

Strategia Dawida na rynku Goliatów



MICHAŁ BRZEZICKI

współtwórca oraz Wiceprezes Zarządu, SentiOne

SentiOne to jeden z najbardziej perspektywicznych pomorskich start-upów z branży nowoczesnych technologii. Firma ta – założona przez dwóch studentów Politechniki Gdańskiej i zajmująca się monitorowaniem internetu – po kilku latach działalności jest już dziś obecna na 26 europejskich rynkach. Jakie mogą być modele ekspansji zagranicznej młodych przedsiębiorstw informatycznych z Pomorza? Jak i czym mogą one konkurować na tych rynkach ze światowymi potentatami? Czy Trójmiasto jest dobrym miejscem na globalne *headquarters* firmy technologicznej?

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

Przykład SentiOne pokazuje, że start-up da się zbudować na bazie własnej pracy inżynierskiej. Jak upiec dwie pieczenie na jednym ogniu?

Start-upy technologiczne podzieliłbym na dwie grupy. Do pierwszej z nich należą firmy dość proste pod względem technologii, które skupiają swoje siły przede wszystkim na działaniach marketingowo-biznesowych, mających na celu dotarcie do klienta. Druga grupa, do której należy SentiOne, to przedsiębiorstwa o znacznie bardziej skomplikowanym *know-how*, przed którymi stoją w pierwszej kolejności duże wyzwania natury technicznej. Stąd też uczelnia wydaje się być naturalnym miejscem, w którym powstawać mogą ich załączki. Tak też było w naszym przypadku. 7–8 lat temu wraz z moim kolegą z Politechniki Gdańskiej, Bartoszem Bazińskim, wpadliśmy na pomysł monitorowania tego, co ludzie piszą na temat poszczególnych firm w internecie oraz jak to później wpływa na postrzeganie tych firm przez klientów. Napisaliśmy o tym wspólnie pracę inżynierską. Stała się ona prototypem systemu, który nam posłużył jako pomysł do założenia własnej firmy. Był on wystarczająco zaawansowany, byśmy mogli z marszu „przejsć się” z nim po inwestorach.

Czy gdy ma się dobry, perspektywiczny pomysł, nie ma wówczas problemu ze znalezieniem inwestora?

Absolutnie nie jest tak, że pieniądze leżą na ulicy. Gdy szukaliśmy wsparcia finansowego dla naszego projektu, inwestorzy mogli ubiegać się o unijne dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Działanie 3.1 – „Inicjowanie działalności innowacyjnej”. Wzięliśmy całą listę inwestorów, którzy otrzymali z tego tytułu środki, i zgłaszaliśmy się do każdego po kolei. Dużo było odbijania się od drzwi i dużo naprawdę absurdalnych argumentów ze strony inwestorów / instytucji wspierających. Jeden fundusz zapytał, czy za przyznane nam środki będziemy chcieli kupić komputery. Pytanie nie na miejscu, kiedy mówimy o firmie informatycznej. Koniec końców udało nam się znaleźć inwestora, który nie tylko dał nam pieniądze, lecz także pozwolił nam rozwinąć skrzydła. Mieliśmy dużą swobodę, mogliśmy się rozwijać tak, jak chcieliśmy, nikt niczego nam nie narzucał. Uważam, że to zdrowe podejście – to my mieliśmy pomysł, dobrze znaliśmy rynek oraz dostępne tam rozwiązania. To my lepiej potrafiliśmy ocenić, które z nich są dobre, perspektywiczne, a które nie. Oczywiście, to nie było tak, że zostawialiśmy zupełnie poza kontrolą. Mieliśmy radę nadzorczą, cały czas konsultowaliśmy z inwestorem kierunki rozwoju firmy. To jednak my nadawaliśmy ton całemu temu procesowi.

Czy w rozwoju SentiOne pomogła Wam uczelnia?

Osobiście uważam, że uczelnia ma młodych ludzi kształcić oraz dawać im teoretyczne, a także – w miarę możliwości – praktyczne podstawy do tego, by mogli później samodzielnie stworzyć własną firmę. Gdy już założą się przedsiębiorstwo, możliwości wsparcia ze strony szkoły wyższej są raczej niewielkie; zresztą absolutnie nie uważam, by to było jej rolą. Kiedy chce się zakładać firmę, trzeba to robić samemu. Nikt nas w tym nie wyręczy.

Czy to, że projekt powstał w ramach pracy inżynierskiej, nie było barierą z punktu widzenia praw własności intelektualnej?

Nie było, gdyż oddając pracę zaznaczyliśmy, że nie oddajemy uczelni praw do naszego projektu inżynierskiego. Nie mieliśmy w związku z tym żadnych problemów, nikt nas przez to w żaden sposób nie blokował. Nie oznacza to jednak, że Politechnika Gdańska nie osiągnęła z tytułu naszej pracy żadnych profitów. Gdy już rozwinęliśmy naszą firmę, po kilku latach powróciliśmy na uczelnię, by zrealizować projekt badawczy razem z profesorami, z którymi wcześniej współpracowaliśmy przy projektowaniu naszego prototypu. Potrzebowaliśmy ich wiedzy i kompetencji. Niewykluczone, że takie zapotrzebowanie pojawi się także w przyszłości.

Podstawą stworzenia firmy jest dobry pomysł. Jakie trendy, zjawiska warto obserwować, by móc „wbić się” w jakąś niszę w sektorze nowoczesnych technologii?

Inspiracji trzeba szukać wszędzie. To nie jest sztywny proces, który ma polegać na uważnym śledzeniu trendów, a następnie wyciąganiu z nich wniosków. Owszem, one mogą być źródłem pewnych pomysłów, ale na pewno nie polecałbym ślepego za nimi podążania. Zjawiska takie mają to do siebie, że trwają przez jakiś czas, a następnie znikają, a w ich miejsce przychodzi coś nowego. Nie warto budować firmy w oparciu wyłącznie o rzeczy, których charakter jest bardzo

ulotny. Gdy zakłada się przedsiębiorstwo, podejmuje się decyzję odnośnie tego, co się będzie robić przez najbliższych, dajmy na to, 10 lat. To wymaga zaangażowania, warto więc lubić to, co chce się robić. Podstawowym fundamentem firmy nie powinna więc być tylko i wyłącznie moda – „bo tak robią dziś wszyscy na świecie”. To raczej zgubna strategia.

“**Myśląc o własnym biznesie, warto inspirować się trendami, ale nie polecałbym ślepego za nimi podążania. Podstawowym fundamentem firmy nie powinna być tylko i wyłącznie chwilowa moda.**

W jaki zatem sposób wpadliście na pomysł monitorowania internetu, czyli core’ową działalność SentiOne?

Pomysł przyszedł dość przypadkowo, po przeczytaniu felietonu mówiącego o ogromnym wpływie, jaki branża mediów społecznościowych wywiera na kreowanie wizerunku firm. Przedstawiony był w nim przykład pasażera United Airlines, którego znajdująca się w bagażu gitara uległa zniszczeniu podczas podróży. Po tym zdarzeniu nagrał on piosenkę o tym, jak bardzo nie znosi tej linii lotniczej. Zamieścił filmik z nagraniem na jednym z portali, który obejrzało kilka milionów użytkowników. W efekcie korporacja przeprosiła go za ten incydent, proponując pewną rekompensatę szkody, jaką poniósł. To było kilka lat temu i stanowiło pewnego rodzaju ciekawostkę, nowinkę. Dziś takie sytuacje mają miejsce znacznie częściej. Kryzysy PR-owe wielkich korporacji to chleb powszedni chociażby wielu blogerów. Stąd wziął się pomysł na stworzenie rozwiązania, za pomocą którego tego typu firmy mogłyby monitorować internet, a konkretniej – opinie, jakie na ich temat pojawiają się w sieci.

Aż trudno uwierzyć, że nikt wcześniej nie wpadł na taki pomysł...

Na początku faktycznie myśleliśmy, że nikt na to nie wpadł. Później okazało się, że podobnego typu rozwiązania są od jakiegoś czasu dostępne w Stanach Zjednoczonych. Gdy startowaliśmy z naszą firmą, doszło tam akurat do przejęcia największego gracza na tym rynku. Suma transakcji opiewała na kilkaset milionów dolarów. Później podobnego typu przejęć i ruchów było na co najmniej kilka.

Jak zatem Wam, nieznanym światu studentom Politechniki Gdańskiej, udało się w ogóle wejść na ten rynek?

Globalne rozwiązania oferowane przez potentatów z branży mają oczywiście dużą skalowalność, lecz są, przynajmniej w Europie, dość niskiej jakości. Na każdym z tutejszych rynków obecne są wysokiej klasy rozwiązania lokalne, analogiczne do naszych. My pozycjonujemy się jako gracz regionalny, skupiony przede wszystkim na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej. Staramy się oferować rozwiązanie, które pozwala zaspokoić oczekiwania klientów korporacyjnych działających

na co najmniej kilku rynkach w regionie. Naszą przewagą jest lepiej dostosowana do ich potrzeb, oraz – nie boję się tego powiedzieć – bardziej zaawansowana technologia.

Globalne korporacje mają jednak w porównaniu z SentiOne nieporównywalnie większe budżety oraz znacznie bardziej rozbudowane działy badawczo-rozwojowe. Czy nie jest tak, że gdyby chciały, to bez problemu by Was dogoniły pod względem technologicznym, zabierając Wam rynek?

Globalne marki skupiają się na największych rynkach zachodnich – amerykańskim, brytyjskim, w dużym stopniu również niemieckim. Tam właśnie koncentruje się działalność największych firm z branży usług, a więc grupa potencjalnie najlepszych klientów dla przedsiębiorstw zajmujących się monitorowaniem internetu. Region Europy Środkowo-Wschodniej, cechuje się w tym kontekście znacznie niższym potencjałem. Poza tym składa się z wielu dość niewielkich rynków lokalnych, a na każdym z nich obowiązuje *de facto* inny język. Oznacza to, że na każdym z rynków trzeba się skupiać osobno. Widocznie dla wielkich korporacji bardziej opłacalną strategią jest skoncentrowanie się na kilku dużych rynkach niż „rozdrabnianie się” i dostosowywanie do kilkunastu niewielkich.

Wspominał Pan, że współpracujecie z wieloma firmami, które są obecne na co najmniej kilku rynkach. Czy to głównie one wyciągnęły Was za granicę? Dziś jesteście wszakże obecni już w 26 państwach Europy...

Zaczęliśmy od rozwoju na rynku polskim. Gdy udało nam się nawiązać dobre relacje z klientami, okazało się, że wielu z nich prosperuje także na rynkach zagranicznych. Byli zadowoleni z naszych usług i proponowali nam, byśmy współpracowali z nimi również poza Polską. My oczywiście nie mieliśmy nic przeciwko temu. Rozwijaliśmy się w kierunku wskazanym przez naszych klientów. Było to dla nas o tyle komfortowe, że nie musieliśmy wprowadzać istotnych zmian w naszej technologii, bardziej skupiając się na jej dostosowaniu pod kątem językowym. Drugim, choć mniej znaczącym, filarem naszej ekspansji jest natomiast sprzedaż naszych podstawowych produktów drogą internetową.

“ Gdy udało nam się zdobyć klientów na polskim rynku, okazało się, że wielu z nich prosperuje także na rynkach zagranicznych. Byli zadowoleni z naszych usług i proponowali nam, byśmy współpracowali z nimi również poza Polską.

Jakie są, generalnie, strategie młodych przedsiębiorstw technologicznych – lepiej najpierw nabrać rozpędu na rynku krajowym, czy lepiej od razu celować za granicę?

To zależy od typu działalności. W przypadku branży *business-to-consumer* znacznie łatwiej jest od razu wejść na rynki zagraniczne. Stworzyć rozwiązanie, które każdy użytkownik, niezależnie od tego, skąd pochodzi, będzie mógł kupić *online*. To, że jest się z innego kraju, nie ma wówczas żadnego znaczenia. Inaczej sprawa ma się w kontekście rozwiązań dla biznesu. Każdy klient ma tu swoje indywidualne preferencje, często potrzebna jest żmudna, manualna praca, by sprostać jego oczekiwaniom. Wówczas częstszą drogą jest raczej rozwój organiczny, zaczynający się od rynku krajowego. Choć oczywiście nie jest to regułą.

“ W segmencie B2C znacznie łatwiej jest od razu wejść na rynki zagraniczne. Inaczej jest w segmencie B2B – tam każdy klient ma swoje indywidualne preferencje, często potrzebna jest żmudna, manualna praca, by sprostać jego oczekiwaniom. Wówczas działalność zaczyna się zazwyczaj od rynku krajowego.

Czy Trójmiasto – z perspektywy osoby, która rozpoczęła tu swój biznes – to dobre miejsce dla powstawania młodych firm technologicznych? Jakie są jego największe zalety?

Największą zaletą są bez wątpienia ludzie – zarówno ci, którzy stąd pochodzą, jak również ci, którzy się tu osiedlili. W innych polskich regionach znacznie trudniej znaleźć tak wielu wysokiej klasy specjalistów z branży IT. Wielu z nich przeprowadza się do Trójmiasta z innych części kraju. Szacuję, że spośród pracowników naszej firmy jedynie 25% pochodzi stąd. Reszta przyjechała tu z innych polskich miast, zatrudniamy też ludzi zza granicy. W innej lokalizacji mogłoby nam być trudniej znaleźć pracowników. Trójmiasto ma jednak wizerunek miejsca, w którym dobrze się żyje. Korzystamy na tym. Niemniej jednak dział sprzedaży naszej firmy ulokowaliśmy w Warszawie. Stamtąd właśnie pochodzi wielu naszych klientów, musimy zatem mieć tam swoich sprzedawców. Pod tym względem stolica jest w skali kraju poza konkurencją.

Pozostając przy temacie kadr – w Trójmieście mamy generalnie do czynienia z deficytem specjalistów z branży IT. Czy Wam – młodej, rozwijającej się firmie – nie jest trudno konkurować o nich z obecnymi tu wielkimi korporacjami?

To może być trudne dla firm, które nie zostały dokapitalizowane. My natomiast od początku pracowaliśmy z inwestorami. Dzięki ich wsparciu stawki, które proponujemy, zawsze były rynkowe. Konkrowanie o pracownika na rynku IT jest zresztą dość specyficzne. Ponieważ wynagrodzenia są generalnie wysokie, często nie grają najważniejszej roli przy wyborze pracodawcy. Wiadomo – każdy chce zarabiać jak najwięcej, jednak od pewnego pułapu w grę wchodzi także inne czynniki, takie jak atmosfera pracy czy też zainteresowanie rzeczami, które się robi. Wielu chce robić coś ciekawego, coś, co ich interesuje, i to staje się ich priorytetem.

“

Konkurowanie o pracownika na rynku IT jest dość specyficzne. Ponieważ wynagrodzenia są generalnie wysokie, często nie grają najważniejszej roli przy wyborze pracodawcy. Od pewnego pułapu w grę wchodzi także inne czynniki, jak atmosfera pracy czy też zainteresowanie rzeczami, które się robi.

Do pracy w Waszej firmie poszukujecie jednak nie tylko informatyków, ale też osoby znające języki obce. A najlepiej – informatyków znających języki...

Owszem – operowanie na każdym z rynków, na których jesteśmy obecni, wymaga od nas zatrudniania pracowników potrafiących posługiwać się lokalnym językiem. Sporo z nich pochodzi z Trójmiasta, są to m.in. absolwenci Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Ostatnio na tej uczelni powstał nawet kierunek przetwarzania języka naturalnego. Ma on na celu kształcenie lingwistów, którzy będą potrafili współpracować przy tworzeniu algorytmów do rozumienia tekstu i jego analizy, wyciągania z niego informacji. Kończąc wątek pracowników, mamy też w naszej firmie kilku native speakerów z innych państw. Z niektórymi współpracujemy także zdalnie, na zasadzie zleceń.

Nadal pracujecie nad udoskonaleniem Waszej technologii, czy też produkt jest gotowy i teraz skupiacie się przede wszystkim na zdobywaniu kolejnych rynków?

Zawsze udoskonala się to, co się ma. Oprócz tego pracujemy też nad nowymi rozwiązaniami, związanymi chociażby z tym, by nie tylko monitorować internet, ale też angażować się w internetową dyskusję. Dajmy na to, że klient zatrudnia 10 osób, które dbają o wizerunek firmy i odpisują ludziom przy wykorzystaniu różnych kanałów. My chcemy zaproponować rozwiązanie integrujące te kanały w jedno narzędzie, tak by można było lepiej zarządzać pracą zespołu. Oprócz tego chcemy też wejść głębiej w analizę tekstu. Danych jest coraz więcej, a my szukamy sposobu na to, jak w maksymalny sposób zautomatyzować pozyskiwanie informacji.

A zatem póki co raczej nie myślicie o tym, by sprzedać swoją firmę któremuś z potentatów, lecz by dalej rozwijać ją własnymi siłami?

Znajdujemy się obecnie w fazie dynamicznego rozwoju. Skupiamy się na osiągnięciu dużo większej skali działalności. Rozpatrujemy wejście na giełdę. Czerpiemy z tego wszystkiego dużo frajdy, nie myślimy o tym, by naszą firmę komuś sprzedać. Planowanie swojej strategii pod to, że ktoś nas kupi, nie jest zresztą najsmartniejsze. Firmy nie buduje się po to, by ją sprzedać, lecz po to, by każdy chciał ją kupić. I dopiero wtedy decyduje się o tym, czy ją sprzedawać czy nie. My w najbliższym czasie – nawet jeśli pojawiłyby się oferty kupna – nie będziemy tym zainteresowani.

O rozmówcy



MICHAŁ BRZEZICKI

współtwórca oraz Wiceprezes Zarządu, SentiOne

Michał Brzezicki jest współtwórcą firmy SentiOne. Od 2011 r. pełni w niej funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Technologii. Absolwent Politechniki Gdańskiej i Uniwersytetu Gdańskiego.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

