



NIE WOLNO TRACIĆ CZASU

CZY ROZWIJAJĄC FIRME, WARTO CZERPAĆ Z WZORCÓW KORPORACYJNYCH? CZY SZCZEGÓŁOWE PLANOWANIE PROJEKTU MA SENS, GDY MOŻNA TWORZYĆ ROZWIĄZANIA PROWIZORYCZNIE? ROZMOWA Z WOJCIECHEM WOZIWODZKIM, PREZESEM ZARZĄDU TEQUILA MOBILE SA.

◀ WOJCIECH WOZIWODZKI

Przedsiębiorca i inwestor.
Od 1996 roku w ramach własnej grupy kapitałowej prowadzi Carrywater Consulting, e-petrol.pl oraz Tequila Mobile. Zaangażowany w Wisdio.com jako anioł biznesu. Specjalizuje się w zarządzaniu projektami oraz w grach mobilnych.

W czym leży sekret sukcesów Grupy?

Przede wszystkim staram się skupić na kluczowych sprawach, które budują wartość firm. Nie robię wszystkiego sam. Mam zaufanych współpracowników, z którymi od kilkunastu lat rozwijam projekty. Partnerem i wiceprezesem zarządu Carrywater Group jest Paweł Nowak, z którym spotkałem się na studiach MBA 12 lat temu. Członkiem zarządu NetTeam Solutions jest Jakub Nadolny, świetny inżynier ds. oprogramowania i manager IT, mój przyjaciel z czasów licealnych. W zarządzie Tequila Mobile działają Łukasz Deszczułka, którego znam kilkanaście lat, i Przemek Gontarz, którego ściągnąłem 10 lat temu do dużych projektów u jednego z naszych klientów. Gdy wyczerpała się cierpliwość Przemka do korporacji, postanowiliśmy wspólnie rozkręcić na dużo większą skalę Tequila Mobile. Wisdio, w które przez Carrywater Ventures zainwestowałem pieniądze, prowadzi Sebastian Zontek, znajomy z pierwszego roku studiów na Politechnice Wrocławskiej.

W tak sprawdzonym zespole panuje duże zaufanie. Rozumiemy się bez słów, dzięki czemu działamy szybko i skutecznie.

Wcześniej Pan zaczął...

Pierwszą firmę zakładałem na pierwszym roku studiów. Teraz to normalne, że 20-latkowie budują biznes, ale kiedy robiłem to w 1995 roku, moja działalność budziła pewną sensację. Wcześniej, jeszcze w liceum, pisałem programy na zlecenie. Pomógł mi mój ojciec, który był przedsiębiorcą. Od lat jest dla mnie wzorem, to od niego uczyłem się, jak działa biznes.

Pierwsza praktyka?

Kiedy zaczęło mi brakować czasu na realizację wszystkich zobowiązań, zdecydowałem się zlecać kolegom rzeczy, z którymi sam





Firma tworzy i wydaje gry mobilne na smartfony oraz tradycyjne telefony, zarabiając na mikropłatnościach. W 18 miesięcy z rozwijanej przez nią platformy Tequila Planet skorzystało 20 mln unikalnych użytkowników, którzy dokonali transakcji na łączną kwotę 6 mln zł.



W skład grupy wchodzi Carrywater Group S.A. (dawniej Carrywater Consulting – firma oferująca usługi doradcze w sektorze IT), NetTeam Solutions (dostawca dedykowanych rozwiązań IT) oraz Carrywater Ventures (fundusz inwestycyjny wspierający projekty wewnętrzne oraz realizowane wspólnie z klientami). W 2010 roku firma osiągnęła ponad 10 mln zł przychodu z usług zarządczych i konsultingowych. W ramach Carrywater Ventures są wspierane Tequila Mobile, Wisdio i Information Market.

się nie wyrabiałem. W dość przypadkowy sposób zaczęła rodzić się firma. To był protoplasta Carrywater, wcześniej nazywany IT Experts, a w momencie startu – POS Experts Consulting. Świadczyliśmy usługi konsultingu IT dla sieci handlowych.

Tak od razu?!

W ciągu jednego roku przedsięwzięcie urosło do 20 osób. Razem z firmą Siemens realizowaliśmy projekty informatyczne dla wchodzących do Polski sieci handlowych, jak Tesco czy METRO/Real. Tempo na początku było szalone, większość osób zatrudniłem przez telefon, nie widząc ich na oczy.

Kiedy to było?

W trakcie drugiego roku moich studiów, czyli w 1997.

W tak młodym wieku pozyskał Pan tak znaczących klientów?

Pomagała nam sytuacja na rynku. W połowie lat 90. właściwie w każdej branży miała miejsce szybka ekspansja. Wszyscy, którzy znali język angielski i byli menadżerami albo informatykami, mogli liczyć na ciekawe zlecenia i wysokie wynagrodzenia. Mieliśmy szczęście, bo takie warunki rynkowe nie powtarzają się nawet co dziesięć lat.

Czyli wtedy wystarczyło zadzwonić do Tesco i umówić się na spotkanie?

Nie do końca. Mieliśmy partnera strategicznego, firmę Siemens. Zarabiałem jak na tamte czasy całkiem duże pieniądze, tworząc oprogramowanie dla hurtowni. Mało kto pamięta, że na początku lat 90. był ogromny popyt na rozwiązania informatyczne dla rodzącego się handlu. Udało nam się pozyskać zlecenie od Siemens. Wcześniej dostosowaliśmy izraelski system Retailix do polskich warunków. Potem okazało się, że Siemens potrzebuje firmy, która wdroży taki system w ponad stu dużych marketach w całej Polsce.

Marzenie! Jak to się stało?

Najpierw dostałem zlecenie na polonizację systemu Retailix (ostatnio firma została kupiona za 600 mln dol., a wtedy nikt o niej jeszcze nie słyszał), po czym zgłosił się Siemens z projektem wdrożenia w pierwszym sklepie wielkopowierzchniowym. Początkowo współpraca miała się zakończyć na tym zleceniu. Sieci handlowe wpadły jednak w szalony wyścig o klientów i otwierały mnóstwo sklepów. Zwycięzcą miał być ten, kto uruchomi więcej hipermarketów w krótszym czasie. Tak więc fakt, że realizowaliśmy tak wiele wdrożeń, był nieco przypadkowy.

Kompetencje nie były ważniejsze od przypadku?

Poza pracami informatycznymi zajmowaliśmy się też sprawami, których nie zlecono nam wprost. Wyznaję filozofię, w myśl której projekt ma spełniać założony cel biznesowy.

Uruchomienie systemu informatycznego nie jest dla nikogo celem samym w sobie, ale środkiem potrzebnym do uzyskania w firmie zamierzonych efektów. Wiele projektów IT nie udaje się dlatego, że zespół skupia się na rozwiązaniu informatycznym zamiast na celu biznesowym. Widać to na przykład w administracji publicznej, w której – mimo wielu prób – zbyt wielu systemów nie udało się wdrożyć. Nie przeszkadza to jednak dużym firmom informatycznym zarabiać na realizacji tych projektów... Uważam natomiast, że w mniejszych przedsiębiorstwach po prostu nie można sobie pozwolić na oderwanie wzroku od celu.

To chyba kwestia dystansu dzielącego pracownika i pieniądze.

To prawda. Związek przyczynowo-skutkowy w małych firmach jest wyraźny i doskonale widać efekty poszczególnych działań. Problemy bywają bardziej namacalne.

Wracając do Carrywater – firma była beneficjentem rosnącego rynku?

Dokładnie – firma rosła razem z rynkiem, ale też razem z nim się zmieniała. Z czystej informatyki, czyli wdrażania i pisania systemów, przeszliśmy na zarządzanie projektami IT, a potem na consulting IT. Dostosowując naszą działalność do potrzeb klientów, poszerzaliśmy swoje kompetencje. Nasza skuteczność stała się przepustką do największych projektów. W pewnym momencie trafiliśmy do Telekomunikacji Polskiej, zaraz po jej przejściu przez France Telecom. Razem z Pawłem Nowakiem budowałem zespół zarządzający programem CRM, znanego jako „Błękitna Linia”. W trakcie uruchomienia pracowało nad nim 1,2 tys. osób, a sam projekt dotyczył kilkunastu tysięcy pracowników TP. Zostaliśmy zaangażowani do gaszenia dużego pożaru. Miało to potrwać kilka miesięcy, a trwało pięć lat. To jeden z tych projektów, które kształtują charakter.

Co dalej?

Podążając za trendami na rynku telekomunikacyjnym, powstała Tequila Mobile. W 2002 roku zastanawialiśmy się, co można proponować firmom z tej branży, które obsługiwały od strony informatycznej. Dostrzegliśmy potencjał związany z grami i aplikacjami na telefony. Choć komórki były wtedy czarno-białe i nikt nie traktował tego rynku poważnie, zainwestowaliśmy w gry mobilne. Ludzie pukali się w czoło, twierdząc, że topimy pieniądze, płacąc ludziom za to, że grają w gry. Na początku kiluosobowy zespół był naszym eksperymentem – projektem R&D, z którego później wyrosła Tequila Mobile. W momencie, gdy projekt dojrzał, wydzieliliśmy kilkunastoosobowy zespół do osobnej spółki. Przyznam, że kilka razy z powodów finansowych byliśmy blisko zamknięcia tego eksperymentu. Wytrzymał, a firma jest teraz warta kilkadziesiąt milionów złotych.

Doświadczenie wyniesione z konsultingu pomaga rozwijać nowe produkty?

Tak. Wszystkie projekty IT opierają się na jednym wspólnym mianowniku, złożonym z technologii i zarządzania projektem. Mamy kompetencje zarówno w zarządzaniu wymagającymi projektami, jak i w tworzeniu rozwiązań informatycznych. Jeżeli ktoś skutecznie zrealizuje w trudnych warunkach projekty warte kilkaset milionów złotych, przy których pracuje kilkaset osób, to potem wszystkie inne wydają się znacznie łatwiejsze.

Korzystacie z korporacyjnych metod podczas budowania startupów?

Podejście korporacyjne absolutnie nie sprawdza się przy tworzeniu nowych, niezależnych podmiotów. Pomaga nam natomiast doświadczenie biznesowe. Uważam, że najskuteczniej jest korzystać z hybrydy elementów, które działają niezależnie od wielkości przedsięwzięcia oraz tych specyficznych dla małych firm.

Jakie rozwiązania warto zaczerpnąć z korporacji, tworząc i rozwijając firmę?

Na pewno dyscyplinę w mierzeniu tego, co się dzieje z biznesem. Korporacje mają wysoką kulturę zbierania informacji – panuje w nich kult Excela, który odpowiednio zastosowany w mniejszym projekcie na pewno mu nie zaszkodzi. Warto kontrolować sytuację finansową firmy i obserwować kluczowe wskaźniki od początku jej istnienia.

Czego unikać?

Nie sprawdza się podejście, w którym z góry planujemy cały projekt. W małych przedsięwzięciach nie ma na to ani środków, ani czasu. To są rzeczy, które tylko spowalniają marsz do przodu. Dobrze także unikać dublowania funkcji, polityki korytarzowej i robienia rzeczy na zapas.

Na zapas?

Na przykład tworzenie nadmiernej infrastruktury – bo przecież celujemy w coś dużego, do czego należy się dobrze przygotować. Albo przekonanie, że nasz system musi być dedykowany i idealnie dopasowany do procesów, które sobie wymyśliliśmy. Wystarczy przecież stworzyć proces biznesowy w firmie dokładnie tak, jak pozwala na to dostępne na rynku narzędzie, w które nie trzeba dużo inwestować. Często wymaga to nagięcia się do owego narzędzia, ale kosztuje mniej.

Podobnie jest z tak zwaną „prowizorką”. Nie widzę przeciwwskazań, by startujące biznesy budowały rozwiązania prowizoryczne, ponieważ 80% wykonanych rzeczy i tak trzeba będzie wyrzucić do kosza. Będą to nietrafione funkcje spełniające wyimaginowane potrzeby, których – jak się później okazuje – rynek jednak nie miał.



W Tequila Mobile łatwo odeszłicie od trybu korporacyjnego?

Klasyczną wadą podejścia do większych projektów jest tworzenie ich w tzw. modelu *waterfall*. Przygotowuje się szczegółową specyfikację, gdzie kolejne elementy wynikają z poprzednich. Wręcza się ją dostawcom, a po stworzeniu produktu okazuje się, że coś w nim nie działa. Przerabia się go więc, dokładając pieniądze i powodując opóźnienia w harmonogramie. W większych firmach to proces powszechny; w startupie – zabójczy.

Jeśli ktoś ma nawet genialny pomysł na biznes, stworzy do niego szczegółową specyfikację i przygotowuje na bazie tej 100-stronicowej dokumentacji rozwiązanie informatyczne, to gwarantuję, że na końcu jego realizacji okaże się, że 90% projektu produktu jest do wymiany. Mimo tego istnieje spora pokusa, aby zarządzać projektem w podobny sposób. Myślę, że najwięcej daje doświadczenie – trzeba kilka razy przeżyć spektakularną porażkę. To przywraca racjonalność.

Tak się zdarzyło podczas tworzenia Tequila Mobile?

Jeśli miałbym policzyć, ile z naszych „świątecznych pomysłów”, które miały zrobić furorę, faktycznie zadziałało, to myślę, że współczynnik sukcesu w wysokości 10% jest uczciwą miarą. Jednak na tym, co zadziałało, udało się zbudować platformę mobilną, która obsłużyła przez ostatnie półtora roku 22 mln graczy.

Pomimo tego ma Pan wysoką skuteczność w przekonywaniu inwestorów do swoich firm.

Inwestorzy cenią sobie przewidywalność. Nie znam odważnych inwestorów. Może źle trafiłem, ale podejrzewam, że po prostu jest ich niewielu albo w ogóle nie istnieją. Widziałem wielu przedsiębiorców, którzy się dziwią, że trudno im pozyskać finansowanie. Działanie intuicyjne lub „na hura” nie buduje zaufania. Realne metryki, przewidywalność i minimalizacja ryzyka to główne przyczyny tego, że tworzone przeze mnie projekty znajdują finansowanie.

Oprócz dobrej historii zrealizowanych przedsięwzięć pomaga fakt, że konsekwentnie angażuję też w nowe projekty własne środki finansowe. Inwestorzy chętniej wkładają pieniądze w firmę, widząc, że pomysłodawca poświęca nie tylko swój czas i umiejętności, lecz także prywatne oszczędności. To uwiarygadnia wszelkie deklaracje dotyczące przyszłości projektu. Wielokrotnie zdarzało się też, że jako pierwszy inwestowałem dodatkowe środki finansowe, aby ratować zagrożony projekt, wyprzedzając w tym inwestora finansowego.

Mówi pan o przewidywalności, a branżę technologiczną określa się jednak jako ryzykowną.

Może w Dolinie Krzemowej mechanizmy inwestycyjne działają na innych zasadach. Mitem jest, że w wypadku technologicznych spółek trzeba się pogodzić z całkowitą nieprzewidywalnością. Być może w nanotechnologiach czy bioinżynierii jest to prawdą – dziedziny te są na wczesnym etapie rozwoju. W projektach,

w których działam, ryzyko do pewnego stopnia można jednak kontrolować. Nie znam, przynajmniej w Polsce, inwestorów skłonnych do dużego ryzyka. Jeśli Pan na jakiegoś trafi, to proszę o kontakt. Mam kilka ryzykownych, ale ciekawych pomysłów.

Co jest pana głównym motorem do działania?

Lubię tworzyć nowe przedsięwzięcia. Myślę, że jest to także kwestia skłonności do ryzyka – wiele pomysłów wymaga zaangażowania dużej ilości energii i pieniędzy z niepewnym efektem końcowym. Tak naprawdę nie jesteśmy w stanie przewidzieć dokładnie efektu swoich wysiłków. Skłonność do ponoszenia wysokiego ryzyka to coś, co od samego początku akceptowałem. Nie zamartwiam się niepowodzeniami i sypiam dobrze. Skupiam się raczej na przyszłości. To tak, jak w wyścigach Nascar – jeśli zawodnik, jadąc po torze, za bardzo skupi się na bandzie, to w końcu zderzy się ze ścianą. Lepiej więc skierować wzrok do przodu i koncentrować się na wyścigu, a nie przeszkodach.

Nie marudzić, tylko robić.

Dokładnie. Kilkakrotnie odradzałem swoim zespołom tworzenie planów awaryjnych – według mnie energię należy poświęcać na marsz do przodu. Kiedyś zbadano firmy, które odnosiły duże sukcesy i stwierdzono, że wiele z nich w swojej historii ryzykowało wszystkie aktywa, aby się rozwinąć. W wypadku porażki czekało je całkowite zniknięcie z rynku.

Myślę, że budując biznes, trzeba się pogodzić z tym, że w pewnym momencie konieczne będzie postawienie całego przedsięwzięcia na szali, jeśli będziemy chcieli zamienić je w rentowną, szybko rosnącą firmę. Wszystko jest jednym dużym zakładem o to, czy nam wyjdzie.

Jak zwiększyć swoje szanse?

Pomysły bez ryzyka się nie rozwijają, ale warto pilnować, żeby nie robić biznesu w sposób zupełnie spontaniczny i bezmyślny. Należy też dać dużą swobodę kompetentnym, zaufanym osobom, a rezultaty przyjdą.

Jakie cechy przedsiębiorcy pomagają panu w osiągnięciu sukcesów?

Na pewno umiejętność pracy „w każdych warunkach”, wyniesiona z czasów bycia konsultantem i ciągłego przemieszczania się. Dzielę czas pomiędzy Londyn, Wrocław i Warszawę, dodatkowo spotykając się z partnerami biznesowymi w innych miejscach, więc umiejętność „pracy w drodze” bardzo mi się przydaje. Właściwie nie doświadczam zbyt wiele typowej pracy w biurze. Dodatkowo wyrobiłem u siebie nawyk odsypiania utraconych godzin snu w dowolnych warunkach – na lotnisku czy w samolocie, właściwie nie przeszkadza mi otoczenie. 15-minutowa drzemka w taksówce to też dobry reset przed spotkaniem. Kiedy wykonuje się ponad 100 lotów rocznie, taki „zen-w-podróży” dużo daje. ●

Fot. AFA - Tomasz Puchalski