jako twórcy bloga o użyteczności powinno być mi wstyd wypuszczać takie g****. Było mi wstyd. Tu Rafał miał rację.

Niemniej wypuszczenie Blogfropa szybko nam pokazało, że taki serwis ma sens i warto dalej w to iść. Mogliśmy poświęcić tygodnie na dopracowywanie czegoś, czego nikt nie chciał. Wybraliśmy drogę bardziej wyboistą dla naszego ego, ale lepszą dla wyniku biznesowego.

Blogfrog, choć nie był wielkim sukcesem finansowym, dał nam pierwsze pieniądze, i co ważniejsze – pokazał, że da się zrobić coś z niczego i w dodatku sprzedać to wielkiej korporacji.

W Catch The Tornado kładziemy nacisk na robienie ponad myślenie. Gdy uruchamiamy nową firmę, robienie wielkich planów na wczesnym etapie to strata czasu. Trzeba działać i nagle rzeczy stają się jaśniejsze, pojawiają się możliwości, ktoś ci pomoże, jakieś drzwi się otworzą.

Dobrym przykładem są nasi znajomi ze startupu Golf: Wojciech Błaszak i Antoni Gmitruk, którzy w jeden weekend stworzyli prototyp i zgłoszenie do Y Combinator. Dostali się. W ciągu tygodnia uruchomili startup. Coś, o czym wielu

marzy latami. To jest ta szybkość działania, która daje olbrzymią przewagę.

Sprzedaj i marketing to twój research

Na wczesnym etapie sprzedaż i marketing to nie tylko sposób na pozyskanie klientów, ale przede wszystkim na zrozumienie rynku i produktu. Rozmawiaj z klientami i próbuj im coś sprzedać. Nie trać czasu na gadanie z konsultantami, partnerami czy inwestorami, jeśli na tym etapie nie są twoimi klientami. Pieniądże wydane na software są jedynym dowodem na to, że ktoś go potrzebuje.

Chłopaki z ElevenLabs nie trzymali swojego produktu za zamkniętym dostępem, tylko stworzyli prosty serwis, gdzie każdy mógł za darmo przetestować klonowanie głosu. To pozwoliło im zobaczyć dziesiątki, setki potencjalnych zastosowań. Pamiętam, że gdy rozmawiałem z nimi kilka miesięcy wcześniej, nikt z nas nie miał w głowie wszystkich możliwych zastosowań. Klienci potrafią zaskoczyć.

Tylko „doersi” w zespole: postaw na ludzi, którzy robią

Wybieraj ludzi, którzy potrafią robić rzeczy od A do Z. Nie potrzebujesz trzech gości od IT, żeby wytworzyć prototyp, ani trzech gości od marketingu, żeby zrobić kampanię. „Doersi” widzą cały proces i są w stanie go szybko ulepszać.

Ważne jest budowanie kultury, w której ludzie nie boją się brać odpowiedzialności za działanie firmy. Trzeba poświęcić dużo czasu na tłumaczenie, jak dana organizacja działa i na czym zarabia. Część ludzi poczuje się odpowiedzialna za jej wynik i rozwój, a część nie – i to też jest OK. Ale ci, którzy zostaną, będą chcieli działać, bo poczują, że ich praca ma sens.

Nie martw się zbyttnio modelem biznesowym na początku

Na początku, zamiast obsesyjnie analizować model biznesowy, skup się na kliencie i jego problemie. Skalowanie, monetizacja, a nawet to, czy to produkt, czy usługa – to wszystko może poczekać. Jeśli klienci chcą płacić za to, co robisz, prędzej czy później ułożysz sobie wszystkie tematy. Można zostać milionerem na wiele sposobów, wystarczy zrobić coś, co jest potrzebne.

Bądź elastyczny: zmiana to jedyna stała

Na 99% to, od czego zaczniesz, nie będzie podobne do tego, na czym skończysz. Nie trać czasu na wielkie plany biznesowe na wczesnym etapie. Rynek jest dynamiczny, szczególnie w technologii.

Te lekcje pokrywają się w 100% z tym, czego się nauczyłem, budując firmy od zera. Czyli można je aplikować zarówno do firm produktowych, jak i usługowych.

O SILE SPRZEDAŻY W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Jak już wcześniej pisałem, zaaplikowałem do agencji interaktywnej Janmedia i dostałem odpowiedź, że na grafika mnie nie chcą, ale widzieli w CV, że prowadziłem taki duży niekomercyjny magazyn online i skoro byłem w stanie przekonać tyle osób do pracy za darmo, to może bym się nadał na sprzedawcę. Był 2004 rok.

To był z jednej strony szok. No kurde, jestem „artystą”, a nie „jakaś sprzedaż”. Z drugiej przypomniałem sobie rozmowę z moim kolegą, który jako handlowiec sprzedawał kompleksowe IT dla magazynów. Wtedy szybko zrozumiałem, że jego

praca jest bardzo skalowalna, ma przed sobą prostą ścieżkę ku finansowej niezależności. Postanowiłem spróbować.

Dostałem megakarkołomne zadanie sprzedawania w Polsce nikomu nieznannej agencji interaktywnej, która rzekomo pracowała dla NASA i World Banku, ale nikt o niej w Polsce nie słyszał, a stawki były bardziej amerykańskie niż polskie.

Przez pierwsze sześć miesięcy nie sprzedałem nic. Firma w Polsce nie miała struktur sprzedażowych, więc musiałem nauczyć się wszystkiego sam. Od durnych książek dla sprzedawców samochodów z USA do zrozumienia, jak kreuje się wartość. Zacząłem pisać bloga Webusability.pl, współtworzyliśmy rynek UX w Polsce i finalnie po roku złapaliśmy jako firma supertrakcję.

To, że nauczyłem się sprzedawać *the hard way*, pomogło mi przekonać kilka innych osób, że one też potrafią. Skoro taki baran jak ja sam, bez niczyjej pomocy, to ogarnął, to każdy może. Te osoby założyły kilka niesamowitych firm, w niektórych z nich jestem inwestorem.

Umiejętności sprzedażowe pomogły mi i Piotrowi uratować Divante, gdy mieliśmy najgorszy rok w historii – po prostu zasypaliśmy to sprzedażą może wtedy niezbyt ambitnych projektów, ale za to utrzymaliśmy firmę na wodzie i kupiliśmy czas na wymyślenie i wprowadzenie w życie planu upgrade'u firmy. Plan zadziałał.

Umiejętności sprzedażowe pomogły mi zweryfikować, czy ambitny wewnętrzny projekt Divante, jakim był wtedy Vue Storefront, może być ciekawy dla zachodnich VC. Ich zainteresowanie odpaliło niesamowity proces spin-offu.

Umiejętności sprzedażowe są jedną z uniwersalnych broni w robieniu biznesu. Jeśli słyszę od kogośkolwiek z founderów, że sprzedawanie jest poniżej ich godności, to zapalają mi się lampki ostrzegawcze. Każdy founder jest trochę sprzedawcą.

PODSUMOWANIE: MAŁO KTO WIDZIAŁ SUKCES – ZMIENŹMY TO

Wiele lat temu przeczytałem, że porażki w biznesie są prze-reklamowane, bo jeśli nie wyszedł ci biznes, to wprawdzie wiesz, czego nie robić, ale nadal nie wiesz, co robić. Spotykam *serial entrepreneurs*, którzy ciągle zajmują się nowym biznesem... bo każdy poprzedni padł. Przez lata, czasem przez dekady robią rzeczy, które „nie chcą wyjść”.

W Polsce mało kto pracował w szybko rosnącej, odnoszącej sukcesy firmie. Mamy mało ludzi, którzy widzieli sukces. To ma niestety ogromny wpływ na to, jak się zachowujemy.

Przedsiębiorca, który odniósł już jakiś sukces i zakłada nowy biznes, od razu będzie widział, czy sprawy idą w dobrą stronę, czy nie. Tymczasem bez tej wiedzy można latami tkwić w nieskalownym biznesie bez potencjału, myśląc, że tak właśnie wygląda przedsięwzięcie sukcesu. Widzę mądrych przedsiębiorców latami drepczących w miejscu, gdzie nie ma to sensu.

Jeśli kluczowy pracownik nie widział sukcesu, nie uwierzy w sukces kolejnego pracodawcy, nie będzie marzył o planie ESOP, jeśli ani on, ani nikt z jego bliskich, nie dorobił się na takim planie. To są fundamentalne blokady w motywacji i podejmowaniu ryzyka.

Jeśli menedżer nie widział sukcesu, nie uwierzy, że zadowolenie klienta i wzrost biznesu są ważniejsze od procedur i wewnętrznego ładu korporacyjnego. Nie będzie w stanie przywołać myśli, że „wtedy, gdy rośliśmy dwukrotnie rok do roku, to był bajzel, ale i supersatysfakcja z pracy, a wiele osób szybko awansowało”.

Jeśli inwestor nie widział sukcesu, to skupi się na ochronie kapitału i rozliczaniu przedsiębiorcy, a nie na poszukiwaniu nowych, ekscytujących okazji.

W ekosystemie bez sukcesów jest mniej współpracy, więcej zazdrości i generalnie jest smutno. Każda kolejna udana firma zwiększa szansę na zrobienie kolejnej udanej firmy. To tak jak w sporcie – im więcej wygrywasz, tym bardziej wierzysz w swoje możliwości. To jest samospełniająca się przepowiednia.

W Catch The Tornado budujemy ekosystem na sukcesie. Uważamy, że potrzebujemy wymiany wiedzy i networku, aby przedsiębiorcy po exitach mogli inwestować w kolejne przedsięwzięcia. To tak jak w Dolinie Krzemowej, gdzie *friends and family* to niekoniecznie rodzina, ale koledzy przedsiębiorcy po udanych wyjściach, którzy bez zbędnych ceregieli wspierają kolejne projekty. Nie ma tam miejsca na skomplikowane procesy zbierania pieniędzy. Właśnie w ten sposób działają najlepsi.

Firma warta 100 milionów złotych

Nie każda firma musi być jednorożcem. Właściwie większość nie będzie. Ale zbudowanie firmy o wartości 100 milionów złotych? To już nie jest loteria. To realny cel, który – przy odpowiednich decyzjach, odrobinie szczęścia i sporej ilości pracy – da się osiągnąć z dużą przewidywalnością.

I właśnie o tym jest ten rozdział.

DLACZEGO AKURAT 100 MILIONÓW?

W naszej rzeczywistości dla foundera, który ma współnika, a może i inwestorów, firma o takiej wartości jest gwarancją osiągnięcia niezależności finansowej. To jest piękny cel i, uwierzcie mi, warto go osiągnąć. Niezależność finansowa to nie tylko pieniądze. To możliwość wyboru: co robić, z kim, kiedy i dlaczego. Dla wielu przedsiębiorców to nie koniec gry, ale początek zupełnie nowego rozdania.

Dlaczego warto celować w 100 milionów?

- Finansowy spokój – 100 milionów złotych wyceny to realna droga do finansowej niezależności. Nawet po podziale między dwóch founderów i inwestorów zostaje sensowna kasa. Pozwala to na życie bez ciśnienia i dalsze budowanie firm już z zupełnie innej pozycji startowej.
- Przewidywalne vs. *unicorn fantasy* – *unicorn* brzmi sexy, ale droga do niego to często ruletka. Sto milionów to cel, który da się dowieźć znacznie częściej i znacznie bezpieczniej. Mniejsze ryzyko śmierci firmy po drodze.

- Realne wyceny też w usługach – wbrew mitom firmy usługowe (software, agencje, boutique B2B) spokojnie mogą dojść do wycen na poziomie 100 milionów złotych. To kwestia dobrego modelu, niszy i skalowania wartości.
- Cash-out i dywersyfikacja – przy tej wycenie można myśleć o częściowej sprzedaży udziałów, dywersyfikacji majątku i spokojniejszym podejściu do kolejnych projektów.

Pomagałem budować i współtworzyłem firmy, które przekroczyły pułap 100 milionów złotych – czasem wielokrotnie. Patrzyłem, jak rosną, inwestowałem w nie, byłem blisko founderów. I z tych wszystkich historii wyciągnąłem kilka wspólnych wzorców zachowań.

Sto milionów to ambitny, ale realny cel. Nie potrzebujesz do tego miliarda, Doliny Krzemowej i pięciu rund VC. Potrzebujesz dobrego produktu, zdrowego tempa wzrostu i mądrego skalowania. Przeprowadzę cię przez ten proces.

Jeśli jesteś ciekawy, jak wycenia się firmy, to napisałem o tym rozdział w dalszej części książki. Wiedz jedno, 100 milionów złotych to nie mrzonka, ale raczej cel, który uda nam się razem osiągnąć. Zacznijmy zatem od najważniejszego komponentu każdego udanego biznesu. Od ludzi.

ZACZNIJ OD LUDZI

Chcesz być w formie? Spędzaj czas z ludźmi, którzy są w formie. Chcesz budować duże rzeczy? Otaczaj się tymi, którzy już to robią. Serio, nie ma prostszego rozwiązania. A jednak większość to ignoruje.

Partner życiowy, współzałożyciel, zespół – wybór tych ludzi to najważniejsze decyzje w życiu. Startup to nie sprint. To seria ultramaratonów, a ten, kto biegnie obok ciebie, ma znaczenie.

Naval Ravikant (uznany inwestor i filozof) podkreśla, że największe zwroty w życiu – w bogactwie, relacjach i wiedzy – pochodzą z procentu składanego. Długoterminowe relacje, zarówno w biznesie, jak i w życiu prywatnym, budują zaufanie, które z czasem staje się bezcenne.

„Czy z tą osobą chcę budować relację przez dekady, a nie zaledwie miesiące czy lata?”

Szukaj ludzi, którzy myślą w perspektywie długoterminowej i dla których reputacja oraz uczciwość są kluczowe.

Długotrwała, zdrowa relacja jest niemożliwa bez zgodności na poziomie fundamentalnych wartości. Moimi wartościami są: niezależność, szczerość, dzielenie się wiedzą, pozytywność i skuteczność. Moja partnerka i wszystkie najbliższe osoby, a także moi współpracownicy podzielają te wartości lub przynajmniej akceptują to, że dla mnie są one ważne.

Obserwuj, czy potencjalny partner kieruje się podobnymi zasadami. Naval Ravikant twierdzi, że jeśli wartości ludzi są zgodne, małe różnice przestają mieć znaczenie.

PRACA DLA KOGOŚ

Praca dla kogoś to z pewnością dobra szkoła dla przyszłych founderów. Pozwoli ci ona zobaczyć, jak naprawdę działa

firma, w przeciwieństwie do teorii z książek. Nauczysz się, co to znaczy mieć dobrego lub, niestety, złego szefa i jaki ma to wpływ na efekty.

JAKIE FIRMY SĄ DOSKONAŁE JAKO MIEJSCE PIERWSZEJ PRACY

Moje doświadczenie pokazuje, że najlepiej sprawdzą się:

1. Małe firmy i startupy: w mniejszych organizacjach szybciej zobaczysz cały obraz działania biznesu. Będziesz miał szansę na szybszy feedback i awans. W korporacji, ze względu na jej rozmiar i hierarchię, twój wycinek odpowiedzialności jest często bardzo mały, a tym samym masz ograniczone możliwości, żeby zobaczyć, jak wszystko się ze sobą łączy.
2. Firmy nastawione na klienta: firmy, które mają stały kontakt z klientem, takie jak startupy czy agencje, są doskonałym miejscem do nauki przedsiębiorczości. To tam nauczysz się rozumieć potrzeby rynku i adaptować się do zmieniających się wymagań.

JAKIE STANOWISKA SĄ NAJLEPSZE NA PIERWSZĄ PRACĘ

Zdecydowanie szukaj stanowisk, które dają ci bezpośredni kontakt z klientem:

1. Sprzedaż: to obszar, gdzie zarobki mogą rosnąć wykładniczo (przynajmniej do pewnego poziomu), a co najważniejsze - nauczysz się, skąd w firmie biorą się pieniądze. To unikalne doświadczenie, które pozwoli ci zrozumieć, co klienci myślą i dlaczego wydają u was pieniądze.
2. Obsługa klienta: praca z klientem nauczy cię empatii i rozwiązywania problemów w praktyce.

Praca na etacie, szczególnie w małej firmie lub na stanowisku z bezpośrednim kontaktem z klientem, to doskonała inwestycja w siebie. To tam, na linii frontu, zderzysz teorię z praktyką, nauczysz się budować relacje i zrozumiesz prawdziwe mechanizmy rynkowe. To fundament, który pozwoli ci później budować własny biznes na solidnych podstawach.

JAK DOSTAĆ SIĘ DO NAJLEPSZEGO ZESPOŁU

Pierwsza zasada – po prostu się pojawiaj. Bycie w A-teamie to nie zasługa geniuszu. To często efekt... bycia upartym. Chodzenia na spotkania, pomagania innym, wtapiania się w środowisko.

Tomek Anioł był studentem na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Organizował spotkania dla studentów z praktykami biznesu. Zaprosił mnie na jedno z nich w roli prelegenta. Spotkanie, marketing przed oraz po i cała oprawa były zorganizowane lepiej niż wiele komercyjnych konferencji, na jakich byłem. Zrobiło to na mnie tak duże wrażenie, że odezwałem się po wszystkim do Tomka i zaproponowałem mu pracę. Tomek dołączył do Divante, potem przeszedł do Vue Storefront, a jak już odniósł tam sukces, wyjechał do Azji pracować w globalnym startupie. Po powrocie do Polski objął stanowisko szefa marketingu w naszej spółce Rigby. Wszystko zaczęło się od tego, że Tomek coś robił.

Na inne spotkanie studentów z przedsiębiorcami przyszedł Artur Wala. Artur, mimo że studiował wtedy na politechnice, pofatygował się na Uniwersytet Ekonomiczny. Po spotkaniu zaczął mnie i poprosił o numer telefonu. Zadzwoił następnego dnia z konkretnym pytaniem o problem ze sprzedażą, jaki wtedy miał. Nie muszę chyba dodawać, że Artur zaimponował mi swoim podejściem. Szybko zatrudniłem go

w Divante, gdzie zrobił megakarierę od sprzedawcy na pół etatu do szefa innowacji, a pod nowym właścicielem kontynuował karierę w obszarze M&A. Dziś buduje własny startup.

Artur i Tomek to tylko dwa z wielu przykładów tego, jak działanie i pozytywny upór otwierają drogę do kariery.

Dam ci jeszcze trzy magiczne rady, które pozwolą ci znaleźć się w najlepszych firmach, w zespołach graczy A.

By zastosować moje innowacyjne rady, nie musisz być szczególnie uzdolniony ani bogaty. Dosłownie każdy może z nich skorzystać. Brzmi magicznie?

Bądź na czas

Znam raptem dwie, może trzy osoby, które ZAWSZE były na czas w trakcie naszej współpracy. Bycie na czas nic nie kosztuje, a systematyczne pokazywanie, że jest się punktualnym, naprawdę buduje zaufanie do takiej osoby. Niestety sam się czasem spóźniam :(.

Bądź słowny

Jeśli coś mówisz, to potwierdź to działaniem. Jeśli jest szansa, że ci się nie uda, poinformuj o tym z maksymalnym wyprzedzeniem. Nie każdy lubi być zaskakiwany, a w biznesie prawie nikt. Nawet pozytywne zaskoczenia potrafią budzić obawy i rodzić pytania. Biznes premiuje przewidywalność. Podstawą przewidywalności jest trzymanie się danego słowa i dowiezienie tego, co się obiecało. Staram się nie pracować z osobami, które nie rozumieją tej zasady. Niektórzy „na szczęście” nie dowożą nawet najprostszych ustaleń, co pozwala ich łatwo zidentyfikować jako niesłownych.

Bądź uprzejmy

Magiczne słowa, bycie grzecznym, szanowanie drugiej osoby. Najprostsze zasady, które powinniśmy wynieść z przedszkola.

W mojej karierze spotkałem naprawdę dużo zdolnych, nawet bardzo utalentowanych i genialnych osób, które z powyższą listą miały problem. Na koniec niestety wiele rzeczy je omijało.

To niesamowite, że można się pozytywnie wyróżnić, po prostu będąc punktualnym, słownym i uprzejmym, ale to prawda.

POKONAJ SWOJE OGRANICZENIA

Każdy ma jakiś słaby punkt. Mój? Angielski. Przez lata był powodem do unikania spotkań, spowalniania pisania bloga, oddawania leadów. W końcu uznałem, że mam dość, i przez dwa lata dzień w dzień po pracy miałem lekcje.

Efekt? Odblokowałem nowy poziom. Ale najważniejsze – zrozumiałem, że każdy może mieć swój „angielski” i jeśli chcesz rosnać, musisz to rozbroić jak bombę. Inaczej będzie tykać pod spodem przez całą twoją karierę.

PRACA DLA SIEBIE

Chcesz zarabiać więcej? Sam etat może nie wystarczyć. Pracując na etacie, dużo trudniej jest uzyskać finansową niezależność. Najlepsi pracownicy zarabiają może 5-10 razy więcej niż bazowe role, ale poza wąską grupą na samym szczycie te zarobki są ograniczone. Nawet jeśli twój wpływ na zysk firmy

jest olbrzymi, to wolny rynek sprawi, że nikt nie zapłaci ci za to w pełni adekwatnie, bo jako pracownik zawsze możesz zostać zastąpiony.

Jeśli chcesz się wyrwać z „przedziału płacowego”, masz trzy opcje:

1. Założyć firmę: tym zajmiemy się od teraz.
2. Pójść w sprzedaż: tam zarobki rosną wykładniczo, przynajmniej do jakiegoś poziomu. Będzie o tym sporo dalej.
3. Wkręcić się w startup z dobrym ESOP-em. O tym też wspomnę dalej.

Praca dla kogoś może być najlepszym uniwersytetem, ale jeśli naprawdę chcesz zarobić 100 milionów złotych, wcześniej czy później musisz stworzyć coś własnego. Bo tylko jako właściciel skorzystasz z efektu skali. Jako pracownik – nawet najlepszy – zawsze będziesz działał w cudzym systemie.

KIEDY ZAŁOŻYĆ FIRME

Moją pierwszą firmę z bratem założyłem na studiach. Nazywała się Team2Software, a robiliśmy pod jej szyldem gry i programy. Na pewno nie wykorzystaliśmy ówczesnego tornado. Byliśmy jedną z pierwszych firm na tworzącym się rynku. Zabrakło nam wiedzy o tym, jak konstruować umowy z wydawcami, jak reinwestować zarobione środki i skalować biznes. Utknęliśmy na pewnym etapie i nawet nie mieliśmy świadomości, co nas blokuje.

Gdy temat nas znudził, poszliśmy w swoje strony i wróciliśmy do współpracy po kilku latach, robiąc razem projekt Blogfrog.

Ja kończyłem wtedy studia, Piotr zaczynał. Obaj pracowaliśmy na etatach w różnych firmach.

Robiąc Blogfroga, mieliśmy już dużo większe wyobrażenie o biznesie i o tym, co jest możliwe. Wiedzieliśmy, jak rozmawiać z dużymi mediami, które wtedy wchodziły do internetu.

Mój wniosek? W moim wypadku lepiej by było, gdybym popracował najpierw u kogoś, zanim założyliśmy pierwszą firmę. Z pewnością mogliśmy wyciągnąć znacznie więcej z tego, co robiliśmy na początku na własny rachunek, ale: (a) nie wiedzieliśmy, że możemy, (b) nie wiedzieliśmy jak.

Mnie praca dla kogoś bardzo dużo nauczyła, szczególnie w obszarze kontaktów z klientami. Miałem okazję zobaczyć, jak różnie pracują ludzie, jak mogą działać firmy.

Oczywiście znam przykłady udanych firm zakładanych jeszcze w szkole średniej czy na początku studiów. Takie osoby trafiają często do naszego programu MD Fellowship. Są to wszakże przypadki z kategorii „jeden na milion” i stanowią raczej odstępstwo od reguły.

WSPÓLNIK: WYBIERZ DOBRZE, PRZEGADAJ WSZYSTKO

Statystycznie firmy z co najmniej dwoma co-founderami mają większe szanse na sukces – nie tylko przez podział pracy, ale też przez wsparcie psychiczne, wzajemne motywowanie się i większą odporność na kryzysy. Startupy to emocjonalny rollercoaster. Samemu szybciej się wypada z torów.

Jeden z pierwszych biznesów, jakie chciałem założyć, w tym wypadku z dobrym kolegą ze studiów, skończył się, zanim się jeszcze zaczął. Mój niedoszły wspólnik w dzień przed podpisaniem papierów u notariusza wycofał się z pomysłu. Potencjalny inwestor wystawił nam później pokazny rachunek za swoich prawników, którzy przygotowali umowy. Niedoszła spółka kosztowała mnie wtedy kilka tysięcy złotych i dużo wstydu przed inwestorem. Potem byłem świadkiem takich sytuacji, będąc już po tej drugiej stronie. Mimo wszystko odbieram je jako coś pozytywnego – lepiej zmienić zdanie przed założeniem spółki niż po.

Największym problemem w dobieraniu wspólników jest sprawdzenie się w boju. Zazwyczaj dobrze działa tworzenie biznesu z ludźmi, z którymi znasz się wiele lat i robiliście już coś razem. To dramatycznie obniża ryzyko takich nagłych wolt jak opisana powyżej.

WYBÓR LUDZI DO WSPÓŁPRACY

Naval Ravikant wskazuje trzy cechy jako absolutnie kluczowe przy wyborze partnerów biznesowych. Są to:

1. Inteligencja: nie chodzi o IQ, ale o zdolność do szybkiego uczenia się i adaptacji.
2. Energia: partner musi mieć wewnętrzny napęd do działania.
3. Uczciwość (*integrity*): to najważniejsza cecha. Bez niej inteligencja i energia mogą zostać skierowane przeciwko tobie.

Ja dodałbym jeszcze: koniecznie unikaj cyników i pesymistów. „Pozytywność” jest tutaj kluczowa. Ludzie, z którymi przebywasz, kształtują twoją rzeczywistość.

Pesymiści szukają powodów, dla których coś się nie uda. Cynicy podważają wszystko. Moim zdaniem te przekonania same się spełniają, co oznacza, że będą ciągnąć cię w dół.

Jak sobie poradzić z tym wszystkim, nie będąc psychologiem? Zamiast słuchać deklaracji potencjalnego partnera, obserwuj jego działania przez dłuższy czas. Jak traktuje innych? Czy dotrzymuje słowa? Jak reaguje pod presją? Jego działanie jest najlepszym prognozykiem na przyszłość.

FOUNDERS AGREEMENT

Ogólnie rzecz biorąc, miałem szczęście do współników, a z bratem Piotrem świetnie się uzupełniamy i przeszliśmy razem wiele biznesowych przygód. Jednak na początku naszej drogi nikt jeszcze nie słyszał o Founders Agreement. Dziś ty możesz być mądrzejszy i skorzystać z tego wynalazku.

Founders Agreement to przede wszystkim rozmowa. Rozmowa zmuszająca was do przemyślenia i ustalenia fundamentalnych kwestii, które w ferworze codziennych działań mogą zostać pominięte, a później eksplodują z całą siłą.

KLUCZOWE RZECZY DO PRZEGADANIA (I ZAPISANIA) PRZED STARTEM

1. Kto wnosi co?
 - o Czas: kto poświęca ile czasu na firmę (np. pełny etat, po godzinach)?
 - o Pieniądze: czy ktoś wnosi kapitał początkowy? Jeśli tak, w jakiej formie (pożyczka, wkład własny)?
 - o IP (*Intellectual Property*): czy ktoś wnosi już istniejące rozwiązania, kod, podpisane umowy? Jak to jest wyceniane i rozliczane?

- o Umiejętności i doświadczenie: jakie unikalne kompetencje wnosi każdy ze wspólników? Jak się uzupełniacie?
2. Jak dzielicie udziały?
 - o Czy podział jest równy, czy odzwierciedla wniesione wkłady (czas, pieniądze, IP)?
 3. Co robicie, jeśli jedna osoba zrezygnuje lub zostanie wyrzucona?
 - o To jest niezwykle trudny, ale fundamentalny temat. Życie pisze różne scenariusze: wypalenie, zmiana zainteresowań, problemy osobiste, a nawet nieodpowiednie zachowanie czy brak efektów.
 - o W jaki sposób następuje odejście? Czy wspólnik może po prostu odejść z dnia na dzień, czy jest wymagany okres wypowiedzenia?
 - o Co dzieje się z jego udziałami? Czy pozostaje w firmie z pełnymi udziałami, czy są one odkupowane przez pozostałych wspólników lub firmę? Po jakiej cenie?
 - o Vesting: jest często stosowanym mechanizmem. To stopniowe nabywanie praw do udziałów w czasie. Jeśli wspólnik odchodzi wcześniej, traci część nieobjętych udziałów. Popularnym mechanizmem jest też odwrócony vesting, gdzie wspólnicy mają udziały od początku, ale w określonych sytuacjach są zobligowani je odsprzedać lub umorzyć.
 - o Wypadki losowe: co w razie śmierci lub długotrwałej choroby jednego ze wspólników?
 4. Co znaczy sukces, a co porażka?
 - o Jakie są wspólne cele firmy i każdego ze wspólników? Czy to jest konkretny poziom przychodów, EBITDA, liczba klientów czy może exit?

- o Jak definiujecie „niepowodzenie” i czym ono skutkuje? Zmianą strategii, a w ostateczności nawet zamknięciem firmy?

5. Role i odpowiedzialności:

- o Kto jest za co odpowiedzialny? Jaki jest zakres kompetencji każdego współnika?
- o Jakie są procesy decyzyjne w kluczowych obszarach (finanse, produkt, sprzedaż, HR)? Czy będziecie wzajemnie akceptować większe wydatki? Jeśli tak, to od jakich kwot?
- o Kto ma ostatnie słowo w wypadku sporów?

Wybieraj ludzi, którym ufasz, którzy się uczą i którym zależy. To lepsze niż praca z „idealnym kandydatem z ulicy”. Firma to nie casting do roli, to bardziej jak szukanie partnera na dobre i złe.

CZY SINGLE FOUNDER TO GRZECH?

Większość inwestorów – w tym ja – preferuje startupy z dwoma założycielami. To sprawdzony model: ktoś pilnuje produktu, ktoś sprzedaje. Jeden ma głowę w chmurach (wizja), drugi twardo stąpa po ziemi (operacje). Takie duety zwiększają szanse na sukces i minimalizują ryzyko wypalenia.

Ale czy to oznacza, że solo founder jest skazany na porażkę? Absolutnie nie. Jeśli dobrze czujesz się jako single founder, to nie szukaj współnika na siłę.

O czym powinien myśleć single founder:

1. Zbuduj silny zespół: dobieraj ludzi, którzy uzupełniają twoje kompetencje, nie są twoimi klonami.

2. Szukaj mentorów: kogoś, kto powie ci prawdę, a nie to, co chcesz usłyszeć.
3. Deleguj bez litości: twoim zadaniem jest patrzeć strategicznie, nie tonąc w operacjach.
4. Dbaj o mindset: jeśli padniesz ze zmęczenia, firma padnie razem z tobą. Nie ma backupu. Tobie szczególnie polecam rozdziały o filozofii dla CEO, mindsecie i ciężkich chwilach. Musisz systemowo dbać o siebie.

SPÓŁKI USŁUGOWE SĄ SUPER

Ostatni temat, z jakim chcę się rozprawić przy okazji omawiania tematu spółki wartej 100 milionów złotych, to firmy usługowe. Czasem odnoszę wrażenie, że są one traktowane jak coś gorszego.

Wbrew obiegowym opiniom spółki usługowe to nie jest jakaś druga liga biznesu. Wręcz przeciwnie – w dużym biznesie to te spółki są często gate-keeperami, decydującymi, jaką technologię wpuścić do korporacji.

Największe spółki technologiczne o charakterze usługowym (na 15 lipca 2025 roku) to:

1. Accenture plc (ACN) – kapitalizacja rynkowa blisko 172,83 miliarda dolarów.
2. IBM – kapitalizacja rynkowa około 257,09 miliarda dolarów.
3. Infosys Limited (INFY) – kapitalizacja rynkowa około 76,42 miliarda dolarów.
4. Cognizant Technology Solutions Corporation (CTSH) – kapitalizacja rynkowa około 36,63 miliarda dolarów.

5. DXC Technology Company (DXC) – kapitalizacja rynkowa około 2,63 miliarda dolarów

...i wiele, wiele innych. To one często decydują, kto i z jakiej technologii skorzysta.

Oczywiście, że inwestorzy VC będą polować na spółki produktowe, ale nie zawsze warto ulegać FOMO. Spółka usługowa generująca od 8 do 16 milionów złotych EBITDA jest warta 100 milionów złotych (mnożniki od 5 do 13 × EBITDA). Jedna ze spółek, w które niedawno zainwestowałem, już po dwóch latach od inwestycji osiągnęła zbliżoną EBITDĘ, a startowali od EBITDY na poziomie 100 tysięcy złotych. Wbrew pozorom to często w firmie usługowej szybciej można się dorobić.

W moim portfolio są zarówno typowe spółki VC-backed, jak i spółki usługowe. Te drugie generują dywidendę i cash-flow lepsze niż nieruchomości, a jednocześnie zyskują na wartości wielokrotnie szybciej niż nieruchomości.

1. Divante – 20 milionów złotych EBITDA, sprzedane za 260 milionów złotych + 2 spin-offy co najmniej dublujące tę kwotę, w których ciągle mamy udziały.
2. Callstack – 50 milionów złotych EBITDA, sprzedany przy wycenie 500 milionów złotych.
3. Rigby – rosnące w tempie wysokich kilkuset procent rok do roku.

Nie wiem, czy wiele osób w Polsce zarobiło na startupach tyle, ile przyniosły te „nudne firmy usługowe”. Przy okazji stworzyliśmy co najmniej kilka udanych startupów, a nasi pracownicy odpalili kolejne kilkanaście firm.

ZALETY NOWOCZESNEJ TECHNOLOGICZNEJ SPÓŁKI USŁUGOWEJ

Jeśli chcesz stworzyć firmę, która zarabia pieniądze, a jednocześnie często spotykasz się z inwestorami VC, wydrukuj sobie tę listę i miej ją zawsze przy sobie :).

1. Możesz zacząć bez kapitału: zazwyczaj wystarczy laptop, telefon i mózg, aby zacząć świadczyć usługi. Zamiast trać czas na bieganie za inwestorami, biegasz za klientami i łapiesz zlecenia.
2. Generowanie wysokich dywidend i przepływów pieniężnych (cash-flow): jeśli są dobrze zarządzane, generują wysokie dywidendy i cash-flow często lepsze niż nieruchomości. Pozwala to na szybsze pomnażanie wartości niż w wypadku innych aktywów.
3. Dostęp do talentów i zrozumienie rynku: firmy usługowe mają dostęp do puli świetnych talentów, a praca z klientami pozwala na bardzo dobre zrozumienie tego, co klienci robią. Dzięki realizacji projektów firmy usługowe mają ogromną przewagę w zrozumieniu realnych potrzeb klientów.
4. Wysokie wyceny i potencjał wzrostu: mimo że obiegowo firmy produktowe są wyceniane wyżej, w praktyce firmy usługowe także mogą osiągać bardzo wysokie wyceny. Zaryzykuję twierdzenie, że w Polsce więcej osób zarobiło porządne pieniądze na firmach usługowych niż na startupach.
5. Rola gate-keeperów na rynku: w dużym biznesie spółki usługowe często pełnią funkcję gate-keeperów i rozdających karty, decydując o tym, kto i z jakiej technologii skorzysta.
6. Tworzenie własnego IP i fosy: polskie firmy usługowe mają potencjał, aby tworzyć własne IP (własność

intelektualną) i sprzedawać usługi wokół tego, co czyni ich czas droższym i tworzy fosę utrudniającą kopiowanie przez konkurencję.

7. Elastyczność i możliwość tworzenia startupów: model software house'u (będącego firmą usługową) pozwala na szybką naukę i bycie w centrum nowych technologii. Jest wiele przypadków, gdzie software house'y produkują później własne startupy.
8. Przewaga w innowacji: firmy usługowe mają przewagę know-how, ponieważ częściej niż klienci realizują pewne zadania. Mogą to wykorzystać do tworzenia innowacyjnych ofert i rozwiązań.

Po co ja to piszę? Jeśli prowadzisz firmę usługową, to naprawdę nie wpadaj w kompleksy, skup się na EBITDA i zbuduj coś wspaniałego. Twoim produktem jest twoja firma.

Jeśli myślisz o zbudowaniu firmy wartej 100 milionów złotych, to technologiczna spółka usługowa może być bardzo dobrym wyborem.

Jednocześnie należy pamiętać, że spółki usługowe bywają trudne w skalowaniu, jeśli:

1. Nie masz USP (czyli jesteś zamienialny na Upworka).
2. Nie produkujesz wiedzy (IP, frameworki, open source).
3. Wszystko opiera się na tobie.

O tym będę pisał w dalszej części.

**To był pierwszy rozdział książki
"The Five". Pełna wersja dostępna
od początku grudnia.**

**Dziękuję za Twoje zaufanie
i zaangażowanie!**

Tomek Karwatka
the5.tech