



## Odważa i pasje to DNA biznesu



SEBASTIAN PTAK

Członek Zarządu Blue Media S.A.

### Od redakcji

Dynamicznie rosnące rodzime firmy mogą stać się obiektem zainteresowania ze strony dużych korporacji. Nie oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa są skazane na przejęcie. Wiele zależy od nastawienia ich właścicieli. Jeśli podchodzą do tego, co robią, z odważą, traktują swoje przedsięwzięcia jako projekty długofalowe, a do tego oferują większą elastyczność i nieszablonowe produkty, to mogą skutecznie konkurować z największymi graczami. Mocną stroną może też być odpowiednia kultura organizacyjna firmy. Do miłośników kluczowej roli umiejętności wpisania się w podejście do pracy obserwowane wśród młodych ludzi. Interesuje ich nie tyle liczba zer na koncie, ile posiadanie realnego wpływu na to, czym się zajmują, i możliwość realizowania się w pracy. Chcą być twórcami, a nie wykonawcami. Odpowiednie zarządzanie pasjami pracowników może być jedną z najważniejszych kompetencji dobrych menedżerów i istotną przewagą konkurencyjną firmy.

*Rozmowę prowadzi Wojciech Woźniak – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”*

**Wojciech Woźniak:** Rodzime firmy, które szybko rosną z małych do średnich i działają w rozwojowych, innowacyjnych branżach – a takim przedsiębiorstwem jest właśnie Blue Media – mogą być jednym z motorów napędowych regionalnej gospodarki. Jednak szybki rozwój może też oznaczać ryzyko próby przejęcia przez większe podmioty. Czy takie oferty pojawiały się w historii istnienia Państwa firmy?



Sebastian Ptak: Oczywiście, takie oferty były, są i będą. Zgłaszali się do nas bardzo różni potencjalni kupujący – fundusze inwestycyjne czy firmy z branży. To naturalne, że jeśli firma rośnie, a do tego funkcjonuje w rozwojowym sektorze, to zwraca na siebie uwagę dużych graczy. Nie interesują nas jednak takie propozycje – chcemy wciąż organicznie rozwijać swoją działalność.

**Ale czy odrzucając takie oferty nie narażacie się na scenariusz wrogiego przejęcia rynku – np. przez zagraniczne korporacje, które mogą sobie pozwolić na dumping cenowy?**

Oczywiście, duże globalne koncerny zawsze mogą wchodzić na nasz rynek. Nie jest jednak powiedziane, że uda się im zdobyć na nim dominującą pozycję. Dlaczego? Dla korporacji jest to jeden z tysięcy projektów. To nie jest gra o przetrwanie, nie ma tam myślenia: „musi nam się udać, bo inaczej zginiemy”. Nie wyjdzie? Trudno, znajdziemy 10 innych obszarów, kupimy 100 kolejnych start-upów czy większych firm i w końcu na pewno odniesiemy sukces. Dla mniejszych firm ten jeden konkretny biznes to ostoja ich egzystencji, dlatego z wielkim zapałem będą bronić swojej pozycji na rynku i robić wszystko, by się rozwijać i być lepszymi od konkurencji.

“ Duże koncerny mogą próbować przejąć rynek. Nie jest jednak powiedziane, że im się to uda. Dla nich

to jeden z tysięcy projektów. Nie wyjdzie? Trudno, znajdą 10 innych obszarów i w końcu na pewno odniosą sukces. Dla mniejszych firm ten jeden konkretny biznes to ostoja ich egzystencji.

**W świecie start-upów dobra sprzedaż to synonim sukcesu. Może więc fakt, że Blue Media wciąż pozostaje w rękach jej założycieli, to kwestia atrakcyjności składanych Państwu propozycji?**

Start-upem byliśmy 15 lat temu, kiedy ekosystemu oferującego wyceny i inwestycje podmiotów typu Venture Capital zwyczajnie nie było. Nie byliśmy więc nigdy w takiej sytuacji, w jakiej znajdują się obecnie początkujące firmy. Jednak zakładając i prowadząc biznes, trzeba sobie odpowiedzieć na ważne pytanie – po co to robię? Przyglądam się różnym start-upowym wydarzeniom i to, co mnie uderza, to specyficzna narracja, z jaką można się tam spotkać. Głównym tematem wcale nie jest to, co dana firma robi, jakie ma plany rozwojowe, gdzie widzi się za 10 lat, ale to, ile już w nią zainwestowano. Nie oceniam tego całkowicie negatywnie, może to jest jakiś pomysł na zarobek. Uważam jednak, że jeżeli chcemy odnieść prawdziwy sukces, to sprzedaż nie może być celem samym w sobie. Apelowałbym też o to, aby próbować wyzbyć się myślenia w kategoriach „i tak przyjdzie duży i mnie kupi”. My też możemy być duzi. Będzie trudno? Oczywiście, konkurencja jest olbrzymia. Jednak zawsze można robić coś lepiej, szybciej, mieć lepszą technologię czy model biznesowy. Zaoferujmy coś, czego duża firma nie zaoferuje.

“ Jeżeli chcemy odnieść prawdziwy sukces, to sprzedaż nie może być celem samym w sobie. Trzeba wyzbyć się myślenia w kategoriach „i tak przyjdzie duży i mnie kupi”. My też możemy być duzi.

**Także niższą cenę?**

Bycie tańszym nie jest niczym złym, natomiast to nie powinna być główna przewaga. W naszym przypadku największym walorem, jaki dostarczaliśmy partnerom, wcale nie były lepsze warunki finansowe. Była nim elastyczność i błyskawiczność działania, podejmowania decyzji. Duże firmy miały obwarowane procedurami systemy projektowe, wielkie zespoły programistów itd. Zanim wszystko to przeszło przez tę rozbudowaną maszynę, my mieliśmy już zamknięte wdrożenie produktu. Podejmowaliśmy tym samym spore ryzyko, bo zawsze coś mogło się nie udać czy

opóźnić. Ryzyko jednak, podobnie jak konkurencja, jest nieodzownym elementem prowadzenia biznesu. Jeśli ktoś nie chce go podejmować, powinien szukać pracy na etacie.

**A propos etatów – Blue Media zdobyły tytuł Pracodawcy Roku. Czym zapracowali sobie Państwo na takie wyróżnienie, które – dodajmy – przyznają sami pracownicy? Chodzi o poziom wynagrodzeń?**

Byłbym nieszczerzy, gdybym powiedział, że pensje nie mają dla pracowników znaczenia. Na Pomorzu jest sporo firm zatrudniających programistów i one oferują ludziom naprawdę dobre pieniądze. Niemniej jednak zaczynamy zauważać, że wynagrodzenie nie jest już kluczowym elementem. Nasze obserwacje, potwierdzone przez wyniki ogólnoswiatowych badań, wskazują, że w hierarchii wartości młodego pokolenia na czoło wysuwają się stabilizacja czy możliwość samorealizacji. Oni chcą pracować w ciekawych projektach i, co ważniejsze, mieć na nie wpływ. Nie chcą pracować nad kawałkiem kodu, nie mając pojęcia, do czego on będzie służył. Chcą tworzyć, a kreacja jest czymś, co my dajemy ludziom w pakiecie. Przychodzisz do nas i wiesz, że jeżeli masz dobry pomysł i fajne rozwiązanie, na pewno cię z tym nie zostawimy.

**Konkurencja o pracowników jest coraz większa – także m.in. ze względu na coraz mocniejszą aktywność dużych korporacji.**

Tak, to jest pewien problem, nawet nie tyle dla nas, ile dla mniejszych firm, będących we wczesnej fazie rozwoju. Mam trochę pretensji do samorządów, które bardzo zaangażowały się w przyciąganie inwestorów zagranicznych. Oczywiście na pewnym etapie to miało sens, ale w dłuższej perspektywie to nas nie wzbogaca. To nie są firmy, które przyszły tu po to, aby konkurować swoimi produktami czy usługami na naszym rynku. One używają naszego kapitału ludzkiego, by kreować wartość i transferować marże gdzie indziej. Dziś są w Gdańsku, jutro w Kijowie. Wolałbym, aby sektor publiczny wspierał małe, kilkuosobowe polskie projekty. My zaczynaliśmy jako takie przedsięwzięcie – teraz pracuje tu 160 osób. Kreujemy coś, co zostaje tutaj – zarówno w formie kapitału, podatków, jak i wartości intelektualnej.

“

**Wolałbym, aby sektor publiczny wspierał małe, kilkuosobowe polskie projekty, zamiast inwestycji zagranicznych. My zaczynaliśmy jako takie przedsięwzięcie – teraz pracuje tu 160 osób. Kreujemy coś, co zostaje tutaj – zarówno w formie kapitału, podatków, jak i wartości intelektualnej.**

**Być może zmiana mentalnościowa, o której Pan wspominał, przyczyni się do tego, że w przyszłości to globalnym koncernom trudniej będzie pozyskać odpowiadających im pracowników.**

Młodzi patrzą dziś na życie inaczej niż ich rodzice. Pokolenie dzieci dzisiejszych 40-50 latków, którzy czegoś się w życiu dorobili, jest w sytuacji większego komfortu materialnego. Wchodząc teraz na rynek, nie muszą myśleć tylko o tym, by przeżyć „od pierwszego do pierwszego”. Mogą po części realizować swoje pomysły i aspiracje. Wiedzą, że jak pójdą do korporacji, to dostaną duże pieniądze, ale widzieli też swoich rodziców, którzy zasuwali po 15-16 godzin, nie mając za wiele z życia. Jasne, muszą sobie zdawać sprawę z tego, że gdyby nie wysiłek starszego pokolenia, to nie byłoby tu, gdzie są teraz, nie mieliby tego wykształcenia, markowych ubrań, komputerów, samochodów. Nie oznacza to jednak, że będą powielać ten sam schemat. Ten trend z pewnością będzie miał wpływ na kształtowanie rynku pracy i organizację firm.

**Powstaje jednak pytanie, czy tym samym nie napotkamy na problemy, z którymi borykają się dziś niektóre kraje Zachodu. Chodzi mianowicie o brak energii, zapału do pracy, tworzenia czegoś, budowania biznesu. „Po co mam harować, skoro i tak mam zabezpieczony byt”. Czy nie rośnie nam pokolenie rentierów, pięknoduchów? Czy ten trend nie spowolni naszego rozwoju gospodarczego?**

Myślę, że będziemy mieli więcej Leonardów da Vinci niż Rembrandtów – czyli ludzi bardziej renesansowych, którzy będą się zajmować wieloma rzeczami. Życie oferuje dzisiaj wiele możliwości na różnych jego etapach. Teraz biegnę w maratonie, jutro przychodzę i tworzę nowy system w firmie. I tu, i tu się realizuję. To jest ta sama potrzeba kreacji, samorealizacji. Dlaczego ludzie, którzy stworzyli firmy, odnieśli olbrzymi sukces i mają pieniądze, których nie potrafimy policzyć, dalej działają? Z tego samego powodu – z potrzeby tworzenia. Kluczem do poczucia spełnienia nie jest liczba zer na koncie, tylko ten przysłowiowy rodzinny niedzielny obiad. Czy ja mówię bliskim z dumą o tym, co robię? Nie o tym, gdzie pracuję, pod jakim szyldem, ile zarabiam, tylko o tym, co tworzę. Czy jestem z tego zadowolony? Firmy muszą się nauczyć korzystać z tej pasji – to jest kluczowa przewaga konkurencyjna.

“ **Dziś kluczem do poczucia spełnienia nie jest liczba zer na koncie, tylko ten przysłowiowy rodzinny niedzielny obiad. Czy ja mówię bliskim z dumą o tym, co robię? Nie o tym, gdzie pracuję, pod jakim szyldem, ile zarabiam, tylko o tym, co tworzę. Czy**



## jestem z tego zadowolony? Firmy muszą się nauczyć korzystać z tej pasji – to jest kluczowa przewaga konkurencyjna.

### **Jak zatem organizować firmę, by dobrze wykorzystać pasje jej pracowników?**

Potrzeba dużo swobody i oddania poszczególnym zespołom oraz pracownikom szerokich kompetencji. Nie można ludziom mówić, co mają robić krok po kroku. Zarząd wyznacza cele, a drogę wybierają już ludzie. Z doświadczenia wiemy, że najczęściej podążą tą najlepszą i najszybszą. To wymaga oczywiście dużego kredytu zaufania do naszej załogi. Trzeba to naprawdę poczuć – nie ma miejsca na chodzenie między biurkami i sprawdzanie, kto co robi.

### **Ale każdy pracodawca chce mieć jakąś kontrolę nad tym, co robią pracownicy.**

Kontrola wcale nie jest najwyższą formą zaufania. Jest dużo innych sposobów na to, by wiedzieć, czy możemy komuś zaufać i powierzyć ważne sprawy, czy nie. My na przykład w rozmowach kwalifikacyjnych zawsze pytamy o pasje. Nie o hobby – o prawdziwe pasje. Coś, co naprawdę kręci i rozwija poza pracą, co pcha do przodu. Dlaczego jest to dla nas tak ważne? Bo to znaczy, że taka osoba jest człowiekiem, który zazwyczaj z zapałem podchodzi do wszystkiego, co robi. Nie potrafi inaczej – jest tak skonstruowany. Gdy trzeba się sprężyć, zmierzyć z czymś, to zawsze możemy liczyć na jej lub jego pełne zaangażowanie. Nie „oleje” nas, nie machnie ręką, tylko będzie rozwiązywać dany problem, bo to jest źródło przyjemności i satysfakcji. Dlatego też wspieramy naszych ludzi w realizowaniu ich pasji, bo wiemy, że jeśli oni rozwijają się na innym polu, to z równym zacięciem będą rozwijali się też w pracy.

**Nie boicie się Państwo, że zbyt duża swoboda i zakres kompetencji może w pewien sposób zwiększyć ryzyko odłączenia się zespołu od firmy? Wszak w IT większość rozwiązań, procesów, technologii jest w głowach pracowników. Mogą więc stosunkowo łatwo „odejść na swoje”.**

Jasne, takie ryzyko jest. Jednak sporo tego typu przedsięwzięć – nieważne czy odłączających się od pierwotnej firmy, czy powstających od zera – upada. Dlaczego? Bo zakłada się, że jeżeli mam technologię, to wygrałem. Tak jednak nie jest. Technologia nie jest problemem. Wszystko można programować, można znaleźć ludzi, żeby to zrobili. Jednak tym, co ostatecznie zadecyduje o powodzeniu, jest model biznesowy. Można mieć fajny produkt, ale bez pomysłu na to, jak go sprzedawać, nie ma mowy o sukcesie.

Poza tym w dużej swobodzie upatruję raczej czynnika, który zmniejsza, a nie zwiększa ryzyko oderwania się zespołu od firmy. Filozofia wzrostu Blue Media jest zgoła odmienna od tego,

co widzimy np. w dużych korporacjach. One „puchną” – skupują firmy i wcielają je w swoje struktury. My zaś wolimy się dzielić, „pączkować” – po to, żeby zachować swoją niekorporacyjną naturę i nie spędzać większości czasu na samoorganizowaniu się, tylko na wymyślaniu nowych rzeczy. Dlatego często nowe pomysły biznesowe rozwijane są w spin-offach, a nie w ramach głównej spółki.

“ **Nasza filozofia wzrostu jest odmienna od tego, co widzimy np. w dużych korporacjach. One „puchną” – skupują firmy i wcielają je w swoje struktury. My zaś wolimy „pączkować” – po to, żeby zachować swoją niekorporacyjną naturę i nie spędzać większości czasu na samoorganizowaniu się, tylko na wymyślaniu nowych rzeczy.**

**A więc łączycie nieco start-upowy charakter z większą skalą działania. Jakie korzyści z tego płyną?**

Po pierwsze – cały czas stymulujemy kreatywność naszych pracowników. Masz ciekawy pomysł? Zbierz ludzi, zasoby i działaj! Nierzadko zdarza się, że rozwiązania powstające w ramach takich przedsięwzięć są potem inkorporowane w naszych flagowych produktach. Jedna rzecz w danym projekcie może mieć zupełnie odmienny skutek w zupełnie innym miejscu. Jeżeli nie stworzy się kreatywnej atmosfery, to taki proces nigdy nie zajdzie.

Po drugie – te spin-offy same w sobie są nierzadko bardzo dochodowe, tylko w mniejszej skali. Nie jest powiedziane, że za jakiś czas to one nie będą core’owym elementem naszego biznesu. Poza tym, największe sukcesy biznesowe na świecie wcale nie opierały się o dopiero co stworzone rozwiązania. Pionierzy nierzadko nie zbijają fortun. Robią to ludzie, którzy wiedzieli, kiedy wprowadzić coś na rynek. Mając w swoich zasobach takie potencjalne rynkowe hity, zwiększamy prawdopodobieństwo dalszego rozwoju całej firmy.

**Wszystkie elementy, o których do tej pory mówiliśmy, pozwoliły Wam urosnąć w skali krajowej i dzięki temu skutecznie bronicie się przed przejęciami. Kolejny krok może być chyba tylko jeden – ekspansja zagraniczna.**

Tak, wyjście za granicę cały czas pozostaje jednym z głównych zadań na przyszłość. W naszej branży mamy jednak specyficzny problem. Polega on na tym, że polski rynek finansowy jest

jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznych rynków w Europie! To oznacza, że wiele naszych produktów nie może być wdrożonych w zachodnich systemach, ponieważ tam funkcjonują rozwiązania, które u nas stosowane były 5-6 lat temu. Polskie banki z firmami takimi jak nasza stworzyły mnóstwo innowacyjnych produktów, o których na Zachodzie się nawet nie marzy. Przykład – przelewy natychmiastowe. Kiedy je wdrażaliśmy, to było drugie tego typu rozwiązanie na świecie. Mniej więcej w tym samym czasie wchodziła w życie unijna dyrektywa o usługach płatniczych. Jeden z zapisów mówił wtedy o terminie realizacji przelewu wynoszącym „dzień+1”. Włosi powiedzieli wtedy, że to jest technologicznie niemożliwie i oni się do tego nie dostosują. To obrazuje dystans, jaki dzieli ich i nas.

### **Rynki finansowe są w Europie mocno regulowane. Czy sfera lokalnych, krajowych regulacji stanowi dla Państwa dużą barierę w ekspansji?**

Zawsze kiedy wpadamy na jakiś nowatorski pomysł, pierwszą rzeczą, o jakiej myślimy, nie jest to, czy to rzeczywiście jest użyteczne, czy mamy fajny model biznesowy, tylko pytanie – czy prawo nam na to pozwoli. Pierwszymi konsultantami nie są programiści czy specjaliści od sprzedaży, tylko prawnicy. Więc w istocie regulacje są sferą, z którą w naszej działalności musimy się bardzo liczyć. Dużo zależy jednak od nastawienia regulatorów. W większości krajów, w których prowadzimy rozmowy na temat wejścia na lokalne rynki, firmy takie jak nasze są traktowane po partnersku. Jeśli zadajemy pytanie, to dostajemy jasną odpowiedź. Regulator mówi na przykład, że jego zdaniem możemy próbować, ale będzie trudno, bo są takie i takie ograniczenia, uwarunkowania ze strony banków itd. Współpraca jest bardzo otwarta, czasami wręcz w zaskakującym dla nas stopniu. Dla nas to jest olbrzymi komfort.

### **W naszym kraju trudno o taką współpracę?**

Łatwo nie jest, ale sytuacja się poprawia. Ciągłe się tego uczymy i regulatorzy też wykonali jakąś pracę w tym zakresie. Niemniej jednak wciąż trudno o uzyskanie jednoznacznej opinii. Nierzadko słyszymy – wdróżcie coś, a potem my w trakcie kontroli powiemy, czy naszym zdaniem wszystko jest w porządku. A dla nas kluczowa jest decyzja jeszcze w fazie projektowania i tworzenia, zanim poniesiemy gros kosztów związanych z implementacją. Chciałbym, żeby urzędnik nie myślał, że chcę zrobić coś złego, ale coś fajnego, zgodnie z prawem, interpretacją, którą wspólnie sobie wypracujemy. Niestety, na polu innowacji jest olbrzymie ryzyko regulacyjne. Przychodzimy z czymś nowym, do czego nie ma literatury prawniczej, nie ma orzeczeń sądu, nie ma żadnych interpretacji. Bez zaufania na linii przedsiębiorca – państwo trudno będzie ruszyć do przodu.



“ W innowacjach istnieje olbrzymie ryzyko regulacyjne. Przychodzimy z czymś nowym, do czego nie ma literatury prawniczej, nie ma orzeczeń sądu, nie ma żadnych interpretacji. Bez zaufania na linii przedsiębiorca – państwo trudno będzie ruszyć do przodu.

**W polityce rozwojowej „na tapecie” jest dziś wspieranie eksportu polskich przedsiębiorstw. Czy liczy Państwo na taką pomoc?**

Jeszcze nigdy nie dostaliśmy z sektora publicznego nawet złotówki. Nie wiem, jak będzie wyglądał nowy program promocji rodzimego eksportu, ale do tej pory problemem dla nas było to, że takie przedsięwzięcia pomijały sektor usług. Jeśli ktoś sprzedawał np. meble, lampy, obudowy do wiertarek, to otrzymywał wsparcie. Jednak my, oferując rzeczy „nienamacalne”, na taką pomoc nie mogliśmy liczyć.

Być może problem tkwi w bardziej skomplikowanym mechanizmie, jaki trzeba stosować w przypadku usług finansowych. Tu nie wystarczy dofinansowanie ekspozycji na targach czy organizacja misji gospodarczej. To, co oferuje Blue Media, sprzedaje się w zaciszach gabinetów, dlatego że dotyczy to bardzo ważkich kwestii. Kluczowe jest tu bezpieczeństwo, a ono nie lubi rozgłosu. Trudniej jest się też takim sukcesem pochwalić, jak np. kontraktem na budowę statku, chociaż jego wartość może być podobna.

“ Wspieranie eksportu usług finansowych nie jest łatwe. Tu nie wystarczy dofinansowanie ekspozycji na targach czy organizacja misji gospodarczej. Sprzedaje się je w zaciszach gabinetów, dlatego że dotyczą bardzo ważkich kwestii. Kluczowe jest tu bezpieczeństwo, a ono nie lubi rozgłosu.

# O rozmówcy



**SEBASTIAN PTAK**

Członek Zarządu Blue Media S.A.

Sebastian Ptak jest absolwentem wydziału prawa Uniwersytetu Gdańskiego. W Blue Media pracuje od 2004 roku. W czasie swojej pracy był bezpośrednio odpowiedzialny za szereg projektów realizowanych przez tą firmę. Jest członkiem Prezydium Forum Technologii Bankowych przy Związku Banków Polskich, a w latach 2010-2013 zasiadał na stanowisku wiceprzewodniczącego Prezydium FTB. W 2010 r. został odznaczony przez Prezesa ZBP „Odznaką honorową ZBP”, a rok wcześniej otrzymał tytuł Ambasadora Gospodarki Elektronicznej. W 2007 r. tygodnik Newsweek wyróżnił go za całokształt osiągnięć tytułem „Keep Walking Award”.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

