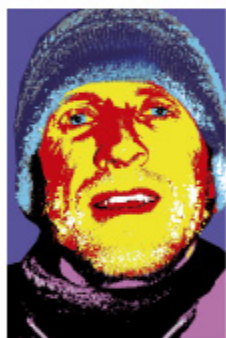


EXCLUSIVE  
**one**  
PIKETA



Tomasz Cisek  
Paweł Nowacki

# E-WANGELIŚCI

Ucz się od najlepszych twórców polskiego internetu



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Opracowanie redakcyjne i korekta językowa tekstu: M.T.Media  
Projekt okładki: Małgorzata Skuza na podstawie koncepcji Tomasza Ciska  
Przygotowanie okładki do druku: Anna Mitka

Fotografie na okładce zostały wykorzystane za zgodą autorów praw do nich.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/ewapin>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3412-5

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>7</b>
<b>Jacek Kawalec: Przyszłość to coraz większy wpływ technologii na człowieka</b>	<b>9</b>
Do firmy wniosłem komputer	10
Polska jak Dzikie Zachód	13
Afera z Tepsą...	16
W poszukiwaniu procy	20
Nie tylko zawodowo	25
<b>Arkadiusz Osiak: Nie jestem człowiekiem, który łatwo się poddaje</b>	<b>27</b>
Tu Odra, tu Odra...	28
Money, money, money...	31
Ci, którym się udało	34
Mały może nie tak mały	37
Wydatki dobrze zmierzone	39
Walczyć po ludzku	41
Nie tylko zawodowo	44
<b>Zbigniew Sykulski: Merlin powstał, bo spotykałem dobrych ludzi...</b>	<b>45</b>
Początki: ręczna robota	46
Merlin wpada w ucho	48
Nauka zaciskania pasa	50
Jeszcze nie czas spijać śmietankę	53
Nie tylko zawodowo	54
<b>Jan Łukasz Wejchert: Zamierzam zmieniać świat</b>	<b>55</b>
Wzloty i upadki w sieci	56
Wojna światów, zgoda światów	58
Młodzieńcza wiara w nadmedium	60
Gonitwa za duchem czasu	62
Wierzę w integrację	64
Nie tylko zawodowo	67

<b>Artur Gortych: Nie chodzi o to, byśmy osiągnęli nasze najwyższe cele, lecz o to, aby były one naprawdę wysokie</b>	<b>69</b>
Architekt przestrzeni, architekt relacji	70
Czas pionierów	72
No to Frugo!	74
Arte, Filmweb, Kontomierz	76
Nie tylko zawodowo	78
<b>Krzysztof Golonka: Nie miałem w sobie duszy misjonarza internetu</b>	<b>80</b>
Lekcja 1.: internet to jest...	80
Pierwsza dwudziestka	83
Cudowna droga przez... mękę	85
<b>o2.pl: Było ich trzech, w każdym z nich inna krew...</b>	<b>90</b>
Magiczne zaklęcie: internet	90
Dobro rzadkie: konto e-mailowe	94
„Sposób” na księgową	96
Dynamiczny Pudelek	99
Pomysły zamiast pieniędzy	102
Nie tylko zawodowo	106
<b>Arjan Bakker: Lubię słuchać mądrzejszych od siebie</b>	<b>109</b>
Biznes jak przygoda	110
Na początku była jedna dyskietka	111
Jakość, dziecko prowizji	114
Z miłości do transakcji	116
Zawsze wyżej!	118
<b>Piotr Ejdys: Lepszym nie wolno przeszkadzać</b>	<b>121</b>
W 180 dni do kariery	121
System przyjemny w obsłudze	124
Praca dla frajdy i z wiary w lepszą przyszłość	126
W intelekcie siła	127
Sprzedawać trzeba umieć, trzeba też mieć co sprzedać	130
Wierzyłem, że pieniądze są	131
Lepszej drogi nie było	134
<b>Piotr Pokrzywa i Krzysztof Szalwa: Przyszłość to jeden wielki proces komunikowania się</b>	<b>138</b>
Tajemna sztuka podłączania monitora	138
Przy dźwiękach Pink Floyd	141
Było ich trzech...	143

Nie rozwijasz się? To się zwijasz	147
Zasada trzech jedności w biznesie	148
Nie tylko zawodowo	153
<b>Marek Rusiecki: Do internetu ściągnął mnie kolega</b>	<b>155</b>
Pionierzy internetu	156
Mozolna praca, nie rewolucja	158
Nie czekam na pomniki	161
Nie tylko zawodowo	164
<b>Marcin Woźniak: Moja pasja to tworzenie i rozwój</b>	<b>165</b>
Najpierw garaż, potem inwestor	166
Szampan przy faksie	169
Zadbaj o przyszłość w Polsce	171
Pomału, ale stale do przodu	174
Nie tylko zawodowo	178
<b>Rafał Agnieszczak: Fotka jest synonimem wyjścia do dyskoteki</b>	<b>179</b>
Bawiliśmy się w biznes	180
Praca to przyjemność	182
Nie potrzebuję urlopu	184
Nie tylko zawodowo	188
<b>Marcin Pery: Mam bogatą duszę</b>	<b>189</b>
Miałem przeczucie	189
Edukacja rynku	194
Badania od zaplecza	198
Błękitny ocean przetargów	200
Wszystko na jedną kartę	201
Rozrywka — to jest przyszłość!	205
Nie tylko zawodowo	207
<b>Artur Zawadzki: Miłość mojego życia — internet</b>	<b>209</b>
Godziny jak minuty	210
Nie stać was na niewiedzę	212
Atomowe katalizatory	214
Nie tylko zawodowo	218
<b>Kalendarium wydarzeń internetowych</b>	<b>219</b>





---

► **JAN ŁUKASZ WEJCHERT** — absolwent dublińskiego Portobello Business College (finanse i ekonomia). Pierwszą pracę podjął na studiach w Browarach Carlsberga w Kopenhadze oraz w Merrill Lynch w Londynie. Po obronie dyplomu w 1995 roku znalazł zatrudnienie w Polsce w warszawskich oddziałach ING Barings oraz Deutsche Morgan Grenfell, gdzie specjalizował się w analizach rynku kapitałowego. Związany z telewizją TVN od chwili jej powstania (1997 rok) — pełnił funkcję asystenta wiceprezesa zarządu, zajmował się również m.in. analityką finansową. Jest jednym z głównych pomysłodawców i założycieli Tenbitu (1999 rok) — polskiego wortalu rozrywkowego. Od 2002 roku związany z Onetem, największym polskim portalem internetowym, na początku jako wiceprezes, a od 2004 do grudnia 2011 roku prezes zarządu. Od stycznia 2012 roku jest prezesem własnej firmy Dirlango, która ma na celu tworzenie innowacyjnych i autorskich rozwiązań technologicznych integrujących świat online ze światem offline.

---

## Jan Łukasz Wejchert: Zamierzam zmieniać świat

### Jak doszło do tego, że trafiłeś do tej branży?

Wszystko zaczęło się w Danii, gdzie mieszkałem jako młody chłopak. Miałem tam dostęp do szybko rozwijających się technologii. Nie pamiętam dokładnie, kiedy dostałem swój pierwszy komputer, ale kojarzę pierwszą grę: to był *Moon Alert*. Jeździłem czołgiem i strzelałem do wszystkiego, co się ruszało. Próbowałem sam też pisać proste gry — to były na przykład takie patyczki, które się ruszały, coś à la *Tenis*. Pamiętasz, co to był *Tenis*? Wiele osób grało w tę grę na telewizorach. Od tamtej pory nie odklejam się od komputera. W liceum pracowałem już na Microsocfie chyba w wersji 1.1, a w 1992 roku pojechałem na studia do Irlandii z komputerem, który miał już procesor. Kiedy pojawił się internet, ściągałiśmy z sieci wszystko, co

się dało. Podrabialiśmy też prace, przedstawiając te z internetu jako swoje, o czym nauczyciele nie mieli pojęcia. A w czasie, w którym powinniśmy je pisać, graliśmy w *Dooma* albo siedzieliśmy na ircach i czatach. Najlepsze gry miał wtedy commodore.

Zaraz po studiach w 1995 roku postanowiłem razem z kolegą z Australii założyć biznes internetowy. Idea była taka, by stworzyć w Irlandii dial up na wzór AOL. Próbowaliśmy namówić na finansowanie tego naszych rodziców. Nasz model działania był prosty: za dostęp do internetu trzeba było płacić 20 funtów miesięcznie, więc chcieliśmy zainwestować w infrastrukturę, w szafy, serwery i dostarczać internet. Nic z tego nie wyszło, bo rodzice powiedzieli, żebyśmy się puknęli w głowy i poszli do normalnej pracy. Wiedzieli, że mamy komputery, że kopiujemy różne rzeczy i — że do niczego dobrego to nie doprowadzi.

Zająłem się więc drugą moją pasją. Choć może się to wydawać dość niewiarygodne, to już jako dziesięcioletek zainteresowałem się rynkami finansowymi, giełdą i bankowością inwestycyjną — moim idolem był wtedy, oprócz Batmana, Klaus Riskær Pedersen, rekin giełdowy. Z fascynacją śledziłem wszystkie jego działania. Skończyłem więc szkołę ekonomiczną za granicą, a potem znalazłem pracę w bankach inwestycyjnych. To było naprawdę superdoświadczenie, wiele się nauczyłem. Jednak w 1997 roku dostrzegłem, jak bardzo rozwija się sieć, i wróciłem do tego, żeby realizować swoje pomysły w internecie.

W 1997 roku, gdy startowała telewizja TVN, ojciec [Jan Wejchert — *przyp. red.*] powiedział mi, że bym nie tworzył firmy od zera, bo on to już ma za sobą, lepiej zrobić coś razem. TVN budowała wtedy pozycję na rynku. Sytuacja na początku była bardzo trudna i jedynym priorytetem było stworzenie stacji telewizyjnej, więc założyliśmy Tenbit poza TVN-em, żeby nie kolidować z ich działalnością, ale oczywiście w ramach Grupy ITI.

Na polskim rynku istniały wtedy silne portale, takie jak Onet i WP, które były dobrze finansowane i wzorowały się na modelu Yahoo!. Było też mnóstwo słabszych portali, które próbowały ze sobą konkurować. Doszedłem do wniosku, że nie ma sensu budować dziesiątego czy dwunastego horyzontalnego portalu w Polsce i że powinniśmy skupić się na rozrywce. Tenbit stał się suplementarną ofertą do oferty większych portali.

## WZLOTY I UPADKI W SIECI

### Co chciałeś osiągnąć, zakładając Tenbit?

Moim celem było zbudowanie cyfrowej platformy medialnej dla młodych ludzi (15 – 25 lat), która byłaby oparta na rozrywce i konwergencji mediów. Dlatego równolegle powstał program telewizyjny *Tenbit* (impuls do stworzenia tego programu dał Mariusz Walter) oraz wersja na telefony komórkowe. Dzięki temu byliśmy pionierami potrójnej gry — konwergencji peceta, TV i komórek. Pamiętam, że w tamtym czasie tylko od jednego operatora telefonii komórkowej wygenerowaliśmy 100 tysięcy złotych przychodu dla siebie — to był zysk jedynie z logów i dzwonek. Byliśmy pierwsi na rynku!



### **Czyli przez ściąganie logosów na komórki stworzyliście pierwszą społeczność?**

Pierwsza komercyjna umowa na ściąganie logosów była zawarta w modelu revenue sharing [czyli podziału zysków od sprzedaży; partnerzy dzielą się przychodem, jaki powstaje po sprzedaży produktu lub usługi — *przyp. autora*] na podstawie umowy z Ideą [dziś Orange — *przyp. red.*]. Natomiast pierwszy z tą usługą na rynku był Wapster. Ta umowa była możliwa dzięki Pawłowi Leżańskiemu, który w tamtym czasie był prezesem DRQ i blisko współpracował z operatorami telefonii komórkowej. Już wtedy dzielaliśmy z Pawłem wizję mobilnego świata. To w zasadzie my dwaj rozpoczęliśmy rozwój OnetLajt (dziś m.onet.pl) — mobilnej wersji Onetu. Natomiast wysyłanie SMS-ów na dużą skalę było możliwe dzięki Piotrowi Walterowi, który jako pierwszy przetarł szlaki w tej dziedzinie, gdy na antenie TVN pojawił się *Big Brother*, a widzowie mogli głosować, wysyłając wiadomości tekstowe. Pod koniec 2001 roku Tenbit miał już przychody w w sokości pół miliona złotych miesięcznie.

### **W tamtych czasach to były wielkie pieniądze jak na dotcom! Co zatem spowodowało, że nie rozwijaliście Tenbitu?**

Doprowadziła do tego sytuacja na rynku. Żeby to zrozumieć, trzeba w skrócie przypomnieć historię Grupy ITI. Już w 1996 roku w Onet zainwestował Roman Kluska, twórca i prezes zarządu znanego producenta komputerów Optimus. Dwa lata później do firmy dołączyli Tomasz Kolbusz i Piotr Wilam. Układ biznesowy był taki, że Roman Kluska zapewnił finansowanie, a Tomasz i Piotr wnieśli do tego przedsięwzięcia wydawnictwo Pascal. Potem, jako inwestor finansowy, dołączył BRE Bank, który zainwestował w Onet na piku cenowym. Jednak wkrótce bańka internetowa pękła i rynek się załamał. BRE Bank, który kupił Onet, licząc na duże zyski, przeliczył się. Z drugiej strony ten bank finansował również Grupę ITI. Wtedy BRE Bank i Wojciech Kostrzewa — jego ówczesny wiceprezes zarządu — zaproponowali, żeby ITI kupiło Onet, a największym orędownikiem tej decyzji był mój ojciec.

Onet został kupiony jako lider na rynku i Tenbit zaczął mieć wtedy drugorzędne znaczenie. Gdy pękła bańka internetowa, trzeba było ratować Onet, który był większy od Tenbitu. Była to bardzo nerwowa sytuacja, bo cena akcji Optimusa, w którego grupie kapitałowej funkcjonował wówczas Onet, z ponad 200 złotych w połowie 2000 roku (a w swoim szczycie w marcu tego roku nawet 350 złotych!) szybko spadała, aż osiągnęła poziom kilkunastu złotych w połowie roku 2003. Wartość tego, za co zapłaciliśmy około 140 milionów dolarów, rynek wycenił kilkakrotnie niżej. Pod koniec 2001 roku, zaraz po kupnie Onetu przez ITI, Piotr Wilam odszedł ze spółki. Natomiast Tomasz Kolbusz po tej transakcji został w firmie, ponieważ czuł się odpowiedzialny za rentowność tego biznesu i chciał się zachować fair w stosunku do ITI. Ojciec zaraz po krachu powiedział mi tak: „Synu, dobrze, że ITI to nasza firma, bo inaczej by nas wyrzucili z pracy za tę transakcję. A teraz masz iść i stawić czoło problemowi. Powiedzieliśmy A i powiemy teraz również Z! W naszej rodzinie zawsze jesteśmy nastawieni na maraton i zawsze trzeba dobiec do celu”. Uwielbiam pragmatyczne podejście mojego ojca.

### **Czy można powiedzieć, że byłeś inicjatorem tego, żeby ITI kupiło Onet?**

Tak naprawdę tylko zainspirowałem ojca, by zaczął myśleć o internecie. W tamtym czasie 140 milionów dolarów było dla mnie astronomiczną kwotą, miałem zaledwie 27 lat i nie wiem, czy udźwignąłbym ciężar takiej odpowiedzialności. Ostateczną decyzję podjął ojciec

wspólnie ze swoimi partnerami — Mariuszem Walterem i Brunem Valsangiacomo. Jak widać, była to dobra decyzja! Myślę, że to znakomity przykład gry zespołowej w teamie: ojciec i syn.

Również inwestycja BRE Banku w Onet sprzyjała kupieniu tej platformy przez ITI. Poza wszystkim to był korzystny zbieg okoliczności, sprzyjało nam szczęście. Onet był największym portalem w Polsce, a — co istotne — Grupa ITI kieruje się taką zasadą we wszystkich działaniach biznesowych, że albo jest numerem 1 na rynku, albo numerem 1 w danym segmencie.

### **Co się działo w firmie po 2001 roku? Na świecie przecież inwestorzy lizali rany po pęknięciu bańki internetowej.**

Pod koniec 2001 roku sytuacja była bardzo trudna, ale trzeba było nadal walczyć i, co najważniejsze, docelowo wygrać. Nie było się na co oglądać czy zastanawiać, tylko trzeba było wziąć się porządnie do działania. W Onecie, tak jak we wszystkich spółkach internetowych, przeprowadzono wtedy duże redukcje zatrudnienia — z firmy niestety musiało odejść ponad 150 osób. Pracowaliśmy w desperacji, aby zarobić jakiegokolwiek pieniądze. Uruchomiliśmy OnetKonekt, czyli wdzwaniany dostęp do internetu, co przyniosło nam realny dochód — około pięciu milionów złotych przychodu rocznie. Z dzisiejszej perspektywy to może wydają się nieduże pieniądze, ale wtedy to było dla nas być albo nie być. Podpisaliśmy też wtedy różne atrakcyjne i innowacyjne umowy sponsorskie, na przykład z firmą Procter & Gamble. Co pozytywne, niektóre z tych „desperackich” z punktu widzenia Onetu umów zmieniły się potem w bardzo mocne i strategiczne partnerstwa.

### **Od kogo uczyliście się internetu?**

Myślę, że na internecie nikt się wtedy w Polsce nie znał. Patrzyliśmy na trendy światowe, na to, co działa, a co nie, i wzorowaliśmy biznes na zagranicznych modelach — tak było w większości przypadków polskich biznesów z tak zwanej nowej gospodarki. Po bańce internetowej przeszliśmy przez bardzo stabilny okres od lat 2001/2002 do 2004 roku. Inwestorzy stracili już tak dużo pieniędzy na tej branży, że przestali wierzyć w nasz model biznesowy i nie chcieli nawet myśleć o inwestycjach w tym kierunku. W 2004 roku mieliśmy EBITDA [ang. *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* — w rachunkowości: zysk przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych kredytów, podatków, deprecjacji oraz amortyzacji — *przyp. autora za: Wikipedia*] na poziomie 20 milionów złotych, ale nie chwalił się tym. Ten, kto mówi mniej, może dalej zająć. W 2005 roku zapoczątkowaliśmy agresywną strategię rozwojową. Zaczęliśmy zarabiać pieniądze i inwestowaliśmy w nowe obszary. Rozpoczęliśmy też pracę nad ulepszaniem Onetu.

## **WOJNA ŚWIATÓW, ZGODA ŚWIATÓW**

### **Opowiedz o początkach Onetu.**

Ojców sukcesu jest niewątpliwie wielu. Roman Kluska, który zaczął inwestować w internet w 1995 roku, był prawdziwym pionierem. Miał wizje telekomunikacyjne oparte na ISP, potem wśród ludzi Optimusa pojawił się pomysł, aby wzorować Onet na modelu Yahoo!, podobnie

chcieli zrobić Tomasz Kolbusz i Piotr Wilam. Początkowo portal nazywał się Optimus.net, do chwili gdy Zbigniew Zych (administrator sieci) zauważył, że łatwiej byłoby wpisać „onet.pl”. W ten sposób powstała najsilniejsza marka portalu w Polsce.

Moim zdaniem przełomowym momentem dla Onetu było przejście firmy o nazwie Chaos, której właścicielami byli między innymi Janusz Pelc i Marek Soból. Oni wnieśli wiedzę i technologię IT, co pozwoliło Onetowi zbudować długotrwałą przewagę rynkową.

### **Pamiętasz, jaki był wtedy podział ról, kto za co odpowiadał?**

Tomasz i Piotr tworzyli strategiczne kierunki rozwoju firmy, natomiast „ludzie z Chaosu” zajmowali się rozwojem produktu.

### **Kto z tych ludzi pozostał w Onecie do dzisiaj?**

Janusz Pelc, który dziś jest wiceprezesem w DreamLabie — spółce córce Onetu, a w Onecie pracuje jako Chief Software Architect.

### **Kto w ITI był Waszym sojusznikiem i pozwalał Wam realizować Waszą pasję?**

W radzie nadzorczej kimś takim był mój ojciec Jan Wejchert, który wierzył w to przedsięwzięcie. Był osobą, która potraktowała układ z BRE Bankiem pragmatycznie. Ja miałem wówczas 27 lat, więc to ojciec odpowiadał za to, żeby zawrzeć tak kosztowną transakcję. Drugim motorem był szwajcarski współwłaściciel ITI, Bruno Valsangiacomo. Natomiast Mariusz Walter na początku był sceptyczny, ale teraz jest największym fanem Onetu!

### **Czy gdybyś nie był synem swojego ojca, to połączenie internetu z telewizją mogłoby się nie udać?**

Myślę, że internet nie zaistniałby w Grupie ITI na taką skalę. Od 1995 roku, kiedy jeszcze mieszkałem z ojcem, opowiadałem mu o internecie. Dlatego gdy pojawiła się szansa na zakup Onetu, kupiliśmy go. Zrobiliśmy taki duży krok biznesowy, bo wcześniej była do tego inspiracja.

### **Przyszła taki moment, że wpadliście na pomysł, aby połączyć dwa światy, stare z nowym, offline i online. To jest niesłychanie trudne; jak przez to przeszliście?**

Nie „przeszliśmy”, ale — wciąż przechodzimy. Przeszliśmy przez fazę wstępną, gdy Onet był brzydkim kaczątkiem. Potem połączyliśmy się z TVN-em. Bardzo dobrze układa mi się współpraca z Piotrem Walterem — mamy jasny podział zadań.

### **Piotr nie boi się, że kiedyś media interaktywne zdominują telewizję?**

Nie, bo tu nie ma miejsca na obawy. To fascynujący proces, który wcześniej czy później nastąpi. Dziś kanał TVN generuje większość przychodów w grupie; kanały tematyczne, platforma cyfrowa i online to wciąż mniejszość. Z biegiem czasu te proporcje będą się zmieniać na korzyść kanałów online i trzeba się na to przygotować.

### **Czym jest dzisiaj Grupa ITI?**

To jest grupa medialna, holding, który w swoim portfolio skupia różne spółki. Działa też jako inkubator biznesowy na przykład dla platformy cyfrowej N, która na początku była oceniana krytycznie przez rynek, ale już osiąga sukces. Teraz następuje konwergencja pomiędzy TV, pecetami, komórkami i PVR. Za chwilę pojawi się w komórce aplikacja, dzięki której będziesz mógł sterować swoim dekodermem telewizji N.

**A od kogo teraz się uczycie tego biznesu? Można powiedzieć, że parę lat temu w Polsce nikt nie chciał inwestować w edukację informatyczną i nie było skąd się tej wiedzy spodziewać, bo każdy się wówczas uczył. Dziś jesteśmy mimo wszystko parę lat do tyłu, a te zaawansowane rynki zrobiły krok naprzód, są inne rynki, inne pieniądze.**

W pewnym momencie przestaliśmy się wzorować wyłącznie na światowych gigantach. Kiedyś strona główna Onetu była bardzo podobna do strony Yahoo!. Teraz nasze drogi się rozeszły. Mamy bardziej autorskie podejście. Dzięki temu, że ITI jest wyjątkową grupą medialną, która pod jednym dachem skupia telewizję, internet, platformę cyfrową, kino i inne media, może tworzyć rzeczy unikatowe. Jesteśmy żywym przykładem konwergencji mediów, czegoś, czego nie udaje się stworzyć innym firmom. Takie opinie słyszałem z ust na przykład Martina Varsavsky'ego — właściciela firmy FON umożliwiającej dostęp Wi-Fi do internetu, czy Niklasa Zennströma ze Skype'a.

### **Co stanowi tę przewagę?**

Grupa ITI to „Unique European Integrated Media Player”. Skupiamy pod jednym dachem największą telewizję, portal i platformę cyfrową w Polsce. To tak, jakby w USA mieć sieć NBC, Yahoo! i platformę satelitarną.

### **A co jest dla Ciebie inspiracją?**

Bardzo uważnie śledzę, w co inwestują venture capitals. Porównuję różne nowe pomysły i z nich czerpię inspirację do własnych produktów.

## **MŁODZIEŃCZA WIARA W NADMEDIUM**

**Czy w trudnych czasach nie miałeś ochoty powiedzieć: no dobra, to wracamy do bankowości? Bo praca na internetowym polu to była praca na ugorze. Wszyscy rośli, zarabiali pieniądze, a internet rósł, ale nie zarabiał pieniędzy. Trudno było udowodnić w liczbach, że to jest właściwy kierunek. Dziś to jest proste, ale parę lat temu to wcale takie nie było.**

Powtórzę to, co już powiedziałem: osoby, które się zajmowały internetem, musiały mieć pasję. Nawet niedawno moja żona, odbierając za mnie nagrodę Johny Walker Keep Walking Award, publicznie powiedziała, że kiedy rozpoczynałem pracę w internecie, uważała mnie za wariata, bo wtedy w bankowości się bardzo dobrze zarabiano, a ja rzuciłem finanse dla czegoś, o czym mogłem tylko przypuszczać, że kiedyś przełoży się na pieniądze. Ale ja zostałem

wychowany w przekonaniu, że kiedy robi się to, co się lubi i wkłada się w to dużo pracy, to zawsze coś z tego wyjdzie. W Danii jest takie powiedzenie: lepiej być najlepszym piekarzem w mieście niż najsłabszym prawnikiem.

**Ale były okresy zwątpienia w sens działalności w branży internetowej w Twoim życiu? Nie było momentu, w którym powiedziałeś sobie: „Oj, tato, ale namieszałem”?**

Byłem za młody, żeby sobie zdać sprawę z tego, jak wysokie jest ryzyko inwestowania w internet.

**Czym jest internet?**

To dobre pytanie. Dziś internet jest jak prąd. Uważam, że internet to jest takie nadmedium, które teraz zbiera najlepsze możliwości z innych mediów.

**Czy Onet jest beneficjentem tego, że ma telewizję, czy też Onet tworzy byty, które dają wsparcie telewizji? Czy internet w Grupie ITI jest wyłącznie beneficjentem tego starego biznesu, czy też stary biznes zaczyna czerpać z nowych technologii?**

Wykorzystywanie kontentu w różnych platformach działa na zasadzie synergii. Spójrzmy na kanał TVN24 — jego odpowiednikiem w sieci jest tvn24.pl, jest też wersja na komórki. TVN myśli o różnego rodzaju platformach, jest już TVN Player jako aplikacja i jako widжет na konsole i do telewizorów. Gdyby porównać telewizję z internetem, to TVN jest jak portal horyzontalny, a kanały tematyczne są jak wortale, Onet to portal horyzontalny, który zawiera Zumi, Sympatię czy inne usługi nieistniejące w świecie telewizyjnym. Wierzymy w koncepcję One-Web. Telewizja, internet i komórki połączą się do tego stopnia, że każdy kontent będziemy mogli konsumować na wszelakie sposoby, wykorzystując to, co umożliwi nam technologia.

**Onet niedawno obchodził 15-lecie istnienia. Czy jest coś, czego żałujesz, coś, czego nie zrobiliście, co przeszło Wam koło nosa?**

Tak, oczywiście. Żałuję na przykład, że nie zrobiliśmy takiego serwisu społecznościowego jak Nasza Klasa. Nie wiadomo do końca, w którym kierunku te wszystkie media społecznościowe pójda, ale coś tam się dzieje, a wydarzy się jeszcze więcej. Gadu-Gadu też żałuję, bo to było bardzo komplementarne do tego, co my robimy jako platforma. Ale z drugiej strony nie można zrobić wszystkiego. W niektórych obszarach nie udało nam się działać skutecznie, za to mamy inne świetne biznesy, takie jak Zumi czy Sympatia. Zumi zaatakował rynek Yellow Pages [rynek książek telefonicznych — *przyp. autora*], który ma ogromny potencjał biznesowy.

**Co jest największym zagrożeniem dla Onetu? W Polsce sobie świetnie radzi, ale nie jest tak jak Allegro w całej Europie Wschodniej (w zasadzie) czy jak Google — na całym świecie.**

Google, eBay czy Allegro mają modele biznesowe, które jest łatwo powielić. Ich platformy są software'em. Platformy Onetu są również software'em, ale oprócz tego kontentem, i mają charakter mocno lokalny. Onet jest otwartą platformą dystrybucji treści — to niewątpliwa przewaga. Bardzo trudno jest wejść jako horyzontalny portal na inny rynek. Możliwości rozwoju w świecie online jest nieskończenie wiele.

**Ale można było spróbować...**

Można było, ale my na razie uważamy, że polski rynek ma ogromny potencjał. Rynek reklamy internetowej rośnie w Polsce w tempie przekraczającym 40 procent rocznie. Mamy o co walczyć. Firmy się rozrastają. W tej chwili Grupa Onet.pl (włączając w to wszystkich pracowników, również zatrudnionych w DreamLabie) zatrudnia ponad 800 osób. Sam długo się uczyłem, jak kierować tak dużą i tak dynamicznie rozwijającą się firmą. Mieliśmy problemy wewnętrzne, spowodowane szybkim rozrastaniem się organizacji, które nie są aż tak widoczne na rynku, ale z perspektywy czasu to bezcenna wiedza na temat tego, jak zarządzać wzrostem i zmianą.

**I nie czujesz zagrożenia obcym kapitałem, obcymi projektami?**

Oczywiście, że czuję, bo w internecie mamy rzeczywiście ogromną konkurencję. Wciąż myślę, jak się przed nią zabezpieczyć, jak się zmienić, jakie nowe usługi wprowadzić, żeby stworzyć unikatową medialną kompozycję, żeby wciąż zaskakiwać nowymi rozwiązaniami.

**W Onecie unikalne jest to, że jako firma skoncentrował się na jednym, polskim rynku, ale to branża, która może być międzynarodowa. Zatem czy w dobie globalizacji nie żałujesz, że czegoś nie zrobiliście?**

Moim marzeniem jest stworzyć coś na skalę europejską, a nawet światową. Pracuję obecnie nad projektami, które mają potencjał, ale z całą pewnością nie będą to portale horyzontalne. Mam nadzieję, że jeśli się spotkamy za dziesięć lat, będziemy mogli porozmawiać o dużym międzynarodowym projekcie.

## GONITWA ZA DUCHEM CZASU

**Niektórzy twierdzą, że polski rynek jest jednym z bardziej zaawansowanych rynków internetowo-mediowych w Europie, że e-commerce w Europie Wschodniej to Polska i dalej długo nic. Jak Ty to oceniasz? Co wskazałbyś jako przełomowe momenty w naszej krótkiej historii?**

Rzeczą, którą wszyscy zauważyliśmy, była pierwsza fala inwestycyjna. Sporo kapitału zostało zainwestowane w Portal, Poland, YoYo, Arenę i dzięki temu oraz dzięki popytowi zaczęły tworzyć się ten rynek. Później nastąpiła druga fala rozwoju: WP, Interia i Onet. Następnie zaczęła się rozwijać Gazeta. Rozwój produktów wymusił rozwój infrastruktury — TP SA w pewnym momencie zaczęła dystrybuować ADSL (dostęp do internetu). To jest w ogóle ciekawe, bo mówimy o rozwoju rynku internetowego w Polsce na przełomie ostatnich paru lat, a tak naprawdę cały ponowny boom rozpoczął się ledwie parę lat temu. Na przełomie 2003 i 2004 roku było 100 – 200 tysięcy użytkowników ADSL-u, a to znikoma liczba. Dzisiaj jest ich przecież prawie dziesięć milionów.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central image showing four hands reaching towards the center, each holding a puzzle piece. The pieces are arranged in a 2x2 square. Three pieces are olive green, and the bottom-right piece is red. The hands are light-skinned, with one hand having red nail polish.
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



# Na początku było słowo... słowo INTERNET

## Genesis

Za rok zerowy można uznać rok 1989 naszej ery. W owym czasie, w marcu, Tim Berners-Lee oraz Robert Cailliau złożyli do CERN-u projekt stworzenia sieci dokumentów hipertekstowych o nazwie World Wide Web. Sieć miała ułatwić pracę w CERN-ie. W grudniu 1990 roku ten sam Tim Berners-Lee stworzył podstawy języka HTML i pierwszą stronę internetową. Dwa lata później powstała pionierska graficzna przeglądarka WWW o nazwie Mosaic. Polska dołączyła do krajów zainteresowanych internetem oficjalnie w 1991 roku, zaś już rok później dostęp do niego uzyskała pierwsza rodzima firma. Potem, niczym biblijne ewangelie, zaczęły się objawiać kolejne polskie portale, serwisy komunikacyjne i aukcyjne oraz sklepy internetowe, bez których nie wyobrażamy sobie krajobrazu internetu Anno Domini 2012.

## Świadectwo

*To bardzo ważna i pożyteczna książka. Zebrany w niej unikalny materiał stanowi nie tylko źródło historycznej wiedzy na temat tego, jak się rodził polski internet, ale dla wielu może stać się życiową i biznesową inspiracją. E-wangelistów polecam nie tylko adeptom sztuki wirtualnej, ale również szerszemu gronu czytelników funkcjonujących w wirtualnej rzeczywistości, która dziś tak silnie przeplata się ze światem realnym.*

**Maciej Wielkopolan, prezes Stowarzyszenia Marketingu Bezpośredniego**

*Trzymają Państwo w rękach książkę, w której twórcy Allegro, Wirtualnej Polski, Onetu, Merlina, Gadu-Gadu, Money.pl i wielu innych, wszystkim nam dobrze znanych projektów internetowych w sposób otwarty — często wręcz zaskakująco szczerzy — w rozmowach z Tomaszem Ciskiem opowiedzieli o swoich sukcesach i klęskach, w zdystansowany sposób przeanalizowali swoje błędy i wskazali kierunki, w których szli (bądź powinni pójść), aby ich uniknąć. Kim są e-wangeliszczy e-biznesu, którzy w niego wierzą od ponad dwudziestu lat, a wiarę tę przekuli w czyn i pieniądze? Ta książka jest zbiorem wywiadów ze świadkami powstawania i rozkwitu nowej, wirtualnej rzeczywistości w naszym kraju. Z całym przekonaniem polecam!*

**Piotr Pokrzywa, redaktor naczelny magazynu „Media i Marketing Polska”**

Poznasz między innymi:

- Arkadiusza Osiaka, ojca portalu Money.pl
- Arjana Bakkera, założyciela Allegro.pl
- Łukasza Wejcherta, prezesa Onet.pl
- Piotra Ejdyasa, współtwórcę Gemius SA (badania rodzimego rynku internetowego)

patroni medialni:

onet.



GRUPA WYDAWNICZA  
polskapresse



INTERNET STANDARD

iab  
polska

książki**klasy**business

Nr katalogowy: 8021



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

one  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-3412-5



Cena: 39,90 zł