

**ROZMOWY
Z LIDERAMI
biznesu
społecznego
w Polsce**

Justyna Szumniak-Samolej

**ROZMOWY
Z LIDERAMI
biznesu
społecznego
w Polsce**

110 lat
1906
2016 **SGH**

OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2016

Publikacja sfinansowana z dotacji MNiSW na badania naukowe lub prace rozwojowe oraz zadania z nimi związane, służące rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2015 r.

Recenzent

Jadwiga Adamczyk

Redakcja

Katarzyna Górzyńska-Herbich

© Copyright by Justyna Szumniak-Samolej & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
Warszawa 2016

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-083-5

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Wykorzystane zdjęcia są własnością firm, o których mowa w publikacji

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 107/VI/16

Spis treści

Wprowadzenie	7
Wywiad z Igorem Pielasem, założycielem Asante Bamboo Bikes	11
Wywiad z Przemkiem Kuśmierkiem i Sławkiem Łuczywkiem, twórcami Migam	29
Wywiad z Łukaszem Kalicińskim, założycielem NotJustShop	47
Wywiad z Rafałem Hechmannem, założycielem portalu Plan Planeta	61
Wywiad z Dominiką Naziębły i Łukaszem Gosławskim, twórcami marki Wisłaki	73
Podsumowanie	91
Bibliografia	101

Wprowadzenie

Potrzeba poczucia sensu życia jest prawdopodobnie jedną z najistotniejszych ludzkich potrzeb. Jest motorem naszych działań w różnych obszarach egzystencji i nadaje im kierunek. Idealnie by było, gdyby także obszar działalności gospodarczej był tym, w którym można realizować potrzeby wyższe niż tylko generowanie zysku, gdyby biznes był elementem budującym dla człowieka i dla społeczeństwa. Jednak kiedy obserwuje się wydarzenia gospodarcze, można niestety odnieść wrażenie, że to nie poczucie sensu napędza biznesowy wymiar ludzkiej działalności. W tym obszarze potrzeba ta jest bardzo często ignorowana i w efekcie zamiast tworzyć społeczeństwo i wspierać człowieka biznes przyczynia się do ich destrukcji. Dociekliwy obserwator zauważy jednak, że taka pesymistyczna wizja biznesu jest niesprawiedliwa – zwłaszcza dla tych, którzy mimo że są w mniejszości, wbrew wielu przeciwnościom nie poddają się twardej walce konkurencyjnej i pozostają wierni swoim wartościom, konsekwentnie starając się nadawać głębszy sens działalności biznesowej. Tacy przedsiębiorcy wrażliwi na kwestie społeczne i ekologiczne istnieli zawsze, jednak w dzisiejszych czasach, gdy biznes stał się najpotężniejszą siłą kształtującą kondycję gospodarczą, społeczną i ekologiczną naszego świata, jest dużo większa potrzeba mówienia o nich głośno i zachęcania niezdecydowanych do podejmowania próby rozwiązywania współczesnych problemów przez działania biznesowe. Znajdujemy się bowiem w sytuacji wyjątkowej. Z jednej strony świat stoi w obliczu globalnych wyzwań niezwyklej wagi. Musimy zmierzyć się chociażby z dewastacją ekologiczną, nierównościami społecznymi, ubóstwem czy niewolnictwem. Z drugiej strony, pierwszy raz w historii mamy do dyspozycji niesamowite narzędzia, które powodują, że pojawiają się nieznane wcześniej możliwości. Rozwój i dyfuzja nowych, przełomowych technologii (w szczególności sieciowych i komunikacyjnych) są przyczyną radykalnego i ciągłego przeobrażania warunków funkcjonowania współczesnych gospodarek i społeczeństw. Dostępne i powszechne współcześnie technologie umożliwiają komunikację i współpracę między ludźmi na wielką skalę i w nowy sposób. W efekcie w dzisiejszej cyfrowej globalizacji po raz pierwszy w historii mogą skutecznie uczestniczyć kraje rozwijające się, małe przedsiębiorstwa, start-upy i miliardy indywidualnych osób¹.

¹ Por. J. Manyika, S. Lund, J. Bughin, J. Woetzel, K. Stamenov, D. Dhingra, *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*, McKinsey Global Institute (MGI) Report, February 2016, <http://www.mckinsey.com/>

Z tej perspektywy niezwykle obiecująca dla rozwoju społeczno-gospodarczego może być rola przedsiębiorstw (w dużej mierze nowo powstających), które misję społeczną i środowiskową mają głęboko zakorzenioną w swoim DNA, więc już na etapie tworzenia modelu biznesowego obok celów biznesowych stawiają sobie również równoległe cele społeczne i/lub ekologiczne. Przedsiębiorstwa te wprowadzają nową narrację, nowe spojrzenie na możliwość osiągania czegoś więcej niż tylko zysków, która pojawiła się w biznesie. Jak twierdzi R. Honeyman, przedsiębiorstwa te są częścią dynamicznego i ekscytującego ruchu, który może przededefiniować pojęcie sukcesu w biznesie, wykorzystując innowacyjność, szybkość i potencjał rozwojowy nie tylko do zarabiania pieniędzy, lecz także do zmniejszania ubóstwa, budowania silniejszych społeczności, odbudowywania środowiska naturalnego i inspirowania innych ludzi do podejmowania pracy na rzecz wyższych celów². Ruch ten ma za zadanie tworzenie pozytywnych, innowacyjnych i praktycznych rozwiązań problemów globalnych, co osiąga, opierając się na założeniu, że można w nich dostrzegać co prawda ograniczenia, ale również – wyzwania biznesowe będące inspiracją do tworzenia nowych, rewolucyjnych rozwiązań.

Przedsiębiorstwa „sensu”³ koncentrują się zatem nie tylko na dążeniu do zysku, lecz także na wywieraniu istotnego pozytywnego wpływu na ludzi i planetę. Ich działania są motywowane poszukiwaniem sensu w życiu przez ludzi będących ich pracownikami. Tworząc wartość koncentrują się na umożliwianiu pracownikom, konsumentom i innym zaangażowanym stronom osiągnięcia ważnych celów⁴.

To właśnie tacy przedsiębiorcy są bohaterami rozmów składających się na niniejszą książkę – liderzy polskiego biznesu społecznego, którzy wierzą, że ich działalność ma głębszy niż tylko biznesowy sens. Prowadzą przedsiębiorstwa nastawione na zysk, jednak dobrowolnie obierają dodatkowe cele społeczne i ekologiczne, które konsekwentnie realizują w inicjowanych przez siebie działaniach. Na chwilę obecną są w zdecydowanej mniejszości, tworzą skrajną niszę rynkową. Jednak to oni budują biznes społeczny w Polsce, edukują rynek i konsumentów, pokazują, że można nadać ludzką twarz działalności gospodarczej. Mam nadzieję, że ich przykład stanie się inspiracją dla wielu innych ludzi, zwłaszcza młodych, stojących przed wyborem drogi zawodowej, którzy – jak nigdy dotąd – mają do

business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows (15.03.2016).

² R. Honeyman, *The B Corp Handbook*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2014, s. 1.

³ A. Hurst zapowiada wręcz narodziny „gospodarki sensu” (*Purpose Economy*). Patrz: A. Hurst, *The Purpose Economy*, Elevate, USA 2014.

⁴ Ibidem, s. 250; Idem, *Etsy Is Proof That our Economy Is Experiencing a Biological Event*, „The Guardian”, 16.06.2014, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/etsy-economy-biological-event-purpose> (15.03.2016).

dyspozycji narzędzia technologiczne zmieniające dotychczasowe warunki prowadzenia działalności gospodarczej i kształtujące nowe, niesamowite możliwości współpracy między ludźmi.

Prezentowane w książce wywiady przeprowadzono na potrzeby badania pt. „Innowacyjne przedsięwzięcia nawiązujące do idei społecznej odpowiedzialności biznesu na rynku polskim” przygotowanego przez autorkę w ramach dotacji MNiSW na badania naukowe lub prace rozwojowe oraz zadania z nimi związane, służące rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2015 r. Autorka wybrała te przedsiębiorstwa, które wydały jej się najciekawsze, najbardziej innowacyjne i najbardziej wyróżniające się na polskim rynku pod względem łączenia działalności biznesowej i misji społecznej lub ekologicznej. Odbyła zatem rozmowy z: Igorem Pielasem, założycielem Asante Bamboo Bikes; Przemkiem Kuśmierkiem i Sławkiem Łuczywkiem, twórcami Migam; Łukaszem Kalicińskim, założycielem NotJustShop; Rafałem Hechmannem, założycielem portalu Plan Planeta; oraz z Dominiką Naziębły i Łukaszem Gosławskim, twórcami marki Wisłaki. Wywiady przeprowadzono między lipcem a wrześniem 2015 r. Respondentom zadano dziewiętnaście pytań:

1. Kiedy firma powstała?
2. Ile osób zatrudnia?
3. Jaka jest misja/cel działania firmy?
4. Na czym polega jej model biznesowy?
5. Skąd się wziął pomysł na firmę?
6. Dlaczego zdecydował/a się Pan/Pani na taki model biznesowy?
7. Czy to się opłaca?
8. Jak mierzyć efekty działania tego typu biznesu?
9. Jaka jest reakcja otoczenia na ten sposób prowadzenia biznesu? (rodziny/przyjaciół, konsumentów, dostawców, partnerów biznesowych, konkurencji, osób obdarowanych, dostawców, potencjalnych inwestorów i innych)?
10. Kim są klienci firmy? Jak oceniają to podejście do prowadzenia biznesu? Co jest dla nich ważne [jakość, cena, „wartość dodana” produktu, inne (jakie?)]?
11. Czy angażuje Pan/Pani interesariuszy w tworzenie produktów/promocję/inne procesy biznesowe?
12. Jaka jest rola mediów społecznościowych (i innych technologii sieciowych) w rozwoju firmy, promocji produktów/projektów?
13. Jaki jest Pana/Pani zdaniem klucz do sukcesu w rozwijaniu przedsiębiorstwa opartego na misji społecznej/ekologicznej?
14. Jaka jest rola założyciela/lidera w rozwoju tego typu biznesu?

15. Na ile misja społeczna/ekologiczna może pozostać istotna i niezmieniona, gdy działalność się rozwija?
16. Czy Pana/Pani zdaniem polski rynek sprzyja tworzeniu i prowadzeniu tego typu biznesów? Jakie są główne trudności?
17. Czy można mówić o faktycznej, długoterminowej zmianie w podejściu do prowadzenia działalności gospodarczej, czy jest to tylko niewielka nisza, lub chwilowy trend?
18. Czy i z jaką częstotliwością będą w tym obszarze pojawiały się na polskim rynku nowe przedsięwzięcia?
19. Czy jest jakaś firma (polska lub zagraniczna), której działalność jest dla Pana/Pani inspiracją, wzorem lub po prostu zasługuje na uznanie?

Celem badania było poznanie motywacji do zakładania przedsięwzięć opartych na misji społecznej lub ekologicznej na polskim rynku, a także doświadczeń z tym związanych. Autorkę interesowało również to, jak badane inicjatywy są zorganizowane pod względem modelu biznesowego oraz jaka jest rola mediów społecznościowych w rozwoju przedsięwzięcia.

Wywiad z Igorem Pielasem, założycielem Asante Bamboo Bikes¹



Asante Bamboo Bikes to firma sprzedająca ręcznie wytwarzane rowery bambusowe. Ramy rowerowe z tego tworzywa są produkowane w Ghanie jako część inicjatywy społecznej Yonso Project. Część dochodu z każdego kupionego roweru jest przeznaczana na stypendia edukacyjne dla młodzieży w regionie Asante.

Kiedy firma powstała?

Pomysł powstał trochę wcześniej, jednak jego realizacja zaczęła się w połowie czerwca 2015 r. Myślałem o tym wcześniej, ale mniej więcej w tym czasie wiedziałem już, że wracam do Polski z Austrii, gdzie przez pół roku studiowałem, i rozpoczynam pracę w korporacji. Tak naprawdę chciałem wyjechać do Afryki, by spełnić marzenie o działalności społecznej. Jest to jednak bardzo kosztowne jak na studencki portfel, dlatego wymyśliłem sobie, że misję społeczną mogę zrealizować przez coś, co też zawsze chciałem zrobić – własną firmę.

Wszystko działało się dosyć szybko, ponieważ od połowy czerwca poświęcałem temu każdy moment, niestety nie miałem wakacji – nawet nie mówię o wyjeździe: po prostu codziennie, w weekendy, w nocy – praca. Gdybym podszedł do tego inaczej, to pewnie potrwałoby to dłużej. Jest to więc dość świeża firma,

¹ Rozmowa została przeprowadzona we wrześniu 2015 r.

zarejestrowana w połowie lipca. Dziś nawet rozmawiałem z kolegą ze Szwecji o tym, jak to możliwe, że tak szybko mi się to udało.

To bardzo świeża firma, rzeczywiście. A ile osób zatrudnia?

Jednoosobowa działalność gospodarcza. Od początku zaczynałem sam. Mój znajomy pomagał mi w części graficznej i internetowej. Dobrze nam się pracowało, więc go wkręciłem, ale jeszcze rozmawiamy. Zobaczymy, jak to się zakończy, możliwe, że będziemy współpracować, więc w firmie będą pracować dwie osoby.

Jaka jest jej misja, cel działania? Po co ta firma powstała?

Jeśli mówimy o misji marketingowej, to chcemy tworzyć rowery, które zmienią świat. Ja normalnie na co dzień pracuję na etacie. Nie wiem, czy ten etat opuszczę, ponieważ jest on bezpieczny i daje stabilne źródło dochodu. A biznes chciałem zacząć po to, żeby dostarczać ludziom produkt, który będzie fajny, będzie im się podobał, a jednocześnie, żeby w ten sposób zrobić coś dobrego. To jest ta misja, powiedzmy, biznesowa. Czyli innymi słowy produkt z misją. Wiem, jestem trochę skrzywiony na tym punkcie. Moje zainteresowania przedsiębiorczością społeczną, rynkami wschodzącymi, a także to, co zobaczyłem w trakcie kilku podróży, sprawiły, że uświadomiłem sobie, że taki biznes jest możliwy i że chcę go prowadzić. Trochę zgodnie z myślą: „do well and do good”.

A na czym polega model biznesowy? Jakie są jego podstawowe założenia? Jak to w ogóle działa? Jak ma zarabiać pieniądze i na czym polega działalność społeczna?

Wykorzystujemy prosty model. Łączymy unikalny produkt powstający w kraju rozwijającym się z rynkami zagranicznymi, na których można go sprzedać. Pomagamy ludziom z tego konkretnego zakątka świata, bo nie są jeszcze na tym etapie rozwoju biznesowego, by mogli działać samodzielnie na rynkach zagranicznych. Jednocześnie przez działalność biznesową realizujemy misję społeczną, łącząc zysk ekonomiczny ze społecznym.

Działanie w Ghanie, tak?

Tak. Importujemy bambusowe ramy, tworzymy z nich gotowy rower i sprzedajemy go jako produkt premium. Z uwagi na materiał, z którego ramy są wykonane, nasze rowery same w sobie są ekologiczne. Podoba Ci się nasz rower?

Podoba mi się.

Mówiąc całkowicie szczerze, nie słyszałem jeszcze, żeby komuś się nie podobał. To jednak kosztowało bardzo dużo pracy. Uważam, że musimy stworzyć produkt, który bardzo się ludziom spodoba, a także będzie wyróżniać się dobrą jakością i designem oraz inspirować ich historią, która za nim stoi. Dzięki temu jesteśmy w stanie niejako „przemycić” robienie czegoś dobrego. Tylko po warunkiem, że jest to ciekawy, dobry produkt, ludzie są w stanie się na niego zdecydować, uwzględniając również ten aspekt społeczny. To jest nasze *customer and social value proposition* – mamy dobry rower, który fajnie jeździ i robi coś dobrego. Jeśli chodzi o modele przedsiębiorczości społecznej, to wykorzystujemy także *buy one, give one*, czyli taki jak TOMS – kupujesz jeden rower, dajesz jedno stypendium. Mógłby to być inny model, np. „oddajemy 1% zysków na coś”, ale jakbym powiedział, że oddaję 1% zysków, to nic by nie znaczyło, bo przecież mogę nie mieć zysku. Takie hasło nie przekonuje nikogo. A nasz przekaz jest jasny: jeden rower, jedno stypendium.

TOMS-a krytykuje się, mówiąc, że jest to dawanie ryby, a nie wędki. Nasz model można porównać do TOMS-owego, ale uważam, że jest jeden aspekt, w którym jesteśmy lepsi, choć nie mamy takiej skali, tak więc może nie jesteśmy lepsi, ale nasz model jest pełniejszy. Chodzi o to, że nasz produkt jest tam wytwarzany. Produkujemy ramy w wiejskim regionie Asante, wspierając lokalną pracę i społeczność.

I naukę.

Dokładnie. I to jest kolejna rzecz realizowana w tym modelu nie tylko przez stypendia. Produkcja bambusowych rowerów u mojego partnera w Ghanie ma początek w organizacji NGO wspierającej edukację. Uważam, że edukacja jest ważniejsza niż buty.

Ale oni też finansują np. operacje wzroku.

Teraz, jednak wcześniej to były tylko buty. To jest dobry, ale trudny model. A niektórzy chyba zaczynają go stosować na siłę. Na przykład Bottle 4 Bottle to jest już pomyłka – jeśli się kupi butelkę kosmetyków, to gdzieś tam do Afryki jest przekazywana butelka mleka. To w żaden sposób nie jest wędka. Mogliby finansować kozy, które dają mleko, i to byłoby znacznie lepsze.

Komu jest przyznawane stypendium i na czym polega?

Jest to stypendium dla uczniów szkół podstawowych w regionie Asante, pozwalające zmniejszyć poziom porzucania szkół oraz zmotywować do jeszcze lepszych wyników w nauce. I w tym regionie bardzo dobrze to funkcjonuje. Mówiąc o stypendiach, wróć jeszcze do naszego modelu działania. W sumie nasze przedsiębiorstwo społeczne bazuje na dwóch modelach. Po pierwsze łączymy z klientami lokalnego producenta, który sam niewiele mógłby zrobić, aby do nich dotrzeć, a po drugie sponsorujemy w Ghanie stypendia (*buy one, give one*). Co ważne, nasz lokalny partner, Yonso Project, to też jest przedsiębiorstwo społeczne. Na początku była to organizacja, która finansowała pracę kobiet, udzielała mikropożyczek i oferowała stypendia. Oczywiście dysponowali pieniędzmi otrzymywanymi z dotacji i darowizn. Jednak z czasem uznano, że ta forma pomocy uderza w godność tych, którym pomagano. Więc ściągnięto pioniera bambusowych rowerów ze Stanów, który nauczył wszystkiego członków Yonso Project i pomógł im przekształcić się w przedsiębiorstwo społeczne. Udało im się tego dokonać, zaczęli coś produkować oraz sprzedawać, i dzięki temu mogą finansować rozwój lokalnej społeczności. Tak więc – przyczynia się do tego również nasza współpraca – rozwija się lokalna społeczność, miejscowi ludzie mają pracę. A wiadomo, że nic tak nie wyciąga z biedy jak dobrze płatna praca. Tylko to potrafi rozwijać te wioski. Dodatkowo oni zatrudniają też bardzo młode osoby, które normalnie nigdzie tej pracy by nie znalazły. Tak więc powstało przedsiębiorstwo społeczne, ale fundacja Yonso Project istnieje nadal i jest naszym partnerem w realizacji misji *buy one, give one*. Wiadomo, że trzeba mieć kogoś tam na miejscu, żeby mieć pewność, że będzie to dobrze zrobione. W naszym przypadku partnerem jest ta sama organizacja, która robi z nami biznes i która ma fundację, przez którą możemy przekazywać stypendia w lokalnej szkole. Oni zajmowali się tym już wcześniej, ale teraz, dzięki naszej współpracy, tych stypendiów może być

jeszcze więcej, a sama fundacja może działać jeszcze lepiej. Zysk z produkcji rowerów zasila też inne projekty edukacyjne.

Czyli jeden rower to jest stypendium dla jednej osoby, a na jaki okres?

Trudno powiedzieć, na jaki okres, ponieważ jest to tak jakby wyprawka szkolna dla ucznia. Teraz dopracowujemy szczegóły. Udało się dojść do odpowiedniej kwoty. Fundacja współpracowała też z Niemcami, więc wiemy, jak oni to robili i że ta wyprawka działa. To jest sprawdzony model. Wyzwaniem w modelu *give one* jest ignorancja Europejczyków, myślenie w stylu: „wyślemy coś do Afryki i jest ok”, naiwność np. w postaci wysyłania koców. To bez sensu. Naprawdę trzeba mieć na miejscu partnera, dobrze to zrozumieć. Ja to widziałem i w Indiach, i w Kenii. Nasz partner robi zarówno część pomocową, jak i biznesową, więc skutecznie możemy to łączyć.

Skąd się wziął pomysł na firmę?

Z połączenia trzech pasji: przedsiębiorczości społecznej, krajów rozwijających się, które miałem przyjemność odwiedzać, oraz rowerów. Kiedy półtora roku temu zobaczyłem w internecie bambusowy rower, to tak mi się spodobał, że od tamtej pory męczyłem się, żeby pomysł wprowadzić w życie. Po powrocie z Austrii nie chciałem wracać do korporacji, ale jednocześnie mój portfel był całkowicie pusty po studiach za granicą, więc zdecydowałem się podjąć taką pracę, ale uznałem, że jednocześnie zrobię coś jeszcze. Nie muszę tworzyć biznesu tylko dla pieniędzy, ponieważ zarabiam w korporacji – choć ostatecznie i tak cała pensja idzie na firmę – ale chcę robić biznes z misją, coś, co będzie fajne. Może to nie będzie biznes życia, z którego będę mógł się utrzymać i wybudować dom dla przyszłej żony, ale będzie to coś z misją. Choć chciałbym się mylić i są wokół ludzie, którzy wierzą w możliwość finansowego powodzenia tego przedsięwzięcia bardziej niż ja. Może to kwestia ostrożności w biznesie.

Mógłbyś wyjaśnić, skąd pomysł na rowery bambusowe?

Ja ich nie wynalazłem, lecz znalazłem w internecie. Historia jest następująca: wyprodukował je znany designer rowerowy ze Stanów. Mógł to dalej robić w Stanach, ale stwierdził, że lepiej będzie przenieść produkcję do Afryki. Wyjechał tam i w kilku krajach (Ghana, Zambia, Uganda) nauczył miejscową ludność, jak robić takie rowery. Chciał rozwiązać problem starych, chińskich

rowerów, które są ściągane do Afryki. Niestety tego problemu nie rozwiązał, bo wykonanie bambusowego roweru nadal było bardzo drogie, ok. 40–50 godzin ludzkiej pracy. Wynalazł jednak model. Rower jest piękny, unikatowy, więc zaczęto go wysyłać do Stanów i Europy.



Czyli tamten amerykański pomysł to też był biznes społeczny?

Tak. Można powiedzieć, że to była porażka, którą udało się przekuć w sukces. Jednak jakość produkcji w tej firmie to już inna sprawa. Mieli bardzo duży problem z powtarzalnością i jakością, a to generuje dodatkowe koszty. Kiedy na, powiedzmy, sześć sztuk dwie są niesprawne, to potrzeba bardzo dużo kontroli, co oznacza pojechanie na miejsce, a lot do Ghany to duże koszty. Teraz lecę w listopadzie. Gdy zorientowałem się, ile kosztuje sama wiza, byłem przerażony.

Czy to się zatem opłaca?

Tak, można robić na tym biznes, który się opłaca, z tym że nie do końca w Polsce. Ja płacę za te ramy w dolarach, one są dość drogie, a powtarzalność jest niska. To generuje koszty. Inna kwestia to koszty inwestycyjne. W każdym biznesie trzeba je ponieść. Tutaj jest jeszcze ta duża trudność, wynikająca z tego, że jest to rynek niszowy. Nie każdy będzie jeździł na rowerze drewnianym,

choć ma on dokładnie takie same właściwości jak metalowy. Więc nie można zakładać, że się osiągnie odpowiednią skalę. Ja już z Ghany sprowadzam drogi produkt. Nie mam dużej siły przetargowej, żeby tanio kupować dodatkowe metalowe części, więc ostateczna cena produktu jest dosyć wysoka. Na polskim rynku 4000 zł za rower to dużo.

To jest cena promocyjna czy ostateczna?

Excel mi mówi, że powinienem ją podwyższyć do 4500 zł. Na rynkach zagranicznych taki rower kosztuje 2000 €, więc chcę wejść na rynki zagraniczne i wtedy finansować sprzedaż w Polsce. Za mało jeszcze zarabiamy. Na rynkach zagranicznych, które obsługują klientów bardziej zamożnych i świadomych wartości ekologicznej i społecznej produktów, ten model ma zdecydowanie sens. Są wtedy spełnione zarówno potrzeby klientów, którzy chcą mieć fajny, dobry produkt z jakąś historią, jak i 4P (purpose, profit, people, planet). A tam na miejscu, w Ghanie, jest biznes, który rozwija lokalną społeczność. Producent tych rowerów też jest w stanie z tego wyżyć i inwestować dalej. Za granicą jak najbardziej się to udaje.

Jak mierzysz efekty działania tego biznesu?

W ramach *frameworku* jest to przedsiębiorczość społeczna i dlatego jest to bardzo trudne, choć w moim przypadku i tak jest to jeszcze w miarę proste, ponieważ każdy rower to jedno stypendium. Więc taki bezpośredni *impact* wygląda następująco: „sprzedamy 100 rowerów, będzie 100 stypendiów”. Mniej bezpośredni wpływ społeczny polega na tym, że tam na miejscu dajemy pracę, zlecenia, więc lokalny biznes nie upada, ale wręcz rośnie. Jeżeli będę zamawiał 100 sztuk, to będzie trzeba zatrudnić więcej osób, a więc stanie się to dodatkowy *impact*. Wkrótce spotykam się z koleżanką, która pracowała dla funduszu inwestującego w projekty społeczne tego typu, i ona opowie mi, jak to można dokładniej mierzyć.

To był polski fundusz?

Nie, londyński. W Polsce jeszcze takiego nie ma.

A jaka jest reakcja otoczenia (rodziny, przyjaciół, konsumentów, dostawców itd.) na ten pomysł, na tę firmę?

Ostatecznie okazuje się, że to chyba ja najmniej wierzyłem w powodzenie mojego pomysłu. Jest to jednak bardzo dobre podejście u przedsiębiorcy: odczuwanie pewnego niepokoju, niepodejmowanie działań „na hura”. Założyłem stronę internetową i Facebooka mojej firmy, żeby pokazać światu mój pomysł i żeby najpierw poznali i polubili go moi znajomi. Ze sprzedażą chciałbym ruszyć w marcu.

W marcu 2016?

Tak, ale wszystko się potoczyło trochę szybciej. Pojawiły się artykuły w innpoland.pl i natemat.pl. Ten w portalu innpoland.pl był trzecim najczęściej czytany wpisem zaraz po materiałach poświęconych uchodźcom i Andrzejowi Dudzie. Wczoraj był też program w TVP Info. Wszystkie media zgłaszały się same, ja jak dotąd nie wysłałem żadnej notki prasowej. Firma nie była przygotowana na tak duże zainteresowanie.

Jak to się stało? Tak wypromowałeś swój pomysł na Facebooku? Skąd innpoland.pl trafiło do Ciebie?

Dziennikarze napisali do mnie na Facebooku. To też jest śmieszna historia, bo dwóch dziennikarzy napisało do mnie niezależnie. Byłem zaskoczony tym, co się działo. Ja sobie siedziałem w pracy, a ludzie zaczęli pisać, co chwilę dzwonił telefon. To było bardzo przyjemne. Nie można jednak popaść w euforię, ponieważ ostatecznie w biznesie musi być sprzedaż. Z uwagi na zainteresowanie przedsprzedaż uruchomiliśmy już, czyli pół roku wcześniej, niż planowałem, dwa miesiące po założeniu działalności. Dotychczas udało się zebrać 10 zamówień. Plan jest na 100 sztuk do końca 2016 r., czyli w pierwszym roku działalności. Wykonaliśmy 10%, ale stres pozostał. Ludziom rower się podoba, ale martwię się, że może za bardzo traktują go jak coś, co stoi na wystawie. Obawiałem się także o aspekt społeczny. Wiedziałem, że na Zachodzie takie pomysły się sprawdzają, ale czy w Polsce ludzie są na nie gotowi? Miałem konsultacje z BCG i usłyszałem tam: „Liczy się tylko wygląd. Jak się ludziom spodoba, to kupią”. A okazało się, że to aspekt społeczny jest najważniejszy.

Wygląd na pewno też ma bardzo duże znaczenie. Gdyby rower nie był fajny, to raczej nie byłoby zainteresowania. Więc kim są klienci firmy? Co jest dla nich ważne? Wygląd, jakość czy coś jeszcze?

To, jacy są klienci, powiem, jak ich będę miał i ich poznam. Ja oczywiście mam pewne założenie tego, jacy powinni oni być na podstawie rozmów i metodyki *customer development*. Według tych danych są to osoby zamożne, lubiące ładne, wyróżniające się rzeczy, ale też ludzie, którzy są świadomi ekologicznie. Jest trend powrotu do naturalnych materiałów i drewna, więc także ludzie, którzy to cenią, oraz lanserzy.

Hipsterzy?

Hipsterzy nie do końca, ponieważ oni nie mają tyle pieniędzy. Ewentualnie ci z nich, którzy pracują w korporacjach. Przyglądając się tym wszystkim grupom, widzę, że w każdej z nich aspekt społeczny jest istotny. To cieszy, choć nie było to dla mnie oczywiste od początku. Okazuje się, że najmniej jest osób proekologicznych.

A tych prospołecznych już więcej?

Tak, całkiem sporo. To jest też tak, że ten rower ma być produktem z historią.

No właśnie, ale tego brakuje na waszej stronie – opowiedzenia tej historii. Może jeszcze nie zdążyłeś...

Dopiero w listopadzie lecimy do Ghany, ale po powrocie, na początku grudnia, będzie dostępny cały film. Nie chcę umieszczać na stronie historii bez zdjęć i innych materiałów, ponieważ będzie sucha, niesatysfakcjonująca. Najlepiej opowiada film, obrazek.

Czy angażujesz interesariuszy w tworzenie produktu?

Tak, dlatego chciałem zacząć dopiero na wiosnę. Teraz miał powstać prototyp, by przeprowadzić fazę *customer development*, ale okazuje się, że prototyp jest w 95% taki, jaki będzie finalny produkt.

Czy wygląd to był twój pomysł, czy też został skopiowany z tamtego amerykańskiego produktu?

Skopiowałem pomysł na bambusową ramę, ale ostateczny wygląd roweru to mój autorski pomysł. Części są włoskie i polskie, a składany jest tutaj.

Jak rozumiem, Twój projekt miał być prototypem poddanym konsultacjom, ale tak się spodobał, że można ominąć ten etap?

Chciałem konsultacji i je prowadzę. To jest właśnie *customer development* – pokazywać ludziom, zmieniać, pokazywać, znów zmieniać. Od razu dostałem *feedback*, że potrzebna jest też damka – wiedziałem to, ale nie miałem ramy w wersji damskiej – że warto zastanowić się nad białym albo różowym kolorem i koszykiem. Ten *feedback* cały czas zbieramy. Jest on ważnym szczególnie przy produkcji, który jest całkowicie nowy. Jeśli produkujemy krzesło, to możemy postawić kilka krzesła, posadzić kogoś i powiedzieć: „Tu masz 15 krzesła. Które ci się najbardziej podoba i dlaczego?”. My nie możemy tego zrobić, ponieważ nasz produkt jest nowy, dlatego ważny jest *customer development*. Mam też drugi model, którego jeszcze nie pokazuję: biały, na ostrym kole, z trochę inną kierownicą.

Czy produkt można jakoś kastomizować?

Tak, kolorowe elementy będzie można za dopłatą zmieniać. To także kolejny trend na rynku rowerowym, choć dosyć trudny organizacyjnie.

Jaka jest rola mediów społecznościowych?

Duża, w tym momencie największa, ale też dlatego, że są one najtańszym kanałem promocji, są dla nas najbardziej osiągalne. *Search engine marketing* jest jeszcze za drogi i wymaga lepszej świadomości produktu.

Czy na pewno chodzi tylko o to, że one są najtańsze? Czy nie liczy się nic więcej? Nie uważasz, że bezpośredni kontakt z ludźmi dodaje temu biznesowi wiarygodności?

Też, to prawda. Nie chcę zejść na poziom najbardziej trywialny: że *social media* muszą być w każdym biznesie, ponieważ jest to oczywiste. Ale tak, media

społecznościowe pozwalają na opowiedzenie historii, na zbudowanie interakcji z użytkownikiem. Dlaczego teraz głównie opieram się na *social media*? Jest to tylko kwestia tego, że nie jestem w stanie zorganizować eventu prasowego, nie jestem w stanie zapłacić blogerom, zwłaszcza, że płaci się im dobrze.

Mam taką tezę, że tego typu firmy powstają i pewnie będą powstawały z większą intensywnością w Polsce z uwagi na rosnącą popularność mediów społecznościowych. Gdyby nie te media, bariery wejścia na ten rynek byłyby zbyt duże.

Tak, ma to znaczenie i w moim, i w wielu innych małych biznesach. Jak najbardziej. Są jednak również takie elementy, które nas spowalniają, np. Facebook jest mocno zalgorytmizowany. Mimo to nadal jest to najlepszy kanał, w mojej pracy jego pozycja jest bardzo silna. Natomiast najwięcej ruchu i konwersji wywołał dotychczas artykuł w innpoland.pl, ze względu na to był najbardziej share'owany przez publiczność. Temat okazał się popularny i się spodobał. TVP powiedziało: „Słuchaj, zadzwoń tylko tutaj, każdy to weźmie, temat jest tak nośny”. Ale ja nawet nie mam czasu, a telewizje nie pracują po dwudziestej. Potem dojdą jeszcze eventy. Teraz np. jest Łódź Design Festival, powinienem się tam pojawić, tyle że przy dzisiejszym ryzyku nie kalkuluje mi się wyłożenie półtora tysiąca złotych na stoisko na tym festiwalu.

To ciekawy produkt, ponieważ łączy różne branże. Mamy rowery, design, modę...

Tak, plan marketingowy jest bardzo szeroki. Gdzie ten produkt powinien być pokazywany? W jakichś fajnych restauracjach, w showroomach, design-roomach, na sesjach zdjęciowych z nowymi produktami modowymi. Widać bardzo pozytywny trend zainteresowania rowerami, nie są już tylko maszynami do przemieszczania się z punktu A do punktu B czy rodzajem sportu, lecz także elementem *lifestyle'u*, częścią naszej codzienności.

To wszystko może zwiększać możliwości rynkowe. Myślałeś o tym już na etapie tworzenia produktu czy ten potencjał pojawił się dopiero później?

O wszystkim pomyślałem, zdecydowanie włożyłem w to dużo refleksji. Jeśli ryzykuje się duże pieniądze, trzeba to dobrze przemyśleć. Zresztą, ja lubię myśleć o biznesie. Zawsze chciałem mieć biznes, miałem różne pomysły, ale właśnie ten udało mi się wprowadzić w życie.

Jaki jest, Twoim zdaniem, klucz do sukcesu w rozwijaniu tego typu firmy, czyli biznesu społecznego? Co jest ważne?

Bardzo dobry produkt, dzięki któremu jest się w stanie przekonać ludzi do aspektu społecznego. Po drugie trzeba pokazać go w prosty sposób, dlatego model *buy one, give one* jest odpowiedni. Jeszcze raz: dobry produkt, jasność co do aspektu społecznego oraz dobra historia, żeby klient poczuł się częścią społeczności. To, co ja staram się robić dla tych pierwszych klientów, to właśnie pokazanie im, że tworzą społeczność, grupę, która dzięki rowerom zmienia świat. Dlaczego crowdfunding działa? Bo czujemy się częścią czegoś. Ludzie dają pieniądze „za darmo” i stają się częścią czegoś fajnego. Podobnie tutaj, czują się częścią fajnego produktu, niezwykłej historii przez wspieranie nas: *share’owanie* czy kupowanie produktu. Ostatnia rzecz – ten biznes musi mieć zdrowe podstawy, czyli musi być mądrze zbudowany. Trzeba wszystko bardzo mocno przemyśleć i stworzyć tak, żeby poszczególne elementy działały. Moim zdaniem kluczowa jest dobra integracja zysku społecznego z ekonomicznym, tak żeby jedno pozytywnie wpływało na drugie. To bardzo trudne zadanie.

I to jest moim zdaniem różnica między biznesem społecznym a często spotykanym podejściem do przedsiębiorczości społecznej.

Definicji przedsiębiorczości społecznej jest wiele, ale spotykane podejścia można podzielić na dwa. Chcę tylko zaznaczyć, że to rozróżnienie wprowadzam tylko na podstawie mojego doświadczenia, tego, co widziałem i czym się interesowałem, nie odwołuję się na jakiegokolwiek teorii. Pierwszą postawę nazwę biznesową, jest ona bardziej podejściem amerykańskim. To, co obserwujemy w Polsce, to przedsiębiorczość społeczna, która koncentruje się wyłącznie na rozwiązywaniu problemów społecznych, a nie na zarabianiu pieniędzy. A to nie zawsze jest zrównoważone podejście. Dla wielu osób w Polsce przedsiębiorstwem społecznym jest tylko firma założona np. przy domu dziecka, Monarze albo spółdzielnia osób niepełnosprawnych. Teraz trochę się to komercjalizuje, te spółdzielnie też mają jakiś model biznesowy, ale jeszcze niedawno, kiedy odwiedzało się strony związane z przedsiębiorczością społeczną, to były to tylko NGO-sy. To, z czym ja się spotkałem, w co wierzę i twierdzę, że w tym kierunku powinna podążać przedsiębiorczość społeczna, to modele w stylu najbardziej popularnego TOMS-a. Poznałem to podejście w Stanach, w Niemczech i w Austrii, gdzie przez pół roku studiowałem. W Austrii jest to teraz bardzo gorący temat. W Niemczech też: mówi się o tym już wśród studentów

szkół biznesowych. To zachodnioeuropejskie spojrzenie jest bliższe podejściu amerykańskiemu i mnie osobiście również. Przedsiębiorczość społeczna to coś na pograniczu działania non-profit i for-profit.

A jaką rolę w biznesie społecznym ma założyciel, lider?

Chciałbym użyć brzydkiego słowa: „zapierniczenie”.

A poza tym, że trzeba dużo pracować?

Uważam, że po pierwsze powinien dobrze rozumieć biznes, umieć poukładać wszystkie jego elementy. Kiedy wchodzi się w szczegóły tego, co widać na zewnątrz, okazuje się, że jest to okrutnie ciężkie i ryzykowne. Wiedza biznesowa i marketingowa pozwalają zbudować zdrowe modele, które są stabilne i mogą skutecznie realizować misję społeczną przedsiębiorstwa.

Szczególnie przy tak skomplikowanym modelu, jak ten, który Ty wybrałeś.

Okazało się, że nigdy dotychczas nie wiedziałem, co to jest stres. Nigdy wcześniej się nie stresowałem, teraz się stresuję. A druga rzecz – nie musi tego robić lider, ale w firmie, która ma produkt z historią, musi być osoba, która umie tę historię opowiedzieć. Np. w TVP zadali mi pytanie, na które mogłem odpowiedzieć tylko raz, nie mogłem się poprawić. A warto uświadamiać ludzi, że biznes można robić dobrze.

To było na żywo?

Nie, ale nie chcieli powtarzać, a ja średnio byłem zadowolony z siebie. Trzeba umieć opowiadać tę historię, opisać ją gdzieś na stronie, na Facebooku, prowadzić komunikację. Można mieć superprodukt, superhistorię, ale jak się nie jest w stanie tego opowiedzieć, sprzedać, to świat się nie dowiaduje o tym, jakie to jest wartościowe.

A na ile ta misja społeczna czy ekologiczna może pozostać niezmieniona w momencie, gdy firma się rozwija?

Powiedział odwrotnie: ona może być tylko lepsza. W moim modelu przy większej skali i marży byłbym w stanie przekazywać stypendium większej liczbie

osób, więc w tym modelu rozwój firmy tylko nakręca tę liczbę – im większa skala, tym większe możliwości. Wszystko to jest jednak dostępne dzięki silnej integracji tworzenia wartości społecznej i ekonomicznej. W innym przypadku trudniejsze momenty mogą odbić się na misji społecznej, a z kolei zbyt mocne poświęcenie społeczne może spowodować problemy finansowe, które czasem trudno przewidzieć.

A czy jest zagrożenie, że biznes będzie się rozwijał, będą pieniądze, natomiast działalność społeczna pozostanie na tym samym poziomie, na którym była, albo w ogóle zacznie być marginalizowana?

Nie wiem, co pokazują przykłady. Ale jeśli tak się dzieje, to jest to krótkowzroczne podejście. Jeżeli zaczynało się od jakichś podstaw, to są to mocne fundamenty biznesu. Oderwanie się od nich jest ryzykowne. Ja bym tego ryzyka nie podejmował. To jedno. Natomiast, jeśli chodzi o zagrożenia, to może być tak, że ktoś wejdzie z takim samym produktem, ale bez historii, jednak mimo to stworzy bardzo mocną konkurencję i cię zniszczy, bo będzie miał lepszą marżę itd. Mam taką obawę, bo można dostać takie ramy produkowane w Chinach. Jeśli ktoś taki wejdzie na rynek, to będzie mógł mieć prawie dwa razy, nawet więcej, wyższą marżę albo dużo niższe ceny. Gdybym oderwał się od fundamentów społecznych, to by mnie zmiotł z rynku.

Podobnie jest z TOMS-em. To oni wypromowali pewien fason butów, ale w modelu opartym na misji społecznej. Z czasem tego typu butów, już bez misji, pojawiło się bardzo dużo. Oni jednak mają już wyrobioną markę i dużą skalę działania, więc nie wiem, na ile jest to dla nich problem. A czy polski rynek sprzyja prowadzeniu tego typu biznesów społecznych? Wcześniej, między słowami, odpowiedziałeś częściowo na to pytanie, ale może jeszcze mógłbyś coś dodać? Jakie są trudności?

Za granicą jest znacznie łatwiej robić biznes w modelu przedsiębiorczości społecznej. Tam ceny mogą być wyższe, bo klienci są w stanie więcej zapłacić. Co jeszcze? W Polsce świadomość nie jest jeszcze zbyt wysoka. No i ważna jest kwestia inwestorów. Tak jak rozmawialiśmy, w Wielkiej Brytanii są fundusze typu *impact investing*, generalnie za granicą jest coraz więcej pieniędzy na takie projekty. U nas zaczynają się one pojawiać, ale trudnej jest zdobyć na nie pieniądze.

Czy coraz częściej pojawiające się biznesy społeczne mogą świadczyć o jakiejś faktycznej długoterminowej zmianie? Czy tego typu firm będzie się pojawiało w Polsce coraz więcej? Czy to jednak tylko niewielka nisza lub chwilowy trend, który niedługo zniknie?

Biorąc pod uwagę to, że trend ten przychodzi do nas z Zachodu, to my jesteśmy jeszcze na wczesnym etapie i dopiero zacznie się on mocniej rozwijać. Ja osobiście widzę to bardzo pozytywnie. Uważam, że w Polsce będzie pod tym względem coraz lepiej. Nigdy nie spodziewałem się, że będę kiedyś w pewnym sensie pionierem. Za swój osobisty sukces uważam to, że zaczęło się o tym mówić, nawet wśród tych egoistycznych studentów SGH. To oczywiście jest wina szkoły. Na normalnych uczelniach za granicą jest taki przedmiot jak „przedsiębiorczość społeczna”, są konferencje na ten temat. Mogłem to obserwować w Austrii i w Niemczech. Tak jest też w Hiszpanii, we Francji, a u nas nie. Mimo wszystko, kocham tę uczelnię, ponieważ dzięki niej dużo osiągnąłem.

Czyli uważasz, że będą się pojawiały na polskim rynku kolejne projekty tego typu?

Tak, mam nadzieję, że tak. Ten trend przyszedł ze Stanów do Wielkiej Brytanii, teraz jest na granicy, czyli w Niemczech, więc u nas również się pojawi. To jest coś, co my jako młodzi ludzie widzimy. Potrzebna jest tylko infrastruktura. To jest bardzo przykre, że w Warszawie nie ma *Impact Hubu*, który jest w Bratysławie. Poza tym w Polsce jest jeszcze małe zrozumienie biznesu, tak generalnie. Jesteśmy młodą gospodarką, w której nie uczy się przedsiębiorczości lub uczy jej w liceum pani od chemii. Więc kto może tworzyć fajne biznesy w takim modelu przedsiębiorczości społecznej, o którym mówimy? Prawda jest taka, że dobre biznesy, start-upy zbyt rzadko są tworzone przez ludzi z wykształceniem ekonomicznym. Profil studenta SGH jest bardzo dobrym przykładem, bo jest tam zrozumienie biznesu i duch przedsiębiorczości.

Student SGH może też być dobrym współnikiem dla inżyniera, który ma specjalistyczną wiedzę i innowacyjny pomysł, ale nie ma zmysłu biznesowego.

Takie biznesy społeczne powinni tworzyć studenci SGH. Dlaczego tego nie robią? Nie mam na ten temat pełnej wiedzy. W Niemczech, w Austrii, jak widziałem, są studenci, którzy chcą zrobić coś dobrego. Chyba wielu chciałoby zrobić coś dobrego, pożytecznego, co ma *impact*. Jeśli jednak młodzi żyją

z przekonaniem, że teraz jest czas tworzenia start-upów technologicznych i „robienia internetów”, to właśnie to robią. Do przedsiębiorczości społecznej jeszcze nie dochodzą. Kilka lat temu nie tworzyło się start-upów, wszyscy po SGH szli do korporacji. Teraz jest moda na start-upy. Mam nadzieję, że następnie przyjdzie moda na przedsiębiorczość społeczną. Trzeba o to walczyć.

Czy jest jakaś firma, która jest dla Ciebie inspiracją, wzorem lub zasługuje na uznanie?

Bardzo mi się podoba to, jak do biznesu podchodzi Richard Branson. Napisał dwie świetne książki. Jedną jest jego biografią, w której pokazuje, że biznes to nie tylko pieniądze, lecz także narzędzie do robienia czegoś dobrego. To dla mnie zdecydowanie największy motywator i wzór do naśladowania. A jeśli chodzi o firmy, to naturalnie TOMS jako to największe przedsiębiorstwo, które w tym modelu potrafiło zbudować silny biznes.

A jakaś polska firma?

Nie. Nie wiem nawet, czy znam dobrze polski rynek biznesu społecznego. Wydaje mi się, że tak, ale nie znajduję tutaj dużych inspirujących przykładów. Jeśli chodzi o start-upy, to nie wiem, nie mam czasu ich śledzić, ale mamy wiele obiecujących i ciekawych. W przedsiębiorczości społecznej wydaje mi się, że powinniśmy się jeszcze czerpać inspiracje z tego, co się dzieje na Zachodzie.

A jakie masz plany na przyszłość?

Ważne jest, żeby na biznes patrzeć długofalowo. Jeśli w modelu przedsiębiorczości społecznej pojawia się zysk, powinien on zostać jakoś zainwestowany. Ja np. zaczynam pomagać producentowi rozwijać biznes u nich. Tam nie ma zbyt dużego zrozumienia przedsiębiorczości. A szczególnie biznesu z Europą, ponieważ dzielą nas standardy. Prosty przykład: w tej drewnianej ramie rowrowej są części metalowe. Producent ściąga je z Chin. Nie byłem zbyt zadowolony z ich jakości, więc spytałem, jak on je produkuje i za ile. Kiedy okazało się, że za ile on je ściąga z Chin i że ktoś go oszukuje, powiedziałem: „Słuchaj, w listopadzie przylatuję, wyślij mi zdjęcia, mam znajomego w moim rodzinnym mieście, który ma obrabiarki i wszystkie metalowe części będziemy w stanie zrobić 10 razy taniej”.

Mówiąc o rozwoju biznesu, można dalej eksploatować drewno, czyli robić jeszcze jakieś inne produkty z bambusa. Gdyby tam na miejscu znalazł się jakiś artysta, który wykonywałby coś unikalnego, byłoby super. Na pewno by się to sprzedawało. Jeśli nie, można przynajmniej ściągać to drewno – miejscowi doskonale wiedzą, które gatunki się nadają. Jest jeszcze pomysł na wykorzystanie materiałów z Ghany do projektów modowych. Kiedy ogląda się filmy i zdjęcia z kolorowymi strojami afrykańskimi, okazuje się, że bardzo często są one właśnie z tamtego regionu. Mam całkiem sporo pomysłów, które polegają na inwestowaniu w lokalnych producentów przy jednoczesnym rozwijaniu produktów i biznesu. Wymaga to jednak dużo czasu, budowania w Afryce relacji. Jest to też bardzo ryzykowne i żeby podejmować kolejne wyzwania, trzeba znaleźć inwestora. Przyszłość jest bardzo obiecująca, jesteśmy dopiero na początku bardzo ciekawej i inspirującej drogi.



Igor Pielas – absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Vienna University of Economics and Business (CEMS MIM program), a przez cztery lata także słuchacz studiów na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Aktywny działacz, inicjator i koordynator wielu projektów studenckich, prezes pierwszego studenckiego przedsiębiorstwa społecznego GoodWill. Doświadczenie zawodowe zdobywał w takich firmach, jak P&G, Augeo Ventures, PwC. Najdłużej pracuje dla Google w Polsce. Pasjonat przedsiębiorczości społecznej, krajów rozwijających się i rowerów.

Wywiad z Przemkiem Kuśmierkiem i Sławkiem Łuczywkiem, twórcami Migam¹



Migam to firma wykorzystująca rozwiązania technologiczne, aby zlikwidować bariery komunikacyjne między słyszącymi i głuchymi na całym świecie. W tym celu oferuje usługi z zakresu tłumaczeń on-line, szkoleń, a także tworzy słownik języka migowego i nagrywa materiały edukacyjne. Jednak jej podstawową usługą jest zdalny tłumacz Migam, który działa za pośrednictwem smartfona, tabletu lub przeglądarki. Korzystający łączy się on-line z pracownikiem firmy posługującym się językiem migowym, który z kolei umożliwia komunikację z firmami i instytucjami. Dzięki tej usłudze osoba niesłysząca może załatwić sprawę w domu, na ulicy, czy w urzędzie. Rozwiązanie to pozwala również na obsługę klienta niesłyszącego np. w punkcie obsługi klienta przez słyszącego pracownika nieznającego języka migowego.

Migam prowadzi także prace nad pierwszym na świecie automatycznym tłumaczem języka migowego KinecTranslator, który pozwoli komunikować się z głuchymi. Tłumacz wykorzystuje technologię rozpoznawania ruchu i opiera się na sieciach neuronowych.

¹ Rozmowa została przeprowadzona we wrześniu 2015 r.

Kiedy firma powstała?

Sławek: To był 2011 r., ale przygodę z tłumaczem Migam zaczęliśmy w 2014 r.

A co robiliście w latach 2011–2014?

Sławek: To były rozmaite przedsięwzięcia – próbowaliśmy, testowaliśmy. Np. przez rok testowaliśmy różne systemy do wideopojęcia i żaden nie spełniał naszych wymagań. W końcu ten system, z którego korzystamy teraz, został napisany dla nas. Przygotowała go firma Altar. Jeśli czegoś jeszcze potrzebujemy, uzupełniają o to system.

Tłumacz to jest Wasza podstawowa usługa?

Sławek: Tak. W 2012 i 2013 r. też oferowaliśmy tłumacza Migam, ale był on źle zrobiony, potem zrobiliśmy przerwę na testowanie różnych systemów, a od stycznia zaczęliśmy na dobre. To jest nasza podstawowa usługa, która daje nam 80% przychodów.

Ile osób zatrudnia firma?

Sławek: Teraz będziemy przyjmować nowe osoby, ale na chwilę obecną – 18.

Jaka jest jej misja, cel działania?

Sławek: Osoby słyszące i głuche to dwa całkowicie odrębne światy, które posługują się dwoma niezależnymi od siebie – można powiedzieć – językami. Naszą misją jest przełamanie bariery w komunikowaniu się między tymi światami.

Na czym polega Wasz model biznesowy?

Sławek: Na początku muszę wyjaśnić, że z naszych usług docelowo korzystają osoby głuche, np. przychodzące do serwisu Samsunga, i osoby słyszące, które pracują w punkcie obsługi i które nie znają migowego, a muszą obsłużyć właśnie te osoby. Płatnikiem są firmy prywatne i instytucje: np. Samsung, T-Mobile, urzędy, służba zdrowia i każdy inny podmiot, który jest zainteresowany tym, żeby otworzyć się na osoby głuche. Pobieramy od nich opłaty w modelu abonentowym. W ramach tego modelu otrzymują dostęp do tłumacza języka

migowego online, którego my nazywamy „usługą tłumacz Migam”. Czyli płacą firmy, a z tłumacza korzystają osoby głuche – klienci – i osoby komunikujące się nimi, np. pracujące w punkcie obsługi klienta w bankach, salonach itp. Oprócz tłumacza Migam oferujemy też tłumaczenie materiałów na język migowy, np. dostajemy film i nagrywamy do niego tłumaczenie na migowy. Takie małe okienko tłumacza jak w „Panoramie”. Za to firmy nam płacą jednorazowo od wykonanego zlecenia. Dodatkowo, ale rzadko, wysyłamy tłumacza na konferencję i jest to również jednorazowo rozliczane. A niedługo wypuszczamy na rynek podręcznik do nauki języka migowego.



Skąd się wziął pomysł na firmę?

Sławek: To firma Przemka, może on odpowie.

Przemek: Tak jak wszystko w życiu – przez przypadek. Nie miałem absolutnie nic wspólnego z głuchymi. Jestem z IT, zajmuję się rozwiązaniami informatycznymi. Zawsze coś robiłem, jakieś projekty, firmy. Kiedyś jedna z osób, która dla mnie pracowała, opowiedziała mi historię o swoich rodzicach, którzy są głusi. Mieszkali w Stanach, a gdy wrócili do Polski, okazało się, że tutaj nie ma nic, co pozwalałoby im komunikować się ze słyszącymi, którzy nie znają migowego (to był rok 2010). Wymyśliłiśmy wtedy, że stworzymy system, w którym po jednej stronie będzie wideo, a po drugiej jakieś odtwarzające je urządzenie – pomiędzy klientem a głuchym będzie tłumacz, czyli to, z czego korzystamy dzisiaj. Zaczęliśmy się tym zajmować. Znalazłem inwestorów, mieliśmy się przeprowadzić do nowego biura. To była mała firma, więc zapakowaliśmy się w jeden samochód, do którego się włamano. Wszystko straciliśmy. Sławek: Jeszcze nie odpaliłeś, a już byłś na minusie.

Przemek: Ci pierwsi inwestorzy doszli do wniosku, że ten język migowy to może nie jest najlepszy pomysł i odeszli. Odkupiłem od nich udziały.

Sławek: A teraz masz nagle 20-osobowy zespół.

Przemek: Potem jeździłem po Polsce i szukałem ludzi, którzy znają język migowy. Jedyną osobą, która chciała ze mną rozmawiać, był człowiek, z którym zrobiłem słownik języka migowego. Potem jednak okazało, że zajęliśmy się nie tym językiem migowym. Przez rok nauczyliśmy systemu języka migowego i nim się zajmowaliśmy, tyle że po naszych kursach nie można było się dogadać z osobą głuchą. Sprawa wygląda tak, że w Polsce są dwa systemy: jeden jest językiem, a drugi – systemem komunikacji. Kiedy Sławek przyszedł do firmy, to uświadomił nam, że wszystko fajnie, ale zajmujemy się nie tym, czym trzeba. Z tamtego zespołu nie ma już nikogo, został tylko Sławek. Na początku pracował jako wykładowca, prowadził kursy. Kiedy ostatni raz prowadziłeś jakiś kurs?

Sławek: Przez półtora roku nie poprowadziłem żadnego.

Po prostu awans.

Przemek: Sławek jest dyrektorem sprzedaży i moim współnikiem.

Na czym polega wasza wartość społeczna? Bo biznesowo to wiadomo – sprzedajecie produkt firmom.

Przemek: Może wyjaśnię to na przykładzie. Chce się pani umówić do lekarza, więc wykonuje pani telefon i się umawia. Głuchy tego nie robi, nigdzie nie zadzwoni. A dzięki nam – już tak. Tyle. Ułatwiamy ludziom życie.

Z tego, co rozumiem, to ta usługa dla głuchych jest bezpłatna? Firmy wykupują u Was abonamenty i na tym zarabiacie, ale indywidualnym osobom oferujecie usługę bezpłatnie, tak?

Przemek: Wyszliśmy od tego, że usługa była całkowicie bezpłatna, ponieważ przez prawie rok ją testowaliśmy. Później jednak trzeba było znaleźć jakieś źródło dochodu, żeby ją utrzymać. Ta usługa jest potrzebna głuchym, ponieważ oni się dużo łączą. Zostawiliśmy opcję dzwonięcia za darmo, ale o określonych porach, czyli codziennie rano i po południu. Jeśli wtedy ktoś potrzebuje skorzystać z naszych usług, to my załatwiamy mu dowolną sprawę. Osób, które kupują dostęp do aplikacji, jest mało – wiedzieliśmy, że tak będzie. Jeśli

istnieje opcja darmowego dostępu, to użytkownicy wolą poczekać. Czasem jednak jest tak, że muszą gdzieś zadzwonić w danej chwili. Tak naprawdę wprowadziliśmy tę możliwość, bo sami głusi tego chcieli. Dostawaliśmy maile: „Zróbcie ofertę dla nas”.

Oprócz tego zrobiliśmy aplikację, w której są miejsca, z którymi osoba głucha może się zawsze połączyć za darmo. To są wszyscy nasi klienci. I wtedy ta osoba nie płaci za dane połączenie. Są to szpitale, uniwersytety, firmy. Jeśli osoba głucha chce załatwić coś w Netii, to nie jest obciążona żadnymi kosztami. Natomiast, jeśli potrzebuje załatwić nietypową sprawę tu i teraz, z firmą, która nie jest naszym klientem, i nie może czekać do godzin darmowych, to może sobie doładować konto. Ta opcja jest dostępna tylko dla osób prywatnych i jest bardzo tania. Za 10 minut tłumaczenia płaci się 10 zł, czyli złotówkę za minutę. Żaden tłumacz nie pracuje za takie stawki. Czasem wystarczy gdzieś zadzwonić i porozmawiać przez 3–5 minut i sprawa jest załatwiona. Więc taka możliwość też jest dostępna. Wartością, której nikt nie oferuje, jest to, że udaje nam się przekonać duże marki do tego, że głusi są klientami, których właściwie nie obsługują.

Sławek: Na zasadzie: „nie znacie ich, więc pomożemy wam ich poznać”. W 2014 r. Rzecznik Praw Obywatelskich wydał publikację na temat sytuacji osób głuchych w Polsce. I jednym z postulatów było to, żeby stworzyć osobom głuchym możliwość dzwonienia z dowolnego miejsca. My jako jedyni odpowiedzieliśmy na to wyzwanie, właśnie przygotowując tę aplikację. Napisaliśmy do nich: „Słuchajcie, zrobiliśmy aplikację”.

Zrobiliście ją w odpowiedzi na tę publikację, czy wcześniej?

Sławek: W międzyczasie, znamy potrzeby głuchych, więc ta publikacja nie była nam potrzebna.

Z jednej strony pomagacie głuchym, z drugiej zdobywacie dla siebie klientów, a ponadto uświadamiacie otoczeniu problemy osób niesłyszących.

Przemek: Potrójne *win – win – win*.

Jeśli chodzi o tę opcję bezpłatną dla osób indywidualnych w godzinach porannych i wieczornych, to polega ona na tym, że ktoś łączy się z Wami przez Waszą stronę Migam, mówi, co chce załatwić i Wy to załatwiacie?

Przemek: 18% spraw dotyczy zdrowia, później jest szukanie pracy, zamówienie tortu na wieczór kawalerski też się zdarzało. Sporo połączeń przychodzi z innych krajów. Głusi, którzy wyjeżdżają za granicę, chcą porozmawiać albo coś załatwić.

Sławek: Jak głucha samotna matka ma zadzwonić do lekarza? Łączy się z nami i my to robimy, jednocześnie mamy cały czas na połączeniu wideo tę głuchą osobę.

Przemek: Osoba chce sobie kupić tabletki, ale nie wie który. Dzwonimy do firmy z pytaniem, który powinna wybrać. Głuchy łączy się z nami, a my dzwonimy do wybranej firmy. Dzięki nam sprzedają też produkt.

Sławek: Dopełniając odpowiedź: nikt w Polsce nie daje głuchym możliwości dzwonięcia za darmo. Łącznie kosztuje to nas 70 tys. zł. Oferujemy – płatnie i bezpłatnie – to, że głuchy może po prostu zadzwonić z dowolnego miejsca na świecie. Jest na Marszałkowskiej, odpala aplikację, łączy się z nami i załatwia dowolną sprawę.

Przemek: Proszę sobie wyobrazić: niesłyszący jedzie samochodem, na trasie jest stłuczka, dochodzi do zderzenia i trzeba to zgłosić. Jak on ma to zrobić? Wyciągnie telefon, połączy się z nami i my to zgłaszamy.

Sławek: Dodatkowo, w naszym zespole pracują głusi.

Czyli jeśli chodzi o tę wartość społeczną, to zatrudniacie głuchych?

Sławek: Teraz prowadzimy rekrutację i postawiliśmy warunek, że zatrudniony pracownik musi być głuchy.

Przemek: Chłopak, który robi księgowość, też jest głuchy. Księgowa – bo mamy zewnętrzną księgowość, która się z nim kontaktuje – jest zachwycona. Nikt nie dzwoni, wszystko załatwione w systemie, idealny klient.

Dlaczego zdecydowaliście się na taki model? Oferujecie usługi bezpłatne, które dla Was są kosztem.

Przemek: Czasami zdarza się, niestety, że wzywamy karetkę pogotowia. Czasami uratujemy komuś życie. Dlatego. Nie zostaliśmy jednak NGO-sem. Jesteśmy firmą oferującą produkt, który coś realnie daje, który może pomagać,

i to jest fajne. A na koniec dnia też spinamy się finansowo. Nie chcemy działać od dotacji do dotacji, w ogóle nie otrzymujemy żadnych dotacji. Ustaliliśmy, że założymy firmę, która będzie miała misję, ale będzie też mogła sama się finansować, ponieważ tylko to pozwoli na rozwój.

Od początku mieliście taką usługę społeczną?

Przemek: Przez pierwszy rok uczyliśmy się, jak usługa tłumacza powinna działać i udostępnialiśmy ją za darmo. Teraz wygląda to trochę inaczej, niż na początku, system został dla nas napisany, ale ciągle wiele rzeczy udostępniamy za darmo. Chce się pani nauczyć podstaw języka migowego? Zapraszam na stronę. Właśnie to przyczyniło się do tego, że zaczęliśmy pracę nad podręcznikiem, jak dotąd nie ma dobrego podręcznika do nauki migowego. Poświęciliśmy temu dwa lata pracy i właśnie kończymy.

Sławek: Akademia Khana.

Przemek: Została powołana w Stanach, w jej ramach powstało kilka tysięcy filmów. Fizyki uczą ludzie z CERN-u, ekonomii – z Harvardu... I my – chyba jako jedyni na świecie – zaczęliśmy tłumaczyć te materiały, przekładamy np. matematykę na język migowy. Kwestia nauczania to długa historia, ale generalnie 70% głuchych nie zdaje matury, ponieważ uczą się w języku, który nie jest ich językiem. Więc nasza praca może przynieść dodatkową wartość, tworzymy taki rodzaj korepetycji. I te materiały są za darmo. Więc z takich fajnych, darmowych rzeczy to się toczy.

A współpracujecie ze szkołami?

Przemek: Coraz częściej. Jesteśmy zadowoleni, że taka współpraca wreszcie ruszyła. Rok temu zaczęliśmy pracować z Vizją, taką prywatną szkołą.

Sławek: W tej chwili zgłasza się do nas coraz więcej uczelni, jesteśmy na etapie rozmów.

Przemek: Mamy podpisaną umowę o współpracy z KUL-em. Okazało się, że jest tam 400 niepełnosprawnych studentów. To w ogóle bardzo fajna uczelnia i będziemy coś dalej robić, nie tylko w języku migowym, ale szerzej. Zaczynamy współpracę z AGH, ale na zasadzie badawczej. Cały czas próbowaliśmy dogadać się z Uniwersytetem Warszawskim i chyba w końcu się to uda, bo mają Pracownię Lingwistyki Migowej. Są świetni w migowym, ale potrzebują naszych usług, żeby ich niesłyszący studenci mogli iść do dziekanatu i dzięki tłumaczowi w kieszeni dogadać się w migowym.

Ile w Polsce jest osób głuchych?

Przemek: Nikt nie ma pełnych informacji. Ostatnie dane są z lat 20. ubiegłego wieku, nikt tego nie bada. Od 100 do 400/500 tys. Tyle jest osób, dla których migowy jest pierwszym językiem.

Sławek: My tych danych nie wzięliśmy nie wiadomo skąd. Bazują one na liczbach, które podawały stowarzyszenia, lub wynikają z wniosków do Unii.

Przemek: Oczywiście nie docieramy do wszystkich głuchych w Polsce, ponieważ jest to niemożliwe, ale mamy ok. 30 tys. unikatowych użytkowników, którzy skorzystali z naszej usługi, więc na pewno jest to ponad 100 tys., ale nikt tego nie wie. Wiemy za to dokładnie, ilu jest głuchych na świecie. Rozkład jest normalny, więc jest dużo łatwiej policzyć. 72 mln głuchych, dla których język migowy jest pierwszym językiem.

Sławek: To są dane Światowego Stowarzyszenia Głuchych.

Przemek: Wiemy też, ilu jest tłumaczy języka migowego na świecie. Około 15 tys.

To trochę mało.

Przemek: W Polsce pracuje ok. 100–200, z czego 50 jest dobrych.

Sławek: Do nas należy jedna piąta rynku.

Przemek: Ale w takim Pakistanie, gdzie jest 30 tłumaczy, zawodowo pracuje 2. Na podobną jak w Polsce liczbę głuchych.

Sławek: A Pakistan jest o wiele większy niż Polska.

Przemek: Sławek jest dyrektorem w Pakistanie. Naprawdę. Założyliśmy spółkę.

Widziałam, że wchodzić na rynki zagraniczne, ale jeśli można, to porozmawiajmy o tym za chwilę. Chciałabym teraz zapytać, czy ten biznes się Wam opłaca?

Przemek: Tak. Jak dochodzimy do *break-even point*, to kogoś zatrudniam i znów jesteśmy pod kreską. Zrobiliśmy kilka rund finansowania, ostatnio przez portal beesfund.com. Ludzie, tak po prostu, kupili sobie nasze udziały, uzyskaliśmy inwestora. W tej chwili mamy ok. 70 tys. kosztów miesięcznie, przychodów jest mniej, ok. 50 tys., ale powoli rosną. Jak się zrównają z kosztami, to będzie znowu *break-even point* i znowu kogoś zatrudnimy. Oczywiście cały czas szukamy inwestora.

Jak oceniacie ten projekt na beesfund.com?

Sławek: Na początku Przemek nie za bardzo chciał w to wejść. Nie wierzył, że się uda. W końcu dał się namówić i tego nie żałuje. Po pierwsze beesfund dał nam rozgłos medialny, więcej osób zainteresowało się tym, co robimy. I nawet pojawiły się dyskusje, nie hejtowanie, tylko właśnie merytoryczne dyskusje, po których nasze akcje kupowały osoby, które na początku nie wierzyły w nasze przedsięwzięcie. Po wzięciu udziału w tym projekcie możemy jak najbardziej polecić tego typu działania, ale oczywiście trzeba się do nich dobrze przygotować. Po nas ogłosiła się inna firma i jej wyniki były bardzo słabe, zebrali 2–3% budżetu. My zebraliśmy 75%, przy czym można tam zebrać maksymalnie 400 tys. zł, więc był to też rezultat wynikający z regulacji prawnych. Wspominane 75% zebraliśmy dzięki temu, że ludzie, ufając nam, stali się po części naszymi ambasadorami. Poszczególne osoby zajmują się zawodowo różnymi rzeczami: są dyrektorami, mechanikami itd. Mogą w swoim środowisku pochwalić się tym, w czym biorą udział albo – gdy zobaczą u siebie w mieście, że głuchy ma problem – mogą mu zaproponować rozwiązanie, ponieważ są naszym udziałowcem. Jak najbardziej polecamy beesfund.

Czy i jak mierzycie efekty działania swojego biznesu? Jak rozumiecie efekty przychody, zarabiacie, ale jak i czy mierzyć efekt społeczny?

Sławek: Twarde dane to są po pierwsze rosnące przychody, po drugie – zaczęliśmy w 2014 r. i w styczniu, w pierwszym miesiącu działania, odebraliśmy 50 połączeń. Ta liczba rosła z miesiąca na miesiąc i teraz mamy miesięcznie średnio 1000 połączeń.

Darmowych?

Sławek: Płatnych, darmowych, wszystkich. I to jest mierzalne, potwierdzają to twarde dane, raporty. A tak bardziej prywatnie, kiedy np. gdzieś pojedą, to słyszę: „Kto to jest?”, „Nie wiesz? To Migam”.

Czyli czujecie, że jesteście firmą, która jest rozpoznawalna i na dodatek szanowana?

Sławek: Właśnie. Dodatkowo przez to, że zatrudniamy osoby głuche, coraz więcej głuchych stara się o angaż u nas, o praktyki lub pracę etatową. Np. teraz

mamy szefa tłumaczeń, który z założenia musiał być głuchy. Głusi, którzy dla nas pracują, też robią nam dobrą markę. Tym, co jest także zauważalne, są różne zaproszenia na konferencje, prośby o patronat, sponsoring, mamy tego trochę.

Kolejne pytanie nawiązuje do tego, co powiedziałeś, ale może udałoby się tę myśl rozszerzyć. Jaka jest reakcja szeroko rozumianego otoczenia na wasz biznes (rodziny, przyjaciół, różnych organizacji, konsumentów)?

Sławek: Trzeba to podzielić.

Przemek: Tak, inaczej reagują inwestorzy, inaczej klienci, a jeszcze inaczej głusi. 65–90% wpisów ma pozytywny oddźwięk. Jeśli bardzo się postaramy, to 100 tys. osób je przeczyta. Mamy gdzieś statystykę, która tego dotyczy.

Sławek: Zanim ja dołączyłem, wszystkie działania były robione w tym sztucznym migowym, którego głusi nie rozumieli, więc odbiór był negatywny. Chęci były dobre, ale nie w tym rzecz. I dlatego przeszliśmy na polski język migowy. Głusi zaczęli to doceniać, zauważać. I odbiór prawie wszystkich środowisk stał się pozytywny. Dwa razy uratowaliśmy życie osoby głuchej. Była sama w domu, miała problemy z sercem, połączyła się z nami, a my zadzwoniliśmy po karetkę pogotowia. Np. na forach, na Facebooku, gdy głuchy pyta: „Jak mogą się dokąś dodzwonić”, to inni mu odpowiadają: „Połącz się z Migam, oni zadzwonią”.

Czyli reakcja jest jak najbardziej pozytywna?

Sławek: Tylko nie wiem, co żona powiedziała, gdy rzuciłeś pracę w korporacji...

Przemek: Nie była szczęśliwa. Ale projekt Migam tak urósł, że trzeba się było określić.

Sławek: Bardzo ważne jest to, żeby zrozumieć potrzeby, oczekiwania głuchych, wtedy reakcja będzie pozytywna.

Mam jeszcze pytanie dotyczące klientów. Czy szukacie firm i przekonujecie je do swojej usługi, czy one same się do was zgłaszają?

Sławek: Pół na pół.

Przemek: Częściej to my musimy szukać klientów, ale czasami zdarza się odwrotna sytuacja. Proszę spojrzeć, to jest coś czym się chwalimy, co jest od dzisiaj komunikowane: strona główna Samsunga. [Przemek pokazuje główną

stronę firmy Samsung, na której jest informacja o współpracy z Migam]. To dobrze opisuje, co robimy. Dla nas pozycjonowanie się koło Samsunga to duża wartość.

A dzięki Wam wasi klienci mogą się promować jako firmy społecznie odpowiedzialne.

Przemek: No i mają klientów, których mogą obsłużyć.

Sławek: I mogą też dotrzeć do nowych.

Przemek: Ładne filmy z nimi zrobiliśmy, naprawdę fajne. Dziś je będziemy publikować. To też dodaje energii, ponieważ nasz klient jest wymagający. A jeśli ktoś wymaga, to nasz produkt będzie dzięki temu lepszy. To pozytywnie na nas oddziałuje.

Czy angażujecie interesariuszy w tworzenie produktów?

Sławek: Jeśli możemy, to ich angażujemy.

Przemek: Wszystko, co robimy, jeśli wchodzimy we współpracę, tłumaczymy na migowy. Z jednej strony my edukujemy rynek, a z drugiej – głusi również dają nam *feedback*, bo są u nas. Filmy, o których wspominałem, też robił głuchy.

To wspaniale, że dajecie im taką możliwość. A czy zauważacie jakąś rolę mediów społecznościowych w działalności firmy?

Przemek: Start-upów nie stać na inny sposób dotarcia do klientów. W ten sposób można też budować swoją wiarygodność. Trzeba jednak pamiętać, że znaczenia ma nie to, kogo ty znasz, ale to, kto zna ciebie. Mogę znać Lewandowskiego, ale to nic nie zmieni, jeśli jednak Lewandowski zna mnie, to jego zasięg może zrobić dużo więcej. Dzięki temu chodzimy na spotkania, ludzie nas kojarzą i rozpoczyna zupełnie inna rozmowa, a to jest nie do przecenienia.

Sławek: Na początku istnienia firmy nie mieliśmy żadnego budżetu na promocję. Jeśli ktoś się odezwał z prośbą o wywiad, to go udzielaliśmy, dla nas była to darmowa promocja. Do dzisiaj chętnie udzielamy wywiadów, nasza rozmowa jest na to dowodem. Dodatkowo wygraliśmy parę nagród. W 2013 r. wygraliśmy pierwszą edycję warsztatów Virgin Academy. Potem poszedłem do jednego z ubezpieczycieli: „Migam? Gdzieś już o tym słyszałem”, odpowiadam: „Było o nas trochę głośno”. Dyrektor na to: „Już wiem, Virgin Mobile”. Po pierwszych minutach mówi: „Wchodzę z panem we współpracę”. To nam pomogło, dało zaproszenia na konferencje.

Przemek: Dzięki temu jesteśmy w Londynie. UK Trade & Investment się bardzo zaangażowało i ściąga nas do Anglii. Założyliśmy spółkę, będziemy tam ruszać. Dzięki Virgin Academy jesteśmy też pierwszym start-upem w historii, który dostał się do programu Elite na giełdzie w Londynie.

Pierwszy start-up w ogóle w historii?

Przemek: W ogóle, ponieważ nie jest to program dla start-upów, ale dla dużych firm. Uczestnikami, poza nami, są ludzie, którzy mają roczne przychody na poziomie minimum 100 mln €. To dwuletni program, w którym uczą nas skalować biznes, taki MBA od skalowania biznesu. To jest dla nas idealne rozwiązanie: jeśli uczyć się skalowania w innych krajach, to właśnie tam. Jeździmy tam jako firma, nie osoba.

Dlaczego akurat Wy tam trafiliście? Przecież ciekawych start-upów jest sporo.

Sławek: Jesteśmy fajni [*uśmiech*], Branson nas lubi.

Przemek: Dlaczego? Bo trzeba poprosić. Jeśli się nie powie, czego się potrzebuje, to ludzie sami z siebie nam tego nie dadzą. Nauczyliśmy się, że trzeba mówić, czego się potrzebuje.

Tak sobie myślę, że przeniesienie tego modelu na inne rynki jest stosunkowo proste, prawda?

Przemek: Na pewno jest łatwiej, niż zaczynać od zera. Tak naprawdę potrzebujemy w tej chwili tylko lokalnych tłumaczy i działu handlowego, resztę mamy.

Sławek: Trzeba jeszcze poznać uwarunkowania prawne w każdym państwie.

Przemek: Mając duże marki międzynarodowe u siebie, dużo łatwiej będzie ich namówić do współpracy: „Słuchajcie, w Polsce to działa”. Łatwiej będzie o pierwszego klienta. Takiego modelu nie ma w całej Europie. Bardzo często pieniądze idą za głuchym, tak jest np. w Niemczech – głuchy płaci za tłumacza albo – jak w Szwecji – płaci państwo, ale pieniądze zawsze idą za głuchym. My to trochę przesunęliśmy. Ten model europejski się nie opłaca. U nas płaci firma, a głuchy ma usługę za darmo. Np. w Londynie jest kilka organizacji wspierających głuchych, ale tam wszystko jest załatwiane fizycznie. Tłumacz może pójść w dwa, trzy miejsca i tyle, a u nas tłumacz jest w stanie wykonać 50 telefonów. To jest ogromna różnica w skali.

Potencjał rynku rzeczywiście wydaje się olbrzymi.

Przemek: W samej Europie mamy ok. pół miliona potencjalnych klientów. Chcielibyśmy za 5–7 lat mieć 10% rynku.

A na jakich rynkach zagranicznych działacie?

Sławek: Anglia, Francja, Szwecja, Pakistan, Niemcy.

Przemek: W tych państwach coś się dzieje, ale myślimy też o innych: o Serbii, Ukrainie, Stanach...

Jaki Waszym zdaniem jest klucz do rozwijania przedsiębiorstwa opartego na misji społecznej czy ekologicznej? Co jest najważniejsze?

Przemek: Odpowiedni czas. Dwa lata temu zrobiliśmy aplikację, która po zrobieniu zdjęcia wyświetlała tłumaczenie na język migowy. Wydawałoby się, że genialna sprawa. Ani jednej nie sprzedaliśmy. To nie był odpowiedni czas. Sławek: Pięć lat temu to byłoby niewykonalne.

Przemek: A za dwa lata będzie za późno, więc absolutnie *timing* jest najważniejszy. My byliśmy za wcześnie. Po drugie odpowiedni zespół, teraz mamy już trzeci. Z pierwszego nie ma nikogo, z drugiego jest Sławek, a dopiero trzeci to jest ten odpowiedni zespół. Trzeba mieć właściwą ideę, ale ona jest chyba na trzecim miejscu. W dobrym czasie, dobry zespół ze słabym pomysłem – to się uda. Biznes model – trzeba wiedzieć, na czym się zarabia. I ostatnia rzecz, ale też ważna – finansowanie.

Czy te wszystkie kwestie są uniwersalne dla wszystkich start-upów, a czy jednak jest coś typowego dla start-upu opartego na misji społecznej?

Sławek: Umiejętność docierania i słuchania grupy docelowej. Głusi to odrębna społeczność kulturowo-językowa.

A jaka jest rola lidera, założyciela? Czy gdybyście zrezygnowali, firma mogłaby się dalej rozwijać w takim tempie?

Sławek: Lider to jest motor napędowy. W 2011 r. Przemek pracował jeszcze w korporacji. Powołaliśmy zespół, on przyjeżdżał raz, dwa razy w tygodniu, sprawdzał i jechał. A lider musi być w zespole. Jeśli są wątpliwości, on je

wyjaśnia. Gdy byliśmy sami drapaliśmy się w głowę – więc ten element jest bardzo ważne. Lider nie może być zaangażowany jednocześnie w inne projekty.

Na ile misja społeczna może pozostać niezmienną, kiedy działalność się rozwija? Czy jest możliwe, że staniecie się rozpoznawalni na rynkach zagranicznych, będziecie zarabiać pieniądze, a misja społeczna Wam ucieknie?

Sławek: Staramy się, żeby misja nie ucierpiała w czasie budowania firmy. Jeśli otwieramy filie w innych państwach, to najchętniej chcielibyśmy tam powielić to samo *know-how*, czyli darmowy tłumacz, aplikacja przez stronę itd. Uważam, że jeśli będziemy się tego mocno trzymali, to nic nam nie ucieknie. Dlatego nie tylko w Polsce, lecz także we wszystkich państwach, w których chcemy ruszyć, bardzo ważnymi członkami zespołów będą głusi i oni będą pilnować tych elementów. Chcemy, żeby głusi mieli odpowiedzialne stanowiska – jeśli nie znajdziemy głuchego CEO, który będzie spełniał wymagania, chcemy, żeby był wice-CEO. W ten sposób stworzymy mechanizm, który będzie strzegł tego, by w każdym państwie została zachowana misja społeczna.

Czy macie konkurencję?

Przemek: Oczywiście. Całe szczęście, że ją mamy, bo bez konkurencji nie ma biznesu. Naszą wartością jest to, że mamy *business model*.

Czy uważacie, że polski rynek sprzyja prowadzeniu biznesów opartych na misji społecznej? Czy ktoś to docenia? Czy jest wsparcie rynkowe lub administracyjne?

Przemek: Na pewno nie ma. Polska nie jest przyjaznym miejscem do robienia biznesu. Mamy taką kulturę, że jeśli ktoś popełni błąd, to jest przestępcą. Mamy porównanie, jeździliśmy po innych krajach, byliśmy w Dolinie Krzemowej – to zupełnie inna bajka. Dobrze chociaż, że jest wśród nas dużo kreatywnych ludzi, bardzo dobrych inżynierów IT, choć tragicznie słabych sprzedawców. Sami się tego jeszcze uczymy. Można zrobić produkt, ale z wypromowaniem go i sprzedażem często jest problem. Start-upy padają, bo nie mają działu sprzedaży. Mamy ograniczony dostęp do kapitału, mimo że teoretycznie jest dużo funduszy. Myślę, że zdobyć finansowanie do 300–400 tys. zł jest bardzo łatwo, ale zrobienie drugiej rundy finansowania jest już w Polsce niemożliwe. Inwestycje na parę milionów złotych można policzyć na palcach jednej ręki.

Fundusze mają swój udział w rozwoju 3% biznesów. To tyle, ile błąd statystyczny, a start-upy generują obecnie ok. 50% miejsc pracy.

Z czego to może wynikać?

Przemek: Brakuje w Polsce ludzi, którzy dorobili się na czymś i w naturalny sposób zostali inwestorami. W Stanach ten proces trwał od lat 50. Poza tym administracja powinna pomagać, a u nas rozdaje kary. Spotykamy się ze złym ustawodawstwem, karami dla inwestorów za to, że inwestują. W Anglii, jeśli inwestor wrzuca 100 tys. funtów, to 150 tys. sobie odlicza. To jest sposób na optymalizację podatkową i jednocześnie rozwój przedsiębiorstw. U nas to niemożliwe.

Czy w kontekście pojawiających się biznesów społecznych można mówić o długoterminowej zmianie, znaczącym trendzie, czy to tylko chwilowa moda?

Przemek: Mam nadzieję, że mamy do czynienia z realną zmianą. Zajmowanie się kwestiami społecznymi oznacza, że mamy w miarę bezpieczną sytuację polityczną. Nikt się nie zajmuje głuchymi, jeśli jest wojna. Im bardziej stabilny kraj, tym kwestie socjalne są ważniejsze. Jeśli komuś chce się o tym myśleć, ma na to czas, pieniądze, to znak, że w tym kraju nie dzieje się najgorzej. Narzekamy na inwestorów, ale dobrze, że cokolwiek udaje się zebrać. Poza tym jest crowdfunding udziałowy. 140 osób, których nie znam, dało mi pieniądze, za które rozwijam projekt. Jakaś pani wpłaciła 40 tys. zł, a ja nawet z nią nie rozmawiałem. To jest sposób na dotarcie do ludzi, którzy chętnie by zainwestowali, ale nikt dotąd na nich nie trafił. Inwestują, akceptują ryzyko, robią coś dobrego, a przedsiębiorstwa na tym zyskują. Taki *win – win*.

Czy jest jakaś firma, polska lub zagraniczna, która jest dla Was inspiracją?

Przemek: Dla mnie nie ma takiej jednej, o której powiedziałbym, że jest inspiracją jako całość. Jest kilka firm interesujących pod względem technologicznym, np. VoicePin, z którym się teraz dogadaliśmy. Należą do pierwszej piątki w Europie w swojej branży, a nikt ich nie zna. Są ludzie, którzy sobie poradzili, np. Lech Kaniuk, który jest drobnym inwestorem i zrobił jeden z pierwszych „exitów” – sprzedał pizzaportal.pl za 120 mln zł. Teraz rusza z kolejnymi projektami, wszystkie są związane z jedzeniem. Ludzie, którzy potrafią się komunikować, tacy jak Michał Sadowski z Brand24. Poznałem go osobiście, ponieważ

przez trzy tygodnie mieszkaliśmy razem w Stanach, jest bardzo zafiksowany na swoim produkcie. Pixersi – firma z Poznania – zanim Maciej zbudował to, co widzimy teraz, poniósł klęskę z 19 wcześniejszymi projektami.

Sławek: 5pillows oferują fajną, spersonalizowaną obsługę klienta, to mi się podoba, zarejestrowałem się u nich. Livechat, mamy tak naprawdę podobny produkt, bardzo mi się podoba, że zauważyli, że ich dotychczasowy model nie działa, zmienili go i poszli w górę. Inspiracją są też książki i poradniki. Udaje mi się pozyskiwać zapytania, dzięki temu, że informacja o nas jest ładnie napisana. A kiedyś dostałem taki *feedback* od jakiejś pani: „Super pan pracował, bardzo konkretnie, oby było więcej takich osób jak pan”. A skąd wiem, jak to zrobić? Bo przeczytałem. Napisałem też kiedyś wniosek do stowarzyszenia bankowego: dwie strony, mało tekstu, dużo obrazków. Jak prezesi to zobaczyli powiedzieli: „Wow, super” i dali nam 60% zniżki.

A jakie macie plany na przyszłość?

Sławek: Mamy takie hasło: „jeżeli potrzebujecie czegoś z migowym, chodźcie do nas, w każdym państwie. Potrzebujesz tłumacza, materiałów? Migam”.

Przemek: Po obsłużeniu 700 klientów pozyskujemy środki, żeby pojechać do 50 tys. kolejnych w Polsce i 50 w Europie. Wydamy 5 mln zł na technologię w 30 miesięcy. Mamy dwa modele biznesowe: albo taki, w którym to my mamy kontrolę, albo franczyza. Próbujemy pracować z organizacjami w danym kraju, one pozyskują środki, my dajemy rozwiązania. To jeśli chodzi o kwestie finansowe. Jeśli chodzi o pomoc, to mam nadzieję, że zbudujemy Europejskie Centrum Języka Migowego. Ponadto budujemy technologię, która automatycznie tłumaczy migowy na mówiony i odwrotnie, stąd współpraca z uczelniami. Może pod koniec roku lub na początku przyszłego rozpoczniemy pierwsze wdrożenia. Chciałbym, żeby 80% komunikacji wyglądało tak: mówi – Migam, Migam – mówi.

Jest realna potrzeba obsługi osób niesłyszących. Był u nas dyrektor Samsunga na Europę, który powiedział: „OK, to miałoby rzeczywiście sens, gdybym miał jednego dostawcę”. Nie ma jednego dostawcy, w Stanach są 4 takie firmy. Największa zatrudnia 800 tłumaczy, oni mają pieniądze od rządu amerykańskiego, czyli znowu pieniądze idą za głuchym, ale nie mają modelu. My mamy model. Naprawdę jesteśmy jedynym takim modelem na świecie.

Jak rozumiem, to, co jest specyficzne w Waszym produkcie i co nie jest łatwe do skopiowania przez konkurencję, to cały *know-how* w zakresie współpracy z osobami głuchymi.

Przemek: Jedną rzeczą, która uniemożliwi innym zrobienie takiego automatu jak nasz, jest to, że my mamy głuchych. System musi mieć miliony nagrań. Tłumacząc codziennie, będziemy zbierać informacje o położeniu, danych, przestrzeni i w ten sposób wyuczymy system. Każde użycie to nowy *case*, jak Siri. To, że mamy nasz system, może być przeszkodą dla kogoś, kto może i ma kompetencje, ale nie ma wkładu merytorycznego.



Przemek Kuśmierk – autor projektu www.migam.pl, jednego z największych słowników języka migowego w Europie. Zajmuje się badaniami dotyczącymi technologii rozpoznawania ruchu i języka migowego. W ramach jego start-upu powstał prototyp Automatycznego Tłumacza Języka Migowego. W 2013 r. został nominowany do World Summit Award – konkursu organizowanego przez ONZ i otrzymał prestiżową nagrodę Nominated Trust za projekt walczący z wykluczeniem cyfrowym. Certyfikowany Projekt Manager PRINCE2, PMBOK, inżynier CISCO oraz Microsoft, inżynier bezpieczeństwa.

Sławek Łuczywek – głuchy. Dyrektor Migam odpowiedzialny za sprzedaż i strategię biznesową. Zarządza kluczowymi klientami takimi jak: Samsung, T-Mobile, ING Bank, Pizza Portal, RTV Euro AGD. Współtworzył kampanię społeczną „Zauważ Nasze Słowa” oraz „Leksykon bankowy i ekonomiczny w języku migowym”.

Wywiad z Łukaszem Kalicińskim, założycielem NotJustShop¹

NOTJUSTSHOPTM

NotJustShop zajmuje się produkcją i sprzedażą dobrej jakości odzieży damskiej i męskiej, która jest produkowana w Polsce. Sprzedaż odbywa się za pośrednictwem sklepu internetowego. Produkty są tworzone razem z potrzebującymi pomocy dziećmi i ich rodzinami. Na wsparcie dzieci przekazywana jest także część zysku ze sprzedaży każdego produktu.

Kiedy firma powstała?

Firma została zarejestrowana w 2011 r. jako spółka, natomiast nie od samego początku zajmowała się tym, czym zajmuje się dzisiaj. Początkowo miała pod swoimi skrzydłami zbierać różne projekty, które w tamtym czasie prowadziłem. Były to projekty związane głównie z internetem. NotJustShop też był poniekąd związany z internetem, bo zaczął się właśnie od tego, że stworzono internetowy sklep, w którym miałem pokazywać i sprzedawać swoje projekty graficzne naniesione na koszulki różnego rodzaju, skórki na telefon. Później portal przeobraził się w to, czym jest dzisiaj. A zatem był to 2011 r.

¹ Odpowiedzi na pytania zostały nagrane przez rozmówcę, stąd niniejszy wywiad ma bardziej charakter monologu niż rozmowy. Nagranie powstało w lipcu 2015 r.

Ile osób zatrudnia?

Dwie osoby, natomiast działamy w modelu *lean start-up*, w związku z tym oprócz tych dwóch osób na pokładzie mam też sporą grupę ludzi, którzy nas wspierają albo współpracują z nami na zasadach umów czy faktur. A więc mamy firmę, która zajmuje się bardziej zaawansowaną grafiką (to, co widać na stronie sklepowej – zdjęcia i ich obróbka – wykonujemy we własnym zakresie). Natomiast, jeśli chodzi o tworzenie aplikacji jest osoba, która się tym zajmuje i pracuje na zasadach współudziawca. W przypadku sesji fotograficznych jest osoba zajmująca się wizażem i stylizacją, a także osoba, która robi zdjęcia, model, modelka, więc jest to naprawdę spora grupa osób, które trudno nawet policzyć, a które nas wspierają lub są zatrudniane przy okazji konkretnego projektu – wtedy, kiedy potrzebujemy wsparcia. Ale trzon to są dwie osoby, które są w NotJustShope i tym wszystkim zarządzają.

Jaka jest misja/cel działania firmy?

Myślę, że zdefiniowanie tego nie jest zbyt trudne. Nas interesuje tylko jedna liczba – liczba dzieciaków, którym możemy pomóc, które możemy wspierać. I to wszystko. Tym, co sprawia, że ta liczba rośnie, jest firma, którą stworzyliśmy – firma koszulkowa czy też odzieżowa. Wspieramy dzieciaki w różny sposób, ale najczęściej angażujemy je do tego, aby tworzyły z nami kolejne produkty. Są to dzieci niewidome, z domu dziecka albo z hospicjum. Dotychczas w czasie współpracy z różnymi firmami wspieraliśmy na przykład dzieciaki z krakowskiego, bardzo znanego w całej Polsce, szpitala. Szpital stał się rozpoznawalny dzięki temu, że uratowano w nim dziecko, którego temperatura ciała spadła poniżej 13 stopni i które znalazło się w stanie hibernacji. Jest to naprawdę światowej klasy szpital i właśnie z dziećmi z tego szpitala stworzyliśmy kolejny produkt. Natomiast razem z fundacją Jaśka Meli współpracowaliśmy i nadal współpracujemy z osobami po amputacjach. A zatem robimy tego typu projekty i interesuje nas tylko liczba tych osób, na które możemy wpływać i którym możemy pomóc, okazując wsparcie. Obecnie rozkręcamy akcję „Zakolorowani”, w ramach której tworzymy kolekcję kolorowanek, ich bohaterami są dzieciaki, ale także osoby z pierwszych stron gazet. Chcemy pokazać społeczeństwu, że każdy może pokolorować życie drugiego człowieka. Wykorzystując metaforę kolorowanki, realnie wesprzemy kolejnych potrzebujących – niewidome dzieci z ośrodka przy Tynieckiej w Krakowie. I tak za każdym razem. To jest nasz cel.

Skąd się wziął pomysł na firmę?

Wszystko zaczęło się od tego, że odkryłem, odnalazłem na nowo swoją pasję związaną z rysowaniem. Wtedy właśnie powstał NotJustShop. Miał to być sklep sprzedający moje projekty graficzne – jeden z nich istnieje do dzisiaj i można go kupić w sklepie. Chodzi o sapersa, którego namalowałem. Przyznam szczerze, że jestem z niego bardzo dumny. Tak więc, miał to być sklep, w którym będę sprzedawał swoje produkty. Wtedy, kiedy powstawał NotJustShop, już z niezłymi sukcesami prowadziłem firmę, która zajmowała się i do dziś się zajmuje recyklingiem odpadów elektronicznych. Nie zarządzam już tą firmą, a całe moje serce i czas poświęcam na rozwój NotJustShopu. Wtedy jednak to właśnie ta firma recyklingowa była głównym miejscem, w którym spędzałem swój czas, jej poświęcałem najwięcej energii i czasu. I tak się złożyło, że do tej firmy często dzwoniły różnego rodzaju fundacje i firmy, które mówiły: „Panie Łukaszu, może przekazałby Pan datkę na dzieciaki ze szpitala, na projekt dla dzieci?”. Ja chętnie zawsze dawałem kilka złotych, ale w pewnym momencie zacząłem się zastanawiać, ile tych pieniędzy przechodzi w ręce – w gruncie rzeczy – nie wiadomo kogo, nie wiadomo, w jakim celu.

Tak czy inaczej, kiedy podliczyłem sobie to wszystko, stwierdziłem, że to są już rozsądne kwoty i warto zorganizować to trochę inaczej. Akurat rozmawiałem wtedy z żoną i stwierdziliśmy, że dobrze by było samemu pomagać, samemu wychodzić do tych ludzi, którym potrzebna jest pomoc i samemu im ją okazywać. To był początek. Zaczęliśmy zbierać pieniądze. Nie przekazywaliśmy ich dalej firmom zewnętrznym czy fundacjom, lecz kiedy zebrała się jakaś kwota, szukaliśmy osób, którym potrzebna jest pomoc. Nie było z tym najmniejszego problemu, co jest dosyć przykre i smutne. Gdy pojechałem z pomocą po raz pierwszy, wydarzyło się coś, co zmieniło wszystko. To był ten punkt zwrotny, który sprawił, że zacząłem zupełnie inaczej myśleć o tym, co robię i czym się zajmuję. Powiem szczerze, że do tego momentu cały czas walczyłem ze sobą i starałem się odnaleźć siebie, bo firma recyklingowa nie była jednak tym, o co mi w życiu chodziło. Stąd właśnie moje próby z internetem i różnego rodzaju projektami – po prostu próbowałem znaleźć, poczuć to, co rzeczywiście gdzieś mi w środku gra. No i właśnie wtedy to się wydarzyło.

Przekazałem rzeczy ludziom, którym pomoc była potrzebna i z rozmowy z mamą dzieciaków, które wspieraliśmy, dowiedziałem się, że oprócz tego, co daliśmy (odzież na zimę, buty itd.), potrzebna była jeszcze żywność. Pojechałem po tę żywność. Po jakichś dwóch dniach wróciłem i kiedy wychodziłem z samochodu, otworzyły się drzwi domu. Ze środka wybiegła Ola,

dziewczynka, której dwa dni wcześniej pomogłem. Widząc mnie po raz drugi w życiu, podbiegła do mnie i mnie po prostu przytuliła. To było rozbijające, prawdziwe i szczere. To było uczucie, którego dotychczas doświadczałem tylko w relacjach z moimi dziećmi i żoną – to było coś niesamowitego. I wtedy stwierdziłem, że to jest właśnie to, czego przez tyle lat szukałem. I znalazłem. Nie będąc osobą związaną z żadną fundacją, nie znając się na tym kompletnie, a poza tym nie czując się w tym do końca dobrze, stwierdziłem, że można by było wykorzystać mechanizmy związane z prowadzeniem biznesu, które już w jakimś stopniu opanowałem, do tego, żeby rzeczywiście pomagać. Biznes nie miał być skierowany na to, żeby generować zysk, ale na to, żeby pomagać, wspierać tych, którym jest to potrzebne. Tak to się zaczęło. Mając przed sobą NotJustShop, a więc coś, co było całkowicie moje, pochodzące z pasji do rysowania, stwierdziłem, że to będzie idealne połączenie. Nie dość, że pasja do rysowania, tworzenia, kreowania, co zawsze mi sprawiało wielką radość, to jeszcze pomoc. Tak powstał NotJustShop.

Jaki jest model biznesowy?

Model biznesowy jest dosyć prosty. Mamy trzy, a można już powiedzieć, że nawet cztery, elementy związane z pomocą dzieciakom. Zaczę od końca. Nazywamy to roboczo „pomoc do potęgi trzeciej” i jest to związane z tym, że kiedy coś sprzedamy i na koncie pojawiają się pieniądze, możemy je wykorzystać, żeby pomagać dzieciakom. Od razu zaznaczam, że nie przekazujemy całego dochodu na pomoc, bo najzwyczajniej w świecie nie moglibyśmy się rozwijać. Wówczas byłaby to bardziej fundacja, która musiałaby wyciągać rękę do darczyńców. Nie o to chodzi, to musi być samonapędzająca się firma. W związku z tym przekazujemy pewną część dochodu, który generujemy, na to, żeby pomóc dzieciakom i kupić im potrzebne rzeczy – odzież na zimę, buty, książki, żywność, lekarstwa. Wysyłamy też dzieciaki na szkoły letnie. Jaka jest wielkość tej pomocy? Różna, w zależności od projektu czy przedmiotu. Po wejściu na stronę internetową, przy każdym przedmiocie, który sprzedajemy, można zobaczyć, jaka kwota z jego sprzedaży jest przekazywana na „pomoc do potęgi trzeciej”. Zaczynamy od około 15%.

„Pomoc do potęgi drugiej” polega na tym, że zatrudniamy mamy dzieciaków, którym pomagamy. Angażujemy je do tego, aby mogły nam coś uszyć. Jeśli nie są w stanie uszyć całej koszulki czy bluzy, bo jest to dosyć skomplikowany proces, zlecamy im pewne proste czynności. Naszywanie wszywek, metek, logotypów, haftów to rzeczy, które właściwie każda osoba, która umie

władac igłą i nicią, może robić. I to – wiedząc, że panie, które zatrudniamy, są w tym biegłe – wykorzystujemy. I w ten sposób znajdują one u nas zatrud-



nienie przy różnego rodzaju produktach.

I wreszcie „pomoc do potęgi pierwszej”. Tutaj chyba należałoby zamienić słowo „pomoc” na „wsparcie”. To jest właśnie to, z czego jesteśmy najbardziej dumni – serce NotJustShopu. Chodzi o angażowanie dzieciaków do różnych naszych projektów. Nie jest to może jakiś ścisły model biznesowy, nie ma tu przepływu pieniędzy, ale trzeba o tym wspomnieć, ponieważ właśnie to jest najważniejsze, to nakręca całą naszą komunikację. A zatem zapraszamy dzieciaki do tego, aby tworzyły z nami produkty. One trafiają potem na plecy i torsy klientów z różnych części świata, a dzieciaki się o tym dowiadują. Dzięki sprzedaży rzeczy, które wspólnie tworzymy, możemy mieć właśnie te pieniądze, o których wcześniej mówiłem. I wykorzystujemy je w ten sposób, że spotykamy się z niewiadomymi dzieciakami, które tworzyły z nami koszulkę, i rozmawiamy o tym, jaki sposób możemy spożytkować te pieniądze, które udało nam się razem zebrać dzięki sprzedaży tego produktu, zastanawiamy się komu pomóc. Dla dzieciaków jest to niesamowita petarda energetyczna. Okazuje się, że one nie tylko stworzyły coś fajnego, lecz także to, co zrobiły, przyniosło jakieś owoce, które można spożytkować tak, aby ktoś inny miał lepiej na świecie. Tak więc one czują się ważne, mocne, istotne dla tego świata, czują, że mają na niego wpływ. To jest bardzo cenne i ważne.

I wreszcie czwarty element: współpraca z firmami. To jest duża część z tego, co robimy. Ta współpraca przebiega na dwa różne sposoby. Pierwszy polega na tym, że po prostu jesteśmy zaangażowani do tego, aby razem coś stworzyć i za taką współpracę otrzymujemy gażę. Dzięki wiedzy i kreatywności nasz zespół może tworzyć fajne projekty. Jesteśmy zatrudniani do rzeczy typu: „Słuchajcie, oto macie zrobić to, założenia są takie, macie je wszystkie połączyć w całość, zrobić coś fajnego”. Bardzo często jest to związane z CSR-em w korporacjach czy dużych firmach.

Bardzo ciekawy jest natomiast drugi sposób działania na tej płaszczyźnie. Zabawa polega na tym, że współpracujemy na zasadach partnerskich. My nie jesteśmy tutaj niewidzialną maszyną, która coś tworzy, a później nasz zleceniodawca podpisuje się pod wszystkim. Cały czas równorzędnie występujemy w takim projekcie jako NotJustShop, mówimy o tym, że zrobiliśmy coś razem, cały czas pokazujemy się w mediach, w komunikatach prasowych. W tego typu współpracy najczęściej nie jesteśmy zleceniobiorcą, nie bierzemy pieniędzy, nie wystawiamy faktury. Chodzi o to, że firma, która jest naszym partnerem, ma bardzo często duże możliwości medialne. A więc nagłaśniając całą akcję, nagłaśnia również informację, że istnieje coś takiego jak NotJustShop. Kiedy ludzie się o tym dowiadują, wchodzi na naszą stronę sklepową i mogą kupić coś, co zostało przez nas zrobione i dopiero wtedy w naszym sklepie pojawiają się pieniądze. A zatem nie otrzymujemy pieniędzy bezpośrednio od partnera, natomiast dzięki temu, że nagłaśnia on całą akcję, sprawia, że te pieniądze do nas trafiają. Wydaje mi się, że to jest strategia *win – win*. Warto o niej wspomnieć, jest to coś innego.

Dlaczego zdecydował się Pan na taki model biznesowy i czy on się opłaca?

Od razu powiem, że na razie to się nie opłaca. Ale to jak z każdą firmą – na początku trzeba coś zasiać, żeby zebrać owoce. Tym bardziej, że mówimy o tego typu firmie, która jako pierwsza w Polsce działa na zasadach *social business* – to nie jest żadna spółdzielnia, ani firma przyklejona na stałe do jakiejś fundacji, ale coś takiego jak TOMS Shoes, Warby Parker, firmy, które istnieją w Stanach od wielu lat i święcą tam triumfy. Natomiast w Polsce jesteśmy pierwszą firmą, która działa w oparciu o taki model biznesowy, i trzeba poczekać, aż wszystkie elementy się zązębią. Tym bardziej, że mówimy o Polsce, w której – według badań – 88% obywateli uważa, że ktoś inny próbuje ich nieustannie „wykolegować”. Uważam, że trudno w takim kraju wystartować z biznesem opartym na zaufaniu, na dobrych stosunkach z drugim człowiekiem. Jednak

działamy, próbujemy. Wiem już, że za granicą byłoby nam dużo łatwiej, dlatego staramy się zaznaczyć swoją obecność również poza Polską. Dlaczego zdecydowałem się na taki model biznesowy? On ewoluował. Na samym początku było prosto – skupialiśmy się na tym, że coś produkujemy i sprzedajemy. Dopiero wtedy pojawiały się w firmie pieniądze i były one wykorzystywane, żeby pomagać dzieciakom. Potem okazało się, że w ten sposób dajemy im przysłowiową rybę, a nam chodziło o to, żeby na ich życie realnie oddziaływać. Nie jesteśmy fundacją, która posiada milionowy budżet. Nie możemy ratować życia, kupując sprzęt za 20 mln zł. Na to nas nie stać, ale możemy trochę tym dzieciakom rozjaśnić w głowach, żeby otworzyć im oczy i pokazać, że mogą coś dla tego świata zrobić. To nie muszą być duże projekty, wystarczą niewielkie gesty, jak na przykład zakup koszulki. To nie jest wielka rzecz, a jest symbolem tego, że można zrobić coś dla drugiej osoby. Z tego powodu nie chcieliśmy im dawać tylko ryby, ale również wędkę. Zaczęliśmy więc zapraszać dzieci do współpracy, zatrudniać ich mamy. Czy to się opłaca? Nie. Ale model biznesowy jest na tyle inny, zwłaszcza jeśli chodzi o partnerską współpracę, że po prostu mocno w niego wierzę i nie widzę jego słabych stron. A zatem taki model biznesowy wynika z pewnego rodzaju ewolucji, również tej, która dokona się jeszcze w przyszłości, i zapewne dzięki niej pojawią się kolejne możliwości. Natomiast nie wierzę w biznesplany, analitykę. Niestety, trzeba pobrudzić sobie ręce pracą, spróbować czegoś, żeby wiedzieć, czy to działa czy nie.

Jak można mierzyć postępy tego typu biznesu?

Tak jak mówiłem, naszą misją jest ta jedna liczba związana z pomocą dzieciakom. To jest ten współczynnik, za pośrednictwem którego mierzymy, czy dobrze sobie radzimy. Jeżeli ta liczba będzie rosła, to znaczy, że mamy więcej pieniędzy na pomoc, a to znów – że więcej produktów się sprzedaje i większa liczba rzeczy musi zostać wyprodukowana. Wszystko sprowadza się więc do tej jednej liczby, która determinuje całą resztę. Oczywiście jest to spore uproszczenie, bo oprócz tego, że zależy nam na liczbie dzieciaków, którym pomagamy, chodzi nam też o jakość wsparcia. O to, żeby ciągle mieć kontakt z osobami, które uczestniczą w projektach, żeby one stale dostawały informacje o tym, co się z tymi projektami dzieje, oraz żeby wiedziały, że to dzięki nim coś powstaje. System działa tak, że pieniądze ze sprzedaży ciuchów zbieramy do „świnki skarbonki”, a później pojawiajemy się z nimi u dzieciaków. To sprawia, że one przypominają sobie o projekcie. Potem wspólnie ustalamy, na jaki

cel przeznaczymy pieniądze. Dzięki temu dzieciaki – jednym słowem – żyją projektem. Ta jedna liczba powoduje nie tylko, że wszystko staje się czytelniejsze, zwłaszcza dla ludzi z zewnątrz, lecz także, że biznes działa prościej – koncentrując się na jednym współczynniku, sprawiamy, że cała machina musi działać płynnie.

Patrząc troszeczkę ogólniej: TOMS Shoes chwali się współczynnikiem, który dla nich jest najważniejszy, czyli liczbą butów, które przekazali potrzebującym dzieciom. To jest *clou* ich biznesu. Nie liczba sprzedanych butów, ani pieniędzy przekazanych na wyprodukowanie darmowych butów, ale jedna liczba mówiąca o tym, ile butów udało się przekazać dzieciom z Afryki, Ameryki Południowej, Azji. To wiele wyjaśnia.

Pewnego razu słyszałem o firmie ze Stanów Zjednoczonych, potentacie w branży metalurgicznej, która była skoncentrowana na kwestii bezpieczeństwa. Chodziło o to, aby jak najmniej ludzi odnosiło wypadki przy produkcji aluminium, kiedy o taką sytuację dość łatwo. To, że skupili się na tej jednej liczbie, sprawiło, że cała reszta firmy zaczęła się dostrajać do jej poprawienia. To spowodowało, że zaczęto zwracać większą uwagę na to, w jaki sposób ludzie pracują, a to z kolei podniosło sprzedaż i przychody. Wierzę w to, że wystarczy jedna liczba, na której trzeba się skoncentrować, a cała reszta będzie się starała do tej liczby dostroić.

Jaka jest reakcja otoczenia na to, co reprezentuje sobą NotJustShop?

Reakcja otoczenia jest jak najbardziej pozytywna. NotJustShop jest zbudowany na historiach, a ich opowiadanie nie dość, że sprawia mi ogromną przyjemność, to na dodatek każda osoba, która je poznaje, reaguje w zupełnie inny sposób. Pewnego razu chodziłem sobie po galerii, szukając inspiracji – lubię czasem sprawdzić, co inne marki sobą reprezentują. Wychodząc z Zary, byłem przygnębiony. Wiedziałem, że nigdy nie będziemy w stanie im dorównać, jeśli chodzi o możliwości technologiczne, zdolności grafików. Konkurując z nimi według tych kryteriów, stawiając ich koszulkę obok naszej, nie ma szans, żebyśmy wygrali. Dlatego też to, co jest ważne u nas, to te historie. Ludzie patrzą na koszulkę i ona zaczyna świecić, wyróżniać się, staje się portalem do czegoś nieprawdopodobnego, do historii o dzieciakach, ich rodzicach, ich prześlaciach, walce, bohaterstwie. Biorąc pod uwagę te historie, Zara nie ma z nami najmniejszych szans już dzisiaj. Żadna z ich koszulek nie dorasta do naszych, jeśli chodzi o powód stworzenia. Jeśli ktoś zapyta w Zarze: „Dlaczego stworzyliście taki produkt?”, to jaka będzie odpowiedź? A jaka ona będzie u nas?

W człowieku wyzwalają się zupełnie inne emocje. Reakcje są niesamowite, ludzie są uśmiechnięci, uskrzydleni. Chciałbym trafić do większej grupy ludzi.

Kim są klienci NotJustShop?

Niestety nie mogą to być osoby, dla których najważniejsza jest cena. Mieliśmy kiedyś taki eksperyment, kiedy NotJustShop nie działał jeszcze w oparciu o *social business*. Strategia wyglądała tak, że wchodzimy na rynek i obniżamy ceny tylko po to, żeby stworzyć sobie grupę lojalnych klientów, którzy z nami są. Dało to taki efekt: sprzedaż się zwiększała, nic nie zarabialiśmy, owszem, ale mieliśmy bazę klientów. Wtedy zaczęliśmy zwiększać cenę, nie na takiej zasadzie, że mamy stare produkty i podnosimy cenę, ale w taki sposób, że nowe produkty pozycjonujemy wyżej. Okazało się, że nie mieliśmy już właściwie żadnych klientów, że nasi dotychczasowi klienci kierowali się tylko ceną. Nie trzeba było dużej podwyżki cen, żeby ludzie powiedzieli: „My tam nie będziemy kupować, bo ta koszulka już nie jest tania”. Dlatego ceną się nie kierujemy, choć oczywiście nie możemy przesadzać. Poza tym sposób tworzenia tych produktów jest niełatwy – trzeba zorganizować warsztaty, czasem gdzieś dojechać. A więc oprócz klasycznych kosztów związanych z produkcją koszulki pojawiają się inne. To powoduje, że cena pojedynczej koszulki jest trochę wyższa. Skoro ceny są wyższe, staramy się zatem docierać do ludzi zatrudnionych w dużych firmach, do ludzi o otwartych głowach, którzy nie skupiają się na tym, że to musi być rzecz z fajnym nadrukiem. Chodzi o osoby, które szukają czegoś ciekawszego, innego, ale też ludzi z zagranicy. Koszulka, która w Polsce kosztuje 70 zł, w Stanach będzie kosztowała ok. 25 \$, co przy tamtych zarobkach będzie OK. Jeśli mówimy o takiej koszulce jak nasza, ceny mogą spokojnie wahać się między 30 a 35 \$, co dla Polaków byłoby nie do przełknięcia. A zatem naszymi odbiorcami są ludzie, którzy mają wyższe zarobki albo otwarte głowy.

Czy angażuje Pan interesariuszy w tworzenie produktów i projektów?

To już zostało wyjaśnione – jak najbardziej tak. Nie będę tego powielać.

Jaka jest rola mediów społecznościowych w rozwoju firmy, promocji produktów/projektów?

Spora, choć przyznaję, że ze spokojem podchodzę do mediów społecznościowych. Mamy dużo wejść na stronę przez Facebooka, ale nie przekładają się one

na to, co nazywamy konwersją, czyli innymi słowy – na zakupy. Największą sprzedaż generujemy przez wspomnianie o nas innym i nie mówię tu o portalach społecznościowych, ale np. o blogach. Zmierzam do tego, że nie jest to bezpośrednio związane z tym, co sami wrzucamy do sieci. Nie ukrywam, że chcę to zmienić i zacząć używać mediów społecznościowych w sposób bardziej prywatny. Zaczynam komunikować się, rozmawiać z ludźmi jako Łukasz Kaliński, który prowadzi NotJustShop, używając języka: „Słuchajcie, sprawdźcie, co udało nam się zrobić, czego dokonaliśmy”, a więc w bardziej bezpośredni, przyjacielski sposób. Jest to coś, co mi bardziej odpowiada. Wcześniej próbowaliśmy tworzyć blogi, magazyny na sztabowej zasadzie: marka komunikuje się ze światem. To nie zdało egzaminu. Będę częściej pisał, co się dzieje, co robimy. To jest moje dziecko, ogromną frajdę sprawia mi mówienie o nim i do tego świetnie nadają się media społecznościowe. Przekazywanie suchych komunikatów o tym, co robimy, nam nie gra.

Jaki jest klucz do tego, aby firma odpowiedzialna społecznie mogła się rozwijać?

Gdybym znał ten klucz, to na pewno już dawno bym go użył. Nie ma chyba uniwersalnego klucza, jak z każdym biznesem. Firma *social business* to jest normalny biznes, tylko skierowany w innym kierunku. Musi przechodzić trudne chwile, rozwijać się, tworzyć fajne produkty. Nie może być tak, że są w tym nasze dzieciaki i ludzie będą kupować produkty tylko ze współczucia. To musi być dobrze zrobiona rzecz, która ma wartość jako taka. To normalny biznes, który musi walczyć z konkurencją. Nie ma takiego klucza. Gdyby ktoś zapytał mnie, jaki mam przepis, aby odnieść sukces, to odpowiedziałbym, że konsekwencja, upór i niepoddawanie się. Jeżeli ktoś ma marzenie, wierzy w nie i z uporem maniaaka próbuje je realizować, jeśli jeden krok mu nie wyjdzie, ale podnosi się z kolan, wierzę, że to tylko kwestia czasu, żeby to marzenie zaczęło się spełniać. Wszystko jest kwestią czasu i solidnej pracy, bez względu na to, czy jest to *social business*, czy jakikolwiek inny biznes.

Jaka jest rola twórcy takiego biznesu?

Przeogromna. Wydaje mi się, że kiedy patrzę na inne twory podobne do NotJustShop, na firmy z zagranicy, takie jak TOMS Shoes, Warby Parker, Krochet Kids, Sseko Designs, to u ich korzeni leży zawsze historia. Historia o tym, jak człowiek, który założył daną firmę, wpadł na swój pomysł, jakie były jego cele,

jakie są wartości, którymi się w życiu kieruje. Założyciel odpowiada za to, czym ta firma jest, z czym się utożsamia. Oczywiście pomijam typowo warsztatowe rzeczy, umiejętności biznesowe, które taka osoba powinna posiadać. Taka firma nie może w szczególności istnieć w oderwaniu od ludzi, którzy w niej pracują, którzy ją tworzą. Jeżeli ktoś chce pomagać ludziom, a nie czuje tego, to mu się nie uda. Twórcy przez to, kim są, co reprezentują, muszą zasługiwać na zaufanie. To jest najważniejsze.

Na ile ta misja społeczna może pozostać niezmieniona w miarę rozwoju biznesu?

Uważam, że jeśli chce się prowadzić biznes tego typu, misja nie może się zmieniać. Ona może ewoluować, zmieniać swoje cele. Wiadomo, jeśli my jako NotJustShop będziemy firmą, która istnieje na wszystkich kontynentach, ma tam swoje sklepy, to będziemy mówili o bardziej ambitnych celach niż teraz – może będziemy mówili o zakupie maszyn, urządzeń, które ratują dzieciakom życie, może będziemy chcieli pomagać nie tylko dzieciom, ale po prostu ludziom, którzy tego potrzebują, może będziemy budować szpitale. A zatem cele mogą się zmienić, natomiast rdzeń, jądro komórkowe naszej firmy się nie zmieni. Ale jeśli ktoś by chciał to jądro wyrzucić, a z firmy, która jest odpowiedzialna społecznie, zrobić normalną markę – to nie ma szans. Jeżeli NotJustShop nie będzie zajmował się pomocą dzieciakom, to nie będzie istniał.

Czy uważa Pan, że polski rynek sprzyja tworzeniu tego typu biznesów?

I tak, i nie. Tak, dlatego że takich biznesów jeszcze nie ma. Wiadomo, że jak coś jest nowe, to może mieć problem z przebicciem się do świadomości ludzkiej. Na początku są *early adopters*, a dopiero potem może powstać z tego kula śnieżna. Ale z drugiej strony, można być pierwszym na rynku i odnosić sukcesy właśnie z uwagi na to pierwszeństwo. To sprawia, że polski rynek jest fajny. Ludzie nie znają jeszcze różnych rodzajów biznesów, jest to więc spora szansa. Jeśli chodzi o zagrożenia, to wskazałbym te 88% Polaków, którzy – jak wspominałem wcześniej – myślą, że osoba, która z nimi rozmawia, ma wobec nich nieczne zamiary. Nie ufamy sobie w Polsce. Podejrzliwość i w ogóle mentalność ludzi mogą być sporym ograniczeniem. Kolejnym zagrożeniem są możliwości finansowe. Jeżeli robimy tego typu biznes, to może się okazać, że właściwie wszystkie nasze produkty są droższe. Nie są tandetne i produkowane w Chinach, lecz z dobrych materiałów i przygotowane w odpowiedni

sposób, a to podnosi koszty. A jeśli tak, to musimy mieć klienta, który będzie w stanie się pogodzić z wyższymi kosztami, a w Polsce takich osób jest dużo mniej niż za granicą. Poza tym, za granicą ludzie inaczej podchodzą do nowości, nie są tak nieufni, zachowawczy. Zatem może się okazać, że tam takie biznesy mają dużo większe szanse niż w Polsce. Ale trzeba pamiętać o tym, że mając odwagę, żeby budować tego typu przedsiębiorstwa w naszym kraju, można zakładać, że jeśli one przetrwają, dostanie się kiedyś bonus za bycie pierwszym na rynku.

Czy można mówić o faktycznej długoterminowej zmianie w podejściu do prowadzenia działalności gospodarczej, czy to jest taki chwilowy trend, nisza?

Wydaje mi się, że mamy tu do czynienia z czymś długoterminowym, co będzie stabilne. Do niedawna głowa podpowiadała mi, że będzie raczej odwrotnie, że świat jest okrutny i będzie zmierzał do tego, żeby gromadzić jak największe ilości pieniędzy. Natomiast ostatnio rozmawiałem z człowiekiem, który jest *project managerem* bardzo dużych projektów, i dowiedziałem się, że każdy z tych projektów (polegających np. na budowie rafinerii lub wręcz całych miast) musi zakładać odpowiedzialność nie tylko w zakresie ochrony środowiska, lecz także oddziaływania na lokalną społeczność i pracowników. To wszystko musi być z góry zaprogramowane. Jeśli tego nie ma, nie znajdą się pieniądze na stworzenie takiego projektu. A więc, *summa summarum*, okazuje się, że jeśli nawet te największe projekty mają CSR w sobie, jest on wręcz domyślnie włączony, to możliwe, że świat zmierza w dobrym kierunku i że nie jest to chwilowy trend, że w przyszłości będzie to coś tak naturalnego, że nikt nie będzie się nad tym zastanawiał. Jeśli ktoś tego nie będzie robił, do razu zostanie w jakiś sposób napiętnowany i zniknie. Mam nadzieję, że stanie się to normą, a fakty wskazują, że może się to udać.

Czy i z jaką częstotliwością będą w tym obszarze pojawiały się na polskim rynku nowe przedsięwzięcia?

Jestem absolutnie pewien, że tego typu przedsięwzięć będzie więcej. Na razie mówimy o powolnym wzroście, ale przyjdzie czas, kiedy tego typu firm, na razie małych, będzie powstawało naprawdę mnóstwo. Muszą jednak minąć lata, żeby to się u nas rzeczywiście zmieniło, i żeby fala, która jest obecna chociażby w Stanach Zjednoczonych, dotarła do Polski. Póki co przyrost będzie niewielki, ale później kula śnieżna tak się rozpędzi, że będzie się dużo działo.

To będzie miało miejsce choćby dlatego, że w Polsce obchodzimy teraz Walentynki i Halloween, a to przyszło do nas ze Stanów, gdzie firmy odpowiedzialne społecznie są naprawdę bardzo dobrze znane i wszyscy wiedzą, co to jest TOMS Shoes czy Warby Parker. Nie jest to wiedza tajemna, wszyscy to rozumieją. Zapewne więc i moda na tworzenie tego typu biznesów dotrze do nas. Może to trochę żartobliwa odpowiedź, ale coś w tym jest.

Czy jest jakaś firma, polska lub zagraniczna, której działalność jest dla Pana wzorem lub po prostu zasługuje na uznanie?

TOMS Shoes, Warby Parker, Sseko Designs, Krochet Kids, charity: water. Ta ostatnia to nie firma, lecz fundacja – pewnie znana, ale powiem dwa słowa na jej temat. Charity: water zajmuje się tworzeniem ujęć wodnych w krajach, w których nie ma studni głębinowych, i w ten sposób pozwala całemu wioskom zaspokajać tę podstawową potrzebę: dostęp do czystej wody. Podziwiam tę organizację dlatego, że 100% pieniędzy, które są wpłacane na ich konto, zostaje przekazane na realizację tych projektów. I to jest coś nowego. Nie wiem, czy istnieją tego typu fundacje w Polsce, pewnie tak, ale charity: water była pierwszą fundacją, którą poznałem i która 100% środków od darczyńców przekazuje na realizację projektów. Są też nieprawdopodobnie wyjątkowi pod względem transparentności. Można prześledzić każdego dolara, to, jak został spożytkowany, jakie źródło wody zostało dzięki niemu sfinansowane. Pod tym względem charity: water jest wyjątkowe. Poza tym wykorzystują charakterystyczną estetykę – to nie jest byle jaka strona fundacyjna, ani akcje polegające na wzbudzaniu żalu i płaczu. Wszystko jest fajnie zrobione, z wielką klasą i to mi się w nich podoba.

Pozostałe firmy, które wymieniłem, działają według modelu typu *social business*, dlatego nie będę się na ich temat bardziej wypowiadał. TOMS Shoes był pierwszą firmą tego typu, na którą trafiłem. Warby Parker poza tym, że mają niesamowitą estetykę, byli także w stanie przekonać fundusze inwestycyjne, żeby zainwestowały w firmę tego typu i to niebagatelne pieniądze, bo – o ile dobrze kojarzę – było to 100 mln \$. Krochet Kids – znam ich z Kickstartera i też bardzo mi się podoba to, co robią. To są firmy, na których się wychowałem i od których się uczyłem tego, jak prawdziwy *social business* może funkcjonować. Teraz NotJustShop nie upodabnia się do żadnej z tych firm. Robimy inne rzeczy. Pierwszą kwestią, która nas odróżnia, jest to, że angażujemy dzieciaki, czyli ludzi, których wspieramy, aby razem z nami tworzyły produkty, dzieliły się pomysłami i uczestniczyły w warsztatach. To wyróżnia nas nawet na tle

tych znanych firm. I też jest też powodem do dumy. Te firmy, które wymieniłem, podziwiam i lubię śledzić informacje od nich wypływające.



Łukasz Kaliciński – przedsiębiorca z ponad 11-letnim doświadczeniem w tworzeniu biznesów. Od firmy zajmującej się recyklingiem, przez star-upy internetowe, prowadzenie wykładów, pisanie książek, aż po markę odzieżową NOTJUSTSHOP, która jako jedna z pierwszych tego typu firm w Polsce i w Europie łączy przedsiębiorczość z mądrą akcją charytatywną i wreszcie agencją marketingową andNOTJUSTSHOP, realizującą projekty i akcje marketingowe po to, by pomagać innym. Wiele osób po spotkaniu z Łukaszem stwierdza, że „nie jest on do końca normalny”, sam adresat tych słów przyznaje z dumą, że jest to prawda. A wszystko za sprawą emocji, pasji i chęci zrobienia czegoś „wielkiego”, a także wybierania trudnej drogi w tym, co tworzy. Łukasz uwielbia zimę, narty i wszystko, co z tym związane. Jego dawna miłość to koszykówka, którą uprawiał zawodowo przez ponad 11 lat. Jest niepoprawnym gadzieciarzem i jeszcze bardziej niepoprawnym optymistą, który nigdy nie mówi, że czegoś nie da się zrobić.

Wywiad z Rafałem Hechmannem, założycielem portalu Plan Planeta¹



Plan Planeta (www.planplaneta.com) to sklep internetowy z odzieżą oraz akcesoriami bazujący na modelu podwójnego pomagania, polega on na sprzedaży społecznie odpowiedzialnych, ekologicznych i etycznych produktów (np. Fair Trade) przy jednoczesnym wspieraniu projektów pomocowych, na które jest przeznaczana część zysku ze sprzedaży (25–50% w zależności od produktu).

Kiedy firma powstała?

Firma rozpoczęła działalność w marcu 2015 r., jest więc firmą raczkującą. Ciągle nie jest to taka firma, jaką na początku sobie zaplanowałem. Zaczynałem od zera, praktycznie z zerowym budżetem, więc trochę czasu musi to zająć – idziemy jednak w dobrym kierunku. Obecnie zmieniamy się w platformę sprzedażową skupiającą ekologicznych i odpowiedzialnych producentów i dystrybutorów, którzy przy okazji prowadzenia etycznego biznesu chcieliby również pomóc trochę potrzebującym. Mam nadzieję, że ruszymy z tym projektem na wiosnę 2016 r.

¹ Odpowiedzi zostały przesłane mailem we wrześniu 2015 r.

Ile osób zatrudnia firma?

Na razie to ja jestem odpowiedzialny za wszystkie aspekty działania firmy. Jeszcze niedawno nie miałem pojęcia o tym, jak zbudowana jest strona internetowa czy e-sklep, nie potrafiłem edytować zdjęć, ani tworzyć prostych grafik, nie miałem pojęcia, jak działają media społecznościowe. Dziś tym wszystkim zajmuję się sam. Dawka wiedzy, jaką przyjmuje człowiek podczas rozpoczynania własnej działalności, jest niebywała. Oczywiście od czasu do czasu pomagają mi różne osoby i tak na przykład Kasia – moja koleżanka, która podróżuje po Europie na rowerze, oprócz prowadzenia swojego bloga „Girl On Bike” pisze kapitalne artykuły na bloga Planu Planeta. Teraz jest gdzieś na Bałkanach.

Jaka jest misja/cel działania firmy?

Misją firmy jest promowanie odpowiedzialnej mody, etycznej konsumpcji oraz wspieranie projektów pomocowych ze szczególnym uwzględnieniem tych kierowanych do kobiet i dzieci dotkniętych biedą i kryzysami humanitarnymi. Wychodzimy z dosyć przewrotnego założenia, że konsumpcja jest naszą największą siłą i supermocą, dzięki której możemy zmieniać świat. Przez lata pracowałem w sektorze humanitarnym, prowadząc badania czy kierując projektami w kilkunastu krajach na świecie. Pomoc humanitarna i rozwojowa jest niezwykle ważna, czasem wręcz kluczowa dla przetrwania całych społeczności, tysięcy istnień. Jeżeli jednak chcemy zmieniać świat i skutecznie eliminować procesy ubóstwa, zasypując przepaść pomiędzy bogatymi a biednymi, nie możemy zdać się jedynie na organizacje pomocowe czy międzynarodowe instytucje. Żadna organizacja, nawet największa, nie ma mocy zmiany świata. Zmienić go możemy tylko my, wspierając firmy pracujące bez wyzysku czy bez dewastacji środowiska naturalnego, szanujące prawa innych ludzi i naszą planetę. Wierzę, że aby utrzymać nasz dotychczasowy styl życia, chronić środowisko naturalne oraz walczyć z pogłębiającymi się nierównościami społecznymi i biedą potrzebujemy nowych modeli produkcji, konsumpcji, dystrybucji i prowadzenia biznesu. Jestem przekonany, że klucz do lepszego świata leży w naszych codziennych, świadomych wyborach i że to one ukształtują przyszłość planety. Takie myślenie chcę promować przez Plan Planeta, pragnę zachęcać ludzi, aby używali swojej „supermocy”, jaką jest konsumpcja, rozumnie, aby wybierali dobrze, kupowali mniej, ale lepiej. My staramy się ich do tego zachęcać nie tylko fantastycznymi produktami, lecz także przez przekazanie części zysku z ich zakupów tym, którzy potrzebują wsparcia tu i teraz. Jeśli

chodzi o pomoc, skupiamy się głównie na ofiarach kryzysów humanitarnych i biedy (przede wszystkim na kobietach i dzieciach), jednak w przyszłości nie wykluczam większego zaangażowania w sprawy ekologii i wspierania inicjatyw mających na celu ochronę środowiska naturalnego.

Na czym polega model biznesowy firmy?

Plan Planeta to sklep internetowy. Jego model bazuje na idei „podwójnego pomagania”, polegającej na sprzedaży społecznie odpowiedzialnych, ekologicznych i etycznych produktów przy jednoczesnym wspieraniu projektów pomocowych. Sklep oferuje produkty etyczne (m.in. produkty organiczne, fair trade, ekologiczne), a część zysku z ich sprzedaży (25–50% w zależności od produktu) jest przeznaczana na projekty pomocowe. Pomagamy z własnej marży, nie przenosimy tego kosztu na klientów.

Projekty pomocowe są wspierane na zasadzie partnerstwa z różnymi organizacjami (np. z Polską Akcją Humanitarną). Partnerstwo jest czasowe, trwa 1–2 miesiące. Cele projektu pomocowego są opisywane na stronie Planu, a po zakończeniu akcji fundusze zgromadzone ze sprzedaży podczas trwania projektu są przekazywane organizacji. Następnie informujemy, co udało się lub uda się zrobić za zebrane środki. W 2015 r. nasza pomoc trafiła za pośrednictwem organizacji partnerskich do ponad 4 tys. beneficjentów.

Obecnie zmieniamy nieco model biznesowy, co planowałem od początku działalności, myślę, że będzie to finalny kształt firmy. Kończymy właśnie prace nad przekształceniem portalu Plan Planeta w platformę sprzedażową mającą skupiać producentów i dystrybutorów odpowiedzialnej mody czy artykułów wyprodukowanych w sposób ekologiczny i etyczny. Część marży będzie nadal przeznaczana na projekty pomocowe, a sprzedawcy oferujący swoje produkty na platformie staną się partnerami w projektach – będą mogli chwalić się uczestnictwem w większej inicjatywie i zachęcać klientów do wsparcia poszczególnych projektów przez zakup ich produktów – nazywam to „kolektywnym CSR”.

Skąd się wziął pomysł na firmę?

Choć jestem z wykształcenia farmaceutą, od 2004 r. byłem nieprzerwanie związany z pomocą humanitarną. Ukończyłem podyplomowo Zdrowie Publiczne na Uniwersytecie Nowej Południowej Walii w Sydney oraz Pomoc Humanitarną na University College Dublin. Następnie przez wiele lat kierowałem wszystkimi projektami pomocy humanitarnej w Polskiej Akcji Humanitarnej.

Zarządzałem projektami i programami pomocowymi PAH w takich miejscach, jak Strefa Gazy, Libia, Liban, Somalia, Sudan Południowy, Haiti, ale również Polska. Po odejściu z PAH, co było spowodowane narodzinami syna i chęcią większej stabilizacji, zacząłem szukać sposobu, który pozwoliłby mi na dalsze zaangażowanie w pomoc osobom potrzebującym, jednak bez konieczności przemierzania setek tysięcy kilometrów rocznie i stałej nieobecności w domu. Stąd wziął się pomysł na stworzenie Planu Planeta – własnej działalności wspierającej pomoc humanitarną. Już wcześniej miałem do czynienia z ideą Fair Trade i byłem świadomy warunków, w jakich pracują np. ludzie szyjący nasze ubrania w Azji. Nie dawało mi spokoju to, do jakiego wyzysku prowadzi nasz model konsumpcji i jak bardzo z tego powodu pogłębia się rozwarstwienie na świecie. Tak narodziła się idea „podwójnego pomagania” – przez wspieranie idei Sprawiedliwego Handlu i etycznych zakupów oraz projektów pomocowych.



fot. No Nasties (www.nonasties.in)

Dlaczego zdecydował się Pan na taki model biznesowy?

Myślę, że odpowiedź jest już częściowo zawarta powyżej. Nie ukrywam, że inspirację początkowo stanowiły firmy powstałe kilka lat temu w USA i odnoszące tam wiele sukcesów, takie jak Sevenly, TOMS, Wrby Parker. Chciałem jednak stworzyć coś innego, coś co z perspektywy organizacji niosącej pomoc potrzebującym byłoby bardziej „elastyczne”. TOMS stosuje np. zasadę jeden za jeden – czyli na przykład para sprzedanych butów lub okularów to druga para podarowanych innej, potrzebującej osobie. Teraz firma ta zaczyna się jednak „uelastyczniać” w tej polityce, poszerzając na przykład zakres pomocy, bo ile można podarować par butów? Po drugie nie bez znaczenia jest tutaj też nega-

tywny wpływ na lokalnych wytwórców i sprzedawców darowanych dóbr, co nieraz wytyka się takim firmom. W 2006 r. prowadziłem badania na Sri Lance, które miały określić realny wpływ pomocy w postaci darowizn rzeczowych (głównie leków) na dotknięty przez tsunami kraj. Skrótowno mówiąc: efekt był taki, że Sri Lanka została zalana darowanymi lekami, co prawie doprowadziło do bankructwa lokalnego przemysłu farmaceutycznego, wygenerowało ogromne koszty niezbędne do logistyki związanej z darowiznami rzeczowymi i w końcu z utylizacją nikomu niepotrzebnych farmaceutyków.

W dzisiejszym świecie zdecydowanie odchodzi się od darowizn rzeczowych. Być może przekazywanie darów rzeczowych bardziej przemawia darczyńcom do wyobraźni, jednak każdy, kto miał choć trochę do czynienia z sektorem pomocowym, wie, że tak naprawdę najlepsza pomoc to przekazywanie środków pieniężnych. Taka pomoc jest elastyczna i może być idealnie dostosowana do potrzeb, a ze względu na niższe koszty logistyczne jest też rodzajem pomocy najbardziej efektywnej kosztowo.

Stąd nasza polityka przekazywania głównie gotówki. Przez partnerstwo z organizacjami i zmianę projektów możemy reagować na pojawiające się kryzysy i potrzeby, a przekazując gotówkę, umożliwiamy organizacji podjęcie ostatecznej decyzji na co zebrane środki zostaną przeznaczone, bo takie rozstrzygnięcie powinno być podjęte przez działającą na miejscu organizację, a nie przez nas.

Czy Pańska działalność jest opłacalna?

Firma na razie nie jest dochodowa. Chociaż sprzedaż idzie całkiem dobrze, muszę jeszcze wciąż dopłacać do przedsięwzięcia. Wynika to głównie z faktu przeznaczania części marży na projekty, ale nie ma mowy, abyśmy tego nie robili i szczerze mówiąc, przeznaczam na projekty nawet więcej niż deklaruje na stronie. W każdy projekt staram się również angażować osobiście, poświęcić mu swój czas, pomóc również jako wolontariusz, poznać organizację i beneficjentów, podzielić się wiedzą i doświadczeniem. Tak było z projektem na Ukrainie, gdzie szkoliłem przedstawicieli organizacji partnerskiej, tak jest z projektami realizowanymi w Polsce – nie chcemy, aby nasza pomoc kończyła się jedynie na przekazywaniu środków finansowych.

Jak mierzyć efekty działania tego typu biznesu?

Myślę, że jak każdy biznes, ten także musi być dochodowy. Mnie jednak najbardziej motywuje zdobywanie i przekazywanie funduszy na pomoc.

Na zakończenie projektu prosimy organizacje partnerskie o podanie szacunkowej liczby beneficjentów, którzy skorzystali z przekazanych przez nas środków. Jak już wspomniałem w 2015 r. nasza pomoc trafiła za pośrednictwem organizacji partnerskich do ponad 4 tys. osób. Myślę, że sukces takiego biznesu to jego opłacalność przy jednoczesnym wykonywaniu założonej misji, czyli wspieraniu inicjatyw pomocowych. Dla mnie sukcesem jest też niebywała radość z robienia rzeczy, które chcę robić, i z poznawania przy okazji wspańiałych ludzi. Nasi klienci, dostawcy i beneficjenci są naprawdę cudownymi ludźmi, mam dużo szczęścia, że mogę z nimi pracować.

Podoba mi się również fakt, że prowadząc firmę, nie pracuję jedynie dla siebie, ale wypracowuję zysk, którym mogę się dzielić z innymi, bardziej potrzebującymi. Chciałbym, aby ludzie mieli podobny stosunek nie tylko do pracy, lecz także do wydawania pieniędzy. Jose Mujica, prezydent Urugwaju słynący z pomocy osobom potrzebującym, powiedział kiedyś, że gdy coś kupujemy, tak naprawdę płacimy własnym czasem, który spędziliśmy, zarabiając pieniądze, płacimy większą lub mniejszą część naszego życia, której nikt nam już nigdy nie odda. To wiele mówi o stosunku, jaki powinniśmy mieć do pracy oraz do wydawania pieniędzy. Kupując rzeczy wyprodukowane w sposób odpowiedzialny i etyczny, wyrażamy nie tylko szacunek dla innych ludzi czy dla naszej planety, ale może przede wszystkim dla nas samych, dla naszej pracy. Jednocześnie opowiadamy się za tym, jak chcemy, aby ten świat wyglądał i dokąd zmierzał. Umożliwiamy wsparcie producentów, których praca czyni ten świat lepszym.

Jaka jest reakcja otoczenia na ten sposób prowadzenia biznesu? (rodziny/przyjaciół, konsumentów, dostawców, partnerów biznesowych, konkurencji, osób obdarowanych, dostawców, potencjalnych inwestorów i innych)?

Plan Planeta dostał się ostatnio do finałowej siódemki polskiej edycji konkursu Chivas The Venture, nagradzającego najlepsze firmy z misją społeczną. Był to jedyny konkurs, do którego się zgłosiłem, bo podobają mi się jego założenia. Tym bardziej wyróżnienie było dla mnie bardzo miłym zaskoczeniem. Ostatecznie wygrała firma Migam, zresztą całkowicie zasłużenie – robią wspaniałe rzeczy, wręcz rewolucyjne!

Reakcje ludzi są bardzo pozytywne. Bardzo dużo osób pisze do mnie, życząc powodzenia i chwalać inicjatywę. Ludzie pytają, jak mogą pomóc, chcą się angażować – to bardzo miłe i motywujące do dalszej pracy.

Kim są klienci firmy? Jak oceniają to podejście do prowadzenia biznesu? Co jest dla nich ważne (jakość, cena, „wartość dodana” produktu, inne)?

W większości naszymi klientami są kobiety (ponad 70%) w wieku 25–45 lat. Nasi klienci to w głównej mierze osoby interesujące się światem, żyjące świadomie, wykształcone. Jest to grupa osób posiadających szerokie zainteresowania, opowiadających się za ekologicznym stylem życia i społeczeństwem obywatelskim. Bardzo często ci ludzie są już zaangażowani w rozmaite inicjatywy czy projekty społeczne.

Myślę, że ważne jest dla nich nasze przesłanie, ale decydując się na zakup, kierują się głównie jakością i wyglądem produktu. Takie założenie było zresztą punktem wyjścia dla mnie – klienci nie mają kupować produktu dla idei, ale dlatego, że im się podoba i jest dobry. Tylko w ten sposób będą do nas wracać. I wracają!

Cena również gra rolę, więc staramy się zachęcać także ceną – negocjujemy z naszymi partnerami jak najkorzystniejsze warunki. Nasi klienci nie są bardzo zamożni, to raczej osoby chcące dobrze wydać swoje pieniądze.

Czy angażuje Pan interesariuszy w tworzenie produktów/promocję/inne procesy biznesowe?

Musimy tutaj rozgraniczyć dwa osobne zagadnienia: naszych klientów (i produkty, które mogą u nas kupić) oraz naszych beneficjentów (czyli projekty, jakie wspieramy).

Jeżeli chodzi o produkty, wiele z nich zaprojektowałem sam, a zainteresowania naszych klientów były dla mnie bezpośrednią inspiracją do stworzenia danej rzeczy. Klienci są więc jakby pośrednio zaangażowani w jej powstawanie. Często piszą do mnie, pytając, czy będą skarpetki lub koszulki z takim albo innym wzorem.

Większość produktów jest tworzona jednak przez firmy zewnętrzne i nie mam wpływu na ich produkcję, choć wybieram z ich oferty te, które – jak mi się wydaje – odpowiadają zainteresowaniom moich klientów. Trafić w gusta klientów to jedna z najtrudniejszych rzeczy w tym przedsięwzięciu. Mam nadzieję, że teraz, dzięki przekształceniu w platformę sprzedażową, będzie to trochę łatwiejsze.

Jeżeli chodzi o współfinansowanie projektów, moje dziesięcioletnie doświadczenie w sektorze humanitarnym nauczyło mnie, że należy ufać organizacji, która jest na miejscu, wykonuje projekt i zna potrzeby, a nie wymyślać własne

projekty według wyimaginowanych potrzeb. Sam przez wiele lat zajmowałem się ocenianiem potrzeb w czasie różnych kryzysów humanitarnych i wiem, że za każdym razem sytuacja jest inna. Konkludując: rodzaj projektu jest zawsze konsultowany z organizacją i dostosowany do prawdziwych potrzeb zbadanych na miejscu.

Skutkiem ubocznym naszej działalności jest zaangażowanie wspieranych organizacji w promocję naszego przedsięwzięcia. Organizacje często piszą o naszej współpracy, niejako promując portal Plan Planeta. Udział w projektach pomocowych jest zatem dla portalu również poniekąd promocją. Nie jest to coś wielkiego, jednak zawsze kilka osób więcej dowiaduje się o naszej działalności. Dużo zależy również od tego, kto jest naszym partnerem i jak bardzo chce on nagłośnić współpracę. My się z tym nie narzucamy, bo wiemy, że organizacje mają swoją politykę dotyczącą nawiązywania i nagłaśniania partnerstwa z instytucjami zewnętrznymi. Duże nagłośnienie projektu nigdy nie jest z naszej strony warunkiem zawarcia partnerstwa, wspieramy zarówno małe przedsięwzięcia, jak i duże organizacje, takie jak Polska Akcja Humanitarna. Niedawno wspieraliśmy małą, ukraińską organizację, która ze względu na swój niewielki rozmiar i zasięg w żaden sposób nie była w stanie znacząco promować tego partnerstwa. Znam jednak osobiście członków tej organizacji, byłem na Ukrainie i widziałem ich wręcz bohaterskie działania, więc jestem przekonany o celowości takiego partnerstwa.

Jaka jest rola mediów społecznościowych (i innych technologii sieciowych) w rozwoju firmy, promocji produktów/projektów?

Naszym podstawowym narzędziem komunikacji z obecnymi i potencjalnymi klientami są właśnie media społecznościowe. Głównym medium jest oczywiście Facebook, jednak staramy się być aktywni również w innych serwisach, takich jak Instagram czy Pinterest. Ciągłe muszę się wiele nauczyć, jeśli chodzi o promocję w mediach społecznościowych i przede wszystkim – poza nimi. Spora część potencjalnych klientów nie ma przecież konta w mediach społecznościowych lub je zaniedbuje.

Jaki jest Pana zdaniem klucz do sukcesu w rozwijaniu przedsiębiorstwa opartego na misji społecznej/ekologicznej?

Bardzo ważna, prawdopodobnie najważniejsza, jest tutaj wiarygodność marki. Dlatego zawsze pokazujemy, co zrobiliśmy, ilu było beneficjentów, pokazujemy

zdjęcia etc. Zawsze proszę organizacje o zdjęcia i dokładne dane ze współfinansowanych przez nas projektów.

Wydaje mi się, że w Polsce panuje wciąż duża nieufność w stosunku do różnego rodzaju inicjatyw – niezależnie od tego, czy mówimy tutaj o inicjatywach *stricte* charytatywnych, czy przedsiębiorstwach opartych na misji społecznej. Lata spędziłem w sektorze pomocowym i proszę mi wierzyć, że ludzie, którzy wręcz poświęcają życie pomaganiu innym, muszą na co dzień zmagać się nie tylko z biurokracją czy brakiem funduszy na pomoc, lecz także z ogromną falą hejtu. Bardzo nad tym boleję i mam nadzieję, że z upływem czasu taka postawa będzie się zmieniać, szczególnie u ludzi młodych. Taka zmiana w kierunku zaufania sobie nawzajem i budowania społeczeństwa obywatelskiego, na pewno ułatwi rozwój przedsiębiorstw zaangażowanych społecznie.

Jaka jest rola założyciela/lidera w rozwoju tego typu biznesu?

Ta rola jest bardzo ważna z dwóch względów.

Po pierwsze taki biznes, aby mógł się rozwinąć, wymaga kogoś, kto będzie w niego wierzył, poświęcał mu czas i oszczędności (przynajmniej na pierwszym etapie działalności) oraz zachęcał innych do włączenia się w te działania. W dzisiejszych czasach, kiedy to księgowi decydują o kierunku rozwoju firm, biznes społeczny może istnieć właśnie dzięki liderom posiadającym wizję i determinację w rozwijaniu takiego przedsięwzięcia.

Lider jest również ważny z innego względu. Ponieważ tego typu biznes polega w dużej mierze na zaufaniu, niezbędny jest ktoś uosabiający i firmujący takie przedsięwzięcie, ktoś komu można zaufać.

Na ile misja społeczna/ekologiczna może pozostać istotna i niezmienna, gdy działalność się rozwija?

Nie widzę tutaj powodów, aby ta misja miała się zmieniać lub zostać zmarginalizowana wraz z rozwojem firmy. Myślę, że rozwój firmy i zaufanie, jakie w niej ulokowali klienci, dzięki którym ten rozwój jest możliwy, należy potraktować jako zobowiązanie do kontynuowania, a nawet poszerzania takiej działalności. Większa skala biznesu to również większa skala pomocy, więc jeśli przedsiębiorcy naprawdę zależy na misji, to może ona tylko korzystać na rozwoju firmy.

Czy Pana zdaniem polski rynek sprzyja tworzeniu i prowadzeniu tego typu biznesów? Jakie są główne trudności?

Polska nie jest wymarzonym rynkiem dla tego typu przedsięwzięć, głównie ze względu na wciąż słaby poziom zaangażowania w sprawy społeczne oraz niski poziom zaufania do organizacji pomocowych, jak i – a może przede wszystkim – do biznesu.

To wszystko, moim zdaniem, powoduje, że inicjatywy chcące angażować innych w pomoc często nie są postrzegane jako coś wartościowego, coś, czemu warto się przyjrzeć i może wesprzeć, ale raczej jako coś podejrzanego, jako wyraz chęci wzbogacenia się na cudzym nieszczęściu.

Oczywiście istnieje również wiele osób, które cenią i wspierają takie inicjatywy, jednak chyba jeszcze długo takie postępowanie nie będzie miało w Polsce charakteru masowego. Jak dotąd nie wykształciliśmy społeczeństwa obywatelskiego i choć coraz chętniej pomagamy, to często jest to pomoc „akcyjna”. Chętnie bierzemy udział w pospolitym ruszeniu, typu WOŚP czy Szlachetna Paczka – co jest oczywiście super – ale brakuje nam takiego codziennego wsparcia dla trochę mniejszych, choć równie ważnych inicjatyw, które często wprost walczą o przetrwanie.

Przez cztery lata mieszkałem w Australii, skończyłem tam studia. To jest niesamowity kraj – kraj ludzi szczęśliwych, otwartych i ufających sobie nawzajem. Dwie trzecie mieszkańców Australii wspiera regularnie organizacje charytatywne, zasilając je co miesiąc określoną sumą pieniędzy. To jest dla mnie jakaś niesamowita liczba – dwóch na trzech Australijczyków wspiera co miesiąc organizacje pomocowe! Dla mnie to jest wzór społeczeństwa obywatelskiego, społeczeństwa, w którym ludzie ufają sobie nawzajem i chcą brać sprawy w swoje ręce. Nie przez przypadek Australijczycy co roku znajdują się w zestawieniach najszcześniejszych narodów świata.

Czy można mówić o faktycznej, długoterminowej zmianie w podejściu do prowadzenia działalności gospodarczej, czy jest to tylko niewielka nisza lub chwilowy trend?

Mam nadzieję, że jest to zmiana długoterminowa i aspekty ekologiczne czy społeczne staną się jednym z kryteriów wyboru danego produktu lub dostawcy. Problemy klimatyczne i społeczne stają się coraz bardziej namacalne i w coraz większym stopniu zaczynają nas dotyczyć. Mam nadzieję, że coraz więcej osób zda sobie sprawę z konieczności zmian i zacznie głosować swoim portfelem.

Wysyp firm społecznie odpowiedzialnych to również moim zdaniem efekt rozwoju internetu, a przede wszystkim mediów społecznościowych. To tam firmy te mogą bardzo efektywnie i tanio komunikować swoją misję, mówić o modelu biznesowym i działaniach, tworząc trendy i zdobywając nowych klientów.

Czy i z jaką częstotliwością będą w tym obszarze pojawiały się na polskim rynku nowe przedsięwzięcia?

Takie inicjatywy będą się pojawiały, jestem o tym przekonany, jednak tempo i częstotliwość tego zjawiska zależy od wielu czynników, których nie sposób przewidzieć. Kluczowa będzie kondycja ekonomiczna naszego społeczeństwa, bo nie jest tajemnicą, że aby zacząć myśleć o ekologii czy pomocy innym, musimy najpierw sami mieć co włożyć do garnka. Wiem z rozmów z innymi początkującymi przedsiębiorcami, że wśród wielu z nich jest chęć wspierania innych, angażowania swoich firm w przedsięwzięcia społeczne, i myślę, że powodzenie firm takich jak Plan Planeta czy inne początkujące obecnie przedsiębiorstwa z misją społeczną może również zachęcać innych do takich działań.

Czy jest jakaś firma (polska lub zagraniczna), której działalność jest dla Pana inspiracją, wzorem lub po prostu zasługuje na uznanie?

Takich firm jest dużo. Dla mnie taką bezpośrednią inspiracją była firma Sevenly, ale przedsiębiorstw, które inspirowały do działania i wspierania innych, naprawdę nie brakuje, nawet w Polsce. Ostatnio jestem pod wrażeniem firmy Marco z Gliwic. Zajmuje się ona produkcją specjalistycznych, samoprzylepnych komponentów dla najbardziej innowacyjnych gałęzi przemysłu. W organizacji ważną rolę odgrywają pracownicy cechujący się wysoką samoświadomością. To ludzie odpowiednio zrekrutowani, a następnie inspirowani i angażowani w realizację długofalowej wizji i misji. Dla firmy Marco społeczna odpowiedzialność to praktyczne działania w celu zmiany świata na lepsze, a zysk i budowa wizerunku to tylko efekty uboczne.



fot. Anna Lewańska

Rafał Hechmann – założyciel portalu Plan Planeta. Z zawodu farmaceuta, od 2004 r. związany z sektorem pomocy humanitarnej. Ukończył podyplomowo Zdrowie Publiczne na Uniwersytecie Nowej Południowej Walii w Australii oraz European Master In International Humanitarian Assistance (Europejskie Magisterium Pomocy Humanitarnej, NOHA) w Dublinie. Koordynował i realizował projekty pomocy humanitarnej podczas katastrof naturalnych i konfliktów zbrojnych w wielu krajach w różnych częściach świata, min. w Strefie Gazy, na Haiti, w Libii, Libanie, Somalii, Sudanie Południowym, ale również w Polsce. W 2015 r. założył Plan Planeta. Portal i sklep internetowy dzielący się zyskiem z każdej przeprowadzonej transakcji z organizacjami niosącymi pomoc osobom zagrożonym ubóstwem i kryzysami humanitarnymi.

Wywiad z Dominiką Naziębłą i Łukaszem Gosławskim, twórcami marki Wisłaki¹

WISŁAKI

Wisłaki to społecznie odpowiedzialny projekt modowy. Jest to pierwsza w Polsce ekologiczna marka odzieżowa, która powstała jako projekt crowdfundingowy. Bohaterami kolekcji są nadwiślańskie zwierzęta będące pod ochroną. Stylistyka marki bazuje na monochromatycznych czerniach i bielach, co kieruje uwagę na wartość „dodaną” produktów. Kwota 5 zł ze sprzedaży każdego ubrania jest przekazywana Ogólnopolskiemu Towarzystwu Ochrony Ptaków (OTOP) na wsparcie chronionych gatunków zwierząt.

Kiedy firma powstała? Jak projekt Wisłaki jest zorganizowany od strony formalnej?

Dominika: To jest tak naprawdę moja jednoosobowa działalność. Powstała już wcześniej, w 2011 r. Teraz miną cztery lata. Wcześniej projektowałam pod swoim nazwiskiem rzeczy odmienne stylistycznie od Wisłaków, modowe. W 2010 r. skończyłam ASP w Łodzi i to przyszło tak naturalnie. Na uczelni było artystyczne podejście, bardzo mi się to podobało, nadal to lubię. Robiłam wtedy rzeczy recyclingowe, upcyclingowe, mocno artystyczne, ale też do noszenia. Później przez długi czas pracowałam na kontrakcie w dużej firmie odzieżowej w Łodzi, a Wisłaki pojawiły w tamtym roku – w grudniu miały premierę rynkową, a crowdfunding przeprowadziliśmy na przełomie sierpnia i września.

¹ Rozmowa została przeprowadzona w lipcu 2015 r.

Jaka jest rola Łukasza w tym projekcie?

Łukasz: Ja jestem absolwentem szkoły teatralnej we Wrocławiu. Gram jako aktor w Teatrze Nowym w Łodzi. To właśnie Łódź nas zbliżyła dzięki temu, że tam pomieszkiwałem. Drugim moim wykształceniem jest produkcja filmowa i telewizyjna, co ogólnie łączy się w słowie „produkcja”.

Dominika: My się uzupełniamy. Ja mam kreatywne zadania, a Łukasz lubi – bo ja tego nie lubię – kwestie organizacyjne, wysyłanie maili, spotkania – tzw. zadania wymagające głowy na karku [śmiech].

Czy zatrudniacie jeszcze kogoś?

Dominika: Nie.

Współpracujecie zapewne z jakąś szwalnią?

Dominika: Zlecamy szycie i nadruki, również grafiki są autorstwa zewnętrznych ilustratorów: Gosi Nowak i Agaty Dudek i będziemy kontynuować współpracę z nimi.

Łukasz: A Dominika projektuje ubrania.

Skąd wziął się pomysł na Wisłaki? Jaka jest historia tego projektu?

Dominika: Zakończyłam przygodę z firmą, dla której pracowałam przez półtora roku, i przenieśliśmy się do Warszawy. To była odważna decyzja, bo etat jest zawsze wygodny, nie trzeba się przejmować, że coś nie wyjdzie. Sama jednak z niego zrezygnowałam. Podjęłam decyzję, że chcę robić swoje rzeczy, że to jest dla mnie większa frajda. Łukasz już mieszkał w Warszawie i zaczęliśmy myśleć, co można byłoby zrobić wspólnie tak, żeby to nadal było ekologiczne, bo projektowałam rzeczy ekologiczne, ale żeby był to też poniekąd biznes. A skoro ma to być biznes, to się musi sprzedawać, a więc rzeczy muszą być prostsze, nie jakaś wyrafinowana moda, tylko proste ubrania z fajnym pomysłem.

Łukasz: Chcieliśmy zrobić coś wspólnie. Branża artystyczna jest branżą niepewną. W sferze modowej, tak jak i artystycznej – praca raz jest, raz jej nie ma. Chcieliśmy zrobić coś, co stanie się naszym korzeniem, a przy okazji będzie dawało nam frajdę. Ale z uwagi na to, że środków na rozkręcenie tego typu interesu jest mało, wymyśliliśmy sobie, co by to mogło być, jeśli chodzi o ciuchy.

Dominika: Coś prostego, podstawowego, również dla dzieci.

Łukasz: Ubrania basicowe to są T-shirty, bluzy, long sleeve'y i ubrania dziecięce.

Dominika: Chcieliśmy, żeby jak najwięcej ludzi mogło skorzystać z naszego pomysłu – od dużego do małego. Rzeczywiście, może się wydawać, że są to ubrania dla dorosłych, takie bardzo młodzieżowe, ale tak nie jest. Rodzice kupują rzeczy maluchom, potem większe dzieci mieszczą się w najmniejsze rozmiary dla dorosłych – XS, więc dziesięcio-, dwunastolatki też są naszymi klientami. Później młodzież – to wiadomo, ale też dorośli, którzy często kupują ubrania tego typu, żeby ubrać się jak dzieci. I są jeszcze dziadkowie – oni kupują dla maluchów.

Łukasz: Szukaliśmy prostej formy basicowej dla tych ubrań, ale Dominika projektuje i myśli o tych rzeczach w taki sposób, by nie były kolejnym ubraniem, ale żeby coś ze sobą niosły, jakąś myśl, wartość dodaną. Wspólnie zdecydowaliśmy, że zwierzaki są wdzięcznym tematem, a w związku z tym, że Dominika projektuje ekologicznie, chcieliśmy znaleźć coś takiego. Jeśli ekologia, to ochrona środowiska; jeśli zwierzaki, to może chronione gatunki. Tak powstała idea chronionych gatunków zwierząt. To, że to będą ubrania z bawełny organicznej z certyfikatem GOTS, wiedzieliśmy od razu. Potem zaczęliśmy zastanawiać się nad tymi chronionymi gatunkami zwierząt. Jakie? W pewnym momencie nas olśniło – ekologia to również promowanie lokalności. Dlaczego mielibyśmy promować globalne gatunki? Skupmy się na tym, co jest najbliżej nas. Staraliśmy dowiedzieć się, jak wiele tych zwierząt mieszka tutaj, obok nas, żyje sobie na plaży. Kiedy siedzimy w Temacie Rzeka czy na bulwarze, tam coś się rusza, choć nawet tego nie widzimy, nie zdajemy sobie z tego sprawy. Potem miałem spotkanie i okazało się, że świat jest mały. Znajoma pracuje w projekcie wislawarszawska.pl.

Dominika: Oni realizowali wtedy projekt ochrony obszarów nadwiślańskich środkowej Wisły. Zajmowali się *stricte* tym, o czym my wtedy myśleliśmy.

Łukasz: Więc poprosiliśmy ich, aby pomogli nam na zasadzie eksperckiej, konsultacyjnej.

Dominika: To byli pierwsi ludzie, którym opowiedzieliśmy o tym projekcie.

Łukasz: Powiedzieli: „Wspaniale!”. Umówiliśmy się zatem i porozmawialiśmy. Otrzymaliśmy wsparcie merytoryczne, które na tamtym etapie było dla nas bezcenne (m.in. od ornitologa). Pozostał nam jeden problem – finansowy, czyli:



fot. Ewa Sawicka

skąd wziąć środki? Zaczęliśmy szukać funduszy, ale w Polsce jest to problem. Są oczywiście fundusze, inkubatory, jest tego dużo, ale przebić się z pomysłem, nie mając nic, tylko ideę, nie jest wcale tak łatwo.

Najlepiej byłoby mieć chociaż biznesplan, prawda?

Łukasz: Najlepiej to niech to działa już rok, tak żebyśmy mogli pokazać „ślupki” ... Inwestorom trudno uwierzyć w młode start-upy tego typu.

Dominika: Nam też wtedy zależało na czasie. Mijały kolejne dni, trzeba było coś robić – zaczynał się sezon letni, najlepszy moment, żeby prowadzić akcję nad Wisłą. I wtedy trafiliśmy na ludzi z serwisu Mintu.me, z którymi zrobiliśmy crowdfunding.

Łukasz: Byliśmy ich drugim projektem, to był nowy serwis, ale stali za nim ludzie z bardzo dużym doświadczeniem. Z rzetelną wiedzą na temat CSR, crowdfundingu i fajnym podejściem do sprawy.

Dominika: W serwisach typu PolakPotrafi.pl wrzucasz projekt, masz obsługę techniczną i tyle. A oni spędzili z nami całe wakacje. To nie było tak, że pomogli nam ruszyć z projektem, a potem powiedzieli: „Dobrze, dalej radźcie sobie sami”. Wsparli nas bardzo merytorycznie, dali kontaktami, których było mnóstwo.

Łukasz: Mintu.me również pojawiło się wtedy na rynku, przez co ich zaangażowanie było podwójne. Na PolakPotrafi.pl jest inaczej. Kiedy mówię ludziom, że zrealizowaliśmy Wisłaki w crowdfundingu, wydaje mi się, że nie wiedzą, o co chodzi, finansowanie społecznościowe – dalej nie wiedzą, ale jeśli powiem PolakPotrafi.pl, to już wszyscy rozumieją. To jest słowo klucz. Więc to było wyzwanie i dla nas, i dla Mintu.me. Popularność serwisu była zdecydowanie mniejsza niż PolakPotrafi.pl, co wygenerowało też więcej zabawy. Nasz crowdfunding był ciekawy, ponieważ innowacyjny w swym pomysle. Mieliliśmy już ekologiczne przesłanie marki, bawełnę organiczną, chronione gatunki zwierząt, ale zastanawialiśmy się, czy możemy znaleźć coś jeszcze? I Dominika wpadła na pomysł, że 5 zł z każdego sprzedanego ubrania przełączymy na wsparcie tych chronionych gatunków, o których mówimy. I to był nasz kolejny krok. Tu się pojawiła śmieszna sytuacja – musieliśmy znaleźć organizację, która zechce od nas te pieniądze przyjąć.

Dominika: Były obawy. Mówiono nam: „My się tym nie zajmujemy”.

Łukasz: I spotkaliśmy się z Ogólnopolskim Towarzystwem Ochrony Ptaków. Ich marzeniem była seria ubrań ze zwierzętami, więc na poziomie idei się połączyliśmy. Wymyśliliśmy fajny rodzaj crowdfundingu – nazwaliśmy go roboczo „crowdfunding społecznie odpowiedzialny” i trochę go reklamo-

waliśmy. Skoro chcemy zrobić ubrania, z których 5 zł będzie przekazywane na ochronę ptaków, to założyliśmy, że crowdfunding też będzie taki, więc 5 zł z każdej wpłaty przekazywaliśmy na te gatunki. To był pierwszy element innowacyjny, drugi był taki, że wyszliśmy poza internet – zaprosiliśmy ok. 30 firm i organizacji, m.in. firmy działające w nurcie ekologicznym (np. producentów ekologicznych kosmetyków) oraz wegetariańskie i wegańskie lokale w Warszawie. Można było przyjść sobie do Tematu Rzeka, Cudu nad Wisłą czy Hocków Klocków i zamówić drinka Wisłaka. Ze sprzedanych drinków 5 zł przekazywaliśmy na zwierzaki, a resztę na crowdfunding. W ostatnim dniu w naszym serwisie pojawiły się nagrody specjalne (np. dla Tematu Rzeka) o równowartości tych sprzedanych drinków. Takie zastrzyki finansowe od partnerów zewnętrznych w ostatniej chwili były genialne.

Wyszliśmy z założenia, że crowdfunding jest na tyle jeszcze u nas odległy, że powinniśmy wyjść do ludzi, mówiąc: „Idź do Tematu Rzeka, kup sobie drinka Wisłaka, nie musisz bawić się w internet, jeśli nie chcesz”. I to rzeczywiście zadziałało. Kawiarnie wyszły super. Jednak działań w „realu” było więcej. Zrobiliśmy fajną konferencję prasową w MiTo art, z której jeden z partnerów zrobił nam profesjonalną transmisję online w internecie. Przyszli na nią specjaliści z Wisły Warszawskiej i z OTOP-u, poznaliśmy naszych ludzi i krok po kroku wytłumaczyliśmy, na czym polega projekt – bez owijania w bawełnę, chcieliśmy o tym rozmawiać bardzo transparentnie.

Wydaje mi się, że w tak nietypowym projekcie transparentność jest rzeczywiście bardzo ważna. A Wasz pomysł to chyba w ogóle pierwsza taka inicjatywa w Polsce. Zaczęliście wisłakową działalność nie jako firma, ale jako przedsięwzięcie oparte na szeroko rozumianej współpracy. Współpracy między Waszą dwójką, a potem również między partnerskimi organizacjami, firmami, internautami i konsumentami. Czy w tym procesie współpracy, który kształtował się częściowo organicznie, macie jakiś nadrzędny cel, misję?

Dominika: Chcemy, żeby ekomoda stała się bardziej dostępna i żeby zwiększała się świadomość konsumentów. To jest nasza misja. Bez tej świadomości trudno jest działać, bo mówimy wtedy o czymś, czego ludzie nie rozumieją.
Łukasz: Dlatego oferujemy ubrania „basicowe”. Każdy chce mieć bluzę, T-shirt. To jest standardowe.

Dominika: Na początku mieliśmy takie hasła: ekologia, edukacja, moda, zwierzaki, radocha. Cały czas nam towarzyszą. Jeśli chodzi o edukację, to myśleliśmy, że będzie trudno opowiadać o tych zwierzakach, ale okazuje się, że jest

dla ludzi jest to bardzo ciekawe. Są zainteresowani tymi gatunkami, a kiedy dowiadują się, że pochodzą one znad Wisły, to reagują zaskoczeniem i na ogół uśmiechem.

Łukasz: Widać to szczególnie na targach. Wspaniałe są sytuacje, gdy podchodzą do nas małe dzieci i się przeglądają. Podoba im się grafika, więc mamy taką specjalną paletę, pokazujemy wszystkie grafiki i wyjaśniamy im, co to za zwierzę, to trochę taka lekcja biologii. Dzieciaki są zainteresowane, rodzice również.

A mogę zadać Wam pytanie: czy to się opłaca?

Łukasz: Zaczyna się opłacać. Wisłaki właśnie polecały do Hamburga. Rozpoczynamy ten etap, czyli sprzedaż zagraniczną, ale nie detaliczną, tylko hurtową. Właśnie sfinalizowaliśmy pierwszą transakcję z niemieckim butikiem stacjonarnym i sklepem internetowym.

Dominika: To jest duża różnica. Nawet nie chodzi o to, że chcielibyśmy podpisywać w Polsce tak duże zamówienia, ale o to, że sklepy zagraniczne kontraktują te kolekcje, co w Polsce jest rzadkością. Tutaj wszyscy działają komisowo. Dla projektantów jest to bardzo niekomfortowe rozwiązanie, choć dla bardzo wygodne dla sklepów, bo niczego nie ryzykują.

Dominika: Komis, jak wiadomo, nie jest gwarantem sprzedaży. Więc gdy sklepy kupują, w ich interesie jest sprzedać kolekcję, bo sezon się kończy i trzeba coś z tymi rzeczami zrobić. Tak działają sklepy na świecie, nawet internetowe start-upy.

To pewnie będzie się zmieniało, tym bardziej, że coraz więcej młodych designerów kreuje i promuje swoje marki na Zachodzie.

Dominika: W Polsce jest tak, że każdy może założyć sobie markę i być projektantem. Taki mamy teraz trend. Wiele osób po prostu nie ma o tym pojęcia, psują rynek, oferując niskie ceny albo przystając na warunki komisowe z jakimiś abstrakcyjnymi kosztami.

Jednak rynek to pewnie zweryfikuje.

Dominika: Na pewno. Teraz jest taki boom, ale jeszcze dwa, trzy lata i te marki naturalnie znikną.

Kolejne pytanie dotyczy reakcji otoczenia na wasz biznes. Jak reagują inni? Chodzi mi o rodzinę, przyjaciół, partnerów biznesowych, wystawców, projektantów grafik itd.

Łukasz: Jeśli chodzi o partnerów biznesowych, z którymi robiliśmy crowdfunding, to się z nimi zaprzyjaźniliśmy. Co ważne, nie spotkaliśmy się z reakcją: „Co wy robicie?”. Wszyscy są pozytywnie zaskoczeni, co jest fajne.

Dominika: Oczywiście zdarzają się negatywne opinie, np. w internecie, ale to jest chyba kwestia hejtu, Polska jest w światowej czołówce hejtu. Nie przywiązujemy do nich specjalnie uwagi, choć czasem bywają inspirująco zabawne.

Łukasz: W tym wypadku chodziło o to, że ktoś nie mógł zrozumieć, że u nas bluza kosztuje tyle, ile kosztuje, a według niego jest warta 50 zł. Przez pewien czas próbowaliśmy uświadamiać ludziom, że nie produkujemy ubrań w Chinach, ale tu, w Polsce, a to ma swoją wartość, cenę oraz gwarancję, że klient będzie zadowolony z produktu. Dlatego te rzeczy są droższe.

Łukasz: Kiedyś też spotkaliśmy się z krytyką, że przekazywanie przez nas 5 zł to tylko chwyt marketingowy.

Dominika: Ktoś to odczytał tak, że to ubranie warto kupić tylko ze względu na to 5 zł, i napisał, że nasza cena jest wysoka, więc zrozumiałby, gdybyśmy przekazywali na zwierzaki 150 zł. Tutaj pojawia się wspomniana wcześniej kwestia świadomości w modzie. To 5 zł jest symboliczne i ma inspirować ludzi do podobnych gestów.

Ile kosztuje u Was bluza?

Łukasz: Z kapturem – 259 zł.

Więc 5 zł w stosunku do ceny to rzeczywiście wydaje się niewiele, choć pewnie nikt nie bierze pod uwagę tego, że są jeszcze koszty.

Łukasz: Nikt też nie bierze pod uwagę, że z tego typu akcji organizowanych przez duże korporacje przekazuje się 1 grosz z każdego produktu.

Dominika: U nas jest 5 zł. Jednostkowo nie wiadomo, czy jest to mało, czy dużo, ale sumując, to nie są małe pieniądze. Próbuje też uświadomić ludziom, że tak naprawdę, jeśli chcą zrobić coś dobrego – czy wesprzeć zwierzaki, czy cokolwiek innego – to mogą to uczynić również samodzielnie.

A teraz mam pytanie o klientów. Już mniej więcej opisaliście, kim oni są, że są to w sumie wszystkie grupy wiekowe. A czy jesteście w stanie ocenić, co dla waszych klientów jest ważne? Kiedy rozmawiałam z prezesami firm, na pytania o społeczną odpowiedzialność firm i o to, co jest ważne dla klientów, odpowiadali, że dla klientów liczy się przede wszystkim cena. Najpierw jest cena, potem jakość, a na końcu ewentualnie jakieś wartości dodane. Wy jesteście w specyficznym biznesie, stąd pytanie: jak Wy byście to ocenili: co dla Waszych – specyficznych, jak by nie było – klientów jest ważne?

Dominika: Myślę, że to nie jest jedna uniwersalna cecha dla wszystkich, jest dużo takich kwestii. Po pierwsze jednak estetyka produktu – podoba mi się ubranie i to że, jest biało-czarne, ma taką grafikę. To decyduje w pierwszej kolejności. Łukasz: Dobrym miejscem na bezpośredni kontakt z klientem są targi. Tam widzimy, że grafiki mają duże znaczenie, to one zachęcają ludzi, żeby podejść i dowiedzieć się, czym jest dany produkt. Opowiadam wtedy o historii i – co jest fajne – każdy zawsze wysłucha mnie do końca. Mówię wszystko w telegraficznym skrócie. Czasami spotykam się z reakcją: „organiczna bawełna?” i widzę, że dana osoba nie ma pojęcia, o co chodzi, i ma przecucie, że jest to jakiś spisek. Wówczas reaguję, starając się wytłumaczyć, czym jest ten materiał. Zdecydowanie prościej jest, gdy podchodzi obcokrajowiec – oni po prostu wiedzą, czym jest organiczna bawełna, dla nich fajne jest to, że na grafikach są zwierzaki z tego miasta i mogą potraktować to ubranie jak pamiątkę.

To dobry pomysł! Możecie zacząć je sprzedawać na lotnisku.

Dominika: Musimy o tym pomyśleć.

Łukasz: Kiedy mówię: „To są zwierzęta z tej Wisły, z tego miasta” i jeszcze wymieniam je po kolei, to pojawia się reakcja „wow!”. Czasem ludzie widzą w tych zwierzakach siebie i to też jest super.

Dominika: To jest spowodowane tym, że można sobie wybrać zwierzaka, więc decydując się na ubranie, zastanawiasz się, co będzie do ciebie najlepiej pasowało: wydra, bóbr, podróżniczka. Ja to zauważyłam po czasie, na początku nie byłam tego świadoma. Na przykład byli klienci, tata z synem, po prezent dla żony. Wzięli wydrę i jeden powiedział: „Ale nie mów jej, że to jest wydra, bo się obrazi”.

Łukasz: Albo kobieta, która przyszła ze swoimi córeczkami czy wnuczkami na zakupy przedświąteczne, starsza pani w gronie swojej świty: trzech, czterech małych dziewczynek. Wskazując na bobra, powiedziała: „To będzie dla

wujka Waldka”, a na wydre: „a ta dla wujka Michała”, po czym dodała: „Są rybakami, bardzo im się spodoba”. To też jest fajny aspekt. Są też klienci, którym się podoba jakość tych ubrań, gdy ich dotykają, zachwycają się delikatnością dzianiny organicznej.

Dominika: No i sam motyw zwierzaka. Widząc zwierzaki, ludzie podchodzą i czasem pytają: „A macie buldożka francuskiego?”. Mówimy, że to są zwierzęta znad Wisły, dzięki, pod ochroną.

Łukasz: Klientom na tyle podoba się marka, że mówią nam, co jeszcze ich zdaniem byłoby potrzebne w asortymencie. I to jest fajne – crowdsourcing, czyli czerpanie z pomysłów innych ludzi.

Mam też pytanie o to, czy i w jakim zakresie współpracujecie z klientami lub z innymi interesariuszami?

Dominika: Pierwszy pomysł był taki, że to nasza marka, więc sami decydujemy.

Łukasz: Ale później pomyśleliśmy, że tych zwierząt jest tak dużo, a my mamy tyle zdjęć, że można by było wspomóc się opinią innych. Wtedy poznaliśmy zasady crowdsourcingu.

Dominika: I zrobiliśmy na Facebooku konkurs dotyczący zwierzaków. Zaproponowaliśmy trzydzieści zdjęć.

Łukasz: Zasada była prosta: osiem zwierzaków, które zdobędą najwięcej lajków, znajdzie się na ubraniach. Konkurs był przyjemny – zdjęcia były fajne, zwierzaki zabawne, niekiedy wzruszające, a nazwy ciekawe. Kilku zwycięzców pokryło się z naszymi typami, ale nie wszystkie. Chcieliśmy mewę śmieszkę, a nie chcieliśmy bobra ani wydry, tymczasem okazuje się, że to nasze koronne produkty.

Czyli można zaufać tłumowi.

Dominika: Ciekawe jest to, że te wybory pokrywają się ze sprzedażą. Trójka, która była najwyżej punktowana: zimorodek, wydra i bóbr, to są najlepiej sprzedające się produkty. Oczywiście nie są to jakieś ogromne różnice, nie jest tak, że tylko te produkty się sprzedają, a inne nie, ale rzeczywiście są najbardziej popularne. Teraz, gdy będą powstawać kolejne kolekcje, poprowadzimy je tak samo.

Macie zamiar zrobić ten projekt crowdsourcingowy osobno, czy na Facebooku?

Łukasz: Na Facebooku, bardzo prosto i konkretnie. Ci, którzy tam są, dobrze wiedzą, jak ta marka powstała, i myślę, że chętnie włączą się w zabawę po raz drugi. Jeśli dołącza ktoś nowy, to nagle pojawia się powiadomienie o ośmiu lajkach od jednej osoby. Więc ludzie rzeczywiście znajdowali na to te 30 sekund do minuty. Podczas crowdfundingu zrobiliśmy jeszcze dwie wystawy, jedną na Wawa Design Festival.

Dominika: Pod każdym ubraniem umieściliśmy plansze z miejscem na komentarz. Opinie były przeróżne, łącznie z dziecięcymi malowidłami.

Ale chociaż konstruktywne?

Łukasz: Tak, znaleźliśmy np. informację, czy lepsza jest bluza z dużym zwierzakiem, czy z małym. Okazało się, że zdania były podzielone prawie pół na pół. Pierwotnie planowaliśmy tylko duże, ale skoro było zainteresowanie także małymi, to takie też zrobiliśmy. Zaufaliśmy społeczności. Dużo ludzi mówi, że to jest marka, która wyszła z potrzeby tłumy.

Od początku byliście społecznościowi, o czym świadczy chociażby ten crowdfunding, więc po prostu kontynuujecie to cały czas?

Dominika: Tak, to był dla nas *feedback*, że warto to robić.

W tym miejscu muszę zadać pytanie, o rolę mediów społecznościowych. Crowdfunding, crowdsourcing – to już wiemy, ale czy możecie coś jeszcze powiedzieć o mediach społecznościowych? Czy wydaje się wam, że bylibyście w stanie rozkręcić ten biznes parę lat temu, gdy jeszcze nie było Facebooka, crowdfundingu? Czy byłoby to możliwe?

Dominika: Na pewno jest jedna różnica – wtedy było o wiele mniej marek. Są marki sprzed pięciu lat, które istnieją i bardzo dobrze sobie radzą, ale dużo też przeminęło. Teraz o wiele łatwiej zaistnieć w świadomości klientów. Wcześniej targi były kilka razy w roku i wszyscy na nie przychodzili, bo nie było innych miejsc, teraz w każdy weekend tylko w Warszawie jest kilkanaście takich inicjatyw, nawet pewien przesyt. A jeśli chodzi o media społecznościowe – zdobyliśmy klientów dzięki Facebookowi, Instagramowi, crowdfundingowi. Gdyby

te kanały nie istniały, całe przedsięwzięcie trzeba byłoby zupełnie inaczej prze-myśleć. Nie wiem, czy zwyczajny sklep stacjonarny miałby sens.

Łukasz: Staramy się łączyć media społecznościowe, wykorzystywać ich funk-cjonalność. Mamy Pinteresta, na którym są nasze galerie, np. galeria ze wszystkimi zdjęciami wydr wybranymi z Internetu. Jest ona kompatybilna z naszą stroną. Jeśli kilkakrotnie klikniemy w ilustrację wydry na stronie, przejdziemy do galerii wszystkich wydr. Staramy się to ze sobą łączyć. Instagram też jest ważny, teraz chyba nawet najważniejszy.

Dominika: Tak, ale Facebook w naszym przypadku działa najprężniej.

Łukasz: Fajnie, że każdego dnia zyskujemy coraz więcej fanów, ich liczba ewi-dentnie rośnie. Nie wiem, czy dzięki mediom społecznościowym, czy w ogóle dzięki mediom, bo dużo o nas piszą. Zgłaszają się do nas np. z gazet z prośbą o przesłanie zdjęć. Ostatnio był artykuł o dzieciach i rodzicach, którzy są tak samo ubrani, i o tym, jakie marki wybierają. Także stajemy się zauważalni.

Jaki, Waszym zdaniem, jest klucz do rozwijania takiego przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia opartego na misji społecznej, ekologicznej? Wcześniej mówi-łeś o transparentności, czy jest coś jeszcze?

Dominika: Moim zdaniem przede wszystkim trzeba to robić prawdziwie. Jeśli tego zabraknie, prędzej czy później to wyjdzie. Trzeba mieć jakiś backup, pokazać, że wiemy, o czym mówimy. Teraz ekoproduktów, które nie są eko-produktami, jest mnóstwo. Jest to też problem dla klientów, bo oni jeszcze się w tym gubią. Staramy się rzetelnie przedstawiać – co, jak, dlaczego, co ozna-cza ten certyfikat i dlaczego jest to ważne. Jesteśmy daleko od stwierdzenia: „eko, bo eko jest modne”.

Łukasz: Czasami widzimy, że klient przyszedł tylko po to, żeby obejrzeć ubrania, nie ma zamiaru kupować, ale wtedy i tak wolę mu powiedzieć, co sobą reprezentujemy, żeby wiedział na przyszłość. Może kiedyś trafi na nasze produkty albo sobie o nich przypomni. Chcemy rozbudzać zainteresowanie i świadomość, to jest ważne.

Wracamy do tego, o czym mówiliśmy – co jest ważne dla klienta.

Dominika: W 2010 r. pisałam w szkole pracę dyplomową o świadomym konsu-mencie i świadomym projektancie. Znalezienie materiałów było wtedy bardzo trudne. Brakowało książek, w internecie wszystko było po angielsku. Teraz jest inaczej. Niestety, niektórzy to wykorzystują. W supermarketach można kupić

bawełnę organiczną z certyfikatem „made by supermarket” – nic za tym nie idzie, to jest tylko etykieta.

Łukasz: Wiele marek wykorzystuje to, że rzeczy eko stały się modne. Każdy chce w swój produkty włożyć słowo „eko”, a to brudzi rynek.

Dominika: I zniechęca konsumentów. Jeśli ktoś nie chce się bardziej zaangażować, poszukać informacji, to stwierdza, że pewnie znowu ktoś chce wykorzystać modę na ekologię.

Łukasz: Są jednak też klienci, którzy przyznają, że ekologia jest dla nich ważnym aspektem.

Cały czas przekazujecie 5 zł na ochronę gatunków zagrożonych. To ma dla kogoś znaczenie?

Łukasz: Raz tylko ktoś z przymrużeniem oka powiedział na targach: „Sprawdź to”. Ale właśnie o to chodzi. Sprawdź!

Dominika: Podpisaliśmy umowę z OTOP-em – Ogólnopolskim Towarzystwem Ochrony Ptaków i rozliczamy się z nimi.

Łukasz: Ostatnio przekazaliśmy pierwszą transzę i wstawiliśmy zdjęcia, żeby pokazać, co za te pieniądze zostało zrealizowane. Na stronie pojawił się link do całego programu, żeby pokazać ludziom, że to nie są puste słowa i gesty.

I znowu dochodzimy do transparentności...

Łukasz: Tak samo zależało nam na transparentności podczas crowdfundingu. Jak mieliśmy imprezę z OTOP-em, to ich przedstawiciel przywiózł ze sobą całą prezentację, żeby pokazać, na co te środki pójdą. Na tamten moment to było dla mnie wspaiałe. Mamy jeszcze filmy z tej konferencji, trzeba je kiedyś udostępnić na naszym kanale na YouTube.

Czy macie wyobrażenia, jak ta firma będzie wyglądała za kilka lat? Czy misja ekologiczna będzie cały czas tak samo ważna, gdy staniecie się dużą firmą (o ile w ogóle chcecie się taką stać)? Czy możliwy jest taki scenariusz, że wykluczycie misję i skoncentrujecie się na zwykłym biznesie?

Łukasz: Wydaje mi się, że gdyby tak się stało, to stracilibyśmy jakieś 75% tego, co zrobiliśmy do tej pory.

Dominika: To nie miałyby sensu. Sam pomysł, że Wisłaki mają być ekologiczne, wziął się stąd, że ja już wcześniej robiłam takie projekty i stwierdziłam, że nie

mogę pracować w konwencjonalnym nurcie mody. To po prostu zniweczyłoby wszystko, co robiłam wcześniej. Postawiłabym na tym kreskę.

Łukasz: Nie chciałbym być wtedy w swojej skórze i tłumaczyć ludziom, dlaczego to zmieniliśmy. Wierzę, że ludzie lubią nas i chcą nosić nasze ubrania, ponieważ popierają to, co się tu dzieje.

A czy uważacie, że polski rynek sprzyja tworzeniu tego typu firm? Nie tylko w waszej branży, ale ogólnie. Czy łatwo jest u nas zakładać i prowadzić firmy oparte na misji społecznej lub ekologicznej? Jakie są główne trudności?

Łukasz: Gdy szukaliśmy partnerów do crowdfundingu, to rozmawiałem z firmą, która dystrybuje kosmetyki ekologiczne. Powiedziano mi: „Nie róbcie tego, to jest żaden biznes, 1% moich przychodów jest z tego, nie w tym kraju”. Nie było to motywujące, ale z drugiej strony uznaliśmy, że nasz pomysł jest ambitny. Dominika: Dla mnie ważna jest jedna, podstawowa rzecz: jeśli lubisz coś robić, to ci to wyjdzie. Jeśli czegoś nie lubisz i robisz to, bo musisz, nie wyjdzie ci. Ważna jest również cierpliwość.

Łukasz: I konsekwencja. Żeby to był prosty, łatwy komunikat, cały czas ten sam. Jeśli nie wejdzie do głowy konsumenta raz, to wejdzie za drugim, za trzecim, za czwartym razem.

Dominika: Tak naprawdę na rozkręcenie marki w biznesie modowym potrzeba nie pół roku, nawet nie rok. W Polsce potrzeba co najmniej trzech lat, żeby zaistnieć w świadomości, pokazać, że taka marka istnieje. Nie jest to łatwe, nie zarabiamy kokosów, dopiero zaczynamy wychodzić ponad zero. Widzę jednak, że to ma sens, zwłaszcza z tą zagraniczną opcją. Pewnych rzeczy nie da się przyspieszyć. Potrzeba cierpliwości, żeby doczekać sukcesów.

Łukasz: My też mieliśmy zupełnie inny start niż zwykle firmy i to jest też bardzo ważne. Zanim sprzedaliśmy pierwszy produkt za pieniądze, sprzedawaliśmy bony na ubrania w crowdfundingu, które ktoś sobie wymieniał, np. 100 czy 250 zł na konkretny produkt. Ci, którzy wzięli udział w crowdfundingu, nawet nie wpłacając pieniędzy, ale także po prostu lajkując akcję lub udostępniając ją dalej, też byli zainteresowani i czekali na te produkty. Więc nasza promocja była związana z crowdfundingiem. Nie odzywaliśmy się do mediów, pisząc: „Napiszcie o naszej firmie”, ale: „Napiszcie o naszym projekcie crowdfundingowym”, i odzew był zawsze. Kiedy już o nas wspomnieli, to byli zainteresowani, czy nam wyszło i o tym też chcieli informować.

To było cały czas oryginalne, inne, to nie była po prostu kolejna firma.

Łukasz: To był pierwszy crowdfunding modowy w ogóle. Wcześniej nikt nie wpadł na to, że w crowdfundingu można zbierać pieniądze na modę.

Dominika: A przynajmniej się o tym nie dowiedzieliśmy.

Macie nawet takie hasło promocyjne.

Łukasz: To jest koronne, ciekawe hasło, więc musieliśmy je sprawdzić. Nic nie znaleźliśmy.

Ale ogólnie na świecie, czy w Polsce?

Łukasz: W Polsce na pewno nikt go nie wykorzystał

A szukaliście na świecie?

Łukasz: Szukałem, ale trudno to zweryfikować, tych portali jest bardzo dużo. To, że nie ma tego na Kickstarterze, wcale nie znaczy, że nikt nie wymyślił tego wcześniej lub gdzie indziej.

A czy sądzicie, że tematyka ekologii, odpowiedzialności społecznej to taka chwilowa moda, czy jest to coś, co w świadomości konsumenckiej będzie coraz ważniejsze?

Dominika: Wydaje mi się, że stanie się to normą. To dobrze, że się o tym mówi, ale na Zachodzie wszyscy już to wiedzą.

Łukasz: Zobaczymy, co się teraz dzieje ze zdrową żywnością, jak ludzie podchodzą do tego tematu. To jest moda. Moim zdaniem zaczęło się to od zdrowej żywności, a może nawet od zdrowego trybu życia, czyli biegania, ćwiczeń itd. Odżywiam się dobrze, więc czemu mam się nie ubierać zdrowo? Te ubrania mają aspekt zdrowotny, ponieważ ten rodzaj bawełny nie wywołuje alergii. Jest więc odpowiednia dla dzieci, a jeśli ktoś ma wrażliwą skórę, powinien koniecznie nosić ubrania z bawełny organicznej. To jest także zdrowy styl życia. W kraju rozwija się to coraz bardziej, jestem tego pewien.

Dominika: Dla mnie to cały czas jest narzędzie. Teraz stało się głównym tematem, *clou* marki, ale to nie do końca prawda, ponieważ estetyka jest zawsze decydująca. I jeśli ekologia stanie się za 5 lat czymś normalnym, będzie dla

ludzi oczywista, to będą szukali czegoś więcej. I tutaj ważna jest cała idea marki – zwierzaki, lokalność. Mamy dużo innych argumentów, a ekologia jest tylko narzędziem.

Zawsze można się też rozwijać w innych obszarach.

Łukasz: Mamy pomysł na „Wisłaki w gościach”, czyli np. zwierzęta znad Tamizy. Potencjał jest ogromny, tylko znowu pojawia się problem podstawowy, czyli fundusze.

Możecie spróbować wykorzystać wasz pomysł na crowdfunding na lokalnych rynkach. Tylko to pewnie wymaga sporo pracy, chociażby znalezienia partnerów.

Dominika: Bardzo dużo. Pół roku pracowaliśmy przed ruszeniem.

Łukasz: Tak jest z każdą produkcją: najprościej coś odpalić, nawet wyprodukować, ale pytanie, co zrobić z tym dalej.

Dominika: Nic się samo nie nakręca, codziennie poświęcamy temu czas.

Łukasz: Teraz, gdybyśmy uruchamiali crowdfunding, to zupełnie inaczej bym go poprowadził. Rekord zebrany w Stanach na Kickstarterze to 95 mln dolarów. Choć tam jest inaczej, tam to narzędzie się narodziło. Tam jest w ogóle inna mentalność. Wydaje mi się, że dobry crowdfunding musi być tak skonstruowany, żeby sam przyprowadził potencjalnego wspierającego. Chodzi o to, żeby ta osoba czekała na rozpoczęcie projektu, żeby cała akcja promocyjna działała już przed jego przed uruchomieniem. W momencie startu wspierający już jest, po prostu czeka, wręcz prosi, żebyśmy wystartowali. Wtedy można przez pierwsze dwa dni zebrać 100%, a reszta to już jest dodatek. Trzeba jednak crowdfunding przeżyć, przeanalizować, żeby wiedzieć, jak go potem ulepszać. To jest naprawdę niesamowite narzędzie.

Czy jest jakaś firma, polska lub zagraniczna, której działalność jest dla was inspiracją, wzorem?

Dominika: Jeśli chodzi o dziecięce rzeczy, to jest taka szwedzka firma Mini Rodini. Na rynku funkcjonują już prawie 10 lat i są w 100% ekologiczną marką, działającą na całym świecie, przy czym mają bardzo fajne produkty dla dzieciaków. Są znani z tego, że co sezon proponują śmieszne, zaskakujące, bardzo fajne nadruki. Ostatnio czytałam ich raport o tym, jak to w ich firmie wygląda,

dłaczego są ekologiczni, co za tym idzie. Jeśli chodzi o polskie firmy, jest wśród nich kilka ekologicznych, które są fajne, ale czy biznesowo i modowo są autorytetem? Nie powiedziałabym tego.

Łukasz: Interesują nas teraz firmy, które próbują działać globalnie.

Polskie?

Łukasz: I polskie, i zagraniczne.

Dominika: Ale nie ma firmy *stricte* ekologicznej, zwłaszcza z ubraniami dla dorosłych, która odniosła sukces międzynarodowy. Może prędzej te dziecięce, bo moda dziecięca szybciej się rozwija. W modzie dorosłej jest zbyt duża konkurencja, a to wymaga większych nakładów finansowych.

Na koniec chciałabym wrócić do historii marki, którą opowiadacie klientom. Nie wiem, na ile wyszło to u Was spontanicznie, a na ile jest przemyślane, natomiast, szczególnie w przypadku firm, które rozkręcają działalność w oparciu o jakieś wartości, storytelling, czyli opowiadanie historii, jest jedną z kluczowych technik marketingowych.

Łukasz: Ludzie bardzo lubią słuchać o tym, jak firma powstała.

Dominika: To jest bardzo widoczne na targach. Klienci przychodzą, oglądają, rozmawiamy i zaczynam myśleć: „Co ja bym robiła, gdybym produkowała normalne ubrania?”. To jest sukienka, w tej ci będzie lepiej, w tej gorzej – to jest takie nudne. A w Wisłakach jest tyle aspektów do poruszenia, mamy o czym rozmawiać.

Łukasz: My jeszcze nigdy nie poruszaliśmy tematu „jak będziesz w tym wyglądała” [śmiej].

Co jest w zasadzie istotą produktu takiego produktu.

Dominika: No właśnie. To przyszło naturalnie, ale rzeczywiście, gdybyśmy robili zwykłe ubrania byłoby po prostu nudno.

Łukasz: Ta marka generuje dużo uśmiechu, zwłaszcza gdy mówimy: „ten czarno-biały stworek to jest bóbr” i słyszymy „Naprawdę?”. A jak ktoś zgadnie, jest z siebie bardzo dumny.

Dominika: Mnie najbardziej podobają się klienci na dużych targach, którzy zwyczajnie są zmęczeni. Oglądają nasze rzeczy, Łukasz zaczyna coś do nich

mówić i oni nieśmiało podnoszą kąciki ust. Przychodzą bez energii, a wychodzą uśmiechnięci. Obcowanie z nimi daje frajdę!



WISŁAKI

Dominika Nازیębły – rocznik 1986. Absolwentka łódzkiej Akademii Sztuk Pięknych, w 2010 r. obroniła dyplom w pracowni projektowania ubioru. W 2012 r. wyróżniona przez brytyjski portal Not Just a Label tytułem 'Black Sheep' – najbardziej obiecujący młodzi projektanci na świecie. Na swoim koncie ma liczne publikacje w magazynach polskich i zagranicznych m.in.: Sublime Magazine, Fiasco Magazine, Contributor Magazine, Fashion Magazine, Elle, Moda&Styl, Wysokie Obcasy, Art&Business. W projektowaniu najbardziej interesuje ją świadomy design, w tym nurcie tworzy swoje kolekcje. Jako narzędzi projektowych używa upcyclingu, recyklingu, wykorzystuje także tkaniny ekologiczne. Estetycznie jej projekty można określić jako świeży design z przymrużeniem oka. Kolekcję Cold Summer prezentowała podczas łódzkiego Fashion Weeku oraz na wystawie młodych designerów europejskich [C]Kult w Paryżu. Od grudnia 2014 r. prowadzi markę WISŁAKI.

Łukasz Gosławski – urodził się 27 lutego 1986 r. w Warszawie. W 2012 r. obronił pracę magisterską na Wydziale Aktorskim i z tytułem magistra sztuki opuścił mury wrocławskiej PWST. Od 2011 r. gra na scenie Teatru Nowego im. K. Dejmka w Łodzi. W 2015 r. ukończył studia na kierunku Organizacja Produkcji Filmowej i Telewizyjnej w PWSFTviT im. L. Schillera w Łodzi. Nieustannie głodny wiedzy, jest pasjonatem nowych technologii w sztuce i teatrze, interesuje się historią, warszawski aktywista i manager WISŁAKÓW. Na stałe mieszka w Warszawie.

Podsumowanie

W ramach podsumowania zestawiono oraz porównano najważniejsze i najciekawsze zdaniem autorki fragmenty odpowiedzi udzielonych na pytania. Te, które są charakterystyczne dla poszczególnych przedsiębiorstw, zaprezentowano w poniższych tabelach, a pozostałe, na podstawie których można wyciągnąć wspólne wnioski, zamieszczono w części opisowej.

Przedział wiekowy rozmówców waha się między 25 a 39 lat. Wszystkie osoby miały już wcześniejsze doświadczenie zawodowe w innych obszarach. Przebadane przedsiębiorstwa działają dość krótko na rynku, a dwa z nich (Asante Bamboo Bikes i Plan Planeta) powstały bardzo niedawno, odpowiednio cztery i osiem miesięcy temu. Jeśli chodzi o formę prawną i wielkość badanych przedsiębiorstw, są to jednoosobowe działalności gospodarcze prowadzone przez założycieli współpracujących w miarę potrzeb z zewnętrznymi osobami lub przedsiębiorstwami. Wyjątkiem jest Migam, które zatrudnia obecnie 20 osób i planuje zwiększyć zatrudnienie. Trzy z badanych firm (Migam, NotJustShop, Wisłaki) są już obecne na rynkach zagranicznych, a Asante Bamboo Bikes ma to w swoich planach.

Praktycznie wszystkie badane przedsiębiorstwa funkcjonują obecnie na granicy opłacalności. Założyciele trzech z nich mówią otwarcie, że działalność na chwilę obecną nie jest opłacalna (Asante Bamboo Bikes, NotJustShop, Plan Planeta). Przy czym Igor Pielas z Asante twierdzi, że jego biznes teoretycznie może się opłacać, jeśli tylko uda mu się osiągnąć odpowiednią skalę produkcji i sprzedaży. Przeszkodą mogą być wysokie ceny produktu w Polsce, niezbyt zamożni konsumenci i niszowość rynku, na którym operuje. W przypadku Wisłaków działalność zaczyna się opłacać dzięki rozpoczęciu hurtowej sprzedaży na rynku niemieckim. Natomiast założyciele Migam twierdzą, że ich działalność jest opłacalna, chociaż cały czas inwestują w rozwój firmy i jak przyznają: „Gdy dochodzimy do *break-even point*, to kogoś zatrudniamy i znów jesteśmy pod kreską.”

Wszystkie przedsiębiorstwa jednoznacznie twierdzą, że reakcja otoczenia na ich pomysł i działania była i jest bardzo pozytywna. Igor z Asante uważa wręcz, że otoczenie bardziej wierzy w pomysły jego firmy niż on sam, a dzięki pozytywnemu odbiorowi produktu na rynku musiał rozpocząć produkcję pół roku wcześniej, niż planował. W przypadku Wisłaków wskazano na incydentalne przypadki hejtu w internecie.

Tabela 1. Zestawienie informacji nt. roku rozpoczęcia działalności, misji, produktu, podstawowych założeń modelu biznesowego oraz aspektu społecznego/ekologicznego badanych przedsiębiorstw

Nazwa	Rok rozpoczęcia działalności	Misja	Produkt	Podstawowe założenia modelu biznesowego	Aspekt społeczny/ekologiczny
Asante Bamboo Bikes	2015	<i>Chcemy stworzyć rowery, które zmienią świat.</i>	Rower z bambusową ramą.	<ul style="list-style-type: none"> Produkcja i sprzedaż oryginalnego, dobrej jakości roweru z bambusową ramą, a także misja społeczna <i>buy one, give one</i>. Rama jest produkowana przez przedsiębiorstwo społeczne w kraju rozwijającym się (Ghanie), rower jest składany w Polsce. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Buy one, give one</i> – jeden sprzedany rower, to przekazanie jednego stypendium dla szkoły w Asante. Wsparanie lokalnej produkcji (w Ghanie i w Polsce). Pozytywny wpływ na poprawę jakości życia w Asante. Połączenie produktów z krajów rozwijających się z rynkami rozwiniętymi.
Migam	2011	<i>Przełamanie bariery w komunikowaniu się między światem osób głuchych i słyszących.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Innowacyjny w skali światowej tłumacz języka migowego online (zdalne połączenie wideo między osobą głuchą, tłumaczem z Migami i miejscem docelowym). Pierwszy na świecie automatyczny tłumacz języka migowego KineCTranslator (analizuje dane w czasie rzeczywistym, rozpoznaje gesty w języku migowym i pokazuje związane z nim słowo oraz zamienia słowa na gesty w języku migowym). 	<ul style="list-style-type: none"> Dostęp do tłumacza Migam w modelu abonamentowym dla firm. Dostęp do tłumacza Migam „na żądanie” dla klientów indywidualnych (darmowy i odpłatny). Sprzedaj dodatkowych produktów takich jak: szkolenia, tłumaczenia materiałów tekstowych i wideo. 	<ul style="list-style-type: none"> Darmowy dostęp do tłumacza Migam dla osób głuchych w określonych porach. Ułatwienie osobom głuchym codziennego życia, ratowanie życia. Zatrudnianie niesłyszących. Edukowanie rynku, że osoby głuche są także klientami.

Nazwa	NotJustShop	Misja	Produkt	Podstawowe założenia modelu biznesowego	Aspekt społeczny/ekologiczny
	Rok rozpoczęcia działalności 2011	Zmienić tych, którzy potrzebowali pomocy na tych, którzy dają ją innym.	Dobrej jakości odzież i akcesoria z oryginalnymi grafikami.	<ul style="list-style-type: none"> Projektowanie, produkcja i sprzedaż wytworzonej w Polsce odzieży i akcesoriów. Produkty współtworzone przez dzieci potrzebujące pomocy i ich rodziny. Przekazywanie części dochodu ze sprzedaży (począwszy od 15%) na pomoc dzieciom. Współpraca z firmami – wspólne tworzenie projektów z zakresu CSR, np. współpraca z fundacją Tesco. 	<ul style="list-style-type: none"> Pomoc³ – wspieranie potrzebujących dzieci (domy dziecka, hospicja) przez przekazywanie przedmiotów kupionych za część dochodów zebraną ze sprzedaży. Pomoc² – zatrudnianie (do szycia produktów, naszywania metek itp.) mam dzieci, którym przekazywana jest pomoc Pomoc¹: <ul style="list-style-type: none"> Angażowanie dzieci, którym była przekazywana pomoc, w różne projekty, głównie w tworzenie grafik na ubrania. Warsztaty twórcze – organizowanie im czasu wolnego w sposób kreatywny i stymulujący pracę zespołową. Wspólne ustalanie, na jaki cel zostaną przekazane pieniądze ze sprzedaży. Pokazywanie dzieciom, że mogą stworzyć coś fajnego i namacalnego, ale przede wszystkim, że mogą mieć wpływ na otoczenie i mogą komuś pomóc. Wspieranie lokalnej produkcji.
Plan Planeta	2015	Promowanie odpowiedzialnej mody oraz wspieranie projektów pomocowych.	Odzież i akcesoria wytworzone w procesie społecznie odpowiedzialnej produkcji.	Sklep internetowy sprzedający odzież, torby, biżuterię i zdjęcia oparty na modelu „podwójnego pomagania”.	<ul style="list-style-type: none"> Sprzedaż produktów wytworzonych w sposób społecznie i ekologicznie odpowiedzialny (np. z certyfikatem Fair Trade). Przeznaczanie części zysku ze sprzedaży każdego produktu (25–50%) na projekty pomocowe. Wspierane projekty pomocowe są realizowane na zasadzie czasowego partnerstwa z organizacjami pomocowymi (np. PAH). Koncentracja na wspieraniu kobiet i dzieci dotkniętych biedą i kryzysami humanitarnymi (np. pomoc dzieciom i kobietom na Ukrainie, żywność dla Nepalu i Syrii, Dom Aniołów Stróżów w Katowicach).

Nazwa	Wisłaki	Rok rozpoczęcia działalności	2014	Misja	<i>Chcemy, żeby ekomoda była bardziej dostępna i żeby zwiększała się świadomość konsumentów.</i>	Produkt	Ubrania dla dzieci i dorosłych z bawełny organicznej i z grafikami zwierząt.	Podstawowe założenia modelu biznesowego	<ul style="list-style-type: none"> • Projektowanie, produkcja i sprzedaż dobrej jakości ubrań dla dorosłych i dzieci z bawełny organicznej z certyfikatem GOTS. • Oryginalne grafiki przedstawiające nadwiślańskie zwierzęta chronione. • 5 zł ze sprzedaży każdego ubrania jest przekazywane Ogólnopolskiemu Towarzystwu Ochrony Ptaków (OTOP) na wsparcie chronionych gatunków zwierząt. 	Aspekt społeczny/ekologiczny	<ul style="list-style-type: none"> • Wspieranie chronionych nadwiślańskich gatunków. • Edukowanie (konsumentów przez promocję produktów, organizacja warsztatów, spacerów dla dzieci). • Bawełna organiczna. • Wspieranie lokalnej (polskiej) produkcji.
-------	---------	------------------------------	------	-------	--	---------	--	---	---	------------------------------	--

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Zestawienie informacji nt. powodów wyboru modelu biznesowego, charakterystyki klientów, angażowania interesariuszy, roli mediów społecznościowych, źródeł sukcesu oraz firm i osób będących inspiracją dla badanych przedsiębiorstw

Nazwa	Asante Bamboo Bikes	Dlaczego taki model?	<ul style="list-style-type: none"> • Cheć robienia biznesu z misją, w myśl „do well, do good”. • Połączenie trzech pasji: przedsiębiorczości społecznej, podróżowania do krajów rozwijających się oraz rowerowej. 	Kim są klienci?	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby zamożne. • Lubiące unikalne, ładne rzeczy. • Ekologicznie świadome. • Lanserzy. • Osoby lubiące naturalne, drewniane materiały. • Konsumenti społecznie odpowiedzialni. 	Czy interesariusze są angażowani w procesy biznesowe/społeczne?	<ul style="list-style-type: none"> • Tak, <i>customer development</i> – angażowanie konsumentów w testowanie prototypu. 	Rola mediów społecznościowych	<ul style="list-style-type: none"> • Duża, w tym momencie największa. • Najtańszy kanał promocji. • Możliwość opowiedzenia historii. • Możliwość wchodzenia w interakcję z użytkownikami. 	Klucz do sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> • Bardzo dobry produkt, dzięki któremu można przekonać ludzi do aspektu społecznego. • Jasny przekaz aspektu społecznego. • Dobra historia zachęcająca klienta do tego, aby poczuł się częścią społeczności. • Zdrowie podstawy biznesu – musi być mądrze zbudowany, żeby zadziałał. 	Inspiracja/firma zastępująca na uznanie	<ul style="list-style-type: none"> • Richard Branson, • TOMS.
-------	---------------------	----------------------	---	-----------------	--	---	--	-------------------------------	---	------------------	---	---	---

Nazwa	Dlaczego taki model?	Kim są klienci?	Czy interesariusze są zaangażowani w procesy biznesowe/społeczne?	Rola mediów społecznościowych	Klucz do sukcesu	Inspiracja/firma zastępująca na uznanie
Migam	<ul style="list-style-type: none"> Chęć założenia firmy, która będzie miała misję, ale będzie też mogła sama się finansować, bo tylko to pozwoli na rozwój. 	<ul style="list-style-type: none"> Firmy wykupujące dostęp do tłumacza Migam w modelu abonamentowym. Osoby głuche. 	<ul style="list-style-type: none"> Jeśli jest taka możliwość, to tak. Dużo ważnych informacji na temat problemów i potrzeb osób głuchych firma pozyskuje właśnie od nich. 	<ul style="list-style-type: none"> Zakończony sukcesem projekt z zakresu crowdfundingu udziałowego na platformie Beesfund. Najtańszy dla start-upów kanał dotarcia do interesariuszy. Można za ich pomocą budować swoją wiarygodność. 	<ul style="list-style-type: none"> Odpowiedni czas. Odpowiedni zespół Odpowiednia idea. Model biznesowy (trzeba wiedzieć, na czym się zarabia). Finansowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> VoicePin, Lech Kaniuk, Michał Sadowski z Brand24, Pixers, 5pillows, Livechat.
Notjustshop	<ul style="list-style-type: none"> Chęć pomagania i dawania dzieciom „wędkę”, a nie tylko „ryby”. Chęć realnego oddziaływania na życie dzieci w trudnej sytuacji życiowej, pokazania im, że mimo trudności mogą zrobić coś dla tego świata. 	<ul style="list-style-type: none"> Ludzie zatrudnieni w dużych firmach. Ludzie o otwartych głowach, którzy szukają czegoś ciekawszego, innego. Ludzie z zagranicy. 	<ul style="list-style-type: none"> Tak, angażowanie dzieci, którym firma pomaga oraz ich rodzin w projektowanie, szycie ubrań i podejmowanie decyzji o kolejnych beneficjentach pomocy. 	<ul style="list-style-type: none"> Spora rola SM. Dużo wejść na stronę przez Facebooka, ale nie przekładają się one na zakupy. Największa sprzedaż generowana przez wspomnienie o firmie innym, np. przez blogerów. Świetnie nadają się do mówienia o firmie w pierwszej osobie, budowanie bezpośredniej relacji. 	<ul style="list-style-type: none"> Nie ma takiego klucza. Musi być dobry produkt, który ma wartość samą w sobie, nie chodzi o to, żeby ludzie go kupowali ze współczucia. Konsekwencja, upór, niepoddawanie się. Solidna praca. 	<ul style="list-style-type: none"> TOMS, Warby Parker, Sseko Designs, Krochet Kids, charity: water.

Nazwa		<p>Plan Planeta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poszukiwanie miejsca, które pozwoli na pozostanie w sektorze humanitarnym, a jednocześnie umożliwi spokojniejszą pracę i powrót do rodzinnego miasta. • Stworzenie modelu, który jest „elastyczny” z punktu widzenia organizacji pomocowej. 	<p>Kim są klienci?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osoby interesujące się światem zewnętrznym. • Świadome. • Wykształcone • Posiadające szerokie zainteresowania. • Opowiadające się za ekologicznym stylem życia i społeczeństwem obywatelskim. • W większości kobiety (ponad 70%) w wieku 25–45 lat. • Ważne jest dla nich przesłanie firmy, ale decydując się na zakup, kierują się głównie jakością i wyglądem produktu oraz ceną. 	<p>Czy interesariusze są angażowani w procesy biznesowe/społeczne?</p> <ul style="list-style-type: none"> • W projektowanie produktów klienci są angażowani pośrednio, tzn. ich zainteresowania są obserwowane, np. na Facebooku, co jest bezpośrednią inspiracją do tworzenia produktów. • Pozostałe produkty są projektowane przez firmy zewnętrzne i nie ma wpływu na ich produkcję, ale wybierane są te, które odpowiadają zainteresowaniom klientów. • Rodzaj wspieranego projektu jest zawsze konsultowany z organizacją pomocową i dostosowany do prawdziwych potrzeb zbadanych na miejscu. 	<p>Rola mediów społecznościowych</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook jest podstawowym narzędziem komunikacji z klientami oraz narzędziem marketingowym. 	<p>Klucz do sukcesu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrze postrzegana marka, kojarzona z misją, czymś co jest wartością dodaną do samego produktu. 	<p>Inspiracja/firma zastępująca na uznanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sevensly. • TOMS. • Warby Parker.
-------	--	---------------------	--	--	---	--	---	--

Nazwa	<ul style="list-style-type: none"> • Cheć połączenia możliwości projektowania ekologicznych ubrań i biznesu. • Cheć projektowania ubrań, które nie są zwykłymi ubraniami, ale niosą, jakąś myśl, wartość dodaną. • Proste, fajne rzeczy z pomysłem, a nie wyrafinowana moda. • Cheć zrobienia czegoś wspólnie (chodzi o założycieli). • Frajda. 	Kim są klienci?	<ul style="list-style-type: none"> • Dorośli. • Młodzież. • Rodzice kupujący ubrania dla dzieci. • Ludzie, którym podoba się estetyka produktu, grafiki. 	Czy interesariusze są angażowani w procesy biznesowe/społeczne?	<ul style="list-style-type: none"> • Marka powstała jako projekt, efekt szeroko pojętej współpracy. • Crowdfunding – współpraca z internautami wspierającymi projekt finansowo. • Organizacje partnerskie ufundowały nagrody dla wspierających. • Współpraca ze sponsorami i partnerami (np. OTOP, portale internetowe, lokale gastronomiczne, media, firmy i instytucje kulturalne). • Crowdsourcing – konsultowanie z internautami na FB ostatecznego wyglądu produktów, głosowanie na grafiki. 	Rola mediów społecznościowych	Klucz do sukcesu	Inspiracja/firma zastępująca na uznanie
Wisłaki			<ul style="list-style-type: none"> • Marka powstała jako projekt, efekt szeroko pojętej współpracy. • Crowdfunding – współpraca z internautami wspierającymi projekt finansowo. • Organizacje partnerskie ufundowały nagrody dla wspierających. • Współpraca ze sponsorami i partnerami (np. OTOP, portale internetowe, lokale gastronomiczne, media, firmy i instytucje kulturalne). • Crowdsourcing – konsultowanie z internautami na FB ostatecznego wyglądu produktów, głosowanie na grafiki. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zakończony sukcesem projekt crowdfundingowy na platformie mintu.me. • Klienci dowiadują się o marce za pośrednictwem Facebooka, Instagramu, crowdfundingu. • Łączenie mediów społecznościowych, wykorzystywanie ich funkcjonalności. • Facebook działa najprężniej. • Crowdsourcing na Facebooku – konkurs dotyczący wyboru grafik drukowanych na ubraniach. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparentność. • Prawda. • Wiarygodność – pokazywanie że, firma wie, o czym mówi. • Jeśli się lubi coś robić, to to wyjdzie. Jeśli się czegoś nie lubi i robi się to z przymusu nie wyjdzie. • Ważna jest cierpliwość i konsekwencja. • Prosty, łatwy, niezmienny komunikat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mini Rodini. 		

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać w tabeli 2, wszystkie badane przedsiębiorstwa aktywnie korzystają z technologii sieciowych i mediów społecznościowych. Jest to ważna informacja dla autorki, która postawiła hipotezę badawczą zakładającą, że rozwój i dyfuzja mediów społecznościowych oraz związane z nimi „demokratyzacja informacji” i powstawanie nowych zjawisk społecznych są jednym z powodów sprzyjających powstawaniu w ostatnim czasie przedsiębiorstw i przedsięwzięć opartych na misji społecznej czy ekologicznej.

Jeśli chodzi o rolę założyciela, lidera, to wszyscy badani ją doceniają, twierdząc, że jest ona: „przeogromna”, gdyż „lider to motor napędowy”. Wśród ważnych obowiązków i umiejętności lidera wymieniają:

- konieczność ciężkiej pracy;
- odpowiedzialność za to, czym dana firma jest, z czym się utożsamia;
- posiadanie wizji;
- wiarę w sukces;
- determinację w rozwijaniu przedsięwzięcia;
- pozyskanie zaufania otoczenia przez swoje zachowanie i wartości, jakie się sobą reprezentuje;
- poświęcanie firmie czasu i oszczędności (w pierwszym etapie działalności);
- dobre rozumienie biznesu i umiejętność „poukładania” go;
- zachęcanie innych do włączenia się w działania firmy.

Wszystkie przedsiębiorstwa mają zastrzeżenia, co do warunków prowadzenia działalności gospodarczej, a w szczególności „biznesu społecznego” w Polsce. Do wymienianych przeszkód i trudności należą:

- mała świadomość wśród klientów i inwestorów;
- bardzo słaba znajomość sektora przedsiębiorczości społecznej czy „biznesu społecznego” wśród konsumentów;
- niski poziom zamożności społeczeństwa;
- wynikający z polskiej kultury i mentalności brak zaufania społecznego w stosunku do przedsiębiorstw, którym się udaje, organizacji pomocowych, a także obywateli w stosunku do siebie nawzajem;
- nieufność polskich konsumentów w stosunku do nowości;
- mniej potencjalnych klientów w Polsce niż za granicą;
- brak dedykowanych funduszy inwestycyjnych;
- trudności w zdobyciu finansowania, ograniczony dostęp do kapitału;
- brak infrastruktury;
- brak wsparcia ze strony państwa;
- złe ustawodawstwo („kary dla inwestorów za to, że inwestują”);

- komisowy system działania polskich sklepów internetowych, który jest mało opłacalny i ryzykowny dla producentów;
- długi czas potrzebny na zaistnienie w świadomości konsumentów, pokazanie, że dana marka istnieje.

Uniwersalną trudnością dla tego typu przedsięwzięć, nie tylko na rynku polskim, są również wyższe koszty prowadzenia działalności w porównaniu z konkurencyjnymi, „typowymi” przedsiębiorstwami. Są one związane ze społecznie odpowiedzialnym procesem produkcji i prowadzeniem działalności społecznej.

Choć w mniejszości, pojawiły się także pozytywne opinie dotyczące polskiego rynku. Łukasz Kaliciński z NotJustShop widzi szansę w tym, co jest jednocześnie trudnością, chodzi mianowicie o to, że „takich biznesów jeszcze nie ma”. Daje to liderom czas na zdobycie przewagi wynikającej z pierwszeństwa na rynku. Założyciele Migam doceniają natomiast kreatywność polskich pracowników oraz wysoki poziom wiedzy i umiejętności inżynierów IT. Jednak podsumowując, można generalnie stwierdzić – cytując Przemka i Sławka z Migam – że „Polska nie jest przyjaznym miejscem do robienia biznesu”.

Wszyscy respondenci widzą jednak w pozytywnych barwach przyszłość przedsiębiorstw opartych na misji społecznej czy ekologicznej w Polsce, mimo że nasz kraj jest jeszcze na wczesnym etapie rozwoju w tym obszarze. Wierzą, że „zacznie się on mocniej rozwijać”, „mamy do czynienia z czymś długoterminowym, co będzie stabilne”, „stanie się to normą i bardziej się rozwinie w naszym kraju”, „jest to zmiana długoterminowa i aspekty ekologiczne czy społeczne staną się jednym z kryteriów wyboru danego produktu lub dostawcy. Światłem nadziei jest tutaj stały rozwój takich inicjatyw w krajach zachodnich”.

Ważnym wnioskiem, kończącym niniejsze opracowanie, będzie odpowiedź na pytanie o to, co motywuje tych ludzi do zakładania – jak się okazuje – na chwilę obecną nieopłacalnych przedsiębiorstw. Z deklaracji respondentów wynika, że nie zysk jest tutaj najważniejszy. Chociaż we wszystkich przypadkach pojawia się założenie, że firma powinna się finansować z bieżącej działalności operacyjnej i oczywiście dobrze by było, gdyby ta działalność mogła być jedynym lub głównym źródłem utrzymania właścicieli. Jednak podstawową motywacją do działania w tym obszarze jest pasja i zainteresowania założycieli, a przede wszystkim chęć łączenia zarabiania pieniędzy z czynieniem dobra.

Niewątpliwie ciekawe będzie przeanalizowanie badanych przedsiębiorstw za kilka lat. Ponowne badanie w przyszłości pozwoli zweryfikować zaprezentowane w niniejszym badaniu doświadczenia i opinie badanych oraz wyciągnąć szereg dalszych wniosków dotyczących założeń i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw opartych na misji społecznej lub ekologicznej na polskim rynku.

Bibliografia

Honeyman R., *The B Corp Handbook*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2014.

Hurst A., *Etsy is Proof that our Economy is Experiencing a Biological Event*, „The Guardian”, 16.06.2014, <http://www.theguardian.com/sustainable-business/etsy-economy-biological-event-purpose> (15.03.2016).

Hurst A., *The Purpose Economy*, Elevate, USA 2014.

Manyika J., Lund S., Bughin J., Woetzel J., Stamenov K., Dhingra D., *Digital Globalization: The New Era of Global Flows*, McKinsey Global Institute (MGI) Report, February 2016, <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows> (15.03.2016).

