

# ***Firma InTelco : innowacyjne rozwiązania z Polski?\****

## STUDIUM PRZYPADKU

Monika Golonka  
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego  
Ul. Jagiellońska 59, 03-310 Warszawa  
e-mail: [monikagolonka@alk.edu.pl](mailto:monikagolonka@alk.edu.pl)

Pod koniec roku 2014 Jan Jabłoński, prezes zarządu spółki akcyjnej InTelco, nie miał powodów do narzekania. Ubiegły rok obfitował w nagrody i wyróżnienia, jakie otrzymała zarządzana przez niego firma. Najlepszy produkt dla MSP, Pracodawca Roku to tylko niektóre z nich. Poza tym firma była niekwestionowanym liderem polskiego rynku hostowanych usług telekomunikacyjnych na zasadzie „oprogramowanie jako usługa” (SaaS – *Software as a Service* – komercyjne korzystanie z oprogramowania umieszczonego na serwerach, oferowane jako usługa lub pakiet usług) dla małych i średnich firm. Nie tylko to było jednak powodem do dumy prezesa. Z nikomu nieznannej firmy z Pomorza w ciągu zaledwie 7 lat firma InTelco stała się aktywnym uczestnikiem procesów globalizacyjnych i rozwoju technologicznego, tworząc i sprzedając autorskie, innowacyjne rozwiązania technologiczne na skalę międzynarodową.

*JJ: Pamiętam, jak jeszcze 7 lat temu, podczas pierwszych prób zaistnienia naszej firmy w Dolinie Krzemowej spotykaliśmy się z pytaniami: „Co to jest ta firma z Polski?”, „Co oni robią”, albo „Gdzie jest Polska?”*

Sięgnijmy pamięcią do tej chwili...

### **„Gdzie jest Polska?”**

Jest rok 2006. Grupa pasjonatów opracowała innowacyjne wówczas rozwiązanie: telefonię internetową dla biznesu w chmurze (*cloud computing* – możliwość komercyjnego korzystania z oprogramowania i danych umieszczonych na serwerach). Dość szybko stworzone rozwiązanie zaczęło cieszyć się popularnością wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Twórcy nie zamierzali jednak poprzestać na rynku polskim. Mieli pomysł,

technologię, a także kilka produktów gotowych do zaoferowania, zaprojektowanych na bazie swojego rozwiązania. Oczywiście kierunkiem, gdzie sprzedaż mogłaby się powieść wydawały się Stany Zjednoczone i „kolebka innowacji” – Dolina Krzemowa.

*JJ: Wracamy do 2006, gdzie zaczęliśmy się rozglądać, co słychać na świecie, taka telefonia dla biznesu w chmurze, czy takie rzeczy w ogóle istnieją na świecie? Coś takiego jak wirtualny call center, wirtualna centralka.*

*MG: To bardzo ciekawe, że wyszliście od tego, że sami coś zrobiliście, a następnie zaczęliście sprawdzać, czy coś takiego działa na świecie. Zazwyczaj jest na odwrót.*

*JJ: Tak, tak było z Naszą Klasą, sporo jest takich pomysłów, czy np. Grouper a Groupon, wiadomo, że zawsze są jakieś inspiracje, szczególnie w tym obszarze anglojęzycznym, natomiast czegoś takiego nie było, to był nasz pomysł plus jakieś tam inspiracje... W 2006 roku pojechaliśmy do Doliny Krzemowej, bo doszliśmy do wniosku, że w naszym regionie niewiele się dzieje, z kolei Francja czy Hiszpania – trudniej nam sprawdzić ze względów językowych, Niemcy nie bardzo widać, Wielka Brytania nie bardzo widać, żeby coś się działo – no więc Stany. I stwierdziliśmy, że jesteśmy na podobnym stopniu rozwoju, że oni też tam w zaciszu biur coś realizują, ale że nie odstawiamy i od tamtej pory staraliśmy się budować naszą obecność w Dolinie Krzemowej, z reguły poprzez wyjazdy na konferencje, jakieś spotkania.*

Przez cztery lata próbowali zbudować relacje z potencjalnymi klientami, partnerami, jednak wciąż ta działalność nie przynosiła wymiernych efektów w postaci podpisanych kontraktów. Największą barierą okazał się... kraj pochodzenia twórców innowacji. Kraj na tyle egzotyczny, że niewzbudzący zaufania co do oferowanych rozwiązań. Dodatkowo okazało się, że wiele firm w Dolinie Krzemowej zatrudnia dyrektorów technicznych pochodzących z innych rozwijających się (i tańszych) krajów, np. Indii. Tam też ląduje większość oferowanych przez firmy technologiczne zleceń.

Nieco zrażeni napotykanymi trudnościami postanowili wrócić do Europy i spróbować sprzedawać swoje rozwiązania także tutaj. Ale ponownie – napotykali mur uprzedzeń związanych z krajem pochodzenia.

*JJ: W sumie można dwa rynki na kwartał przebadać, teraz tak śmielej gdzieś tam sięgamy do rynków Europy Zachodniej – Hiszpania, Grecja, badaliśmy Niemcy, badaliśmy Szwecję, ale na przykład Niemcy i Szwecja – trafiliśmy na duży opór związany z jakimiś uprzedzeniami co do technologii. Np. w Szwecji komunikat był taki: nie wierzymy, że w Polsce może powstać lepsza technologia niż w Szwecji i innych krajach zachodnich. Podobny komunikat był Niemczech – oczywiście to jest na małej próbce – dwóch, trzech firm na rynku, ale gdzieś taki dostaliśmy komunikat i wtedy stwierdziliśmy: „ok”. Jeśli w Szwecji wytypowaliśmy osiem firm – dwie nie odpowiedziały, trzy powiedziały, że nie są zainteresowane technologią z Polski, a trzy*

*popatrzyły i powiedziały, że zajmują się czymś innym, no to w tym momencie nie ma już tej podstawy, żeby tam naciskać, jest jeszcze kilka ładnych rynków, które warto przebadać.*

W analizach rynków pomogła partnerska firma doradcza, również z Pomorza, rozpoczynająca dopiero swoją działalność związaną z pomocą polskim firmom w procesie internacjonalizacji. Dzięki tej współpracy możliwe było wyłonienie kilku krajów, w których wg analiz warto było rozpocząć budowanie swojej obecności. Okazało się na przykład, że Polska jest liderem technologicznym w regionie – Europie Centralnej i Wschodniej. Kraje takie jak Węgry, Słowacja, Rumunia czy Ukraina są – jeśli chodzi o oferowane technologie – daleko w tyle, dopiero zaczynają myśleć o wprowadzaniu rozwiązań, które już doskonale funkcjonują w Polsce. Pojawiła się nadzieja i nowy kierunek: kraje Europy Centralnej i Wschodniej. Mając gotowe rozwiązania, rozpoczęli nawiązywanie kontaktów z firmami w tym regionie.

*JJ: Mamy taką strategię zbudowania naszej obecności na rynkach naszego regionu stosunkowo niewielkim kosztem: wytworzenie takiego rozwiązania plus ta nakładka biznesowa, narzędzia, cały ten know-how, to jest jednak dobre siedem lat naszej pracy... No i jakieś nakłady – najpierw na wytworzenie, a potem na udoskonalanie. Dużą firmę typu HP czy Ericsson nakłady rzędu 5, 10, 15 milionów nie przerażają. I teraz tak – jeżeli my wiemy, że telekomunikacja w dużym stopniu jest biznesem kosztów stałych (trzeba wartość najpierw wytworzyć), a potem czy mamy 100 tys. użytkowników, czy 200 tys. użytkowników, to za bardzo nie wpływa na nasze koszty, które nie są związane bezpośrednio ze sprzedażą. Czyli jeśli przychody wzrosną o 100%, to nasze koszty mogą wzrosnąć o 30%. W związku z tym, że Polska jest największym rynkiem w regionie, okazało się już po fakcie, że stworzenie tego typu rozwiązań dla firmy na rynku polskim się rzeczywiście opłacało. Ale na przykład rynek Słowacji czy Węgier jest za mały. Bo nakłady są takie same, ale rynek węgierski jest cztery razy mniejszy. Jakbyśmy mieli przychody cztery razy mniejsze, no to by się to nie spinało. Teraz wiemy, że jakimś ułamkiem naszych kosztów możemy wejść na ten rynek z gotowym rozwiązaniem i stąd raczej wiemy, że oni sami raczej tego nie wytworzą na tym poziomie – bo to się po prostu nie będzie spinać jeśli chodzi o inwestycję. Albo oni mogą rzeźbić w garażu, albo przyjdzie ktoś z dużych graczy i w końcu to miejsce zajmie... Tak więc my chcemy się tam uplasować jako pierwsi.*

## **Przełom**

W roku 2012 zaprzyjaźniony partner w USA trafił do firmy, która w odpowiedzi na zmiany w technologiach informacyjnych i komuniacyjnych (ICT) poszukiwała rozwiązań umożliwiających oferowanie usług telekomunikacyjnych „w chmurze” i zainteresowała się ofertą firmy InTelco. Dzięki partnerowi w USA i własnej pracy udało się – firma rozpoczęła sprzedaż na rynku amerykańskim.

*JJ: Przyjaciel w Stanach znalazł finansowanie na rozwinięcie biznesowe tego pomysłu, zbudowanie tam obecności, założenie tam działalności. My poniekąd wnieśliśmy tam*

*naszą pracę – prawie rok naszej pracy – żeby dostosować te nasze systemy pod Stany, no i to się udało. My mamy samą technologię, dostarczamy know-how, ale sprzedaż i marketing jest tam – robimy też tutaj obsługę klienta, to jest bardziej efektywne.*

W tym czasie udało się też pozyskać partnera w jednym z krajów Europy Wschodniej. Krzysztof Sznajder, odpowiedzialny za rozwój technologii opowiedział o procesie zdobywania nowego rynku w następujący sposób:

*KS: Szukamy partnerów, którzy już na tym rynku są zakorzenieni. To tak samo, jakby firma z Ukrainy przyjechała do Polski i zaczęła budować swój oddział. Wiadomo, że miałyby problemy.*

Dodatkowo firma wykorzystuje nadarzające się okazje do współpracy, z której może wyniknąć nowa możliwość rozwoju międzynarodowego, albo choćby pomocy w realizacji umiędzynarodowienia:

*JJ: Jeszcze taki ciekawy pomysł – zgłosiła się do nas uczelnia z Pomorza, która ma studia z marketingu międzynarodowego ze studentami z Erasmusa - z różnych krajów i zapytali się, czy mielibyśmy jakieś projekty. Więc poprosiliśmy ich o listę studentów i to byli studenci z Hiszpanii, Grecji, Portugalii, Włoch. Powiedzieliśmy, że chcielibyśmy robić projekty z tymi studentami, bo wtedy oni pomogą nam zbadać te rynki pod względem konkurencji, dostępnych rozwiązań, potencjalnych partnerów, także to zaczynamy już robić w tym semestrze.*

Jest rok 2014. Firma InTelco od dwóch lat działa na rynku w Polsce, krajach Europy Centralnej i Wschodniej oraz w USA. W ramach współpracy amerykańska firma rozszerzyła swoją dotychczasową ofertę o telefonię VoIP (Voice over IP – telefonia internetowa) wraz z zaawansowanymi usługami „oprogramowania w chmurze” dla klientów biznesowych. W ramach podpisanego porozumienia z firmą w Europie Wschodniej, na jej macierzystym rynku zostało wprowadzone rozwiązanie firmy pod własną, nową marką – rozwiązanie telekomunikacyjne w modelu SaaS skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw.

To z pewnością nie koniec ekspansji międzynarodowej tej firmy.

#### PYTANIA:

1. Przeanalizuj proces ekspansji firmy InTelco na rynki zagraniczne i wskaż główne problemy oraz możliwości związane z taką ekspansją.
2. Omów różnice pomiędzy ekspansją zagraniczną firmy na rynkach rozwiniętych i rozwijających się.
3. Wskaż korzyści i możliwe zagrożenia związane ze współpracą partnerską w procesie umiędzynarodowienia.
4. Jakie inne/nowe sposoby rozwoju międzynarodowego zaproponowałbyś firmie InTelco?