

# Rozmowy na Zapleczu #36 Co zrobić gdy, rynek daje Ci w twarz 3 razy?

## Case study Convertis

Cześć! Nazywam się Grzegorz Frątczak, a to jest podcast „Rozmowy na zapleczu”, w którym wraz z właścicielami sklepów internetowych i e-commerce managerami zgłębiam tajniki prowadzenia biznesu w sieci. Szczerze, bez pudrowania rzeczywistości i po ludzku, bo to ludzie sprzedają, ludzie kupują i ludzie pracują, żeby to wszystko sprawnie działało.

Zapraszam!

Cześć! Dawno już nie nagrywałem podcastu i trochę zapomniałem, jak to się robi. I dzisiejszy odcinek jest tego odzwierciedleniem. Bo choć miałem agendę, to jest i chaotycznie, i dziwnie. Ale za to jest tak szczerze, tak po ludzku i tak prosto z serca.

I dzisiaj, nota bene, będzie o Convertis. O tym, jak podchodzimy do budowania biznesu. Jak podchodzimy do problemów i wyzwań, które są przed nami, bo choć wszyscy mówią, że e-commerce rośnie i to jest takie super, to dla wielu firm jednak takie nie jest. Dla Convertis wzrost rynku i samego Convertisa spowodował perturbacje, z których wyszliśmy, choć nie bez szwanku.

Do odcinka zaprosiłem Mirka – szefa produkcji – z którym rozmawiamy o tym ubiegającym roku. Byście mieli dwie perspektywy tego, jak podchodzimy do biznesu, do klientów. Tego co się dzieje na rynku, jak i wewnątrz firmy. I na początku zrobiła się trochę taka laurka Convertisa, więc wybaczcie, jak jest trochę za słodko. Ale potem opowiadamy o tym, że pomimo że rośniemy 80% rok do roku, to dostaliśmy takie trzy ciosy od rynku i świata, które mną i firmą mocno zatrzęsły. Używam wręcz sformułowana „ciosy, które prawie znokautowały”, ale raczej po to, by się zmobilizować do działania, a nie uciekać od problemu. Dla mnie bardzo ważne jest, żeby reagować na sygnały z rynku, bo jeśli zabraknie adaptacji do rynku teraz, to nic się nie stanie w tym roku. Wszystko będzie okej. W następnym roku – pewnie też – choć może już mieć to znaczenie, bo nie urośniemy, a może coś innego się stanie. Ale w perspektywie 2, 3, 4 lat, to może być źródłem upadku firmy, jeśli teraz nie nadążymy za zmianami na rynku. I to jest w sumie moje najważniejsze zadanie w firmie – patrzeć w przyszłość i dopasowywać firmę do świata, by trwała. I dzisiaj, z Mirkiem, zdradzamy Ci co nam dowaliło w tym roku. Jak sobie z tym poradziliśmy, jak

**przebudowaliśmy i firmę, i model biznesowy, a także jakie koszty zapłaciliśmy, by wydobyć się z tych kłopotów.**

**Tak szczerze, tak po ludzku i po prostu – tak z serca. Jestem przekonany, że to czym się dzielimy może być bardzo pomocne dla Ciebie, gdy mierzysz się z dużymi wyzwaniami czy to w firmie, czy to z rynkiem.**

**Ten odcinek będzie też zapowiedzią takiego trzeciego otwarcia – trzeciego sezonu podcastu „Rozmowy na zapleczu”, bo na końcu zdradzamy jakie mam plany rozwoju podcastu. Ale zanim zacznę, to bardzo gorąco zachęcam Cię do subskrybowania „Rozmów na zapleczu”, dzięki temu żadna rozmowa o e-commerce Ci nie umknie. A jeśli uważasz, że ten podcast może się komuś przydać – poleć go swoim znajomym. Dzięki temu nasza pozytywna e-commerce’owa społeczność będzie się zwiększała.**

**A tymczasem zapraszam dzisiaj do odcinka.**

**GF: Witam wszystkich słuchaczy ponownie, po dłuższej przerwie. Dzisiaj jestem ja, czyli Grzegorz Frątczak – szef Convertisa, a z drugiej strony jest Mirek Kazior, który jest szefem produkcji.**

MK: Dzień dobry.

**GF: Cześć! No właśnie, Mirek powiedział „Cześć” – jesteśmy, robimy dzisiaj taki podwójny odcinek, o tym, jak to świat prawie znokautował Convertis i jak to przeżyliśmy i czy nam się udało wyjść z opresji, i dlaczego od dłuższego czasu nie było nowych podcastów. Być może właśnie, dlatego że świat chciał nas znokautować, ale się nie daliśmy. Chcieliśmy Wam o tym opowiedzieć, bo myślę, że warto, ponieważ wszyscy mówią, że e-commerce się rozwija, że rośnie, i w ogóle to jest piękny świat, niebo i po prostu – cudowne życie. Prawda Mirku? Mamy cudowne życie w tym e-commerce?**

MK: Tak mówią – że mamy. Życie jest, że tak powiem, dość zaskakujące, bo co chwilę się coś zmienia i na pewno nie możemy narzekać na nudę. To jest podstawa. I rzeczywiście, rynek się zmienia, rozwija, ludzie kupują przez Internet coraz więcej. Natomiast, nie jest to takie proste. Wymaga to wiele pracy i dostosowywania się na bieżąco. To na pewno.

**GF: To właśnie, to jest to. I dzisiaj o tym, o tym rynku, o e-commerce. I co zamierzamy zrobić, żeby jednak ten podcast zaczął się dalej ukazywać, bo został na jakiś czas zawieszony. Ale do rzeczy! E-commerce przez tę pandemię urósł bardzo mocno. I wiele sklepów, z którymi rozmawiam, właścicieli, nie podziela entuzjazmu wszystkich wokół, którzy mówią, że ten rynek rośnie, i to w ogóle dla nas powinna**

**być „bułka z masłem”, żeby tu się utrzymać. Często ci ludzie nie zauważają, że bardzo mocno zwiększyła się konkurencja w e-commerce. Weszły duże pieniądze, a to powoduje, że mniejsze sklepy zaczynają mieć problem. Duże sklepy też mają problem, bo wchodzi w jeszcze większe albo – po prostu – stawki za reklamy znacząco wzrosły.**

**Mirku, czy Ty słyszysz coś od klientów odnośnie do tego rynku? Czy to jest dobrze czy źle, że rośnie?**

MK: To oczywiście wszystko zależy od branży, danego sklepu, no i tak jak powiedziałeś – od wielkości. Bo faktem jest, że rynek rośnie – jako całość. Sprawdzając sobie dane z w raporcie o e-commerce, który Gemius przygotowuje co roku, to wygląda na to (akurat mam raport przed oczami), że 77% internautów dokonało kiedyś zakupów online. Czyli, w tej chwili wychodzi na to, że w Polsce – patrząc na to, jak oni sobie to wyliczają – 25,5 mln ludzi dokonało kiedyś zakupów online. I to jest rosnąca liczba w kolejnych okresach. Natomiast pytanie: jak to się przekłada na poszczególne sklepy, bo u każdego to wygląda inaczej. I generalnie, z tego co rozmawiam i słyszę, co się u nas w zespole przewija, to wielu klientów mówi, że: „No tak. Rosną koszty. Rosną koszty usług. Mamy teraz w kraju inflację, która się rozwija i wszystko drożeje. My nie nadążamy albo nie możemy sobie pozwolić tak samo dynamicznie zwiększać naszych cen”, więc jest problem z marżami w wielu różnych branżach. Tak że, temat jest dynamiczny. To nie jest tak, że pandemia spowodowała eldorado wszędzie i u wszystkich. Ogólnie, dla rynku, można powiedzieć, że – tak, rynek się rozwija. Natomiast, każdy przypadek jest osobny i to wszystko zależy od tego, jaką dany sklep ma strukturę ruchu, jaką ma wielkość, jaką ma marżę itd. Ja nie lubię takich uogólnień. Ogólnie – jest dobrze, natomiast każdy sklep ma swoje wyzwania z tym związane i musi się w pewien sposób dostosowywać.

**GF: Tak. Ja widzę taką tendencję, że rynek się będzie konsolidował. Czyli, będą upadać małe sklepy, coraz bardziej będzie się liczyła skala, bo skala daje korzyści niesamowite. I mniejsze koszty logistyczne, i obsługi – jeden sklep jest do obsługi i do rozwoju. I do tego trzeba być nr 1 na rynku. Na przykład, jak mamy na rynku elektroniki? Mamy 10 największych marek i dzisiaj nikt nie bardzo chce kupić nowy telefon za 3000 w sklepie, który jest no name'em i nie zna się marki. Oczywiście, ten telefon można kupić na Allegro, natomiast w sklepie – nie bardzo. Jak już wspominałem o elektro, to marketplace'y będą rosły w siłę i coraz więcej ludzi będzie tam chodziło, bo marketplace'y, to takie galerie handlowe, które obecnie mają poważne problemy, żeby utrzymać rentowność i żeby przetrwać. No właśnie, i tak się zmienia ten e-commerce. I ten e-commerce, i ten rynek, który jest, spowodował też to, że my rok do roku (w tym roku) urosliśmy 85%. I można powiedzieć: „Ale zajebicie! Super! No w mordę!”, ale nie do końca, ponieważ z tego wyniknęło parę różnych rzeczy. Po pierwsze – my rośliśmy. Ale, po drugie, zmienił się rynek i według moich wyliczeń dał nam przynajmniej takie 3 strzały w twarz, które mogłyby nas znokautować.**

**Trochę jak bokserów. Na szczęście się podnieśliśmy, otrzepaliśmy kurz i idziemy dalej. I dzisiaj właśnie o tym: co zrobić, gdy rynek daje Ci w twarz i jak można zareagować? Urosiliśmy tyle, ale to też oznacza, że mnie – jako szefowi – skończyły się zasoby czasowe, bo musiałem łątać pewne rzeczy. Dlatego też nie było tego podcastu. Zmiana tego rynku spowodowała również, że bardzo zmienił się rynek pracownika. Dla nas jest to bardzo krytyczne. I stało się to, że w kwietniu dostałem wypowiedzenie. Pierwszy raz od 5 lat, pracownik przyszedł do mnie z wypowiedzeniem, informacją, że odchodzi. I to programista. Naprawdę zajebisty programista. Pozdrawiam Michała. Bardzo nad tym ubolewałem. Natomiast, to był taki cios twarz, który pokazał mi: „Hej! Stawki programistów znacząco rosły i musisz coś z tym zrobić, bo jak nie zrobisz, to upadniesz”. A czemu stawki programistów urosły? No bo firmy zagraniczne, ze świata, uświadomiły sobie, że można pracować zdalnie. Zaczęli rekrutować bezpośrednio w Polsce, więc z tego powodu te stawki znacząco urosły. Druga rzecz, bardzo dużo projektów informatycznych się uruchomiło i jest bardzo duże ssanie na programistów, a ich nie ma. Więc, skoro z jednej strony są zagraniczne firmy, które gotowe są więcej zapłacić za naszych programistów, do tego wiele firm rości sobie prawa do cudzych zasobów, jest ich coraz więcej, no to stawki programistów drastycznie rosły. I to był taki cios w twarz, który mnie uświadomił, i stwierdziłem, że muszę coś z tym zrobić. To był taki wielki strzał. Bo to, że nasza firma działa, to zawdzięczamy naszym programistom i naszym project managerom czy koordynatorom, jak ja ich nazywam, którzy powodują, że mamy ten sukces. I to były takie 2 strzały. W sumie 2 strzały, bo z jednej strony odejście programisty i z drugiej strony wzrost stawek programistów. I to powiedziałem, że – masakra.**

**Mirku, jak Ty wtedy się czułeś, gdy dostaliśmy tego strzała?**

MK: Ja przyznam, że w ramach Convertis nie byłem doświadczony, nie miałem takich doświadczeń, że ktoś stwierdza, że odchodzi i zmienia pracę – z własnej decyzji. Raczej wcześniej się to nie zdarzało, więc dla mnie była to nowością. I trochę, tak jak Ty mówisz, dla mnie to było takie otrzeźwienie, że w takim razie trzeba sprawdzić, jakie są ewentualne przyczyny, co z tym dalej zrobić? I przede wszystkim dla mnie – jako osoby, która się zajmuje tą operacyjną stroną, to – co zrobić z tym faktem, że mamy klientów, którzy potrzebują pracy, a istotna osoba z zespołu technicznego potrzebuje tę pracę zmienić, chce zmienić pracę i odejdzie. Więc przyznam, że dla mnie też to była nowość i istotne zamieszanie. Natomiast, Ty Grzegorz kiedyś powiedziałeś po fakcie, że to był dla Ciebie takie nagłe uderzenie obuchem w głowę. Ale z perspektywy czasu widzisz, że wyszło to na dobre, bo spowodowało to u Ciebie pewną zmianę myślenia, podejścia i pewne działania, które w średnim czy długim terminie wyszły firmie na dobre. I ja też mam takie odczucie, że programista Michał, który wtedy odszedł (rozstaliśmy się w dobrych relacjach i utrzymujemy kontakt, tam nie było żadnych problemów między nami), to że on zdecydował się odejść, to było chwilowym problemem, ale pomogło po pierwsze – Grzegorzowi podejść

do tematu pensji. Od tego momentu zaczęliśmy tak na poważnie przyglądać się procesowi rekrutacji. Stworzyliśmy tak naprawdę prawie stały proces rekrutacji. Rozwinęliśmy proces onboardingu tak, żeby się zastanowić jak znaleźć nowych programistów, którzy będą doświadczeni w kodowaniu, w pracy produkcyjnej, a ewentualnie nieidealnie doświadczeni jeszcze w danym systemie, tak, żeby jak najszybciej mogli się wdrożyć. Wcześniej nie zwracaliśmy na to takiej uwagi. Dzięki tej decyzji wykonaliśmy różne ruchy wykonaliśmy. Nie wiem, prawdopodobnie często tak jest. Natomiast takie nagłe strzały, kłody, które pod nogami nam się pojawiają, jeżeli umiemy sobie z nimi poradzić albo mamy zespół, który globalnie umie je rozwiązać, to się potem może okazać, że te kłody przeradzają się w coś dobrego. Ja to tak odbieram, tak globalnie, tę rezygnację programisty, czyli pierwszy z tych strzałów. Co do drugiego, czyli wzrostu stawek, no to, to jeszcze jest w toku. To jest osobny temat, który też się toczy. I Ty, Grzegorz, powiedziałeś o tym, że nowe firmy wchodzą. Przecież też jeszcze polskie firmy się otworzyły dużo bardziej na zdalną pracę. Dawniej wielu ludzi nie wyobrażało sobie albo w ogóle nie myślało, że da się pracować zdalnie, wielu managerów, wielu szefów. A później okazało się, że niektórzy muszą. I toteż dla nas był duży cios, bo my byliśmy firmą zdalną zawsze. Jesteśmy firmą zdalną z defaultu, z założenia. My tak działamy, żeby praca zdalna u nas była bezproblemowa, bo to jest jedyna praca, jaką mamy. Nie możemy tak, jak niektóre firmy mogą sobie na chwilę zrobić pracę zdalną, a potem wrócić do biura. Nie! My musimy to umieć robić. I dlatego nauczyliśmy się, albo cały czas się uczymy, i ta praca zdalna u nas jest w miarę uporządkowana. Pracownicy lub współpracownicy i ludzie, którzy z nami pracują to potwierdzają. Natomiast, teraz okazało się, że więcej firm musi się tego nauczyć, do tego przygotować. I to też sprawiło, że firmy, które do tej pory nie były dla nas konkurencją jako pracodawcy, to teraz mogą być, bo też zaczną zdobywać perspektywę jak pracować zdalnie, jak robić, żeby ludziom dobrze się pracowało zdalnie. Więc to jest osobny obszar wyzwań. To według mnie jest gdzieś tam, w trakcie. Natomiast, wydaje mi się, że też tę lekcję powoli odrabiamy.

**GF: Ty, Mirku, skupiłeś się na takich małych procesowych zmianach, natomiast mi ta sytuacja uświadomiła, że my byliśmy zmuszeni do zmiany modelu biznesowego, albo znikniemy z rynku w ciągu roku. A model biznesowy opierał się na tym, że pracujemy 100% zdalnie, zatrudniamy ludzi z całej Polski, z małych miejscowości. I to była taka kluczowa rzecz przy szukaniu ludzi – dobrych ludzi, którym mogliśmy zaproponować fajne wynagrodzenie. I teraz, „no w mordę”, się kończy, bo wszyscy właśnie przechodzą na zdalne. Wszyscy poszukują podobnych zasobów, jak my, robi się duża konkurencja. I teraz – jak przetrwać? Firmy w Polsce też sprzedają za granicę, więc mają dużo wyższe stawki godzinowe dla klientów niż my. I jak to ogarnąć? Dlatego ten model biznesowy, który mieliśmy został mocno zagrożony. I jak zacząłem myśleć nad tym, co musimy zrobić, żeby nam się to udało, to najprostszym byłoby podnieść stawki dla naszych klientów. Ale to nie przejdzie, gdy mamy konkurencję. No właśnie. To co zrobić, żeby**

podnieść stawki i klienci chcieli zapłacić za pracę? I tu się okazało, że w sumie mamy sporo atutów, za które warto zapłacić. I klienci nam to udowadniają, bo płacą. Z mojej perspektywy, to jest to, że mamy super ludzi od strony programistycznej i koordynacyjnej. To powoduje, że klienci nam mówią, że w końcu błędy się kończą, i w końcu jest zrobione, w porównaniu do innych firm. Ostatnio rozmawiałem z 30 firmami, z naszymi klientami, których informowałem, że wchodzi nowy cennik i parę z nich, chyba z 3, 4, powiedziało mi, że byli z kilkoma firmami wcześniej i zawsze były problemy, a u nas się to skończyło. Nie mówię, że jest idealnie, bo są różne sytuacje. Natomiast, u nas jest znacząca. Komunikacja i koordynacja – to jest nasza przewaga. I postanowiłem sobie, że to będzie nadal naszą przewagą. To ma spowodować to, że będziemy najbardziej pożądaną marką od PrestaShop. Robimy również Sote, który jest fajnym systemem, podobnym do Presta i tam jesteśmy najlepsi, bo jedyni. Ale też nas dużo nauczyło. Układamy bardzo fajnie procesy, tak żeby tych klientów dobrze obsługiwać. I teraz, mając taki przykaz – mamy być najbardziej pożądaną marką od Presta – to pod to zmieniamy różne rzeczy. Czyli poprawiamy procesy obsługi klienta, które są dobre, a chciałbym powiedzieć, żeby były wyśmienite. Nasi klienci mówią, że w porównaniu – są bardzo dobre, ale ja mam cały czas niedosyt. Z drugiej strony, dzięki temu, że mamy wyższe stawki dla klientów, możemy mieć też świetnych programistów, bo nie mamy u siebie juniorów. Tak naprawdę nie potrafimy za bardzo z nimi współpracować. Nie umiemy ich uczyć, nie umiemy ich przystosować do naszego procesu w pracy. I to nam jeszcze nie wychodzi. Może kiedyś odkryjemy jakiś sposób na to. A z trzeciej strony, model biznesowy został tak podrasowany, żeby jeszcze bardziej się skupić na tej ważnej roli, jaką są koordynatorzy, project managerowie, którzy zarządzają kontaktem z klientem, całym procesem. Bo to jest duży kłopot na rynku – ta obsługa klienta i ta kompleksowa obsługa, z prowadzeniem za rękę od A do Z, a z drugiej strony – skuteczna, prowadząca do niwelowania błędów. Mam takie wrażenie, że to jest wyzwaniem na rynku. Że te błędy się cały czas powtarzają, że klienci cały czas mówią, że brakuje kontaktu z kimś, kto to ogarnia. Że brakuje informacji: jak to będzie cały czas, jak będzie wyglądał ten cały proces. I my to robimy, to dajemy. Dla mnie i dla klientów, w tym momencie, na bardzo dobrym poziomie. Natomiast, ja cały czas myślę, jak to jeszcze poprawić, bo konkurencja pewnie też słucha tego podcastu i pewnie też się stara, co nas jeszcze bardziej motywuje. Więc, ten model biznesowy został tak przeddefiniowany, żeby móc zaistnieć, żeby móc działać.

**Mirku, jak Ty myślisz, czy ta definicja, o której mówię: „najbardziej pożądana marka od Presty”, jest dobra? Czy inaczej byś to nazwał, inaczej to widzisz?**

MK: Ja się identyfikuję z tą wizją, bo ja chcę, żebyśmy byli najbardziej pożądaną marką i od PrestaShop, i od Sote Shop. Żeby klienci, którzy są na takiej Platformie, rozważali nas jako pierwszy kontakt. Tak naprawdę, jeżeli

wiedzą, że będą chcieli taki sklep założyć albo mają go i dowiedzieli się o nas, to żeby zobaczyli, że warto, i że jesteśmy firmą, która daje jakość. Dla mnie jest to o tyle dobre, w sumie sam powiedziałeś, że to warunkuje dużo rzeczy u nas wewnątrz firmy. Kiedy rozmawiamy w zespole w różnych kontekstach, to często właśnie czy koordynatorzy, czy programiści mówią: „Ej! Ale musimy to zrobić super, najlepiej!”. Oni chcą. Ludzie, którzy są u nas, mają takie parcie. Każdy z nas ma parcie, żeby nie robić byle jak. Jedną z głównych cech którą chcemy u nas w zespole mieć i wzmacniać wzmacniać, to jest takie coś, że ma nam zależeć. Są różne przypadki, klient do nas przychodzi albo z problemem, albo my mu musimy pomóc wygenerować problem. Czasem do nas przychodzi z gotowym rozwiązaniem, którego potrzebuje – w sensie – gotowym pomysłem opisanym, który potrzeba mu wdrożyć. Różne są te środki, natomiast, zawsze, niezależnie od tego, z czym klient do nas przyjdzie, to my mamy patrzeć kompleksowo. Mamy się zastanowić, czy jest to najlepsze, czy może klient w ogóle rozwiązuje zły problem i lepiej mu coś innego zasugerować. My, jako firma, często też wpadamy w taką rolę, koordynatora. Na przykład, staramy się koordynować zewnętrznych partnerów klienta, bo nam tak zależy. Wiemy, że na przykład czasami jakiś partner ze swojej strony nie dowozi swojej części, i wtedy staramy się, po naszej stronie dopilnować działania partnera, tak, żeby globalnie dowieźć temat. Czyli my chcemy, żeby całościowo klient dostał najlepsze, co może dostać. I oczywiście, to są słowa tylko, natomiast w praktyce ja to widzę i my chcemy klientowi pomóc. Wymaga to od nas mnóstwa różnorodnej pracy. Czasami to koordynowanie jest bardzo ciężkie. Czasami wymaga to umiejętności emocjonalnych, zarządzania emocjami partnerów swoich klientów, zespołu. Staramy się bardzo szeroko podchodzić do tematów, które mamy. I totalnie nie czuję się firmą, która robi kod, albo która stawia sklep. To jest jeden z elementów, które robimy, ale staramy się, żeby wszystko było kompleksowo rozwiązane, żeby rzeczywiście rozwiązywać problemy klienta. I oczywiście, tak jak mówię, są to marketingowe słowa, można znaleźć przykłady, że gdzieś coś zawaliliśmy. Każdy może mieć takie przykłady, bo jesteśmy tylko ludźmi. Natomiast, ja bym chciał, żebyśmy my, mając takie myślenie, mogli jednocześnie dążyć do tej wizji najbardziej pożądanej marki, bo jeżeli będziemy w stanie regularnie dowozić rzeczy, o których teraz mówię, czyli jeżeli klienci rzeczywiście będą mieli u nas taką przystań, że: „Kurczę, wszędzie wszystko, nie wiadomo, jak się dzieje, ale u nas jak jest zleczone, to to na pewno nie zginie i będzie dobrze zrobione. Może nam wskażą jeszcze lepszy pomysł” i tak dalej, jeżeli klient będzie miał u nas takie poczucie, no to w jego interesie będzie z nami zostać. I to jest moja wizja obsługi i tego całościowego podejścia. Z tego co wiem, z rozmów z klientami – bo ostatnio miałem serię telefonów do klientów – to w wielu przypadkach tak jest. Klienci mówią, że mają tę przystań. Oczywiście są wyzwania, z którymi walczymy na bieżąco. Natomiast, myślę że idziemy w stronę tej najbardziej pożądanej marki. Oczywiście, mówię tylko tej od strony produkcyjnej. Jest jeszcze kwestia marketingu i innych obszarów. Natomiast, ja się z tą wizją identyfikuję, i ona – moim zdaniem – żyje wewnątrz w zespole, u nas w zespole Convertis, tak że identyfikuję się.

**GF: Tak, tak. Tak jak Mirek mówi, może brzmieć idealnie i tak dalej, nie jest tak...**

MK: Laurkowarto.

**GF: Laurkowato i tak cukierkowo. Oczywiście, są wyznania. Natomiast, my zawsze staramy się te problemy rozwiązać i wyjść do przodu. Udaje się to najczęściej. Nie zawsze – jak to życie. Z drugiej strony mamy takie trochę cukierkowe podejście, do tego, że tacy jesteśmy zajebiści i popadamy trochę w taką samo-zajebistość, z tego powodu, że na 35 sklepów, które od 1 października dostały podwyżkę, bo są to stali klienci, którzy są na stałym wsparciu, tylko 2 firmy powiedziały, że nie przedłużą współpracy (mają jakieś inne wyzwania, aby jeszcze inne rzeczy, które są powodem). I to jest taki dobry wskaźnik, że idziemy, bo taka podwyżka cen zawsze weryfikuje czy klient chce z nami zostać, czy nie, i czy warto. Więc predefiniowanie tego modelu biznesowego trwa. Model biznesowy też spowodował, że ja muszę uwolnić swój czas, żeby znaleźć przestrzeń na podcast. Planuję skupić się na tym podcaście. Zatrudniłem osobę do marketingu, która ma wesprzeć marketing Convertisa, bo jednak czegoś mi tu brakuje. Takiej ilości, polotu, za mało pewnych rzeczy mówimy i komunikujemy światu, jak tu u nas się pracuje. Myślę, że będzie to stanowić też sporą różnicę. Tyle byłoby o modelu biznesowym, bo również bardzo ważni dla nas są ludzie, żeby im się tu dobrze pracowało. I tak jak Mirek powiedział, w kwietniu, był to pierwszy raz, gdy ktoś od nas odszedł, a to też jest związane z naszym podejściem. I w sumie, to trzeci strzał, który dostałem. Mamy u siebie też dział e-commerce, który generuje obecnie jakieś 15% obrotu firmy, który doradza naszym klientom w zakresie e-commerce. Są takimi niezależnymi e-commerce managerami. Na razie, w tym dziale są 3 osoby i to będzie pewnie rosło. Ale, 2 osoby z tego działu, w pewnym odstępie, stwierdziły, że chcą zmienić swoją rolę. I to był taki trzeci strzał w twarz, bo inaczej sobie to planowałem. Wiecie – planujecie sobie całą firmę. Wszystko ma iść, wszystko idzie, a tu nagle ludzie Wam mówią, że oni widzą to inaczej. I z jednej strony, oczywiście można się obrazić, wkurzyć i ich zwolnić. Natomiast, to nie rozwiązuje problemu. To jest raz. Dwa –nie są to jakieś roszczenia tych osób, tylko po prostu informacja zwrotna, że to, co robią mogłyby robić inaczej, lepiej, ale w innej trochę roli, po predefiniowaniu. A że to predefiniowanie, po namyśle, pasowało też do tego, co robi Convertis, to się na to zgodziłem. Oczywiście, zburzyło to moje plany, co do tego działu, ale można się albo złościć, albo zaadaptować. Ja myślę, że kiedy się dostaje takie strzały, to niema co się obrażać na świat, na rynek, na innych, tylko trzeba zastanowić się i zaadaptować do nowych warunków. I ja się bardzo cieszę, że udało się nam dojść do porozumienia i predefiniować te role, bo między innymi dlatego powstał cały dział na naszym blogu pt. „Rankingi”. I planujemy zrobić parę rankingów. Teraz robiliśmy „Ranking płatności elektronicznych”, który się świetnie wypożyczonował, świetnie buduje marketing naszej marki. I mamy jeszcze kilka celów, które krok po kroku realizujemy. I**



**osoba, która zmieniała swoją rolę, robi to świetnie. Pozdrowienia dla Marty. Z kolei, z Pauliną trochę przededefiniowaliśmy jej rolę i okazało się, że ten dział też może inaczej się budować, i też to może wychodzić. Ta adaptacja trwa dalej. Nie jest to proste ani dla mnie, ani dla firmy. Ale myślę, że dzięki temu ten dział przetrwał i ten dział działa, i będzie lepszy. Mam takie wrażenie, że to kolejny krok do takiej doskonałości procesowej – żeby to poukładać. W Convertisie jest tak, że to współpracownicy są najważniejsi, a dopiero później powiedziałbym, że klienci i profity. Bo nie ma zadowolonego klienta bez zadowolonego współpracownika, który z nami pracuje. No bo nic na siłę. I taka jest ta moja wizja.**

**No właśnie, Mirku, a jak Ty widziałeś zmiany, które zaszły w tym obszarze u nas?**

MK: W obszarze e-commerce pytasz? Czy szerzej?

**GF: Ogólnie, w firmie.**

MK: Na początku wspomnieliśmy, że rynek e-commerce się bardzo zmienia, że marketplace'y, że trzeba się dostosowywać, że zmieniają się marże i tak dalej. Na podobnej zasadzie widzę działalność naszą wspólną w Convertis. To znaczy – totalnie nie ma czegoś takiego jak: mamy ustaloną ideę, ustalone działy, i to sobie jest, i to sobie działa. U nas wszystko żyje i się cały czas dostosowujemy. Przyznaję, że dla mnie, jako osoby, która jest taka bardziej uporządkowana, jest to wyzwaniem. Ale z drugiej strony, to jest fascynujące, bo rok temu była taka wizja działu e-commerce, a taka działu technicznego. Za 3 miesiące się okazało, że musimy ją dostosować, za kolejne 3 miesiące, znowu ją dostosowujemy. I to samo dzieje się w dziale technicznym. Mówiłeś Grzegorzowi o tym wzroście 85% rok do roku – no to ten wzrost generuje mnóstwo wyzwań. To pewnie każdy, kto prowadzi firmę, będzie to wiedział. To nie jest tak tylko, że mamy wzrost jest super, tylko za tym wzrostem trzeba nadążyć. Dla mnie to jest mnóstwo wyzwań. Powiększanie zespołu, wprowadzanie, ulepszanie procesów i dostosowywanie ich do nowych osób. Jeżeli my robimy te procesy, to na początku próbujemy je robić tak ad hoc, zależnie co się dzieje. Patrzymy, próbujemy to spisać, udoskonalać, ale później, jak przychodzą 3 nowe osoby i każda jest zupełnie inna, to się okazuje, że ten proces był napisany na przykład tylko pode mnie, albo pod jednego z pracowników. To są tego typu wyzwania. Albo choćby takie wyzwania organizacyjne, typu: jak prowadzić spotkania wewnętrzne, firmowe? Ten proces, zmienia się już kolejny raz w ciągu ostatniego roku. Jak często te spotkania? Jakiej, w jakiej formie? Kiedy nagle się orientujemy, że przecież nas jest 20 osób na spotkaniu na Zoomie i połowa ludzi się nigdy nie odzywa, bo nie ma jak. Więc trzeba to podzielić. Takie proste rzeczy z perspektywy czasu. Ale ja dostrzegam tysiące takich drobiazgów w ostatnich miesiącach i widzę, że to będzie się kontynuować i musimy dostosowywać je na bieżąco. Już nie mówię o większej skali, o której Ty Grzegorzowi mówiłeś, czyli modelu biznesowym, konieczności skupienia się dużo więcej na rekrutacji, na

samym onboardingu. Bo dawniej, gdy zespół był mniejszy, to skupialiśmy się na rozwoju tego zespołu. Ale teraz zespół się rozwija o nowe osoby, więc nowym osobom trzeba pomóc się wdrożyć. Trzeba od tych osób wziąć mądre rzeczy, które nam przyniosą z zewnątrz albo ze swoich doświadczeń, żeby nasz zespół wzbogacać. Trzeba im podać pewne rzeczy od nas, żeby się dostosowali do rzeczy, które muszą być u nas stosowane. Tak że mnóstwo wyzwań, mnóstwo zmian. Ale ja to postrzegam tak bardzo pozytywnie, bo po prostu nie da się nudzić. Ja, gdybym miał opisać, czym się zajmuję, swoją rolę, to przyznam szczerze, że jest mi ciężko. Bo codziennie zupełnie inne obszary są poruszane. Zahaczające również o aspekty prawne, finansowe, controllingowe i ogólnie zarządcze. Wracając do tematów klienckich – wprowadzania klientów, wspomaganie zespołu w prowadzeniu klientów – jest obszar techniczny, który też coraz bardziej się profesjonalizuje i ja już coraz mniej rozumiem to, co programiści muszą i ustalają między sobą. Dawniej było to prostsze, mimo że nie jestem programistą, ale pewne podstawy znam. No a teraz się to profesjonalizuje. Tak że, tak jak mówiłem, z mojej perspektywy jest mnóstwo zmian, ale ja to oceniam pozytywnie. Tylko kwestia, żeby się umieć w tym odnaleźć i nie załamać ilością zmian, tylko potrafić tym zarządzać i dostosowywać się do tego. No i wtedy mamy szansę przetrwać, mimo że wszystko się będzie zmieniać. Bo według mnie dalej się będzie zmieniać w e-commerce.

**GF: Właśnie, powiedziałaś: „Można się załamać”, bo z wcześniejszych zapowiedzi możecie sądzić, że było tak łatwo i przyjemnie. Ale to nie było tak. Właśnie chcę Wam opowiedzieć o kosztach i fuckupach, które po drodze zaliczyliśmy. Bo wzrost zespołu z 11 osób do 21 w ciągu roku to jest ogromny wzrost. Ja nie jestem najgenialniejszym przedsiębiorcą, więc jest to dla mnie wyzwanie. Mirek już trochę posiedział o sobie. A moje osobiste koszty, to nieprzespane noce w ciągu ostatniego roku. Przynajmniej kilkanaście, kiedy nagle emocje i te rzeczy, które się nazbierały, powodują, że człowiek nie może w nocy spać albo ma od groma myśli i energii na to, żeby pewne rzeczy zmieniać. I później, jest niewyspany. Okazało się też z czasem, że firma niby rośnie, ale to jest bardziej mielenie kasy. Czyli, nie ma zysku, bo akurat taki jak my software house na rynek Polski dla małej i średniej firmy, ma bardzo ciężko, żeby uzyskać rentowność. Nam się to udaje, i to jest około 9-10%. Więc, jeśli mamy znaczący wzrost kosztów pracowniczych, to w ogóle cały zysk jest zeżarty – brzydko mówiąc. Jest mielenie kasy, więc trzeba coś zrobić, żeby tego nie było, żeby była rentowność. A rentowność pozwala na to, żeby firma była stabilna. Jeśli coś się stanie i nie ma środków na koncie, to jest Zonk, a tylko rentowność pozwala na to. I właśnie myślenie o tym powodowało u mnie i ogromny stres (bo ja przez ostatnie 5 lat przytyłem z 15 kilo dodatkowe), i inne efekty uboczne, nieprzespane noce. I w sumie, przejść przez cały ten proces wzrostu i zmian pomogło mi to, że korzystam z pomocy czy to psychologa, czy coacha. Bardzo polecam. Samemu to można wicie co zrobić, nie będę mówić. Ja korzystam. Bardzo mi to pomaga poukładać sobie w głowie, odbić się od lustra z tymi różnymi rzeczami. A jak wicie, często szef ma taką samotność – bo komu to powie? Na**

szczęście mam Mirka, z którym mogłem dużo rzeczy przegadać, ale pewne rzeczy musiałem zrobić sam. To są takie koszty osobiste. Jeszcze, dodatkowym stresem było to, że w czerwcu miałem osobiste wesele, z moją Weroniką. Pozdrawiam ją serdecznie. I to się jeszcze dołożyło. Zmiana rodzinna, dużo roboty przy tym, jak to przy weselach. Oj! Działo się w pierwszym półroczu. I również z tego powodu nie było podcastu przez te parę miesięcy. Do tego wzrost firmy spowodował, że popełnialiśmy błędy rekrutacyjne. Gdy policzyłem na szybko, to te błędy kosztowały na 100 tys. zł w tym roku. Kumacie? 100 tys. zł. Ja zacznę coraz bardziej dostrzegać wszystkie rady odnośnie do rekrutacji, żeby rekrutować powoli, a zwalniać szybko. Niby prosta rada, ale nie jest łatwa we wdrożeniu i ogarnięciu, bo te błędy w rekrutacji są bardzo, bardzo bolesne. Zżerają makabrycznie rentowność, ale i też zasoby ludzkie, bo razem z Mirkiem każdą nową osobę bardzo mocno wdrażamy. Mamy bardzo specyficzny proces rekrutacji, w którym poświęcamy dużo czasu, bo chcemy, żeby osoby wiedziały, na co się piszą, a z drugiej strony, później, bardzo dużo czasu poświęcamy, żeby wdrożyć tę osobę. I ten proces onboardingu, o którym Mirek mówił, jest bardzo, bardzo czasochłonny. I tego nawet nie liczę. To w sumie są takie moje dwa największe koszty. To, że byłem zarobiony i pracowałem dużo więcej niż zazwyczaj, bo pracowałem z 30% więcej niż w tamtym roku, tak przypuszczam. W ciągu tygodnia zacząłem pracować od 8.00 do 19.00. Często pracuję w ciągu tygodnia. To jest taka rzecz, która kosztuje trochę i moją rodzinę, i mnie. Z drugiej strony, żeby nie było takie straszne, to znalazłem też czas na sport, żeby pochodzić, pobiegać sobie czy udać się na basen, są dla mnie chwile refleksji. Polecam wszystkim sport. Nie po to, żeby osiągać jakieś cele, tylko sport po to, żeby mieć czas na refleksję, pomyślenie, żeby zobaczyć, co tam się w głowie dzieje. Jeszcze, w kontekście kosztów, również musiałem się zmierzyć z takim czymś, że mogę w tym roku nic nie robić i będzie okej. Natomiast, 2022 będzie zagrożony, bo ja patrzę zawsze w przyszłość. Wiedziałem, że gdybym nic nie zrobił, to ten rok przetrwamy, może przyszły też, ale za 2 lata Convertisa może nie być, jeśli się nie dopasujemy do otaczającej rzeczywistości. Jeśli teraz podniesiemy pracownikom wypłaty, w przyszłym roku również, to jeśli niczego nie poprawimy, to skończy się rentowność i skończy się firma. Były to ciężkie i trudne decyzje do podjęcia – jak to zrobić i w którą stronę pójść? O wielu innych kosztach czy zmianach, które zrobiliśmy, już nie wspominać, bo nie chcę tego rozgadywać, a poza tym to jest tajemnica przedsiębiorstwa, jak to jest zrobić pewne rzeczy. Podzieliłem się tutaj najważniejszymi według mnie informacjami, które myślę, że mogą się i słuchaczom przydać. Brak podcastu również był kosztem i stwierdziłem, że koniec z tym i muszę na niego znaleźć czas. Dlatego teraz robimy sobie takie podsumowanie roku. Fajne jest również to, że napisanie spisu treści do tego odcinka spowodowało, że zacząłem myśleć: co zrobiliśmy, jak zrobiliśmy? Zacząłem to doceniać, a z drugiej strony podsumowywać i zastanawiać, czy może czegoś jeszcze nie zmienić.

## **Mirku, a powiedz mi, jakie Ty miałeś koszty w tym roku? Jakie poniosłeś koszty personalne?**

MK: Koszty? Nie wiem, czy słuchacze znają taki mem, który czasami krąży po Internecie? Nazywa się „Dzień z życia przedsiębiorcy”. Jest tam taka linia szarpana w górę i w dół, i to mniej więcej wygląda tak, że zaczynam dzień: „O fajnie, będzie dobry dzień”. Potem, za pół godziny jest: „Kurde, ale masakra. Coś się zrypało, nie wiem co zrobić. Ratunku!”. Potem, za godzinę: „O, dobra! Wszystko jest fajnie”. I tak w kółko, góra-dół, góra-dół, sinusoida albo wręcz taka szarpana linia. I to jest opisane w kontekście przedsiębiorcy i jego dnia. Ja przyznam, że taki trend w kontekście dnia, ale też w kontekście tygodni i miesięcy mam od dawna. Spowodowany jest tym, że dużo się zmienia, że dużo rośniemy. Koszty są związane bardzo dużą niestabilnością. I rzeczywiście jednego dnia jest świetne uczucie. Wczoraj mieliśmy na przykład bardzo fajne spotkanie zespołowe, gdzie pomyśleliśmy sobie, w jaki sposób lepiej inspirować klientów. I to było bardzo budujące spotkanie. Wszyscy się zaangażowali, powstały pewne wnioski, założenia itd. Świetne uczucie. I miałem na koniec dnia takie uczucie: „Kurczę, ale fajnie. To jest tak cudowny zespół, jak dobrze się z takimi ludźmi pracuje. Jak fajnie nam idzie”. No ale przychodzi inny dzień, kiedy mi się gdzieś powinie noga czy komuś się powinie, coś się wydarzy i nagle jest pożar. Albo w ogóle, klient po prostu dzwoni, że ma problem, bo mu się coś w reklamach popsło, cokolwiek. I na przykład dzieje się takich rzeczy kilka naraz i kogoś nie ma, ktoś nie nadąża i jest kosmos. Takie operacyjne albo też strategiczne rzeczy, o których Grzegorz mówił, że kurczę, tu ktoś odszedł, tu nie mamy kim zastąpić, tu musimy szybko rekrutować – ale kogo? I to taki rollercoaster. To są moje koszty – rollercoaster emocjonalny. Grzegorz mówi: nieprzespane noce dużo stresów. No zdecydowanie można powiedzieć, że nie jest to stabilna praca, stabilne działanie. Jest to duży koszt i trzeba się na to uodpornić. Wcześniej nie byłem za bardzo na to odporny. Ale też nauczyłem się, coraz więcej się uczę, jak się uodparniać, żeby minimalizować negatywne skutki. Ale, trzeba wiedzieć, że one są. Że to tak jest. Że nie można się przyzwyczaić do tego, że jest dobrze. Że trzeba mieć świadomość, że w każdej chwili może się dużo rzeczy wydarzyć, i że nie jesteśmy w stanie nad wszystkim panować. Więc koszt dla mnie – to właśnie taki emocjonalny – nauczania się tego. Drugą rzeczą jest to, że nie jest tak, że nauczyłeś się zawodu X i go wykonujesz. Mówiłem o tym wcześniej. Dzieje się tak dużo rzeczy, że każdego dnia może się okazać, że potrzeba by było innych umiejętności technicznych, miękkich, jakichś liderekich, zarządczych. Na przykład, ostatnio mieliśmy temat serwera – przenoszenia serwera. I oczywiście są ludzie, eksperci, których zatrudniamy czy wynajmujemy do danego zadania, natomiast trzeba się orientować w różnych obszarach, przynajmniej bazowo. Raz jest to właśnie serwer. Raz jest to coś u klienta. Raz jest to system ticketowy. Tysiące drobnych rzeczy, które w ramach operacji dzieją się w firmie, no i często jest tak, że wiele z tych rzeczy nie znasz, jest czymś czego nie wiesz i musisz działać w sytuacji niewiedzy i ryzyka. Dla mnie, na początku, było to bardzo duże wyzwanie, bo lubiłem wiedzieć, a teraz trzeba się nauczyć jak działać, gdy się nie wie i nie jest się ekspertem, i trzeba się zdać się na

innych. Mówiąc w skrócie, dużo wewnętrznych zmian wymaga to, żeby sobie radzić przy takich dynamicznych działaniach, przy dynamicznym rozwoju. Więc to są koszty dla mnie. Ale z drugiej strony, one też niosą korzyści.

**GF: Tak sobie właśnie przypominałem, jeszcze jeden mój personalny koszt – to, że z Werką nie pojechaliśmy na miesiąc miodowy, bo nie było jak. I w sumie, 2 dni po weselu wróciłem do roboty. Ale za to, w sierpniu byłem pierwszy raz od 5 lat na dwutygodniowym urlopie. Nie w pięknym kraju, cudownym, gdzieś tam, tylko po prostu – na Mazurach, w jakimś pensjonacie i na jakimś obozie z moimi córkami. I to był plus. Prawie w ogóle nie siadłem do komputera. Raptem ze 3 razy, za co jestem wdzięczny i Tobie, i całemu zespołowi, że nie dostałem ani razu telefonu i musiałem tylko 3 razy zajrzeć do maila, bo przekierowania niezbyt dobrze działały. I to był w sumie taki plus.**

MK: Trochę mi przypominałeś, że moja żona pracuje w dużej organizacji, w dużej firmie, korporacji, i ona mi czasami wypomina, mówiąc, ile ma dni urlopu, które jej przejdą, i przez to, że ja nie bardzo chcę albo mogę, to ona mówi: „Popatrz, ile mi zostało dni. Zrobmy coś z tym. Zrobmy coś z tym”, a nie zawsze się da. Więc rzeczywiście, jest to taki koszt. I kwestia znalezienia tego balansu i tego, żeby sobie umożliwić urlop krótszy czy dłuższy, też jest wyzwaniem. Jest to prawda.

**GF: Musimy to sobie wpisać na listę rzeczy do zrobienia w tym i w przyszłym roku, żeby się poprawić w takim razie. No właśnie. I to są takie wyzwania, którymi się toczymy, i koszty. I jeśli byście mnie zapytali: „Grzegorz, a co byś mi polecił – jak sobie z tym radzić?”, to ja Wam polecę 3 książki na początek. Pierwsza książka: „Subtelnie mówię F\*ck”, autor – Manson. Super książka o podejściu. Kolejna książka: „Szczęście. Poradnik dla pesymistów”, nie pamiętam autora. Damy linka. Bardzo polecam przeczytać, bo jest to takie nietypowe podejście odnośnie nawet tej całej psychologii sukcesu i o tym, jak to działa. Bardzo fajnie opisane. Ja wziąłem sobie przynajmniej 3 rzeczy, które mi pomogły zmniejszyć koszty emocjonalne stresu. A trzecia książka, która w sumie nie jest książką, a takim trochę pamiętnikiem, też takim odświeżeniem, to jest taki: „Stoicyzm na każdy dzień roku. 366 medytacji na temat mądrości, wytrwałości i sztuki życia” Rayana Holiday’a. I to jest książka, którą codziennie rano czytam sobie jedną stronę. Są tam cytaty różnych autorytetów, czyli Seneki, Marka Aureliusza. Krótki cytat i jakiś opis tego co oni mieli na myśli. To daje do myślenia. Stoicyzm bardzo pomaga w życiu przedsiębiorcom, ale i nie tylko, jak móc sobie radzić z emocjami, jakie mieć podejście do życia. I te 3 książki polecam do przeczytania, oprócz tego, że jeszcze działałem z psychologiem czy coachem. To były takie rzeczy, które mi pomagały.**

Mirku, a Tobie co pomagało przejść przez te trudne okresy?

MK: Co mi pomagało? Odskokcznia. Odskokcznia w postaci czegoś, co nie jest pracą. Ja tańczę w takim zespole, obecnie w Warszawie, gram na gitarze. Gram sobie prywatnie, ćwiczę sobie. Staram się codziennie, chociaż z pół godzinki poćwiczyć. No i ostatnio też zacząłem chodzić na basen. Znalezienie w tygodniu, chociaż 2 godzin w perspektywie tygodnia, 2 czy więcej – zależy, jak kto może – jest takim resetem dla mózgu. Dla mnie niesamowicie wartościowe jest to, że jeżeli idę na przykład na próbę tańca, jestem tam uczestnikiem i nie odpowiadam za nic więcej niż za swoje ruchy i ewentualnie to, jak moja para tańczy. Ale wszystkie większe tematy są z boku i nawet nie mam jak o nich myśleć, bo muszę się skupić na czym innym. To jest dla mnie bardzo wartościowe. I drugą rzecz, którą bardzo pilnuję, to jest sen. I to, póki co, wychodzi mi. Staram się spać przynajmniej te 7 godzin, około 7 godzin. Może 6,5 do 7,5 dziennie i tego się staram pilnować, czyli nie zrywać się za wcześnie, nie kłaść się za późno, żeby to było wyśrodkowane. Wydaje mi się, że to też mocno mi pomaga, bo nie czuję się zmęczony fizycznie, tylko czuję, że mam energię i mam z czego ją czerpać.

**GF: Tak. Sen to ważna rzecz. Ja wręcz nie ustawiam sobie zegarka na rano. Sam się budzę wtedy, kiedy się wyśpię. Chociaż, jak dzieci teraz chodzą do szkoły, to one gdzieś tam się kręcą, przebudzają. Natomiast, odnośnie do sportu, mówisz: „Znaleźć czas”. Ja zauważyłem, że jak uprawiam sport – jakikolwiek – chodzenie, bieganie lekkie czy pływanie, to śpię z pół godziny krócej tego dnia. Zazwyczaj ćwiczę 40-50 minut. To, jeśli śpię pół godziny krócej, tak sam z siebie, bo organizm po prostu mniej potrzebuje, no to tak naprawdę ten sport zajmuje połowę czasu. I więc tak, plus i minus.**

**No właśnie, to tyle chcieliśmy Wam opowiedzieć o tych wszystkich kosztach i różnych rzeczach. Spodziewajcie się, że podcast, który będzie dla Was już niedługo coraz częściej, będzie miał nietypowe formy. Planujemy różne panele, dyskusje, różnych gości, nowe serie. Po to, właśnie, ta nowa osoba z marketingu – bo ja robię podcast, który uwielbiam. Uwielbiam rozmawiać, dlatego zaprosiłem Mirka, bo jak ja będę sam mówił, to pewnie byłoby nudno i rzewnie, a z Mirkiem możemy sobie podyskutować. I to jest nasz pierwszy podcast, mam nadzieję, że nie ostatni.**

MK: Drugi. Kiedyś już mówiliśmy o serwerze, ale to było dawno temu.

**GF: A widzisz. Tak, więc jeszcze się wyrobimy, żeby było jak na imprezie u Wojewódzkiego albo u Stanowskiego – żeby było tak ciekawie. A może było tak ciekawie i rozmowa była wartościowa? Dajcie nam znać w komentarzach. Dajcie nam znać w wiadomościach i nie tylko – nawet na maila. Będę wdzięczny. Czy Wam się to podobało? Czy w ogóle warto nagrywać taki odcinek ogólnie o biznesie, o tym, jak podchodzić do biznesu? O tym, jak my podchodzimy do procesu i innych spraw.**

**Opowiadać Wam? Na to liczę. Wszelkie kciuki w górę powodują, że nasze ego rośnie i się częściej uśmiechamy. Prawda, Mirku?**

MK: Zgadza się. Zdecydowanie tak.

**GF: No właśnie. To jeszcze raz dzięki i do usłyszenia. Dzięki, Mirku.**

MK: Dzięki, również. Do usłyszenia.

**I to już koniec. Jakie masz przemyślenia? Dla mnie to było świetne podsumowanie obecnego roku. Podsumowanie, które zmusiło do zastanowienia się: czy było warto? Czego się nauczyłem i co wziąć pod uwagę, planując kolejny rok? A jak Ciebie doświadczył rynek i świat w mijającym roku? Napisz i podziel się.**

**A materiały i linki, i transkrypt, jak zwykle na stronie rozmowynazapleczu.pl. A ja ponownie zapraszam do zapisu na nasz newsletter z ciekawymi newsami z całego świata – ta sama strona: rozmowynazapleczu.pl. Nie zdziwcie się, że zostaniecie przekierowani na Convertis.pl, to tak, żeby było.**

**Do usłyszenia i cześć!**