

Sher.ly. Praca u podstaw innowacji

STUDIUM PRZYPADKU

CZĘŚĆ A

Kaja Prystupa
Akademia Leona Koźmińskiego
Jagiellońska 57, 03-301 Warszawa
kmpzystupa@alk.edu.pl

Był rok 2009. Błażej Marciniak wpadł do Marka Cieśli w odwiedzinach. Pochłonęła ich dyskusja na temat najnowszych publikacji związanych z bezpieczeństwem danych osobowych w sieci. W Polsce i na świecie brakowało rozwiązań prawnych i wiele firm wykorzystywało tę lukę dla własnych korzyści. Rozmowa pobudziła ich do myślenia nad rozwiązaniem, które pozwoliłoby korzystać użytkownikom z Internetu i czuć się bezpiecznie.

„Pomyślałem – VPN. VPN to jest swego rodzaju szyfrowany tunel. Zwykle to jest komputer użytkownika, serwer w firmie, potem można się w bezpieczny sposób podłączyć do firmowej sieci, będąc w publicznym Internecie. Ustawienie VPN zawsze wymaga administratora, odpowiedniego sprzętu, licencji, oprogramowania itp. To jest skomplikowane. Nawet osoba średnio obeznana z technikami będzie miała kłopot, żeby to samodzielnie zrobić. To raczej administrator sieci jest potrzebny. I pomyślałem, że można byłoby to zrobić w prostszy sposób.” (Błażej)

Błażej zaczął zastanawiać się, jak połączyć technologię VPN z Peer-to-Peer, czyli taką technologią, która pozwala przesyłać dane między wieloma węzłami. Takie rozwiązanie nie wymagałoby zakupu specjalnego sprzętu ani umiejętności administratora w instalacji. Po konsultacji z znajomym programistą okazało się, że jest możliwe przełożenie pomysłu na oprogramowanie, choć pod względem technicznym było to bardzo skomplikowane.

Marek zdecydował, że powinni założyć firmę. Obaj z Błażem pracowali w dużych międzynarodowych firmach, więc zdecydowali się wziąć trzeciego współnika: Tomka Widerskiego. Był to ich znajomy, mający doświadczenie przy projektach unijnych oraz w prowadzeniu firmy.

Do prac nad produktem, który nazwali Privacy Protector, zabrali się dwutorowo. Z jednej strony część zespołu pracowała nad produktem, z drugiej zaś Błażej i Tomek zajęli się zakładaniem firmy. W maju 2009 roku została założona spółka eMBT – od imion założycieli. W

międzyczasie okazało się, że istnieje możliwość pozyskania pieniędzy na projekt z Unii Europejskiej w ramach programu 8.1. Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej. Program Operacyjny – Innowacyjna Gospodarka. Już jesienią tego samego roku uzyskali dofinansowanie.

„Dostaliśmy wtedy chyba 500-parę tysięcy, z czego część trzeba było mieć środków własnych. Postanowiliśmy zrzucić się na wkład własny, co było pierwszą poważną inwestycją w ten start. Dopiero po pół roku intensywnej pracy zorientowaliśmy się, że to się nazywa start-up. Ale nikt z nas nie pomyślał o tym, po prostu założyliśmy firmę. Nie myśleliśmy o kategoriach lean start-upu, o customer development, tylko zrobiliśmy to z marszu. No i nie ukrywam, że z mocnym zacięciem technicznym.”

Finalnie w spółce było czterech udziałowców, ponieważ dołączył do nich programista, z którym konsultowali pomysł na samym początku. Marek, Tomek i Błażej kontynuowali prace etatowe, a projektu doglądali zdalnie po nocach, także w weekendy.

„Nikt z nas nie traktował tego pomysłu z takim zaangażowaniem, żeby rzucić pracę i się zająć tylko nim. Byliśmy przekonani, że możemy to robić równolegle. To było nieznanne. Pomysł wydawał się bardzo interesujący, potencjalnie bardzo ciekawy i dobrze rokujący. Pod względem technicznym było widać, że to się da zrobić. Teoretycznie rozwiązuje to bardzo poważny problem w ramach bezpieczeństwa i prywatności w sieci.”

Niestety okazało się, że mniejsze zaangażowanie pomysłodawców wpływało na wydłużenie realizacji projektu oraz na zwiększenie kosztów.

„Nikt z nas na bieżąco tego nie kontrolował, bo każdy był zbyt zajęty. Każdy miał pracę. Nie pracuje się od 9 do 15, tylko pracuje się praktycznie cały dzień. A my musieliśmy jeszcze znaleźć czas, żeby zajmować się tym projektem, więc chłopaki *de facto* mieli wolną rękę jeżeli chodzi o realizację projektu od strony technicznej.”

Marek z Błażem wytyczali swoim dwóm programistom jedynie cele projektu, a ci sami szukali możliwych rozwiązań. Z perspektywy czasu opracowane przez nich rozwiązanie, czyli utworzenie sterownika sieciowego okazało się mocno ambitne technicznie, ale nieekonomiczne.

„Napisanie dobrego sterownika sieciowego jest niezwykle skomplikowanym zajęciem i wymaga ogromnego nakładu pracy. To się pisze bardzo powoli. Ogromne firmy piszą sterowniki i zajmuje im to, całym zespołem programistów, całe lata, albo przynajmniej długie miesiące, w zależności od stopnia skomplikowania. A nasz, oprócz tego, że miał gwarantować bezpieczeństwo, to jeszcze szatkować ruch jak maszynka do mięsa, i rozdzielać na wiele różnych węzłów. Wyglądało to w ten sposób, że normalnie, jak się wchodzi na stronę internetową, to wchodzi się z jednego adresu IP, który wskazuje miejsce – twój dom albo twoją pracę. U nas nie sposób było tego ustalić, dlatego, że strona internetowa była jednocześnie ściągana z kilkunastu adresów. Nie można było stwierdzić, który jest właściwy. Te adresy były dynamicznie zmieniane.”

Kolejnym mankamentem tworzenia sterownika było jego dostosowanie wyłącznie dla platformy Windows. By móc przenieść go na Linuxa, Maca czy też inne urządzenia mobilne należało sterownik pisać za każdym razem od początku.

W 2010 roku okazało się, że niemal 95% środków, które firma posiadała, zostało zużyte na rozwój oprogramowania. Produkt był niedokończony i nie było pieniędzy na jego marketing. W pośpiechu ukończono Privacy Protectora i opublikowano oprogramowanie na stronie firmy.

„Daliśmy go praktycznie za darmo. Ja wykorzystywałem trochę mojej wiedzy technicznej, żeby zrobić promocję. Marek też użył swoich umiejętności. Na początku ta baza użytkowników rosła szybko, doszliśmy chyba do 30-paru tysięcy użytkowników.”

Niestety mimo popularności oprogramowania, w firmie kończyły się pieniądze. Jeden z programistów odszedł.

„Zawiedliśmy naszych pracowników, ponieważ nie poinformowaliśmy ich, że kończą nam się pieniądze. Przegapiliśmy zupełnie ten moment i to był poważny błąd w zarządzaniu. To była tak naprawdę odpowiedzialność moja, prezesa spółki. Ponieważ miałem największą wiedzę techniczną, a produkt był *stricte* techniczny, to ustaliliśmy we czterech, że ja będę kierował tym projektem. To była moja odpowiedzialność, żeby tego projektu lepiej pilnować. Ale ja miałem swoją rodzinę, pracę, więc... To była pewna dodatkowa rzecz, którą ogarniałem nocami, popołudniami, weekendami itd.”

Finansowanie spółki w ramach projektu 8.1. okazało się bardziej skomplikowane niż myśleli.

„8.1 Jest bezpośrednim zderzeniem urzędniczej rzeczywistości, wspartej jeszcze biurokratyczną machiną z Brukseli, z przedsiębiorcą, który chce jedynie robić swój projekt. A tam sprawozdawczość jest czystym absurdem. Zajmują się 3 miesiące rozliczeniem 1 etapu, po czym oczekują złożenia wyników drugiego. Ja im tłumaczę, że nie jestem w stanie się z nimi komunikować, ponieważ jedyny sposób komunikacji to jest wysłanie im pocztą pisma. Nie ma żadnej komunikacji bezpośredniej. Nie mogę nawet zadzwonić ani zameldować do kogokolwiek, zapytać się, co ja mam teraz robić. Nie zapłaciliście mi za pierwszy etap, a oczekujecie wyników drugiego. A za co mam sfinansować drugi etap? A ja dostaję odpowiedź: „Nie widzimy związku”. Teoretycznie myśmy mieli 400-ileś tysięcy, tylko nie dysponowaliśmy tymi środkami... w zależności od składanych i akceptowanych sprawozdań. A sprawozdania były takie, że za brak przecinka były odrzucane albo zwracane do poprawki. W jednym tygodniu musieliśmy wyprodukować 400 stron dokumentacji. To był czysty absurd. Więc to jest szlachetny pomysł pobudzania przedsiębiorczości, ale totalnie stłamszony przez urzędniczą mentalność i biurokrację.”

W obliczu tak rozwijającej się sytuacji przyszłość projektu została poważnie zagrożona.

„Co teraz zrobić?” – zastanawiał się Błażej.