





## WSZYSTKO DZIEJE SIĘ W „CHMURZE”

Rozmowę prowadzi Dominik Aziewicz – dziennikarz „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.



*Marcin Strzałkowski*

prezes Zarządu  
InteliWISE S.A.

### **Dominik Aziewicz:** Skąd wzięła się polska firma w Dolinie Krzemowej?

Marcin Strzałkowski: Zakładając naszą firmę, która działa w branży software’owej i myśląc o jej przyszłym rozwoju, nie mogliśmy nie skierować swojej oferty na rynki globalne. W szczególności chcieliśmy skoncentrować się na rynkach: amerykańskim i chińskim. Najlepszą „trampoliną” dla tego typu biznesu jest właśnie Dolina Krzemowa. Nazwa, marketing i pozycjonowanie były temu podporządkowane. Od początku prowadziliśmy stronę inteliwise.com, a nie inteliwise.pl.

### **Chiny i Ameryka to dwa skrajnie różne rynki.**

Tak, na jednym nam się nie udało, a na drugim odnotowaliśmy pewne sukcesy. W Azji zaczęliśmy od Tajwanu. Myśleliśmy, że z tego miejsca wyeksportujemy naszą technologię do Chin, ale zaskoczył nas rok 2008.

Potrzebowaliśmy od dwóch do pięciu milionów dolarów, a właśnie wtedy wybuchł kryzys i o pozyskanie kapitału było naprawdę ciężko. Postanowiliśmy więc skoncentrować się na Stanach. Tam zrobiliśmy kilka ważnych ruchów. Po pierwsze, pozyskaliśmy jako partnera strategicznego IntelCapital, który był wówczas największym inwestorem typu *private equity* na świecie. Po drugie, zebraliśmy trochę pieniędzy na działalność w USA. I wreszcie po trzecie, zabraliśmy plecak, walizkę, karimatę i wyjechaliśmy na kilka miesięcy do Stanów Zjednoczonych.

Mam takie zdjęcie, które lubię pokazywać na prezentacjach. Jest na nim pusty pokój, karimata i śpiwór. Okazało się, że większość mieszkań w Stanach Zjednoczonych jest wynajmowana bez mebli, o czym my nie wiedzieliśmy. Tak wyglądały nasze pierwsze dni, ale w miarę szybko to okiełznaliśmy. Intel pomógł nam wejść do kilku dużych organizacji. Zrobił nam tzw. *business introduction*. Zatrudniliśmy też profesjonalistę, który pomógł nam w rozwoju naszego biznesu. Ostatecznie wdrożyliśmy nasze produkty w trzech przedsiębiorstwach z top 50 w USA. Takich, którym chyba nikt z polskich firm IT nie sprzedał. Nie były to jakieś ciężkie miliony, ale z pewnością można traktować to w kategoriach sukcesu. Uznaliśmy to za papierek lakmusowy, weryfikujący nasz koncept biznesowy.

**Zwróciło moją uwagę, że o współpracy z funduszem mówi Pan bardziej w kontekście udostępnienia sieci kontaktów niż pozyskania źródła kapitału.**

Tak, jest to bardzo ważna kwestia. Wiele osób myśli o ekspansji zagranicznej w kategoriach nakładów pieniężnych i obecności fizycznej, natomiast obecnie

– szczególnie w softwarze – te priorytety są zupełnie inne. Po pierwsze, liczy się tzw. *networking*, czyli sieć kontaktów i relacji biznesowych. Jest to niezbędne, aby pozyskać partnerów, pracowników, no i samych klientów. Zawarliśmy kilka umów, które zapewniły nam relatywnie szybki start w Stanach. Pomogły nam one zrekrutować kluczowych członków zespołu, którzy rozwinęli nasz biznes. Bardzo trudno jest sprzedawać software dla firm nie mając relacji, nie znając rynku, nie wiedząc jak się handluje.

To jest oczywiście jeden ze sposobów działania. W ówczesnym czasie był – moim zdaniem – najlepszy, ale było to parę lat temu. Takie działania są niezwykle kosztowne, a warunki sprzedaży się zmieniły. Powstało tzw. *cloud computing* i niektóre operacje można załatwić właśnie za pośrednictwem „chmury”.

**Na czym polega przełomowość „chmury”?**

W ciągu ostatnich siedmiu, ośmiu lat w softwarze wiele się zmieniło. „Chmura”

stworzyła alternatywę dla drogich rozwiązań. Teraz korzysta się z oprogramowania, jakby wypożyczało się samochód albo inną maszynę. Nie trzeba kupować licencji, instalować oprogramowania i administrować nim z poziomu instytucji, w której wdrażana jest usługa. Można też lepiej dostosować produkt do potrzeb klienta, zrezygnować z pewnych funkcjonalności, obniżając tym samym koszt całej operacji. Zamiast płacić setki tysięcy lub miliony, można zapłacić ułamek tej kwoty – powiedzmy 15 tysięcy czy nawet tylko tysiąc złotych. Ten model na tyle zmienił nasze postrzeganie biznesu, że zrezygnowaliśmy z prowadzenia filii w Stanach Zjednoczonych i skoncentrowaliśmy się na tworzeniu

***Wiele osób myśli o ekspansji zagranicznej w kategoriach nakładów pieniężnych i obecności fizycznej, natomiast obecnie – szczególnie w softwarze – priorytety są zupełnie inne. Przede wszystkim liczy się tzw. networking, czyli sieć kontaktów i relacji biznesowych.***

*Dzięki „chmurze” nie mają dla nas większego znaczenia parametry rynku: czy kraj jest blisko, czy jest jednojęzyczny, czy kogoś się tam zna czy nie. Teraz sprzedaje się inaczej: dużo więcej, za niższe kwoty. To pozwala nam sporo oszczędzić i jednocześnie „być globalnie”.*

rozwiązań dostępnych w „chmurze”. Dzięki tej filozofii nie ma dla nas większego znaczenia czy klient ma siedzibę w Singapurze, w Europie czy w USA. Teraz sprzedaje się inaczej: dużo więcej, za niższe kwoty. W tej sytuacji mniejsze znaczenie mają parametry rynku: czy kraj jest blisko, czy jest jednojęzyczny, czy kogoś się tam zna czy nie.

#### Jak przebiega komunikacja w tych warunkach?

Docieramy do wielu klientów na świecie poprzez nowoczesne narzędzia komunikacji, np. Web Meeting. Jest to forma pokazu przez internet. Łączymy się z pięcioma destynacjami z całego świata i z Gdyni lub Warszawy prezentujemy zalety naszego rozwiązania. Później – również z Polski – prowadzimy jego wdrożenie. W tej sytuacji koncentracja na konkretnym rynku traci znaczenie.

**Jak pokonać barierę różnic kulturowych, kiedy jednocześnie rozmawia się z Singapurczykiem, Hindusem, Amerykaninem i osobami z jeszcze innych krajów?**

Europejski krąg kulturowy jest oczywiście dla Polaków najłatwiejszym do zrozumienia. Trudniej negocjuje się z Amerykanami. Powiem nawet, że Polacy bardzo słabo się z nimi komunikują. Dlatego też w USA mało jest przypadków sukcesu w negocjacjach biznesowych polskich firm.

Na czym polega ten komunikacyjny problem?

Przed wszystkim Amerykanie są szalenie konkretni i wymagają werbalizowania swoich oczekiwań, czego Polacy nie potrafią robić. Niech znajdzie mi Pan Polaka, który w dwudziestu słowach wytłumaczy czego chce od partnera biznesowego. Amerykanie mają bardzo precyzyjne zasady komunikowania się. Trzeba wiedzieć, kiedy zapytać o dokumentację, kiedy o cenę, a kiedy o płatność faktury. U nas ten proces nie jest taki uporządkowany. Nie jesteśmy do tego przyzwyczajeni.

Pozostają jeszcze takie szczegóły jak *dress code*. Kiedyś, idąc na prezentację w USA, zaczął mnie mój własny pracownik i mówi: „słuchaj, dlaczego jesteś w niebieskiej koszuli i granatowym krawacie?”. Ja mu mówię: „po prostu lubię błękit. Zawsze się tak ubieram”. On mi na to, że niebieską koszulę i granatowy krawat to może nosić on albo mój asystent. Ja, jako zarządzający, powinienem mieć krawat żółty albo czerwony – mam się wyróżniać! Takich przykładów jest wiele.

**Korzystali Państwo z pomocy Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR). W jaki sposób wpłynęła ona na działalność InteliWise?**

Pomoc NCBR-u była bardzo istotna. Nasza technologia wymagała dużych nakładów na rozwój,

*Dla przedsiębiorstwa, które jest innowacyjne i eksportuje – patent jest kluczową sprawą! W długim terminie zwiększa on wartość firmy. W krótkim ma trochę mniejsze znaczenie i wymaga pewnych kosztów, przez co nie myśli się o nim lub odkłada „na później”. W USA jest to podstawa wartości firm software’owych.*

zwłaszcza na początku. Naprawdę mamy szczęście, że mamy w Polsce NCBR. Ta instytucja pozwala rozwijać się firmom, które myślą o czymś więcej niż powielanie jakiejś banalnej technologii. Skorzystaliliśmy z dofinansowania dwóch projektów, które miały na celu rozwój naszych pomysłów. Jest to bardzo mocne wsparcie, gdyż wiąże się z dofinansowywaniem zasobów, które niekoniecznie mają od razu odzwierciedlenie w przychodach. Zwróć jeszcze uwagę, że jesteśmy jedyną firmą w Polsce, która ma w USA patent na swoje oprogramowanie. Jest to przejaw dbałości o własność intelektualną w naszej firmie. Niestety, wielu przedsiębiorców w Polsce tego nie rozumie, a jest to podstawa wartości firm w USA.

Często mówi się o tzw. „wojnie patentowej”. Jakie są państwa doświadczenia w tej kwestii?

W Polsce nie rozumie się idei stojącej za patentowaniem.

Do opinii publicznej docierają tylko urywki powtarzane przez media. Generalnie są one traktowane jako domena prawników. Dla przedsiębiorstwa, które jest innowacyjne i eksportuje – patent jest kluczową sprawą! W długim terminie zwiększa wartość firmy. W krótkim ma on trochę mniejsze znaczenie i wymaga pewnych kosztów, dlatego nie myśli się o nim lub odkłada „na później”. Zapomina się tym samym o zabezpieczeniu swoich interesów w dłuższym horyzoncie czasowym.

### Z punktu widzenia Państwa biznesu, jak duża jest przewaga patentu w USA nad patentem w Polsce?

Jest ona zasadnicza. W Polsce i w Europie nie da się patentować software'u. Nie mogliśmy więc zabezpieczyć naszych rozwiązań. W USA jest to bardzo popularny przedmiot patentowania.

### A jak Pana partnerzy biznesowi postrzegają Polskę jako markę?

Z perspektywy Doliny Krzemowej Polska nie istnieje. Nie mamy swojego lobby ani *networkingu*. Najsilniejsze jest tam lobby izraelskie, mocne są także lobby hinduskie i chińskie. Tworzy się również lobby francuskie, fińskie lub szerzej – skandynawskie. Oni mocno trzymają się ze sobą.

Nam brakuje takiego chińskiego *guanxi*<sup>1</sup>. Z drugiej strony Polak jako programista jest bardzo ceniony. Na pewno w niektórych obszarach Polska jest postrzegana dobrze. Szczególnie w krajach,

w których jest więcej emigracji technologicznej niż do pracy fizycznej. Pod tym względem różnica między Chicago a Doliną Krzemową jest ogromna, ale mimo wszystko bycie Polakiem nie jest atutem, z którego można korzystać.

*Polscy programiści są w USA cenieni. Jednak z perspektywy Doliny Krzemowej Polska nie istnieje. Nie mamy swojego lobby ani networkingu, jakim mogą się pochwalić np. Izraelczycy czy Hindusi. Oni mocno trzymają się ze sobą.*

### Czy uważa Pan, że państwo powinno pomóc w budowaniu takiego lobby?

Na pewno byłyby to pomocne. Trochę się już w tej sferze dzieje. Instytucje takie jak PAIiIZ, PARP, Ministerstwo Gospodarki i Ministerstwo Spraw Zagranicznych próbują coś robić, tylko na razie dość nieudolnie.

### Na koniec, czy dałby Pan jakąś radę polskim przedsiębiorcom planującym ekspansję zagraniczną?

1 *Guanxi* – jest jedną z podstawowych koncepcji, na których opiera się organizacja życia społecznego w Chinach. Chińczycy, w przeciwieństwie do znanego w świecie zachodnim przywiązania do rządów prawa, opierają porządek społeczny na relacjach, jakie budowane są między ludźmi. Zasadę *guanxi* można ująć w zdaniu: „To, kogo znasz dużo ważniejsze od tego, co wiesz”.

Przede wszystkim warto jest dobrze przygotować się w kraju. W Polsce jest naprawdę bardzo tanio. Wszystko, co można zrobić na miejscu, np. przygotowanie produktu czy prototypu – to duża

oszczędność środków. Poza tym mogę jedynie doradzić, aby pozostawić swoje kompleksy w kraju. Jeżeli jesteśmy dobrze przygotowani, to naprawdę nie mamy czego się wstydzić.

#### O ROZMÓWCY:

Marcin Strzałkowski jest przedsiębiorcą, pasjonatem nowych technologii, założycielem, współwłaścicielem i prezesem Zarządu InteliWISE S.A., dostarczającej oprogramowanie „w chmurze” dla nowoczesnej obsługi klienta. InteliWISE, jako jedna z nielicznych firm w Polsce, sprzedała swoje rozwiązania klientom z listy „Fortune 100” w USA oraz pozyskała patent na swoje technologie w Biurze Patentów i Znaków Towarowych USA (USPTO). Nadzorował: ekspansję spółki na rynki zagraniczne, w tym na Tajwan oraz USA, proces pozyskania inwestorów, wśród których jest m.in. Intel Capital, największy fundusz typu *venture capital* na świecie oraz wejście na giełdę New Connect. Absolwent Institute Francais de Gestion oraz Wydziału Zarządzania i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.