

**Email i marketing. Paweł Sala rozmawia z Magdaleną Daniłó.**

**Czas trwania nagrania: 00:23:45**

**PS:** Paweł Sala

**MD:** Magdalena Daniłó

**MD:** W poprzednim odcinku rozgadaliśmy się z Pawłem na temat tego czym tak naprawdę jest email marketing i jak prowadzić takie działania... skutecznie. Jeszcze raz witam Pawła Salę, dyrektora zarządzającego FreshMailem.

**PS:** Cześć, witam.

**MD:** I dzisiaj... dzisiaj, nagrywamy oczywiście ten odcinek jednego dnia, natomiast... jeśli widzieliście poprzedni odcinek to wiecie, że rozmawialiśmy bardziej o tym, co Paweł tak naprawdę robi, a teraz chciałabym go zapytać o to, co mnie zawsze pasjonuje najbardziej, czyli o to jak to robi i dlaczego to robi.

**PS:** Okej.

**MD:** No i jakby pierwsze pytanie, które od razu mi się nasuwa to pytanie skąd w ogóle pomysł na prowadzenie firmy, która się zajmuje email marketingiem? Bo to jest też często tak, że my nie patrzymy na... całe swoje życie analizując pewne decyzje, one się gdzieś dzieją, jak to się stało, że taka... że taki pomysł gdzieś tam w Twojej głowie się zrodził?

**PS:** Znaczący ja od razu sprostuję, nie w mojej głowie, tak?

**MD:** Yhm.

**PS:** Natomiast... w głowie mojego wspólnika, wiele, wiele lat temu... właściwie wspólników. Było tak, że w Polsce istniał, istniały firmy zajmujące się email marketingiem, właściwie była jedna z pozycją mocno dominującą, dwie mniejsze, natomiast te firmy robiły email marketing... w sposób, przynajmniej w naszej ocenie w owym czasie, bardzo... bardzo archaiczny, sposób rozliczania za swoje usługi był mocno niekonkurencyjny, bym powiedział, taki rynek monopolistyczny... nie dość, że, że... te narzędzia, mówię w mojej bardzo subiektywnej ocenie, oby się tam nie skończyło, że oceniam te firmy jakoś tam.

**MD:** Yhm.

**PS:** Natomiast w mojej subiektywnej ocenie czy w naszej subiektywnej ocenie firmy te robiły... te systemy, które były dostępne na rynku polskim były... mocno ubogie w funkcjonalności, a do tego bardzo, bardzo drogie. Jednocześnie na całym świecie email marketing w owym czasie się bardzo dynamicznie rozwijał... no i w tamtym czasie doszliśmy do przekonania, że okej, stwórzmy system, natomiast zrobimy ten system nie bazując na benchmarku, który mamy w Polsce, tylko zobaczymy jak robi się to na świecie... zaadoptujemy to, co można ze świata zaadoptować w Polsce, bo to też nie wszystko można, bo mamy inną legislację związaną z ochroną danych osobowych i tak dalej, i tak dalej, natomiast... popatrzymy jak można dobrze robić email marketing taki, który my byśmy chcieli robić i zbudujemy system, który będzie naszym systemem marzeń i... no i zobaczymy, co się stanie, no i... w tym momencie... można...

**MD:** Podjęła się decyzja.

**PS:** Podjęła się decyzja, na początku trochę ciężka, ponieważ konkurenci... mocno... stawali okoniem i niekoniecznie marketingowym, tam były jakieś pisma, że dumping, że nieuczciwa reklama, w ogóle kiedyś napiszę książkę o prowadzeniu biznesu to myślę, że tam będzie dobry rozdział o tym.

**MD:** To będzie hit.

**PS:** Tak, to... czy tam jeszcze można do dnia dzisiejszego znaleźć tam... bodajże u Maćka Budzicha... na blogu jak wyglądały nasze pierwsze reklamy, mieliśmy reklamy takie bardziej grzeczne i takie mniej grzeczne, no i tam w oparciu o to konkurencja bardzo nas chciała po sądach targać... natomiast to skupili się na tym, żeby targać nas po sądach, a nie na tym, żeby być może zreflektować się, że, że coś z usługą, którą oferujemy jest nie do końca okej. Natomiast decyzja wtedy zapadła... ja myślałem, że to będzie taka praca troszkę na pół gwizdka, zrobimy system i... będzie, i super. Natomiast, tak się nie da, to znaczy FreshMail od momentu stworzenia przez kolejne kilka lat... właściwie dodawaliśmy do systemu... co dwa tygodnie jakąś funkcjonalność, natomiast robiliśmy to w sposób taki, dzisiaj mówi się, zwinny, natomiast wtedy nawet nie wiedziałem, że takie słowo istnieje. To znaczy powiedzieliśmy naszym klientom słuchajcie, my znamy się na email marketingu trochę, wy robicie ten email marketing, więc jak wam czegoś brakuje to nam o tym powiedzcie, a my wam to dorobimy jak to tylko będzie sensowne i zgodne z prawem. I w efekcie pierwsze dwa lata rozwoju FreshMaila to było dynamiczne dokładanie kolejnych funkcjonalności... które tak naprawdę rynek chciał, więc ten rozwój samej jakby... tych... biznesowy bardzo szybko piął się nam do góry. Oczywiście w pewnym momencie musieliśmy podjąć taką lekką pauzę, zrobić dwa kroki do tyłu, bo system zrobił się bardzo skomplikowany, to znaczy znowu, znaleźliśmy funkcjonalności... znaczy większość tych funkcjonalności dodawaliśmy, natomiast... okazało się, że duża część klientów z nich nie korzysta i zaczyna nam mówić, no Paweł kurczę, no to, to nie jest łatwe w użyciu, więc mniej więcej w dwa tysiące... to był chyba dwunasty, zaczęliśmy przeprojektowywać lekko FreshMaila, natomiast w efekcie przeprojektowaliśmy go w całości, zajęło to nam ponad półtora roku, no... Jezu, no z rok czasu taki bity przeprojektowywania... całego interfejsu i flow w systemie... po to, żeby on był dalej bardzo przyjazny i każdy mógł z niego korzystać, no i oczywiście znowu hopka do góry, no i w efekcie, w efekcie w tym momencie można powiedzieć, że FreshMail ma... nie chcę użyć słowa pozycja dominująca, bo to tak już tam z ustawy o monopolach wyjdzie, ale na pewno jest bardzo popularnym narzędziem w Polsce i codziennie wysyłane z niego jest do polskich odbiorców jakieś trzydzieści, trzydzieści pięć milionów maili i to nie są takie topowe dni, bywa dużo więcej, no i w Polsce mamy w tym momencie koło sześćdziesięciu tysięcy... użytkowników, co też jest liczbą niemałą zważywszy na nasz mały, polski... rynek, znaczy mały mówię w cudzysłowie, bo dla nas bardzo duży.

**MD:** No ta liczba rzeczywiście robi wrażenie i jakby potwierdza to, że Polacy... czytają maile i wysyłają maile, korzystają z tej drogi komunikacji. Jak... robiłam sobie... przygotowywałam się do wywiadu to wchodziłam... i na waszego bloga, na waszą stronę i jak weszłam sobie w dział zespół to ku mojemu zaskoczeniu na samym dole znalazłam dwóch kolegów, Fuksa i Mańka. I pomyślałam sobie w pierwszym odruchu, że to jest jakiś zabieg wizerunkowy. Fajne, ale... nie do końca chyba wiedziałam, co te psy w tym zespole robią, po czym przekroczyliśmy parę godzin temu te drzwi tu za nami, pierwsze co pokazało się naszym oczom po wejściu do biura to psy.

**PS:** Tak.

**MD:** To są wasi stali, że tak powiem... mieszkańcy biura... czy, czy okazjonalni, jak to wygląda?

**PS:** To znaczy to są stali mieszkańcy, natomiast... to są... dla wszystkich to są Labradory, to znaczy to jest Labrador i Golden Retriever, więc to nie są psy obronne, które tu zamykamy na noc i pilnują... pilnują dostępu do firmy. Znaczący jeden, Fuks to jest mój pies, który codziennie przy... znaczący, jeśli ja przyjeżdżam do firmy...

**MD:** To on jest z Tobą.

**PS:** To on jest ze mną. Drugi, Maniek, należy do... szefa, jednego z team liderów w zespole developer, w zespole IT i też właściwie chyba za każdym razem go zabiera ze sobą. Natomiast cały myk, znaczący... wszystko się wzięło... jeszcze jak byliśmy na starej siedzibie, tam mieliśmy w takim trochę bardziej... chyba stara fabryka i był o wiele większy, nazwijmy to open space, ale taki bardziej industria...

**MD:** Industrialny.

**PS:** Tak, dziękuję bardzo. I... jak, gdy bardzo spontanicznie zdecydowałem się na adopcję Fuksa, bo jakiś dobry człowiek przywiązał... do drzewa w lesie. Szukaliśmy psa dla teściów, a w efekcie Fuks zrobił piorunujące wrażenie na mnie i został z nami, natomiast stwierdziłem, że nie będę miał serca, żeby go zostawiać w domu na...

**MD:** Na tyle godzin.

**PS:** Na tyle godzin, zwłaszcza że praca moja to często więcej niż osiem godzin dziennie, więc, więc tym bardziej, tym bardziej, jeśli ten pies jest psem towarzyskim, a Labradory takie są, no to, no to, no to byłoby fajnie, żeby był w firmie. No i dostał... funkcję, tam jest chyba na stronie teraz atmosphere manager, tak?

**MD:** Tak, dokładnie.

**PS:** Wcześniej był anti, antistres manager, natomiast to sugerowało, że niby mamy stresy w pracy, więc teraz jest atmosphere, tak? I Fuks sobie chodzi pomiędzy, pomiędzy biureczkami, no i ponieważ jest strasznie pieszczochem, więc generalnie ma taki... jak Kuba grafik określił, syndrom ninja, skrada się, zimnym nosem cię szturcha, siada i mówi, teraz mnie głaskaj. I tak sobie chodzą pomiędzy, między pokojami. Na nowej siedzibie trochę utrudniony, utrudniony... utrudnione to jest, bo mamy pozamykane pokoje z kartami dostępu, natomiast jak widzi tylko, że ja wstaję od biura, idę tam do, do któregoś z zespołu.

**MD:** Kroczy za Tobą.

**PS:** To on od razu ciach, idzie, ewentualnie potrafi zorientować się, kiedy jest kolacja, może kiedy jest obiad, idzie, siada sobie z ludźmi, no i potem oczywiście za którymś przemyka do pokoju, no bo tam już jest dużo par rąk, które go mogą głaskać, no i tak.

**MD:** Fuks z Mańkiem się lubią?

**PS:** Tak, przy czym Maniek jest... znaczący nie gryzą się, jeśli o to chodzi, tu nie ma problemu, natomiast Maniek jest mniej towarzyskim psem, to znaczy jak jest jedzona pizza w kuchni to tak, on wtedy bardzo włącza mu się syndrom... proszenia... natomiast generalnie Maniek większą część dnia przesypia... przy biurku swojego pana, a Fuks raczej tutaj stara się wyżebrać jakieś głaskanie tudzież coś do jedzenia, więc...

**MD:** Yhm, czyli zespół FreshMaila... składa się z dwóch psów i ilu członków zespołu takiego już...

**PS:** Stałego.

**MD:** Ludzkiego, powiedzmy?

**PS:** Ludzkiego?

**MD:** Yhm.

**PS:** No myślę, że dobre... znaczy wydaje mi się, że przekroczyliśmy właśnie pięćdziesiątkę.

**PS:** Natomiast słowo wydaje mi się jest tu kluczowe, bo mamy w trybie ciągłym rozpisaną rekrutację, to znaczy... bardzo się rozrosliśmy, zwiększyliśmy bardzo zatrudnienie, natomiast to wynika z kilku, z kilku elementów. Z jednej strony... ja cały czas traktuję FreshMaila jako firmę start-upową, to znaczy start-upową, ale nie na zasadzie takiej, że... jesteśmy mali, nie wiemy co chcemy robić, natomiast cały czas, tak jak wspominałem, ten produkt, który chcemy rozwijać, no to cały czas rozwijamy.: Yhm.

**PS:** I to nie jest tak, że zrobiliśmy, jesteśmy w tym... poziomie i już nic dalej nie robimy.

**MD:** Nie robicie nic.

**PS:** Nie robimy więcej, tylko utrzymujemy. Nie, my jesteśmy w tym poziomie, utrzymujemy to, żeby działalność, żeby system działał dobrze, więc to wymaga... sporego zespołu... developerów, natomiast jednocześnie mamy olbrzymie pokłady pomysłów, co jeszcze można by dorozić, tak jak wspominałem, klienci też cały czas nam podrzucają co by im jeszcze się przydało i jak moglibyśmy im usprawnić pracę, więc potrzeba im drugiego dużego zespołu, który będzie to... rozwijał. Jako, że rośnie nam ilość użytkowników cały czas, no to ja wierzę, że technologia... przewaga w stanie technologii nie jest przewagą, która buduje konkurencyjność firmy, bo technologie prędzej czy później ktoś skopiuje, natomiast obsługa klienta to jest to co, co, co... potrafi miażdżyć konkurencję. No więc skoro mamy coraz więcej klientów, no to znowu to biuro obsługi klienta, klientów...

**MD:** Się rozrasta.

**PS:** Musi się rozrastać. No, a do tego... tak jak wspominałaś, lubimy edukować ludzi, więc też cały zespół, który... odpowiada za szeroko rozumianą edukację, tworzenie poradników, tworzenie wartościowych treści edukacyjnych, no to też są ludzie, no i teraz mamy dobre pięćdziesiąt osób na pokładzie i cztery rekrutacje cały czas w toku.

**MD:** Yhm.

**PS:** Więc fajnie, fajnie.

**MD:** Czy był taki moment, w którym firma rozrosła się do takiego etapu, w którym stwierdziłaś, że... dotychczasowy model jakby menadżerski nie odpowiada i musisz go zmienić?

**PS:** Mniej więcej przy dwudziestu osobach to tak się nam pojawiło, znaczy... to było tak, że na początku był, był... był bardzo mały zespół, bo byłem ja i jeden developer, plus moi wspólnicy, ale oni się nie angażowali w operacyjne działanie

firmy, finansowali biznes... i póki to wszystko się rozrastało tam powiedzmy do, do poziomu... dziesięciu, piętnastu osób, tym całkiem dobrze się zarządzało, to znaczy ja w środku, dookoła zespołu, one już po... były w miarę pospecjalizowane, w sensie zespół IT... zespół, zespół nazwijmy to sprzedażowy, zespół obsługi klienta, natomiast... jakby cały czas tam... decyzyjność była bardziej... bardziej scentralizowana.

**MD:** Yhm.

**PS:** Natomiast w momencie, gdy przekroczyliśmy dwadzieścia osób na pokładzie i nagle się okazało, że... ten skład osobowy będzie nam się powiększał, okazało się, że, że... ja jestem tym wąskim gardłem, to znaczy... wszystkie decyzje poważniejsze czekają na moją aprobatę. I to niestety hamowało firmę. To znaczy ja jestem często w rozjazdach, często na konferencjach, więc nagle się robi... robi sytuacja, w której tak naprawdę osoba na czele hamuje tak naprawdę całą organizację i wtedy podjęliśmy decyzję ze współnikami, że po pierwsze, my się podzielimy zakresem odpowiedzialności za... za pewne departamenty, to znaczy, jeżeli... mamy nie wiem, kwestie finansowe to jeden z nas za to... pilnuje na koniec dnia, żeby to wszystko się zgadzało.

**MD:** Yhm.

**PS:** Podzieliliśmy się zarządczo, żebyśmy mieli dobre baczenie na to, co się dzieje jakby w całej firmie, natomiast jednocześnie postanowiliśmy ustrukturyzować, jakby uprawomocnić średnią kadrę menadżerską, to znaczy, żeby to nie byli już ludzie od wszystkiego, tylko jeśli mamy osobę od marketingu to ona jest szefem marketingu i ona tam zarządza, jeśli mamy osobę w sprzedaży to ona tam jest jedna, która szefuje ona buduje zespół pod sobą, znaczy pod sobą, buduje zespół, no którym zarządza... i zaczęliśmy się uczyć wspólnie ze współnikami, z całym zarządkiem, jak przekazywać część nie tylko jakby... formalnie, że to wy tu rządzą, tylko też część odpowiedzialności, jak sprawić, żeby, żeby ludzie sami zaczęli podejmować decyzje i... no i to nie było proste, natomiast, no wiele rzeczy... ten proces dla jasności, cały czas trwa.

**MD:** Yhm.

**PS:** Natomiast bardzo... dużo zainwestowaliśmy w to, żeby nasza średnia kadra menadżerska, czyli szefowie zespołów przeszli nie po jednym szkoleniu jak być dobrym liderem, tylko... tylko zatrudniliśmy tutaj świetną trenerkę, która zbudowała cały program pod specyfikę FreshMaila do współpracy ludzi we FreshMailu w poszczególnych zespołach, w poszczególnych... nazwijmy to, relacjach pomiędzy zespołami, bo, bo ani dział marketingu, ani dział sprzedaży, ani dział utrzymania klienta, no one bez siebie nie mogą funkcjonować.

**MD:** Nie funkcjonują.

**PS:** To, to, to musi chodzić jak w zegarku, więc, więc... zainwestowaliśmy sporo środków w to, żeby... wyszkolić ludzi, żeby oni mieli czas w ramach godzin pracy na wyszkolenie siebie i po to, żeby stali się dobrymi menadżerami, po to, żebyśmy my znowu mogli myśleć nad strategicznym rozwojem FreshMaila... no i że bym ja mógł sobie spokojnie pojechać na konferencję i wiedzieć, że... tam wszystko w firmie dobrze się dzieje. I mieliśmy taki, taką sytuację chyba dwa lata temu, gdy pojechaliśmy... wszyscy współnicy pojechali na wakacje w jednym momencie i to były trzy i pół tygodniowe wakacje.

**MD:** Wow, to super.

**PS:** I firma dalej funkcjonowała bardzo dobrze, więc, więc znaczy, że...

**MD:** Że się udało.

**PS:** Udało się, wszyscy odrobili lekcje i... tak naprawdę ja wierzę, że FreshMail to jest świetna technologia, natomiast za świetną technologią idą świetni ludzie, którzy... którzy nie tylko tą technologię tworzą, ale tworzą całą firmę, więc... no tak naprawdę ta firma to ludzie, nie Paweł Sala.

**MD:** No jednak mimo wszystko jesteś i pewnie jeszcze bardzo, bardzo długo tak będzie, że będziesz kojarzony jako twarz tej, tej firmy, bo jednak jesteś, budowałeś tą markę... swoją książką, pracą i tym, że edukujesz ludzi, cały czas jesteś, widać Cię... w całej Polsce, natomiast chciałam jeszcze wrócić, bo mówisz, oddaliśmy w pewnym momencie decyzyjność, czy... czujesz, że zespół... tą... że chciał tej decyzyjności czy bał się go bardziej, jak to odczuwasz z perspektywy menadżera?

**PS:** Oni będą oglądać to, więc to jest taki...

**MD:** Wiem.

**PS:** Znaczą myślę, że... to znaczy z jednej... moje bardzo subiektywne odczucie, być może się... jak to obejrzą wrócą do mnie i powiedzą, że niekoniecznie tak to było, znaczy ja myślę, że bardzo wiele osób chce decyzyjności, to znaczy im się wydaje, że chcą mieć tą decyzyjność, natomiast później okazuje się, jak trzeba podjąć pewną decyzję, zwłaszcza taką trudniejszą czy kogoś zwolnić albo czy...

**MD:** Przyniosą konsekwencje moich działań.

**PS:** Tak, wziąć odpowiedzialność za pewne rzeczy, nagle okazuje się, że, że, że, że nie zawsze jakby... jeszcze te osoby... chcą tą odpowiedzialność czy, czy chcą, chcą ten ciężar przyjąć na swoje barki. Natomiast więc wydaje mi się, że u nas ten proces był... taki w miarę elastyczny, to znaczy to nie było tak, że rzuciliśmy od razu na głęboką wodę, tu jest budżet, tu są cele... wracam za pół roku i ma być zrobione. To, to raczej... jest proces, który nam się tutaj powolutku tworzy. To jest tak, że pewne rzeczy dalej są konsultowane... z osobami, jakby z zarządem. Te decyzje zapadają w sposób bardziej...

**MD:** Płynny.

**PS:** Płynny, o to jest dobre słowo, bardziej płynny, natomiast... ja też wierzę, to Eric Schmidt kiedyś powiedział, że firmą można zarządzać na dwa sposoby, albo robimy hippie style i robimy non stop spotkania, non stop dyskutujemy... a potem podejmujemy decyzje, albo podejmujemy decyzje, a potem analizujemy rezultaty tej decyzji. No ja wierzę, że gość, który zarządza Google'm, jeśli mówi, że lepsze jest zarządzanie takie bardziej wojskowe, czyli... podejmujemy decyzje, a potem analizujemy konsekwencje, no to, no to właśnie tak staram się mówić ludziom, że w ten sposób działam, że dla mnie... średniej jakości decyzja, ale podjęta we właściwe chwili jest lepsza niż idealna decyzja, ale nie podjęta, bo, bo ona po prostu nie została podjęta. I tak, no ludzie przyjęli tą odpowiedzialność. Cały czas przyjmują, o tak to powiedzmy.

**MD:** A Ty dzięki temu masz czas na to, żeby jeździć i tu kolejne moje pytanie, jesteś częściej w biurze z zespołem czy jesteś częściej w terenie... jakby szkoląc i cały czas gdzieś uczestnicząc w konferencjach, bo, bo bierzesz w nich udział cały czas w zasadzie?

**PS:** Znaczący jest tak, że... staram się... znaczący hm... dobra... bardzo skomplikowane pytanie, natomiast generalnie jest w ten sposób, że jeżeli mamy... takie dwa piki, jesienny, wrzesień, październik, listopad to wtedy zdecydowana ilość rozjazdów... sprawia, że przynajmniej te, te, te dwa, trzy dni w tygodniu jestem poza, poza biurem... w okresach zimowo – letnich tych rozjazdów jest dużo mniej, więc wtedy staram się być każdego jednego dnia, natomiast to, co zauważyłem, że, że niestety nawet mimo świetnej kadry menadżerskiej dalej, jeżeli mnie nie ma zbyt długo w firmie to pewnie decyzje podejmują się zbyt wolno, więc to jest tak, że udało mi się... udało mi się, udało nam wszystkim się stworzyć średnią kadrę menadżerską, która odpowiada za swoje działy, teraz jakby drugi cel, który ja sobie postawiłem to jest... wychować przynajmniej kilka osób, które będą mogły godnie pojechać w moje zastępstwo i zamiast mnie prowadzić... daną prelekcję, dane, dane wystąpienie. Udaje się to robić, to znaczący mamy już... dwie osoby, które jadą i ja się absolutnie nie muszę wstydić czy obawiać, że jejku, ta prezentacja źle wyjdzie, bo wiem, że jeżeli tam nie wiem, pojedzie taka Paulina, no to, to na pewno da z siebie wszystko i... efekty będą, będą, będą bardzo dobre, więc... teraz dążę do tego, żeby trochę mniej musieć jeździć, bo... idziemy z FreshMilem na świat i wiem, że za dwie sekundy zacznie się znowu konieczność jeżdżenia, tylko niekoniecznie po Polsce, tylko trochę dalej, więc, więc... no doba ma dwadzieścia cztery godziny i nieważne ile kawy wypijemy to dalej tego czasu może brakować, więc trzeba nim dobrze zarządzać.

**MD:** Czyli... jakby zdradzasz już tu... te plany, które... czekają FreshMila i to co, w najbliższym czasie, czyli ekspansja zagraniczna, tak?

**PS:** Tak. Znaczący my już to robimy, znaczący to robimy w sposób... no mniej więcej rok temu zaczęliśmy tak bardziej dynamicznie... inwestować budżet w różne... nazwijmy to, na różnych rynkach międzynarodowych i patrzeć tak naprawdę, w które drzwi pukamy, kto nam otwiera i jak bardzo... jak bardzo to nam przekłada się na biznes, łącznie z tym, że mamy... klientów na Sri Lance, gdzie, gdzie w ogóle... nie wiem jak oni do nas trafili, znaczący bardzo się cieszę, że ich tam mamy, natomiast... no mamy klientów na Sri Lance, mamy klientów w Ameryce Południowej, więc, więc tego spektrum... w Kongo mamy, mamy klienta zarejestrowanego, płaci faktury, wszystko przychodzi na czas, więc, więc, więc to już się nam jakby zaczęło, natomiast to, co teraz robimy to staramy się zauważyć, które z tych rynków, które nam się pojawiły... rokuje nam na, na największe wzrosty i teraz, jeżeli powiedzmy to będzie nie wiem, Niemcy, no to wiadomo, że... poza AdWords'ami, które się tam pojawiają, no to być może wypadałoby się pojawić na kilku eventach branżowych... i nie tylko zbudować... FreshMila na reklamie w Internecie, tylko pokazać, że FreshMail to są ludzie, którzy nie tylko mają fajny system, tylko jeszcze umieją go wykorzystać i dzielić się tą wiedzą, więc no zobaczymy jak to, jak to będzie wyglądać, na razie usilnie, że tak powiem, badamy sobie cały globalny rynek i myślę, że... pierwszy kwartał 2016 to będzie czas, kiedy zaczniemy już podróżować po eventach na świecie.

**MD:** No to tego wam właśnie życzę i życzę wam powodzenia, żebyście stawali się coraz bardziej marką globalną, a nie tylko dużą marką ogólnopolską. I dziękuję Ci bardzo za obie rozmowy.

**PS:** Dziękuję za rozmowy. Nie dziękuję za życzenia, bo jestem przesądny, więc lepiej nie. Natomiast za rozmowę bardzo dziękuję.

**MD:** Dzięki.

**PS:** Dzięki.