

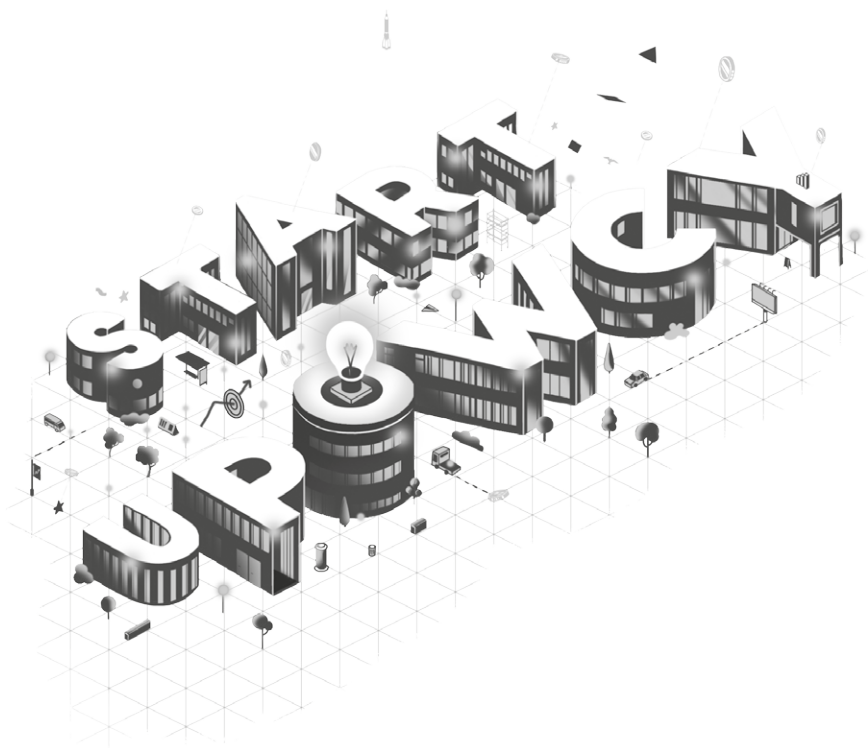
KRZYSZTOF
DOMARADZKI

ARTUR
KURASIŃSKI



JAK POLSKIE START-UPY PODBIJAJĄ ŚWIAT

ARTUR
KURASIŃSKI



JAK POLSKIE START-UPY PODBIJAJĄ ŚWIAT

mt biznes

OD AUTORÓW

Podobno nie ma znaczenia, kiedy zaczynasz. Ważne, aby zacząć. Postawić pierwszy krok. Wystartować.

Cóż, to prawda.

Historia książki *Startupowcy. Jak polskie start-upy podbijają świat* zaczęła się w najgorszym możliwym momencie – 24 lutego 2022 roku, w dniu wybuchu pełnoskalowej wojny w Ukrainie. Spotkaliśmy się wtedy w kawiarni Green Caffè Nero przy ulicy Szpitalnej w Warszawie i zdecydowaliśmy: piszemy. Nie wiedzieliśmy, co przyniosą kolejne dni, gdzie zatrzyma się Putin ani w jaki sposób NATO odpowie na rosyjską agresję. Wiedzieliśmy natomiast, że chcemy napisać książkę o najlepszych polskich start-upach. Że warto podsumować pionierskie lata międzynarodowego startupowania w wykonaniu Polaków. Że niezależnie od tego, co przyniesie jutro, należy przyjrzeć się temu, co wydarzyło się wczoraj.

Okazało się, że to był jednocześnie najlepszy i najgorszy moment na rozpoczęcie prac nad taką książką. Najlepszy, ponieważ polskie start-upy właśnie miały za sobą wyjątkowo udany rok: pierwsza z naszych firm, Docplanner, została jednoróżcem (czyli prywatną spółką technologiczną wycenianą co najmniej na miliard dolarów), łączna wartość inwestycji w rodzime start-upy wyniosła rekordowe 3,6 miliarda złotych, mnóstwo biznesów kwitło na fali pocovidowych zmian.

Wreszcie można było stwierdzić, że mamy coś na kształt ekosystemu startupowego. Ale równocześnie to był najgorszy moment na start, ponieważ właśnie wszystko zaczynało się psuć. Wojna w Ukrainie przyniosła jedną wielką niepewność. Wkrótce inflacja i stopy procentowe wystrzeliły. Rynek handlu internetowego złapał zadyszkę. Big techy zapoczątkowały falę zwolnień. W branży krypto nastąpiła kolejna zima. Inwestorzy zaczęli ścinać wyceny start-upów i oszczędniej gospodarować kapitałem, przez co firmy przyzwyczajone do ofensywy nagle musiały zacząć grać w obronie. A potem przyszedł 2023 rok, który tylko skomplikował im rozgrywkę – ChatGPT i rewolucja AI wyrzuciły stół w branży technologicznej, a Silicon Valley Bank wyrzucił się sam, wlewając jeszcze jedną niepewność – bankową – na rynek, którego immanentną cechą jest niestabilność.

To wszystko istotnie podniosło ryzyko, że firmy, których historie zamierzamy opowiedzieć, nie przetrwają próby czasu. W najlepszym wypadku stracą rezon i przestaną uchodzić za najjaśniejsze gwiazdy naszego ekosystemu. W najgorszym – zbankrutują. W końcu start-up to taka organizacja, która znajduje się w permanentnym zagrożeniu. Nawet w czasie dynamicznego wzrostu bardzo niewiele dzieli ją od upadku. Czasem jakaś zmiana technologiczna, czasem jedna niewłaściwa decyzja, czasem przypadek. A czasem wojna.

Startupowcy ukazali się na rynku we wrześniu 2023 roku. Gdy niemal dwa lata później wznawiamy książkę we współpracy z wydawnictwem MT Biznes, wiemy już, że podjęliśmy słuszną decyzję – i trafnie wytypowaliśmy naszych bohaterów. Wszystkie z dwunastu opisanych w tej pozycji firm przetrwały. Jedne są jeszcze mocniejsze, inne pobijane, ale każda jest bogatsza o nowe doświadczenia. I wszystkie nadal znajdują się w grze o międzynarodowy sukces, o który wcale nie będzie teraz prościej – w czasach, gdy Donald Trump funduje światu geopolityczną rewolucję, Europa próbuje się wyrwać z marazmu gospodarczego, a finansowanie biznesów technologicznych wciąż nie należy do najprostszych.

W ciągu tych blisko dwóch lat nie zmieniło się jedno: historie tych firm wciąż są warte przeczytania.

Wbrew pozorom *Startupowcy* to nie jest opowieść o sukcesach polskich przedsiębiorców technologicznych kroczących od jednej wielomilionowej rundy finansowania do kolejnej, od jednego modelu Lamborghini do następnego. To książka o pokonywaniu trudności. O rozwiązywaniu złożonych zagadek. O wytrwałości. O sile pracy zespołowej. O kosztach uprawiania sportu ekstremalnego, jakim bez wątpienia jest tworzenie międzynarodowych firm technologicznych. A także o satysfakcji, jaką najbystrzejsi, najambitniejsi i mający najwięcej szczęścia przedsiębiorcy mogą uzyskać z tej gry.

Pisaliśmy *Startupowców* z myślą o osobach, które pragną pójść w ich ślady. Które wierzą, że są w stanie zbudować wielką organizację technologiczną, i chciałyby się dowiedzieć, jak dokonali tego ich poprzednicy. Ale to także praktyczny przewodnik po naszym ekosystemie innowacji, na który patrzymy przez pryzmat wyjątkowych firm powstałych między 2009 a 2020 rokiem. Trzymając się nomenklatury branżowej, nasz rynek startupowy przechodził wtedy ścieżkę od zera do jednego – rodziły się pierwsze międzynarodowe biznesy technologiczne, pierwsze fundusze venture capital z prawdziwego zdarzenia, pierwsze szeroko zakrojone publiczne programy wsparcia dla innowacyjnych firm. W końcu musiała się też narodzić pierwsza na rynku publikacja, która spróbuje te prekursorskie czasy opisać, podsumować, zrozumieć.

Aby w pełni zilustrować tę miniepokę, postanowiliśmy wnikliwym okiem zajrzeć nie tylko do najciekawszych start-upów tworzonych przez Polaków, ale też do rezerwuaru intelektualnego organizacji, które na tym jednym wielkim placu budowy rozstawiły swoje dźwigi. Wciągnęliśmy do projektu czołowe polskie firmy inwestycyjne, globalną spółkę doradczą pracującą z biznesami technologicznymi oraz najważniejsze instytucje publiczne wspierające rodzimą przedsiębiorczość. Nasi partnerzy uzupełnili obraz o brakujące puzzle. A przy

okazji pomogli nam sfinansować pierwsze wydanie *Startupowców*, za co do dziś jesteśmy im wdzięczni.

Zbierając materiały do książki, przeprowadziliśmy ponad dwieście rozmów z uczestnikami naszego startuplandu. Na przełomie 2022 i 2023 roku spotykaliśmy się i korespondowaliśmy z polskimi i zagranicznymi przedsiębiorcami, inwestorami, menedżerami i pracownikami start-upów, analitykami oraz ekspertami branżowymi. Podzielili się z nami wiedzą na temat poszczególnych firm, osób, branż, zjawisk ekonomicznych czy trendów technologicznych. Informacje zgromadzone podczas rozmów uzupełniliśmy o dane z KRS-u, z serwisów analitycznych takich jak Dealroom, Crunchbase czy PitchBook, z polskich i zagranicznych mediów piszących o biznesie i technologiach – w tym z „Forbesa”, Business Insidera, TechCruncha oraz Siftedu. A gdy już zebraliśmy wszystkie potrzebne materiały, opanowaliśmy do perfekcji sztukę wycinania – z notatek liczących niemal pięć milionów znaków ze spacjami wykroiliśmy teksty o łącznej objętości około 650 tysięcy znaków. Inaczej mówiąc: zostawiliśmy samo mięso.

Najtrudniejszą pracę mieliśmy do wykonania na początku – musieliśmy wyselekcjonować start-upy do książki. Przyjęliśmy kilka założeń. Po pierwsze, uznaliśmy, że będziemy opowiadać o firmach stworzonych przez Polaków i mających bliskie związki z naszym krajem, ale niekoniecznie powstałych nad Wisłą. Po drugie, postanowiliśmy sportretować organizacje, które rzeczywiście działają globalnie – nie znajdziecie w tej książce historii lokalnych czempionów w rodzaju Allegro, InPostu czy Grupy Pracuj. Po trzecie, chcieliśmy przybliżyć czytelnikom skomplikowaną sztukę budowania i sprzedawania własnych produktów technologicznych, co wyrugowało z publikacji wiele świetnych software house’ów. Po czwarte, wyklucziliśmy producentów gier i poszukiwaczy innowacyjnych terapii medycznych – mamy w Polsce zatrzęsienie ciekawych firm gamingowych i biotechnologicznych, ale jedno i drugie występują w nieco innych rozgrywkach, zdecydowanie zasługujących na odrębne publikacje. Po piąte i najważniejsze, nie się-

galiśmy po spółki, których założyciele, sposób działania lub produkty budzą uzasadnione wątpliwości etyczne. Po szóste, postawiliśmy na podmioty rywalizujące o najwyższe cele, a w związku z tym napędzające się zewnętrznym kapitałem i zweryfikowane przez rynek. Wreszcie po siódme, zależało nam na pokazaniu mnogości metod budowania tego typu biznesów, więc wybieraliśmy start-upy z różnych sektorów, z różnymi historiami założycielskimi i powstałe w różnych latach. Choć rzecz jasna nie byliśmy w stanie opowiedzieć historii wszystkich polskich start-upów liczących się na arenie międzynarodowej.

W tytule nieprzypadkowo położyliśmy akcent na ludzi, a nie na firmy, za którymi stoją. Patrząc wyłączenie przez pryzmat posiadanych kompetencji, bohaterowie naszych tekstów bez trudu odnaleźliby się w dziesiątkach innych ról. Mogliby na przykład zostać znakomitymi konsultantami w renomowanych firmach doradczych albo liderami zespołów technologicznych. Mogliby szefować korporacjom, nie tylko polskim. Mogliby też pozostać przedsiębiorcami, ale budować firmy prostsze, lokalne, rosnące w bezpiecznym tempie kilkunastu procent rocznie. Ale jak powiedział jeden z naszych rozmówców, decydując się na tę grę – o globalny rynek, z zagranicznymi funduszami u boku, w stresie walki o wielkie wzrosty – „musisz być człowiekiem o specyficznej osobowości, gotowym zostawić leżące na stole miliony dolarów w pogoni za miliardami”. I dlatego każdy przed rozpoczęciem tej drogi powinien odpowiedzieć sobie na pytanie, czy aby na pewno jest na to gotowy.

Nie zamierzaliśmy nikogo zniechęcać ani zachęcać do tego typu startupowania. Chcieliśmy pokazać, z czym to się je. Jeśli dzięki opowiedzianym przez nas historiom pojawi się choćby jeden śmiały człowiek, który podejmie skuteczną próbę stworzenia wielkiej organizacji technologicznej – będziemy przeszczęśliwi. Ale ucieszy nas także każda osoba, która dojdzie do wniosku, że ten rodzaj przedsiębiorczości nie jest dla niej, że woli robić w życiu coś innego. Być może oszczędzimy jej kilku zmarnowanych lat.

Niezależnie od tego, czy i jak ta publikacja wpłynie na wasze decyzje zawodowe (być może nie wpłynie wcale, wszak nie jest to pozycja wyłącznie dla startupowców), postawiliśmy sobie jeszcze jeden cel. Chcieliśmy, abyście przy tych historiach – czasem wesołych, czasem gorzkich, zawsze prawdziwych – po prostu dobrze się bawili. Przynajmniej równie dobrze jak my podczas pracy nad książką.

Wartościowej lektury!
Krzysztof Domaradzki
Artur Kurasiński

Kiedy w 2010 roku Mariusz Gralewski kupił serwis ZnanyLekarz.pl, była to tylko strona internetowa z opiniami o lekarzach – nieszczególnie duża, nieszczególnie lubiana przez medyków. Ale to na jej fundamentach razem ze współnikami zdołał zbudować globalną firmę technologiczną, która łączy pacjentów ze specjalistami medycznymi. Serwisy Docplannera odwiedza około 90 milionów użytkowników miesięcznie, a z oprogramowania firmy korzysta 210 tysięcy lekarzy. To pierwszy polski start-up ze statusem jednorożca, mimo że jego twórcy wcale nie chcą się do tego przyznać...

D*er Alkohol ist eine Brücke, aber kein Weg*, czyli: „Alkohol jest mostem – ale nie drogą”. Autorem tej sentencji najprawdopodobniej jest Alexander Sacher-Masoch, austriacki pisarz tworzący głównie w latach 40. i 50. ubiegłego wieku, który raczej nie przypuszczał, że jego słowa staną się kiedyś jednym z najpopularniejszych alkoholowych aforyzmów. A już na pewno nie zakładał, że ponad 50 lat po jego śmierci posłużą za ilustrację historii biznesowej, jaka rozegrała się pomiędzy pewną polską firmą a jej hiszpańskim konkurentem.

– Początek naszej znajomości był fatalny. Wysłałem maila do Alberta Armengola, właściciela Doctoralii, a on odpisał, żebym się z nim więcej nie kontaktowałem. To było niegrzeczne i nieprzyjemne. Pomyślałem: „Skoro tak, to mam cię w nosie, znajdę inny sposób, aby wejść na hiszpański rynek” – opowiada Mariusz Gralewski, założyciel i prezes Docplannera, platformy łączącej lekarzy z pacjentami i dostarczającej oprogramowanie do zarządzania biznesem medycznym. – Ale potem wkroczył do akcji Lucek Samulowski (współtwórca Docplannera – red.), który jest niesamowitym optymistą i posiada supermoc łączenia ludzi. Odezwał się do Alberta i zaczął kruszyć lody. W pewnym momencie poczuliśmy, że otworzyło się okienko, w którym możemy podjąć rozmowy o połączeniu naszych biznesów. Zaproponowaliśmy Hiszpanom, że polecimy do Barcelony, wypijemy razem wino na plaży, porozmawiamy przez godzinę. I albo się dogadamy, albo nigdy więcej nie wrócimy do tematu.

Hiszpanie się zgodzili. Niedługo później delegacja Docplannera spotkała się z przedstawicielami Doctoralii na jednej z plaż

w Barcelonie. Wypili wino. Porozmawiali. Polubili się. I mimo jakże lodowatego początku znajomości po dwóch latach trudnych negocjacji postanowili zewrzeć szyki.

– Często jest tak, że gdy komunikujesz się z kimś pisemnie albo za pośrednictwem Zooma, przypisujesz tej osobie wiele negatywnych cech. A potem się z nią spotykasz i okazuje się, że to świetny człowiek. Tak było w naszym wypadku – mówi Mariusz Gralewski. – Dzięki połączeniu sił z Doctoralią stworzyliśmy się nie tylko na Hiszpanię, ale także na kraje Ameryki Łacińskiej, takie jak Brazylia, Meksyk, Argentyna czy Chile. Sami pewnie nawet nie spróbowalibyśmy do nich wejść, ponieważ to nie są typowe kierunki rozwoju dla polskich start-upów, a już na pewno nie dla biznesów, które muszą mieć mocną lokalną reprezentację. To było jedno z najważniejszych wydarzeń w historii naszej firmy.

A na pewno najbardziej spektakularne. Przejmując w 2016 roku Doctoralię, firma Gralewskiego zrealizowała prawdopodobnie największą w historii inwestycję polskiej firmy w Hiszpanii. Bezspornie zaś stała się – przynajmniej pod względem liczby użytkowników – zdecydowanym liderem mocno zatłoczonego sektora platform technologicznych dla lekarzy i pacjentów. Z połączenia Docplannera i Doctoralii powstała grupa serwisów odwiedzanych przez jakieś 15 milionów osób miesięcznie. Dla porównania: amerykański ZocDoc miał wówczas około 8 milionów użytkowników, niemiecka Jameda 5 milionów, indyjski Practo 4 miliony, a francuski Doctolib 3 miliony.

Dziś wszystkie te liczby są już mocno nieaktualne. Niezmienne pozostaje to, że Docplanner nadal lideruje swojemu sektorowi – w dodatku nie tylko łącząc pacjentów z lekarzami, ale również oferując tym drugim cały wachlarz narzędzi software'owych ułatwiających zarządzanie biznesem. Obecnie z narzędzi i serwisów firmy, która w Polsce występuje pod marką ZnanyLekarz, korzy-

sta około 210 tysięcy lekarzy i 90 milionów pacjentów miesięcznie. Każdego miesiąca użytkownicy dokonują w nim około 15 milionów rezerwacji wizyt u najróżniejszych specjalistów medycznych. Spółka przekroczyła próg 100 milionów euro przychodu, regularnie rosnąc w tempie kilkudziesięciu procent rocznie, i zebrała z rynku około 300 milionów euro finansowania. W dodatku wszystko wskazuje na to, że po rundzie inwestycyjnej przeprowadzonej w drugiej połowie 2021 roku (mocno enigmatycznej, ponieważ start-up nie poinformował, ile pozyskał w niej środków ani od kogo), Docplanner został jednoróżcem.

– Biorąc pod uwagę analogiczne serie finansowania, w tym szwedzkiej firmy KRY na 300 milionów dolarów i francuskiego Doctolib na 136 milionów, szacujemy, że Docplanner zebrał w ostatniej rundzie około 150 milionów dolarów przy wycenie na poziomie miliarda do 1,5 miliarda dolarów – wylicza Radosław Kuchar, analityk inwestycyjny PFR Ventures.

Docplanner to pierwsza polska prywatna spółka technologiczna, która przekroczyła magiczną barierę miliarda dolarów wyceny. I choć nie da się tego obiektywnie ocenić, jest to także prawdopodobnie największy polski sukces startupowy.

Nie narodził się jednak w 2016 roku, wraz z przejściem Doctolibu. Ani sześć lat wcześniej, kiedy raczkujący serwis Znany-Lekarz.pl zmienił właściciela. Żeby zgłębić genezę tego sukcesu, należy się cofnąć aż do 2005 roku. To wtedy pewien nieopierzony student informatyki postanowił zostać przedsiębiorcą.

Ciąg na bramkę

Latem 2005 roku Mariusz Gralewski wparował do akademika, obudził SWOJEGO współlokatora i oznajmił, że zakładają biznes. Miał wtedy 21 lat i studiował informatykę na Politechnice Warszawskiej. Nie znał się na przedsiębiorczości i tworzeniu biznesów internetowych, ale potrafił liczyć. I któregoś dnia,

jadąc metrem i przyglądając się zamieszczanym w nim ofertom pracy, zaczął liczyć: ile kosztują takie ogłoszenia, ile osób w ciągu dnia ma szansę je zobaczyć, ile może się nimi zainteresować. Gdy zrozumiał, jak nieefektywna jest ta metoda poszukiwania pracowników i że o wiele korzystniejsze byłoby publikowanie ofert w serwisie internetowym z ogłoszeniami o pracę, niemal natychmiast postanowił takowy zbudować.

Był tylko jeden problem: ktoś już wpadł na ten pomysł.

– Choć wraz z kolegami zajmowaliśmy się programowaniem, byliśmy słabo zaznajomieni z internetem. Nie mieliśmy pojęcia, że jest taka firma jak Pracuj.pl, że jest już całkiem duża i że wygrała wojnę z Jobpilotem. Nigdy nie szukałem pracy, więc nie wiedziałem, że takie serwisy istnieją – wspominał Mariusz Gralewski w rozmowie z „Forbesem” w 2017 roku.

W pierwszym odruchu chciał się wycofać. W kolejnym – poszukać nowej drogi. I tak jak portal Pracuj.pl okazał się dla niego przeszkodą (z czasem Grupa Pracuj zdominowała rynek ogłoszeń o pracę w Polsce, przekształcając się w organizację wartą grubo ponad 3 miliardy złotych), tak amerykański MySpace posłużył mu za inspirację. Firma założona w 2003 roku przez Toma Andersona i Chrisa DeWolfe’a była pierwszym globalnym serwisem społecznościowym – zbudowanym wokół profili użytkowników, którzy chętnie się ze sobą komunikowali i promowali swoje różnorakie aktywności, najczęściej związane z muzyką. Sukces MySpace zachęcił Gralewskiego do pivotu biznesowego. A konkretnie do przekształcenia GoldenLine z tablicy ogłoszeniowej w serwis społecznościowy ułatwiający ludziom szukanie pracy.

Gralewski wspominał po latach, że zakładając tę firmę, popełnił niemal wszystkie możliwe błędy – strukturalne, produktowe, ludzkie. Ale także udowodnił, że potrafi szybko korygować kurs, wyciągać wnioski z niepowodzeń i dostosowywać się do szybko ewoluującej rzeczywistości. To jeden z głównych powodów, dla

których w krótkim czasie GoldenLine stał się jednym z najważniejszych narzędzi pracy lokalnych rekruterów i najpopularniejszym polskim forum zawodowym – w 2009 roku dobił do pół miliona zarejestrowanych użytkowników. A przy tym całkiem rentownym biznesem, który już w 2008 roku potrafił wypracować około 3,3 miliona złotych przychodu i ponad pół miliona złotych zysku.

To jeden z niewielu polskich przedsiębiorców,
a może nawet jedyny, który ma wszystkie cechy
niezbędne do budowy międzynarodowego biznesu

– Mariusz od samego początku umiał gromadzić wokół siebie ludzi, od których mógł się uczyć. Lata temu nie mogliśmy się na dziwić, jak to się dzieje, że początkujący startupowiec zaprasza na kawę wysoko postawionego menedżera takiego portalu jak Onet, a ten nie tylko się z nim umawia, ale jeszcze dzieli wiedzą. Mariusz zorganizował wiele takich spotkań. I nie próbował się na nich wymądrzać i błyszczeć, tylko słuchał i zbierał lekcje – opowiada Marcin Kurek, partner zarządzający funduszu Market One Capital i jeden z pierwszych inwestorów Docplannera. – To jeden z niewielu polskich przedsiębiorców, a może nawet jedyny, który ma wszystkie cechy niezbędne do budowy międzynarodowego biznesu. W dodatku po tylu latach dalej ekspresowo się uczy, co kwartał dokładając jakąś nową umiejętność.

Gralewski był nie tylko człowiekiem, z którym wszyscy chcieli rozmawiać. Był także osobą, z którą wielu chciało pracować.

– Dołączyłem do GoldenLine pod koniec 2008 roku, kiedy Mariusz szukał do zespołu kogoś, kto zajmie się finansami. Z naszego spotkania najbardziej zapamiętałem to, że naprzeciwko mnie

usiadł człowiek, który mimo młodego wieku już wtedy był w pełni świadomym przedsiębiorcą z jasną wizją rozwoju biznesu. A przy tym bardzo sympatyczny gość. Nie miałem cienia wątpliwości, że chcę z nim pracować – wspomina Jacek Perkowski, który dziś rozwija internetową szkołę języka angielskiego Fluentbe, a dawniej zasiadał w zarządzie GoldenLine i Docplannera.

– Mariusz to otwarty i szczerzy facet. W pracy opiera się głównie na zaufaniu. Możesz nie zrobić czegoś, o co poprosił, ale jeśli po prostu mu powiesz, dlaczego tak się stało, on to zrozumie. Wyróżnia go to, że nie jest megalomanem. Nie koloryzuje, tylko mówi, jak jest. I bardzo szybko łączy ze sobą kropki, dzięki czemu dobrze się z nim pracuje – mówi z kolei Patryk Pawlikowski, założyciel Shoplo, który pracował w GoldenLine przez trzy lata jako product manager.

Marcin Pytel, który w 2006 roku razem z Danielem Lewczukiem zainwestował w GoldenLine, dodaje: – Marian (tak niektórzy koledzy mówią na Gralewskiego – red.) to niesamowicie miły człowiek, z dobrą ręką do ludzi, świetny w budowaniu relacji. Potrafi przyciągać do siebie najlepszych. A do tego ma niesamowity ciąg na bramkę, dzięki czemu coraz wyżej podnosi sobie poprzeczkę.

Ale nie w każdym biznesie poprzeczkę można podnosić w nieskończoność. GoldenLine był jedną z pierwszych polskich gwiazd startupowych, ale w pewnym momencie zaczęło nad nim wisieć widmo LinkedIna, ekspresowo rosnącego amerykańskiego serwisu społecznościowego dla profesjonalistów, stworzonego w 2003 roku przez Reida Hoffmana. Wiele osób zakładało, że start-up Gralewskiego czeka podobny los jak Naszą Klasę, która była lokalnym liderem, ale nie wytrzymała zderzenia z Facebookiem. I po jakimś czasie ten scenariusz się ziścił. LinkedIn, dziś należący do Microsoftu i będący jednym z największych portali społecznościowych na świecie, wszedł do naszego kraju

w 2012 roku i zaczął zagarniać polski rynek. Z badania Mediapanel wynika, że pod koniec 2022 roku miał nad Wisłą ponad 5,6 miliona realnych użytkowników i był już zdecydowanie większy od GoldenLine.

Ale to już nie jest zmartwienie Gralewskiego. Pod koniec roku 2011 korporacja mediowa Agora, wydawca między innymi „Gazety Wyborczej”, wykupiła 36 procent udziałów w GoldenLine za 11,5 miliona złotych – przy wycenie start-upu na poziomie 32 milionów. W 2016 roku dokupiła kolejne 53 procent za 8,5 miliona złotych, a po kolejnych czterech latach przejęła resztę. Gralewski stery w spółce oddał już w 2014 roku, skupiając się na rozwoju innego biznesu. Pod pewnymi względami podobnego do GoldenLine, ale z nieporównywalnie większym potencjałem.

Wybór

– Nie kupuję opowieści o tym, że ktoś zbudował biznes, ponieważ chciał zmienić świat. Jeszcze nie spotkałem człowieka, który założyłby firmę z takich pobudek. Oczywiście ze ZnanymLekarzem też tak nie było – mówi Mariusz Gralewski.

A było tak.

W 2007 roku Marek Wróbel, informatyk z Wrocławia, uruchomił stronę, na której agregował opinie na temat lekarzy. Przez kilka lat całkiem nieźle się rozwijała, w 2010 roku dochodząc do około 300 tysięcy użytkowników miesięcznie. I wtedy zainteresował się nią Mariusz Gralewski. Chwilę wcześniej zmagał się z problemem zdrowotnym i próbował znaleźć dobrego specjalistę w Warszawie. Uderzyło go to, że rynek medyczny jest nietransparentny, że trudno poznać opinie o lekarzach. Pomyślał, że świetnie byłoby stworzyć w tej branży coś w stylu TripAdvisora – serwis z profilami lekarskimi i opiniami o medykach. A żeby nie budować go od zera, wykupił biznes Marka Wróbla, który akurat wybierał się na wiele lat do Chin. Dogadali się w 15 minut.

– Każdy marketplace ma do rozwiązania problem jajka i kury: jak przyciągnąć klientów, kiedy jeszcze nie masz użytkowników. W GoldenLine rozwiązaliśmy to w ten sposób, że utworzyliśmy forum dyskusyjne, na którym udało nam się wygenerować spory ruch. Natomiast w ZnanymLekarzu tego problemu nie było, ponieważ lekarze wykonują zawód zaufania publicznego, dzięki czemu można gromadzić ich profile bez pytania o zgodę. Oczywiście zamieszczając tylko wybrane informacje, takie jak imię i nazwisko, specjalizacja, adres gabinetu czy opinie pacjentów. To stanowiło idealną podstawę do zbudowania potężnej bazy profili, na którą można będzie sprowadzić ruch – mówi Mariusz Gralewski.

Co ciekawe, ZnanyLekarz nie był jedynym nowym biznesem, który miał wtedy na oku. Jak wspominają jego współnicy, w okolicach 2010 roku Gralewski działał jak – nie przymierzając – jednoosobowa manufaktura start-upów.

– Mariusz jest bardzo płodnym przedsiębiorcą. Oprócz ZnanegoLekarza rozważał jeszcze budowę kilku innych serwisów, w tym platformy do wymiany zdjęć między użytkownikami, która miała nieco przypominać Instagram. A to wszystko wynikało z jego głodu i ambicji biznesowych – opowiada Lucjan Samulowski, który w 2010 roku przeszedł z Unilevera do GoldenLine, potem zaczął rozkręcać ZnanegoLekarza, a dziś jest szefem HR i jedną z najważniejszych osób w Docplannerze.

Przez pewien czas Gralewski próbował rozwijać dwa projekty jednocześnie – GoldenLine i ZnanegoLekarza. Ale w końcu musiał postawić na jednego konia.

– To był najtrudniejszy czas w moim życiu zawodowym. Przez parę lat harowałem po kilkanaście godzin dziennie, w dodatku ciągle przeskakując między tematami. Takie tempo pracy było nie do utrzymania – wspomina Gralewski. – W GoldenLine szło nam naprawdę nieźle. Mieliśmy świetny zespół i mnóstwo pomysłów na rozwój biznesu. Ale pragmatyczna część mnie podpowiadała,

że na koniec i tak wygra LinkedIn, że prędzej czy później to się musi tak skończyć. Dlatego postawiliśmy na ZnanegoLekarza, w którym widzieliśmy realną szansę na stworzenie międzynarodowego biznesu.

Gralewski zebrał przy tym projekcie drużynę zaufanych ludzi, a dołączyli do niego właśnie Lucjan Samulowski, współtwórca GoldenLine Jakub Skoczylas, a także Konrad Jarowski, Piotr Ziewiec i Jacek Perkowski, z którymi pracował również w poprzedniej firmie. I razem z nimi zaczął rozgryzać dwa niemałe wyzwania. Po pierwsze: jak uczynić ze ZnanegoLekarza efektywny biznes. A po drugie: jak wyjść z nim poza Polskę.

Produktowa łamigłówka

ZnanyLekarz przetarł szlak wielu polskim biznesom internetowym. Jako jeden z pierwszych podjął skuteczną próbę zbudowania międzynarodowej organizacji (pod marką Docplanner), zaczął wykorzystywać akwizycje w swojej międzynarodowej strategii, wciągnął na pokład plejadę międzynarodowych inwestorów i wreszcie jako jeden z pierwszych udowodnił, że można stworzyć globalną firmę z pominięciem amerykańskiego rynku. Ale prawdopodobnie nie byłoby tego wszystkiego, gdyby ZnanyLekarz nie wyspecjalizował się w pozycjonowaniu profili lekarskich w Google. Dobre SEO pozwoliło spółce stosunkowo niewielkim kosztem osiągnąć to, na co zachodnie firmy wydawały grube miliony dolarów.

– Głównym źródłem popularności ZnanegoLekarza były treści publikowane w serwisie, z jednej strony generowane przez samych lekarzy, którzy próbowali zareklamować swoje usługi w sieci, a z drugiej przez użytkowników zamieszczających opinie na temat poszczególnych specjalistów. To był fundament, który w połączeniu z mądrymi działaniami SEO pomógł zbudować rozpoznawalność serwisu – mówi Peter Bialo, dyrektor finansowy Docplannera, pracujący w spółce od 2013 roku.

A gdy już wygenerowali ruch, zaczęli się zastanawiać, jak przełożyć go na przychody.

– Jeszcze dekadę temu podstawowy sposób monetyzowania tego typu serwisów stanowiły reklamy. Dążyło się do tego, aby na stronie był jak największy ruch i jak najwięcej banerów. Robiliśmy tak między innymi w GoldenLine. Ale już wtedy nikt tego modelu nie lubił. Wiedzieliśmy, że on się kłóci z komfortem korzystania z serwisu, ponieważ z jednej strony przygotowujesz treści dla użytkowników, a z drugiej utrudniasz im obcowanie z nimi. W ZnanyLekarzu musieliśmy znaleźć inne rozwiązanie – wyjaśnia Piotr Ziewiec, wiceprezes Docplannera do spraw przychodów.

I znaleźli. Wystarczyło się dobrze wsłuchać w potrzeby użytkowników.

– Odzywało się do nas wiele osób, narzekając, że nie mogą się dodzwonić do lekarza, że ten czy tamten numer jest nieaktualny, i z pytaniem, czy moglibyśmy się skontaktować ze specjalistą w ich imieniu. Wtedy zrozumieliśmy, że posiadanie lekarskiego TripAdvisora nie wystarczy, ponieważ ludzie tak naprawdę potrzebują medycznego Booking.com. Platformy, dzięki której będą mogli się umawiać do konkretnych specjalistów. I dlatego postanowiliśmy zbudować biznes kalendarzowy – tłumaczy Mariusz Gralewski.

Aby tryby maszyny zaczęły się kręcić, ZnanyLekarz musiał najpierw przekonać do siebie całą grupę zawodową. A to nie było takie proste. Gralewski i spółka wchodziłi ze swoim rozwiązaniem do mocno niezdigitalizowanego środowiska, wiekowego (polski lekarz ma przeciętnie ponad 50 lat), często nieużywającego w pracy komputera, a co dopiero cyfrowego kalendarza. A do tego niegotowego na bycie ocenianym w sieci. W pierwszych latach działalności ZnanyLekarz zasypywany był prośbami o usunięcie profilu, pogrózkami telefonicznymi, niepochlebnymi opiniami w internecie, nawet pozwami sądowymi.

Ale w końcu opór świata medycznego złamało to, co na ludzi zwykle działa najlepiej – pieniądze.

– Pacjenci zaczęli korzystać ze ZnanegoLekarza, ponieważ zapewniliśmy im najłatwiejszy sposób dotarcia do specjalistów. Zbudowaliśmy system tak, aby każdy doktor dostawał esemesa z potwierdzeniem, że właśnie ktoś się do niego umówił za pośrednictwem naszego serwisu. Pierwsza kohorta lekarzy zrozumiała, że dajemy im realną wartość finansową. A potem zaczęła opowiadać o ZnanymLekarzu kolegom, promując nasz produkt – mówi Piotr Ziewiec.

Ciosy padały także z drugiej strony, czyli ze strony pacjentów. Jeszcze w 2018 roku w internecie potrafiła wybuchnąć burza, gdy jeden z użytkowników Wykopu zarzucił serwisowi, że uniemożliwia zamieszczanie negatywnych opinii o lekarzach.

„Znanylekarz to ściema. Chciałem dodać złą opinię lekarzowi na portalu znanylekarz, który okazał się kompletnym konowalem a na owym portalu posiada 100% dobrych opinii. Próbowałem kilkakrotnie dodać mu złą opinię (bez żadnych wyzwick, pełna kultura) i za każdym razem system to odrzuca. Jestem zbyt chory żeby się tutaj rozpisać (niedowład rąk). Ale wiercie mi że tak było. Nie polecam tego portalu gdzie konowały mają same pozytywne komentarze” – gorączkował się użytkownik z nickiem rzezbiarz_choroszczanski (pisownia oryginalna). Jego wpis został wykopany ponad dwa tysiące razy i zgromadził około 300 komentarzy.

Piotr Ziewiec: – Największą ściemą jest to, że usuwamy za pieniądze niepochlebne opinie o lekarzach. Po prostu nie możemy zamieszczać wulgarnych i obraźliwych treści ani pozwalać na łamanie prawa. Do tego sprowadza się moderacja w naszym serwisie. Zawsze tak było. Nie jesteśmy w stanie zadowolić wszystkich użytkowników serwisu, ale na poziomie etycznym nie mamy sobie nic do zarzucenia.

Jak buduje się firmę wartą miliardy? Co sprawia, że niektóre start-upy przebijają się na globalnym rynku, a inne znikają w cieniu? Jakie decyzje prowadzą do sukcesu, a jakie mogą go przekreślić?

Startupowcy to pierwsza tak szczegółowa analiza polskiego ekosystemu start-upowego. Książka pokazuje, jak dwunastu przedsiębiorców, w większości zaczynających od zera, zbudowało firmy technologiczne wyceniane na setki milionów, a nawet miliardy złotych. To historie o innowacjach, ryzyku i strategicznych wyborach, które pozwoliły im zdobyć międzynarodowe rynki – od Europy po obie Ameryki.

W książce znajdziesz:

- o sposoby polskich start-upów na zdobywanie światowych rynków
- o strategię wzrostu, finansowania i skalowania biznesu
- o kluczowe decyzje w budowie zespołu, sprzedaży i ekspansji zagranicznej
- o wyzwania, z którymi mierzą się founderzy – od presji inwestorów po stres i wypalenie.

To nie tylko zbiór inspirujących historii, ale przede wszystkim praktyczna wiedza o tym, jak budować biznes w dynamicznym i wymagającym świecie technologii.

**Sukces ma swoją cenę
— ta książka pokazuje, jaka ona jest naprawdę**

Książka dostępna także jako e-book i audiobook.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-674-2



9 788382 316742

MT25041

Cena 69,90 zł