

Wprowadzenie i zarazem spis treści

Daleko mi jeszcze do własnego miejsca na ziemi. Takiego, w którym można stanąć i powiedzieć – znalazłem, to jest tutaj! Ja nie zatrzymałem się od ostatnich 15 lat. U siebie czuję się wszędzie. W Krakowie mieszkam i pracuję – średnio dwa dni w tygodniu. W warszawskim biurze pracuję dzień lub dwa. A resztę tygodnia spędzam za granicą. Lecę do jednego z krajów, gdzie zaczynam działalność, lub tam, gdzie już działa moja firma – InPost (jedna z wielu wchodzących w skład giełdowej Grupy Integer). Gdybym jednak miał wskazać miejsce wśród wszystkich, które odwiedziłem i gdzie czuję się najlepiej, byłoby to wschodnie wybrzeże USA, a konkretnie – Nowy Jork. Manhattan oddaje moje nastawienie do miasta – jest różnorodny, nowoczesny, żywy, ambitny. Ludzie, których tam spotykam, sprawiają wrażenie, że wciąż do czegoś dążą, chociaż może nawet już nie muszą. Dlatego jeśli musiałbym wskazać dla siebie jakieś miejsce na ziemi na teraz, to dzisiaj byłbym w Warszawie, Krakowie, we Francji czy w Azji, a jutro – w Nowym Jorku.

Chyba więc zupełnie zrozumiała wydaje się duma z kolejnego osiągnięcia InPostu. W 2015 roku postawiliśmy pierwsze 50 maszyn w Kanadzie, czyli pierwszy krok w Ameryce Płn. za nami. Do końca 2016 roku będzie ich tam 1000 i otwarte wrota do USA. To *Jutro w Nowym Jorku* wydaje mi się więc bardzo ekscytujące. Również biorąc pod uwagę fakt, ile jeszcze pracy przede mną, przed moim zespołem, przed współpracownikami. Niemniej im trudniejsze zadanie widzę na horyzoncie, tym lepiej, lepiej dla mnie. Wtedy czuję, że nie marnuję czasu. Gdy ryzykuję i pracuję, aby to ryzyko zmniejszyć – wiem, że żyję. Gdy z wielkiej niewiadomej twórczej pracy wyłania się kolejne biznesowe przedsięwzięcie.

Jednak liczbę zwycięstw liczę skromnie. Więcej było po drodze porażek, a nawet niepowodzeń czy klęsk. Moja pierwsza firma nadawała się do likwidacji, gdy postawiłem jej los na jedną kartę i... z zarobionych wtedy – w 1999 roku – 125 zł, zacząłem od nowa biznes ze swoimi współnikami. Udało się!

Japończycy mówią: „Gdy upadniesz, obyś nie wstawał z pustymi rękami”. Ja chciałbym, żeby Polacy mówili: „Od kawałka papieru zaczyna się

budowanie twierdzy". I rzeczywiście – pierwsza ulotka – ten mały kawałek papieru, który własnoręcznie włożyłem do skrzynki pocztowej w bloku w krakowskiej Nowej Hucie, dał początek biznesowi o światowym zasięgu. Dlatego chciałbym, aby pierwsza część tej książki pokazała...

Jak zaczynał Integer

15

Początek to akademicki pokój dzielony z kolegą, pomysłodawcą tego pierwszego biznesu. Nie różnił się niczym od wszystkich pokoiów w akademiku w kraju. Trzy łóżka, stolik, szafa, półka na ścianie oczekującej na kolejną warstwę farby. Udało się! Dzięki prostemu pomysłowi na roznoszenie ulotek reklamowych – druków bezadresowych – osiągnąłem pierwszy sukces. Po trzech latach od idei, miałem dobrze prosperującą firmę. Ale to za mało. Chciałem rozwijać się dalej. Rzuciłem rękawice Poczcie Polskiej. „Zwariował!” – słyszałem wokoło. „Z państwowym monopolem nikt nie wygrał!” – dodawali sceptycy. Ale ja wtedy zadawałem pytanie: Czy ktoś kiedykolwiek pomyślał o tym, by do listu dokleić kawałek blachy? Przed nami nikt na świecie nie wpadł na taki pomysł. I tu także się udało. Przejęliśmy część rynku pocztowego w kraju, szczególnie w obszarze korespondencji na linii duże firmy – obywatele. Poczta Polska zaczęła liczyć się z InPostem, o czym też będzie w tej książce.

Później postanowiłem zrewolucjonizować rynek paczek. Było lato, grillowaliśmy w ogrodzie mojego domu – właściwie pod ręką znajdowało się wszystko, żeby odpoczywać. A jednak pracowaliśmy. I to właśnie wtedy powstał pomysł stworzenia biznesu Paczkomaty InPost – samoobsługowych maszyn do odbioru paczek połączonych z Internetem, które komunikują się z adresatem przesyłki. Paczkomaty miały stać się od razu hitem rynku, ale nie poszło tak łatwo jak przewidywałem. Trzeba było zakasać rękawy i coś zrobić, aby biznesplan się powiódł. Przekonywaliśmy firmy internetowe do włączania się do systemu odbioru paczek. Znowu popełnialiśmy błędy, opierając się na konwencjonalnych strategiach marketingowych. I znowu należało sięgnąć do autorskiej, twórczej myśli.

Każdy człowiek ma w sobie swego rodzaju artystę, który podpowiada mu, jak postąpić w danej sytuacji, aby wybrnąć z kłopotu. Problem w tym, że nie słuchamy tego głosu, bo boimy się konsekwencji, przyzwyczajęń. Czasem też zwycięża lenistwo. Ten głos towarzyszy nam

całe życie. Jednak ja chciałbym pokazać, jak słuchałem tego głosu i jakie przyniosło to efekty. Dlatego kolejna część książki przedstawi...

Najważniejsze daty z życia Rafała Brzosi

50

Mam wrażenie, że pochodzę z najmniejszej miejscowości świata.

Ale chyba sądzi tak każdy, kto mieszkał na prawdziwej polskiej wsi i ciekawość pognała go w świat.

Na horyzoncie tego świata jako pierwsze rysowało się 50-tysięczne powiatowe miasto Racibórz. Wspaniałe, raciborskie liceum było pierwszym stopniem realizowania moich ambicji. Gdy oddawałem rozwiązane zadania z matematyki na maturze profesorka ze zdumieniem zapytała: „Ty już?”. Dostałem piątkę, chociaż nie przepadałem za matematyką przez cały czas trwania szkoły.

Później była przeprowadzka do Krakowa, na stację po siostrze (obecnie chyba jedynej profesjonalnej na Śląsku nauczycielce gry na organach kościelnych).

Pomysłów na biznes zawsze miałem mnóstwo. Niestety różnie było z ich powodzeniem. Przegrałem większość rodzinnych oszczędności w początkach warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Dopiero po kilku latach oddałem rodzicom pieniądze z nawiązką. Kupiłem pierwszą komórkę, która była mi potrzebna w prowadzeniu sklepu z gramami komputerowymi. Jego magazyn mieścił się w szafie w akademiku, obok swetrów. Gorzko przypłaciłem euforię w branży internetowej w końcówce lat 90. XX w. Ale i tamto doświadczenie przydało się w budowaniu doświadczenia i CV, które w moim przypadku jest dość specyficzne.

Od zawsze działałem w swoim biznesie. I od jakiegoś czasu w rankingach typu „50 najbardziej kreatywnych ludzi biznesu”, „Tygrysy polskiego biznesu”, „Manager Roku”, „Przedsiębiorca Roku” etc. Ale nie kieruje mną egoizm chwalenia się tytułaturą, bo nigdy dla tych tytułów nie robiłem biznesu. One dają satysfakcję, ale pozostają na końcu listy osiągnięć. Pozostawiam je tym, którym brakuje pewności wyboru właściwej drogi. Szczęśliwie też nie urządzałem jeszcze przyjęcia z okazji 40. urodzin, więc bez sentymentu mogę zrobić tu wycieczkę do szesnastych lat, żeby chociażby poszukać odpowiedzi na pytanie – dlaczego tak, a nie inaczej układa się mój życiorys? W tym celu w części książki...

pokażę we właściwych proporcjach to, co należy się mojej rodzinie, moim przyjaciołom, moim miejscom i trasom, które pokonywałem w drodze do osiągnięcia dojrzałości.

Dojrzałość to dla mnie także umiejętność tworzenia zespołów do zadań niemożliwych. U innych podziwiam ich własny styl, autentyczność, troskę o wspólne przedsięwzięcia. Ja sam nie boję się mówić tego, co myślę. Chcę docierać do każdego – czy to poprzez fakty, czy logiczne myślenie lub opierając się na czystych, surowych emocjach. Uwielbiam zarażać otoczenie swoimi pomysłami, a później tak pokierować potencjałem firmy, abyśmy osiągnęli cel. Czasami nawet boję się własnego entuzjazmu. Popycham ludzi do realizowania naprawdę wspaniałych pomysłów, ale może nie wszyscy są gotowi, np. do lotu w kosmos? Otóż zdaję sobie sprawę, że mogą czuć się bardzo nieswojo w projektach, które są ponad ich najśmielszym pojmowaniem ekstrawagancji biznesowej. Dlatego też cenię sobie tych, którzy przeciwstawiają się zbyt szybkim krokom. Mają odwagę na głośne „NIE”. Podają argumenty pozwalające przekonać mnie, że mają rację. Bo posiadam też zdolność do refleksji i analizy tego, co do mnie mówią inni. A także własnych myśli czy uczuć. Czasem zarządzam nawet tak wrażliwym obszarem, jakim są uczucia innych – wówczas kieruję się też dobrem naszej organizacji. O tak, zdarza mi się nawet być psychoterapeutą we własnym biurze! Bo jestem altruistą dla tych, którzy pragną się rozwijać. Popycham ich do odważnych kroków, dlatego też w kolejnej części książki ja jako...

Transformer

Chciałbym tu przedstawić mój wykład na kongresie „Marketing Automation”, podobny do tego, jaki wygłosiłem na festiwalu BOSS, czyli największym akademickim festiwalu biznesowo-edukacyjnym w kraju oraz na innych, podobnych spotkaniach. Pokazywałem na nich własną drogę do niemożliwego. Na przykład, w jaki sposób nowoczesne podejście do logistyki w *e-commerce* (handlu internetowym) zrewolucjonizowało zakupy *online*. Dlaczego dzięki naszym paczkomatom osiągnęliśmy coś, czego nie mógł do tej pory amerykański Amazon, wciąż największy sklep wysyłkowy świata. Podczas wykładów sięgam często

do przenośni – obrazów ze sportu – łowienia ryb, nurkowania, surfo-
wania, które uprawiam lub zamierzam uprawiać. Staram się oddziały-
wać na wyobraźnię w prosty sposób, aby dawać inspirację.

Na wykładach zadawałem wielokrotnie moim słuchaczom pytanie:
„Co chcemy zrobić dzisiaj, aby osiągnąć swój cel, który wyznaczyl-
śmy w przyszłości?”. To wskazuje na moją metodę działania – praktykę
biznesową połączoną z wizjonerstwem. Od siebie wymagam pełnego
zaangażowania w codzienne, przemyślane zadania. Pracuję od 6.00,
zwalam wieczorem, ale jestem aktywny zawodowo do 23.00.

Dopiero gdy powiem sobie: „Na dziś zrobiłem wszystko, mogę iść spać”,
wyłączam się, po prostu – odpadam. Ale już czekam na jutro.

Biznes to krew, pot i łzy, w imię celu, który wciąż jest na horyzoncie.
Osiąganie pojedynczych przystanków na tej drodze to często szorst-
ka przyjemność. Ale uwielbiam smak zwycięstwa, gdy z tego samego
otoczenia, z którego słyszałem, że tym razem przegram, znowu słyszę
słowa uznania, bo stało się na odwrót. Tak było przecież w rozgryw-
ce z państwowym monopolistą pocztowym. Dlatego w kolejnej części
omówię pojedynek Dawida z Goliatem.

Nokaut dopiero przed nami, czyli jak pokazałem biznes Poczcie Polskiej

97

To czas słynnych blaszek przy kopertach, stopniowego uwalniania za-
sad kolportażu listów, później – pierwszych strajków listonoszy poczty.
Unia Europejska w dyrektywie z 2008 roku nakazała dopuszczenie
prywatnych operatorów do rynku. I wprawdzie dzisiaj mamy ich
w kraju ponad 200, to wydaje mi się, że mój InPost dopiero uświadomił
Polakom, że istnieje coś takiego jak rynek pocztowy.

Z przyjemnością wrócę tu do punktu, w którym firma decydowała
o wejściu na rynek. Otaczali mnie wówczas ludzie, bez których nie
mogłoby się to udać. Do dziś są ze mną. Pamiętam pierwsze reakcje
Goliata: „Kim jest ten facet?”. I nasze stąpanie po lodzie, szalony bizne-
splan, i nie po raz pierwszy - jak się miało okazać – oburzenie polskiego
zaścianka. Niechętni nowościom, kierujący się uprzedzeniami do tego,
co inne, nowe, na małym, krajowym podwórku. Ale my dokonaliśmy
przełomu – obecnie InPost ma najlepszą ofertę pocztową na rynku, biz-
nesowo opłacalną. Nie musimy dokładać do tych usług z innej działal-
ności, na co wciąż może pozwolić sobie Goliat.

Chór oburzonych, pozbywających się gromadzonego codziennie jadu odzywał się także, gdy dokonywaliśmy kolejnego skoku na niemożliwe. Pamiętam nieprzespane noce, gdy z Polską Grupą Pocztową wygraliśmy przetarg na korespondencję sądową. Po trzech miesiącach morderczej pracy osiągnęliśmy wynik lepszy w parametrach od poczty państwowej, która obsługiwała sądy od 60 lat! A ja wciąż słyszałem, że nie potrafimy, że nastąpił paraliż państwa. W rzeczywistości było wręcz odwrotnie – jego usprawnienie i oszczędności. I tak samo stało się w przypadku naszej największej, najsłynniejszej innowacji – paczkomatów, więc w części zatytułowanej po prostu...

Paczkomaty

155

pokażę dość zabawne okoliczności powstania charakterystycznej, żółtej maszyny, z której w 7 sekund odbiera się zamówiony w Internecie towar. Dzięki tym maszynom staliśmy się krajowymi innowatorami, dostarczając cenne rozwiązanie (obniżające koszty zakupów, rozwijające handel przez strony WWW).

Ale idziemy dalej i pozycjonujemy się również jako firma, która wyspecjalizowała się w rozwiązaniach logistycznych przyszłości. Dlatego dołączamy do naszego portfolio kolejne obszary – ubezpieczenia, przekazy, przelewy pieniężne, a nawet odbiór odzieży z pralni – z maszyn działających na tej samej zasadzie, co paczkomaty. Dodam, że mamy w planie nie tylko pranie, ale również kolejne, wielkie przełomy. Czy ktoś wyobraża sobie, że w niedalekiej przyszłości będziemy odbierać zakupy spożywcze po drodze z pracy do domu? Jestem przekonany, że wielka rewolucja lodówkomatowa, bo o takich urządzeniach tu wspominałem, zmiecie branżę dużych sklepów. One po prostu zaczną znikać z powierzchni ziemi. Świat zmienia się, pędzi, zostawiając z tyłu tych, którzy nie chcą widzieć tych zmian.

Niezwykły postęp w usługach kurierskich, jakiego dokonał InPost, jego obecność na wszystkich kontynentach jest też dowodem mojego patriotyzmu. Wydaje mi się, że właśnie patriotyzmem mogę tłumaczyć, że polska firma jest obecna na trudnych rynkach w: Kanadzie, Chinach, Rosji, Francji, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Malezji. Wyznam zasadę, że biznes jest najlepszym ambasadorem Polski. Jako easyPack, InPost Paczkomaty czy pod innymi markami jesteśmy obecni w krajach egzotycznych – Kostaryce, Salwadorze, Gwatemali. Gdy wybrałem się

na ryby na Islandię, ktoś zapytał mnie, kiedy staną tam nasze paczkomaty. Po czterech miesiącach był już pierwszy (styczeń 2015 roku). Nasza firma ustawiła też maszyny w Arabii Saudyjskiej, Australii, Chile, Kolumbii. „Pan jest niebezpieczny” – powiedział do mnie premier Donald Tusk ze swoim charakterystycznym uśmiechem, gdy go poznałem. Niebezpieczny patriota? Oby więcej takich komplementów, odnoszących się do mojego stylu, który pokaże w części...

Styl menedżera

181

W tej części przedstawię sposób zarządzania firmą. Jak kieruję organizmem w fazie wzrostu. Dlaczego cała Grupa Integer działa optymalnie teraz i w perspektywie kolejnych dwóch, trzech lat. Podzielę się bogatym doświadczeniem w obszarze nowych możliwości biznesowych. I wiedzę nie tylko, jak i gdzie wpadam na nowe pomysły, ale również, jak mierzę się z wyzwaniem zarządzania silnymi osobowościami. Co podoba mi się w korporacyjności i czego unikam z niej w mojej firmie. Wydaje mi się, że pomimo nieustannego wzrostu Integera wciąż udaje mi się zachować zdrowe zasady:

- 1) każdy w firmie ma prawo wejść do mojego gabinetu i porozmawiać ze mną w rzeczowy sposób na temat biznesu,
- 2) wiem prawie o wszystkim, co dzieje się w firmie – od *business development* (pol. rozwój nowych gałęzi biznesu), po codzienne dane operacyjne. Znam np. liczbę paczek, które pojawiły się w naszych paczkomatach wczoraj w Wielkiej Brytanii. Co też jest obrazem tego, jak...

InPost podbija świat

215

Konkretnie, jak doszliśmy do tego, że nasza marka (ang. *brand*) jest znana w Europie z rozwiązań pocztowych może nawet bardziej niż w kraju. Pochwalę się, jak teraz wygląda nasz międzynarodowy biznes w paczkomatach. To mozolne badanie terenu, nawiązywanie strategicznych sojuszy. Często trudne negocjacje, w których trzeba okazać się mądrzejszym od przeciwnika na jego własnym polu. Zmienne okoliczności to mój żywioł, chociaż miewałem też momenty, że czułem wielkie zwątpienie. Zastanawiałem się wówczas: „Po co to wszystko? Przecież doszedłem do czegoś, teraz można by zacząć odcinać kupony od sukcesu... ”.

Są wśród młodych przedsiębiorców właściciele firm, którzy spieniężyli swe biznesy przed trzydziestką, aby używać życia. Nie należę do nich. Nie interesuje mnie np. apartament w Zatoce Artystów w Sopocie, jako adres nieustającego party. Owszem, pozwalam sobie na ekstrawagancje – uwielbiam włoską motoryzację i w tym uwielbieniu doszedłem nawet do konkretnych zakupów. Nurkuję w miejscach, które zapierają dech w piersiach. Ale są to wszystko dodatki do prawdziwego powołania, jakim jest prowadzenie biznesu o światowym zasięgu, mierzenie się z większymi od siebie. Bo jeśli istnieje coś, czego nie da się zrobić, to chyba tylko oddychać pod wodą. A i tak są ludzie, którzy nurkują bez butli przez 8 minut. Angielskie powiedzenie – *No limits!* wyraża tu wszystko.

Apetyt na sukces nigdy nie przechodzi

231

Chcę tu wskazać najbardziej oblegany paczkomat w Polsce. Czym jest EPO – Elektroniczne Potwierdzenie Odbioru. Jak określam rzeczownika Poczty Polskiej. Czym jest logistyka, *e-commerce*, *start-up*, jak postrzegam GPW w Warszawie i czym są dla mnie fundusze *private equity* oraz inne.

Poza tym mam nadzieję, że nie odstraszę tych, którzy będą chcieli poszukać w książce ułamka prywatności, którą urządziłem uczciwie i długoterminowo. Tutaj także cenię sobie szczerość i zobowiązania na lata. Nawet obiecałem sobie, że znajdę chwilę na przejrzenie moich zupełnie prywatnych zdjęć. Z pewnością wywołają u mnie pozytywne skojarzenia. A przecież pozytywne myślenie to wartość uznawana przez wszystkich, więc nie będę widział problemu, aby się nią podzielić.

Mam także wielki szacunek do wartości naszej części Europy, które określamy jako chrześcijańskie. Co więcej, wydaje mi się, że potrafimy je skutecznie adaptować w biznesie. Pokazywać w praktyce, czym jest dążenie do zgody, współpracy, dobra – organizacji, społeczności, kraju. A to, że stawiam sobie przy tym naprawdę ambitne cele, to inna rzecz.

Najlepiej wszystko, co dotychczas powiedziałem o firmie i o sobie oraz co jeszcze powiem opisuje nasze hasło pozycjonujące markę InPost i całość Grupy Integer: „Z PASJĄ TWORZYMY ŚWIAT PROSTYCH ROZWIĄZAŃ”.

Zapraszam więc do mojego świata!