



## Pomorskie – „Talent Valley”?



LESZEK PANKIEWICZ

Prezes Zarządu, Solwit S.A.

### Od redakcji

Gdy 17 lat temu Intel przejmował zespół Olicomu, wielu mówiło o tym, że w Gdańsku powstaje polska Dolina Krzemowa. Choć głosy te były ewidentnie przesadzone, to przez ostatnie półtorej dekady nasz region wyraźnie rozwinął skrzydła. Jesteśmy dziś atrakcyjną lokalizacją dla zagranicznych korporacji z branży ICT, pojawia się też u nas coraz więcej zdolnych do globalnego konkurowania start-upów. Innowacyjne, rozpoznawalne w świecie Pomorze cały czas jest jednak dziełem niedokończonym. Czego nam jeszcze brakuje?

*Rozmowę prowadzą Wojciech Woźniak i Marcin Wandałowski – Redaktor Prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”*

### **Czy na Pomorzu mogłyby się pojawić innowacje przez duże „i”, zdolne do przerodzenia się w przyszłości w globalne biznesy?**

Odwracając to pytanie – dlaczego Gdańsk czy Pomorze miałyby być gorsze od innych części świata, w których takie rozwiązania powstają? Mamy tysiące dobrze wyedukowanych ludzi, nie-najgorszy klimat, pojawiają się kolejni zagraniczni inwestorzy, którzy ułatwiają dostęp do najbardziej zaawansowanych technologii oraz klientów na całym świecie. Sądzę, że warunki do tego, by w Gdańsku powstawały produkty o globalnym zasięgu są zdecydowanie lepsze niż 17 lat temu, gdy Intel przejmował zespół Olicomu. Media mówiły wtedy o tym, że budujemy w Gdańsku Dolinę Krzemową. Oczywiście, pojawienie się takiej marki na Pomorzu było znaczącym i wręcz symbolicznym wydarzeniem, ja jednak nie byłem wówczas aż takim hurraoptymistą. Zdawałem sobie sprawę z tego, że zmiana logotypu na budynku czy naszych koszulkach nie

sprawi, że automatycznie staniemy się bardziej kreatywni i innowacyjni. Jednak zawsze uważałem i nadal uważam, że Pomorze i Gdańsk mają szansę być tak samo dobrymi miejscami do tworzenia nowatorskich rozwiązań jak Dolina Krzemowa czy Londyn.

### **Czego nam zatem brakuje?**

Proponuję zacząć od analizy naszego potencjału w skali mikro i zastanowienia się nad każdym z pięciu fundamentalnych elementów niezbędnych do odniesienia sukcesu biznesowego przez start-up czy szerzej – przedsiębiorstwo. Oto one: pomysł, zespół, model biznesowy, fundusze oraz *timing*. Jak na tym tle wygląda Pomorze? Jeśli chodzi o pomysły, sądzę że nie możemy mieć absolutnie żadnych kompleksów. Mamy coraz większą grupę mądrych, kreatywnych i obytych w świecie ludzi, których potencjał intelektualny bez wątpienia predestynuje ich do tego, by kreowali równie dobre rozwiązania jak te, o których myślą ich koledzy w Stanach Zjednoczonych czy gdziekolwiek indziej na świecie.

### **Jeśli chodzi o zespół nie jest już chyba tak różowo...**

Na szczęście dzisiejsze szkoły – w tym uczelnie wyższe – przykładają znacznie większą wagę do działań w grupie niż jeszcze kilka lat temu. Pozytywnie oceniam to, że projekty dające możliwość nauki pracy zespołowej, definiowane coraz częściej we współpracy z partnerami biznesowymi, stanowią trwały element procesu nauczania. Sądzę jednak, że kwestią równie ważną jest to, czy absolwenci są gotowi do kreowania prawdziwych wartości zespołu – dzielenia się wiedzą, konfrontowania własnych opinii z opiniami innych, otwartości na wzajemne uzupełnianie się, a czasem nawet rezygnowania z własnych racji. Kilka miesięcy temu prowadziliśmy w Solwicie inspirującą dyskusję na temat wartości krytyki w ocenie pomysłu, oferty czy biznesplanu. Oczywiście konkluzją było stwierdzenie, że podważanie *status quo*, rzetelny *feedback* i konstruktywna krytyka stanowią warunek konieczny naszego rozwoju. Nie możemy zgadzać się z postawą typu: „po to masz tu mnie – mądrego gościa – żebym wymyślał mądre rzeczy. Robię to, więc nie krytykujcie mnie, bo to podważa mój status i ego”. Na takich postawach nie stworzymy zespołów, które będą budowały wartość w oparciu o wiedzę i umiejętności osób pochodzących z różnych środowisk, które cechuje często diametralnie różny sposób patrzenia na świat. Jestem pewien, że zdecydowana większość pomorskich start-upów to rozumie i skupia się nie tylko na zatrudnianiu dobrych specjalistów, ale również formowaniu synergii zespołu.

“ Podważanie *status quo*, rzetelny *feedback* i konstruktywna krytyka stanowią warunek konieczny rozwoju start-upu.

**I tu pojawia się trzeci element – model biznesowy. O ile mamy talenty naukowe, o tyle czy nie brakuje nam na Pomorzu ludzi z kompetencjami w obszarze *business development* – szczególnie w odniesieniu do rynków międzynarodowych? Mam tu na myśli osoby znające te rynki, posiadające na nich relacje, wiedzące, co można na tych rynkach sprzedać oraz w jaki sposób tego dokonać.**

Na skuteczność każdego modelu biznesowego ma wpływ bardzo wiele czynników. Najważniejsze z nich to: dobra znajomość potrzeb (a jeszcze lepiej – wyobraźnia umożliwiająca przewidzenie tych potrzeb), umiejętność ich zaspokojenia (usługa, produkt), dostępność zasobów (ludzie, technologia, budżet) oraz bezwzględna skuteczność działania (*product development*, marketing, logistyka, partnerstwa). Mamy dziś na Pomorzu kilkadziesiąt, a być może już nawet kilkaset start-upów, które próbują działać w wybranym przez siebie modelu biznesowym. Posiadamy akceleratory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne, wiele grup konsultacyjnych i doradczych, ale – jak dotąd – jedynie kilkanaście firm, których model biznesowy sprawdza się lub ma dużą szansę sprawdzenia się na rynku globalnym. Wśród nich jest oczywiście IVONA/Amazon, Bilander Group, Learnetic, Young Digital Planet, Speednet, ale także grupa nowych przedsiębiorstw o bardzo różnych pomysłach na biznes, takich jak: Fido Labs, UXPin, CTAdventure, PayLane, drPocket, CentiOne, AirHelp.eu, RoomAuction.com czy OptiNav. To z pewnością ciągle za mało, ale jestem optymistą. Głównie ze względu na gołym okiem widoczne pojawianie się coraz to kolejnych pomorskich firm, rozwijanych przez kreatywnych i nie bojących się ryzyka właścicieli, którzy zdobywają praktyczne doświadczenie na światowych rynkach. To może nie najszybszy, ale moim zdaniem najlepszy sposób na poszerzanie wiedzy, nawiązanie relacji oraz naukę na błędach, z której powstawać będzie nowa wartość.

**Pozostały nam zatem fundusze i *timing*. Jak w tych obszarach wygląda pomorski biznes?**

Jeśli mamy naprawdę dobry pomysł, wiemy jak zbudować kompetentny i zmotywowany zespół oraz zdefiniowaliśmy właściwy model biznesowy, to prawdopodobieństwo pozyskania funduszy jest bardzo duże. Szansę na wsparcie wysokości od kilkuset tysięcy do kilku milionów złotych dają coraz aktywniejsze na Pomorzu fundusze *venture capital*, takie jak BlackPearls VC i inne. Dodając do tego dźwignię w postaci środków publicznych, którymi dysponuje NCBiR i PARP, naprawdę innowacyjny start-up ma możliwość znaczącego przyspieszenia swojego rozwoju. *Timing* to z kolei elastyczność, umiejętność szybkiego dostosowania się do potrzeb oraz podejmowania ważnych i ryzykownych decyzji we właściwym czasie. Jest to niezbędna umiejętność menedżerska na każdym etapie życia firmy. Jednak – tak jak w przypadku modelu biznesowego – nie nauczymy się jej na uczelni. Potrzebna jest praktyka, możliwość uczenia się na błędach oraz zdolność do akceptacji ryzyka związanego z działaniem innowacyjnym. Ten proces jest najdłuższy, bo wymaga nie tylko wykształcenia umiejętności pomysłodawcy (właściciela,

menedżera), ale również całego otoczenia gospodarczego. Zatem znowu – konieczna jest praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka, czyli coś, co jeszcze nie do końca wykształciło się w naszej młodej gospodarce rynkowej.

“ *Timing jest niezbędną umiejętnością menedżerską na każdym etapie życia firmy. Nie nauczymy się jej na uczelni. Potrzebna jest praktyka, możliwość uczenia się na błędach oraz zdolność do akceptacji ryzyka związanego z działaniem innowacyjnym.*

#### **Jak rozwój innowacyjnego przedsiębiorstwa wyglądał w przypadku Solwitu?**

Pomysł na Solwit powstał w jednej z kawiarenek w gdańskiej Matarni podczas dwugodzinnego spotkania z Wojtkiem Wasiukiewiczem, byłym menedżerem projektów i zespołów R&D w Croscommie, Olicomie, Intelu i Vectorze. Ja, po kilkunastoletniej przygodzie korporacyjnej, zakończyłem współpracę z Intelem, Wojtek – z Vectorem. Postanowiliśmy zaryzykować stworzenie firmy, która połączy zalety korporacji z zaletami start-upu. Ponieważ na starcie wiedzieliśmy, że na razie nie dysponujemy produktem, z którym podbijemy globalny rynek, rozpoczęliśmy działalność od świadczenia usług informatycznych w modelu outsourcingu. Ich podstawową zaletą jest to, że szybko generują wartość cenioną przez klientów i co równie ważne – pozytywne przepływy pieniężne. Jako Solwit zidentyfikowaliśmy więc potrzeby pierwszych klientów, zbudowaliśmy bardzo dobry, kilkunastoosobowy zespół i zaczęliśmy dostarczać wysokiej jakości usługi. Oczywiście, jak w każdym start-upie, potrzebowaliśmy niezbędnej energii początkowej. W naszym przypadku były nią pieniądze założycieli firmy, a także prywatnych przyjaciół, których przekonaliśmy do naszej strategii rozwoju i wybranego modelu biznesowego. Po około dwóch latach działalności usługowej, gdy osiągnęliśmy zatrudnienie na poziomie około 30-40 osób, zaczęliśmy myśleć o własnych produktach oraz znacznie większych marżach. Pozyskaliśmy kolejnych inwestorów, rozwinęliśmy koncepcje z obszaru Automatyzacji Procesów Biznesowych do poziomu prototypów przeznaczonych dla sektora gospodarki odpadowej i energetyki. Kolejnym ważnym krokiem była decyzja o utworzeniu kilku spin-offów produktowych. Ich prowadzenie powierzyliśmy ekspertom branżowym, przed którymi stawiamy zadanie rozwinięcia naszych koncepcji produktowych do poziomu pełnej dojrzałości rynkowej, umożliwiającej skuteczną komercjalizację. W tej chwili w Solwicie zatrudniamy około 120 osób i rośniemy dzięki ciągłemu poszerzaniu oferty usługowej. Oczywiście, jesteśmy nadal otwarci na nowe pomysły – kilka z nich będziemy rozwijali w kolejnych latach.

**Czego Pomorzu brakuje do bycia innowacyjnym w skali makro? Czy nie jest tak, że aby stać się miejscem dobrym do wytwarzania nowatorskich rozwiązań, potrzebujemy większej „gęstości” istotnych dla innowacyjności graczy (wysokiego natężenia interakcji pomiędzy firmami, instytucjami naukowymi, uczelniami, klientami), marki regionu (naszego znaku rozpoznawczego w świecie) oraz szerszych relacji ze światem? Czego jeszcze?**

Od pewnego czasu, na każdym spotkaniu biznesowym z nowym partnerem lub klientem Solwitu, opisujemy Trójmiasto jako „Talent Valley”, czyli miejsce o bardzo dużym potencjale intelektualnym i wytwórczym, gotowe do realizacji najbardziej ambitnych projektów – również na rynku globalnym. Z przyjemnością stwierdzam, że nikt z naszych rozmówców tego nie neguje, a zbudowana w ostatnich latach „masa krytyczna” w postaci ponad 25 tysięcy osób zatrudnionych w pomorskich firmach ICT robi na nich spore wrażenie. Jesteśmy obok Krakowa, Wrocławia i Warszawy najbardziej rozpoznawalnym w Polsce miejscem lokowania nowych przedsiębiorstw z tej branży. Informacje o trójmiejskich oddziałach wielu globalnych korporacji z łatwością odnajdujemy na ich stronach internetowych. Czy to dowodzi naszej innowacyjności? Z pewnością nie do końca. Ale jeśli dodamy do tego przywołaną już przeze mnie, rosnącą liczbę pomorskich start-upów, a zatem ludzi z pomysłem, którzy nie boją się zaryzykować własnymi karierami, pieniędzmi i czasem oraz potrafią zachęcić do współpracy kolejne osoby, to oba te fakty tworzą bardzo pozytywny obraz Pomorza w świecie.

“

**Od pewnego czasu, na każdym spotkaniu biznesowym z nowym partnerem lub klientem Solwitu, opisujemy Trójmiasto jako „Talent Valley”, czyli miejsce o bardzo dużym potencjale intelektualnym i wytwórczym, gotowe do realizacji najbardziej ambitnych projektów – również na rynku globalnym. Nikt tego nie neguje.**

**Jak już Pan wspominał, w przeszłości był Pan członkiem zespołu, który został przejęty przez światowego giganta – Intela. To była chyba pierwsza poważna inwestycja zagraniczna na Pomorzu w tak zaawansowany sektor gospodarki. Dzisiaj w obszarze IT mamy u nas zlokalizowanych wiele oddziałów zachodnich firm. Można się jednak spotkać z opiniami, że duża aktywność BIZ-ów blokuje nieco naszą innowacyjność,**

**ponieważ młode, rodzime firmy nie są w stanie wygrać walki o talenty z międzynarodowymi korporacjami.**

Każdy kij ma dwa końce. W okresie, w którym pracowałem dla Intela byłem wielkim zwolennikiem polityki pomorskich władz deklarujących pełne otwarcie na zagranicznych inwestorów. Dziś, gdy muszę – podobnie jak inni przedsiębiorcy z regionu – konkurować z zagranicznymi korporacjami o najlepszych na rynku programistów, podchodzę do tego nieco mniej entuzjastycznie. Niestety, już na starcie przegrywamy z korporacyjnymi budżetami przeznaczonymi na rekrutację, wynagrodzenia czy dodatkowe benefity. Ja jednak nie narzekam i w każdej sytuacji poszukuję możliwości współpracy i generowania synergii. Przecież nie byłoby wielu pomorskich start-upów, gdyby nie to, że ich właściciele oraz najbardziej doświadczeni pracownicy zdobywali doświadczenie w korporacjach. Zarówno ono, jak i globalne kontakty, a także możliwość wzrostu start-upu w oparciu o współpracę z globalnymi gigantami procentuje w naszych rozwijających się firmach.

“ **Start-upy już na starcie przegrywają z korporacyjnymi budżetami przeznaczonymi na rekrutację, wynagrodzenia czy dodatkowe benefity. Z drugiej jednak strony – wielu pomorskich firm technologicznych by nie było, gdyby nie to, że ich właściciele oraz najbardziej doświadczeni pracownicy zdobywali doświadczenie w korporacjach.**

**W jaki konkretnie sposób doświadczenie nabyte w korporacji może zaprocentować w rozwijaniu własnej firmy? Jak to miało miejsce w przypadku Solwitu?**

Na starcie wykorzystaliśmy naszą wiedzę o potrzebach i procesach korporacyjnych. Stworzyliśmy konkurencyjną ofertę usług, które miały dużą szansę wpisania się w potrzeby kilku korporacji oraz firm średnich działających w sektorze wysokich technologii. Od początku działaliśmy transparentnie, procesowo i przewidywalnie – to znacząco pomogło nam w zdobyciu pierwszych kontraktów i nadal pomaga w trakcie negocjacji biznesowych. Zdefiniowaliśmy kanon wartości Solwitu, w oparciu o które budujemy naszą strategię wzrostu. Jednym słowem, będąc firmą ciągle niewielką staramy się korzystać ze znanych nam najlepszych wzorców i doświadczeń korporacyjnych, wzbogacając je wartościami start-upu – otwartością na nowe



pomysły, szybkością podejmowania decyzji, elastycznością i płaskością struktur. To doskonała mieszanka biznesowa, dająca Solwitowi olbrzymie szanse rozwojowe.

**A czy nie jest tak, że korporacje formując pracownika wyłącznie pod swoje potrzeby sprawiają, że kompetencje nabywane w toku pracy są tak specyficzne, że praktycznie nieużyteczne w innych firmach? Globalni giganci do wielu rzeczy wykorzystują procedury, a te przecież blokują kreatywność, nieszablonowe myślenie, otwartość – czyli wszystko to, co tak ceni się na rynku start-upów.**

Każda firma dąży do wykorzystania potencjału zatrudnionych w niej pracowników. Korporacja z reguły robi to skuteczniej niż nowe przedsiębiorstwa, bo działa zgodnie ze sprawdzonymi, działającymi od lat procesami. Oczywiście, jeśli przekroczy pewne granice „wykorzystania” to ryzykuje, że część pracowników wybierze inną opcję zatrudnienia i np. zdecyduje się na przygodę ze start-upem. Z drugiej strony, na pewno nie wszystkim z nas odpowiada funkcjonowanie w środowisku niepewnym i bardzo zmiennym, jakim jest świat młodych innowacyjnych przedsiębiorstw. Moja rada dla absolwentów była i zawsze jest taka sama: jesteś kowalem własnego losu, wybieraj pracodawcę, który da ci największą satysfakcję i najlepsze warunki do rozwoju. Spróbuj w korporacji, naucz się jak najwięcej, a po 3-4 latach zdecyduj, czy to faktycznie ci odpowiada. Jeśli nie widzisz siebie w tym miejscu, dołącz do jednego ze start-upów lub załóż go sam. Ale nie oczekuj, że będzie łatwiej niż w korporacji. Przygotuj się na to, że będziesz pracował ciężiej, dłużej i za gorsze pieniądze. Oczywiście potencjalna nagroda może być dużo większa, ale jej osiągnięcie wymaga olbrzymiego poświęcenia i sporej dawki szczęścia. Jeśli jednak ktoś przychodzi i mówi „słuchaj, mam już dość tego korporacyjnego wyzysku, chciałbym popracować u ciebie i trochę odpocząć”, to ja odpowiadam mu wtedy, że na pewno pomylił adresy.

“**Idąc do start-upu nie oczekuj, że będzie łatwiej niż w korporacji. Przygotuj się na to, że będziesz pracował ciężiej, dłużej i za gorsze pieniądze. Oczywiście potencjalna nagroda może być dużo większa, ale jej osiągnięcie wymaga olbrzymiego poświęcenia i sporej dawki szczęścia.**

**Jak ocenia Pan to, że pomorskie start-upy, czyli w zasadzie myśl technologiczna i własność intelektualna, są u nas przejmowane przez zagraniczny kapitał? Ostatnim takim głośnym przypadkiem była akwizycja IVO Software przez Amazon.**

Takich transakcji nie możemy oceniać w kategoriach porażki. To podejście jest mi całkowicie obce. Po pierwsze, przedsiębiorcy, którzy stworzyli IVO nie znikają. Oni cały czas tu funkcjonują i mają coraz większy potencjał do tworzenia czegoś nowego. Poza tym, IVO/Amazon to kolejna szansa na naukę i zdobycie kapitału wiedzy i umiejętności przez wielu pomorskich absolwentów. To powinno procentować w przyszłości. Podobnie nie rozpaczam, gdy nasi zdolni przedsiębiorcy wyjeżdżają rozwijać swój biznes np. do Doliny Krzemowej. Jeśli im się udaje, to należy się z tego cieszyć i starać się zrozumieć przyczyny ich sukcesu. Bardzo ważne jest również to, by tych ludzi utrzymać w sieci relacji z Gdańskiem, Pomorzem, Polską – z rodzimymi firmami, uczelniami, a nawet władzą publiczną. W dzisiejszych czasach, gdy dzięki technologii odległość nie jest barierą, powinniśmy ich włączać do współpracy, korzystać z ich doświadczenia, potencjału. Tym bardziej, że w większości przypadków są oni na to bardzo otwarci. Z tego może „urodzić się” coś naprawdę ciekawego.

### **A co gdyby wpłynęła do Pana oferta sprzedaży Solwitu?**

Sprzedaż firmy zawsze wiąże się z utratą autonomii. Wyszedłem z Intela właśnie po to, by być niezależnym i móc podejmować decyzje, nie patrząc na zielone światło z Santa Clara. Jeśli na pewnym etapie naszego rozwoju pojawi się duża organizacja i przedstawi ofertę, która będzie korzystna nie tylko dla założycieli Solwitu, lecz również dla wszystkich naszych akcjonariuszy i pracowników, to poważnie się nad nią zastanowimy. Jednak fundamentalnym warunkiem jej akceptacji będzie ewidentna szansa na znacznie szybszy rozwój, łatwiejszy dostęp do rynków globalnych i jeszcze bardziej ambitnych projektów. W sytuacji, gdy oferta nie spełni powyższych oczekiwań, nadal będziemy rozwijać się powoli i organicznie – zgodnie z modelem, który wypracowaliśmy w ciągu ostatnich pięciu lat. W jednym i drugim przypadku na pewno nadal będziemy zatrudniać najlepszych na rynku specjalistów i kierować naszą ofertę do najbardziej wymagających klientów. Dotyczy to również naszych spółek-córek. Jednym słowem – postaramy się udowodnić, że nasza pomorska innowacyjność i jakość ma się coraz lepiej i w coraz większym stopniu staje się częścią gospodarki globalnej.



# O rozmówcy



**LESZEK PANKIEWICZ**

Prezes Zarządu, Solwit S.A.

Leszek Pankiewicz od 2011 r. jest Prezesem Zarządu Solwit S.A. W latach 1999-2010 był Prezesem Zarządu Intel Technology Poland, a wcześniej m.in. Olicom Poland oraz CrossComm-Poland. Absolwent Wydziału Elektroniki, Telekomunikacji i Informatyki Politechniki Gdańskiej. Od lat uczestniczy w rozwoju projektów inwestycyjnych w obszarze badań i rozwoju technologii informatycznych, realizowanych w Polsce przez czołowe, globalne firmy technologiczne.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

