

# Startup The Bank



Bank Polski

Let's Fintech

---

Startups, które zmieniają  
polską bankowość



**Warszawa**  
Kwiecień 2020



## Spis treści

01

### Wprowadzenie 6

02

### Czy wiesz, że...

Najważniejsze wyniki badania 8

03

### Co radzą startupy

Zbiór porad dla banków i founderów 12

04

### Fakty i liczby

Wyniki badania o startupach w finansach 16

05

### Co mówią startupy

Punkt widzenia 10 wyjątkowych firm 40

06

### 100 startupów, które zmieniają polską bankowość 72

07

### Autorzy raportu 80





# Zbigniew Jagiełło

## Prezes Zarządu PKO Banku Polskiego

### Innowacyjne rozwiązania technologiczne są dziś integralną częścią bankowości.

Niezależnie od tego, czy mówimy o procesach w back-office, bankowości oddziałowej, internetowej czy mobilnej – oczekujemy obsługi natychmiast, w spersonalizowanym i wygodnym wydaniu. Klienci korzystający z usług bankowych coraz częściej nie myślą już o tradycyjnych produktach takich jak kredyt hipoteczny czy pożyczka gotówkowa, ale o całym ekosystemie dodatkowych usług. Coraz częściej za pośrednictwem banków załatwiają sprawy urzędowe czy rozwijają swoją firmę. To dzięki technologiom i współpracy z partnerami, również ze środowiska startupów, budujemy ekosystem nowoczesnych usług, daleko wykraczający poza tradycyjną bankowość.

Zanim pandemia koronawirusa nie zmusiła milionów osób do pozostania w domach, digitalizacja w sektorze bankowym analizowana była pod kątem ryzyka, jakie ze sobą niesie – takich jak ewentualny brak dostępności usług związanych z przeciążeniem systemów IT, czy tym, jak sprostać wykluczeniu cyfrowemu niektórych grup. Dziś, w obliczu wyzwań, jakie postawiła przed nami sytuacja w kraju i na świecie, digitalizacja w wielu biznesach wrzuciła kolejny bieg i będzie się rozwijać z jeszcze większą prędkością. Bankowość ze zdwojoną siłą rozwija dostępność usług w kanałach cyfrowych, a sprzedaż detaliczna przenosi się do e-commerce.

Jako lider sektora mamy nie tylko ogromną satysfakcję z inicjowania ważnych przedsięwzięć technologicznych, takich jak płatności mobilne BLIK, lecz także poczucie odpowiedzialności za rozwój innowacji. Stąd nasze inicjatywy wspierające ekosystem firm technologicznych – program partnerstw ze startupami Let's Fintech, fundusz CVC z kapitałem na rozwój czy Operator Chmury Krajowej, zapewniający nowoczesną infrastrukturę IT.

Niniejszy raport przygotowaliśmy z myślą o całym rynku. To wskazówka dla innych instytucji finansowych, jak lepiej zrozumieć kim są i jak nas widzą startupowi partnerzy technologiczni oraz kierunkowskaz dla startupów, które zastanawiają się, czy i, jak nawiązać współpracę z sektorem finansowym w Polsce. Mam nadzieję, że ta inicjatywa pozwoli nam zbliżyć do siebie dwa światy – wielkich finansów i startupów technologicznych.

# Wprowadzenie



**Grzegorz Pawlicki**

Dyrektor Biura Innowacji  
PKO Bank Polski

\*  
Według danych  
Narodowego Banku  
Polskiego - Raport  
o stabilności systemu  
finansowego,  
grudzień 2019.

**Nakłady na innowacje w sektorze bankowym w Polsce od 2016 r. rosną średniorocznie o mniej więcej 14,5 proc. – w 2018 r. wyniosły już 1,6 mld PLN\*.**

Ponad 70 proc. tych innowacji rozwijanych jest z wykorzystaniem zewnętrznych zasobów, tj. tradycyjnych dostawców, dużych firm technologicznych. Coraz śmieiej w ten obszar wchodzi także startupy. Rozpoczęcie współpracy ze startupem dla tradycyjnego, dużego gracza nie jest naturalnym i najprostszym krokiem. PKO Bank Polski od prawie 5 lat angażuje się w takie partnerstwo. To 5 lat doświadczeń – sukcesów i porażek, uczenia się siebie nawzajem oraz budowania środowiska do tej współpracy w banku. Tym tropem podążyły kolejne banki, angażując się w środowisko starturowe, a sektor bankowy w Polsce stał się liderem innowacji opartych na współpracy z młodymi firmami technologicznymi. Nasze doświadczenie znajduje dziś wyraz w postaci Let's Fintech with PKO Bank Polski – dedykowanego programu partnerstw ze startupami.

# 100

## startupów

odpowiedziało na pytania w ankiecie internetowej

# 10

## startupów

opowiedziało o swoich doświadczeniach w indywidualnych rozmowach

# 8

## ekspertów

podzieliło się swoim komentarzem

Z grupy 3 tys. startupów działających w Polsce tylko ok. 10 proc. to fintechy, firmy technologiczne z rozwiązaniami w sektorze finansowym. My nauczyliśmy się jednak patrzeć na środowisko startupów szeroko – chcemy i potrafimy współpracować ze startupami daleko poza ścisłym fintechem. Banki szukają wśród startupów także partnerów do codziennej, korporacyjnej, pozafinansowej działalności. Tym samym pula firm mogących budować innowacje wspólnie z bankiem jest dużo większa niż owe wspomniane 10 proc. startupowej populacji.

Mając te bogate doświadczenia i obserwacje, zdecydowaliśmy się zasilić je twardymi danymi i przelać je na papier (oraz ekran) w formie niniejszego raportu. Kierowała nami chęć przedstawienia z kilku perspektyw tego, czym właściwie jest startup, który współpracuje lub może współpracować z bankiem. Wybraliśmy z rynku 100 firm mających już na koncie komercyjne lub pilotażowe współprace z bankami w Polsce, kierujących swoje rozwiązania do banków i uczestniczących w bankowych akceleratorach. Wzięliśmy pod lupę także te podmioty, które swoją działalnością wpływają na banki nad Wisłą i mają potencjał współpracy z nimi. Do selekcji naszej „setki” podeszliśmy szeroko, zarówno w kontekście formy, jaką przybrała relacja startupu z bankiem, jak i obszarów, w jakich startupy działają. Na liście znalazły się więc i fintechy, i firmy oferujące swoje rozwiązania w branży marketingu czy HR. Nie ograniczaliśmy także naszej grupy geograficznie – kryterium był tu wymóg działania lub oferowania produktów bądź

usług na polskim rynku. Mamy świadomość, że lista nie wyczerpuje całego startupowego potencjału. Raport pokazuje jednak na tyle szeroką oraz różnorodną grupę, by zawarte w nim analizy pozwoliły lepiej zrozumieć to, jak wygląda rynek startupów tak dynamicznie zmieniających polską bankowość.

Wspólnie z agencją badawczą PBS zadaliśmy firmom serię pytań, dotyczących m.in.: finansowania i przychodów, rozwijanej technologii, klientów i modelu, w którym się z nimi rozliczają, oraz doświadczeń ze współpracy z branżą finansową w Polsce. Na kolejnych stronach tego raportu dowiedziecie się zatem nie tylko tego, czym jest i jak sobie radzi na rynku startup, kierujący swoje rozwiązanie do banków, lecz także poznać „listę życzeń” firm w zakresie tej współpracy. Znajdziecie tu również odpowiedź na takie pytania, jak: dlaczego feedback jest kluczowy i z jakich powodów tzw. anioł w banku to podstawa.

Liczymy, że niniejszy raport pozwoli startupom spojrzeć na polską bankowość jako na sektor szukający innowacji, stawiający przed startupami wyzwania, ale dający też im nieporównywalne korzyści. Co do korporacji (w tym także banków) – wierzymy, że ten dokument i zawarte w nim analizy pomogą wam lepiej zrozumieć, czym jest, jak działa i czego oczekuje startup wchodzący we współpracę z dużym graczem. Bo przecież wzajemne zrozumienie to pierwszy krok do długotrwałej i owocnej relacji.





# Czy wiesz, że...

Najważniejsze wyniki badania





# 7 na 10 badanych

Startupy w Polsce coraz lepiej potrafią i coraz bardziej chcą pracować z dużymi instytucjami finansowymi, nawet jeśli nie są klasycznymi fintechami: **już 7 na 10 badanych przez nas firm zarabia na kontraktach z korporacjami z tej branży.**

aż **43** proc.



Większość ze spółek technologicznych w początkowej fazie relacji biznesowej stawia na jakość, a nie na ilość: dlatego **aż 43 proc. z nich ma maksymalnie trzech klientów** z branży finansowej.

**70** proc.



#### Jak się „włamać” do banku?

Najskuteczniejszy sposób to pilotaże i testy. Ponad 70 proc. pilotaży na linii startup - bank kończy się komercyjnym kontraktem.

# Co 4 młoda firma

Jednocześnie dla co czwartej młodej firmy, punktem zaczepienia w relacjach z dużym partnerem jest udział w dedykowanych programach, m.in. akceleracyjnych. Kluczowe są również **teamy ds. innowacji, będące partnerami dla 70 proc. zbadanych przez nas firm**, współpracujących z bankami.



## 3 Kluczowe obszary



To, że nie trzeba być fintechem, aby zostać partnerem technologicznym banku, potwierdzają trzy kluczowe obszary wdrożeń polskich startupów: **analiza danych, optymalizacja procesów wewnętrznych oraz obsługa klienta.**

## ? Jakie technologie

Na jakie technologie stawiają startupy?  
Tu królują **API i mobile**, a podium uzupełnia wyraźnie mniej popularny blockchain.



## 48 proc. wskazań

Powiew świeżości czuć w modelach rozliczeń z klientami, gdzie zauważalną pozycję mają revenue share (**stosowany przez niemal co czwartą młodą firmę**) oraz subskrypcja (**48 proc. wskazań**).



ponad **40**  
proc.

Efekt nowości widać także gdzie indziej - badani przez nas liderzy sceny startupowej współpracujący z branżą finansową wierzą, że najlepsze dopiero przed nimi. W końcu **ponad 40 proc. z nich ocenia, że ich rozwiązanie to must have dla banków.**

## & mierzenie się z wyzwaniami



Z drugiej strony, firmy wskazują, że podróż do wielkości w finansach to także **mierzenie się z wyzwaniami** wynikającymi z długiego procesu decyzyjnego i złożonej struktury organizacyjnej banków oraz z barierami wynikającymi z wysokich wymagań i skomplikowanych procedur panujących w korporacjach finansowych.

**17** proc.  
firm

Dlaczego warto w tę podróż wyruszyć? Bezpośrednie korzyści finansowe wskazuje zaledwie 17 proc. firm. Ważniejsze są **korzyści wizerunkowe czy dostęp do bazy klientów oraz feedbacku od profesjonalnego partnera.** Wniosek nasuwa się sam: polskie startupy w relacji z branżą finansową są już znacznie dojrzałsze, niż wskazywałyby na to ich metryka.

03



# Co radzą startupy

Zbiór porad dla banków i founderów



# Founder radzi

## Czyli 5 rad dla startupów, które chcą współpracować z bankiem

1



### „Insider” otwiera drzwi

Jeśli nie pracowałeś w banku (lub innej korporacji), ciężko będzie ci zrozumieć specyfikę tego środowiska. Dlatego warto jest włączyć do zespołu kogoś z doświadczeniem w sektorze, kto zna ten świat od podszewki. Nie tylko lepiej zrozumiesz, jak bank działa od środka, lecz także zyskasz wartościowe kontakty.

2



### Co za dużo, to niezdrowo

Jeśli chcesz sprzedawać do korporacji, skup się na maksymalnie dwóch, trzech dużych klientach jednocześnie. Dobra obsługa takiej współpracy wymaga nakładu czasu i pracy. Dlatego nie bierz na siebie zbyt wiele i bądź gotowy, finansowo i organizacyjnie, na co najmniej kilkumiesięczny korporacyjny młyn.

3



### Rozwiązanie gotowe na bank

Współpraca z instytucją finansową to nie spacerek – oczekiwania wobec rozwiązania i zespołu są wysokie. Dlatego odrób pracę domową i bądź gotowy bronić swojego produktu/usługi w każdym aspekcie – technologii, modelu biznesowego czy potencjalnego ryzyka. Zadbaj o to, aby technologia była bezpieczna i zgodna z obowiązującym prawem. Na pewno zostaniesz z tego prędzej czy później odpytany.

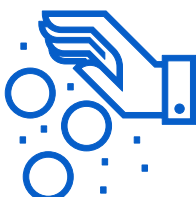
4



### Anioł w korporacji czyni cuda

Relacje to podstawa, dlatego znajdź w banku osobę lub zespół, który uwierzy w twoje rozwiązanie, pomoże ci „sprzedać” je wewnątrz organizacji, będzie nadzorować wdrożenie i dotrzymywać terminów. W takim tandemie będzie ci łatwiej już od samego początku.

5



### Język korzyści, a nie nachalnej reklamy

Sprzedając swoje rozwiązanie do banku, zapomnij o reklamie, a skup się na konkretnej wartości, jaką wnosisz do danej organizacji, i problemach, jakie rozwiązujesz. Jeśli bank dostrzeże wartość na początku, chętniej będzie przedzierać się wspólnie z tobą przez kolejne etapy współpracy.



# Startupowa lista życzeń

Czyli 10 rad dla banków od startupów – jak ułożyć i usprawnić współpracę?

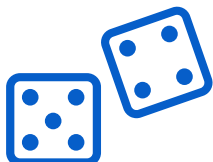
1



## Dajcie nam przewodnika

Skoro współpraca ze startupem angażuje tyle osób i procesów po waszej stronie, wyznaczcie zespół, który będzie interfejsem usprawniającym nasze kontakty. Wy potrzebujecie efektywnych procesów włączania innowacji do dużej organizacji, a my – przewodnika, który przeprowadzi nas przez wdrożenie i zrozumie specyfikę działania startupu.

2



## Ustalmy reguły gry

Sprecyzujcie jasno swoje oczekiwania i potrzeby już na początku naszej drogi. Powiedzcie nam, jakie kryteria zadecydują o tym, że wybierzecie nas do współpracy, jakie będą jej etapy i co musi się wydarzyć, aby doszło do wdrożenia. Jeśli obie strony będą trzymać się tych założeń, współpraca ułoży się gładko i unikniemy nieporozumień.

3



## Postawmy zdrowe granice

Nie oczekujemy, że zaangażujecie się w proces budowy naszej firmy, nauczycie nas, jak prowadzić biznes lub że będziecie naszym „patronem”. Jesteście dla nas klientem, partnerem biznesowym i takiej relacji się trzymajmy. Zdrowy model to: wykonana praca = płaca, nawet jeśli to „tylko” PoC.

4



## Spotykajmy się po konkrety

Nie traćmy dnia na niepotrzebne spotkania. Ustalmy jasno, kto i w jakim zakresie musi być zaangażowany we współpracę po obydwu stronach oraz co musimy wspólnie ustalić. Unikniemy w ten sposób miesięcy niekończących się spotkań.

5



## Nie zasypujcie nas przepisami

Znamy się na technologii i biznesie, ale nierzadko potrzebujemy wsparcia, aby sprostać waszym procedurom wewnętrznym i regulacjom prawnym. Pamiętajcie, że nie mamy armii prawników po swojej stronie, a nasze zasoby w tym zakresie są ograniczone, dlatego nie zostawiajcie nas samych i pomóżcie dostosować się do procedur i regulacji w naszym wspólnym projekcie.

6



## Testujcie, a nie procesujcie

Mamy sprawdzoną technologię i silny zespół – jesteśmy gotowi, aby pokazać wam, jak działa nasze rozwiązanie i takiej gotowości oczekujemy też z waszej strony. Dlatego przygotujcie się na sprint, a nie spacer – stwórzcie dedykowane środowisko technologiczne i pozwólcie nam pokazać, co potrafimy. Jeśli nie na produkcji, to chociaż w sandboxie.

7



## Dzielcie się feedbackiem

Najwięcej uczymy się od naszych klientów, dlatego powiedzcie nam, co sądzicie o naszym rozwiązaniu. Wasz feedback pozwoli nam je dostosować i rozwinąć zgodnie z waszymi oczekiwaniami. Pamiętajcie – dobry feedback jeszcze nikomu nie zaszkodził.

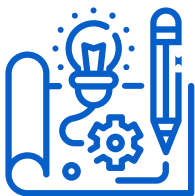
8



## Postawcie na partnerstwo

Jest między nami oczywista dysproporcja, ale traktujcie nas poważnie i po partnersku. Pamiętajcie, że startup nie jest tradycyjnym dostawcą produktów czy usług, a może wnieść do waszego biznesu dodatkową wartość i know-how. Warto zatem, abyście traktowali nas jak swojego partnera – taka relacja przełoży się na jakość naszej współpracy.

9



## Otwórzcie głowy na nowe

Nowych problemów nie rozwiążemy, trzymając się starych schematów, otwórzcie się zatem na nowe rozwiązania i zmieńcie podejście z „na pewno się nie da” na „OK, spróbujmy”. Lepiej będzie nam się pracowało, jeśli będziemy odbierać na tych samych falach, najlepiej na wszystkich szczeblach organizacji.

10



## Zobaczcie w nas ludzi

Robimy razem biznes, ale pracujemy wspólnie – ostatecznie wszystko i tak rozbija się o ludzi. Dlatego nie patrzcie na nas tylko przez pryzmat rozwiązania i technologii, które dostarczamy. Zależy nam też na bezpośrednich i dobrych relacjach między naszymi zespołami.



# Fakty i liczby

Wyniki badania o startupach w finansach





# Startupy w finansach – gdzie działają i kto za nimi stoi?

**O tym, że technologie i cyfryzacja są dzisiaj integralną częścią każdego biznesu, nie trzeba już nikomu przypominać. Nie inaczej jest w sektorze finansowym.**

Poza transformacją cyfrową prowadzoną własnymi siłami, banki coraz chętniej rozwijają innowacje we współpracy z partnerami zewnętrznymi, często młodymi firmami technologicznymi. Startupy, bo o nich właśnie mowa, pojawiły się w otoczeniu tradycyjnych graczy rynku finansowego już dobrych kilka lat temu. Dzisiaj nie tylko serwisy internetowe czy kanały w mediach społecznościowych pełne są startupowców. Można ich spotkać również na korytarzach instytucji finansowych, gdzie podejmują się wymagających projektów i wdrażają innowacje w świecie wielkich finansów. Czy jednak w tym różnorodnym zbiorze osobowości, zespołów i firm da się znaleźć punkty charakterystyczne, definiujące zwinne firmy działające w tak dynamicznie zmieniającym się świecie technologii i finansów? To badanie bierze pod lupę 100 wyselekcjonowanych firm z różnych obszarów, które często nie kojarzą się z „wąskim” rozumieniem fintechu – oprócz tych oferujących rozwiązania finansowe, w badaniu znalazły się zatem firmy z zakresu marketingu, HR czy rozwiązań dla przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że liderzy tej części startupowego świata mają wiele wspólnego już na poziomie swojego biznesowego DNA.

## Warszawskie city

Naturalnie – ze względu na dobór badanej grupy – dla przeważającej liczby startupów to Polska jest biznesową ojczyzną i jednocześnie najważniejszym rynkiem. Wciąż stosunkowo niewielka jest grupa firm, dla których nasz kraj to jeden z wielu rynków i obszar do zagranicznej ekspansji. Jeśli przyjrzeć się bliżej mapie, to przede wszystkim Warszawa i jej finansowe



**90 proc. badanych startupów wskazuje Polskę jako główną siedzibę swojej firmy.**

city koncentrują wokół siebie startupy działające w finansach. Co jednak wcale nie znaczy, że stolica ma wyłączność w tym segmencie – w Trójmieście, Poznaniu, Krakowie oraz we Wrocławiu operuje łącznie niemal jedna trzecia tych spółek technologicznych. To, co może zaskakiwać, to fakt, że miano wicelidera dzierży Trójmiasto, a po piętach deptcze mu Poznań. Popularne startupowe miasta z południa Polski znalazły się już poza podium, a swoją pozycję na mapie zaznaczyły także mniej oczywiste lokalizacje, jak Łódź czy Białystok.



Trzy główne lokalizacje startupów w Polsce



W stronę dobrego prawa

**Piotr Brewiński**  
/ Fintech Poland

**Paweł Widawski**  
/ Fintech Poland

# Czy prawo może stymulować rozwój startupów finansowych w Polsce? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, choć z reguły przedstawiciele rynku traktują przepisy jako barierę.

„Niektóre polskie regulacje są wyjątkowo dziwne i bardzo wymagające, zmniejszają otwartość rynku na nowe technologie. Dlatego niektóre elementy fintechu, które praktykuje się w Stanach, Izraelu czy Azji, są u nas po prostu niemożliwe, właśnie z racji na ograniczenia prawne” – podsumowuje jeden z przedstawicieli startupów, z którym przeprowadzono wywiad na potrzeby niniejszego raportu. Jego słowa potwierdzają inni reprezentanci branży, wskazując, że ich innowacyjna działalność często nie mieści się w powszechnie obowiązujących ramach prawnych, a jeśli coś nie jest jasno zdefiniowane, to wpada do „szarej strefy regulacyjnej”. Potwierdzają to także liczby – 45 proc. startupów objętych badaniem postrzega regulacje prawne jako jedną z trzech głównych barier prowadzenia ich działalności.

## Regulacje prawne a powodzenie projektu

Częste zmiany zachodzące w warstwie regulacyjnej wprost przekładają się na szanse powodzenia projektu, a to z kolei bezpośrednio wpływa na ocenę ryzyka przez inwestorów i możliwość pozyskania od nich kapitału. Przykład? Słynne RODO z jednej strony zaspokaja istotną potrzebę ochrony danych osobowych konsumentów, ale z drugiej strony wprowadza ograniczenia nieznane rynkom finansowym spoza Unii Europejskiej. Efekt? To właśnie brak restrykcyjnych regulacji na polu przetwarzania danych, przy całym ryzyku z tym związanym, stał się podstawą szybkiego wzrostu innowacji finansowych m.in. w Azji, zapewniając im istotną przewagę konkurencyjną. Z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce dochodzi jeszcze kwestia tzw. gold platingu, czyli nakładania na polskich dostawców usług finansowych wymogów idących dalej, niż ma to miejsce na mocy regulacji europejskich. W takich przypadkach, jeśli startup dostaje już swoją szansę w korporacji, to konieczność pogłębionej analizy skutków współpracy i potencjalnego ryzyka prawnego sprawia, że proces decyzyjny po stronie dużych instytucji finansowych dłuży się – wskazuje na to aż 41 proc. badanych startupów.

## Rozwój rynku

Narzekając na ciasny, regulacyjny gorset, nie można pominąć dowodów na to, że obiektywnie patrząc, regulacje potrafią stymulować rozwój rynku. Weźmy choćby dyrektywę PSD2, w jej części dotyczącej otwarcia dostępu do rachunków płatniczych dla podmiotów trzecich. Przepisy te ze względu na swój otwarty charakter stymulują rozwój rynku poprzez pobudzenie konkurencyjności. A to przecież najlepsza możliwa pożywka dla startupów. Efekt? Mimo licznych wyzwań prawnych, z którymi rynek fintech mierzy się na co dzień, startupy przenikają branżę finansową na wskroś. Wchodzą w bankowość detaliczną, przez usługi płatnicze, aż po rynek kapitałowy i ubezpieczeń. Banki nauczyły się też współpracować ze startupami tak, aby możliwie sprawnie oceniać potencjalne ryzyko prawne, a ich akceleratorzy stają się dziś ważnymi centrami rozwoju sektora finansowego w warstwie technologicznej i biznesowej.

## Młodzi, ale z bagażem doświadczeń

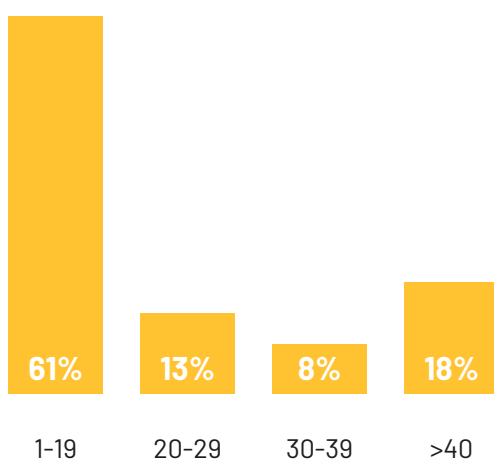
Młodość uznawana jest za znak rozpoznawczy startupów, nie tylko tych działających nad Wisłą. Okazuje się, że te, które działają w otoczeniu banków czy ubezpieczycieli, często mają za sobą spore doświadczenie rynkowe. Chociaż wciąż większość z nich to młode spółki, aż co trzecia z badanych firm działa dłużej niż 3 lata, utrzymując się nie tyle z finansowania przez inwestorów (o tym w dalszej części badania), ile ze sprzedaży swoich produktów.



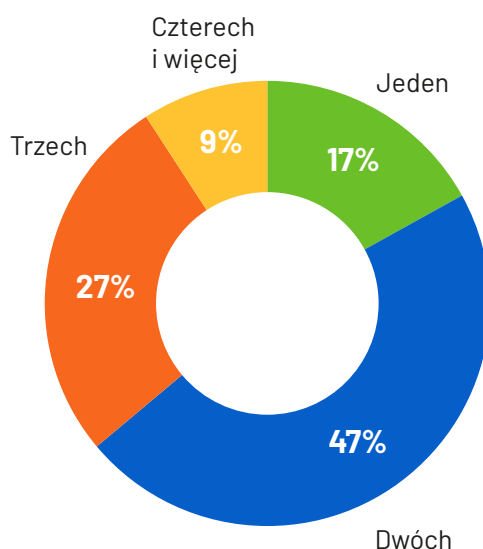
**Co trzeci startup działa dłużej niż 3 lata.**

Wbrew kolejnej obiegowej opinii, startupy to już nie tylko „dwóch kolegów i garaż”. Choć to prawda, że prowadzenie startupu to zdecydowanie „męski sport” – aż 91 proc. założycieli to mężczyźni. Ponad 60 proc. firm zatrudnia nie więcej niż kilkanaście osób, a co czwarta badana organizacja zatrudnia ponad 30 pracowników. W świat finansów wchodzi zatem coraz dojrzalsze spółki, gotowe na działalność w coraz większej skali. Tę obserwację umacniają także kolejne dane, pokazujące, że jeśli zakładać startup, to najlepiej z co najmniej jednym co-founderem – jednak nie na zasadzie studenckiej przygody. Ponad 40 proc. founderów współtworzących innowacje w bankach ma ponad 35 lat na karku i całkiem spore doświadczenia w biznesie. Ośmiu na 10 badanych startupowców ma za sobą karierę w biznesie, m.in. w korporacjach i we własnych firmach. Aż czterech na 10 pracowało w sektorze finansowym, co jest dobrym sygnałem dla fintechu w Polsce, pokazującym m.in. bankom, że wśród przedstawicieli świata startupów łatwo znajdą ludzi mówiących tym samym językiem, rozumiejących meandry bankowości oraz realne potrzeby biznesowe.

### Liczba osób zatrudnionych w startupie



### Liczba założycieli startupu



## „Made in Poland”

Skalowalność to jeden z fundamentów działalności startupów. To zdolność młodej firmy do wzrostu zarówno pod kątem liczby obsługiwanych klientów, jak i ekspansji zagranicznej. Dlaczego jest tak ważna? Startupy – ze swojej natury – operują często w niszach, wąskich specjalizacjach, zatem budowanie skali staje się niezbędne dla osiągnięcia rentowności.

Efekt? „Made in Poland” – coraz częściej słyszą liderzy finansów ze świata, pytając o pochodzenie startupowych rozwiązań. Łącznie ponad połowa zbadanych przez nas firm sprzedaje lub oferuje swoje usługi i produkty poza granicami Polski. Co ciekawe, polskie firmy angażują się głównie w ekspansję na najbardziej konkurencyjnych rynkach, takich jak: Wielka Brytania, Stany Zjednoczone czy Niemcy. W TOP 10 startupowych rynków eksportowych znalazły się również z pozoru mniej oczywiste kierunki, jak Zjednoczone Emiraty Arabskie czy Singapur. O czym może to świadczyć? Przeanalizowane startupy coraz częściej skupiają się na rozwiązywaniu uniwersalnych problemów, a nie lokalnych bolączek. Do tego startupy działające w finansach strategicznie określają swoje rynki, biorąc pod uwagę nie tylko potencjał rozwojowy, lecz także to, na ile lokalne regulacje można uznać za przyjazne.

i

**56 proc. badanych startupów oferuje swoje usługi poza granicami Polski.**



### Profil założyciela startupu

**91%**  
mężczyźni

**48%**  
25-34 lat

**ponad 80%**  
z doświadczeniem w startupie lub korporacji





# Globalna ekspansja to wyzwanie dla polskich startupów

Michał Kramarz / Google for Startups

## O „bardzo dużym potencjale” Europy Środkowo - - Wschodniej mówi się już prawie cały czas, zaznaczając, że to Polska zajmuje w nim uprzywilejowaną pozycję.

Na świecie jesteśmy znani jako kraj dysponujący ogromnym talentem i umiejętnościami technologicznymi. Dowodów nie brakuje: polscy programiści od lat doceniani są za pracę nad najbardziej zaawansowanymi technologiami – w międzynarodowych firmach lokujących swoje centra badawcze w Polsce, w lokalnych championach sektora IT, ale także właśnie w startupach. Jednak w przypadku tych ostatnich talent i umiejętności to tylko niektóre z wielu składowych sukcesu na globalnych rynkach. Widać, że mamy tu jeszcze wiele do zrobienia. Połączenie technologii z biznesem, zarządzanie projektami czy umiejętność budowania różnorodnych zespołów wciąż stanowią wyzwanie dla wielu polskich startupów. Widzimy to na co dzień, prowadząc w Google inicjatywę wspierającą rozwój tego typu firm – właśnie z tego typu barierami biało-czerwone startupy mierzą się najczęściej.

## Recepta na zagranicę

W myśleniu globalnym polskich firm kluczowym czynnikiem jest nie tylko doskonały technologicznie produkt. To także kwestia rozwoju firmy w oparciu o zróżnicowany zespół, różne perspektywy i doświadczenia – wtedy również nasz produkt będzie dużo bardziej uniwersalny. Dlatego też np. w społeczności Google for Startups w Warszawie już 35 proc. członków to kobiety, a 32 proc. osób pochodzi z zagranicy. Wierzymy, że różnorodność ekip tworzących startupy jest niezbędnym motorem napędowym dla młodych biznesów. Kolejnym ważnym elementem jest wybór rynków, na których startupy chcą oferować swoje produkty lub usługi. Nie zawsze wskazanie najbliższych czy najlepiej znanych rynków, takich jak kraje UE czy Stany Zjednoczone, to idealne rozwiązanie. Warto patrzeć szerzej, np. na znacznie dynamiczniej rozwijające się rynki w Azji i Ameryce Południowej.

Według badań przeprowadzonych do tego raportu aż 56 proc. startupów znad Wisły oferuje swoje usługi i produkty na zagranicznych rynkach. W tym kontekście cieszy pojawienie się w TOP 10 rynków takich krajów jak Zjednoczone Emiraty Arabskie czy Singapur. Oby takich kierunków rozwoju było coraz więcej, ponieważ te rynki oferują najczęściej ogromny potencjał przy często niższych barierach wejścia.

# Koinwestycje w doświadczenie

Wreszcie – finansowanie ekspansji. Pomimo widocznego apetytu polskich startupów na rozwój za granicą, aż 82 proc. z nich deklaruje, że finansuje się głównie kapitałem pochodzenia polskiego. To oznacza, że nasz rynek w kontekście inwestycji wciąż jest na wczesnym etapie rozwoju. Dlaczego? Ponieważ brakuje nam m.in. doświadczenia inwestorów w skalowaniu biznesów na skalę międzynarodową. Nasz rynek inwestycyjny, a w szczególności jego prywatna część, jest nadal w trakcie tworzenia swojego portfolio. By wskoczyć – wraz ze startupami – na globalny poziom, zarówno inwestorzy, jak i przedsiębiorcy powinni zabiegać o koinwestycje polskich funduszy VC z zagranicznymi. To też m.in. jedna z misji Google for Startups w Polsce. Jesteśmy przekonani, że tego typu inwestycje dadzą polskiemu rynkowi dostęp do doświadczenia oraz sieci kontaktów z atrakcyjnych rynków. A to pozwoli jeszcze lepiej wykorzystać ogromny potencjał technologiczny startupów znad Wisły.



## Finanse startupów - skąd mają kapitał i czy na siebie zarabiają?

### Powiązanie wzrostu i rozwoju startupów z ich finansami jest oczywiste.

Wzrost może być zapewniony własnymi środkami, wygenerowanymi zyskami bądź finansowaniem zewnętrznym. Jak finansują się startupy, które oferują swoje rozwiązania bankom i ubezpieczycielom? Aby odpowiedzieć na to pytanie, zajrzeliśmy do kieszeni przebadanych przez nas firm.

### Recepta na finansowanie

Mieszanka własnego kapitału z pieniędzmi od VC i CVC oraz aniołów biznesu – tak wygląda najpopularniejsza recepta firm na sfinansowanie swojego rozwoju. Dotacje? To zaledwie czwarta z kolei najchętniej używana opcja przy budowie finansowych podwalin firm technologicznych. Jednak rozkładając poszczególne źródła finansowania na części pierwsze, okazuje się, że siedem na 10 firm korzysta z własnych środków, a dla co trzeciego startupu jest to główne źródło kapitału. Dlaczego? Wbrew pozorom może to wynikać niekoniecznie z niskiej dostępności pieniądza inwe-



**82 proc. badanych startupów finansowanych jest z pomocą polskiego kapitału.**

stycyjnego. Z racji na swoją dojrzałość, finansową zasobność i biznesowe doświadczenia część założycieli startupów praktykuje tzw. bootstrapping, czyli opóźnianie momentu posiłkowania się kapitałem zewnętrznym, inwestycyjnym. Licząc tym samym, że VC/CVC wejdą do spółki dopiero, gdy ich model biznesowy i referencje będą ugruntowane, a przez to i wycena będzie znacząco wyższa.

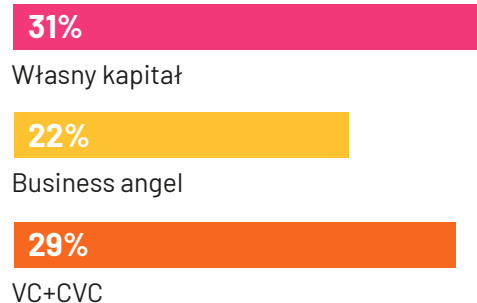
Wygląda na to, że fala poważnych inwestycji funduszy w ten segment rynku jest dopiero przed nami: wśród objętych raportem firm nie ma mowy o wysokokwotowych budżetach na starcie. Jedynie 30 proc. z nich zdobyło ponad 1 mln EUR finansowania. Aż trzy na 10 badanych spółek przyznało, że finansowanie nie przekroczyło w ich wypadku 250 tys. EUR. Te dane są spójne z odpowiedziami firm w kwestii źródeł pochodzenia tego kapitału – zdecydowana większość, bo aż 82 proc., startupów finansowana jest z pomocą polskiego kapitału. Zagraniczne fundusze VC inwestują zazwyczaj bowiem już w fazie post-seed, wykładając w pojedynczej rundzie siedmiocyfrowe sumy. Receptą na to może być współpraca lokalnych funduszy VC i CVC, które w modelu koinwestycji są w stanie stworzyć alternatywę dla zagranicznych inwestorów, zarówno pod kątem wysokości finansowania, jak i dostarczanego smart money, umożliwiającego jeszcze silniejszy rozwój w regionie.

## Źródła finansowania startupów

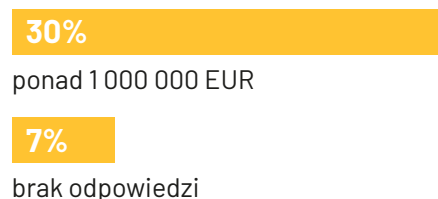
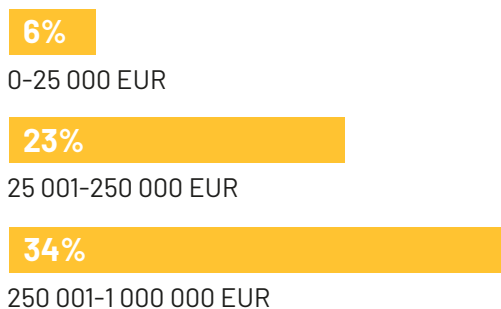
### 1. Najczęściej wybierane źródła finansowania



### 2. Największy udział w finansowaniu



## Pozyskana wysokość finansowania





# Od przychodów do zysków

Młody wiek większości z badanych firm nie oznacza, że szybko nie komercjalizują one swoich rozwiązań i produktów. Aż 8 na 10 notuje regularne przychody ze swojej działalności, których źródłem są nierzadko kontrakty z wielkimi markami ze świata finansów. Jeśli jednak spojrzeć na te dane pod innym kątem, to widać, że wartość sprzedaży w startupach w większości przypadków dopiero raczkuje. 250 tys. EUR przychodów to bariera, którą przekracza bowiem niespełna połowa firm notujących jakiegokolwiek przychody.

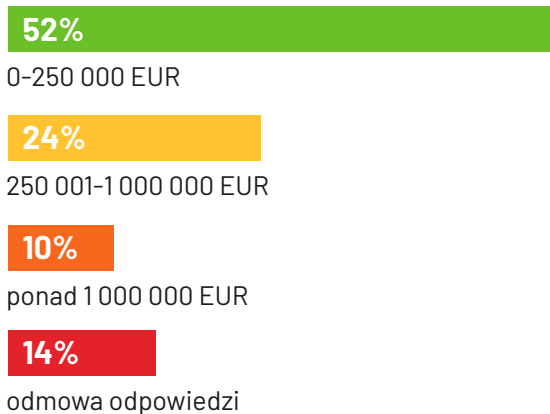
Z drugiej strony, na tym tle wyróżnia się mocna, 10-procentowa grupa liderów generujących przychody już na odczuwalnym poziomie co najmniej 1 mln EUR rocznie. Wartość ta stanowi bowiem już całkiem solidną bazę do wypracowywania zysków czy inwestycji w dalszy rozwój firmy.

O ile przychody pojawiają się stosunkowo szybko u startupów działających w branży finansowej, o tyle do progu rentowności mają jeszcze daleko. Zysk to wciąż temat tabu dla młodych firm na styku technologii i finansów. W trzech czwartych przypadków są one „pod kreską”, co może sugerować, że wciąż wiele z nich dopiero wypracowuje optymalny model biznesowy.

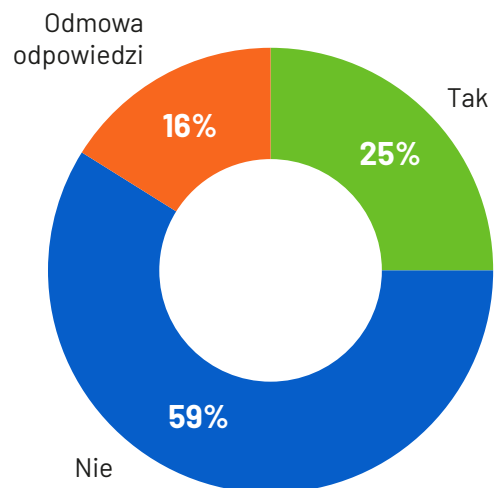


**83 proc. badanych startupów notuje regularne przychody ze swojej działalności.**

## Wysokość przychodów w ostatnim roku



## Startupy, które osiągnęły próg rentowności





# CVC ruszają z ofensywą w Polsce

Radosław Kwiatkowski / PKO VC

**„Element związany z finansowaniem to jedna z głównych ról zarządzających startupami. Pieniądze trzeba cały czas pozyskiwać” – stwierdził jeden z założycieli startupu z sektora fintech w rozmowie z autorami tego raportu.**

Mimo że własny kapitał to wciąż główne źródło finansowania na starcie, to ta nieodosobniona opinia pokazuje, jak kluczową rolę w polskim ekosystemie młodych spółek technologicznych odgrywają inwestorzy, gotowi podjąć duże ryzyko w zamian za perspektywę jeszcze większej nagrody. Fundusze typu CVC są właśnie w tej grupie i – w co bardzo wierzę – najlepsze mają dopiero przed sobą. Polski rynek VC/CVC wciąż uczy się dobrych praktyk, rozpowszechnionych już w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej, nabierając doświadczenia. Świadczą o tym twarde dane z raportu: 47 proc. startupów deklaruje, że posiada finansowanie od VC i CVC, ale tylko 29 proc. startupów twierdzi, że największy udział w jego finansowaniu ma właśnie tego typu inwestor.

## Finansowanie od VC i CVC

Jednocześnie świadomy popyt na finansowanie od funduszy VC/CVC nad Wisłą wciąż rośnie: z rozmów ze startupami wynika, że spółki dostrzegają coraz większą wartość w dobraniu odpowiedniego partnera przy skalowaniu swojej firmy. Rozumieją doskonale, że rolą finansowania VC jest nie tylko zapewnienie „paliwa” dla przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju, tj. wtedy gdy potrzeby kapitałowe i potencjał wzrostu są wysokie. Kapitałem od dobrego inwestora jest także wniesienie tzw. smart money: wsparcia merytorycznego, sieci kontaktów czy dostępu do aktywów lub technologii. Oczywiście, finansowanie VC w startupie to też sfera strategiczna i mentalna – wymaga od założycieli obrania drogi dynamicznego wzrostu wartości kosztem ich udziałów w firmie i założenia potencjalnego wyjścia z inwestycji razem z inwestorem VC.

## Struktura współpracy i inwestycji

Na tym tle ofensywa CVC, których powstaje coraz więcej, jest nieprzypadkowa. CVC to bowiem przemyślana struktura współpracy i inwestycji dużej korporacji z ekosystemem startupów, jedna z kilku równoległych ścieżek szybkiego wzrostu (obok np. akceleratorów). Dobry fundusz CVC dba o to, aby proces inwestycyjny, warunki

umowne oraz późniejsza współpraca, z punktu widzenia startupu, przebiegały na wzór najlepszych praktyk znanych z funduszy VC. Przykładowo w przypadku grupy PKO Banku Polskiego, jako wydzielona i niezależna jednostka, jesteśmy w stanie szybko podejmować decyzje inwestycyjne. Stawiamy również na większą elastyczność co do okresu i wielkości inwestycji, kolejnych rund oraz pomocy w materializacji synergii z bankiem. Ta ostatnia cecha to kluczowa przewaga CVC – każdy startup, celujący choćby w sektor finansów, życzyłby sobie uproszczonej ścieżki w procesie wdrożenia komercyjnego np. w największej grupie bankowej w Polsce. W takim właśnie modelu PKO VC, wspólnie z Alior Bankiem oraz BNP Paribas oraz dwoma lokalnymi funduszami VC, zainwestowało w ostatnim czasie w Autentii – polski fintech oferujący platformę do elektronicznego podpisywania umów i cyfrowego obiegu dokumentów. To pierwsza tego typu transakcja banków w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, która pokazuje w dodatku zdolność do podejmowania niestandardowych działań na naszym rynku.

## CVC w Polsce

Czego zatem szukają bankowe CVC w Polsce? Chętnie inwestują w projekty strategiczne z segmentów fintech czy insurtech, mające bezpośrednie przełożenie na potencjalne wdrożenie w strukturach inwestora. Jednak wzorem klasycznych VC na radarze są również projekty z innych segmentów, np. marketplace, SaaS czy martech, niemające bezpośredniego potencjału realizacji synergii z bankiem. Co ważne, w obu przypadkach, oprócz klasycznych fundamentów takich jak: rynek, produkt, klienci itp., na decyzję inwestycyjną wydatnie wpływa jeszcze jeden element, zyskujący szybko na znaczeniu. To kompetencje, wizja i motywacja zespołów – mądre CVC inwestują przede wszystkim w ludzi.



## Rozwiązania startupów - co wspierają, jakie technologie wykorzystują i jak sprzedają?

**O ile finansowanie startupów jest istotne z perspektywy ich rozwoju, o tyle analiza przychodów i zysków jest mocno skorelowana z istotą ich działalności, czyli ofertą.**

Wyróżnikami startupów są bez wątpienia innowacyjność oraz kreatywne podejście do zagospodarowania swojej niszy na rynku. I właśnie o tym startupowcy najchętniej opowiadają podczas prezentacji na konferencjach i korporacyjnych demo day'ach. Co dokładnie oferują startupy działające w przestrzeni finansów w Polsce? W jakich innych branżach odnajdują swoich klientów?

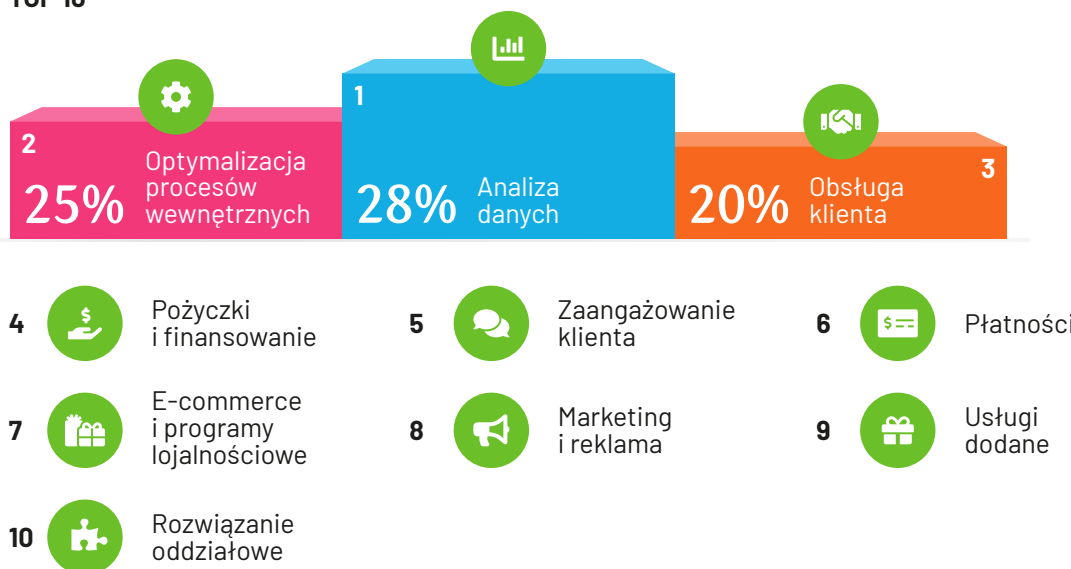
## Nie tylko fintech

Firmy przebadane na potrzeby niniejszego raportu trudno zaszeregować do stricte fintechowej kategorii. Mimo że zidentyfikowane jako szukające współpracy z bankami, w większości wcale nie skupiają się na typowo bankowej działalności. Rozwijają za to skrzydła w wielu innych obszarach, ważnych z perspektywy każdej dużej organizacji, także banków. Na podium najczęściej oferowanych rozwiązań znalazły się te wykorzystujące analitykę danych (28 proc.), optymalizujące procesy (25 proc.) i wspierające obsługę klienta (20 proc.). Nie są to obszary specyficzne tylko i wyłącznie dla banków, ale potrzebne w wielu innych dużych biznesach.

Niemniej jednak część przebadanych firm działa na styku oferty finansowej i oferuje rozwiązania specyficzne dla banków – tu królują pożyczki i finansowanie (18 proc.) i płatności (17 proc.). Co ciekawe, daleko w tyle pozostają takie obszary, jak ubezpieczenia (3 proc.) czy otwarta bankowość (4 proc.).

### Obszar działalności startupów

#### TOP 10



## Technologiczne fundamenty

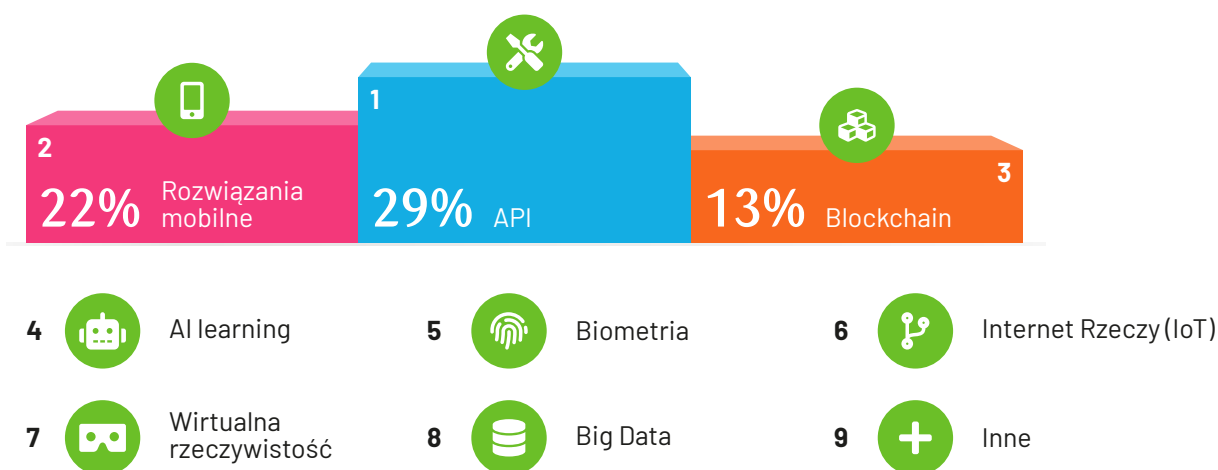
Skoro wybrane startupy funkcjonują w znacznie szerszym otoczeniu biznesowym niż tylko branża finansowa, to mniej zaskakuje fakt, że głośny w mediach blockchain nie jest wcale najchętniej wykorzystywaną przez nie technologią, podobnie zresztą jak biometria czy IoT. Dominacja rozwiązań opartych na API i mobile nie ulega wątpliwości, choć jak się okazuje, te technologie wcale nie służą badanym firmom do rozwijania produktów tylko w obszarze open banking. API jest używane w szerokim spektrum działalności startupów, od analizy danych i optymalizacji procesów wewnętrznych, po rozwiązania pożyczkowe.

Co zatem technologicznie spaja badane spółki? To rozwiązanie wspierające zwinność, lekką strukturę, optymalizację kosztów i maksymalizację wydajności. Ta – często podkreślana – przewaga startupów nad dużymi firmami uwydatniana jest dzięki rozwiązaniom cloud computingu. Chmura to absolutny standard w przebadanych organizacjach – tak deklaruje aż 92 proc. z nich. Pokazuje to, jak duże są różnice technologicznie pomiędzy startupami a bankami, które dopiero rozpoczynają swoją przygodę z rozwiązaniami chmurowymi.



**92 proc. badanych startupów korzysta z rozwiązań chmurowych.**

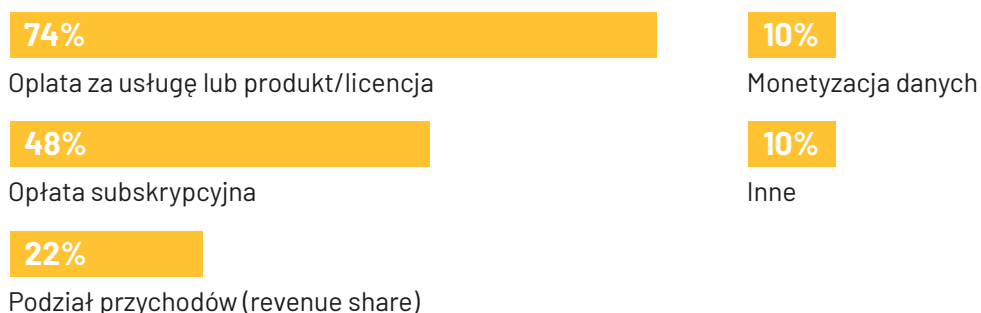
## Najczęściej wykorzystywane technologie



## Rozliczenia nie tylko przez licencję

Czy nowe technologie oznaczają też nowe modele rozliczania się z klientami? Choć trzy na cztery przebadane firmy rozliczają się z klientami (bez znaczenia, czy mowa o B2C, czy B2B) w tradycyjny sposób – jednorazową opłatą za produkt/usługę lub w formie licencji – to bardzo wyraźnie widać rosnącą rolę nowych metod transferu opłat. Połowa startupów zadeklarowała, że generuje przychody poprzez rozliczenia w modelu subskrypcji, a dwa na 10 stosują także revenue share, co w przypadku banków może przełożyć się w dłuższej perspektywie na nowe źródła przychodów. Nie brakuje także rozwiązań dotychczas bardzo rzadko stosowanych w realiach biznesowych w Polsce. Mowa o monetyzacji danych, na którą zdecydowało się 10 proc. pytanym spółek.

## Sposób płatności klientów za usługi/produkty





# Rozwiązania chmurowe w polskim ekosystemie startupów

**Michał Potoczek** / Operator Chmury Krajowej

**Sektor finansowy, zwłaszcza bankowy, w Polsce jest jedną z najbardziej otwartych na innowacje branż. Nowe technologie w bankowości mogą być jeszcze dostępnejsze i powszechniejsze dzięki chmurze obliczeniowej.**

Dotychczas banki korzystały z jej możliwości w umiarkowanym zakresie, ale ten trend wyraźnie się zmienia. Pomysł powołania Operatora Chmury Krajowej zrodził się przecież w PKO Banku Polskim i wynikał z analizy jego własnych potrzeb. W coraz bardziej scyfryzowanym świecie, zamiast uczestniczyć w nierównej walce o klienta z technologicznymi gigantami, lepiej nawiązać z nimi współpracę i sięgnąć po wykorzystywane przez nie narzędzia, dodatkowo angażując do tego procesu energię i pomysły finansowych startupów. Z analizy McKinsey'a wynika, że startupy w przeważającej większości nie rozważają budowania własnej infrastruktury i wdrażania oprogramowania w klasycznym modelu – to chmura obliczeniowa jest w ich przypadku pierwszym, naturalnym wyborem. Jak pokazują wyniki tego badania, 92 proc. startupów już teraz deklaruje, że korzysta z rozwiązań chmurowych.

## Regulacje a rozwiązania chmurowe

Do niedawna możliwości wykorzystania technologii chmurowych były dla banków mocno ograniczone, głównie ze względu na obowiązujące regulacje. Sytuacja się jednak dynamicznie zmienia, a nadzór finansowy otwiera się na rozwiązania oparte na cyfrowej bankowości. Odczuwalne już na rynku wsparcie kluczowego regulatora może zdecydowanie przyspieszyć cyfrową transformację sektora. W tym procesie ważną rolę odgrywa też Chmura Krajowa, która jako jedyna zapewnia pełną zgodność regulacyjną z wymogami polskiego regulatora. Ta gwarancja pozwala na szybszy i łatwiejszy rozwój cyfrowych usług w tak drażliwych regulacyjnie sektorach, jak np. bankowość.

## Chmura Krajowa

W tym kontekście Chmura Krajowa znalazła swój przepis na połączenie świata korporacji i startupów, budując dedykowane rozwiązania dla obu grup. Mogą to być np. środowiska deweloperskie, do wypracowywania poprzez testy nowych rozwiązań przez startupy choćby dla banków (dzieje się to np. w ramach Let's fintech with PKO Bank Polski!). Dzięki temu typu platformom startupy mogą budować i testować oprogramowanie w ramach funkcjonują-

cej już infrastruktury IT. OChK planuje też premiery dedykowanych sandboksów – pierwszym tego typu projektem ma być uruchomiona jeszcze w 2020 r. piaskownica regulacyjna blockchain. Będzie to hostowana w chmurze sieć, która umożliwi różnym partnerom, w tym startupom, pracę na tej samej platformie, bez konieczności ponoszenia dużych kosztów na zakup infrastruktury blockchain. Pozwoli ona także na tworzenie i testowanie usług, systemów lub produktów z wykorzystaniem tej technologii.

## Rozwiązania dla startupów

Chmura oznacza zdjęcie z barków młodych firm konieczności posiadania kosztownej infrastruktury IT, by móc świadczyć usługi np. dla milionów klientów banków, które chcą z nimi współpracować. Możemy też zapewnić startupom szybki i łatwy dostęp do najnowocześniejszej technologii, z której korzystają i duże przedsiębiorstwa, i najszybciej rozwijające się startupy na całym świecie. Oferujemy zarówno infrastrukturę fizyczną, jak i platformy aplikacyjne, w tym rozwiązania Google Cloud. To zaawansowane technologie, produkty i narzędzia analityczne oparte na wiodącej infrastrukturze technicznej, zapewniające moc obliczeniową i usługi przechowywania danych. Mowa m.in. o: Compute Engine, App Engine, Google Kubernetes Engine, Cloud Bigtable, Cloud Spanner czy BigQuery. Co jeszcze możemy dać startupom dążącym do szybszego rozwoju? Nie tylko infrastrukturę, lecz także mentoring czy pakiet regulacyjny. Te komponenty również mogą okazać się bardzo potrzebne na wyboistej drodze do komercjalizacji pomysłów biznesowych młodych firm technologicznych.



## Klienci startupów – kto kupuje innowacje?

**Koncepcja klientocentryczności zakłada, że każdy produkt i usługa są tworzone zgodnie z potrzebami, a nawet przy udziale odbiorcy końcowego – klienta.**

W tym zakresie to startupy zdecydowanie mają przewagę nad bankami – są w stanie szybko reagować i odpowiadać na pojawiające się potrzeby swoich klientów. Ten atut stał się też jednym z filarów ich działania, ponieważ w imię zaspokojenia potrzeb klientów startupy mogą diametralnie zmienić swój model biznesowy i szybko odnaleźć się w nowych realiach. Kolejną część badania odpowiada zatem na pytania o ich relacje z klientami.

## B2B vs B2C

Choć bezpośrednie trafienie do milionów klientów brzmi kusząco, to przebadane startupy twardo stąpają po ziemi, gremialnie deklarując, że to klient biznesowy jest na pierwszym miejscu. Do nawiązania bezpośredniej relacji z konsumentami potrzeba przecież nie tylko wysokich budżetów

marketingowych, lecz także dopracowanego rozwiązania, sprawdzonego w boju. Dlatego tylko 6 proc. badanych startupów zadeklarowało, że pracuje wyłącznie nad produktem lub usługą w modelu B2C. Na hasło mówiące, że „biznes w finansach najlepiej robi się z biznesem”, pozytywnie zareagowało 60 proc. badanych spółek.

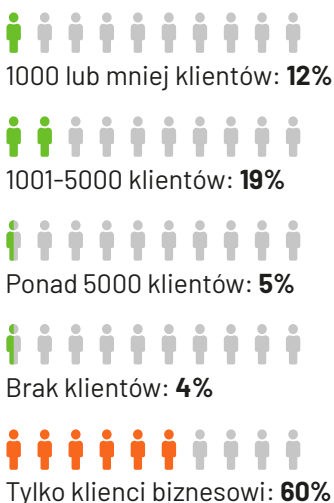
**80 proc. badanych startupów deklaruje, że w ubiegłym roku brało udział w nie więcej niż 10 pilotażach.**

Klient biznesowy, szczególnie wśród korporacji, ma nieraz miliardowe obroty i znaną na rynku markę – taki kontrakt pobudza wyobraźnię. Jednak z punktu widzenia startupu zazwyczaj jest on precedensem, a nie regułą. Dość powiedzieć, że niemal co trzecia badana firma ma w swoim portfolio co najwyżej kilku klientów biznesowych. Jak zdoby-

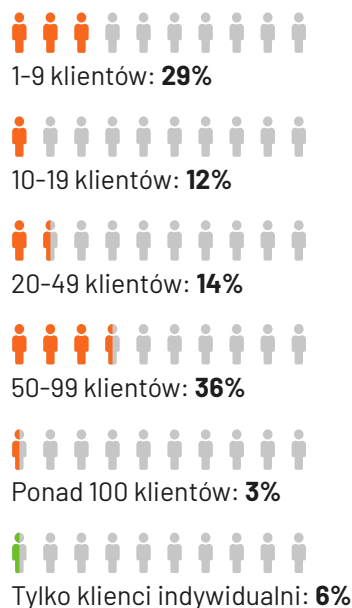
wa się ten kluczowy, finalny podpis na kontrakcie? Praktyka pokazuje, że najlepszą metodą są prezentacje i pilotaże. W przypadku tych ostatnich 80 proc. firm w ubiegłym roku ma za sobą nie więcej niż 10 projektów pilotażowych. Jednocześnie ponad 50 proc. badanych startupów w tym okresie podpisało między jedną a 10 nowymi umowami B2B. Jak na realia polskiego biznesu, wydaje się to całkiem zadowalającym wynikiem. Rynek przyjął jednak zasadę „testuj i płać”, co oznacza, że młode firmy muszą mieć cierpliwość i motywację do udowodnienia swojej wartości w relacji z większym partnerem. W ten sposób, proponując technologie i produkty m.in. dla banków, można docierać do potencjalnie szerokiego grona klientów.

**50 proc. badanych startupów deklaruje, że podpisało między jedną a 10 umowami B2B w ubiegłym roku.**

### Liczba klientów indywidualnych w startupie



### Liczba klientów biznesowych w startupie

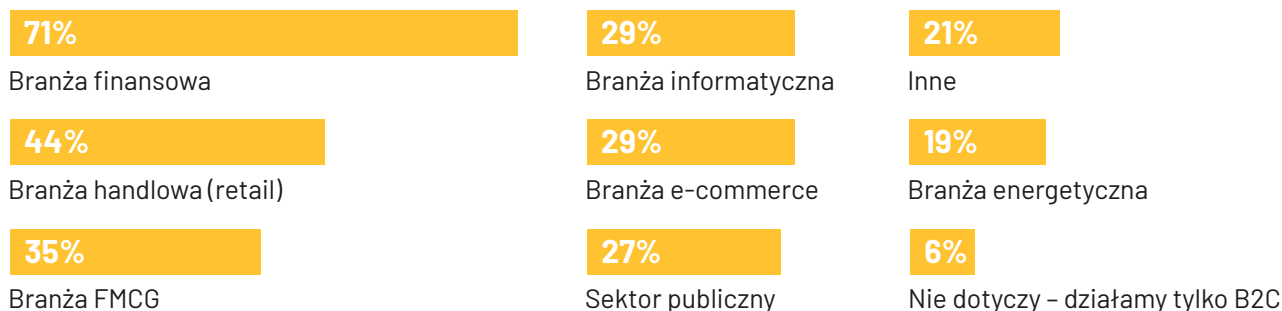




## Rozwiązania dla każdego

Tego, że biznes króluje wśród przebadanych startupów, nie ma co kwestionować. A jak wygląda analizowana grupa, jeśli przyrzeć się branżom, którym startupy sprzedają swoje rozwiązanie? Pozytywnie zaskakuje uniwersalność rozwiązań tworzonych przez startupy, które choć ze względu na dobór grupy w przeważającej mierze, bo w siedmiu na 10 przypadków pracują z branżą finansową, to jednak mają znacznie szersze horyzonty sprzedażowe. Rozwiązania badanych firm znajdują zastosowanie w kilkunastu innych branżach poza finansami. Chętnie korzystają z nich np. firmy z handlu (44 proc.) i FMCG (35 proc.), ale i e-commerce na równi z branżą ICT (po 29 proc.).

### Branże, z którymi współpracują startupy



## Venture Building – wspólny język banków i innowatorów

**Bartosz Sawicki** / The Heart

Korporacje szczytą się swoimi doskonałymi procesami, minimalizując w ten sposób ryzyko i zwiększając efektywność. I w takie też tryby chciałyby zaprząć startupy, do których te sztywne ramy często zwyczajnie nie przystają.

Potwierdzają to liczby: badanie PKO Banku Polskiego ujawnia wiele problemów, z którymi spotykają się młode firmy, próbując nawiązać współpracę bezpośrednio z wielką korporacją. Już sam proces decyzyjny jest oceniany jako bardzo długi przez niemal połowę respondentów. Inne istotne przeszkody w prowadzeniu tego typu projektów to m.in.: biurokracja, mnożące się bariery prawne, zacofanie technologiczne dużych firm oraz brak zaufania z ich strony. Czy zatem korporacje powinny zmienić swoje podejście?

## Energia i potrzeba

Z punktu widzenia najlepszych na świecie i w Polsce korporacji ta zmiana ma miejsce. Duże firmy wydzielają w swoich szeregach wyspecjalizowane komórki, będące skrzynką pierwszego kontaktu w przypadku budowania biznesowych relacji za startupami. Część dużych graczy po prostu inwestuje kapitał w najciekawsze rozwiązania. Jednak co zrobić, gdy np. pojedynczy startup nie jest oczekiwanym remedium, gdy potrzebą wielkiej instytucji finansowej jest złożona usługa, oparta na wieloetapowym procesie, wymagającym kilku różnych technologii od kilku firm? Tu sprawy się komplikują. W takich przypadkach niemal niemożliwe jest już przekonanie „wszystkich świętych” w korporacji do zasadności tak złożonych wdrożeń na własną rękę. Zlecenie tego typu projektów zewnętrznym firmom informatycznym brzmi kusząco, lecz w praktyce nie jest tak różowo, bo... mało kto jest gotów podpisać się pod decyzją dużego przedsiębiorstwa. Menedżerowie nie chcą brać na siebie całej odpowiedzialności za ewentualne niepowodzenie i pieniądze wydane na inicjatywy o takim charakterze. Stąd też wysiłki działów innowacji oraz innowatorów, by wdrażać np. takie modele wynagrodzenia, jak udział w przychodach (revenue share) czy monetyzacja danych. Wskazuje na to już ponad 30 proc. spółek objętych niniejszym raportem. Wciąż pozostają jednak potrzeba pozyskiwania innowacji szytych na miarę przez duże firmy i niezaspokojony głód startupów szukających potężnych partnerów.

## W rytmie pit stopów

Czy istnieją jeszcze jakieś skuteczne alternatywy? Okazuje się, że oba światy mogą znaleźć punkty styeczne nie tylko w zespołach ds. innowacji banków czy działach rozwoju biznesu. Jedną z możliwości pozwalających dostarczać korporacjom projekty w najlepszej możliwej cenie, czasie i na najlepszym poziomie bezpieczeństwa to model Venture Building. W takim schemacie to zewnętrzny partner niejako buduje startup dla korporacji, dostarczając niezbędne do tego zaplecze metodyczne, zasoby organizacyjne czy relacje z innymi firmami technologicznymi. Działa niczym ekipa na pit stopach w Formule 1 – prowadząc profesjonalne działania na rzecz małych, zwinnych zespołów założycielskich. Lada miesiąc pierwsze projekty tego typu w Polsce zadebiutują w korporacyjnych murach i przy wsparciu zespołów z korporacji w niedługim czasie mogą stanowić ciekawy kąsek inwestycyjny dla funduszy typu CVC. Oczywiście nie jest to jedyny słuszny sposób: każdy startup i duża firma muszą same rozpoznać, która metoda współpracy jest dla nich najlepsza. Ich wspólną dewizą musi być jednak przekonanie, że zarówno innowatorzy, jak i banki nie mogą okopywać się na swoich pozycjach, rezygnując z dostępnych narzędzi i mechanizmów spajających obie strony.



# Startup i bank – jak wyglądają realia współpracy?

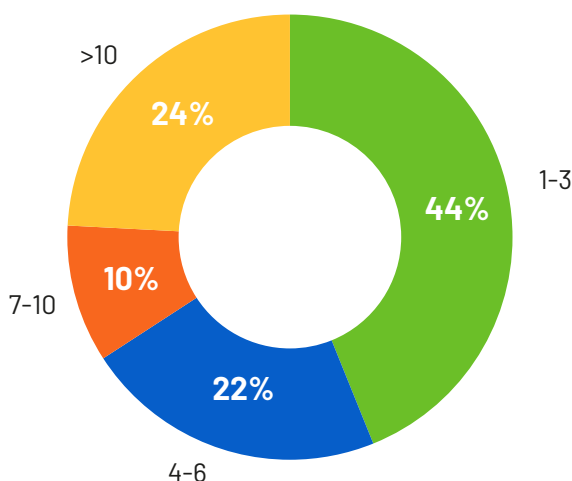
## 71 ze 100 startupów biorących udział w badaniu współpracuje na co dzień z branżą finansową.

Wyniki pozwalają sprawdzić, na jakich zasadach do tej współpracy dochodzi, i porównać, jak ma się to do doświadczeń startupów z klientami z innych branż. Banki za sprawą prowadzonych programów pilotażowych prezentują z jednej strony selektywne, a zarazem systemowe podejście do współpracy z młodymi firmami technologicznymi. Współpraca pomiędzy tymi dwoma – na pierwszy rzut oka różnymi – światami, choć pełna jest wyzwań, daje także wymierne korzyści obu stronom.

## Relacje z bankami

Perspektywa startupu jest jasna – ponad 40 proc. startupów współpracujących z branżą finansową uważa, że ich rozwiązanie to must have dla banków czy ubezpieczycieli. Czy to przejaw biznesowej buty, czy może oznaka determinacji, ofensywnej mentalności, wiary we własny produkt oraz umiejętności? Z pewnością startupy mają tu pole do popisu: branża finansowa pod względem zasięgu wdrożeń rządzi się swoimi prawami, banki szukają często wyłącznych, dedykowanych sobie innowacji, deklarując potencjalnie szeroką współpracę. Dlatego niektóre startupy opierają swój rozwój na kooperacji z jednym, strategicznym klientem, wiążąc się z nim także kapitałowo. Model, w którym inwestorem i kluczowym klientem jest bank, testuje co najmniej kilka firm z raportu. Większy odsetek badanych, nie mając takiego przywileju (a może ograniczenia?), przeznacza swoje usługi i rozwiązania na szeroki rynek finansowy. Co nie znaczy, że podpisuje dziesiątki lukratywnych umów – w końcu aż ponad 40 proc. badanych spółek ma nie więcej niż trzech klientów z branży finansowej.

### Liczba klientów z branży finansowej



# Klucz do banku

Jak uchylić sobie furtkę do wdrożenia w finansach? Jedną z najskuteczniejszych dróg ku temu w branży finansowej jest udział w programach akceleryjnych i za pośrednictwem dedykowanych zespołów zajmujących się innowacjami po stronie instytucji finansowych. Taka ścieżka zdaje egzamin w przypadku co czwartego badanego startupu. Niewiele? Zapytaliśmy startupy o ich „success rate”, także w przypadku partnerów z innych branż. Okazało się, że akceleracja w branży finansowej daje prawie trzykrotnie wyższą gwarancję podpisania umowy, niż ma to miejsce w innych sektorach, w których lepiej sprawdza się tradycyjna sprzedaż. Skąd bierze się akceleryjna specyfika w bankowości? Wynikać ona może m.in. ze zmian, jakie w ostatnich latach zaszły w strukturach firm finansowych, gdzie powstały wyspecjalizowane jednostki absorbujące innowacje z zewnątrz. Jak skutecznie nawigować po meandrach korporacji? Według firm technologicznych w przypadku finansów to zespoły innowacji są kluczowymi partnerami w tej relacji, znacznie istotniejszymi niż np. dział IT. I znów – porównując do innych branż – bankowe zespoły ds. innowacji są narzędziem wykorzystywanym przez startupy o ponad 20 proc. częściej niż w przypadku relacji biznesowych z sektorem e-commerce czy FMCG. Te dane mogą wskazywać, że banki przez ostatnie lata odrobili lekcję i nauczyły się, jak sprawnie i systemowo, i, co warto podkreślić, selektywnie, podchodzić do współpracy z młodymi firmami technologicznymi.

## Udział programów innowacji w nawiązywaniu współpracy ze startupami

### 1. Branża finansowa

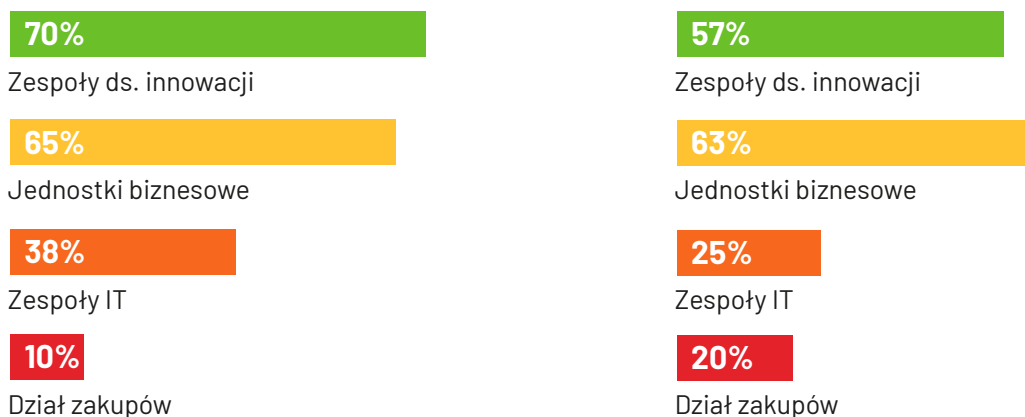
### 2. Poza branżą finansową



## Jednostki współpracujące ze startupami w branży finansowej vs. inne branże

### 1. Branża finansowa

### 2. Poza branżą finansową



## Pilotaż na start

Pilotaż – to słowo klucz w branży finansowej. Jak w żadnej innej ta forma wstępnej współpracy prowadzi do podpisania komercyjnej umowy. Dowodów na pokrycie tej tezy dostarczają liczby. Pilotaże w branży finansowej przeprowadziło 90 proc. przebadanych startupów, które współpracują z bankami. Średnio aż 74 proc. z nich sfinalizowało w ich następstwie przynajmniej jeden pełnoprawny kontrakt, a ponad 20 proc. dzięki pilotażom zawdzięcza ponad pięć deali. Dlatego też startupy, mające klientów na rynku finansowym, traktują pilotaże coraz częściej jako obowiązkowy etap we współpracy. Warto przy tym odróżnić pilotaż od współpracy komercyjnej, co często w kontekście relacji ze startupami jest mylone. Pilotaż dla żadnej korporacji, w tym banku, nie jest celem samym w sobie, a drogą do nawiązania długofalowej współpracy. I właśnie aktywność na tym polu świadczy o selektywności banków i umiejętnym przygotowaniu się na długotrwałą współpracę ze startupami, która zarówno jednej, jak i drugiej stronie przynosi wiele wyzwań i korzyści.



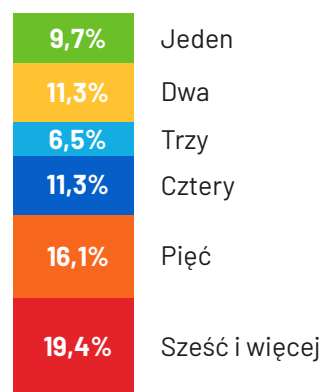
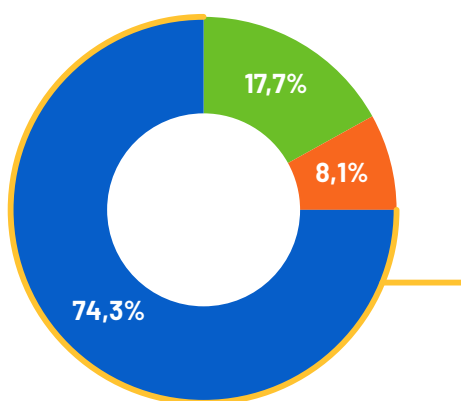
**87 proc. startupów, które współpracują z bankami, przeprowadziło pilotaże w branży finansowej.**

### Pilotaże z firmami z branży finansowej, które przerodziły się w stałą współpracę

Zero: **17,7%**

Nie wiem / trudno powiedzieć **8,1%**

Min. 1 współpraca: **74,3%**

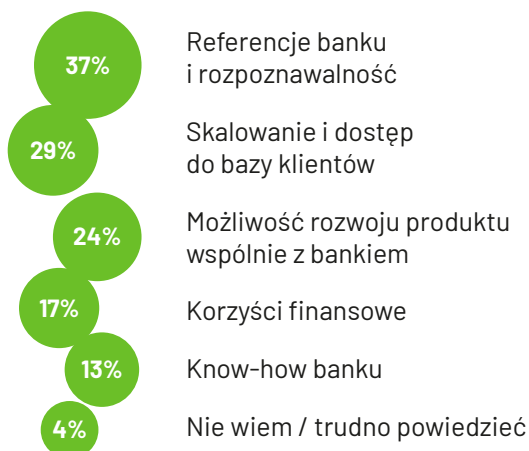


## Bilans wyzwań i korzyści

Czy jednak umowa z bankiem, poprzedzona żmudnym pilotażem jest dla startupu finansowym Mount Everestem, szansą na bezpośredni, duży zarobek? Co może wydawać się zaskakujące, to nie bezpośrednio korzyści finansowe, a zdobycze wizerunkowe wymieniane są jako największe zalety wynikające ze współpracy z bankami. Te ostatnie wskazało niemal 40 proc. badanych, podczas gdy aspekt finansowy na pierwszym miejscu wskazuje jedynie 17 proc. Deal z bankiem ma jeszcze inne zalety: ma dawać dostęp do bazy klientów (29 proc.) i nieść szansę na rozwój produktu wspólnie z bankowymi ekspertami (24 proc.). Jednocześnie, startupy świadome są kosztów, jakie ponoszą, celując w tak wymagającą i regulowaną branżę. Głównym wyzwaniem dla nich są tu czasochłonne i kosztochłonne procesy przebijania się przez procedury i gabinety osób decyzyjnych (41 proc.). Wiele energii pochłania również ustalenie warunków finalnej współpracy i tym samym przebrnięcie przez m.in. działy prawne. Co wydaje się pozytywnym sygnałem, jedynie dla 5 proc. startupów technologie i przestarzała infrastruktura są problemem. Powyższy bilans korzyści i wyzwań, przed którymi stoją startupy chcące współpracować z sektorem finansowym, pokazuje jasno, że choć w krótkiej perspektywie to dość wyboista droga, długofalowo każda ze stron korzysta na takiej współpracy.

## Korzyści i wyzwania płynące ze współpracy z branżą finansową

### 1. Korzyści



### 2. Wyzwania



## Głodni innowacji i otwarcia na startupy

**Joanna Misiewicz**  
/ PKO Bank Polski

**Przemek Kondraciuk**  
/ PKO Bank Polski

FOMO (fear of missing out), czyli obawa przed przegapieniem czegoś istotnego – tak jeden z badanych startupowców zdiagnozował przyczynę coraz większej otwartości sektora finansowego na młode spółki technologiczne.

Z raportu wynika, że coś w tym jest – branża finansowa w Polsce jest głodna innowacji jak niemal żadna inna. Ten apetyt jest jednak przemyślany i wsparty przez gamę skutecznych narzędzi. Pokazują to cyfry – startupy znad Wisły doceniają działania banków w zakresie dedykowanych im rozwiązań. 25% pracujących z bankami firm wskazuje, że sprzedaje swoje rozwiązania do instytucji finansowych właśnie poprzez specjalne programy współpracy ze startupami. Ponadto 70 proc. firm deklaruje, że w finansach po stronie korporacyjnej najczęściej współpracuje z zespołami ds. innowacji. To już standard dla innowacyjnych banków. Dlaczego? Ponieważ specyfika działania tych instytucji sprawia, że wdrożenie tam rozwiązania startupu wiąże się z wieloma wyzwaniami.

## Współpraca szyta na miarę

Główny „nasz” – bankowy – grzech to długi proces decyzyjny. Nie bez znaczenia jest także wysoki stopień uregulowania rynku, a w efekcie – wyśrubowane wymagania stawiane partnerom zewnętrznym. To wszystko sprawia, że każda współpraca ze startupem to żonglerka oczekiwaniami biznesowymi, prawnymi czy związanymi z cyberbezpieczeństwem. Dlatego znaczenia nabiera rola zespołów innowacji, działających dla startupu jako przewodnik po meandrach bankowości i zakamarkach organizacji, sprawiający, że finalnie obie strony mówią tym samym językiem. Tacy ludzie to też niejako pierwszy zespół sprzedażowy startupu w banku. Wdrażanie innowacji wspólnie ze startupami wymaga bowiem niestandardowego, nowego dla banków podejścia. Zazwyczaj szytego na miarę. Efekt? Aż 87 proc. startupów współpracujących z instytucjami finansowymi ma za sobą co najmniej jeden pilotaż w banku. Taką ścieżkę budowy dedykowanego procesu dla startupów podjęliśmy w PKO Banku Polskim, tworząc program partnerstw pod nazwą Let's Fintech with PKO Bank Polski! Bierzymy na siebie rolę przewodnika, tłumacza i biznesowej swatki dla rozpoczynających z nami współpracę młodych firm technologicznych, pozwalając im testować i pilotować swoje rozwiązania wspólnie z bankiem.

## Startupowe must have

A co myślą i mówią startupy, wchodząc w biznesową interakcję z bankami opanowanymi przez FOMO? Otóż coraz lepiej rozumieją swoją wagę dla sektora finansowego i potrafią się cenić. Ponad 40 proc. firm współpracujących z bankami uważa, że ich rozwiązania to wręcz must have dla rynku finansowego. Ich zespoły świetnie rozumieją, że banki nie konkurują już tylko ofertą i tylko między sobą. Napór ze strony GAFA, challengerów czy właśnie startupów zmienia banki na zewnątrz i od środka. Jednym z przejawów tej metamorfozy są więc rozwijane partnerstwa ze spółkami technologicznymi. Współpraca ta najczęściej odbywa się w formule B2B i, jak pokazuje badanie, najczęściej dotyczy takich obszarów, jak: analiza danych, optymalizacja procesów wewnętrznych czy obsługa klienta. Dużo trudniejszą decyzją – przynajmniej dla banku – jest nawiązanie strategicznego partnerstwa z takimi firmami. Z reguły dotyczy ono startupów działających w modelu B2C – dla banku oznacza to więc niejako rezygnację z bezpośredniej relacji z klientem, szczególnie jeśli współpraca wkracza w ich podstawową działalność (np. prowadzenie rachunków czy udzielanie pożyczek).

## Apetyt rośnie w miarę jedzenia

Jak wynika z deklaracji startupów, w praktyce współpraca dużych z małymi to kręta ścieżka. Jednak mało kto z niej schodzi – korzyści z takich bankowo-startupowych duetów są jasne dla obydwu stron. Banki mogą szybciej wdrażać innowacje w obszarach, w których nie mają doświadczenia. Natomiast „młodzi gniewni” doceniają nie tylko pieniądze – za główną wartość współpracy z bankami wskazują zdobytą wiarygodność i referencje. W myśl zasady, że skoro zaufała nam bank, to rynek tym bardziej.



# Co mówią startupy

Punkt widzenia 10 wyjątkowych firm



# Rewolucja napędza się sama



**Tomasz Plata**  
Autenti



## **Autenti to – jak na świat fintechu – niemal dinozaur.**

Powstaliśmy rzeczywiście przed fintechowym boomem w Polsce, już w 2012 r. Założycielem i pomysłodawcą był Grzegorz Wójcik, z którym znamy się od dwóch dekad. To Grzegorz stwierdził – pracując jeszcze w korporacji – że trzeba skutecznie „odpapierzyć” biznes. To był czas, gdy idea paperless święciła triumfy za oceanem, tymczasem w Polsce grzęźliśmy w drukarkach i w fizycznym, tzw. atramentowym, podpisie. Grzegorz wierzył w podpis elektroniczny i we wzrost zaufania do cyfrowych dokumentów. Skrzyknął więc kilku sprawdzonych w biznesie znajomych menedżerów do projektu Autenti. W 2014 r. uruchomiliśmy na rynku naszą platformę w wersji proof-of-concept.

## **Co stanowi o waszej unikalności?**

Zbudowaliśmy platformę do podpisywania dokumentów online, która działa na styku technologii, przepisów prawa i jeszcze jednego, kluczowego dla nas elementu – innowacji. Nadawca dokumentu wysyła go elektronicznie dzięki Autenti, aby odbiorca, np. konsument, kontrahent biznesowy czy współpracownik, mógł ten dokument odebrać na swoim urządzeniu mobilnym lub komputerze i podpisać. Łatwo, szybko, a przede wszystkim skutecznie. Wszystkie te czynności są elektroniczne. No i odbywają się w zgodzie z naszym firmowym lejtymotywem – podpisywanie ma być tak proste, jak jedno kliknięcie, „one click e-signature”.

## **W 2012 r. takie zarządzanie dokumentacją brzmiało jak pieśń o przyszłości. Czuliście, że ryzykujecie wiele?**

Tak naprawdę to do 2016 r. byliśmy zaangażowani w Autenti na 50 proc., bo pracowaliśmy też w innych organizacjach, prowadziliśmy biznesy. To był ciągle taki test, eksperyment, mieliśmy wersję testową, robiliśmy wokół niej marketing, edukowaliśmy rynek. Wreszcie w 2016 r. przyszedł korzystny dla nas moment – zmiany w prawie na poziomie krajowym i europejskim, dotyczące podpisu elektronicznego. Do tego – nieco nieoczekiwanie – wygraliśmy w 2016 r. The Great Pitch Contest i nagrodę w wysokości 100 tys. USD podczas konferencji Wolves Summit, a chwilę później nasz projekt o wartości kilku milionów złotych dostał potężne dofinansowanie z NCBR. I w jednej chwili postanowiliśmy, że wóz albo przewóz. Zaangażowaliśmy się w Autenti na 100 proc. Z początkiem 2017 r. wrzuciliśmy drugi bieg, zbudowaliśmy zespół, skumulowaliśmy kluczowe kompetencje. Machina ruszyła pełną parą.

## Pojawili się klienci?

Tak, ale zanim do tego doszło, wykonaliśmy masę pracy, m.in. odrobiliśmy swoje lekcje i nawiązaliśmy kontakty dzięki takim akceleratorom, jak PwC Startup Collider czy Google Campus Warsaw Residency. Zaczęliśmy korzystać z ich wiedzy i prezentować swoje rozwiązanie przed kluczowymi menedżerami, np. z rynku finansowego. Wzięliśmy – z sukcesem – udział w hackathonie BNP Paribas. Tam nas zauważono, dzięki czemu po kilku miesiącach dostaliśmy zaproszenie do przetargu na wdrożenie rozwiązania w jednym z departamentów banku. Wygraliśmy go, a uznany gracz z bardzo wymagającego rynku bankowego zwalidował nasz produkt, płacąc za niego i używając go na co dzień.

## Koncentrujecie się wokół dużych, korporacyjnych klientów?

Stoimy na dwóch nogach: firmy z sektora MŚP są dla nas również naturalnym i dobrym klientem. Oczywiście, duży bank to tysiące dokumentów, potencjalne wdrożenia w kolejnych segmentach samego banku czy grupy kapitałowej, do której należy, świetne referencje ściągające inne firmy z branży, a także międzynarodowe perspektywy. Ale jednocześnie takim wdrożeniem trzeba na punktach styku mocno się zaopiekować, przeprosować je, nierzadko w kilku scenariuszach. Duży klient wymaga też od nas personalizacji. To trwa i kosztuje. Warto więc patrzeć przychylnie także na mniejsze firmy, płacące mniej, ale i gotowe na rozwiązanie w 100 proc. w formule SaaS. Takie, w których proces decyzyjny liczony jest w godzinach, a nie w miesiącach.

## Mówiłeś o długim czasie, jaki minął, zanim w 100 proc. zaangażowaliście się w Autenti. Skąd ten dystans na początku?

W 2014 r. byliśmy gotowi z produktem i rzuciliśmy go szeroko na rynek, rozdając go w testowym okresie nawet za darmo. Usłyszeliśmy wiele „ale”, w tym to jedno główne, zakorzenione w mentalności – „my tego nie potrzebujemy, radzimy sobie po staremu, drukując na papierze”. Ta konfrontacja była więc na początku bolesna, wąpiliśmy, czy rynek jest gotowy na naszą usługę. Jeden z moich rozmówców, chyba chcąc mnie wyprowadzić z równowagi podczas rozmowy o Autenti, posadził mnie w pokoju pełnym drukarek... Zrozumieliśmy, że pomimo naszej pracy włożonej w produkt i dużej ekscytacji wciąż jesteśmy w połowie drogi. Postanowiliśmy jednak spróbować inaczej, znaleźć inny wytrych do firm. Mówienie językiem korzyści i uświadamianie ryzyka związanego z używaniem dokumentów drukowanych to był pierwszy element.

## A kolejny?

Nie była to niska cena; nawyki trudno zwalczyć jedynie ceną. Gdy już przekonaliśmy klienta do idei, trzeba było nam znaleźć jeszcze osobę, która po stronie organizacji zawalczyłaby o to wdrożenie, wniosła je do spółki niejako na swoich plecach. Nauczyliśmy się znajdować takich „ewangelistów zmian” w organizacjach, którzy mieli równoległe do czynienia z operacjami sprzedażowymi, obiegiem umów czy przygotowaniem dokumentów w firmie. I to był strzał w dziesiątkę. Coraz częściej zdarza się nam dziś, że zaczynamy relacje z dużymi klientami od małych kroków, bezpiecznych dla organizacji, czyli od PoC-a – pilotażowego wdrożenia. Realizujemy go bardzo szybko, w 2, 3 tygodnie maksymalnie, np. w obszarze B2E (business to employee) z dokumentami HR-owymi. Zachęcamy bank, by przetestował rozwiązanie najpierw na swoich pracownikach lub współpracownikach, bo trzeba ich zatrudnić, dać obiegówkę, podpisywać wnioski urlopowe, wysłać PIT-y itp.

## Zaczynacie od małego kroku, ale tak naprawdę gotowi jesteście od razu na większy?

Tak, jednak mamy w sobie pokorę. Praca z dużym partnerem uczy nas, że po naszej stronie musimy wymagać od siebie 110 proc., jeśli chcemy przestać nazywać siebie dalej startupem. Tu nie ma miejsca na błędy

młodości. Procesowo, podejściem do klienta i zaawansowaniem produktu jesteście już dojrzałą, dynamiczną firmą. Jeśli mówimy o sobie per startup to tylko dla korzyści marketingowych, w wyjątkowych sytuacjach. Dla nas jasne jest, że nikt z banku nie podpisze umowy z Autenti, dopóki nie będzie miał pewności, że dajemy odpowiednie gwarancje bezpieczeństwa, dostępności systemu, skuteczności działania. Nasza karta przetargowa to też doświadczenie zawodowe, wiek założycieli, relacje z rynkiem. Nasi klienci, tacy jak Vienna Life, Medicover czy Siemens, nie wzięli się z przypadku.

## **Z rozmów z innymi fintechami wynika, że potrzebują banków, a jednocześnie skarżą się na ich specyfikę działania, przewlekane procesy w nieskończoność. Może nie potrafią zyskać sobie przychylności „ewangelisty”?**

„Ewangelista”, powiedzmy w banku, nie oznacza, że wdrożenie zadzieje się w tydzień czy miesiąc. Oznacza, że można w miarę żwawo animować proces, posuwać go do przodu. Widzimy, że banki chcą, potrzebują i szukają innowacji. A jednocześnie są, jak my ich nazywamy, mamutami.

## **Nie brzmi to jak komplement.**

To nie jest nasycone pejoratywnie. Mamuty, ponieważ są naprawdę duże, stąpają wolno, ostrożnie. Standardowe wdrożenie rozwiązania IT w banku to niemal zawsze pół roku, do roku. Jednak gdy już się uda uzyskać to zaangażowanie, idziemy razem na duże łowy – na rynek mający nawet setki tysięcy, a nierzadko miliony klientów. Choć wcześniej czeka nas jeszcze tzw. grillowanie.

## **Korporacyjny czyściec?**

Nie ma co przed nim uciekać. Warto przez niego przejść. Zdobycie dużego klienta z branży finansowej to wyczyn, precedens. Z całym szacunkiem dla pozostałych firm działających na rynku – jeśli bank mnie zwalidował, to wiem, że robię dobry biznes i wtedy inni też myślą tak o naszej usłudze. Skoro wszystkie działy prawne, compliance, technologiczne, a nawet KNF (ze swą listą wytycznych) zdecydowały, że w banku nie tylko chcą, ale i mogą korzystać z Autenti, to znaczy, że możemy z otwartą przyłbicą atakować najtrudniejsze twierdze.

## **Grillowanie nie bywa stratą czasu?**

Mamy cierpliwość i zrozumienie dla tego typu procesów, sami przecież pracowaliśmy w korporacjach. To jest ich styl, a często i wymóg działania. Trzeba pamiętać, by nie koncentrować się tylko na zdobyciu kontraktu z bankiem i na to przekierowywać wszystkie siły i środki. Na korpo się czeka, a to kosztuje. Zatem warto dywersyfikować swoją ofertę, sprzedając również usługi do MŚP. Do tego, na grillowanie, trzeba się przygotować – znać potencjalnego klienta od podszewki. Myśmy nawet podszywali się pod klientów banków, żeby zobaczyć jeszcze przed prezentacją, jak działają u nich różne „papierowe” procesy.

## **Zatem nie macie w stosunku do banków jako klientów większych wymagań?**

W sferze życzeń – owszem, choć staramy się być realistami. Na pewno brakuje u nich jeszcze większej otwartości na zmianę i traktowania mniejszych firm jak prawdziwych partnerów biznesowych. Innowacje z zewnątrz to przecież dla banków ważny element budowania przewagi konkurencyjnej, optymalizacji i poprawy wizerunku. Na szczęście tu widzimy duży progres w stosunku do tego, co było jeszcze kilkanaście miesięcy temu. Jest w finansach coraz więcej tzw. pozytywnych wariatów, stojących murem za nowymi technologiami. A przecież zazwyczaj fintechom wystarczy ledwie promień zielonego światła od korporacji. Na zasadzie – dobrze, macie trochę przestrzeni dla siebie na start, zróbcie pilotaż, uchylamy drzwi. To na początek wystarczy. Potem rewolucja napędza się już sama i przenosi na kolejne branże.

# Zaproszenie do gry w innowacje



**Anna Streżyńska**  
Carrotspot



## **W waszej grupie jest kilka spółek technologicznych, w tym Carrotspot. Dlaczego w jego przypadku zaprzęgliście technologię akurat do HR-u?**

Było w tym – jak to w przypadku startupów bywa – trochę przypadku. Gdy rusza młoda firma technologiczna, to w dużym stopniu jej początkowym zajęciem jest szukanie modelu biznesowego, który się obroni i pozwoli jej odnieść sukces, oby jak największy. Często na początek sukcesem jest już samo przetrwanie. Stwierdziliśmy, że możemy zaoferować nietypowe usługi, mamy doświadczenie, konkretne osiągnięcia, nazwiska i relacje z rynkiem. A skoro nasz software house z grupy oferował wcześniej usługi w blockchainie, w sztucznej inteligencji i w IoT, to mogliśmy robić bardziej złożony produkt. Carrotspot dedykowaliśmy więc konkretnemu wycinkowi: HR-owi na poziomie zarządczym, menedżerom i wyspecjalizowanym działom w firmach. Czyli wszystkim tym, którzy rozumieją związek pomiędzy sukcesem firmy a dobrostanem zatrudnionych w niej pracowników.

## **Jak rozumiem, ten dobrostan nie oznacza co najwyżej zaawansowanej wersji kalkulatora wynagrodzeń i premii.**

Carrotspot gra w innej lidze. Powstał jako przeciwwaga do znanych wszystkim procesów motywowania pracowników – czyli dość prymitywnego skłaniania ich za pomocą benefitów do tego, żeby przez chwilę więcej pracowali i kręcili wyższe KPI. Powstał po to, by pracownicy rzeczywiście czuli się tak dobrze w firmie, żeby utożsamiać swój interes z interesem firmy. Dlaczego? Bo czują, że firma daje im możliwość zaspokojenia różnych życiowych aspiracji, nie tylko zarobienia większej liczby pieniędzy. Wtedy właśnie w pracownikach powstaje idealna kompozycja lojalności, kreatywności i wydajności. Zatem Carrotspot to platforma szukająca dla pracownika szytych na miarę programów motywacyjnych. Zresztą najpierw budowaliśmy ją z myślą o naszych pracownikach. Stąd też wzięła się np. tokenizacja, pozwalająca na natychmiastowe nagrodzenie i przypisanie nagrody do konkretnego zadania. W Carrotspot firma może sprawić, by nagrodą były dostępne jej zasoby, np.: miejsce parkingowe, sala konferencyjna na prywatny użytek czy ekstra dzień wolny, ale ogromny nacisk stawiamy na docenianie niematerialne.

## **Kto jako pierwszy, zewnętrzny klient podchwycił ten pomysł?**

Iwona Wencel, wiceprezes Wirtualna Polska Holding ds. HR. To Wirtualna Polska była naszym pierwszym testowym klientem, a Iwona Wencel poświęciła nam mnóstwo czasu, żeby pokazać całą mechanikę relacji

w takiej złożonej firmie. To pozwoliło podnieść nasz produkt na nowy poziom. Ona też była pierwszym odbiorcą, czytelnikiem naszych pomysłów, namówiła nas na start w konkursie HR Tech, gdzie przebiliśmy kilkadziesiąt innych startupów i z pierwszego miejsca rozpoczęliśmy trzy pilotaże. Bardzo nam pomogła.

### **Pracujecie ze sobą do dziś?**

WP zdecydowała się na inną platformę, mającą benefity sportowe. Wybrane rozwiązanie było gotowe do pełnego wdrożenia, my dopiero „wygrzewaliśmy” całość. Dla nas benefitem był już sam fakt, że ktoś tak wysoko postawiony w korporacji i tak dobrze zorientowany w tematyce, a zarazem życzliwy, poświęcił nam tyle czasu. Wierzę, że w taki czy inny sposób będziemy w przyszłości jeszcze współpracować.

### **Wasza przyszłość to także więcej niż polski rynek?**

Zaczynamy penetrować rynki zagraniczne. Dostaliśmy możliwość rozmowy z wielkimi, naprawdę gigantycznymi korporacjami finansowymi typu J.P. Morgan czy Citi. Dyskutujemy z nimi na temat naszego produktu, dostajemy bardzo dużo konkretnych, kluczowych informacji zwrotnych, wskazówek, w jaki sposób globalizować. Bo on musi być uniwersalny, ale i dopasowany zarówno do różnic kulturowych, jak i prawnych. Z zagranicy słyszymy też, jaki tkwi w nas potencjał.

### **Wyróżniacie się?**

Tak. Zarówno na rynku, jak i w działach HR brakuje takich technologii jak nasza. Brakuje narzędzi naprawczych i zapobiegających rotacji, diagnozujących problem HR-owy, zanim dojdzie do jego eskalacji. W Carrotspot poszliśmy zdecydowanie dalej niż lokalna konkurencja. W Polsce większość rozwiązań koncentruje się na platformach benefitowych, na których można wybierać różne korzyści. Ale one nie pracują z człowiekiem. Tymczasem dla nas praca z człowiekiem to DNA. Tu korzystamy m.in. z eksperckiej wiedzy naukowców z Uniwersytetu SWPS. Oni pomagają nam konstruować ankiety, budować programy badawcze, diagnozujące potrzeby konkretnych firm. Ludzkie potrzeby. Czasem żartuję więc, że jesteśmy raczej firmą HR-ową, genialnie stosującą narzędzia cyfrowe.

### **Doceniają to także klienci z segmentu finansowego?**

Tak, to nasz bardzo ważny segment. A zarazem bardzo trudny.

### **Dlaczego ważny?**

Choć może tego na pierwszy rzut oka nie widać, instytucje finansowe mają wewnętrznie burzliwy okres, dotyczący zwolnienia na dużą skalę. Łączy się to m.in. z procesem cyfryzacji w finansach, nabiera on dynamiki, do tego dochodzą konsolidacja operacji typu back office i konsolidacja samych instytucji. Gdzie tu nasza rola? My pomagamy pracodawcy zapanować nad kryzysami, które dotyczą zespoły objęte zmianami, zwolnieniami, restrukturyzacją. Pozytywne jest to, że w bankach ludzie dobrze rozumieją korzyści wynikające z takich narzędzi jak Carrotspot, pracownicy są świadomi i aktywni. Stawiają pracodawcy mądre wymagania. I nie są zamknięci na technologię.

### **A dlaczego zatem to trudny partner?**

No właśnie – technologia. Część struktur w bankach spowalnia wdrażanie innowacji technologicznych, wiążąc je z postępowaniem automatyzacji procesów w tym sektorze i przyszłymi... zwolnieniami. Technologia też bywa blokadą z innej strony, bo my pracujemy w chmurze. A banki boją się chmury, KNF wydał swoje stanowisko na temat chmury w relacji z danymi klientów, zresztą wcale niezamykające rynku na chmurę, tylko stawiające wymagania. Tymczasem nasz produkt w ogóle nie dotyczy danych klientów, to są tylko

wewnętrzne procesy bankowe. Zatem stanowisko KNF w ogóle go nawet nie dotyka. A mimo wszystko podpadamy pod masę procedur, ostrożnościowo, co oznacza długie miesiące pracy nad umową.

## **A jednak z nimi pracujecie. Korzyści przeważają nad kosztami.**

Z racji moich poprzednich zajęć dobrze znam specyfikę działania banków, ich wymogi formalne – poniekąd systemowo potrzebne – i wysoki poziom technologiczny. Instytucje finansowe oczekują rozwiązań na wysokim poziomie, m.in. UX-owym, nieodstającym od tego, co same proponują milionom klientów. W końcu technologicznie polskie banki to światowa elita, są liderami także pod kątem innowacyjności. Budują akceleratory, korzystają z blockchaina w praktyce, budują piaskownice regulacyjne, wyjęte z regulacji krajowej, gdzie można ćwiczyć różne rozwiązania i sprawdzać ich bezpieczeństwo, stabilność. Tu odbieramy na tych samych, blockchainowych falach.

## **Jakieś wskazówki dla bankowców, jak pogłębić relacje ze startupami?**

Po pierwsze – ludzie. Banki muszą edukować ludzi wprowadzających do środka innowacje z zewnątrz. Tak, aby prostować ścieżki startupom i samemu móc szybciej korzystać z benefitów technologii, zanim nie staną się one przestarzałe lub ich twórcy nie zakotwiczą się u konkurencji. Do tego dochodzi wspólnota celu: bardzo często spotykamy w bankach „hamulcowych” czy wrogie frakcje o przeciwstawnych celach. Naszym celem, jako startupu, jest skuteczne wdrożenie, a na to składają się np. testowanie produktu i dostęp do ludzi, którzy będą z niego korzystali, możliwości modyfikacji rozwiązania po ich feedbacku czy zmianach w regulacjach. Więc nie bójmy się zmian w projekcie, nawet tych nieplanowanych. A jednocześnie bądźmy gotowi, aby zapłacić za nie startupowi. Nie dobrym słowem, ale w złotówkach.

## **A w drugą stronę – jest coś niepoliczalnego, co startup może dać nie tylko bankom, lecz także korporacjom, dużym organizacjom?**

Świeżość, wdzierającą się do samego środka tych instytucji. Startupy niosą zdrowy ferment. Wysyłają jasne komunikaty: „Myśl inaczej!”, „Wyjdź z tej ciasnej procedury”, „A może wcale nie masz racji?”. Na początku to jest zawsze takie „a co on mnie będzie uczył, przecież ja w tym siedzę całe życie”. Startup wysyła do korporacji zaproszenie do przygody – to zawsze działa, nie tylko w sektorze bankowym. Trzeba wciągać ludzi w swoją grę i przygodę, ale nie dla samej gry, lecz dla konkretnych efektów, pozwalających zachować wysoki standard usług i nasze polskie liderowanie na rynku np. usług bankowych czy telekomunikacyjnych. Zaproponować im zarówno intelektualną przygodę, jak i późniejszy udział w wyniku. Tak żeby mogli się też nim cieszyć i być z niego dumni.

# W innowacjach lepiej przeproszać, niż prosić



**Maja Schaefer**  
Chatbotize

**chatbotize**

**Zwykle zanim startupowe rozwiązanie zyska aprobatę dużego klienta, jego autorzy muszą się sporo napocić. Tymczasem wam poszło jak z płatka.**

W jakimś sensie tak, choć – pracując np. z branżą finansową w Polsce – dociera do nas, że proces decyzyjny to nierzadko długa i wyboista droga. Mimo to zaczęliśmy szybko i sprawnie. Już pod koniec 2017 r., gdy rozwijałam software house i dostarczałam dedykowane oprogramowanie dla poszczególnych klientów, obserwowałam rosnący trend komunikacji przez czat, szczególnie w przypadku milenialsów i generacji Z. Spotkałam się wówczas z naszym zaufanym klientem, InPostem, aby zaproponować zautomatyzowanie procesów w kanałach tekstowych i tym samym odciążyc dział obsługi klienta z odpowiedzi na powtarzalne pytania w trakcie intensywnego okresu przedświątecznego. Zgodził się.

**To wtedy narodził się Chatbotize?**

W tamtym momencie nie był to finalny produkt, a wdrożenie dla jednego klienta. Projekt okazał się sukcesem i przyniósł InPostowi spektakularne rezultaty, co zachęciło nas do stworzenia rozwiązania generycznego, dostępnego dla szerokiego grona klientów dzięki obniżeniu kosztu wdrożenia poprzez zastosowanie dystrybucji w modelu Software as a Service. W ten sposób drastycznie obniżyliśmy próg wejścia dla chętnych do przetestowania takiego rozwiązania.

**Na ile jest ono potrzebne i unikalne?**

Usprawnienie komunikacji w kanałach czatowych oznacza wprowadzenie automatyzacji, ale też wykorzystanie tego typu interfejsu do budowania relacji z potencjalnymi klientami, angażowania ich i sprzedaży. Jednocześnie automatyzacja oznacza odciążenie działów obsługi klienta z odpowiadania na powtarzające się pytania. Rozwiązanie świetnie sprawdza się również w usprawnieniu komunikacji wewnętrznej w firmie, stając się centralnym źródłem dostępu do przydatnej wiedzy. Podsumowując, z jednej strony klienci oszczędzają dzięki automatyzacji, z drugiej – zarabiają dzięki budowaniu długofalowych relacji.

## **Rośnięcie na fali tej InPost-owej renomy?**

Wdrożenia u rozpoznawalnych marek oczywiście pomagają nam przekonać kolejnych klientów, ale rośnięmy dlatego, że odpowiadamy na realne potrzeby i najbardziej palące problemy dużych organizacji. W tym momencie firmy nie stoją już przed pytaniem: „Automatyzować, czy nie automatyzować?”, a „Jak zautomatyzować najefektywniej, zyskując przy tym na satysfakcji klienta?”. Nasza filozofia działania polega na nieustannej nauce. Uczymy się od siebie nawzajem w zespole, uczymy się w akceleratorach. Ale najwięcej uczą nas klienci, z którymi nieustannie pracujemy nad rozwojem produktu i dostosowaniem go do ich zmieniających się potrzeb. Mówimy tu także o klientach spoza Polski, m.in. z CEE, ale i z Wielkiej Brytanii czy nawet Kenii.

## **Ten ostatni kierunek brzmi bardzo egzotycznie.**

Wbrew pozorom destynacje takie jak Afryka czy Ameryka Południowa są dla innowacji bardzo obiecujące. Szczególnie dla tych związanych z szeroko pojętym mobile. Pokuszę się tutaj o porównanie do rynku finansowego Europa vs Stany Zjednoczone. USA są pionierami rynku finansowego, jednak utknęły na etapie czeków. Europa, z naciskiem na Europę Środkową i Wschodnią, wprost z obrotu gotówką przeskoczyła na płatności internetowe i związane z tym innowacje. Zwyczajnie ominęliśmy pewien etap. Podobna sytuacja ma miejsce w krajach Ameryki Południowej czy Afryki – niewielu obywateli ma komputery, ale większość dysponuje smartfonem. Dlatego płatności mobilne czy usługi dostępne z poziomu aplikacji na telefon są tam oczywistością. Komunikatory internetowe rozwijają się nawet dwa razy szybciej niż na innych rynkach. WhatsApp czy Messenger to wiodące aplikacje, a co za tym idzie – ogromny potencjał dla firm, które szukają kanałów dotarcia do potencjalnych klientów.

## **Choć najwięcej klientów macie z Polski.**

Myślenie w kategoriach Polski jako wymarzonego rynku jest niebezpieczne. To rynek na tyle duży i zaawansowany, że pozwala rozwinąć dobrze prosperującą firmę, dlatego może ograniczać w rozwoju. Gdy spojrzymy na innowacyjne firmy z globalnym sukcesem, to widzimy, że często pochodzą z bardzo małych krajów i ich myślenie od dnia zero jest skierowane globalnie. To prawda, w tym momencie najwięcej naszych klientów to polskie firmy i polskie oddziały globalnych korporacji. Traktujemy to jako pierwszy krok. Wspomniane firmy stanowią dla nas pomost na świat, czyli do swoich oddziałów na innych szerokościach geograficznych.

## **Czy wasze globalne ambicje oznaczają zapowiedź wyprowadzki z Polski?**

Polska jest krajem intensywnie rozwijającym się, doskonałym do wdrażania innowacji, ale przede wszystkim opracowywania innowacyjnych rozwiązań. Mamy dostęp do wykwalifikowanej kadry, fantastycznych programistów, dzięki którym możemy budować technologię dużo taniej i lepiej niż nasi konkurenci za granicą. Jesteśmy szybcy i elastyczni. Ale matematyka nie kłamie – za granicą sprzedajemy nasze rozwiązania za wyższe stawki, a wisienką na torcie jest sam proces decyzyjny, który jest zauważalnie krótszy dzięki bardziej liberalnej interpretacji regulacji prawnych. Nie wspominając o rynkach, którym obce jest pojęcie RODO. Mimo to nie zamierzamy rezygnować z polskiego klienta i na pewno naszą główną siedzibą i centrum innowacji będzie Polska.

## **Jak wyraźne są to różnice?**

W kontekście procesowania umowy to zagranica jest kilkadziesiąt procent szybsza. Choć przecież tam również obowiązują RODO i tysiące innych przepisów. A jednak korporacje za granicą, nawet na Słowacji czy w Czechach, mają taką mentalność, że wolą coś wprowadzić szybciej i potem ewentualnie doszlifować to prawnie. Jak sami mówią: wolą przeproszać, niż prosić.



## Może nie ma tu takiego zapotrzebowania na chaty?

Przeciwnie – to jak najbardziej realna potrzeba biznesowa na rynku finansów. Według naszych analiz to właśnie branża finansowa najbardziej potrzebuje automatyzacji, szczególnie w obszarze obsługi klienta, procesów wewnętrznych czy onboardingu nowych pracowników. Z całego spektrum rozwiązań, które oferujemy, najtrudniej przekonać nam banki do kontaktu z klientami przez aplikację Messenger. To delikatne kwestie, które w polskim prawie lewitują poniekąd w szarej strefie. Na szczęście to już się zmienia. Aplikacje z rodziny Facebooka (Messenger, WhatsApp, Instagram) coraz lepiej odpowiadają na potrzeby i wątpliwości instytucji finansowych. My również umacniamy swoją pozycję i wiarygodność, m.in. dzięki udziałowi w programie dla startupów PKO Banku Polskiego.

## Jednak wciąż jest tu wiele „ale”.

Jeśli czeka nas długi i kosztowny proces decyzyjny, mnóstwo spotkań i analiz prawnych, to oznacza to tylko tyle, że koszt wdrożenia dla klienta musi być większy. Dla startupów takich jak Chatbotize, które kierują swoją ofertą do dużych organizacji, w tym finansowych, dobrym rozwiązaniem są strategiczne partnerstwa z firmami mającymi już głębokie relacje biznesowe z bankami czy towarzystwami ubezpieczeniowymi. Wtedy możemy skoncentrować się na tym, w czym się specjalizujemy – dostarczaniu wartości dla klienta.

## Naprawdę wdrożenie w banku to taka ścieżka zdrowia?

Cały czas koncentrujemy się na negatywach, ale gdyby było tak źle, to nie zdecydowalibyśmy, że branża finansowa jest tą, na której najbardziej chcemy się skupiać w Chatbotize. W dużych organizacjach, zwłaszcza w bankowości, obserwujemy powstawanie działów innowacji, których naczelnym zadaniem jest obserwacja rynku, tzw. scouting startupów, dobieranie rozwiązań i ich wdrażanie. To bardzo pomocne i zdecydowanie przyspiesza cały proces, ponieważ taki dział staje się naszym ambasadorem marki wewnątrz korporacji.

## Na co jeszcze w czasie technologicznej rewolucji powinny zwrócić uwagę firmy z sektora finansowego, by nie zostać z tyłu?

Mam poczucie graniczące z pewnością, że banki nieco po omacku podchodzą do grupy najmłodszych klientów. Prowadziliśmy intensywne badania nad tą właśnie grupą i wniosek jest jednoznaczny – instytucje finansowe kiepsko odpowiadają na ich potrzeby. To na pewno wyzwanie, któremu muszą sprostać w najbliższych latach, aby wygrać wojnę o klienta młodego pokolenia, który przecież dorasta i za moment będzie tym przynoszącym największe przychody. Drugim wyzwaniem jest oczywiście odpowiedź na rosnące koszty obsługi klienta, które związane są z coraz wyższymi pensjami, ale też epoką cyfryzacji, w której żyjemy. To często od jakości odpowiedzi i czasu jej udzielenia zależy, czy klient będzie naszym ambasadorem, czy wrogiem. Szybkość absorpcji innowacji od startupów może okazać się kluczowa w tej grze o najwyższą stawkę – serce i portfel klienta.

# Startupy poderwą korporacje do sprintu



**Krzysztof Sobczak**  
Emplocity



## **Twoja praca to tworzenie botów, szukających ludziom... pracy. Brzmi nieco jak science fiction.**

Coraz więcej ludzi i firm docenia dziś efekty pracy botów, napędzanych sztuczną inteligencją. Ale gdy zaczynaliśmy te 5, 6 lat temu, to nasi rozmówcy robili naprawdę wielkie oczy. Teraz nasz Emplobot szuka ludziom pracy, karmiąc się autorskimi algorytmami i posiadając m.in. inteligencję w zakresie przetwarzania języka naturalnego. Do tego działa niczym marketplace – wspiera osoby szukające pracy i jednocześnie daje efektywne narzędzie firmom poszukującym idealnie dopasowanych pracowników.

## **Gdy zaczynaliście, takie rozwiązanie gdzieś istniało?**

Tak naprawdę temat zrobił się gorący 2, 3 lata temu, wraz z postępem technologii, która po prostu stała się osiągalna i skuteczna. W tym czasie, gdy zaczynaliśmy, istniało jednak coś innego – moje poczucie słabości procesowej w rekrutacji.

## **Wysyłanie dziesiątek CV i dostawanie dziesiątek nietrafionych ofert?**

Dokładnie. Przecież istotą właściwej rekrutacji jest precyzyjne i szybkie połączenie odpowiednich kandydatów z właściwym pracodawcą. Sztuczna inteligencja rozwijana w Emplocity to potrafi: likwidujemy element frustracji na rynku pracy, dostarczając dla niego narzędzia do automatyzacji procesów pozyskiwania kandydatów tzw. sourcingu. Emplobot jest kluczowy także we wstępnej selekcji, nazywanej w branży pre-screeningiem.

## **Kandydatów ani rekruterów nie odstrasza ten niejako odhumanizowany proces rekrutacyjny?**

Spójrzmy na ofensywę komunikatorów, np. WeChata w Chinach czy Messengera. Tekst staje się dominującym środkiem komunikacji, ludzie są gotowi prowadzić dialogi tekstowe z poziomu smartfona i o ile bot po drugiej stronie rozumie ich język naturalny, o tyle nie mają wielkich oporów, by wykorzystywać wysyłanie wiadomości na czacie jako elementu rekrutacji. Oczywiście, zakładam, że w dłuższej perspektywie do gry w HR-ze wejdą także boty rozpoznające głos.

## **Kto był tym pierwszym, który uwierzył w to, że nowa fala nadchodzi?**

Budimex zaczął korzystać z Emplobota w marcu 2018 r. To był moment zwrotny, kluczowy. To był pierwszy, wymierny dowód na to, że rzeczywiście to, co robimy, ma sens. Oczywiście, wcześniej mieliśmy też wsparcie i zaufanie od inwestorów, granty unijne oraz świetny zespół. Jednak nie czarujmy się – Emplobot powstał po to, by używały go firmy i kandydaci. Zatem każdy kolejny klient dodawał nam pewności siebie. Dziś jest ich już kilkudziesięciu. Przełomowe są też chwile, gdy słyszę, że nasz bot był czymś świetnym i skutecznym asystentem przy poszukiwaniach pracy, a także gdy rekruterzy mówią o Emplobocie per supermoc. To nas napędza.

## **Budimex dostał tę supermoc od pierwszego dnia?**

Na pewno coś ryzykował, musiał podjąć wysiłek bycia niejako ojcem chrzestnym przy naszym rynkowym debiucie. A jednocześnie, dzięki temu zaangażowaniu na początkowym etapie, Budimex mógł wypracować z nami sporo rzeczy, rozwiązań, dopasowanych do jego potrzeb, które potem stały się standardem naszej usługi. To był jego przywilej.

## **Jego śladem podążają kolejne firmy, koncerny, korporacje?**

Ta machina ma tendencje do samonapędzania się. Na pewno fakt, że Emplobot pracuje np. dla dużego banku, działa na wyobraźnię nie tylko konkurencji. Ale z drugiej strony sprzedaż jest wciąż dla nas dużym wyzwaniem, bo rzeczywistość skrzeczy. Dziś każdy menedżer pytany o innowacje kiwa twierdząco głową. Ale praktyka pokazuje, że nie możemy popadać w samozadowolenie i oczekiwać, że biznes sam nas zrozumie i zacznie używać.

## **To znaczy?**

Są nieraz takie momenty, że na spotkaniach w dużych firmach jesteśmy traktowani niejako z pobłażaniem, jako zabawka, gadżet, a nie jak rozwiązanie pomagające rozwiązywać skomplikowane wyzwania na linii przedsiębiorstwa – pracownicy. Oczywiście mamy cierpliwość, edukujemy rynek. Znamy swoją wartość i potencjał – dowodem na to jest m.in. wsparcie od inwestorów czy NCBR. To pozwala nam takie wyzwania traktować jako szansę, a nie problem.

## **Widzicie zatem dla siebie szanse również poza Polską?**

Z taką myślą powstaliśmy i działamy. Obecnie mamy co prawda klientów tylko z Polski, ale wierzę, że to tylko pierwszy etap. W naszej strategii zapisaliśmy plany wejścia na pięć rynków Europy Zachodniej i do Stanów Zjednoczonych – to jeszcze w 2020 r. Zabrzmi nieskromnie, ale tak jest: budujemy projekt globalny. W swoim obszarze chcemy być najlepsi na świecie.

## **A w Polsce macie jeszcze coś do udowodnienia?**

Jasne, tu jest jeszcze sporo do zrobienia i nie zamierzamy się z tym kryć. Jednak nałożmy na to inną perspektywę – podzielności uwagi. Możemy zatem koncentrować siły tylko na Polsce, maksymalizując, próbując, zdobywając przyczółki, pozwalające nam zarabiać i utrzymywać rozwój firmy na skalę lokalną. Przy czym tło jest takie, że taki rozwój oznacza skrzyżowanie szabel z tutejszym hegemonem, czyli grupą Pracuj i dalsze uświadamianie instytucji w kwestii wyższości technologii nad tradycyjną papierologią. Tymczasem mamy potencjał na dużo więcej – także poza Polską nie brakuje żywo zmieniających się, otwartych rynków z dobrymi marżami i wysoką absorpcją nowych technologii. Firmy ze Skandynawii czy z Wysp Brytyjskich wręcz same zapraszają nas na rozmowy. Oczywiście, np. Niemcy są bardzo hermetyczne, ale jednocześnie mają potencjalnie duże potrzeby, które możemy zaspokoić w kontekście liberalizacji niemieckiego rynku pracy np. dla Ukraińców. Szukamy więc tam swojej szansy, tak żeby wpisać się w ten trend.

## **Za Odrą czy na Wyspach też będziecie szukać dużych firm?**

Tak, to nasz naturalny partner, mniej więcej 90 proc. naszych klientów. W Polsce te firmy są najczęściej z sektora finansowego, ubezpieczeniowego. I to nie jest tak, że sami ich szukamy. Branża finansowa w Polsce jest bardzo aktywna na polu pozyskiwania innowacji, przeszła już z fazy deklaracji, ogłaszania, do etapu zamieniania słów w czyny. Banki, ubezpieczalnie widzą, że AI w rekrutacji jest szansą i jednocześnie mają świadomość, że nie są w stanie w rozsądnym budżecie oraz czasie stworzyć samemu narzędzi tej klasy. Dla dużych firm stworzenie innowacji w formule wewnętrznej – jeśli nie jest to w nurcie ich core businessu – to problematyczny proces. Wtedy właśnie są potrzebne gotowe, elastyczne rozwiązania od firm technologicznych, takich jak my.

## **Skoro są tak otwarte, to rozumiem, że współpraca i wdrożenia idą szybko, bank za bankiem?**

Bywa różnie. Zwykle nasz kontakt zaczyna się od kilku spotkań twarzą w twarz i dość szybko klaruje się, w jakim tempie sprawy się potoczą. Zdarzyło się, że stanęliśmy na głowie, by ledwie w kilka dni podpiąć Emplobota do dużej instytucji. Wiadomo, entuzjazm klienta szybko udziela się startupowi, który jest w stanie zrobić wtedy naprawdę wielkie rzeczy. Ale nierzadko wpadamy w procesową karuzelę, czyli 3, 4, a czasem nawet 7 miesięcy spotkań, pytań, pieczętek...

## **Wiecie już, którądy najskuteczniej jest się „włamać” do korporacji?**

Najłatwiej przez działy HR, które jednak często mają najmniej siły przebicia się wyżej. Choć zauważam, że z kwartału na kwartał HR-y zyskują punkty w korporacyjnych hierarchiach. W bankach dobrym punktem zaczepienia są oczywiście działy innowacji, transformacji cyfrowej. Na tle innych branż to właśnie finanse mają świadomość i zasoby do inwestycji w technologię. Jest to widoczne także w ten sposób, że np. ze strony banków dostajemy dużo wartościowego feedbacku, wyrozumiałości i wsparcia w sferze PR w mediach. To także dla nas forma uwiarygodnienia się w oczach innych. Doceniamy również współpracę w formule partnerskiej, gdzie wzajemnie wymieniamy się wiedzą, pomysłami i podobnie rozumiemy dynamikę, jaka towarzyszy tworzeniu innowacji.

## **Choć przydałoby także przyspieszenie procesów w finansach?**

W wielu instytucjach absolutnie tak. Dla banku pół roku wdrożenia to zwykły proces. Dla startupu to często epoka, startupy są tu i teraz, gotowe do działania – o ile mają rozwiniętą technologię i poziom świadczenia usług. Jeśli startup ma mocną, sprawdzoną technologię i organizację, to jest gotowy na naprawdę wymagające projekty z dużym partnerem. Ale zarazem potrzebuje adekwatnej gotowości z drugiej strony. Nie chodzi o taryfę ulgową poprzez obniżanie standardów wejścia dla startupów, a o przygotowanie ścieżki do sprintu zamiast rekreacyjnego spaceru. Jest tyle wyjątkowych rzeczy, które korporacje mogą zrobić wraz ze startupami, że szkoda tracić czas i energię na „procesowanie procesu”. Trzeba działać!

# Bank a startup, czyli lekcja efektywnej współpracy



**Aleksander Kijek**  
Nethone

**Nethone**

## W Nethone twierdzicie, że Internet nie jest globalną wioską?

Cóż, to, że możemy w sekundę zrobić przelew czy wysłać e-mail, nie oznacza, że internauci mają ze sobą osobiste relacje niczym w realnej wiosce. W wirtualnym świecie możemy być anonimowi, a nawet podszywać się pod czyjąś tożsamość. Są jednak możliwości, by tę niedoskonałość globalnej wioski naprawić – rozwiązaniem jest Nethone. Powstaliśmy po to, by pomóc biznesowi ulepszyć sieć i oczyszczać ją z oszustów. Nethone pomaga decydować, czy dany użytkownik jest tym, za kogo się podaje. Mamy klientów, którzy sprzedają online swoje produkty bądź usługi, i to na nich ciąży odpowiedzialność sprawdzania, czy przypadkiem nie sprzedają ich komuś, kto wykradł dane karty używanej w transakcji. My widzimy, kto wchodzi do Internetu w kominiarce, a kto nie.

## W jaki sposób?

W naszej technologii wspieramy się uczeniem maszynowym. Analizujemy ponad 5 tys. zmiennych w czasie poniżej 2 s i na tej podstawie oceniamy użytkownika. Jesteśmy w stanie sprawdzić, czy ktoś, kto się loguje, to jest ta właściwa osoba, czy może to ktoś, kto ukradł login i hasło. Patrzymy, jak ta osoba się zachowuje w sieci, czy używa tego samego urządzenia co zwykle, w jaki sposób i w jakim tempie wpisuje hasło, jakiej używa przeglądarki... Jeśli nasze modele wskażą rozbieżności, to odpowiednio je ocenią i wymuszają dodatkową identyfikację albo zablokują taką transakcję. Instytucje finansowe, a także wszyscy gracze operujący online bardzo potrzebują tego typu rozwiązań. Firmy automatyzują wiele procesów bezpieczeństwa, ale nawet gdy samodzielnie przeprowadzają weryfikację, to zapewniamy naszym partnerom szeroki kontekst przeprowadzanych działań oraz kluczowe wnioski, potrzebne do podjęcia ostatecznej decyzji, czy dana transakcja jest oszustwem, czy nie.

## Robotyzujecie te procesy?

Tak bym tego nie ujął, ponieważ człowiek i jego pomysłowość wciąż są niezbędne. Natomiast na pewno czynimy je bezpieczniejszymi i wydajniejszymi. Wbrew obiegowej opinii uczenie maszynowe jest niezbyt zaawansowane. Owszem, jest w stanie przeprosocować bardzo dużą liczbę danych w bardzo krótkim czasie, ale nie jest przy tym kreatywne. Dlatego tak duże znaczenie ma czynnik ludzki w postaci data scientistów, przypisanych do poszczególnego klienta. To oni, rozumiejąc potrzeby biznesowe klienta, tak modelują dane, aby niemalże na tacy podać tę wiedzę uczeniu maszynowemu. Uczenie maszynowe samo sobie nic nie wymyśli.

## Nethone wymyśliliście wy?

Tak. Nasze DNA ściśle wiąże się z Daftcode, największą w Polsce firmą działającą w modelu venture building, która samodzielnie realizuje wszystkie etapy powstawania i wdrażania projektów – od koncepcji przez development, aż po wprowadzenie danego produktu na rynek. Przy jednym z nich pojawiła się bardzo konkretna potrzeba rynkowa, czyli sprawdzanie wiarygodności osób zawierających transakcje w sieci. W ten sposób, nieco w tle, zaczęliśmy budować rozwiązanie chroniące płatności; rozwijaliśmy je krok po kroku. Pewnego dnia nasze rozwiązanie dojrzało na tyle, że można było je zaoferować zewnętrznemu klientowi. Ponieważ potencjał był olbrzymi, założyliśmy nową firmę, która od 2016 r. działa na własny rachunek.

## Trudno było odciąć się od spótki matki?

Ta decyzja o wejściu w dojrzałość to nigdy nie jest łatwy moment. Ale szukając najlepszego przygotowania do samodzielnego biegu, aktywnie braliśmy udział w wybranych zagranicznych programach akceleryacyjnych, organizowanych m.in. przez francuski Thales i Plug and Play z Doliny Krzemowej. Do tematu podeszliśmy punktowo, skoncentrowaliśmy się na wybranych branżach, w których działamy. Stwierdziliśmy, że na początek strategicznie skupimy się na bardzo konkretnej branży, czyli na fraudach w branży podróżniczej. To pozwoliło nam zdobyć pierwszego klienta nie w Polsce, a od razu za granicą. Jednak i tak, pomimo treningu oraz wiedzy, odcięcie pępownicy było wyzwaniem. Po czasie widzę, że wybraliśmy dobry moment. Ten proces dodał Nethone pewności siebie i dynamiki w działaniu.

## Taki był plan?

W temacie fraudu w kanałach online – tak. Od razu trafiliśmy na radar firm z Ameryki Południowej, gdzie w segmencie online travel jest dużo oszustw. Ale np. w przypadku instytucji finansowych najwięcej klientów mamy z Polski. Tu czujemy się mocni, bo jesteśmy przecież „stąd”, a na rynku nie ma analogicznego, konkurencyjnego rozwiązania made in Poland. Do tego kultura startupowa naprawdę zaczyna się w Polsce rozkręcać, zyskując wśród dużych graczy coraz więcej entuzjastów. Poziom IT i całej branży fintech w Polsce jest na bardzo wysokim poziomie. Ostatnio zintegrowaliśmy się z polską firmą w zaledwie 2 tygodnie – od momentu opracowania dokumentacji, przez testy, po przejście na tzw. produkcję! Absolutny rekord świata.

## Ideał?

Nie zawsze jest różowo. Przykładowo, polską specyfiką są negocjacje, ale te dotyczące głównie ceny, a nie jakości, zakresu czy korzyści z wdrożenia. To trochę szkodliwe, bo gdy koncentrujemy się na cenie, to niejednokrotnie kosztem rezygnacji z poziomu usługi. Tymczasem w przypadku bezpieczeństwa w sieci trudno iść na kompromisy. Na szczęście w Nethone zawsze pilnujemy zasady win-win, tak więc każda ze stron jest zadowolona ze współpracy.

## Z kim zatem pracujecie?

Obsługujemy duże podmioty z branży turystycznej i e-commerce, takie jak: działająca w blisko 30 krajach grupę eSky, największe brazylijskie linie lotnicze Azul, Polskie Linie Lotnicze LOT czy międzynarodowy, multibrandowy butik odzieżowy. Od początku 2018 r. firma aktywnie współpracuje z sektorem finansowym, w tym Grupą ING. Wspiera także wiodące instytucje pożyczkowe. „Glejt” od linii lotniczej czy banku uwiarygadnia nas jako biznesowego partnera, ponieważ daje jasny sygnał, że duża instytucja nam zaufała w tak krytycznym obszarze swej działalności. To działa na wyobraźnię innych potencjalnych partnerów. Korporacje nie dają nam szybkiego zwrotu z inwestycji, ale dają nam zaufanie. A to równie istotna wartość, szczególnie dla dynamicznie rozwijającej się firmy technologicznej.

## **Wielu startupowców podkreśla formalne wyzwania związane z pracą z bankami. Macie podobne odczucia?**

To na pewno nie jest szybki i łatwy proces. Jednak dla nas współpraca z bankami i innymi instytucjami finansowymi jest istotna z kilku względów. To nie tylko środki finansowe przeznaczone na rozwój i wizerunek wiarygodnego partnera, lecz także okazja do samodoskonalenia się, wchodzenia na wyższy poziom z naszym rozwiązaniem. Żeby spełnić wszystkie wymagania takiej instytucji finansowej, trzeba wykonać bardzo konkretną, niełatwą pracę.

## **Litania akceptów i podpisów zabiera długie miesiące?**

Banki z założenia muszą działać ostrożnie i rozumiem to. Ale jednocześnie widzę przestrzeń do akceleracji procesów po ich stronie – nie muszą angażować kilkudziesięciu osób, skoro w Nethone robią to zaledwie dwie. Z drugiej strony, zaskoczeniem było dla mnie bezpośrednie, dość luźne personalne podejście do nas w bankach. Ruch ku innowacji w bankowości zawsze przyciąga osoby otwarte na nowości, mówiące podobnym językiem, co my. Choć oczywiście jakościowa poprzeczka absolutnie nie jest obniżana – technologiczny startup w wyniku współpracy z większą organizacją bierze na siebie pewne procesowe wymagania, układa się wewnątrz. To jest dobre, ale to też zajmuje czas.

## **Czyli bankowcy są wam z założenia przychylni?**

Generalnie nauczyliśmy się zaskarbiać ich przychylność, a precyzyjniej mówiąc – zrozumienie. W jaki sposób? Nasza technologia nie jest prosta. Przekazujemy wiedzę o niej podczas intensywnej serii warsztatów. To ważne, żeby osoby po stronie korporacji rozumiały nasz produkt, wówczas zwiększamy szansę na jego komercyjny sukces. Zatem często kwestia udanej współpracy sprowadza się do zlokalizowania w organizacji takiego anioła, który w nas wierzy i rozumie wartość, jaką wnosimy do korporacji. To on przeprowadza nas przez meandry współpracy i łączy z odpowiednimi osobami.

## **Aniołowie to nieodłączny element idealnej współpracy z bankami?**

Tu wręcz przydatny jest cały zespół. Tzw. project owner po stronie banku to podstawa owocnej współpracy. Ktoś, kto będzie cały proces wdrożenia nadzorował i pilnował terminów. Do pary potrzebuje jeszcze kogoś z mocną siłą przebicia, w razie gdyby pojawiła się potrzeba nowych zasobów do kontynuowania projektu. Musimy także zidentyfikować grupę osób, które operacyjnie będą korzystać z nowego rozwiązania i przekazać im właściwą wiedzę. Oczywiście, pozostaje też cała sfera prawna. Marzy mi się sytuacja, w której prawnicy banku akcelerowaliby także kwestie po stronie startupu i zakładali równość podmiotów. A na końcu feedback od nich wszystkich – sprawa nie do przecenienia.

## **Technologicznie w finansach nie ma wiele do poprawy?**

Branża finansowa w Polsce przebiega mocno do przodu – np. infrastrukturalne projekty takie jak Chmura Krajowa. To rozwiązanie idealne, które daje możliwość szybkiego rozpoczęcia działalności dla startupów. Wchodzą one na Chmurę, aby w bezkolizyjny sposób móc integrować się z bankiem. Gdy taka Chmura ma jeszcze błogosławieństwo KNF, oznacza to zdjęcie ze startupów wielu obciążeń procesowych i kosztów przy wdrożeniach. To, czego banki mogą wciąż nauczyć się od startupów, to sprawność procesowa przy wdrażaniu technologicznych nowinek. I coraz częściej tego się właśnie uczą!

# Nie sam pomysł się liczy



**Hubert Guzera**  
Placeme



## **Czy w erze cyfrowej da się zarabiać na pokazywaniu zachowań ludzi w świecie offline?**

Tak, bo wciąż zdecydowana większość sprzedaży dokonuje się w fizycznych sklepach, punktach, restauracjach. Ich właściciele cały czas myślą, jak udoskonalić tradycyjny sposób sprzedaży. Dlatego powstało Placeme, aplikacja pozwalająca zrozumieć potencjał lokalizacji i zachowań klientów w danym fizycznym miejscu – pod konkretnym adresem na mapie. Oczywiście, korzystamy obficie z cyfrowych dobrodziejstw, agregując wiele zbiorów danych i nakładając na to naszą wiedzę oraz doświadczenie data scientists. Dzięki temu przetwarzamy te dane tak, że pozwalają one np. zobaczyć, skąd ludzie przychodzą do danej lokalizacji, ile czasu tam spędzają, w jakich jeszcze miejscach bywają. Gdy połączymy to z wieloma innymi źródłami danych, jesteśmy w stanie stworzyć precyzyjny profil demograficzny takiej osoby i odwzorować jej model zachowań offline. Choć, co ważne, nie znamy jej dokładnych personaliów, nasze dane są anonimowe i zagregowane, czyli oddają w dużej mierze obraz statystyczny.

## **W ten sposób wśród waszych klientów są wielkie korporacje i marki. W jaki dokładnie sposób wykorzystują waszą aplikację?**

Weźmy choćby sieci handlowe – dla nich trafiona lokalizacja to kluczowy aspekt inwestycji. Dlatego zależy im na tym, żeby sklepy powstawały w często odwiedzanych miejscach, tam, gdzie jest odpowiednie natężenie ruchu ludzi w ciągu dnia. Jednocześnie szukają one informacji o tym, na ile ten ruch ma potencjał przełożenia się na odpowiednie obroty. Podobnie zaczynają myśleć np. banki, choć te chętniej analizują opłacalność utrzymania swoich obecnych oddziałów w konkretnych lokalizacjach. Nasze rozwiązanie jest też wykorzystywane do optymalizacji inwestycji w billboardy czy efektywnego dysponowania czasem przedstawicieli handlowych. Tak szczerze – cieszy nas to, że wspólnie z klientami co rusz odkrywamy nowe, potencjalne zastosowania Placeme. To, że klienci mogą korzystać z narzędzia samodzielnie, bez naszego udziału, było dla nas od początku priorytetem przy projektowaniu aplikacji. Jest ona bardzo prosta w użyciu i nie trzeba być statystykiem, by móc z niej „wycisnąć” zaskakująco użyteczne dane, kluczowe przy podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych.



## **Pomysł na nią wziął się z twoich obserwacji z czasów, gdy jeszcze pracowałeś w branży konsultingowej.**

Tak, praca doradcy daje możliwość zobaczenia od środka wielu organizacji i tego, jak radzą sobie z wyzwaniami. Jednocześnie zauważyłem, że każda z nich miała trudności związane z przetwarzaniem, a nawet z dotarciem do danych przestrzennych. Nawet ja, chcąc zmienić mieszkanie, zastanawiałem się, jak odfiltrować oferty tak, by oglądać tylko te, które mnie interesują, takie, obok których są sklep, przystanek czy park. Planowałem napisać pod to skrypt, który by mi to ułatwił i zdałem sobie sprawę, że może się to przydać także innym. To był załączek pomysłu, który finalnie zamienił się w Placeme. Sam proces zakładania firmy trwał bardzo długo: przez bity rok patrzyłem, czy to ma sens. Idea ewoluowała i łączyłem ją z normalną etatową pracą.

## **Długo. Kiedy nastąpił ten kluczowy moment startu?**

Sam pomysł to jeszcze nic, pomysły dzisiaj są tanie. Ze współnikiem potrafimy nimi strzelać jak z karabinu. Pytanie, jak są wprowadzane w życie. Dlatego w kategorii przełomu mieści się dopiero zatrudnienie pierwszego pracownika na etat czy pierwsze duże wyróżnienie – na Europejskim Kongresie Gospodarczym w Katowicach, gdzie zostaliśmy finalistą konkursu dla startupów, choć de facto jeszcze nic nie mieliśmy w naszym firmowym CV. Potem już zaczął się bieg – założyliśmy docelową spółkę, dopieiliśmy produkt, pojawiły się przychody, inwestor...

## **Jazda z górki?**

Tak bym tego nie nazwał. To mieszanka: codzienna walka i satysfakcja. Udało się zbudować świetny zespół, ekipę, która po prostu ma frajdę z pracy ze sobą. Jednocześnie każdy z nas rozumie, że w specyfice startupu leży to, że najpierw się długo buduje i inwestuje, profity przychodzą dużo później. W startupie nie ma miejsca na system pracy np. glazurnika – przychodzę, zrobię robotę i od razu kasuję dniówkę. Tak to nie działa, a byłoby prościej.

## **Częścią waszej mentalności była obecność nie tylko w Polsce, lecz także w Portugalii?**

Do Portugalii trafiliśmy dość szczęśliwym przypadkiem. Punktem zwrotnym w początkach Placeme był e-mail z zaproszeniem do akceleratora w Lizbonie. Początkowo podejrzewaliśmy, że to jakiś scam – chcą nam pokazać, jak być startupem oraz przedsiębiorcą i jeszcze do tego zapłacić 80 tys. EUR za 3 miesiące?! Lizbona dała nam niesamowitego kopa, doświadczeni mentorzy pokazali nam, jak pozyskać pierwszych klientów, jak opowiadać o produkcie, jak budować swoją narrację. Tam usłyszeliśmy, że „jeżeli nie wstydzisz się, gdy pokazujesz produkt klientowi, to znaczy, że... za późno mu go pokazujesz”. Warto wcześniej zderzyć się z oczekiwaniami rynku. Te lekcje przygotowały nas na obecną podróż. Bez tego, myślę, już by nas nie było. A tak jesteśmy również w Portugalii, mamy tam spółkę, inwestorów, a nawet zaczynamy sprzedawać. To jednak Polska jest naszym najważniejszym rynkiem.

## **Patrząc po waszych klientach, jest się tu czym chwalić.**

O naszej sile stanowią trzy główne grupy klientów – sieci handlowe, producenci FMCG oraz banki. Dlatego pracujemy m.in. z: Carrefourem, Dino, Netto, Unileverem, Horteksem czy ING oraz PKO Bankiem Polskim. Są też klienci tzw. oportunistyczni, używający naszej aplikacji przy konkretnych, jednorazowych projektach w innych branżach, np. DPD.

## Ogrzewacie się w tym blasku?

Dobrze mieć znane marki w portfolio, ale musimy pamiętać, że przede wszystkim pracujemy z nimi dla pieniędzy, nie żeby chwalić się w mediach społecznościowych. Nie oczekujemy też, że wielkie korporacje wprowadzą nas w świat biznesu poprzez swoje programy, konkursy i akceleratory. To są przede wszystkim nasi klienci, to my im bezpośrednio dostarczamy wartość i wystawiamy za to fakturę. Spotykamy ich przedstawicieli na imprezach branżowych albo umawiamy się z nimi na LinkedIn i oferujemy nasz produkt. Szukamy ludzi rozumiejących dynamikę startupów, np. osób z działów innowacji w korporacjach. Słuchamy, czego potrzebują i szukają, jakie wyzwania stoją przed nimi. To jest paliwo, które nas napędza, dlatego nigdy nie zaczynamy spotkań od powiedzenia „robimy to i tamto za tyle pieniędzy”. Wolimy poznać potrzeby i potem rozwijać narzędzie w kierunku, który wyznacza rynek. Oczywiście, nie było łatwo przekonać pierwszych klientów, że warto zaryzykować i płacić, szczególnie w branży bankowej.

## Po tych doświadczeniach masz jakąś złotą radę dla decydentów z banków?

Biznesowa relacja firma – startup nie powinna odbywać się na takiej zasadzie, że korporacja staje się patronem i włącza się w proces budowy startupu. Rynek coraz częściej idzie w kierunku obudowywania tej współpracy w akcje marketingowe lub próby „wychowywania” sobie firm. Zdrowy model współpracy ze startupem jest wówczas, gdy korporacja po prostu płaci za wykonaną pracę. W relacji patronackiej jest coś nienaturalnego, niezdrowego i na dłuższą metę szkodzi rozwojowi startupu. Jesteśmy po to, by korporacja mogła – nie angażując całej swojej maszyny – w szybki, niemal desantowy sposób testować, sprawdzać i finalnie wdrażać innowacje. I to ma swoją rynkową wartość.

## To, że nie mówicie o sobie per fintech, nie jest przeszkodą?

Banki są bardzo aktywne w wyławianiu startupów, rywalizują ze sobą na tym polu, obserwują się, zgodnie ze zjawiskiem FOMO (fear of missing out – red.). Wciągają do siebie kolejne firmy. Ale my jesteśmy spółką od data based solutions, a nie fintechem, co i tak nie zmniejsza bankowego apetytu na nasze rozwiązania. Choć nazwanie się fintechem działa często jak magnes na inwestorów i klientów, to ta łątka nie jest konieczna. Banki z miesiąca na miesiąc szukają coraz szerzej na rynku, coraz lepiej potrafią odnaleźć się w świecie innowacji spod znaku małych firm, dobrze czują trendy nie tylko w fintechu.

## Bank przyjacielem startupu?

W coraz większym stopniu tak, tym bardziej, że współpraca z bankiem daje potężną wizerunkową korzyść. Odczuliśmy to m.in. po ogłoszeniu współpracy z PKO Bankiem Polskim. Choć oczywiście są koszty, bariery, które trudno w tej branży przeskoczyć, jak np. kwestie bezpieczeństwa i wymagań IT, jakie się z tym wiążą. Przykład? Jeśli chcielibyśmy wpiąć się testowo w systemy banku, musielibyśmy z klientem spalić setki tysięcy złotych tylko po to, by sprawdzić, czy to w ogóle działa. Tymczasem w innych krajach dynamicznie rozwijają się sandboksy, gdzie można pewne rzeczy testować na próbnych kontaktach i danych np. 300 tys. wirtualnych klientów. To oznacza zniesienie istotnych barier technologicznych.

## W Polsce nie da się ich ominąć?

Nie jest to tak oczywiste. To w dużym stopniu kwestie restrykcyjnych regulacji, a nie chęci lub niechęci banków. Polski sektor finansowy jest naprawdę nowoczesny, otwarty na zmiany, choć zdarza się, że jakaś część „innowacyjnych” ruchów banków to działania pozorowane, mieszczące się w ramach budżetów marketingowych, a nie realnych inwestycji w technologie. Ale banki mimo to potrafią też realnie, szybko reagować na sukcesy startupów – tak jak w przypadku Revoluta i całej późniejszej fali bankowych kart wielowalutowych.



## **Banki – naśladowcy rewolucjonistów?**



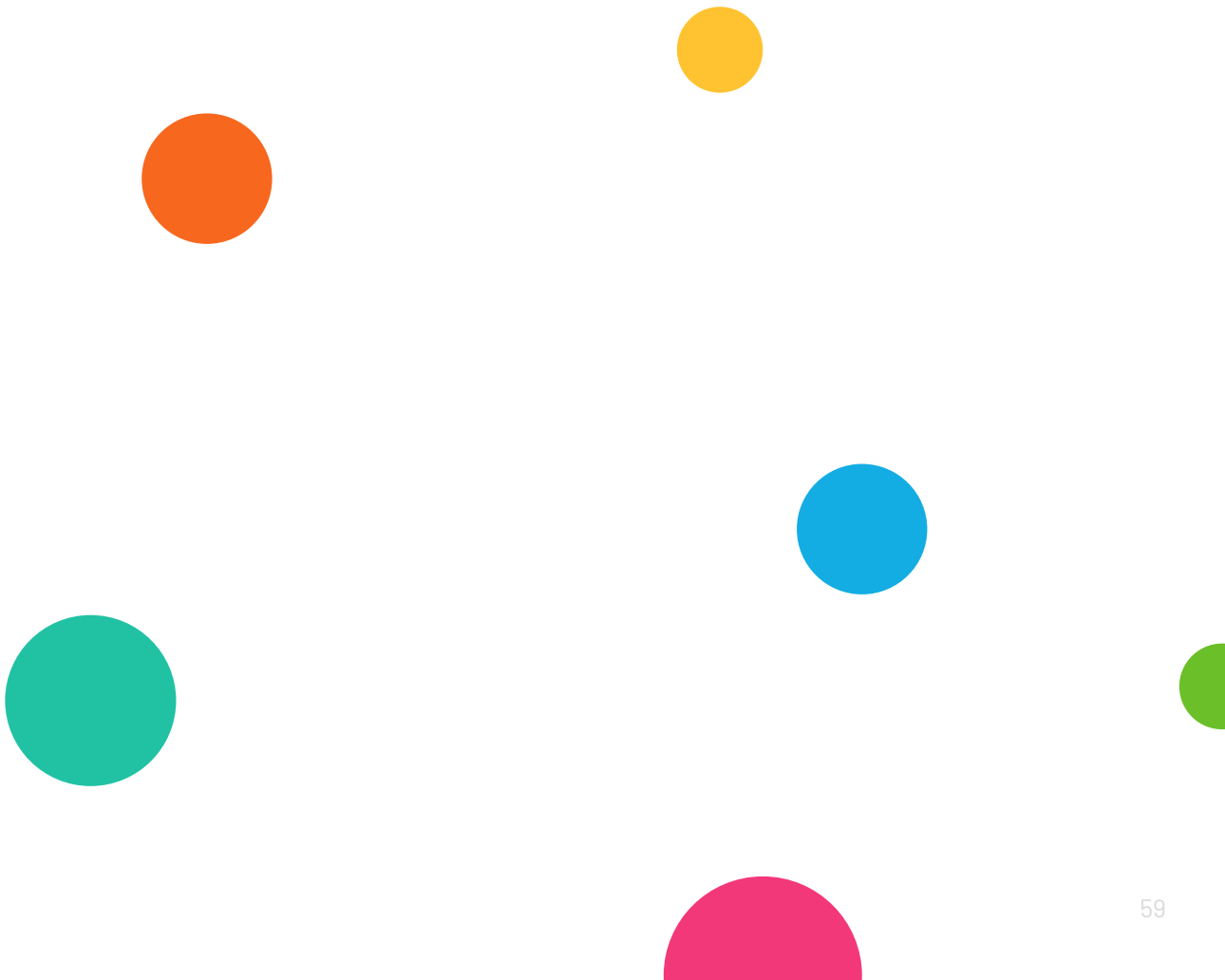
„Rewolucja” w przypadku fintechu to za mocne słowo. Trudno zmienić rynek jednym czy dwoma produktami. Fintechy wywołują raczej „zamieszki”, wykorzystywane potem przez resztę rynku. Pokazują luki w ofertach. Przy czym nie jest tak, że rynek po stronie klientów łaknie innowacji za wszelką cenę. Gdy jeszcze pracowałem w konsultingu, szukaliśmy kiedyś odpowiedzi na pytanie, czy warto otwierać oddziały bankowe w bardziej przyjaznym klimacie kawiarni. Okazało się, że klienci tego nie chcą – branie kredytu w oddziale to nie wyjście do sklepu po bułki. Klienci chcą masywnego biurka i doradcy w garniturze, bo to daje im poczucie, że ich środki są bezpieczne. I w gruncie rzeczy po to są banki – nie po to, żeby zaskoczyć nowinkami, ale po to, żeby w pierwszej kolejności zapewnić bezpieczeństwo naszym pieniądzom.



## **Zapewnią one też wzrost dla Placeme?**



Cenimy sobie tę branżę, jednak mamy szersze horyzonty. Etap, kiedy walczyliśmy, żeby pozyskać pierwszych klientów, mamy już za sobą, jesteśmy rentowni. Szukamy więc znacznie dalej niż w bankowości. Szczerze? Gdyby branża finansowa nie istniała, to i tak byśmy sobie poradzili. Ale z drugiej strony ma ona wielki potencjał i stawia fascynujące, niestandardowe wyzwania. Ostatnio, po jednym ze spotkań w znanym banku, rozważaliśmy, czy nie zrobić tam pewnego projektu zupełnie za darmo. No może niezupełnie za darmo – dla funu. Taki był ciekawy!



# Mantra dla banków to „uczyć się, ewoluować, adaptować”



**Bartosz Rychlicki**  
Quantum CX

**quantum.cx**

## Uważacie, że w biznesie uśmiech też ma znaczenie. Firmy to rozumieją?

W obsłudze klienta, takiej twarzą w twarz, każdy dobry biznes dąży do perfekcji. Dlatego nie narzekamy na brak zainteresowania technologią Quantum CX – firmy chcą poprawiać obsługę klienta i my im to umożliwiamy. Motywujemy, namawiamy do życzliwości – i w zespole, i w kontakcie z klientem. Uśmiech jest dla nas kluczem, aktywnością, na którą każdy może się zdobyć, żeby zmienić swoje nastawienie wobec drugiej osoby już w trakcie konwersacji. Tu wkracza nasza technologia – rozpoznajemy i mierzymy ten uśmiech zaawansowanymi sensorami i oprogramowaniem. Następnie za uśmiechy nagradzamy pracownika punktami, a klienta – środkami przekazywanymi na wybrany przez pracownika cel charytatywny. W ten sposób poprawiamy atmosferę w miejscu pracy, wpływamy pozytywnie na relacje międzyludzkie. Uśmiech potrafi zdziałać cuda.

## Skąd ten pomysł? Pracowaliście w obsłudze klienta?

Gdy zaczynaliśmy 6 lat temu, o uśmiechach nie myśleliśmy tak wprost. Na początku były pasja badawcza, łączenia psychologii i technologii, oraz trzymanie się mantry, że skoro możesz coś pomierzyć, to możesz to poprawić. Na tej fali powstały nasze różne aplikacje: do zmiany nawyków, później do monitorowania nastroju i w końcu do pomiaru emocji z twarzy. Zaczęliśmy ją promować i szczęśliwie się złożyło, że sieć restauracji Costa Verde ze Stanów Zjednoczonych zaproponowała nam, żebyśmy przetestowali u nich tę technologię. Testy wypadły pozytywnie! Okazało się, że świetnie na obsługę klienta wpływa świadomość emocji, jakie się ma na twarzy, rozmawiając z nim. To działało też w drugą stronę.

## Udany test dodał wam wiatru w żagle?

Zrozumieliśmy, że możemy dalej rozwijać technologię w tym kierunku. I że jeśli dodatkowo zmotywujemy ludzi do uśmiechu, do tego, co pozytywne, to dla biznesu przyniesie to bardzo wymierne korzyści. Potem zrobiliśmy pogłębione wywiady z naszymi potencjalnymi klientami, podczas których wyszło, że im wszystkim brakuje pozytywnego zaangażowania pracowników przy obsłudze twarzą w twarz.



## **Wygląda to jak modelowe wejście na rynek dla startupu.**



O nie, to nie jest i nie było takie proste. Nawet nasz obecny sukces ma swoje cienie – mamy dużo dodatkowej pracy w kontakcie z potencjalnymi klientami czy mediami. Przychodzi wiele zaproszeń na konferencje, do akceleratorów, na testy. Do tego doszedł hejt związany z tym, że rzekomo zmuszamy ludzi do uśmiechu, co jest nieprawdą. Na szczęście w dużych firmach najczęściej dostajemy okazję, by opowiedzieć, jak jest w rzeczywistości. Co jednocześnie oznacza, że wiele innych spotkań czy eventów musimy teraz odpuścić z braku czasu. Choć to bardziej komfortowa sytuacja niż ta sprzed 3 lat, gdy mieliśmy pusto w kasie i cała ekipa przez parę miesięcy pracowała na oparach.



## **Teraz okazuje się, że rozkręcony startup to nie tylko produkt?**



Właśnie. Dotychczas byliśmy po prostu skupieni na produkcie, robiliśmy go i było fajnie. Wszyscy byli skoncentrowani na tej najważniejszej rzeczy. A teraz są m.in. PR, komunikacja z klientami oraz mnóstwo formalności.



## **Produkt się zmienia, czy jest skończony?**



Cały czas go rozwijamy. Jeszcze nie tak dawno używaliśmy go np. do sprawdzania, jakie emocje wywołują w nas reklamy. Potem chcieliśmy mierzyć również emocje negatywne w obsłudze klienta. To budziło niechęć u pracowników, wycofaliśmy się z tego. Skoro nie działa, nie ma się co upierać.



## **Dlaczego nie zrobiliście jeszcze kariery w Stanach?**



Byliśmy tam na testach, technologia de facto dopiero wówczas powstawała. Wrócimy tam wkrótce. Poza tym polski rynek ma naprawdę duży potencjał. W Stanach nie ma mody na startupy, bo one po prostu są tam od zawsze. Tymczasem w Polsce, w Unii Europejskiej, ta wajcha przechyla się na korzyść małych, innowacyjnych firm. Duże organizacje wręcz zapraszają nas na spotkania, prezentacje. Jeszcze kilka lat temu było to nie do pomyślenia.



## **Brzmi jak american dream nad Wisłą.**



W ramach studzenia entuzjazmu powiem, że w Polsce odczuwalny jest nieprzyjazny, hierarchiczny system w firmach. To są niemal monarchie: pytanie szefa, który zapyta szefa, który pyta kolejnego szefa. 15 poziomów w głąb. Tymczasem w Stanach spotykasz się z osobą decyzyjną, ona podejmuje ryzyko w imieniu firmy i działacie. Szef tej sieci restauracji w USA zarządzał organizacją mającą przychód 500 mln USD rocznie. I co? Podwoził nas po taśmę klejącą do sklepu, żeby kable od czujników nie dyndały, żeby test ruszył.



## **Ta hierarchizacja to bardziej kwestie mentalne czy systemowe, takie wprost z procedur firm?**



Nad Wisłą zauważalna jest niechęć do decyzji, duża obawa przed ryzykiem, nie tylko w bankowości. W Stanach najgłupsze, co można zrobić, to nie wydawać pieniędzy, pozwolić im się nudzić. Lepiej zaprząć je choćby w ryzykowne inwestycje. W Polsce jest na odwrót i to czuć na co dzień. Choć da się, przecież pracujemy już z m.in. dwoma bankami, liderami rynku w Polsce. Rozwijamy się też w segmencie krótszych interakcji pracownik – klient, np. w call center, a także w takich miejscach, gdzie ten styk trwa chwilę – stacjach paliw, aptekach.



## **Banki nie chcą, ale muszą?**



Z jednej strony prą ku innowacjom, a z drugiej mają często swoje skostniałe procedury, wolno podejmują finalne decyzje. Jednak z pewnością wiedzą, że same nie są w stanie w rozsądnym czasie i przy takichże

kosztach stworzyć rozwiązań klasy np. Quantum CX. W czasie, gdy startup w 2, 3 tygodnie skleci jakiś działający prototyp, bank co najwyżej znajdzie czas na spotkanie. No to się spotykamy na zasadzie symbiozy: oni mają potrzebę, czas i zasoby, przestrzeń do testów i wdrożeń, ale nie mają zdolności do innowacji i kreatywności. Przy czym bywa tak, że spotykamy świetnych, dynamicznych ludzi po stronie banku. W gruncie rzeczy cała sprawa rozbija się o ludzi.

### **Są łącznikiem między tymi dwoma światami – dużych i małych?**

Tak, coraz częściej są to osoby rozumiejące, że miesiąc w banku to mało czasu, a u nas to prawie wieczność. Dlatego budujemy z nimi relacje, doceniamy ich. Mając komfort, że ktoś ogarnia całą otoczkę po stronie dużej organizacji, możemy się skupić na dopięciu dealu.

### **Czyli warto czekać na banki?**

Warto. Pytanie, czy nie można czekać krócej. Nie ukrywam, że robimy biznes, więc działamy dla pieniędzy, niekoniecznie sławy. Choć współpraca z tak dużym partnerem, jak np. PKO Bank Polski, oznacza również świetne pole do usprawnień produktu w realnym środowisku i odpala marketingową raketę, to najważniejszy jest przychód. Fakt, że klient kupuje produkt, a nie tylko się nim chwali lub waha się w nieskończoność. Warto, żeby już na początku obie strony powiedziały sobie jasno, co i kiedy musi się wydarzyć, by doszło do wdrożenia. I trzymać się tych założeń.

### **No i porzucić strach.**

Może bardziej obawę przed zainwestowaniem większych kwot. Pewnie miesięczny koszt dostarczenia kawy do ekspresu w biurówkach banku jest wyższy niż nasze rozwiązanie, ale z kawą nikt nie chodzi i się nie zastanawia, jak zmniejszyła się rotacja dzięki kolumbijskiej arabice w ekspresach na 17. piętrze. A jak przychodzi do wydania np. 30 tys. PLN na nasze rozwiązanie, to nagle pojawiają się kohorty analityków oglądających każdy grosz i jego efektywność. To zajmuje mnóstwo czasu i implikuje biurokratyczne przepychanki.

### **A w tym czasie Revolut i inni sieją rewolucję.**

Mentalność spod hasła „nie ruszajmy, bo zepsujemy” ma wciąż swoich zwolenników w finansach. Ale banki nie będą miały wyjścia – muszą jeszcze sprawniej robić to, co już zaczęły. Uczyć się, ewoluować i adaptować. Wspomniany Revolut udowodnił, że rozwiązania technologiczne realnie zmieniają ten tradycyjny rynek finansowy. Dużym instytucjom szybko rośnie nowa konkurencja.

# W Polsce to banki są fintechami



**Michał Pawlik**  
SMEO



## Patrząc na wasze CV jako założycieli SMEO, widzę, że weterani podbijają fintech.

Zarówno ja, jak i Agnieszka Gołębiowska oraz Monika Woźniak jesteśmy startupowcami z gatunku tych zaprawionych w bojach, z sukcesami w korporacjach, bankach, w prywatnym biznesie. To nasz atut. Wcześniej rozwijaliśmy w tym składzie dwie inne firmy faktoringowe: Idea Money, założoną w 2011 r., którą przejął Idea Bank za 170 mln PLN, oraz biznes pożyczkowo-faktoringowy pod marką e-faktoring.pl. Jednak SMEO, choć jest także firmą faktoringową, technologicznie stoi w innym miejscu. Dostarczamy faktoring online, finansując mikroprzedsiębiorców w sieci. Robimy to najbardziej online i najbardziej cyfrowo, jak się da.

## Maszyny zamiast ludzi?

To za dużo powiedziane. W procesie decyzyjnym faktycznie nie występuje czynnik ludzki. O decyzji i wypłacie środków decydują automaty, silniki oparte na machinelearningu. To pokazuje nasze zaawansowanie technologiczne. Z drugiej jednak strony, pamiętajmy, że SMEO tworzą doświadczeni specjaliści. To oni, a nie maszyny, mają ostatnie słowo. Zdarza się, że wnioski naszych klientów rozpatrujemy indywidualnie i wydajemy tzw. decyzję manualną.

## Na faktoring w offline nie ma już miejsca?

Jest, ale to Internet jest dzisiaj tym kanałem, w który przesuwa się ruch klientów, instytucji i funkcjonowanie produktów finansowych. Ludzie dzisiaj zaczynają szukać produktów finansowych w Internecie. Widzimy to już po tych najprostszych ofertach, np. pożyczek konsumenckich. Wprowadzając usługi dla mikrofirm, z jednej strony mamy takich partnerów biznesowych jak Santander Leasing, a z drugiej – masowego klienta, setki osób-firm dziennie.

## Takie wolumeny działają na wyobraźnię. Jesteście przykładem sukcesu na styku finansów i technologii?

Całociowo, na dziś, raczej unikamy takich określeń. Sukces startupu jest w tym momencie, kiedy osiąga on poziom dojrzałej firmy, mającej swoją rentowność. Firmy, która odrobiła zainwestowane pieniądze albo poprzez osiągnięcie odpowiednich wyników finansowych, albo poprzez to, że się sprzedała lub zrobiła IPO. My? Po prostu żyjemy i rośniemy w kierunku większej firmy, tzw. scaleupu. Mamy dobrego inwestora. To są jakieś sukcesy, ale jeszcze nie przez wielkie „s”.

## **Wiele fintechów nie dożywa nawet tych przez małe „s”.**

Owszem. U nas kluczowe okazuje się doświadczenie zespołu: merytoryka, wiedza, świadomość tego, co i po co się robi. Startup senioralny oznacza, że twardo stąpamy po ziemi. Działamy na, w jakimś stopniu, sprawdzonym rynku, w wypróbowanym modelu biznesowym, ale podkreśliśmy całość technologicznie.

## **SMEO musi się udać?**

Mamy na pewno wycucie czasu i rodzącej się potrzeby kluczowego dla nas rynku – polskiego. Często bardzo innowacyjne startupy wyprzedzają swój rynek i klienci nie są na nie gotowi. Albo z kolei zbyt długo wdrażają swój pomysł, szukają finansowania – trwają wtedy w stagnacji, ktoś je wyprzedza, zmienia się świat. A my jesteśmy ledwie odrobinkę za wcześnie, czyli mamy świetny timing, budujemy nową kategorię. Faktoring w Polsce na rynku mikroprzedsiębiorstw czeka szybki rozwój. Według naszych badań tylko 4 proc. przedsiębiorstw korzysta z tego produktu, a zaledwie 10 proc. zna podstawy funkcjonowania faktoringu jako finansowania przedsiębiorstw.

## **Ziemia obiecana.**

Z kilku względów dla takich firm jak SMEO Polska jest bardzo atrakcyjna. Żeby być w Europie Środkowo – Wschodniej, trzeba zacząć tutaj, a dopiero potem planować ekspansję do innych krajów ościennych. Trzeba też brać pod uwagę tę specyfikę polskiego systemu bankowego, który jest niezwykle innowacyjny. Tak naprawdę to banki są fintechami w Polsce.

## **Ale to wasi partnerzy i konkurenci zarazem?**

Tak to widzę. Na tle europejskim polskie banki wyróżniają się dramatycznie swoją technologią. Wyróżniają in plus, co nie zamyka ich na innowacje z zewnątrz. Dowód? Przy dystrybucji naszego produktu obecne są m.in. banki czy instytucje finansowe, np. Santander Leasing. To świetny partner, któremu jest o tyle łatwo współpracować, że grupa Santander w Polsce nie ma produktu mikrofaktoringu. A my go mamy, więc połączyliśmy siły. I to działa, osiągamy założone cele.

## **Wcześniej doświadczyliście tej legendarnej bankowej biurokracji?**

Tak, ale nie była ona dla nas szokiem, pracowałem w banku, znam świetnie zasady ich działania. Ta kosmiczna biurokracja w bankach to immanentny element tych instytucji. I nie oczekiwałem, że dzięki inspiracji startupów nagle ona wyparuje. Banki nie mogą być instytucjami pozbawionymi biurokracji, ponieważ to instytucje zaufania publicznego, którym ludzie (także bez głębokiej edukacji ekonomicznej) powierzają pieniądze. Zatem systemowo bank musi stać na straży tych pieniędzy i być ściśle nadzorowany. Do tego banki mają bezpośredni wpływ na makroekonomię. Upadek jakiegokolwiek banku w Polsce, nawet średniej wielkości, spowoduje ogromny chaos na rynku finansowym i może wywołać duże niepokoje społeczne. Dlatego ta biurokracja jest w znacznym stopniu zrozumiała, potrzebna. Trzeba się po prostu z tym pogodzić.

## **Założyć w biznesplanie?**

Tak.

## **Wasz deal z bankiem szedł taką ścieżką?**

Szedł właściwą ścieżką, poznaliśmy się na jednej z branżowych konferencji w Krakowie, miałem tam prezentację i wyłapał mnie jeden z członków zarządu banku, był pod wrażeniem. Duże zaangażowanie zarządu od samego początku spowodowało, że projekt ruszył z kopyta. Oni szybko dostrzegli w tym szansę



biznesową: po pierwsze finansową, a po drugie – powiew świeżości, jaki daje współpraca ze startupem. Potraktowali nas jak partnera, a nie jak dostawcę usług czy towarów do banku, np. papieru toaletowego.

### **To się zdarza?**

Miewamy złe doświadczenia z uznanymi instytucjami, na zasadzie – dobra, rozpiszemy przetarg, wpakujcie się w tabelkę, zagwarantujcie wskaźniki. A jak nie, to adieu. To szokujące, pokazuje nieprzygotowanie tych instytucji do partnerstwa. Choć może częściowo ta arogancja jest uzasadniona, w końcu banki w Polsce technologicznie, samodzielnie, bez fintechu są w stanie zrobić wiele. My jednak szukamy miejsc, gdzie – bez względu na różnice wielkości – rozmawiamy jak równy z równym, gdzie jesteśmy po prostu graczem z ich rynku. W Stanach czy w Wielkiej Brytanii takie podejście to standard.

### **Może chodzi też o konkurencję z waszej strony?**

Raczej o niedostrzeżenie potencjalnych synergii. W porządku, my pożyczamy pieniądze małym firmom. Banki pożyczają pieniądze małym firmom. Ja mam tego samego klienta, co oni, ja jestem dla nich konkurentem. Ale... ja mogę pożyczać trochę inaczej te pieniądze, oni muszą inaczej, bo mają regulatora, mają nie swoje pieniądze, tylko pieniądze depozytariuszy. Ja mam pieniądze od inwestorów, którzy mogą je spalić w kominku albo to ja mogę skłonić moich inwestorów, żeby je pożyczyci mikrofirmom. Tym się różnimy od banku. I przez to ja mam inną filozofię pożyczania pieniędzy. Możemy się doskonale uzupełniać. SMEO może dotrzeć do klientów, do których bank, nawet gdyby chciał, to nie może. Bo systemowy gorset mu na to nie pozwala.

### **Razem możecie dużo więcej?**

Na pewno, technologicznie to niesamowicie innowacyjny rynek w Polsce. To może być dobra trampolina do ekspansji za granicą. To w Polsce wiele technologii jest wdrażanych po raz pierwszy, np. płatności bezdotykowe, podczas gdy w Stanach dalej płaci się czekami. Fintechy nie wywołają jednak w Polsce rewolucji, banki są za mocne technologicznie. Ale firmy takie jak SMEO mają jak najbardziej sens, to one podrasowują ten rynek, poprawiają go w pojedynczych aspektach. Fintechy potrafią szybciej wyczuć trend, zmiany kulturowe, społeczne, mody, nową potrzebę klienta. Klienci raczej wybierają dobry produkt na rynku finansowym, a nie bank lub fintech. W to nam graj.

# Tu do tanga trzeba dwojga



**Michal Smida**  
Twisto



## **Mówicie o sobie, że zajmujecie się płatnościami. Jednak z punktu widzenia konsumentów to już nie takie jednoznaczne, prawda?**

Bo Twisto to zupełnie inny wymiar płatności... Jesteśmy znani z hasła „kup teraz, zapłać później” – nasz klient sam decyduje, kiedy chce zapłacić za zakupy. Czy od razu, czy do 15. dnia następnego miesiąca. Rozwijamy też inne funkcje. Kupując za granicą, klient korzysta z najlepszego kursu, bez opłat i prowizji, i nie musi pamiętać o wcześniejszej wymianie waluty. Jeśli zdecyduje, że chce przesunąć płatność na później, zrobi to z łatwością jednym kliknięciem w aplikacji. Od niedawna użytkownicy Twisto mogą także korzystać z łatwego podziału rachunku na kilka osób, a wkrótce możliwe będzie także rozłożenie większego wydatku na raty. Co ważne – to wszystko dzieje się między klientem i aplikacją, bez wizyty w oddziale, telefonów czy kuriera. W skrócie – z Twisto klient może płacić po swojemu, nie tylko jak chce, ale też kiedy chce.

## **Aplikacja i karta w przypadku niebankowej firmy brzmi nieco jak... Revolut.**

Często jesteśmy porównywani do Revoluta, choć w przeciwieństwie do naszego konkurenta dajemy klientowi możliwość korzystania z bezpłatnego limitu kredytowego, dzięki czemu nie musi on „wykładać własnych pieniędzy”. Różni nas również idea prowadzenia biznesu. Nie chcemy, niczym Revolut, wypierać banków, zwłaszcza że jeden z nich, ING, jest naszym akcjonariuszem. Wyróżnia nas chęć życia w synergii z bankami, a jednocześnie pokazania, że w płatnościach w sieci, i nie tylko, można mieć absolutnie prokonsumenckie, ale i bezpieczne podejście. Tworząc Twisto, inspirowaliśmy się szwedzką Klarną, która również oferuje płatności odroczone, ale nie działa w naszym regionie. Z Klarną, w krajach nordyckich, mogę wejść do sklepu internetowego czy stacjonarnego, kupić lodówkę i zapłacić za nią w ciągu 2 tygodni bez żadnych dodatkowych kosztów. Dlaczego więc taki model nie miałby zadziałać w CEE? Dziś my także oferujemy unikalne rozwiązanie i to w naszym regionie.

## **Zrobiliście zatem technologię, zdobyliście finansowanie. Banki nie poczuły się wywołane do tablicy?**

Oczywiście, zostaliśmy zauważeni, w końcu funkcjonujemy z bankami na tym samym rynku finansowym. Kluczowa jest jednak specyfika finansowa regionu CEE. W zestawieniu my – jako region – kontra Zachód uderzająco niski jest odsetek penetracji rynku kartami kredytowymi. Banki są świetne w sprzedawaniu kont i kredytów hipotecznych, ale na polu finansowania instant idzie im gorzej. Szybsi są pożyczkodawcy pozabankowi. Ci mają z kolei bardzo wysokie oprocentowanie, więc są atrakcyjni tylko dla określonej grupy konsumentów. Banki wiedzą, że nie są w stanie wszędzie i zawsze być pierwsze, nie mają zwykle tej odwagi i zwinności co startupy, do tego koncentrują się – co naturalne – na bardziej przewidywalnych i dochodowych liniach biznesowych. Twisto działa w segmencie bieżącego, codziennego finansowania i to właśnie

tu dostarczamy klientowi unikalną wartość. Jednak nie ulega wątpliwości, że banki bacznie śledzą rynek, a do tego – jak obserwujemy w Polsce – myślą o nowych technologiach, inwestują w nie, a jednocześnie utrzymują wysokie zaufanie wśród swoich klientów. Właśnie dlatego dla nas również był to ciekawy kierunek współpracy. Tak naprawdę każdy bank jest niejako partnerem w naszym biznesie – każdy, kto kupuje z Twisto, musi finalnie spłacić to zobowiązanie. I niemal zawsze robi to z pomocą banku. Choć mamy i takie przypadki jak pani Janina, która płaci za swoje zakupy przekazem pocztowym i pisze nam: „Dziękuję, że jesteście, bo nie muszę mieć konta w banku, żeby kupować w Internecie” (śmiech).

## **Dogadujecie się z bankiem jako inwestorem? Stereotypowo bank kojarzone są raczej jako sztywne korporacje, niespecjalnie stworzone do kooperacji ze startupami.**

Z pewnością wejście w kapitałowe relacje z bankiem to dla startupu niełatwa decyzja. Młody, ale ambitny, elastyczny organizm, złożony z ludzi z różnych branż, zderza się z wielką machiną międzynarodowej korporacji. Jednak ING to bank innowacyjny i otwarty na partnerską, uczciwą relację z fintechem. Dziś nasze relacje są bardzo dobre i szczerze. Ich spoiwem jest osiąganie założonych wyników, procesów i wsparcie w kluczowych momentach. Nie ukrywamy, że inwestycja ING zawęziła nam potencjalną listę bankowych partnerów, także w Polsce. Jednak stawiając na ING, zyskaliśmy też w Twisto coś, czego zazdrości nam wiele firm – zaufanie rynku, jakie daje taki wiarygodny inwestor.

## **Banki dostrzegają swój potencjał na polu współpracy ze startupami?**

Są przykłady banków w Polsce, które otworzyły swoje drzwi przed startupami. Poza ING, to m.in. mBank i PKO Bank Polski – czołówka innowatorów nad Wisłą. W ten sposób te wielkie organizmy szukają opcji na elastyczność. Alternatywą jest zakładanie spółekcórek, które będą w stanie pracować ze startupami w sposób zwinny i bezpośredni.

## **To takie obniżenie poprzeczki dla pretendentów?**

Trochę tak, jednak bądźmy szczerzy – jeśli dotykamy rynków regulowanych, to nie warto iść na skróty. Warto dostosowywać się do standardów bankowych. Co nie znaczy, że nie można pokazać bankom, jak do tego samego miejsca dojść efektywniej i taniej. W takiej sytuacji współpraca na linii bank – startup nabiera rumieńców. Oczywiście pod warunkiem, że także bank stara się wejść w tę relację, rozumiejąc, że startup nie jest w stanie się rozwijać, będąc dopasowanym do wszystkich wewnętrznych regulacji banków. W startupach nie ma zwykle armii korporacyjnych ekspertów i sztabu prawników. Solidny startup koncentruje swoje siły na maksymalnie jednym, dwóch kluczowych projektach z dużymi instytucjami, bo próba złapania zbyt wielu srok za ogon może szybko pochłoniąć jego energię i uszczuplić dostępne zasoby.

## **Banki to rozumieją?**

Coraz częściej tak. Tu – w świecie początkujących fintechów – duży może więcej, ale i musi być ciekawy, szybki, zdecydowany, by nie przegapić szansy. Przeciągnięcie startupu przez kilkumiesięczny korporacyjny „młyn” to najlepszy przepis na jego śmierć z wycieńczenia i braku środków. Do tego warto szukać szeroko w całym regionie; jest sporo firm z Estonii, Litwy, Łotwy, mających świetne rozwiązania. Choć oczywiście niektóre rozwiązania, wdrażane w Stanach czy w Izraelu, w Polsce są – z powodów regulacyjnych – po prostu niemożliwe. Co nie znaczy, że nie ma tu miejsca na projekty absolutnie wyjątkowe, z globalnym potencjałem. Warunkiem sukcesu jest jednak założenie, że współdziałanie w ramach ekosystemu jest korzystne dla każdej ze stron. Widzę wyraźnie, że bardzo często startup z branży finansowej potrzebuje właściwego partnera korporacyjnego (np. banku), aby dotrzeć do szerokiego rynku i szybko się rozwijać. Bank zaś potrzebuje startupu, aby szybciej i efektywniej wprowadzać innowacje oraz docierać do nowych grup klientów. Do tego tanga trzeba dwojga.

# Gotowe rozwiązanie to wytrych do korporacji



**Bogusław Bieda**  
Vindicat



**VINDICAT**  
Odyskujemy z mocy prawa

## Jak to się stało, że po 20 latach kariery w korporacjach zrobiłeś zwrot o 180 stopni i objąłeś pakiet kontrolny w startupie?

Złożyło się na to kilka elementów. Po pierwsze, chciałem odejść z korporacji i poszukać ciekawego projektu do inwestycji z możliwością budowania wartości firmy, wykorzystując moje dotychczasowe doświadczenia. Po drugie, analizując rynek startupów w Polsce, rozmawiałem z kilkoma potencjalnymi partnerami i założyciele Vindicat bardzo spodobał mi się pod kątem ciekawego projektu, mieli doświadczenie i energię. Gdy wszedłem na pokład, uznałem, że produkt jest gotowy do sprzedaży na rynku, ale wymaga odpowiedniego podejścia z punktu widzenia komercjalizowania tego rozwiązania. Bo właśnie tym głównym argumentem „za” było samo rozwiązanie. Bo czym w istocie jest Vindicat? To aplikacja odpowiadająca na potrzeby przedsiębiorców, pomagająca im odzyskiwać pieniądze z niezapłaconych faktur. To jedyne rozwiązanie na rynku wspierające wszystkie elementy układanki związane z windykacją. Koncentrujemy się na segmencie małych i średnich firm (ale klientami są również korporacje): automatyzujemy procesy z obszaru legal tech, z obszarów prawnych i dajemy narzędzia do ich obsługi.

## Co stanowi o waszej przewadze nad prawnikiem czy nękającą nierzetelnych klientów księgową?

To zupełnie inny poziom, biorąc pod uwagę automatyzację, skuteczność czy koszty. My dajemy kompleksowe narzędzie, zaczynamy od szkolenia i prewencji, stawiamy na skuteczność i biznesową klasę. Wielu przedsiębiorców wciąż uważa, że windykacja to działanie na granicy prawa. Vindicat pokazuje ten proces od strony zarządzania należnościami jako systemowe, przemyślane działanie krok po kroku. Przełamujemy myślenie o tym, że jest to coś wstydliwego, niewłaściwego – to zabieganie o należne środki. To po prostu element business as usual. Dzięki nam przedsiębiorca może ten proces przeprowadzić sam. I to skutecznie.

## Z racji na twoją wcześniejszą historię zawodową nie kusi cię wdrożenie tego także do dużych firm, korporacji? Czy może tam nie ma popytu na tego typu narzędzia?

Znamy swoje miejsce w szeregu i wiemy, że teraz jesteśmy na etapie budowania świadomości produktu. To oznacza naszą obecność wszędzie tam, gdzie są również duże firmy, np. jesteśmy w programie EYnovation. Do tego bierzemy udział w programach akcelerycyjnych takich jak np. Let's Fintech with PKO Bank Polski. Jesteśmy też w dwóch innych bankach, w BNP Paribas i Aliorze. Tu działamy dwutorowo – z jednej strony

chcemy zwrócić uwagę korporacji, że dzięki nam mogą automatyzować i usprawniać część procesów w działach prawnych lub windykacji, z drugiej – banki są już platformą pozwalającą nam promować produkt na rynku, co przecież w pojedynkę byłoby bardzo kosztowne. W ten sposób współpracujące z nami banki mogą swoim klientom – przedsiębiorcom oferować naszą usługę jako dodatek do konta. Efekt? Jesteśmy obecni w ofercie każdego z trzech banków.

## **Jak to przekłada się na wasze przychody?**

Obecnie wciąż testujemy różne modele dotarcia do klienta via bank, ale wydaje się, że najskuteczniejszy jest model wdrożony z Aliorem, gdzie wiemy, że klient ma niezapłaconą fakturę z systemu księgowego i możemy takiemu klientowi zaproponować naszą usługę. Tu trafiamy w niemal 100 proc. do przedsiębiorcy, który ma potrzebę zarządzenia taką fakturą. Za to w PKO Banku Polskim kierujemy swoją ofertę do poszczególnych branż, wyjątkowo narażonych na problemy płynnościowe i opóźnione płatności. W BNP Paribas testujemy jeszcze inny model sprzedaży, oferowania produktu w placówkach, a w przyszłości – również poprzez system księgowy.

## **Taką branżą są też startupy. Dla ciebie nie było to twarde lądowanie, po tym jak przeszedłeś na startupową stronę mocy?**

Zdawałem sobie sprawę, że w startupach jest wiele sprzedawania marzeń, a ich cykl życia bywa krótki. Dlatego zanim zdecydowałem się wejść w Vindicat, rozglądałem się po rynku, poznawałem firmy, ludzi, inwestorów. Koniec końców kluczowym aktywem są ludzie. W korporacji masz całą wspomagającą strukturę, w startupie stajesz na pierwszej linii frontu wraz z czterema, pięcioma osobami, gotowymi do walki. Zatem ich kompetencje muszą być możliwie szerokie i powinny się uzupełniać. A do tego warto szukać osób gotowych do pracy w warunkach nieco poligonowych. Plusem, takim miękkim lądowaniem, było to, że moi przyszli wspólnicy mieli gotowy produkt, a do tego potrafili go sfinansować. Choć z tym ostatnim, jak to w startupach, bywało różnie.

## **Ciężko polegać na inwestorach?**

Nie o to chodzi. To kwestia biurokracji, ponieważ projekt był finansowany ze środków Unii Europejskiej i w pewnym momencie, po kontroli, założyciele dostali pismo od urzędników, że nie realizują projektu zgodnie z założeniami. Mówiąc inaczej – oddajcie pieniądze. To był bardzo stresujący okres dla założycieli spółki, procedura odwoławcza trwała kilka miesięcy, na szczęście zakończyła się przyznaniem racji Vindicat. Zresztą z finansowaniem startupów jest tak, że ciągłe pozyskiwanie kapitału i zarządzanie tym procesem to niemalże ich podstawowa działalność. Finanse potrafią brutalnie weryfikować marzenia. Na szczęście założyciele Vindicat twardo stąpają po ziemi. Gdy – m.in. z racji naszych relacji na rynku finansowym – zaczęto nam uchylać drzwi np. do banków, byliśmy gotowi zamieniać marzenia w rzeczywistość, komercjalizować projekt. Przejść od słów do czynów.

## **W jaki sposób ich przekonujecie?**

To nie jest aż takie trudne, jeśli możemy pokazać skończony, działający produkt i łatwo wykazać, jakie korzyści przyniesie on potencjalnemu partnerowi. Zatem my jesteśmy pewni swego i możemy z otwartą przyłbicą podchodzić do tematu. To daje nam uznanie w oczach dużych partnerów. Kładziemy im gotowe rozwiązanie na stół. Skoro banki zamieniają się w tzw. marketplace z usługami dla przedsiębiorców, to my chcemy być tam na jednej z najwyższych półek. Banki prą w tę stronę, łakną innowacji, czując presję np. od takich graczy jak Revolut czy Klarna. Do tego jesteśmy innowacyjni, mamy kilka pomysłów, gdzie moglibyśmy jeszcze wdrożyć nasz produkt i rozmawiamy np. z branżą ubezpieczeniową, która jest mi dobrze znana z racji mojego wcześniejszego doświadczenia. Pracuję nad tym, żebyśmy mogli to ogłosić, oczywiście wspólnie z korporacją. Czujemy się w tej relacji bardzo partnersko – rozumiem ich język, sygnały, dynamię

kę. To sprawia, że choć Vindicat nie jest potentatem, to nikt nie traktuje nas na zasadzie „o, znów przyszedł jakiś startupowiec i chce coś sprzedać”. Warto pokazywać wartość swoich rozwiązań dla korporacji oraz dla samych przedsiębiorców, którzy w tym obszarze mają jeszcze bardzo dużo do zrobienia – wielu nie monitoruje płatności i nie zarządza wierzytelnościami.

### **Nie dają wam odczuć, kto tu podejmuje kluczowe decyzje?**

Oczywiście, korporacja ma swoje prawa i trzeba je respektować. Tam czas płynie jakby wolniej, rok, półtora budowania relacji z bankiem może być szokujące dla startupu, ale dla banku jest standardem. Trzeba być cierpliwym. Choć w niektórych korporacjach byłem bardzo mile zaskoczony zespołami, które chciały z nami rozmawiać – ich tempem, podejściem, zrozumieniem tematu. Działy innowacji w bankach, z którymi pracujemy, są nastawione bardzo prostartupowo, chcą testować, wdrażać, rozwijać. Czuć, że sygnał idzie z góry, że zdecydowano, że dział innowacji ma realny głos, że jest właścicielem takich tematów. I w to nam graj, to dla nas bardzo duże ułatwienie, oni przecierają nam ścieżki w tych instytucjach, nie musimy wydeptywać ich sami, czy szukać po omacku.

### **Macie też dobre relacje – i to kapitałowe – z aniołami biznesu. Wykorzystujecie ich wiedzę oraz doświadczenie, czy tylko ich pieniądze?**

Absolutnie wszystko. Aniołowie biznesu w naszym przypadku to Cobin Angels, finansowany przez czterech inwestorów prywatnych. Ich kontakty i doświadczenie, mentoring oszczędzają nam wielu potknięć, a do tego prostują ścieżki – czasami otwierają nam drzwi do gabinetów wysokich menedżerów i pozwalają omijać początkowe etapy kontaktów biznesowych. Choć czasem to trzeba wyważyć, bo nie warto od razu iść do prezesa, skoro decyzyję i tak podejmują menedżerowie niższego szczebla. Wówczas lepiej rozmawiać z nimi niż z kolegą anioła biznesu.

### **Czy nie wystarczy wam po prostu rekomendacja wynikająca ze współpracy z dużymi markami?**

To w dużym stopniu pomaga. Gdy ogłosiliśmy współpracę z PKO Bankiem Polskim, z miejsca odezwało się z 10 funduszy inwestycyjnych z pytaniem, czy nie chcemy pieniędzy. Podobny optymizm zasiany został także wśród decydentów w korporacjach. Jednak przy samej współpracy jechanie na „dużym brandzie” nie wystarczy. Trzeba szanować swojego partnera i bardzo jasno komunikować mu procesy, etapy, ewentualne problemy. Zresztą to powinno działać w dwie strony.

### **Właśnie – w dwie strony. Nie każdy fintech, czy tak jak wy – regtech, widzi siebie jako dodatek do usług bankowych. Czy fintechy mogą zrewolucjonizować polski sektor finansowy?**

Zapewne. Jednak pojawia się pytanie, czy ta rewolucja nie będzie polegać właśnie na tym, że gdy powstanie przełomowe rozwiązanie, to banki je skopią u siebie lub kupią na własne potrzeby. To zaś zmieni cały sektor finansowy, ale... nie zmarginalizuje banków. Pamiętajmy, że „stary” świat finansów trzyma się mocno i ma świadomość, że w jego interesie jest to, żeby zagrożenia zamieniać w szanse lub po prostu je neutralizować. Nie mówię tego w negatywnym kontekście, to raczej rynkowe realia. Często za granicą słyszę pochwały dla polskiego rynku finansowego, za jego innowacyjność, nowoczesny styl zarządzania. My przy tym mamy swoje, ambitne cele także poza Polską – naszym kolejnym krokiem są rynki CEE. Tam też chcemy zasiewać nasze ziarna rewolucji.


















































# 100 startupów
















...które zmieniają polską bankowość

































1		<b>AZZUR</b> / Fintech wspierany przez Techstars, dostarczający bankom, ubezpieczycielom i firmom finansowym rozwiązanie white-label, zapewniające personalizację obsługi klienta w kanałach zdalnych.	<a href="http://www.aazzur.com">www.aazzur.com</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Otwarta bankowość; Analiza danych
2		<b>abyss glass Group</b> / Producent luster interaktywnych, wykorzystywanych jako nośnik interaktywny. Firma projektuje autorskie aplikacje na lustra pozwalające się wyróżnić klientom ze swoim przekazem. Produkty Abyss Glass są przeznaczone dla różnych branż i sektorów, w tym handlu detalicznego i kreatywnego marketingu. Służą do wyświetlania reklam, filmów oraz pozwalają wchodzić w interakcję z odbiorcą.	<a href="http://www.abysglass.pl">www.abysglass.pl</a> # Marketing i reklama
3		<b>AI BUSTERS</b> / Silnik do zaawansowanej analizy wiadomości dla działań obsługi klienta (np. e-maile, formularze na WWW) w branży finansowej i ubezpieczeniowej. Używa zaawansowanej analizy języka naturalnego (NLP), usprawniając pracę obsługi klienta w ramach istniejących systemów w organizacji.	<a href="http://www.aibusters.com">www.aibusters.com</a> # Ubezpieczenia; Obsługa klienta; Analiza danych
4		<b>AI Investments</b> / Platforma optymalizacji portfela inwestycyjnego przy wykorzystaniu AI. Wykorzystuje złożone strategie inwestycyjne i zaawansowane metody predykcyjne. W połączeniu z algorytmami optymalizacyjnymi pozwalają one osiągać bardzo dobre wyniki inwestycyjne.	<a href="http://www.aiinvestments.pl">www.aiinvestments.pl</a> # Oszczędności & inwestycje
5		<b>Algolytics Technologies</b> / Tworzy własne rozwiązania dla fintechów (m.in. ocena ryzyka, antyfraud, blockchain) oraz narzędzia do marketingu oparte o machine learning (np. marketing automation, programmatic, kwalifikacja leadów).	<a href="http://www.algolytics.pl">www.algolytics.pl</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Analiza danych
6		<b>APPLICA.AI</b> / Rewolucjonizuje sposób, w jaki firmy wykorzystują AI do automatyzacji procesów wymagających rozumienia tekstu. Dzięki autorskiej technologii rozwiązanie Applica jest trenowane do nowych zastosowań w oparciu na kilku przykładach. Wykorzystują je banki, firmy mediowe i kancelarie.	<a href="http://www.applica.ai">www.applica.ai</a> # Optymalizacja procesów wewnętrznych
7		<b>Autenti</b> / Platforma do autoryzacji dokumentów i zawierania umów przez Internet. Dzięki Autenti elektroniczne podpisywanie dokumentów możliwe jest na komputerze, tablecie lub smartfonie w dowolnym miejscu i czasie. Działa w zgodzie z przepisami zarówno europejskimi, jak i krajowymi.	<a href="http://www.autenti.com">www.autenti.com</a> # Oszczędności & inwestycje; Obsługa klienta; Optymalizacja procesów wewnętrznych
8		<b>Bancovo</b> / Pierwsza w Polsce w pełni cyfrowa platforma kredytowa. Dzięki niej klienci mogą uzyskać dostęp do rzeczywistych i aktualnych ofert wielu banków oraz firm pożyczkowych. Proces wyboru oferty oraz zawierania umowy o pożyczkę jest tu prosty i szybki – trwa nawet 15 minut.	<a href="http://www.bancovo.pl">www.bancovo.pl</a> # Pożyczki i finansowanie
9		<b>banqUP</b> / Pomaga instytucjom finansowym i fintechom sprawnie integrować swoje rozwiązania z szeroką gamą europejskich API bankowych. Dzięki banqUP można np. weryfikować klienta czy agregować źródła danych finansowych. Firma pracuje nad rozwiązaniem TPP-as-a-service.	<a href="http://www.banqup.com">www.banqup.com</a> # Bankowość internetowa; Otwarta bankowość; Analiza danych
10		<b>Beesfund</b> / Pierwsza i największa polska platforma finansowania udziałowego (equity crowdfunding), założona w 2012 r. W ostatnich latach rośnie w tempie 100 proc. rocznie. Na platformie przeprowadzono 61 emisji na łączną kwotę 33,9 mln PLN, zebraną z udziałem ponad 29 tys. zarejestrowanych inwestorów.	<a href="http://www.beesfund.com">www.beesfund.com</a> # Pożyczki i finansowanie; Marketing i reklama; Usługi prawne
11		<b>Billon</b> / Twórca wydajnej i skalowalnej technologii rozproszonego rejestru dla biznesu. Billon, z pomocą blockchaina, łączy w ramach jednego systemu transakcje walutami narodowymi, zapisywanie dokumentów i zarządzanie tożsamością. A wszystko to zgodnie z obowiązującymi regulacjami.	<a href="http://www.billongroup.com">www.billongroup.com</a> # Płatności; Rozwiązania oddziałowe; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Cyberbezpieczeństwo
12		<b>BillTech</b> / Rozwiązanie łączące firmy cyklicznie wystawiające faktury (np. telekomunikacja, dostawców energii) z klientami indywidualnymi, korzystającymi z aplikacji do dokonywania płatności. Dzięki temu np. bank może w swojej aplikacji udostępnić łatwe płatności do firm, zintegrowanych z API BillTech.	<a href="http://www.billtech.pl/api">www.billtech.pl/api</a> # Płatności; Zarządzanie finansami osobistymi (digital wallet, PFM)
13		<b>BlockCore (Tokenization Club + bitSecurities)</b> / Centrum rozwiązań dla biznesowej blockchainizacji oraz tokenizacji. Spółka dostarcza infrastrukturę łańcucha bloków, wspiera w pełni cyfrową komunikację firm ze swoimi partnerami i klientami. Zapewnia wszystkie elementy potrzebne do bezpieczeństwa i ciągłości działalności.	<a href="http://www.blockcore.fund">www.blockcore.fund</a> # Płatności; Pożyczki i finansowanie; Oszczędności & inwestycje; Kryptowaluty & tokeny
14		<b>BSafer</b> / Oferuje swoim klientom system ochrony danych osobowych, przeznaczony dla internautów. Informuje ich, gdzie i przez kogo wykorzystywane są ich dane osobowe i w jakim celu. BSafer pozwala zatem osobom prywatnym na zarządzanie i monetyzowanie ich zgód marketingowych.	<a href="http://www.bsafer.pl">www.bsafer.pl</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Cyberbezpieczeństwo; Marketing i reklama;
15		<b>Carrotspot</b> / Platforma umożliwiająca budowanie społeczności firmowej, zorientowanej na osiągnięcie wspólnych celów. Daje możliwość wdrażania programów motywacyjnych w pełni dopasowanych do możliwości firmy oraz potrzeb jej pracowników. Pozwala budować zaangażowanie wśród pracowników.	<a href="http://www.carrotspot.pl">www.carrotspot.pl</a> # Optymalizacja procesów wewnętrznych; Zasoby ludzkie











16		<b>Cashap</b> / Darmowa aplikacja B2C zbudowana dla generacji Z (13-19-latkowie). Ma za zadanie sfinansować potrzeby generacji Z, wykorzystując do tego unikalny model płatności oraz edukację z obszaru finansów. Cashap nie wymaga przy tym posiadania konta bankowego.	<a href="http://www.cashap.pl">www.cashap.pl</a> # Płatności; Zarządzanie finansami osobistymi (digital wallet, PFM); E-commerce & programy lojalnościowe
17		<b>CashDirector</b> / CashDirector to cyfrowy CFO, oparty na platformie księgowej przeznaczony dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dostarcza też rozwiązanie white-label dla banków. Poprawia zarządzanie płynnością w firmach i daje bankom możliwość sprzedaży produktów do MSP.	<a href="http://www.cashdirector.com">www.cashdirector.com</a> # Usługi dodane; Bankowość internetowa; Analiza danych
18		<b>Cashy</b> / Platforma oferująca kupującym rabaty za wcześniejsze uregulowanie faktur wobec ich dostawców, bez potrzeby wystawiania faktur korygujących. Cały proces komunikacji pomiędzy kontrahentami i obsługa odbywają się online. Cashy pozwala więc kupującym wygenerować istotne oszczędności operacyjne.	<a href="http://www.cashy.pl">www.cashy.pl</a> # Pożyczki i finansowanie; Oszczędności & inwestycje; Optymalizacja procesów wewnętrznych
19		<b>Chatbotize</b> / Platforma do marketingu konwersacyjnego. Pozwala pozyskiwać potencjalnych klientów, angażować ich i sprzedawać produkty i usługi na kanałach czatowych. Chatbotize umożliwia również redukcję kosztów obsługi klienta poprzez automatyzację odpowiedzi i rozwiązania dla konsultantów.	<a href="http://www.chatbotize.com">www.chatbotize.com</a> # Zaangażowanie klienta; Obsługa klienta; Marketing i reklama
20		<b>ChatForce</b> / Dedykowane rozwiązania na komunikatorach (np. Messenger, WhatsApp) dla firm. Dzięki rozwiązaniu end-to-end, możliwe jest otwarcie interaktywnego, spersonalizowanego oraz w pełni kontekstowego kanału komunikacji z klientami.	<a href="http://www.chatforce.io">www.chatforce.io</a> # Zaangażowanie klienta; Obsługa klienta; Marketing i reklama
21		<b>Cluify</b> / Technologia łącząca sferę online i offline, pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb klientów. Oferuje m.in. narzędzia do lepszego zarządzania ekosystemem handlowym, a także dane o zachowaniach klientów offline. Dzięki temu reklama online trafia do osób odwiedzających konkretne miejsca.	<a href="http://www.cluify.com">www.cluify.com</a> # Zaangażowanie klienta; Marketing i reklama; Analiza danych
22		<b>Coinfirm</b> / Coinfirm jest wiodącym na rynku globalnym dostawcą rozwiązań opartych na technologii blockchain dla klientów z segmentu instytucji finansowych. Jest także pionierem w zakresie technologii stosowanych w procesie AML oraz analizie ryzyka z wykorzystaniem walut cyfrowych.	<a href="http://www.coinfirm.com">www.coinfirm.com</a> # Usługi dodane; Kryptowaluty & tokeny; Analiza danych
23		<b>Coinquista</b> / Polska giełda kryptowalut, wpisana do rejestru małych instytucji płatniczych prowadzonego przez Komisję Nadzoru Finansowego. Coinquista łączy tradycyjny świat finansów z nowoczesną technologią, udostępniając użytkownikom nieograniczony dostęp do aktywów cyfrowych.	<a href="http://www.coinquista.com">www.coinquista.com</a> # Płatności; Oszczędności & inwestycje; Kryptowaluty & tokeny
24		<b>Creamfinance</b> / Międzynarodowa grupa finansowa, specjalizująca się w udzielaniu pożyczek przez Internet. Jej misja – „make money available” – to umożliwienie klientom otrzymania środków łatwo, szybko i z minimum formalności. W 2018 r. grupa udzieliła pożyczek o łącznej wartości 174 mln EUR.	<a href="http://www.creamfinance.com">www.creamfinance.com</a> # Pożyczki i finansowanie
25		<b>DevSkiller</b> / System online do weryfikacji umiejętności programistów w procesie rekrutacji oraz wspierania procesów HR. Zasila go autorskie narzędzie metodologiczne, dające m.in. możliwość budowania ścieżki kariery w organizacjach. Pomaga przyciągać talenty programistyczne z rynku.	<a href="http://www.devskiller.com">www.devskiller.com</a> # Zasoby ludzkie
26		<b>Digital Fingerprints</b> / System bezpieczeństwa oparty o biometrię behawioralną, chroniącą użytkowników w czasie rzeczywistym. Rozwiązanie przeznaczone m.in. do uwierzytelnienia w aplikacjach bankowych, wykorzystujące indywidualne modele zachowania w interakcji z komputerem (np. poruszanie myszką czy pisanie na klawiaturze). Nie wymaga żadnego dodatkowego sprzętu (np. tokenu) i jest niemożliwa do wykradzenia/przejęcia.	<a href="http://www.fingerprints.digital">www.fingerprints.digital</a> # Cyberbezpieczeństwo
27		<b>Digital Teammates</b> / Dostawca RPA (Robotic Process Automation) w modelu wynajmu robotów. Dzięki własnej technologii i wyspecjalizowanemu zespołowi jest w stanie ocenić potencjał robotyczny, wyprodukować roboty i uruchomić je w 4-6 tygodni. Wnosi nową jakość w procesach back-office w firmach.	<a href="http://www.dtmates.com">www.dtmates.com</a> # Usługi dodane; Rozwiązania oddziałowe; Optymalizacja procesów wewnętrznych
28		<b>Dronn.com</b> / Pomaga instytucjom finansowym w automatyzacji procesów obsługi klienta poprzez ich outsourcing do robotycznego call center. Dzięki pełnej kontroli nad technologią, infrastrukturą i własnemu zespołowi do wdrożeń i obsługi wnosi najwyższą jakość obsługi przy optymalnych kosztach.	<a href="http://www.dronn.com">www.dronn.com</a> # Obsługa klienta
29		<b>Edward</b> / Mobilny, inteligentny asystent dla działów sprzedaży, który pozwala zautomatyzować ręczne wprowadzanie danych, notowanie i sprawdzanie informacji o relacjach z klientami. Edward może zasilać danymi istniejące już systemy CRM i pobierać z nich informacje przydatne w pracy handlowca.	<a href="http://www.edward.ai">www.edward.ai</a> # Obsługa klienta; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Analiza danych
30		<b>Elastic Cloud Solutions</b> / Twórcza workai – platformy klasy digital employee experience, która usprawnia komunikację wewnętrzną, zarządzanie wiedzą i zaangażowanie pracowników przy pomocy technologii mobilnych, IoT i AI. Workai oferuje rozwiązania gotowe do wdrożenia w organizacji, możliwe do dostosowania do potrzeb klienta.	<a href="http://www.workai.com">www.workai.com</a> # Rozwiązania oddziałowe; Obsługa klienta; Optymalizacja procesów wewnętrznych

31		<b>Emplocity</b> / Twórca Emplobota - chatbota wprowadzającego AI do procesów rekrutacji. Na podstawie autorskich algorytmów AI/NLP automatyzuje procesy pozyskiwania kandydatów, ich preselekcji oraz komunikacji w trakcie rekrutacji.	<a href="http://www.emplocity.pl">www.emplocity.pl</a> # Rozwiązania oddziałowe; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Zasoby ludzkie
32		<b>ExChord</b> / Aplikacja dla importerów i eksporterów. Jej użytkownicy, niezależnie od lokalizacji wykorzystywanych dostawców bankowych, mają możliwość zarabiania na ryzyku walutowym. ExChord agreguje więc kluczowe informacje i automatyzuje procesy w zarządzaniu ryzykiem walutowym.	<a href="http://www.exchord.com">www.exchord.com</a> # Optymalizacja procesów wewnętrznych
33		<b>Fandla Faktoring</b> / Narzędzie dla przedsiębiorców do finansowania nieprzeterminowanych faktur w PLN i EUR. Każda wystawiona faktura i każda związana z nią transakcja to osobna umowa, przetwarzana szybko i elektronicznie. Bez zbędnych formalności - wystarczy faktura.	<a href="http://www.fandla.com">www.fandla.com</a> # Pożyczki i finansowanie
34		<b>feeCOMPASS</b> / Inteligentna platforma dostarczająca porównań i argumentów sprzedażowych online i offline dla firm. Wirtualny asystent na bieżąco ustala potrzeby każdego konsumenta, tak aby odpowiedzieć mu najlepsze rozwiązanie spośród oferowanych przez daną firmę produktów.	<a href="http://www.feecompass.com">www.feecompass.com</a> # Rozwiązania oddziałowe; Obsługa klienta; Analiza danych
35		<b>Finanteq</b> / Dostawca oprogramowania i firma konsultingowa skoncentrowana wokół mobilnych finansów. Dostarcza kompletne rozwiązania lub gotowe do wdrożenia komponenty na kanały mobilne m.in. w bankach. Rozwiązania Finanteq pracują w kilkunastu dużych instytucjach finansowych na świecie.	<a href="http://www.finanteq.com">www.finanteq.com</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Usługi dodane; Bankowość internetowa
36		<b>Finiata</b> / Narzędzie rozwiązujące kłopoty płynnościowe najmniejszych firm, dla których bankowy kapitał jest niedostępny ze względu na np. zbyt krótką historię działania. Finiata udziela faktoringu i pożyczek przez Internet, posiłkując się autorskimi algorytmami AI i modelami scoringowymi.	<a href="http://www.finiata.pl">www.finiata.pl</a> # Pożyczki i finansowanie; Analiza danych
37		<b>Fitqbe</b> / Łączy funkcje grywalizacyjnej platformy wellbeingowej, firmowego portalu społecznościowego i systemu kafeteryjnego. Buduje ponadprzeciętne zaangażowanie oraz silną kulturę organizacji, opartą na docenianiu i wynagradzaniu pracowników w jednej, intuicyjnej platformie.	<a href="http://www.fitqbe.com">www.fitqbe.com</a> # Rozwiązania oddziałowe; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Zasoby ludzkie
38		<b>GoRODO.pl</b> / Aplikacja pozwalająca wdrożyć, a następnie utrzymać zgodność z RODO w każdej firmie. Umożliwia przeprowadzenie procedury wdrożenia bez znajomości zagadnień prawnych. W efekcie przedsiębiorca otrzymuje pełen zestaw dokumentów niezbędnych do utrzymania zgodności z RODO.	<a href="http://www.gorodo.pl">www.gorodo.pl</a> # Usługi prawne
39		<b>Gratifu</b> / Gratifu to platforma lojalnościowa, łącząca biznes z klientami. Pozwala na głęboką personalizację i szybkie, płynne wdrożenie oraz natychmiastowe nagradzanie klientów. To elastyczne narzędzie do budowania systemu rabatów i nagród, zwiększających lojalność klientów.	<a href="http://www.gratifu.com">www.gratifu.com</a> # E-commerce & programy lojalnościowe
40		<b>HomeProfit</b> / Agreguje setki sklepów stacjonarnych i internetowych z kategorii Home&Living. Oferuje stałe zniżki sięgające nawet kilkudziesięciu procent w ponad 400 sklepach z branży wykończenia i wyposażenia wnętrz w całej Polsce. Rabaty dostępne są dla posiadaczy dedykowanej karty lub poprzez aplikację mobilną.	<a href="http://www.homeprofit.pl">www.homeprofit.pl</a> # Oszczędności & inwestycje; E-commerce & programy lojalnościowe; Usługi dodane
41		<b>Hotailors</b> / Narzędzie integrujące wszystkie procesy związane z rezerwacjami i zarządzaniem podróżami. Dzięki dostępowi do najlepszych ofert klienci Hotailors redukują czas i koszty potrzebne na zaplanowanie podróży służbowych. Do tego podróżujący mogą elastycznie planować wyjazdy, a zarządzający uzyskują centralizację procesu i pewność, że rezerwacje są zgodne z regulaminami.	<a href="http://www.hotailors.com">www.hotailors.com</a> # Pożyczki i finansowanie; Usługi dodane; Optymalizacja procesów wewnętrznych
42		<b>IC Solutions</b> / Twórca Platformy IC Pen, która wykorzystując długopis cyfrowy, umożliwiła jednoczesne powstawanie wersji papierowej dokumentów i ich elektronicznych odpowiedników. Pozwala użytkownikowi wybrać urządzenie (długopis cyfrowy, ekran czy urządzenie Wacom) do stworzenia e-dokumentu. Dzięki podpisowi biometrycznemu o cechach grafologicznych składanemu przez IC Pen dokument elektroniczny ma wartość prawną.	<a href="http://www.icpen.pl">www.icpen.pl</a> , <a href="http://www.icsolutions.pl">www.icsolutions.pl</a> # Rozwiązania oddziałowe; Obsługa klienta; Optymalizacja procesów wewnętrznych
43		<b>Identt</b> / Rozwiązanie wspierające proces weryfikacji dokumentów tożsamości oraz posługujących się nimi osób. Automatycznie weryfikuje poprawność, integralność oraz oryginalność dokumentu. Jednocześnie, z pomocą biometrycznej identyfikacji twarzy, system weryfikuje okaziciela dokumentu.	<a href="http://www.identt.pl">www.identt.pl</a> # Usługi dodane; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Cyberbezpieczeństwo
44		<b>Ignibit</b> / Software house specjalizujący się w wirtualnej (VR), rozszerzonej (AR) i mieszanej rzeczywistości (MR). Dostarcza rozwiązania dla partnerów na całym świecie. Jego technologie wykorzystują już takie marki, jak: Cadillac, Volkswagen czy Compensa.	<a href="http://www.ignibit.com">www.ignibit.com</a> # Marketing i reklama
45		<b>InvestSuite</b> / Międzynarodowy dostawca rozwiązań w modelu SaaS z zakresu zarządzania majątkiem, napędzanych autorskim algorytmem. InvestSuite to technologia inteligentnego, cyfrowego doradcy finansowego, gotowa do wdrożenia przez brokerów online, banki czy fundusze emerytalne na całym świecie.	<a href="http://www.investsuite.com">www.investsuite.com</a> # Oszczędności & inwestycje

46		<b>iSourceTec</b> / Dostawca rozwiązań z dziedziny Robotics Process Automation (RPA). Roboty iSourceTec pozwalają automatyzować powtarzalne, czasochłonne prace wykonywane przez ludzi, bez potrzeby ingerencji w architekturę IT. Znajdują zastosowanie m.in. w projektach działów HR, finansowych czy obsługi klienta.	<a href="http://www.isourcetec.com">www.isourcetec.com</a> # Optymalizacja procesów wewnętrznych; Zasoby ludzkie
47		<b>Justtag</b> / Platforma oferująca i innowacyjne rozwiązania reklamowe łączące świat online z offline. Justtag rozwija technologię KoalaMetrics analizującą zachowania użytkowników offline, a także JustWiFi – największą w Europie Środkowo-Wschodniej sieć reklamy opartej o wi-fi.	<a href="http://www.justtag.com">www.justtag.com</a> # Marketing i reklama
48		<b>Kontomatik</b> / Świadczy usługi dla banków i innych instytucji finansowych. Rozwiązania Kontomatik umożliwiają dostęp do danych bankowych klientów, które mogą zostać wykorzystane np. do cyfrowej identyfikacji klienta. Do tego, dzięki machine learning, ułatwia on budowanie profili zachowań finansowych klientów	<a href="http://www.kontomatik.com">www.kontomatik.com</a> # Otwarta bankowość; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Analiza danych
49		<b>Kredytmarket</b> / Internetowa platforma finansowa, udzielająca online krótkoterminowych kredytów na działalność gospodarczą. Przez 3 lata zasilonych kapitałem zostało ponad 5 tys. mikroprzedsiębiorców na łączną kwotę ponad 25 mln PLN. Dzięki decyzji kredytowej w nawet 15 minut, pomaga przedsiębiorcom zdobyć finansowanie szybko i na przejrzystych zasadach, przy minimum formalności.	<a href="http://www.kredytmarket.com">www.kredytmarket.com</a> # Pożyczki i finansowanie
50		<b>LeaseLink</b> / Fintechowa firma leasingowa, specjalizująca się w finansowaniu zakupów przedsiębiorców dokonywanych w e-sklepach i punktach stacjonarnych. Oferuje aplikację, dzięki której – jako jedyna na świecie – realizuje usługę płatności leasingiem niczym płatność przelewem (pay-by-link).	<a href="http://www.leaseink.pl">www.leaseink.pl</a> # Płatności; Pożyczki i finansowanie; E-commerce & programy lojalnościowe
51		<b>LogicAI</b> / Realizuje rozwiązania end-to-end z zakresu AI i Data Science dla takich firm oraz organizacji jak np.: Ministerstwo Zdrowia, Louis Vuitton czy Rolls-Royce. LogicAI zarządza również Kaggle, czyli największą społecznością data scientistów na świecie, wspieraną przez Google'a.	<a href="http://www.logicai.io">www.logicai.io</a> # Pożyczki i finansowanie; E-commerce & programy lojalnościowe; Zaangażowanie klienta
52		<b>LUNA</b> / Rozwija środowisko programistyczne do wizualizacji, transformacji danych. Luna pozwala na wykorzystanie istniejących zasobów machine learningowych do zobrazowania aktualnych trendów rynkowych. Pozwala to na głębsze zrozumienie procesów przez klientów i lepsze decyzje biznesowe.	<a href="http://www.luna-lang.org">www.luna-lang.org</a> # Analiza danych
53		<b>Migam</b> / Narzędzie umożliwiające połączenia wideo z tłumaczem języka migowego z poziomu przeglądarki internetowej oraz dowolnego urządzenia z kamerą. Migam pozwala usprawnić komunikację pomiędzy głuchymi klientami a słyszącymi pracownikami obsługi klientów.	<a href="http://www.migam.org">www.migam.org</a> # Usługi dodane; Obsługa klienta
54		<b>MintCloud</b> / Napędzana sztuczną inteligencją, gotowa do użytku platforma marketingowa. Pozwala prowadzić skuteczne kampanie przy ograniczonym budżecie – zbiera i gromadzi dane klientów z wielu źródeł. Na ich podstawie pozwala prowadzić automatyczne, wielopoziomowe kampanie marketingowe.	<a href="http://www.biz.mintcloud.me">www.biz.mintcloud.me</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Zaangażowanie klienta; Marketing i reklama
55		<b>My Płacimy</b> / Oferuje usługę odroczonej płatności dla mikrofirm, dokonujących zakupów w sieci. My Płacimy wypełnia rynkową lukę i bierze na siebie ryzyko, wyręczając e-handel. E-commerce w tym wypadku niczym nie ryzykuje i nie ponosi kosztów, a mikrobiznes otrzymuje szybki kredyt kupiecki.	<a href="http://www.myplacimy.pl">www.myplacimy.pl</a> # Płatności; Pożyczki i finansowanie; E-commerce & programy lojalnościowe
56		<b>NapoleonCat</b> / Narzędzie wspierające zarządzanie komunikacją marki oraz obsługę klienta w mediach społecznościowych. Usprawnia pracę zespołów marketingowych oraz obsługi klienta poprzez zintegrowanie obsługi wielu platform społecznościowych w jednym miejscu i automatyzację wykonywanych zadań.	<a href="http://www.napoleoncat.com">www.napoleoncat.com</a> # Zaangażowanie klienta; Obsługa klienta; Marketing i reklama
57		<b>Neontri</b> / Specjaliści od zaawansowanych technologicznie rozwiązań B2B, np. dla banków. Firma dostarcza autorskie rozwiązania z zakresu: bankowości mobilnej, rozwiązań płatnościowych i big data. Pracuje dla największych banków i organizacji płatniczych w Polsce i na świecie.	<a href="http://www.neontri.com">www.neontri.com</a> # Płatności; Otwarta bankowość
58		<b>Nethone</b> / Dostawca rozwiązań z obszaru KYU (Know Your Users), pomagających firmom przekształcać cyberzagrożenia w świadome i opłacalne decyzje biznesowe. Działa w obszarze cyberbezpieczeństwa i umożliwia lepsze poznanie użytkowników w kanałach zdalnych, dzięki czemu zapobiega fraudom płatniczym.	<a href="http://www.nethone.com">www.nethone.com</a> # Płatności; Cyberbezpieczeństwo; Analiza danych
59		<b>Nextrope</b> / Software house skupiający się na wdrażaniu innowacji w sektorze fintech, ze specjalizacją w rozwoju projektów blockchainowych. Nextrope współpracuje zarówno ze startupami jak i partnerami instytucjonalnymi, wnosząc doświadczenie branżowe w pracy na polu R&D.	<a href="http://www.nextrope.com">www.nextrope.com</a> # Kryptowaluty & tokeny
60		<b>NuDelta</b> / System rozpoznający treść z papierowych faktur czy paragonów, oparty o autorskie algorytmy, wykorzystujące uczenie maszynowe oraz analizę semantyczną. Nu Delta jest programem łatwo skalowalnym, gotowym do wdrożeń w różnych obszarach biznesu.	<a href="http://www.nudelta.pl">www.nudelta.pl</a> # Bankowość internetowa; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Analiza danych

61	 <b>PayPo</b>	<b>PayPo</b> / Spółka działająca na styku płatności i e-handlu. Jej partnerami są największe sklepy e-commerce, którym oferuje rozwiązanie "buy now - pay later". Kupujący z PayPo mają 30 dni na zapłatę lub skorzystanie z rat.	<a href="http://www.paypo.pl">www.paypo.pl</a> # Płatności; Pożyczki i finansowanie; E-commerce & programy lojalnościowe
62	 <b>PAY UKRAINE</b>	<b>PayUkraine</b> / Europejski serwis przelewów pieniężnych - gotówką w placówce lub z karty na kartę. Pozwala na płynny, bezpieczny i natychmiastowy przepływ gotówki między kontem użytkownika a odbiorcą na Ukrainie. Oferuje także intuicyjną aplikację oraz korzystne kursy wymiany.	<a href="http://www.payukraine.com">www.payukraine.com</a> # Płatności; Marketing i reklama; Analiza danych
63	 <b>pergamin</b>	<b>Pergamin</b> / Platforma internetowa automatyzująca proces podpisywania umów w jednym, łatwo dostępnym i bezpiecznym miejscu. Umożliwia zdalne podpisywanie umów z kontrahentami poprzez wgranie własnej umowy albo korzystanie z darmowej bazy wzorów. W 5 min. pozwala stworzyć dowolną, gotową do podpisu umowę.	<a href="http://www.pergam.in">www.pergam.in</a> Optymalizacja procesów wewnętrznych; Usługi prawne; Analiza danych
64	 <b>placeme.</b>	<b>placeme</b> / Umożliwia analizę ścieżki zakupowej konsumentów w przenikających się kanałach sprzedaży online i offline. Pozwala zrozumieć w jaki sposób korzystają oni z usług i tworzyć ich profile. Geoanalitika Placeme daje zaś możliwość wyboru np. najlepszej lokalizacji pod nowy sklep.	<a href="http://www.placeme.pl">www.placeme.pl</a> # Analiza danych
65	 <b>protect.me</b>	<b>Protect.me</b> / Platforma informatyczna do dystrybucji i obsługi ubezpieczeń w sieci, mająca gotowy model biznesowy, prawny oraz podatkowy. Oferuje zestaw produktów ubezpieczeniowych od renomowanych ubezpieczycieli, skierowanych zarówno do partnerów biznesowych, jak i na rynek konsumencki.	<a href="http://www.protectme.pl">www.protectme.pl</a> # Ubezpieczenia
66	 <b>ProtectAuth</b>	<b>ProtectAuth</b> / Rozwija technologię komunikacji pomiędzy systemem banku a smartfonem klienta. W ten sposób pomaga instytucjom finansowym zwiększyć bezpieczeństwo transakcji internetowych, zapewniając niezmiennosc i niezaprzeczalność transakcji, dzięki zastosowaniu technologii blockchain.	<a href="http://www.protectauth.com">www.protectauth.com</a> # Bankowość internetowa; Cyberbezpieczeństwo
67	 <b>PROXI-CLOUD</b> PROXIMITY PLATFORM & NETWORK	<b>Proxi.cloud</b> / Dostarcza markom narzędzia pozwalające łączyć tradycyjne i cyfrowe punkty styku z konsumentem. Proxi.cloud, wykorzystując mobile jako furtkę do świata offline, umożliwia prowadzenie spersonalizowanej komunikacji oraz dostarcza decydom cenne informacje dotyczące przepływu konsumentów i lojalności wobec marki.	<a href="http://www.proxi.cloud">www.proxi.cloud</a> # Zaangażowanie klienta; Marketing i reklama; Analiza danych
68	 <b>PublBox</b>	<b>PublBox</b> / Platforma SaaS do automatyzacji marketingu w mediach społecznościowych. Pozwala firmom na budowanie strategii marketingowych w social mediach w oparciu o gotowe rozwiązania graficzne, plany kampanii, narzędzia do publikacji z kanałów RSS i zarządzania skrzynką wiadomości.	<a href="http://www.publbox.com">www.publbox.com</a> # Usługi dodane; Obsługa klienta; Marketing i reklama
69	 <b>quantum.cx</b>	<b>Quantum cx</b> / Rozwiązanie podnoszące jakość obsługi poprzez zwiększenie liczby uśmiechów pracowników i klientów m.in. w branży finansowej. Quantum CX buduje nawyki i motywuje do życzliwości, ucząc pozytywnej postawy. Wykrywane uśmiechy przeliczane są na środki pieniężne i wpłacane na cele charytatywne.	<a href="http://www.quantum.cx">www.quantum.cx</a> # Rozwiązania oddziałowe; Zaangażowanie klienta; Obsługa klienta
70	 <b>Rachuneo</b>	<b>Rachuneo (operatorem jest Polskie Aplikacje Transakcyjne)</b> / Platforma online dająca możliwość porównywania ofert dostawy energii elektrycznej i gazu dla domu lub firmy oraz podpisania umowy via internet. Pozwala też na analizę obecnego rachunku i sprawdzenie korzystniejszych ofert dostępnych. na rynku.	<a href="http://www.rachuneo.pl">www.rachuneo.pl</a> # Usługi dodane
71	 <b>Ramp</b>	<b>Ramp Network</b> / Firma rozwija platformę umożliwiającą zdecentralizowaną, bezpośrednią wymianę walut fiducjarnych na kryptoaktywa przy użyciu technologii open banking oraz smart kontraktów. Jej flagowy produkt to aplikacja Ramp Instant, ułatwiająca klientom proces onboardingu.	<a href="http://www.ramp.network">www.ramp.network</a> # Płatności; Kryptowaluty & tokeny
72	 <b>runvido.com</b>	<b>Runvido</b> / Narzędzie wykorzystujące technologię rzeczywistości rozszerzonej (AR), by przemawiać obrazem. Pomaga firmom komunikować się z klientem za pomocą tradycyjnych materiałów drukowanych czy opakowań produktów, na których producent może zapisać dodatkowe treści w postaci filmu, odtwarzanego w aplikacji.	<a href="http://www.runvido.com">www.runvido.com</a> # Usługi dodane; Zaangażowanie klienta; Marketing i reklama
73	 <b>SCFO</b>	<b>SCFO</b> / Kwestionuje obecny status quo w rozliczeniach między przedsiębiorstwami. Supply Chain Finance Optimization (SCFO) oferuje więc innowacyjne rozwiązanie w dziedzinie optymalizacji finansowej, umożliwiające zamianę zobowiązań w dodatkowy zysk, a należności – w lepszą płynność.	<a href="http://www.scfo.pl">www.scfo.pl</a> # Płatności; Oszczędności & inwestycje; Usługi dodane
74	 <b>sentiOne</b>	<b>SentiOne</b> / Oferuje m.in. SentiOne Listening - narzędzie do monitorowania wypowiedzi internautów, zbierające w jednym miejscu opinie i artykuły z całego Internetu, m.in. z mediów społecznościowych i blogów. Rozwija też platformę do obsługi klientów w wielu kanałach komunikacyjnych.	<a href="http://www.sentione.com">www.sentione.com</a> # Obsługa klienta; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Analiza danych;
75	 <b>share&gt;hire</b>	<b>ShareHire</b> / Dostawca programów poleceń rekrutacyjnych. Przygotowuje dedykowane portale do pozyskiwania poleceń i kompleksowo zajmuje się ich obsługą. Oferuje sprawdzone rozwiązania prawno-podatkowe, komunikacyjne oraz te związane z wypłatą nagród finansowych lub rzeczowych.	<a href="http://www.sharehire.pl">www.sharehire.pl</a> # Optymalizacja procesów wewnętrznych; Zasoby ludzkie

76		<b>Sherlock Waste</b> / Platforma wspierająca firmy w budowaniu zaangażowania i podnoszeniu satysfakcji pracowników. Pomaga tworzyć nowoczesne organizacje z kulturą otwartości, duchem innowacyjności i pracy zespołowej. Sherlock Waste angażuje pracowników we wspólne doskonalenie firmy – tak, by codzienne problemy i wyzwania zmieniać w innowacyjne pomysły.	<a href="http://www.sherlockwaste.com">www.pl.sherlockwaste.com</a> # Zaangażowanie klienta; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Zasoby ludzkie
77		<b>SMEO</b> / Spółka świadczy usługi faktoringu online. Daje mikro i małym przedsiębiorcom szybki dostęp do kapitału obrotowego, finansując ich faktury przychodowe i monitorując wiarytelności. Wykorzystuje Big Data, AI oraz algorytm scoringowe do pogłębionej analizy zdolności kredytowej.	<a href="http://www.smeo.pl">www.smeo.pl</a> # Pożyczki i finansowanie
78		<b>Solfy</b> / Platforma ratalna dla banków i retailu, zwiększająca ich obroty i zyski. System dzieli każdą płatność na równe części, pozwalając konsumentom płacić comiesięczne raty, bez odsetek. Solfy oferuje również fizyczną kartę płatniczą i aplikację mobilną.	<a href="http://www.Solfy.com">www.Solfy.com</a> # Płatności; Pożyczki i finansowanie; E-commerce & programy lojalnościowe
79		<b>Sportbonus</b> / Unikatowy program, budujący zaangażowanie wśród konsumentów kochających sport. Karta płatnicza jako identyfikator uczestnika programu sprawia, że w łatwy sposób możemy poprzez codzienne zakupy wspierać ukochany klub, cel, organizację. Partnerami są sieci sklepów w całej Polsce.	<a href="http://www.sportbonus.pl">www.sportbonus.pl</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Zaangażowanie klienta; Analiza danych
80		<b>SupplierPlus</b> / Platforma do finansowania dostawców. Pozwala korporacjom zapewnić dźwignię finansową ich dostawcom, jednocześnie poprawiając płynność tych ostatnich. Narzędzie, działające jako odwrócony faktoring, minimalizuje też ryzyko banków, finansujących dostawców z segmentu MSP.	<a href="http://www.supplierplus.com">www.supplierplus.com</a> # Pożyczki i finansowanie
81		<b>Surf4Tax</b> / Firma, rozwijająca bezpłatną aplikację do komunikacji z instytucjami finansowymi (np. bankami), dzięki której biura rachunkowe mogą przekazywać klientom oferty produktów finansowych. To nowy kanał dystrybucji ofert finansowania i dodatkowe zyski z prowizji dla biur rachunkowych.	<a href="http://www.surf4tax.com">www.surf4tax.com</a> # Oszczędności & inwestycje
82		<b>Sygnetai</b> / Łączy świat offline z online, budując zdecentralizowany system e-tożsamości, który będzie traktował użytkownika podmiotowo, dając mu możliwość zarabiania na własnych danych. Sygnetai dostarczy też usługi do zarządzania danymi dla sprzedawców online i offline.	<a href="http://www.sygnetai.com">www.sygnetai.com</a> # Zarządzanie finansami osobistymi (digital wallet, PFM); E-commerce & programy lojalnościowe; Analiza danych
83		<b>Synerise</b> / Platforma wykorzystująca dane i AI, pomagające małym i dużym firmom lepiej reagować na potrzeby ich klientów. Rozwiązania Synerise to m.in.: automatyzacja, business intelligence, personalizacja komunikacji, a także zarządzanie polityką cenową w czasie rzeczywistym.	<a href="http://www.synerise.com">www.synerise.com</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Zaangażowanie klienta; Marketing i reklama
84		<b>Tensorflight</b> / Rozwiązanie do automatycznej inspekcji nieruchomości na podstawie zdjęć, zasilane przez AI. Software posiłkuje się systemami wizji komputerowej i deep learningu do precyzyjnego identyfikowania oraz segmentowania nieruchomości. Służy m.in. branży ubezpieczeniowej.	<a href="http://www.tensorflight.com">www.tensorflight.com</a> # Ubezpieczenia; Analiza danych
85		<b>Transparent Data</b> / RegTech, pozyskujący, wzbogacający i integrujący dane rejestrowe o przedsiębiorstwach w czasie rzeczywistym. Dostarcza je klientom z kilkudziesięciu źródeł za pośrednictwem API, baz danych czy platform www. Tym samym przyspiesza i automatyzuje procesy oceny ryzyka.	<a href="http://www.transparentdata.pl">www.transparentdata.pl</a> # Rozwiązania oddziałowe; Optymalizacja procesów wewnętrznych; Analiza danych
86		<b>Trefix</b> / Aplikacja online dla klientów MSP do zarządzania ryzykiem walutowym w transakcjach zagranicznych, kontrolowania bieżących różnic walutowych czy agregacji danych z wewnątrz i zewnątrz przedsiębiorstwa. Wprowadza elementy automatyzujące i optymalizujące te procesy.	<a href="http://www.trefix.co">www.trefix.co</a> # Rozwiązania oddziałowe
87		<b>TuPrawnik</b> / Serwis typu marketplace, dedykowany osobom poszukującym profesjonalnego doradztwa prawnego. Klient opisuje swój problem prawny, otrzymuje zindywidualizowane oferty z bazy ponad 300 najlepszych prawników z całej Polski. TuPrawnik oferuje też szybkie konsultacje prawne w stałej cenie.	<a href="http://www.tuprawnik.pl">www.tuprawnik.pl</a> # Usługi dodane; Obsługa klienta; Usługi prawne
88		<b>Tutorial Online</b> / Rozwiązanie zapewniające wsparcie użytkownikom aplikacji webowych oraz stron www. Zastępuje w biznesie tradycyjne, nieefektywne rozwiązania w zakresie transferu wiedzy (np. e-learning), wspiera on-boarding. Monitoruje przeglądarkę i przejmuje rolę doświadczonego pracownika, wspierającego początkującego. Pokazuje mu, co kliknąć i dostarcza niezbędnych informacji.	<a href="http://www.tutorialonline.pl">www.tutorialonline.pl</a> # Rozwiązania oddziałowe; Obsługa klienta; Optymalizacja procesów wewnętrznych
89		<b>Twisto Polska</b> / Spółka wprowadzająca na rynek innowacyjne rozwiązania z pogranicza płatności, e-commerce oraz consumer finance. Daje dostęp do kluczowych danych w firmach, pozwalając np. bankom, w czasie rzeczywistym, wysłać oferty szyte na miarę dla każdego z przedstawicieli MSP.	<a href="http://www.twisto.pl">www.twisto.pl</a> # Płatności; Zarządzanie finansami osobistymi (digital wallet, PFM); Pożyczki i finansowanie
90		<b>Upswot</b> / Pozwala branży finansowej wejść na nowy poziom relacji marketingowych z sektorem małych i średnich firm (MSP). Daje dostęp do kluczowych danych w firmach, pozwalając np. bankom, w czasie rzeczywistym, wysłać oferty szyte na miarę dla każdego z przedstawicieli MSP.	<a href="http://www.upswo.com">www.upswo.com</a> # Bankowość internetowa; Zaangażowanie klienta; Analiza danych

91	 <b>VINDICAT</b> Odzyskujemy z mocy prawa	<b>Vindicat.pl</b> / System pozwalający firmom na skuteczne i nowoczesne odzyskiwanie pieniędzy od kontrahentów. Daje dostęp do działań związanych z wyegzekwowaniem należności od dłużnika i automatycznego wygenerowania np.: wezwania do zapłaty, pozwu do e-sądu czy publikacji na e-gieście dłużów.	<a href="http://www.vindicat.pl">www.vindicat.pl</a> # Płatności; Usługi dodane; Usługi prawne
92		<b>Vintom</b> / Platforma personalizowanego wideo, pozwalająca markom tworzyć komunikację z klientami w oparciu na filmach, zwiększająca ich zaangażowanie. Dostarcza unikalne doświadczenie obsługi dla każdego klienta. Przynosi rezultaty biznesowe w procesach związanych ze sprzedażą, retencją, onboardingiem czy windykacją.	<a href="http://www.vintom.com">www.vintom.com</a> # Zaangażowanie klienta; Obsługa klienta; Marketing i reklama
93		<b>VoiceLab.AI</b> / Technologia do automatycznego rozpoznawania mowy, biometrii głosu oraz analizy języka naturalnego. Wykorzystywana jest do automatyzacji procesów sprzedaży i obsługi klienta. W przypadku klientów indywidualnych spółka oferuje rozpoznawanie mowy do tworzenia dokumentów.	<a href="http://www.voicelab.ai">www.voicelab.ai</a> # Bankowość internetowa; Obsługa klienta; Analiza danych
94		<b>Wandlee</b> / Spółka specjalizująca się we wdrażaniu chatbotów w korporacjach - zaczynała od obsługi klienta i sprzedaży, a obecnie skupia się na obszarze HR (m.in. onboarding i rekrutacja). Tworzy rozwiązania dla największych firm na świecie, a z chatbotów Wandlee korzysta już 2 mln osób dziennie.	<a href="http://www.wandlee.com">www.wandlee.com</a> # Optymalizacja procesów wewnętrznych; Zasoby ludzkie; Analiza danych
95		<b>Waywer</b> / Platforma automatyzująca procesy wymagające komunikacji z klientami, partnerami czy pracownikami przy użyciu interaktywnych treści. Dopasowuje się do odbiorcy i pozwala budować różnego rodzaju procesy komunikacyjne, m.in. sprzedaży real-time czy marketingu masowego.	<a href="http://www.waywer.com">www.waywer.com</a> # Zaangażowanie klienta; Zasoby ludzkie; Marketing i reklama
96		<b>WorkBee</b> / Platforma umożliwiająca zarządzanie zdalnymi projektami biznesowymi w modelu sharing economy. Zapewnia pracownikom dowolność wyboru miejsca, czasu i stawek.	<a href="http://www.workbee.pl">www.workbee.pl</a> # Zaangażowanie klienta; Obsługa klienta; Zasoby ludzkie
97		<b>XOXO WiFi</b> / Twórca mobilnego routera, zapewniającego w prosty sposób dostęp do szybkiego i bezpiecznego internetu w ponad 140 krajach. Pomaga uniknąć kosztownych opłat roamingowych, a unikalna technologia łączy użytkownika z najsilniejszym, lokalnym operatorem w danym miejscu.	<a href="http://www.xoxowifi.com">www.xoxowifi.com</a> # Usługi dodane; Cyberbezpieczeństwo
98	 <b>ZENCARD</b> Grupa PKO Banku Polskiego	<b>ZenCard</b> / Oferuje narzędzie do marketingu transakcyjnego i budowania lojalności. Umożliwia wirtualizację i konsolidację kart lojalnościowych na dowolnej karcie płatniczej. Technologia ZenCard rozpoznaje konsumenta m.in. po identyfikatorze karty płatniczej i działa w czasie rzeczywistym.	<a href="http://www.zencard.pl">www.zencard.pl</a> # E-commerce & programy lojalnościowe; Zaangażowanie klienta; Analiza danych
99		<b>ZweryfikujFirmę.pl</b> / W pełni automatyczna platforma do oceny bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstw na podstawie jednolitych plików kontrolnych (JPK). Firma oferuje produkty przeznaczone zarówno dla przedsiębiorców (m.in. weryfikacja kontrahenta), jak i instytucji finansowych czy biegłych rewidentów.	<a href="http://www.ZweryfikujFirmę.pl">www.ZweryfikujFirmę.pl</a> # Pożyczki i finansowanie; Obsługa klienta; Analiza danych
100		<b>2take.it</b> / Globalny program lojalnościowy typu payback, rozwijany w oparciu na technologii czytania danych ze zdjęć paragonów. Równoległe 2take.it pracuje nad technologią pozyskiwania danych o kupionych produktach przy użyciu płatności mobilnych.	<a href="http://www.2take.it">www.2take.it</a> # Płatności; Zaangażowanie klienta; Analiza danych

# Autorzy raportu



Pozyskanie bankowego klienta z perspektywy startupu to często „mission impossible”. Z kim nawiązać kontakt, jak rozmawiać z IT, jak znaleźć właściwy biznes w banku? Odpowiedzią na te pytania w PKO Banku Polskim jest program partnerstw ze startupami Let’s Fintech.

W ramach Let’s Fintech with PKO Bank Polski od prawie 2 lat łączymy bank ze startupami, wdrażamy ich rozwiązania i wspólnie zmieniamy technologicznie największy bank w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W tym czasie przeanalizowaliśmy ponad 600 startupowych rozwiązań z całego świata i przeprowadziliśmy ponad 20 projektów pilotażowych i wdrożeniowych. Na koncie mamy m.in. największe wdrożenie technologii blockchain w Europie, budowę oferty usług dodanych dla naszych klientów MŚP czy wirtualnej nawigacji po systemach IT dla 8 tys. naszych doradców.



**Startupy zainteresowane współpracą z nami zapraszamy do kontaktu**

 [www.fintech.pkobp.pl](http://www.fintech.pkobp.pl)

 [fintech@pkobp.pl](mailto:fintech@pkobp.pl)  
w przypadku współpracy biznesowej

 [vc@pkotfi.pl](mailto:vc@pkotfi.pl)  
w przypadku inwestycji kapitałowej

Obok biznesowych wdrożeń, nasz ekosystem współpracy ze startupami to także dedykowany fundusz kapitałowy – PKO VC, z 200 mln PLN na inwestycje w startupy, i infrastruktura chmurowa, gotowa na wdrożenia w bankowości, dostarczana przez Operatora Chmury Krajowej.

Przygotowując ten raport, połączyliśmy również siły z ważnymi graczami na polskiej scenie technologicznej – The Heart, wiodącym studium venture building i fundacją Fintech Poland, która wspiera rozwój innowacji finansowych w kraju.





## Let's Fintech

Bank Polski

Let's Fintech to platforma rozwoju innowacji jednej z największych instytucji finansowych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. W ramach Let's Fintech bank nawiązuje współpracę biznesową ze startupami, wdraża technologie oraz prowadzi pilotaże wewnętrzne i produkcyjne.



### PKO Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych

Fundusz inwestycyjny Venture Capital należy do Grupy PKO Banku Polskiego, funkcjonuje w ramach PKO TFI. Fundusz inwestuje w projekty na różnym etapie rozwoju (pre-seed to late venture) z obszaru nowych technologii (w tym fintech) w Polsce oraz za granicą. Fundusz zarządza obecnie 200 mln PLN. Kontakt z zespołem VC: [vc@pkotfi.pl](mailto:vc@pkotfi.pl).



Operator Chmury Krajowej jest spółką technologiczną, utworzoną z inicjatywy PKO Banku Polskiego i Polskiego Funduszu Rozwoju. Firma rozwija usługi związane z przetwarzaniem i przechowywaniem danych, dedykowane polskim przedsiębiorstwom, administracji publicznej i sektorowi edukacji.

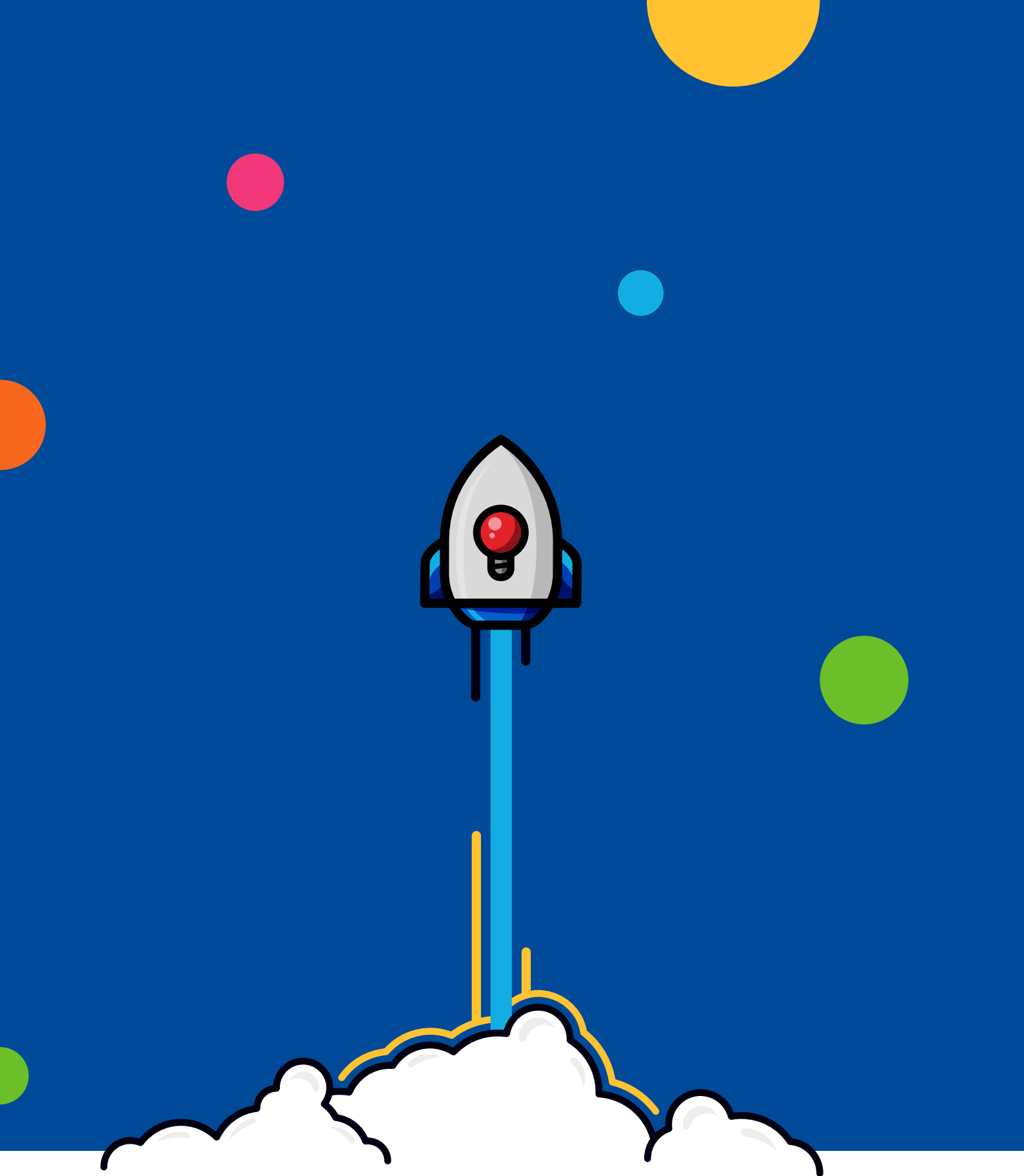


### THE HEART

The Heart to korporacyjny "Company Builder", który we współpracy z międzynarodowymi korporacjami tworzy startupy, produkty i usługi. W oparciu o autorską metodologię budujemy indywidualnie dopasowane rozwiązania. Ponadto wspieramy korporacje w zwiększaniu przychodów i minimalizowaniu kosztów poprzez wyszukiwanie i wdrażanie technologii dostarczanych przez ekosystem startupów z całej Europy.



Celem Fintech Poland jest prowadzenie platformy dialogu, w ramach której prezentujemy i współtworzymy artykuły, raporty i wydarzenia promujące powstawanie w Polsce centrum finansowego nowej generacji. Zespół FinTech Poland to prawnicy, ekonomiści i ludzie technologii. Łączymy kompetencje strategiczne i regulacyjne.



Let's Fintech



chmura krajowa 



THE HEART

FIN  
TECH  
POLAND 