

## Od potentata do... start-upu



MARCIN STARZYŃSKI

Prezes Zarządu, Ambient System

Choć Ambient System jest firmą z niemal 30-letnią historią, kilka lat temu rozpoczęła swoje „nowe życie”. Korzystając z wieloletniego doświadczenia zbieranego jako polski lider w branży dystrybucji i instalacji systemów zabezpieczenia przeciwpożarowego, gdańska spółka zreorganizowała swoją działalność po to, by wyjść na rynek ze swoim autorskim *know-how*. Dziś, oferując jeden z najbardziej innowacyjnych systemów na świecie, jest ona obecna na kilkudziesięciu zagranicznych rynkach. W dodatku w Gdańsku rozpoczęła właśnie budowę własnego centrum badawczo-rozwojowego, w którym zatrudnienie ma znaleźć ponad 100 specjalistów. Jaka jest historia tego sukcesu?

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

**Ambient System jest firmą, która osiągnęła sukces, wspinając się krok po kroku w łańcuchu wartości dodanej – począwszy od lokalnej działalności dystrybucyjnej, przez instalacyjno-dystrybucyjną, a kończąc na rozwijaniu zaawansowanego działu badawczo-rozwojowego oraz produkcji systemów, które są sprzedawane globalnie. W jaki sposób udało się Państwu przejść tę drogę?**

Spółka ma całkiem długą historię, została założona bowiem w 1992 r., choć przekornie opowiadam znajomym, że pracuję w dynamicznie rozwijającym się start-upie. Zaraz wyjaśnię dlaczego. Od samego początku główny segment działalności firmy był związany z bezpieczeństwem przeciwpożarowym – rozpoczynaliśmy od dystrybucji systemów detekcji pożaru. Po kilku latach spółka rozszerzyła działalność o ich instalację – pierwotnie na obszarze północnej Polski, a następnie na terenie całego kraju.

Pierwszym przełomowym momentem naszej działalności był rok 2004, kiedy w Polsce zaczęło obowiązywać rozporządzenie nakładające obowiązek stosowania dźwiękowych systemów ostrzegawczych w określonych obiektach, m.in. galeriach handlowych, hotelach, szpitalach czy biurach. Otworzyło to całkiem nowy segment w naszej branży, a my postawiliśmy sobie za cel zdobycie w nim czołowej pozycji jako dystrybutor – i to nam się udało.

## Co natomiast z wątkiem start-upowym?

Kolejny krok milowy nastąpił w 2010 r., kiedy podjęliśmy decyzję o stworzeniu działu R&D i rozpoczęciu prac nad własnym rozwiązaniem przeciwpożarowym. Oznaczało to ogromną rewolucję – przekształcenie charakteru firmy z relatywnie prostej dystrybucji na terenie Polski w organizację z własnym działem R&D, działem produkcji oraz strukturą dystrybuującą i – z czasem – wspierającą nasze produkty globalnie.

„Narodziny start-upu”, o których wspominałem, nastąpiły w 2014 r., kiedy rozpoczęliśmy reorganizację firmy. Była to gigantyczna zmiana – skupiliśmy się wyłącznie na rozwijaniu własnych produktów, rezygnując z pozostałych, wcześniej świadczonych usług dystrybucyjno-instalatorskich. W rezultacie musieliśmy pożegnać 80% członków zespołu, a w ich miejsce zatrudnić nowych pracowników o kompetencjach potrzebnych przedsiębiorstwu produkcyjnemu z branży nowoczesnych technologii. Już w 2015 r. zadebiutował na rynku nasz sztandarowy produkt – system Multives, na którego bazie do dziś rozwijamy zarówno globalną sprzedaż, jak i nowe produkty.

## Skąd wzięło się przekonanie, że tak dobrze rozwijającą się firmę trzeba zreorganizować, i to tak drastycznie?

Miały na to wpływ dwa zasadnicze powody – po pierwsze, będąc jednocześnie firmą o charakterze produkcyjnym i instalacyjnym, konkurowalibyśmy z naszymi potencjalnymi klientami. Już na wcześniejszym etapie, gdy zajmowaliśmy się działalnością instalacyjno-produkcyjną, nieraz słyszeliśmy od instalatorów, że powinniśmy podjąć decyzję – albo jesteśmy „przyjaciółmi”, czyli dostawcami, albo konkurentem, z którym walczy się o klienta.

Drugi powód jest związany z tym, że jesteśmy średniej wielkości przedsiębiorstwem z 60-70 osobami na pokładzie. Aby móc dobrze prosperować jako firma produkcyjna działająca w sektorze zaawansowanych technologii, przy tej skali działalności trzeba się skupić na jednym obszarze i jak najlepiej się w nim wyspecjalizować. Zreorganizowaliśmy przedsiębiorstwo również po to, by uniknąć rozproszenia działalności, a co za tym idzie – ryzyka, że zbyt dużo naszego czasu i energii pochłaniałyby mniej dla nas istotne oraz zyskowe obszary działalności, takie jak sprzedaż czy instalacje. Dążyliśmy do tego, by być najlepsi w zakresie produktowym i zbudować w Gdańsku firmę, która osiągnie pozycję lidera na rynku europejskim w swojej branży.

“ Jesteśmy średniej wielkości przedsiębiorstwem z 60-70 osobami na pokładzie. Aby móc dobrze prosperować jako firma produkcyjna działająca w sektorze zaawansowanych technologii, przy tej skali działalności trzeba się skupić na jednym obszarze i jak najlepiej się w nim wyspecjalizować.

## Jaka jest specyfika branży, w której działacie?

Branża elektronicznych systemów bezpieczeństwa przeciwpożarowego jest częścią większego rynku bezpieczeństwa budynkowego, który można generalnie utożsamić z produkcją urządzeń elektronicznych o różnym stopniu zaawansowania. Cechuje ją jednak dość duża bariera wejścia, związana z kapitałochłonnością oraz wymaganymi kompetencjami. Firmy działające w naszym segmencie muszą spełniać wszelkie obowiązujące regulacje przeciwpożarowe. Nasze produkty są odpowiednio certyfikowane, co nakłada na nas dodatkowe wymagania – począwszy od etapu tworzenia koncepcji rozwiązań, przez ich produkcję, projektowanie systemów wykorzystujących nasze urządzenia, aż po etap instalacji produktów w obiektach.

Generalnie przedsiębiorstwa działające w tej branży muszą reprezentować unikatowy mikś kompetencji, w którym umiejętność projektowania, produkcji i dystrybucji systemów przeciwpożarowych łączy się z wiedzą dotyczącą akustyki oraz cyfrowej dystrybucji sygnałów audio, czyli zagadnieniem związanym z sektorem telekomunikacji.

## Oferujecie klientom wyłącznie produkt czy powiązane z nim usługi?

Podstawą naszego biznesu jest sprzedaż produktów. Niemniej jednak ze względu na specyficzny zestaw kompetencji, jaki jest wymagany przy implementacji tego typu rozwiązań, oferujemy naszym klientom również usługi w zakresie m.in. symulacji akustycznych, projektowania systemów czy wsparcia w zakresie programowania i uruchamiania naszych rozwiązań.

## Kim są Wasi klienci i w jaki sposób udało Wam się odnieść sukces na polskim rynku?

Naszymi głównymi klientami są firmy instalujące systemy bezpieczeństwa w obiektach. W zdobyciu pozycji lidera na polskim rynku natomiast bez wątpienia pomogła nam nasza wcześniejsza działalność dystrybucyjno-instalatorska.

## Dystrybucja rozwiązań innych firm a sprzedaż własnego *know-how* to jednak dwie zgoła odmienne kwestie – jak udało Wam się „przebić” z zaprojektowanym przez Was systemem?

Kluczowa była jakość oferowanego przez nas rozwiązania – opracowaliśmy jeden z najlepszych systemów na świecie w naszej kategorii. Skorzystaliśmy przy tym z naszej renty zapóźnienia – dzięki temu, że zaczęliśmy projektować system dopiero na przełomie roku 2013 i 2014, mogliśmy korzystać z najnowszych dostępnych wówczas technologii telekomunikacyjno-informatycznych. Mimo bardzo dynamicznych zmian w obszarze technologicznym nasze rozwiązanie nadal pozostaje „na czasie”, czego nie można powiedzieć o systemach konkurentów, które były projektowane wcześniej.



Opracowaliśmy jeden z najlepszych systemów na świecie w naszej kategorii. Skorzystaliśmy przy tym z naszej renty zapóźnienia – dzięki temu, że zaczęliśmy

## projektować system dopiero na przełomie roku 2013 i 2014, mogliśmy korzystać z najnowszych dostępnych wówczas technologii telekomunikacyjno-informatycznych.

Druga istotna kwestia jest związana z tym, że dzięki korzystaniu z najnowszych technologii wiele funkcji systemu mogliśmy przerzucić z hardware'u na software, optymalizując koszty. Dzięki temu nasz produkt jest z jednej strony wybitny technologicznie, a z drugiej – efektywny kosztowo. Mając dwa tego typu atuty, nasz system staje się bardzo atrakcyjny na rynku.

**W jaki sposób udało się Wam stworzyć tak unikatowe rozwiązanie? Zaczynaliście swój projekt od zera czy raczej umiejętnie korzystaliście z dostępnego już na rynku *know-how*, odpowiednio „zlepiając” poszczególne elementy?**

Dzięki temu, że przez wiele lat byliśmy firmą instalacyjną, mieliśmy bardzo dobre rozeznanie wśród produktów naszej obecnej konkurencji. Zналиśmy wszystkie silne i słabe strony ich rozwiązań, w praktyce weryfikowaliśmy, co się sprawdza, a co nie. Rozpoczynając prace nad naszym *know-how*, inspirowaliśmy się najlepszymi cechami produktów dostępnych na rynku i wzbogaciliśmy je o nowoczesną technologię w zakresie transmisji danych i przetwarzania sygnałów.

“ Dzięki temu, że przez wiele lat byliśmy firmą instalacyjną, mieliśmy bardzo dobre rozeznanie wśród produktów naszej obecnej konkurencji. Rozpoczynając prace nad naszym *know-how*, inspirowaliśmy się najlepszymi cechami produktów dostępnych na rynku i wzbogaciliśmy je o nowoczesną technologię.

**Kim są Wasi najwięksi konkurenci na rynku?**

Operują na nim głównie podmioty globalne, np. Bosch, Honeywell czy TOA, ale jest też kilka firm działających regionalnie – na rynku europejskim, np. ASL z Wielkiej Brytanii, RCF z Włoch czy LDA z Hiszpanii. Konkurencja oczywiście odbywa się na poziomie międzynarodowym. W odróżnieniu od naszych konkurentów, którzy zazwyczaj mają dużo szersze portfolio produktowe, my skupiamy się na wąskim wycinku rynku.

**W jaki sposób udało się Wam dokonać ekspansji zagranicznej?**

Początki działań eksportowych to rok 2013, kiedy to ze „strzępem” oferty, bazując na produktach innych producentów, próbowaliśmy dotrzeć do klientów w Europie. Celem nie była sama sprzedaż,

lecz rozpoznanie rynków i klientów w kontekście projektowanego wówczas przez nas rozwiązania. Taka inwestycja zaowocowała lepszym dopasowaniem naszego produktu do poszczególnych rynków oraz bardzo dynamicznym rozwojem sprzedaży na tych rynkach, gdy weszliśmy już na nie w pełni przygotowani.

Dzisiaj nasza sprzedaż zagraniczna bazuje głównie na sieci dystrybutorów obsługiwanych z Gdańska, którzy mają silną pozycję w poszczególnych krajach. Jedynymi wyjątkami są Niemcy, Czechy i Słowacja, gdzie mamy swoje zespoły na miejscu.

### **Na których rynkach skupiliście największą uwagę i dlaczego?**

Jesteśmy obecni na rynkach, gdzie obowiązują europejskie normy bezpieczeństwa przeciwpożarowego, które spełniają nasze produkty. Dlatego też w głównej mierze działamy na Starym Kontynencie, zahaczając też jednak o rynki, na których wspomniane normy są respektowane, m.in. na Bliskim Wschodzie, w Afryce czy w Azji Południowo-Wschodniej.

### **Od czasu reorganizacji zajmujecie się projektowaniem i produkcją własnych rozwiązań, a sprzedaż jest powierzona sieci dystrybutorów – skąd taka decyzja i w jaki sposób ich wybraliście?**

Gdy rozpoczynaliśmy ekspansję zagraniczną, jednym z pierwszych pytań, jakie musieliśmy sobie zadać, było: ilu chcemy mieć partnerów-dystrybutorów w jednym kraju? Czy wybieramy rozwiązanie, w którym mamy 3-5 dystrybutorów na danym rynku, czy raczej stawiamy na jeden silny podmiot, któremu udzielamy wsparcia i dajemy pełną swobodę działania w tym obszarze? Wyszliśmy z założenia, że pierwsza opcja jest bardziej konfliktogenna – często się zdarza, że jeden podmiot podbiera klienta drugiemu, inny gra nie fair i może to spowodować więcej kłopotów niż korzyści. Podjęliśmy więc decyzję, by w każdym kraju szukać wiarygodnego partnera, który ma silną pozycję w naszej branży i powierzyć mu „opiekę” nad danym rynkiem.

Kolejnym krokiem było zastanowienie się, jakich cech poszukujemy u „idealnego kandydata” na partnera – np. czy ma to być firma, która ma szeroką ofertę w zakresie bezpieczeństwa, czy raczej powinna mieć wąskie portfolio i skupiać się na dystrybucji 2-3 systemów na rynku? Dzięki takim przygotowaniom ograniczyliśmy ryzyko wybrania podmiotu, który nie spełniłby ostatecznie naszych oczekiwań.

Wspominałem też o tym, że przed wejściem „na poważnie” na dany rynek, penetrowaliśmy go pod kątem podmiotów, które pasują do strategii naszej firmy, oraz weryfikowaliśmy, na ile proponowane przez nas produkty wpisują się w specyfikę danego rynku. Dzięki wszystkim tym działaniom w większości państw, w których się pojawiliśmy, mieliśmy raczej „miękkie lądowanie”. O tym, że to podejście dobrze się sprawdziło, najlepiej świadczą wyniki – mimo że w momencie wyjścia za granicę mieliśmy pozycję lidera na polskim rynku, to dziś, po czterech latach, znakomitą większość przychodów Ambient System stanowią te uzyskiwane ze sprzedaży eksportowej.



“ Przed wejściem „na poważnie” na dany rynek, penetrowaliśmy go pod kątem podmiotów, które pasują do strategii naszej firmy, oraz weryfikowaliśmy, na ile proponowane przez nas produkty wpisują się w specyfikę danego rynku. Dzięki wszystkim tym działaniom w większości państw, w których się pojawiliśmy, mieliśmy więc raczej „miękkie lądowanie”.

**Jak Państwa klienci podchodzą do faktu, że jesteście firmą pochodzącą z Polski? Jak odbierana jest polska marka za granicą?**

W branży bezpieczeństwa pożarowego budynków z sukcesem działa sporo firm z Polski, w tym również z Pomorza, np. Satel, Roger czy Mercor. Z naszego doświadczenia widzimy, że polskie przedsiębiorstwa są za granicą postrzegane pozytywnie przez pryzmat produktów stojących na wysokim poziomie zaawansowania technologicznego oraz dobrej jakości. W dodatku mają one dość konkurencyjne ceny w porównaniu z produktami pochodzącymi z Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych.

**Obecnie Ambient System rozpoczęło prace nad budową w Gdańsku centrum badawczo-rozwojowego, w którym zatrudnienie znajdzie docelowo ponad 100 osób. Podobnego typu inwestycje wśród polskich firm są raczej rzadkością – skąd taka decyzja?**

Powodów realizacji takiej inwestycji oczywiście było co najmniej kilka. Jeden z najważniejszych dotyczył tego, że prowadzone dziś przez nas projekty rozwojowe, realizowane wspólnie z Politechniką Gdańską, związane m.in. z rozwojem algorytmów zwiększających zrozumiałość komunikacji oraz z nowymi obszarami wykorzystania naszych technologii, wymagają specjalistycznych laboratoriów akustycznych, których w naszej obecnej lokalizacji nie jesteśmy w stanie zbudować. Kolejnym powodem było to, że dynamiczny rozwój firmy generuje wzrost zapotrzebowania na powierzchnię biurowo-magazynowo-produkcyjną. Wreszcie zależało nam na zadbaniu o komfort pracy zespołu. Nie ukrywam też, że podjęcie decyzji znacznie ułatwiło nam dofinansowanie, jakie otrzymaliśmy ze środków Ministerstwa Rozwoju.

# O rozmówcy



MARCIN STARZYŃSKI

Prezes Zarządu, Ambient System

**Marcin Starzyński** – absolwent Politechniki Gdańskiej oraz studiów MBA na Dominican University Illinois. Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu firmami technologicznymi projektującymi, produkującymi i dystrybuującymi produkty i usługi w Polsce i na rynkach zagranicznych. Swoją karierę zawodową rozpoczął jako inżynier procesu w firmie Molex Moltech Polska, następnie pełnił funkcję product managera, senior product managera oraz dyrektora rozwoju produktu w firmie Vector. W firmie Ambient System od początku współpracy zasiada na stanowisku Prezesa Zarządu.

## Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK

