



Czy mamy szanse na pomorskiego Skype'a?



BOLESŁAW DRAPELLA

założyciel i właściciel RoomAuction.com, Wiceprezes ds. Business w Development w AirHelp.eu oraz współorganizator recamp.pl

Od redakcji

Czy Pomorze ma szanse na to, by wygenerować start-up na miarę Skype'a? To możliwe, jednak firmy pretendujące do takiego sukcesu muszą od początku myśleć i działać w skali globalnej, traktując rynek lokalny najwyżej jako „poligon doświadczalny”. Dobrze, jeśli zespół miał styczność z dużym biznesem, bo zrozumienie mechanizmów jego działania i relacji, jakie w nim mamy zwielokrotniają prawdopodobieństwo powodzenia. Chcąc wspierać proces rozwijania młodych przedsiębiorstw, przede wszystkim trzeba pozwolić im działać i nie odciągać ich uwagi od *core businessu* stosem obowiązków formalnych. Programy pomocowe powinny zaś cechować większa elastyczność, odpowiadająca dynamicznej rzeczywistości biznesowej. Wymaganie od start-upów trzymania się szczególnie kilkuletnich planów działania, co ma miejsce dzisiaj, nie jest dobrym pomysłem.

Wojciech Woźniak: Start-upy są dziś „na tapecie”. Dużo mówi się o tym, że mogą być one jednym z kół zamachowych długoterminowego rozwoju gospodarczego naszego regionu i kraju. Mają one szansę na to, by nasza gospodarka zaczęła konkurować nie tylko atrakcyjnymi cenami i perfekcyjnym podwykonawstwem, ale też unikalnymi rozwiązaniami. Niewielka Estonia wygenerowała Skype'a. Dlaczego więc na Pomorzu, które pod względem liczby ludności prześciga ten niewielki, bałtycki kraj nie miałoby być możliwe powstanie równie udanego przedsięwzięcia?



Bolesław Drapella: Oczywiście, taki sukces jest jak najbardziej możliwy. Najważniejsze jest to, aby przedsięwzięcie było od samego początku nastawione na działanie w skali globalnej. Możemy sprawdzić się na rynku lokalnym, żeby nasz produkt przetestować, mieć to pierwsze, ważne wdrożenie, ale cały czas trzeba mieć w głowie perspektywę globalną. Myślenie o tym, by początkowo robić coś tylko na rynku lokalnym, a ewentualnie później zacząć rozważać wyjście międzynarodowe nie jest dobrą drogą do takiego celu.

Mówi się, że mamy do czynienia z tzw. „przekleństwem średniego rynku”. Rozwinięcie się w skali kraju daje już całkiem pokaźne dochody, co często zadowala właścicieli rodzimych biznesów.

W istocie, Polska tym różni się od Estonii, że jest za duża na to, by większość przedsiębiorców od samego początku myślała o globalnym wyjściu. Estończycy praktycznie nie mają innego wyboru. W RoomAuction.com, którego jestem założycielem i udziałowcem, część zespołu jest z Polski i tutaj też odbywa się gros pracy związanej z prowadzeniem firmy. Jednak nigdy nie traktowaliśmy naszego rynku jako docelowego. Nie mamy nawet strony internetowej w polskiej wersji językowej. Wiemy, że koncentracja na jednym kraju, mimo że nam najbliższym, spowodowałaby utknięcie w lokalnych realiach, problemach, potrzebach polskich hotelarzy. Nie skupialibyśmy się na tym, co jest istotne globalnie i co może zadziałać na wielu rynkach – zwyczajnie nie starczyłoby nam na to czasu i energii.

“ Polska tym różni się od Estonii, w której powstał Skype, że jest za duża na to, by większość przedsiębiorców od samego początku myślała o globalnym wyjściu. Estończycy praktycznie nie mają innego wyboru.

Interesujący jest też przykład AirHelp'a, który zagospodarował strefę odszkodowań dla pasażerów linii lotniczych za opóźnienia bądź odwołane loty. W czasach globalnej konkurencji znalezienie takiej niszy, która w skali międzynarodowej „leżałby odłogiem”, jest dość karkołomne – wydaje się, że jeśli wpadamy na jakiś pomysł, to wcześniej już ktoś inny też na niego wpadł. Jak znajduje się taki niezagospodarowany „kawałek tortu”?

Start-upy są często odpowiedzią na potrzeby, z którymi bezpośrednio zetknęli się ich założyciele. Jeśli grupa ludzi doświadcza problemu na własnej skórze, to zrozumie jego głębię czy rzeczywistą istotność, łatwiej będzie jej też przekonać do swojego pomysłu potencjalnych inwestorów. Biznes może odnieść sukces, jeśli problem, który on rozwiązuje jest na tyle palący, że ktoś chce zapłacić wystarczająco dużo za jego rozwiązanie. W przypadku pierwotnych założycieli AirHelp'a sytuacja była prosta, choć nieprzyjemna – utknęli na lotnisku i długo oczekiwali na swój samolot, a w efekcie uciekł im lot przesiadkowy. Zwyczajnie się tym faktem zdenerwowali i zaczęli zastanawiać się, czy mogą od kogoś zażądać odszkodowania. Z racji tego, że był to błąd techniczny (a więc coś, co uznawane jest za winę linii lotniczych) chroniło ich prawo europejskie. Wic polegał na tym, że mało kto wiedział o istnieniu tego prawa – linie lotnicze oczywiście starały się go nie eksponować. Pojawił się więc pomysł na działalność, która pomagałaby odzyskiwać ludziom należne im odszkodowania.

“ Start-upy są często odpowiedzią na potrzeby, z którymi bezpośrednio zetknęli się ich założyciele. Jeśli grupa ludzi doświadcza problemu na własnej skórze, to zrozumie jego głębię czy rzeczywistą istotność, łatwiej będzie jej też przekonać do swojego pomysłu potencjalnych inwestorów.

Nie chce mi się wierzyć w to, że nikt wcześniej nie wpadł na ten sam pomysł.

Jest wiele kancelarii obsługujących rynki lokalne – w grę wchodzi wtedy jedna jurysdykcja. Nie są to sprawy łatwe, bo to w jakim systemie prawnym będziemy się obracać zależy od wielu czynników: miejsca startu i lądowania, miejsca zarejestrowania linii lotniczych itp. Dodatkowo takie firmy działają głównie na etapie przedsądowym, przygotowując odpowiednie dokumenty i starając się załatwić sprawę ugodowo. Linie lotnicze nierzadko ignorują takie roszczenia, a ludziom zwyczajnie nie chce się przepychać „przed obliczem sprawiedliwości”, nawet jeśli w grę wchodzi kilkaset czy w przypadku np. podróży rodzinnej – kilka tysięcy euro. Tak więc lokalna skala działania oraz nastawienie linii lotniczych, którym raczej nie zależy na nagłaśnianiu faktu istnienia niekorzystnych dla nich regulacji prawnych sprawiły, że nisza – w ujęciu globalnym – dość długo „leżała odłogiem”.

Rozumiem, że sukces AirHelp’a wynika też z tego, że linie lotnicze już tak łatwo nie ignorują wezwań do zapłaty odszkodowania płynących z waszej strony?

Można powiedzieć, że w grupie linii lotniczych wyrobiliśmy już sobie markę. Oczywiście musieliśmy najpierw wygrać z nimi kilkaset spraw przed sądem, by udowodnić, że przewoźnikom nie opłaca się procesowanie z nami i lepiej jest rozwiązać spór na drodze ugody. Jeśli dziś pozytywnie weryfikujemy dany przypadek, to szansa na otrzymanie przez klienta odszkodowania jest bardzo duża – wynosi ponad 98%. Jeśli jednak nasze działanie będzie bezowocne, to klient nic nie płaci. Taka skuteczność nie byłaby możliwa, gdyby nie to, że zainwestowaliśmy przeszło milion dolarów i trzy lata pracy w nasze zaplecze techniczne i bazy danych, które pozwalają nam na zweryfikowanie poprawności roszczenia już na wstępnym etapie. To również powoduje, że klient indywidualny, pozbawiony tak zagregowanej wiedzy i „bazy dowodowej”, jest znacznie mniej skuteczny działając bezpośrednio. Z kolei ta inwestycja miała rację bytu tylko w przypadku myślenia o globalnym zasięgu naszych usług. Jest to więc pewien system naczyń połączonych – inwestycje są potrzebne, by móc działać globalnie, za to tylko taka skala uzasadnia ponoszenie tych nakładów.

“

Jest wiele firm, głównie kancelarii prawnych, które funkcjonują w branży odszkodowań lotniczych. Jednak żadna, poza AirHelp’em, nie działa faktycznie w wymiarze globalnym, a dopiero on daje szansę na naprawdę duży zwrot z inwestycji, które są potrzebne, żeby móc zacząć konkurować w skali międzynarodowej.

Linie lotnicze pewnie nie są zachwycone waszym sukcesem?

Rzeczywiście traktowano nas początkowo jako „zło niekonieczne”. Dzisiaj jednak część linii lotniczych traktuje nas jak partnera – trudnego, ale jednak współpracownika. Z racji tego, że zbudowaliśmy unikalny system rejestrowania historii startów i lądowań na lotniskach całego świata, to przewoźnicy sami zgłaszają się do nas, by sprawdzić, co zdecydowało o tym, że dany lot w przeszłości się nie odbył lub był opóźniony. Wierzą w nasz osąd sprawy, bo wiedzą, że mamy przewagi technologiczne, które pozwalają nam dobrze oceniać zasadność roszczeń. Można nawet powiedzieć, że w pewnym sensie linie lotnicze też są naszym klientem. Załatwiamy za nie pewne procesy, którymi musieliby zajmować się sami, tracąc na to czas, energię i pieniądze.

Wiem, że założyciele AirHelp’a mieli spore doświadczenie w biznesie międzynarodowym. Jak ten fakt wpłynął na powodzenie nowego przedsięwzięcia? Niektórzy twierdzą, że praca w korporacjach a świat małych technologicznych firm to dwie różne rzeczywistości.

Część ekipy założycielskiej miała duże doświadczenie w branży ubezpieczeń korporacyjnych w skali międzynarodowej. To dało zespołowi duże zrozumienie skalowalności skomplikowanych produktów, umiejętności rozmów i negocjacji z dużymi partnerami, znajomość mechanizmów oceny ryzyka. Nie zgodzę się z tym, że praca w korporacji upośledza zdolność do działania w środowisku start-upów. Wręcz przeciwnie, jeśli ktoś pracował dla wielkiego koncernu, to jest większa szansa na to, że rozumie ich potrzeby, logikę działania.

Jeśli start-up chce działać globalnie, to nierzadko będzie oferował produkt lub usługę kierowaną właśnie do takich dużych podmiotów. Zespół nie mający żadnego doświadczenia ze świata globalnych gigantów ma mniejsze szanse na to, że trafi w ich potrzeby i nawiąże z nimi współpracę.

“ **Zespół nie mający żadnego doświadczenia ze świata globalnych gigantów ma mniejsze szanse na to, że trafi w ich potrzeby i nawiąże z nimi współpracę. Nierzadko to właśnie takie firmy są odbiorcami produktów czy usług oferowanych przez start-upy.**

„Chcesz robić globalny biznes, to najpierw wyjedź za granicę i trochę w nim popracuj”?

Tak, z tym że wcale nie musi to oznaczać emigracji. Często ten dorobek może być zbierany w zagranicznych firmach, które trafiają na Pomorze skuszone relatywnie niskimi kosztami funkcjonowania oraz wysokimi kompetencjami. Dlatego nawet jeśli nie zostawiają one tutaj

olbrzymiego kapitału w postaci CIT-u czy praw własności intelektualnej, to fakt, że pozwalają one zdobyć doświadczenie w międzynarodowym biznesie jest czymś, co zwiększa szanse na zbudowanie tutaj czegoś globalnego od zera.

Czy takie doświadczenie procentuje też w rozmowach z potencjalnymi inwestorami?

Obok *know-how* na temat globalnego biznesu, w rozwijaniu start-upu na pewno pomaga odpowiednia sieć relacji. AirHelp miał to szczęście, że jego główny założyciel Henrik Zillmer pracował wcześniej w Rocket Internet, który jest jednym z największych na świecie start-upowych funduszy akceleracyjnych. Miał bardzo dużo kontaktów z różnymi ludźmi, pomysłami, rynkami. Widział zarówno sukcesy, jak i porażki wielu projektów. Dzięki temu po pierwsze wiedział, jak przekonać inwestorów do zaangażowania się, a po drugie do kogo należy kierować się, poszukując funduszy. Wykorzystał więc zarówno swoje doświadczenie, jak i sieć relacji do rozwoju nowego przedsięwzięcia.

A jak to się stało, że AirHelp „wylądował” w Gdańsku? Jakie czynniki o tym zdecydowały i dlaczego nastąpiła decyzja o umieszczeniu niemałej części biznesu właśnie na Pomorzu?

Czynników jest wiele, jednym z głównych jest doskonały potencjał do budowania zespołu. Ja zostałem wciągnięty do zarządu firmy jako osoba odpowiadająca za rozwój biznesu. Jestem gdańszczaninem, mieszkam tu od urodzenia i pomyślałem, że dobrze byłoby wspierać firmę rozwijającą w tym miejscu istotne procesy. Oczywiście nie robiłem tego tylko z czystego sentymentu. Mamy na Pomorzu bardzo duży zasób kompetencji technicznych i językowych. Zapadła decyzja o tym, by umieścić tutaj zarówno centrum operacyjne – obsługujemy klientów z całego świata i dlatego potrzebujemy pracowników posługujących się różnymi językami – oraz sporą część działu IT. Już teraz zatrudniamy blisko 150 osób 20 narodowości, z czego przeszło 100 pracuje w Gdańsku.

Z tego samego powodu cała obsługa informatyczna RoomAuction.com również odbywa się w Gdańsku. Druga część tego zespołu działa jednak w Londynie, bo tam jest znacznie większe nasycenie biznesowym *know-how*. Połączenie gdańskiej technologii z londyńskimi kompetencjami w obszarze rozwijania działalności daje bardzo ciekawą mieszankę, która zwiększa szanse na globalne powodzenie tego przedsięwzięcia.

Czy nam na Pomorzu brakuje takich biznesowych umiejętności?

Teorię mamy opanowaną do perfekcji, natomiast brakuje nam doświadczenia w wychodzeniu na zewnątrz. Uczelnie coraz bardziej otwierają się na praktyczną stronę kształcenia na wydziałach zarządzania czy ekonomii i starają się lepiej dopasować do realiów rynkowych. Jednak jest to ciągle działanie głównie lokalne. Nie można mieć o to pretensji do uniwersytetów,

bo taką wiedzę uzyskuje się tylko na drodze bezpośredniego doświadczenia biznesowego. Wchodząc w partnerstwo z kimś z innego kraju dochodzi do zderzenia dwóch kultur, różnych zestawów kompetencji, odmiennych spojrzeń na te same sprawy. Nawet tak trywialna rzecz jak konieczność używania obcego języka w pracy codziennej powoduje, że siłą rzeczy mentalnie wychodzimy na zewnątrz. To wszystko pozwala uwolnić się z „pułapki lokalnego rynku” i zacząć myśleć o tym, co robi się w dużo szerszym horyzoncie.

“ Przez partnerstwo z kimś z innego kraju dochodzi do zderzenia dwóch kultur, różnych zestawów kompetencji, odmiennych spojrzeń na te same sprawy. Nawet używanie obcego języka w pracy powoduje, że mentalnie wychodzimy na zewnątrz. To pozwala uwolnić się z „pułapki lokalnego rynku” i zacząć myśleć w dużo szerszym horyzoncie.

Młode innowacyjne firmy często potrzebują wsparcia, szczególnie na samym początku ich działalności, choć nie tylko. Co można zrobić, by przyspieszyć ich rozwój, a tym samym zwiększyć szansę na powstawanie globalnych start-upów?

Gdy mówimy o wspieraniu przedsiębiorczości czy innowacyjności, to najczęściej mamy na myśli dotacje czy inne formy wsparcia finansowego. Ja uważam jednak, że najlepszą rzeczą, jaką można by zrobić dla młodych przedsiębiorców jest po prostu pozwolenie im działać. Skala obciążeń formalnych, jakimi obarczone są polskie firmy jest wielka. W szczególności dotyczy to małych podmiotów, w tym start-upy, które zazwyczaj nie mogą sobie pozwolić na dość kosztowną obsługę prawno-księgową. Odciąganie ich od *core businessu* to największa krzywda, jaką można im wyrządzić! Nie można być właścicielem na pół etatu, szczególnie jeśli dopiero zaczyna się coś robić. To nie tylko przeszkadza tym, którzy już działają, ale też zniechęca osoby, które myślą o założeniu swojego biznesu.

W Wielkiej Brytanii, w której zarejestrowana jest RoomAuction.com, ten system jest dużo prostszy i przejrzystszy. Tam początkujący przedsiębiorca może sobie pozwolić na tzw. okres próbny. Podobnie jak przy instalowaniu testowych wersji oprogramowania komputerowego możemy przez jakiś czas korzystać darmowo z ich funkcjonalności, tak tam bez żadnych formalności możemy przez pewien okres prowadzić działalność gospodarczą. Jest czas, żeby się sprawdzić, przekonać się, czy to ma dla nas sens. Późniejsze prowadzenie księgowości,

płacenie podatków itp. jest też dużo bardziej przyjazne i mniej czasochłonne. Nie wiem, czemu w naszym kraju tak opornie idą zmiany w tym kierunku.

“ Najlepszą rzeczą, jaką można by zrobić dla młodych przedsiębiorców jest po prostu pozwolenie im działać. Skala obciążeń formalnych, jakimi obarczone są polskie firmy jest wielka. Odciąganie ich od *core businessu* to największa krzywda, jaką można im wyrządzić!

Podobnie jest z formalizacją wsparcia dla innowacji. Wielu przedsiębiorców narzeka na stos obowiązków, jakich przysporzyło im otrzymanie dotacji czy wejście inwestora publicznego.

Miałem do czynienia z różnymi programami wsparcia dla innowacji. Największą ich niedoskonałością, obok wspomnianych formalności, jest moim zdaniem brak elastyczności. Wszystkie zapisy w umowach, specyfikacjach traktuje się bardzo dosłownie, zmiany są bardzo ciężkie do wprowadzenia, a nierzadko jest to wręcz niemożliwe. Są też ograniczenia o charakterze terytorialnym. Jeśli np. stwierdzimy, że lepiej z punktu widzenia firmy byłoby posiadać serwery nie w Gdańsku tylko np. w Londynie, to nie dostaniemy na to zgody, bo firma zarejestrowana jest tutaj i koniec.

W branży internetowej taki brak elastyczności jest biznesowym samobójstwem. Tutaj sytuacja zmienia się bardzo szybko, a nam każe się planować np. na 3 lata w przód i przez cały czas trzymać się pierwotnych założeń, mimo tego że warunki funkcjonowania zmieniają się na tyle, że nie będzie to miało żadnego sensu.

Ale jednak jest sporo firm, które chętnie sięgają po takie wsparcie.

Są przedsiębiorstwa, które powstają i angażują się w te programy nie dlatego, że mają jakiś ciekawy, innowacyjny pomysł, który chcą rozwinąć, tylko ze względu na to, że są tam do wzięcia „darmowe” pieniądze. Jest tu pewna analogia z systemem motywacyjnym w firmie. Pracownicy będą robić głównie to, co zwiększy ich szanse na zdobycie premii, a to nie zawsze jest tożsame z tym, co jest potrzebne do rozwoju firmy. Tu nie chodzi wcale o złe intencje – z punktu widzenia ich interesu jest to zachowanie racjonalne. Dysfunkcyjny jest system, który takie zachowanie premiuje.

“ Programy wsparcia start-upów powinny być bardziej elastyczne. W branży internetowej sytuacja zmienia się szybko, a nam każe się planować np. na 3 lata w przód i trzymać się pierwotnych założeń, mimo tego że warunki funkcjonowania zmienią się na tyle, że nie będzie to miało żadnego sensu.

O rozmówcy



BOLESŁAW DRAPELLA

założyciel i właściciel RoomAuction.com, Wiceprezes ds. Business w Development w AirHelp.eu oraz współorganizator recamp.pl

Bolesław Drapella jest Absolwentem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. W 2003 roku założył serwis RoomAuction.com, oferujący usługi rezerwacji pokoi hotelowych na zasadach aukcji internetowych. Wcześniej jako prezes Grupy Morizon SA, a obecnie jako współzałożyciel recamp.pl, bierze czynny udział w rozwoju nowoczesnego rynku nieruchomości w Polsce. Od 2015 również wiceprezes hongkońskiej spółki AirHelp Limited, oferującej wsparcie dla pasażerów lotniczych w zakresie prawnie należnych rekompensat za opóźnione i odwołane loty. Firma AirHelp ma swój oddział i centrum operacyjne w Gdańsku, zatrudnia 150 osób 20 narodowości i funkcjonując w 17 krajach pomogła już przeszło 400 000 pasażerów.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

