



Czy Polska ma szansę stać się hubem IT Europy

SoDA

Fundacja Kronenberga
citi handlowy

inspiracja
do działania

SPIS TREŚCI

**Prezentacja branży
tworzącej
oprogramowanie
w Polsce**

..... 6

**Modele biznesowe
polskich software
house'ów**

..... 14

**Strategie
rozwoju**

..... 18

**Ekspansja
zagraniczna**

..... 24

**Kooperacja w branży oraz
przyczyny sukcesu polskich
software house'ów**

..... 28

**Przyszłość
branży tworzącej
oprogramowanie**

..... 30



Wypatrujemy nowych trendów gospodarczych. Szukamy inicjatyw, które stanowią o sile polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Próbujemy uporządkować obraz start-upów, by stworzyć mapę innowacyjnych przedsięwzięć w zakresie polskiej gospodarki cyfrowej. Od kilku lat przyglądamy się także różnym aspektom ekspansji zagranicznej polskich firm, mając przekonanie, że polski produkt może zaistnieć na rynku globalnym i konkurować tam nie tylko ceną, lecz także jakością i innowacyjnością swojego rozwiązania. Poprzez Nagrodę Emerging Market Champions, która wyróżnia polskie przedsiębiorstwa z sukcesem inwestujące za granicą oraz zagranicznych inwestorów, którzy zdecydowali się postawić na rozwój w Polsce, chcemy inspirować rynek do jeszcze większej otwartości i myślenia o rozwoju bez granic.

Tym razem z kolei postanowiliśmy przyjrzeć się dynamicznie rosnącej branży software house. Dwu-trzycyfrowe wzrosty, jakie odnotowują te firmy, nie pozwalają nam przejść obok nich obojętnie. Z naszych badań wynika, że aż 80 proc. firm tworzących oprogramowanie zanotowało w 2018 r. co najmniej 20 proc. wzrost przychodów a 11 proc. z nich – co najmniej podwoiło swoje przychody. Ich łączne obroty sięgają ok. 1 mld zł rocznie. Branża IT w Polsce notuje dynamiczny wzrost i pozostaje jednym ze strategicznych sektorów krajowej gospodarki. Kim zatem są firmy programistyczne z sektora MŚP, jakie mają pomysły na dalszy rozwój? Kto jest ich klientem? Czym konkurują i wreszcie czy Polska faktycznie dzięki ich sile może stać się przyszłym IT hubem Europy?

Zapraszamy do zapoznania się i dyskusji nad rezultatami kolejnego naszego projektu badawczego.

Dorota Szostek-Rustecka,
Fundacja Citi Handlowy im. L. Kronenberga



Odpowiedzialny i nowoczesny biznes to dziś kultura słuchania, kultura, w centrum której znajdują się klient, jego potrzeby, wyzwania i aspiracje.

Obserwujemy, jak cyfrowa transformacja przestała być luksusem, a stała się koniecznością umożliwiającą ekspansję oraz utrzymanie konkurencyjności. Siłami napędowymi tej zmiany są zarówno rosnące oczekiwania klientów, jak i powszechny dostęp technologii. Digitalizacja to nie tylko pogoń za innowacjami, lecz także redefiniowanie i automatyzacja produkcji, zarządzania ludźmi, marketingu czy sprzedaży. Na mapie świata Polska odznacza się bardzo wysokim zainteresowaniem cyfryzacją, ale też podażą takich usług.

W tych warunkach w Polsce powstały liczne spółki technologiczne, które konsekwentnie notują wzrosty. Kapitalizując ten globalny trend, polskie firmy często eksportują usługi poza granice kraju, współpracując z klientami ze wszystkich segmentów gospodarki.

Jako Bank chcemy być jak najbliżej tych zmian. Pragniemy zarówno się uczyć, jak i wspierać transformację naszych klientów oraz ich dalszy rozwój. Niniejsze opracowanie kierujemy do wszystkich, niezależnie od etapu technologicznego rozwoju, na którym się znajdują obecnie. Wierzymy, że posłuży jako inspiracja dla firm cyfryzujących swoją działalność oraz kompleksowy raport dotyczący konkurencji dostawców usług technologicznych.

Maciej Kowalik, Citi Handlowy



Przez ostatnie lata jesteśmy w Polsce świadkami dynamicznego rozwoju branży IT, co mogłoby wieszczyć, iż staniemy się hubem technologicznym świata.

Z początku obserwowaliśmy wzrost rodzimych spółek technologicznych wspierających głównie digitalizację polskiego sektora publicznego. Następnie kwalifikacje i umiejętności polskich pracowników zachęciły wiele międzynarodowych korporacji do otwierania centrów nowoczesnych usług wspólnych. Równoległe intensywne dofinansowania pobudzały powstawanie start-upów.

Swoją niszę na rynku znalazły także software house'y, firmy tworzące oprogramowanie dla zewnętrznych klientów. Jak pokazują przeprowadzone badania, są to podmioty charakteryzujące się bardzo wysokim tempem wzrostu oraz bardzo dużym współczynnikiem umiędzynarodowienia sprzedaży. Tym samym firmy te eksportują najcenniejsze, a co ważne, odnawialne zasoby naszej gospodarki: pracę intelektualną naszych inżynierów.

Polskie software house'y wspierają również innowacyjność. Raport dostarcza nam informacji, że w znakomitej większości firmy te inwestują swoje nadwyżki kapitałowe w B+R. Innowacją jest także coopitacja firm z sektora, czyli równoczesne konkurowanie i wspieranie się, czego dowodem jest powstanie organizacji pracodawców sektora IT-SoDA (Software Development Association Poland).

Jan Zborowski, Software Development Association Poland

Prezentacja branży tworzącej oprogramowanie w Polsce



Raport „Czy Polska ma szansę stać się hubem IT Europy” to efekt kompleksowego badania Fundacji Citi Handlowy im. L. Kronenberga we współpracy z Organizacją Pracodawców Sektora IT (SoDA) zrealizowanego przez agencję badawczą Kantar Millward Brown. Badanie łączyło metodę ilościową CAWI (wywiad 15 minut) zastosowaną na reprezentatywnej próbie właścicieli polskich software house'ów oraz pogłębione telefoniczne wywiady indywidualne z wybranymi liderami opinii z branży (wywiad 60 minut). Dane do badania były zbierane we wrześniu 2019 roku. Finalny materiał został przygotowany przy merytorycznej współpracy z Tomaszem Woźniakiem, współwłaścicielem Future Mind Sp. z o.o., wykładowcą m.in. Collegium Civitas i Akademii Leona Koźmińskiego. Doradca on również funduszom inwestycyjnym i opiniuje projekty dla Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

O Polsce coraz częściej można usłyszeć w kontekście „informatycznego zagłębia Europy”. To efekt zarówno powstawania rodzimych firm, jak i olbrzymiego zainteresowania międzynarodowych korporacji otwieraniem w naszym kraju dużych centrów tzw. nowoczesnych usług wspólnych, biznesowych (BPO/SSC), zatrudniających niekiedy ponad 2000 osób. W I kwartale 2018 roku w Polsce funkcjonowało łącznie 1 236 centrów usług BPO, SSC, IT, R&D (polskich i zagranicznych), zatrudniających łącznie 279 000 osób. Wśród 831 firm, które mają swoje centra usług, 10% (83 inwestorów) to przedsiębiorstwa z listy Fortune Global 500 (2017) (za: Raport 2018, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL). Wśród firm, które zbudowały w Polsce ośrodki typu BPO/SSC, są choćby Citi, które zatrudnia dzisiaj ponad 4000 osób, Capgemini, IKEA czy Motorola.

Rodzime firmy tworzące oprogramowanie komputerowe zaczęły w Polsce powstawać w latach 90., a ich prekursorem był Prokom założony już w 1987 roku. Stał on też za jedną z większych konsolidacji na rynku IT w Polsce. Kilka lat później ta sama firma została przejęta przez Asseco Poland, które nadal odgrywa istotną rolę na rynku. Obok Asseco wizytówką Polski na rynku IT pozostaje Comarch. To jedna z pierwszych firm IT na polskim rynku, która z niemal dwudziestoprocentowym udziałem w rynku pozostaje dzisiaj liderem sprzedaży systemów do zarządzania przedsiębiorstwem (ERP). Przedstawiając historię rozwoju rynku IT w Polsce, warto również pamiętać o tak spektakularnych przykładach jak nieistniejąca już spółka informatyczna AMG.net, która została przejęta najpierw przez grupę Bull, by kilka lat później zostać wchłoniętą przez globalnego giganta firmę ATOS, zatrudniającego dziś ponad 100 000 pracowników na całym świecie.

Forma organizacyjna

Z analizy sprawozdań finansowych 100 polskich podmiotów umieszczonych w rankingu popularnego serwisu rekomendacji clutch.co, wykonanej przez Tomasza Woźniaka, współwłaściciela software house'u Future Mind, wynika, iż najpopularniejszą formą prawną wybraną przez badane firmy jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Mimo kilku lat od założenia spółek znaczna ich część operuje jednocześnie na poziomie najniższego dopuszczalnego kapitału zakładowego, co szczególnie na rodzimym rynku może mieć znaczenie przy ocenie wiarygodności lub stabilności dostawcy przez większych zamawiających. Dodatkowo w kontekście obecności na rynkach zagranicznych, zwłaszcza w krajach anglosaskich, ważną rolę odgrywa posiadanie ubezpieczenia przez firmy świadczące usługi i jest to jeden z czynników, który liczy się przy nawiązywaniu współpracy.

Niemniej na obecnym etapie koniunktury gospodarczej w branży kluczowe pozostają dostęp do specjalistów i efektywność firm. Forma prawna jest aspektem drugorzędny, na który zwracają uwagę klienci oraz potencjalni inwestorzy. Spółki jawne czy akcyjne

stanowią zdecydowaną mniejszość na rynku IT, aczkolwiek największe spółki, celujące w międzynarodowych klientów, wybierają tę formę działalności już na wczesnym etapie rozwoju. Spółka akcyjna to też dobre rozwiązanie, jeśli elementem przyjętej strategii jest przyszły debiut na rynku publicznym papierów wartościowych.

W tym kontekście ciekawym pozostaje zainteresowanie polskich software house'ów nowym tworem prawnym, jakim będzie spółka kapitałowa typu PSA (prosta spółka akcyjna). O tyle może się okazać to koncept interesujący dla firm z branży IT, że ułatwiać ma dystrybucję udziałów pomiędzy pracowników, co część właścicieli może postrzegać jako sposób budowania lojalności i narzędzie motywowania pracowników do pozostania w firmie. Utrzymanie pracowników, jak wynika z naszych badań, to jeden z kluczowych elementów dalszego rozwoju firmy. Dodatkowo PSA to forma prawna, która ma się charakteryzować brakiem bariery wejścia (nawet 1 zł kapitału zakładowego) oraz pozwalać na podejmowanie uchwał i decyzji zdalnie, za pomocą np. wideokonferencji, co dla software house'ów, które mają wiele oddziałów, może być sporą korzyścią organizacyjną.

Siedziba i rok założenia firmy:

Siedziba firmy:



83 %

miasta powyżej
250 tys. mieszkańców

24 %

WARSZAWA

18 %

WROCLAW

Rok założenia:

5 %

przed 2000

40 %

2001–2010

55 %

po 2011

Wielkość firmy i wielkość przychodów:

Wielkość firmy:



W badaniu branży *Software house* (firmy tworzące oprogramowanie) przeprowadzonym przez Fundację Citi Handlowy we współpracy z SoDA (organizacja pracodawców usług IT) i zrealizowanych przez agencję badawczą **Kantar Millward Brown** wzięły udział firmy o znacznie krótszej historii. 40% procent z nich powstało w latach 2001–2010, ponad połowa jednak to o wiele młodsze przedsiębiorstwa z historią sięgającą nie dalej niż lata 2011–2019.

Większość tych firm została założona dzięki kapitałowi właścicieli firmy, a obecnie finansuje się z wypracowanych zysków. Pokazuje to, jaką ścieżkę przechodzą te firmy, jak perspektywiczny jest to rynek, pozwalający zdecydowanej większości podmiotów na funkcjonowanie na podstawie kapitału wypracowywanego z bieżącej działalności biznesowej.

Pozyskiwanie kapitału:

71 %
firm zostało założonych
za kapitał właściciela firmy



Obecnie
89 %
finansuje się z nadwyżek
za świadczone usługi



Na swoje siedziby firmy wybierają z reguły Warszawę oraz inne większe miasta. Przyczyny są co najmniej dwie. Po pierwsze, skupienie dużej liczby specjalistów w tych miastach. Po drugie, dobra infrastruktura komunika-

cyjna, zarówno lokalna, jak i międzynarodowa. Bywa, że duże firmy poszukują także mniejszych ośrodków, takich jak Białystok czy Toruń. O wyborze takiego miasta często decyduje jakość lokalnej uczelni technicznej.

Siedziba firmy – większość firm koncentruje się na głównych aglomeracjach

” Wybór jednego z miast zamieszkanym przez kilkaset tysięcy, poza wskazanymi tutaj powodami, łączy się również niejednokrotnie z istnieniem w nich lokalnego rynku przedsiębiorstw, dla których software house uruchamiający działalność w Polsce może świadczyć swoje usługi. ”

Przemysław Mikus, COO, Liki Mobile Solutions

” Nasi klienci z Europy bardzo chwalą sobie fakt, że jesteśmy w Katowicach, ze względu na bliskość trzech międzynarodowych lotnisk. Dzięki temu znacząco skraca się dystans, który jest pewnym wyzwaniem w pracy zdalnej. ”

Przemysław Grzywa, Co-CEO, Revolve

Część z firm deklaruje, iż ma swoje biura w Wielkiej Brytanii lub USA. Nie wiadomo jednak, jak wpływa to na zwiększenie zainteresowania zagranicznych klientów.

Wspomniany już serwis wspierający wybór dostawcy technologicznego clutch.co ma w swojej bazie ponad 500 polskich firm wykonujących dedykowane oprogramowanie. Z przeprowadzonych badań wynika,

że zdecydowana większość tego typu podmiotów (64%) to przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 50 osób. To wskazuje na dość znaczące rozdrobnienie branży.

Ma to związek z faktem, że ogólnie branża jest młoda, cechuje ją niska bariera wejścia, jest też atrakcyjna z uwagi na wysokie marże. To powoduje, że powstaje coraz więcej firm działających w tym obszarze.

Wzrost liczby pracowników w ostatnim roku:



89% firm osiągnęło rentowność w pierwszym roku działalności

Dynamika wzrostu – trzycyfrowe wzrosty... to możliwe

Tak zarysowana struktura firm tworzących oprogramowanie ma bezpośrednie przełożenie na przychody badanych przedsiębiorstw. Blisko połowa z nich osiąga wynik pomiędzy 1 a 5 mln złotych.

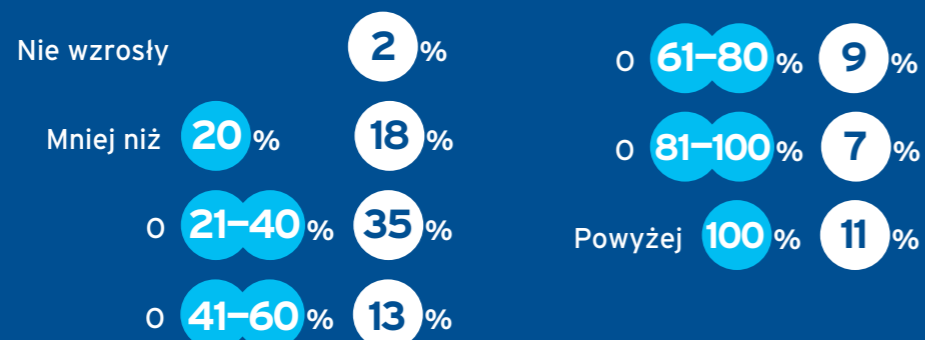
Polskie software house – obraz rynku:

56% zespół programistów stworzył firmę



25% inwestor założył firmę i zatrudnił programistów

Wzrost przychodów w porównaniu z poprzednim rokiem:



„Niska skala zatrudnienia wynika również z dużej konkurencji o specjalistów, szczególnie w większych miastach. Mniejsze firmy mniej chętnie angażują się w kształcenie junior developerów bo brakuje im na to sił przerobowych i doświadczenia. Jednocześnie szukając bardziej doświadczonych developerów w większych miastach, skazują się na wolniejszy przyrost pracowników.„

Kamil Rzeźnicki, CEO, All in Mobile

Według przeprowadzonego badania przychody powyżej 25 mln złotych wypracowuje tylko 9% respondentów. Sektor ten charakteryzuje jednak wysoka, co najmniej dwucyfrowa dynamika wzrostu. Tylko niespełna 18% badanych spółek zanotowało wzrost poniżej 20% rok do roku. W 19. edycji rankingu najszybciej rozwijających się firm technologicznych w Europie Środkowej „Deloitte Fast 50 Central Europe” (2018) dominowały firmy zajmujące się tworzeniem oprogramowania. W zestawieniu było ich aż 32. Na liście tej znalazło się

aż 18 spółek z Polski. Spośród polskich firm najwyżej, bo na 7. miejscu, znalazł się TenderHut, produkujący oprogramowanie IT. To doskonały przykład mitycznej dynamiki wzrostu firm z tego sektora. Spółka TenderHut zaczęła 4 lata temu w małym białostockim biurze, z kilkoma pracownikami i niewielkim wkładem finansowym. Już po pierwszych 8 miesiącach odnotowała wynik 6,44 mln zł, a kolejne lata przyniosły jej wzrosty przychodów na poziomie 268,8%, osiągając kwotę niemal 24 mln zł na koniec 2018 roku.



Modele biznesowe polskich software house'ów

Typologia firm – próba uporządkowania obrazu

Jakim typem jesteś – sposób rozliczeń

- **fixed price** – to zdecydowanie najdłużej i najczęściej stosowany model, polegający na konkursie ofert zawierających stałą, określoną cenę i termin wykonania prac. Oferty te składane są na podstawie zapytań przesłanych do dostawcy. W przypadku większych podmiotów proces ten z reguły realizowany jest przez tzw. działy zakupu, które mają zapewnić wybór najlepszej oferty. Podmioty publiczne organizujące konkursy ofert dodatkowo objęte są przepisami ustawy o zamówieniach publicznych. Badane firmy wskazują ten model rozliczeń jako najbardziej ryzykowny i, co więcej, często kryteria wielkości przychodów czy zatrudnienia są w stanie skutecznie wyeliminować mniejsze podmioty z konkursu. Z punktu widzenia zamawiającego ten model rozliczeń jest korzystny, daje bowiem gwarancję wykonania usługi za określone z góry wynagrodzenie. Wykonawcy jednak wskazują, iż realizowanie prac w modelu *fixed price* praktycznie uniemożliwia szybkie zarządzanie zmianą zakresu samego projektu i jego rozwoju, co jest cechą immanentną większości projektów informatycznych, które charakteryzują się dużą innowacyjnością. Przyczyną wyboru modelu *fixed price* jest często chęć zabezpieczenia się przez zamawiającego odpowiednią umową, zgodnie z którą niedotrzymanie terminu wykonania prac skutkuje szeregiem negatywnych konsekwencji dla dostawcy. Zmiana dostawcy w tym modelu może się wiązać z koniecznością rozpoczęcia prac od nowa.

- **time & material** – to model będący konsekwencją popularyzacji tzw. zwinnych metod zarządzania projektami informatycznymi. Polega on na pracy na podstawie na bieżąco definiowanych wymagań. Dostawca w tym przypadku składa zamawiającemu ofertę dostępności określonego zespołu, który następnie na bazie realnie wykorzystanego czasu raportuje postęp prac do klienta. W ramach oferty zamawiający otrzymuje stawkę dzienną lub godzinową za pracę określonego specjalisty. Modelowi temu towarzyszy z reguły wspomniane wyżej podejście zwinne (ang. *agile*, najczęściej Framework

Scrum), które polega na planowaniu prac w krótkich, zwykle dwutygodniowych okresach, przy jednocześnie mocnym zaangażowaniu zamawiającego w podejmowanie decyzji o priorytetach w projekcie.

Zawierane w tym modelu rozliczeń umowy cechuje z reguły krótki okres wypowiedzenia i brak kar umownych. Prowadzenie projektu w ten sposób znacznie ułatwia zarządzanie jego zakresem i rozwojem. Wymaga jednak dużego zaufania stron, a w przypadku jego utraty może rodzić ryzyko w postaci zawieszenia wykonywania prac lub kwestionowania ilości czasu poświęconego na ich wykonanie oraz wysokości wynagrodzenia, co może się wiązać z zaburzeniem płynności przychodów. Niekiedy rozwiązaniem pośrednim stosowanym w tym modelu może być zdefiniowanie tzw. *fixed budget*, czyli kwoty maksymalnej, do której zleceniodawca musi zrealizować zakres. Praca jednak nadal jest oparta na rozliczeniach w trybie *time & material*.

- **body leasing** – to bardzo często występująca forma outsourcingu, polegająca na wynajęciu pracowników lub całego zespołu (tzw. *team leasing*). Zasadniczo można wymienić dwa rodzaje body leasingu. Pierwszy polega na pracy w siedzibie klienta (*inhouse*), drugi natomiast to praca zdalna. Warto tutaj nadmienić, iż praca zdalna zyskuje z roku na rok coraz większe uznanie korzystających z usług body leasingu, gdyż jest korzystniejsza finansowo i pozwala wyleasingować pracownika bez względu na lokalizację, z której pracuje. W przypadku body leasingu stosuje się wynagrodzenie za miesiąc pracy, czyli średnio za 160 godzin miesięcznie, natomiast podobnie jak w przypadku modelu *time & material*, model ten charakteryzuje krótki termin wypowiedzenia. Częstą praktyką w przypadku umów wynajmu pracowników jest stosowanie klauzuli typu *lease and hire*, czyli zapewnienia sobie możliwości bezpośredniego zatrudnienia specjalisty po zastrzeżonym czasie leasingu.

„Rosnąca popularność zwinnych metodyk zarządzania nie tylko sprzyja sprzedaży w modelu *time & material*, lecz także stawia przed nami nowe wyzwania. Klienci korporacyjni coraz częściej wymagają, by dostawcy usług dostosowywali się do metodyki stosowanej w firmie klienta, gdzie często można spotkać bardziej zaawansowane metodyki, jak np. SAFe. Szybkość dostosowywania się organizacji do panujących warunków może stanowić ważny element jej konkurencyjności.”

Kamil Rzeźnicki, CEO, All in Mobile

Jakim typem jesteś – specjalizacja oferowanych usług

Innym sposobem kategoryzowania firm działających w sektorze IT jest specjalizacja w określonej dziedzinie lub technologii. Według tego schematu wyróżnić można firmy, których głównym przedmiotem działalności są:

backend + frontend – czyli software house'y specjalizujące się głównie w tworzeniu aplikacji internetowych, w tym stron www. Wśród nich można znaleźć firmy specjalizujące się w tworzeniu aplikacji w językach zarówno w znanych technologiach, jak .Net, JAVA czy PHP, jak i w tych zyskujących coraz większą popularność: Python, Node.js, Ruby on Rails. W zakresie technologii frontendowych królują: Angular, React, i Vue.js.

aplikacje mobilne – firmy specjalizujące się w wytwarzaniu aplikacji mobilnych. Większość z nich realizuje tzw. aplikacje natywne na dwa najpopularniejsze mobilne systemy operacyjne: Android (język programowania: Kotlin, wcześniej Java) i iOS (język programowania: SWIFT, wcześniej Objective-C).

full stack – firmy oferujące pełen zakres usług niezbędnych do wytworzenia oprogramowania i bardzo szeroki zakres technologii. Jest to też naturalna konsekwencja dla firm, które wybierają strategię skalowania, a nie specjalizacji. W tym przypadku kluczowi pozostają specjaliści. Im więcej specjalistów na pokładzie, tym większa możliwość pozyskiwania zleceń.

internet rzeczy (IoT – *Internet of Things*) – ta wąska, rozwijająca się specjalizacja z reguły jest łączona z firmami typu *full stack* lub realizującymi aplikacje mobilne. Rynek *Internet of Things*, rozwija się wyjątkowo dynamicznie i mimo iż znaczna część tego typu sprzętu produkowana jest w Azji, to firmy oferujące lokalny R&D w zakresie projektowania sprzętu, robotyki czy dronów mają olbrzymią szansę na rozwój nie tylko w swoim regionie. Szacuje się, że przychody na europejskim rynku internetu rzeczy wzrosną o 19,8% rok do roku, osiągając wartość 149,25 mld euro w 2019

roku (z czego 5,8% z nich przypadnie na łączność) (za: International Data Corporation [IDC] w najnowszym raporcie Worldwide Semi-annual Internet of Things Spending Guide).

technologie tzw. wschodzące – takie jak machine learning, AI, tzw. mixed reality, blockchain. W przypadku mniejszych software house'ów częstą praktyką jest decyzja o wyjątkowo wąskiej specjalizacji, niekiedy nawet dotycząca rozwoju jednej technologii. To ciekawy segment firm, bo te zwykle decydują się od razu na ekspansję globalną, by obsługiwać klientów z całego świata. Według ankiety przeprowadzonej przez PwC wśród managerów największych światowych korporacji w badaniu „Digital IQ 2017” 65% z nich w najbliższych latach będzie inwestować w internet rzeczy (IoT) i sztuczną inteligencję (AI).

wdrożenia i integracja tzw. rozwiązań pudełkowych – specjalizacja części firm w pomocy klientowi we wdrożeniu istniejącego już oprogramowania. Mowa tutaj o produktach z obszaru gotowych rozwiązań e-commerce (Magento), platform CRM czy marketing automation (Salesforce, SAP Hybris), a także aplikacjach osadzonych w chmurach typu AWS, Azure, Google Cloud Computing. Paradoksalnie wdrażanie gotowych rozwiązań może cechować znacznie wyższą marżą niż w przypadku pisania oprogramowania od zera.

Właściciel Future Mind wśród swoich obserwacji rynku wskazuje na brak uzgodnionej i spisanej strategii rozwoju firmy. Przeglądając witryny internetowe polskich software house'ów, trudno nie zauważyć dość jednorodnej strategii komunikacyjnej i podobnie prezentowanej linii biznesowej. Wydaje się, że firmy wzajemnie się inspirują, tak w warstwie wizualnej, jak i merytorycznej – wynika z jego analiz. Można to tłumaczyć wysoką dynamiką wzrostu, wobec której umykać może potrzeba priorytetyzacji i określenia dróg rozwoju w perspektywie długofalowej.

„Rośnie też znaczenie technologii hybrydowych, tj. React Native czy Flutter. Polskie software house'y szybko adaptują nowe technologie, dostosowując się do zmian zapotrzebowania na rynku.”

Kamil Rzeźnicki, CEO, All in Mobile



Strategie rozwoju

Wśród badanych przez Fundację Citi Handlowy aż 56% procent deklaruje, iż ma spisana strategię działania. Dokładnie tyle samo procent firm zostało założonych przez zespoły, w których programiści wcześniej już się znali. Co ciekawe, tylko 25% z badanych swoją działalność rozpoczęło za sprawą świadomej inwestycji. Część powstałych firm to także efekt nieudanej przygody z produktem (start-up), w której zespół wskutek braku finansowania przeszedł płynnie do działalności usługowej. Wielu pytanych deklaruje też, że w przyszłości chciałoby wrócić do własnego produktu, np. typu SaaS.

„Ocena potencjału rynku i analiza przychodowości to kwestie elementarne w budowaniu strategii rozwoju. Dodatkowo należy zwracać uwagę na koszty i szukać form ich optymalizacji, również poprzez automatyzację procesów. Pewne rozwiązania jest łatwiej wprowadzić, kiedy działamy w małej skali, i rozwijać je na odpowiednio wczesnym etapie. Do tego kwestia wyboru zaufanych partnerów, którzy rozumieją moment rozwoju firmy. „

Katarzyna Wawrzyniak,
Dyrektor Centrum Korporacyjnego, Citi Handlowy

„Myślę, że jest to droga, którą chce pójść i pójdzie coraz więcej SH w Polsce. Trudna i wyboista, ponieważ może zaangażować zbyt dużo pracowników kosztem działalności usługowej, ale warta swojej ceny. „

Kamil Skorupiński, CEO,
Trui Software House

Pięć najpopularniejszych ścieżek rozwoju

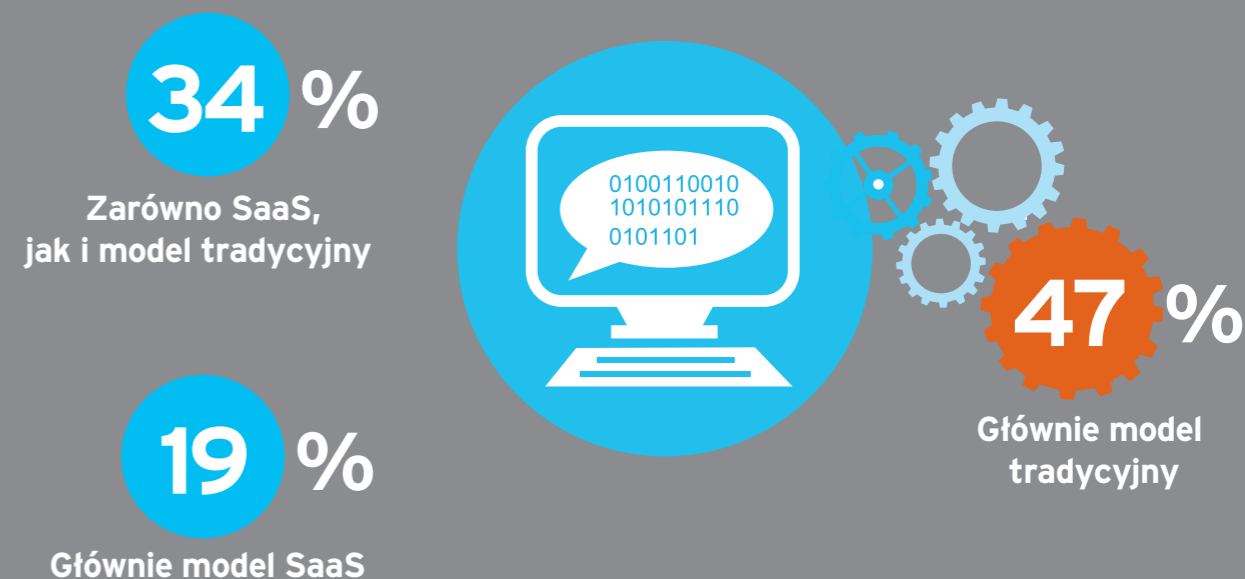
Lektura badania jakościowego, które zostało przeprowadzone w formie wywiadów z właścicielami, zdradza wiele informacji na temat problemów, z którymi borykają się przedsiębiorcy, ale i daje wgląd w ich plany na przyszłość. W rozmowach można odnaleźć kilka wariantów takiego planu, który ma przyczynić się do utrzymania i tak już sporego wzrostu tych firm:

- **skalowanie organiczne biznesu** – organiczny wzrost zatrudnienia, reinwestycja w lojalność pracowników, otwieranie nowych ośrodków w mniejszych miastach, a także stopniowe wychodzenie na kolejne rynki. Taki model działania wybiera większość ankietowanych. Aż 80%, stanowią ci, którzy deklarują m.in. inwestowanie zysków w kolejnych pracowników.
- **skalowanie przez akwizycje** – niewiele, bo tylko 20% firm, przewiduje reinwestowanie zysku w akwizycje innych spółek. Na polskim rynku są co najmniej dwa takie podmioty, które publicznie komunikują przejęcia i chęć dalszej konsolidacji rynku. Co jakiś czas do mediów trafiają informacje o działaniach w tym obszarze ze strony poznańskiego Netguru – spółki, która w 2019 roku ogłosiła przejęcie 12 osób wchodzących w skład rzeszowskiej agencji 7ninjas. W ramach transakcji dotychczasowa siedziba 7ninjas w Rzeszowie weszła w strukturę Netguru, stając się tym samym 9. biurem tej firmy w Polsce. Technologiczna grupa kapitałowa

TenderHut – drugi podmiot realizujący strategię dynamicznego wzrostu przez przejęcia – rozwija się zarówno przez akwizycję, jak i rozwój nowych usług, np. doradztwa prawnego w zakresie zamówień publicznych (LegalHut).

- **wąska specjalizacja** – wspomniana już wcześniej, skupiona na nowych, wciąż pojawiających się technologiach. Ta strategia może zapewnić stosunkowo szybkie osadzenie się w niszy, a przez to globalną obecność w zakresie określonych rozwiązań.
- **budowa własnych produktów SaaS** – wśród anegdot często przywoływanych przez właścicieli firm tworzących oprogramowanie znajduje się historia powstania amerykańskiej firmy 37signals, która stworzyła popularne narzędzie do zarządzania projektami o nazwie „Basecamp”. Właściciele tej firmy, prowadząc działalność usługową w obszarze digital, z braku odpowiednich narzędzi na rynku do zarządzania projektami stworzyli własne. Potem udostępnili je swoim klientom. Po kilku latach narzędzie stało się na tyle popularne, że firma całkowicie zrezygnowała z działalności usługowej i do dziś rozwija ten właśnie produkt, który należy do najpopularniejszych tego typu narzędzi na świecie. Budowa własnych produktów SaaS to typowa strategia firm będących w pierwszych latach swojej działalności. Takich, które mają maksymalnie kilku klientów i starają się równolegle do rozwijanej działalności usługowej realizować po godzinach własny produkt. Działanie takie, choć może zakończyć się sukcesem, w większości

Sposób tworzenia oprogramowania:



przypadków pozostaje czynnikiem obniżającym produktywność zespołu i może się przekładać na jakość prac usługowych. Zdarza się, że w firmach zakładanych wyłącznie przez programistów brakuje kompetencji, które pozwoliłyby wytworzyć produkt odpowiednio wypromować i skalować jego sprzedaż. Pomimo to aż 35% respondentów deklaruje, że ich firmy tworzą rozwiązania zarówno w modelu SaaS, jak i tradycyjnym.

- **venture building i koinwestycje** – alternatywnie do budowy produktów część firm inwestuje lub koinwestuje, nie korzystając z własnych zasobów programistycznych, a jedynie z doświadczenia założycieli. Z punktu widzenia większej organizacji skupionej na świadczeniu usług wydaje się trudne wydzielanie wartościowego zespołu do realizacji własnego projektu. Często też zgłaszający się do software house'u klienci, po otrzymaniu wyceny przekraczającej ich budżet składają właścicielom propozycje inwestycji

stów w roli analityków i architektów IT, projektantów UX (z ang. User Experience) i UI (z ang. User Interface) oraz badaczy. Sporą grupę stanowią również testerzy oprogramowania, specjaliści ds. bezpieczeństwa informatycznego czy analitycy biznesowi. Kolejnym więc krokiem w rozwoju firm z tego sektora jest poszerzenie oferty usług o:

- **product design** (UX, UI, badania, design przemysłowy) – jest to w pewien sposób spuścizna istniejących do dziś tzw. agencji digital marketingu. W tym jednak przypadku mamy do czynienia z bardzo dokładnie zaplanowanym procesem budowania wymagań, opartym na różnego rodzaju technikach, które bardzo często są stosowane także przez start-upy. Product design to tworzenie cyfrowych produktów: od strategii przez prace koncepcyjne po realizację, z naciskiem na dostarczenie realnej wartości biznesowej, a nie tylko pozytywnego UX.

„ W CSHARK przyjęliśmy model, w którym nie skupiamy się tylko na usługach programistycznych. Są one punktem wyjścia do zastosowania naszego produktu oraz inwestycji bezpośrednich w start-upy technologiczne. Poprzez taką dywersyfikację nie tylko ograniczamy ryzyko biznesowe, lecz przede wszystkim jesteśmy w stanie dotrzeć do szerszej gamy klientów. „

Radosław Szmit, wiceprezes Business Operations

zarówno w formie gotówki, jak i dostępu do wiedzy czy zasobów. Znane też są sytuacje, w których start-up będący klientem software house'u dokonuje jego akwizycji, aby zabezpieczyć sobie ciągłość tzw. developmentu i rozwoju produktu. Polskim przykładem tego typu strategii pozostaje przejęcie przez dynamicznie rozwijający się SaaS BASE CRM krakowskiej firmy Applicake, która była software house'em tworzącym aplikacje mobilne. Kilka lat później połączono już firmy kupił globalny gracz w segmencie CRM – Zendesk.

Nowe kompetencje, nowe usługi

Strategia rozwoju to również sukcesywne poszerzanie oferty produktowej. W tym względzie wspólną jej cechą u większości software house'ów są usługi wykorzystujące cyfrowe kompetencje tworzących firmę specjalistów. Często też poszczególne firmy nawiązują ścisłą współpracę z małymi, butikowymi podmiotami zatrudniającymi niższą liczbę wysokiej klasy programi-

- **Q&A i security** – testy oprogramowania i bezpieczeństwo aplikacji stanowią istotny element w dostarczaniu stabilnego oprogramowania. Jest tu miejsce zarówno dla firm wyspecjalizowanych wyłącznie w tym obszarze, jak i dla zespołów działających w strukturach większych software house'ów.
- **consulting digital transformation** – stosunkowo najnowsza linia biznesowa, która jest efektem wielu czynników wynikających z powszechnej cyfryzacji społeczeństwa. Firmy tworzące oprogramowanie doskonale czują się w otoczeniu technologii, często pioniersko ją wdrażają. Oprócz start-upów stanowią naturalny element ekosystemu innowacji, dlatego coraz częściej są zapraszane do odgrywania roli nie tyle wykonawców, ile doradców w zakresie wyboru rozwiązań czy budowania strategii obecności cyfrowej.

„ Cyfrowa transformacja to błyskawiczny sprawdzian na nowoczesność i rozumienie, że niezależnie od kanału sprzedaży klient jest ten sam, a myślenie przez pryzmat silosów powinno odejść do lamusa. W CCC rozpoczęliśmy ten proces od uruchomienia usługi R&C (w 9 krajach) w połowie 2018 roku. Ponad rok później mamy już aplikację mobilną, jako pierwsza firma z branży modowej testowaliśmy asystenta głosowego, wprowadziliśmy innowacyjną na skalę światową usługę esize.me, która polega na zeskanowaniu stopy specjalnym skanerem 3D, a w planie są jeszcze m.in. wyszukiwanie produktów za pomocą zdjęć czy oglądanie produktów 3D i przymierzenie ich w rozszerzonej rzeczywistości. Cyfrowa transformacja sięga jeszcze dalej. Celem jest ujednoczenie kanałów. Online czy offline klient jest ten sam i to od nas zależy, jak wciągniemy go do naszego świata. „

Marcin Czyczerski, Prezes, CCC

„ Transformacja cyfrowa organizacji dotyczy przede wszystkim ludzi, ich spojrzenia na otaczający ich świat i interakcji między nimi. Technologia jest elementem, który umożliwia tę zmianę, bez ludzi nie może się jednak ona wydarzyć. Przeprowadzanie organizacji przez transformację cyfrową wymaga zaangażowania wielu osób w firmie na różnych poziomach. Najważniejszym czynnikiem sukcesu jest wytworzenie wewnętrznej siły do tej zmiany, a nie narzucenie jej z zewnątrz. Ponieważ zmiana zachodzi w ekosystemie, w którym znajduje się dana organizacja, bardzo ważne jest umiejętne wykorzystanie współpracy z firmami technologicznymi, tak aby weszły one w rolę inspiratorów i edukatorów, a nie tylko sprzedawców czy dostawców technologii. Te organizacje, które dobrze wykorzystają takie partnerstwa, szybciej będą odczuwać korzyści z transformacji cyfrowej. „

Tomasz Staszelis, Dyrektor ds. Digitalizacji, Grupa Polpharma

To kierunki tzw. rozwoju horyzontalnego, które widzą przed sobą badane firmy. Szczególnie interesujący może się okazać ten ostatni aspekt, czyli rozwój kompetencji doradczych. Może być to element napędzający akwizycję ze stron dużych firm konsultingowych, które rozszerzają zakres oferowanych usług właśnie o kwestie związane z transformacją cyfrową. Kilka lat temu w Polsce doszło do pierwszych tego typu akwizycji w regionie. W czerwcu 2016 roku Deloitte w ramach tworzenia europejskich struktur digitalowych (Deloitte Digital) przejęło m.in. Agencję DigitalOne oraz jedną z najbardziej rozpoznawalnych w Polsce firm projektujących interakcje i interfejsy – Uselab. W tym samym czasie PwC nabyło firmę Outbox specjalizującą się m.in. we wdrażaniu rozwiązań firmy Sales Force.

o realizacji jednej ze strategii wzrostu opartej na ciągłym reinwestowaniu środków.

Większość badanych firm (65%) osiągnęła już tę biznesową dojrzałość, która motywuje je do utrzymywania dedykowanego zespołu sprzedażowego.

Klienci: komu sprzedajemy, kto kupuje

W początkowej fazie rozwoju głównymi klientami software house są start-upy – zarówno polskie, jak i zagraniczne. Firmy w późniejszym etapie rozwoju tworzą oprogramowanie dla wielu branż. Dominują w nich branża bankowa i finansowa, informatyka oraz firmy konsultingowe.

„Niska marża software house'ów wynika z charakteru świadczonych usług. Konieczność znalezienia balansu pomiędzy rosnącymi wynagrodzeniami pracowników – zwłaszcza programistów – a dużą konkurencją, szczególnie ze strony rynków takich jak Rumunia, Białoruś czy Ukraina, często negatywnie wpływa na wysokość marży. Zarazem software house'y często decydują się przeznaczyć zarobione pieniądze na rozwój – poszerzenie kadry i szkolenie obecnych pracowników. Niekiedy firmy tego typu wybierają współpracę z klientami również na zasadach udziału w przedsięwzięciach (zwłaszcza w start-upach), w których zysk jest odłożony w czasie i związany z sukcesem przedsięwzięcia. Wpływa to, rzecz jasna, na bieżący przychód i marżę. „

Krzysztof Rychlicki-Kicior, CEO, Makimo

Efektywność biznesowa krajowych firm tworzących oprogramowanie jest widoczna dopiero, gdy spojrzymy na marżowość ich działalności. Zestawienie przychodów deklarowanych w anonimowych ankietach z publicznie dostępnymi danymi finansowymi (ekrs.gov.pl, ranking topPL100 na clutch.co) pokazuje, iż średnia marża software house'u oscyluje pomiędzy 5 a 20%.

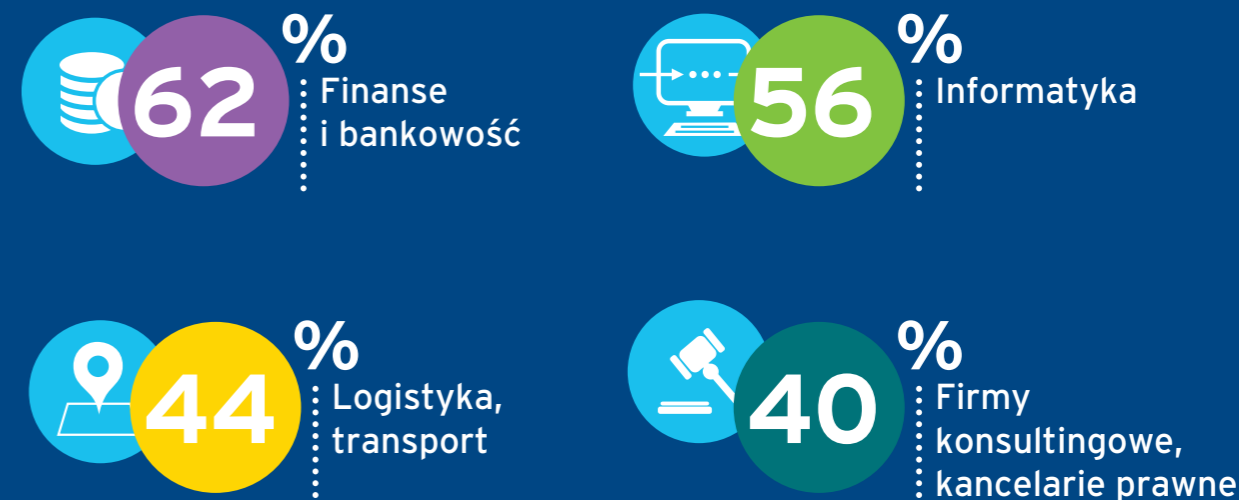
Przy czym firmy, które osiągają przychody powyżej 5 mln zł, cechuje istotnie większa rentowność, natomiast firmy poniżej tego progu nie generują znaczących nadwyżek, ale też i strat. Świadczyć to może

Badani przedstawiciele rynku mają przynajmniej kilku klientów. Niewielka liczba firm może pochwalić się realizacją więcej niż 15 projektów jednocześnie. Cieszy spora rotacja, ale i pojawianie się nowych zleńców. Obraz typowego polskiego software house'u jaki wyłania się z badań to firma współpracująca raczej z małymi i średnimi przedsiębiorstwami niż z korporacjami, czy spółkami z sektora państwowego.

Co firma robi z wypracowanym zyskiem:



Główni klienci firmy – branże:



Ekspansja zagraniczna

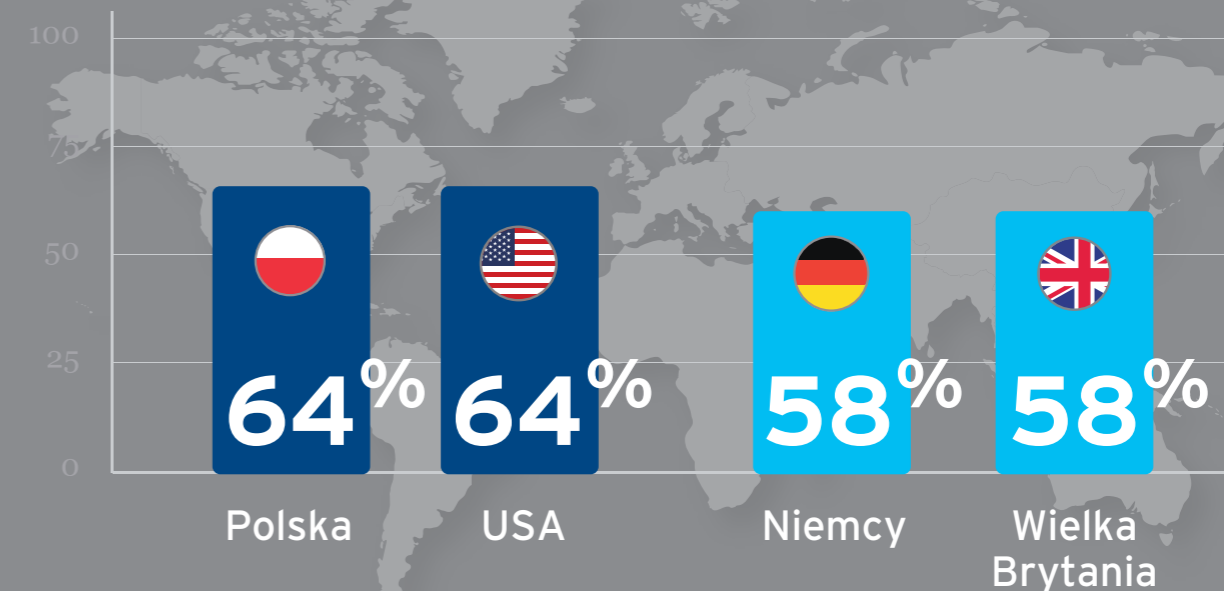
Za najbardziej atrakcyjne rynki polskie software house'y uważają USA, Niemcy i Wielką Brytanię oraz Szwecję i Szwajcarię. Niezwykle istotnym czynnikiem wyróżniającym branżę firm tworzących oprogramowanie jest nieograniczony terytorialnie charakter ich działalności. Pomimo faktu, że aż 64% badanych podmiotów świadczy usługi dla klientów z Polski, to dokładnie tyle samo deklaruje przychody z rynku amerykańskiego. Niewiele mniej dotyczy rynku niemieckiego czy Wielkiej Brytanii.

Dobra opinia na temat polskich specjalistów, którzy często zasilają zespoły największych zagranicznych firm technologicznych, przekłada się też na zainteresowanie zagranicznych inwestorów. Ponadto, w kontekście łatwości dostępu do klientów, praktycznie każde większe miasto w Polsce, w którym działają firmy IT, jest bardzo dobrze skomunikowane lotniczo, co sprzyja zarówno poszukiwaniom, jak i dość częstej możliwości wizyt u dostawcy.

Popularny trend pracy zdalnej dotyczy nie tylko programistów, lecz także przedsiębiorców pracujących w branży technologicznej, co ułatwia lokowanie developmentu w Polsce, nawet gdy klient znajduje się na drugim końcu świata.

Ekspansja zagraniczna wiąże się też z pewnym ryzykiem, gdy mowa o większych kontraktach, które z reguły wymagają stałej obecności przynajmniej jednej osoby na miejscu, tj. w siedzibie klienta. Podobnie jest z zespołem sprzedażowym. Inwestycje w obecność na innych rynkach są nieuniknione. Choć wyższe ceny usług i marża mogą zachęcać do spokojnej ekspansji, należy zwrócić również uwagę na o wiele wyższe koszty funkcjonowania profesjonalnych struktur. Mimo to większość firm objętych badaniem nie wiąże jednak nadziei na rozwój z lokalnym rynkiem i planuje dalszy podbój świata.

Główni klienci firmy – kraj pochodzenia:



Kierunki dalszej ekspansji:



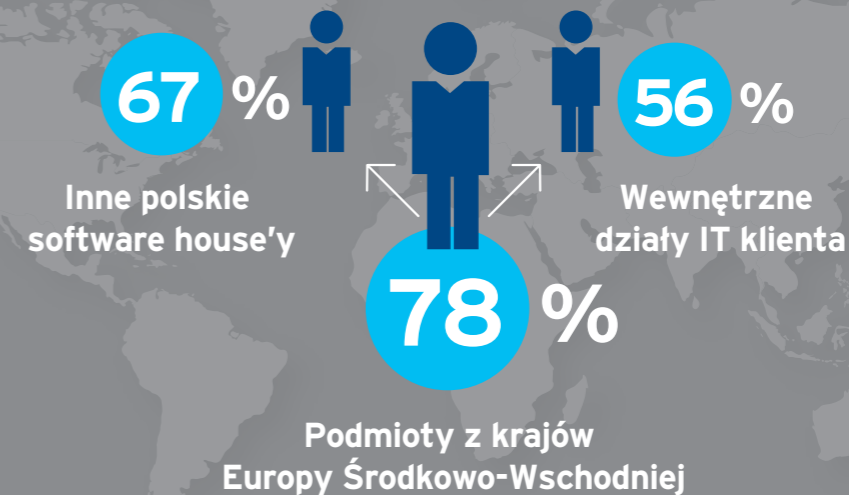
„Obserwujemy coraz większe zainteresowanie polskich firm wyjściem na rynki zagraniczne. Dotyczy to zwłaszcza tych zaangażowanych w rozwój nowych technologii oraz firm, które działają w sieci. Jak wynika z podobnych badań Fundacji Citi Handlowy, 65% rodzimych firm prowadzących biznes w sieci działa już na rynkach zagranicznych, a jedna czwarta, jeszcze tam nieobecna, myśli o zagranicznej ekspansji. Nie dziwi mnie zatem, że tak dynamicznie rosnąca branża jak software house myśli o rozwoju swojego biznesu w kontekście globalnym. Co więcej – mam poczucie, że jest to jak najbardziej realne. Firmy te charakteryzują wysoka jakość usług i wciąż konkurencyjna cena. To jedne z kluczowych elementów w planowaniu rozwoju biznesu na rynkach zagranicznych. Ważne przy tym, by na nowe rynki wchodzić w pełnym przygotowaniu, co działającym w cyfrowym świecie czasem umyka. Kwestie regulacyjne, zaufane partnerstwo na lokalnym rynku, właściwe zarządzanie należnościami i ryzykiem walutowym to elementy, które powinny być właściwie zarządzane. W przypadku rozwoju zagranicznego brawura długofalowo się nie zwróci. Świetnie pokazują to choćby wyniki niektórych gigantów z Doliny Krzemowej. ”

Sebastian Perczak, Dyrektor Zarządzający, Pion Bankowości Przedsiębiorstw Citi Handlowy



Ambitne plany ekspansji mają swoją konsekwencję w postaci międzynarodowego otoczenia konkurencyjnego. Za głównych konkurentów polskie firmy uważają software house'y z wschodniej granicy.

Główni konkurenci firmy:



Kooperacja w branży oraz przyczyny sukcesu polskich software house'ów



Wysoka jakość świadczonych usług, nie tylko w postaci produkcji samego oprogramowania, lecz także obsługi klienta, to według badanych najistotniejsze czynniki sukcesu. Konsekwencją jakości wydaje się łatwość pozyskiwania kolejnych klientów dzięki poleceniom uzyskanym po wykonaniu prac, która może niezwykle stymulować dynamiczny wzrost w pierwszych latach działalności.

Poza wspomnianymi referencjami software house'y stosują podobne metody pozyskiwania klientów, jak firmy świadczące usługi w modelu SaaS, wśród najpopularniejszych wymienić można:

- **zapytania przychodzące (tzw. inbound)** – są one efektem kombinacji różnorodnych technik marketingowych, w których szczególną rolę odgrywają tzw. *content marketing* oraz pozycjonowanie tych treści w sieci. W późniejszym okresie rozwoju znaczenia będą też nabierały rozpoznawalność marki i postrzeganie danej firmy przez pryzmat specjalizacji i dotychczas zrealizowanych projektów.

- **kampanie outbound** – nastawione na określone rynki i często zautomatyzowane, polegające na rozsyłaniu propozycji współpracy do mniej lub bardziej starannie wybranych grup klientów. Niekiedy kampanie te wspierane są przez typowe techniki marketingowe włącznie z emisją reklam.

- **platformy przetargowe i rankingi typu clutch.co** – mowa tutaj zarówno o typowych platformach przetargowych, które ma większość korporacji, jak i o licznych serwisach internetowych, w których publikowane są rankingi bądź zapytania ofertowe. Bez względu na rodzaj i model działania tego typu platform ułatwiają one szybkie pozyskanie klienta, często także w sytuacji, gdy nie można go zdobyć w inny sposób.

Wysokie zapotrzebowanie na usługi tworzenia oprogramowania nie oznacza jednak, że działający w tym sektorze przedsiębiorcy nie wskazują ryzyk biznesowych czy przeszkód, które mniej lub bardziej utrudniają im rozwój.

Wśród najbardziej istotnych czynników hamujących ekspansję ankietowani wymieniają zarówno brak lokalnego partnera, który wsparłby ich w dostosowaniu się do miejscowej specyfiki danego rynku, jak i dedykowanego na dany rynek zespołu handlowego, który skutecznie pozyskiwałby kolejne zlecenia na miejscu.

W dalszej kolejności firmy wskazują trudności w egzekwaniu niektórych płatności oraz klasyczny brak stosownej nadwyżki środków zarówno na działalność operacyjną, jak i na inwestycje.

Co ciekawe, mniejsze znaczenie dla przedsiębiorców mają ograniczenia w postaci braku wcześniejszego doświadczenia w pracy z klientem zagranicznym, ryzyka podatkowe czy kursowe oraz ograniczenia stawiane przez państwo.

Co wpływa na sukces firmy?

Referencje/polecenia
od innych klientów

95 %

Obsługa klienta

94 %

Wysoka jakość
świadczonych usług

90 %

89 %

Dostęp do
wykwalifikowanych
pracowników

Co wpływa na sukces firmy?

Przynależność do
konsorcjów/partnerstwa

28 %

Sprzedaż w modelu
fixed price

24 %

Niska cena

24 %

6 %

Korzystanie z subwencji/
dotacji państwowych

Przyszłość branży tworzącej oprogramowanie

Deklarowane przez badanych ciągle reinwestycje w rozbudowę zespołów, praktycznie bez względu na etap rozwoju, na którym się znajduje firma, jasno wskazują typowo wertykalny wzrost firm z tego sektora. Pozostaje jednak pytanie, czy rosnące tak szybko firmy będą w stanie zapanować nad samoorganizacją. Mimo spisanej strategii nagły wzrost liczby pracowników, stanowiących największy koszt działalności, może być powracającym wyzwaniem dla zarządzających, szczególnie że większość podmiotów nie ma zewnętrznego finansowania.

„Znaczna część software house'ów obierze w przyszłości drogę rozwoju, którą określiliśmy jako horyzontalną. Przypomina to trochę historię rozwoju, który przeszły branża reklamowa i marketingowa. Sukcesywne rozbudowywanie linii biznesowych o usługi doradcze, badawcze czy projektowe można porównać do powstających ponad dekadę temu tzw. agencji 360. W tym wypadku możemy mówić o podobnym procesie. „

Tomasz Woźniak,
współwłaściciel Future Mind

Z uwagi na łatwość przyswajania pojawiających się technologii i rozwiązań oraz umiejętność analizy istniejących rozwiązań klienta, często opatrzonych tzw. długiem technologicznym, software house może w krótkim czasie stać się głównym partnerem pozwalającym na szybkie przeprowadzenie transformacji cyfrowej. Niezbędne jest do tego jednak pozyskanie licznych umiejętności niezwiązanych wyłącznie z budową dedykowanego oprogramowania.

Zarazem jednak wśród największych korporacji widać coraz większe zainteresowanie i zaufanie do produktów typu SaaS, i to niekiedy tych uruchamianych przez największe koncerny. Historia firmy Salesforce.com jest doskonałym przykładem na to, że w dosłownie kilka lat może powstać produkt konkurujący z ofertą firm IT obecnych na rynku od dziesięcioleci. Pojawienie się tego podmiotu



w 1999 roku na rynku i debiut giełdowy na poziomie 110 mln dolarów niespełna 5 lat później stanowiły inspirację dla większości twórców produktów SaaS. Dziś podobne platformy, jak choćby polski Synerise, próbują wdrzeć się na rynek równie brawurowo.

Pojawianie się takich firm może skutecznie odwozić ich klientów od budowania dedykowanych rozwiązań od podstaw. To z kolei może skierować branżę produkującą szyte na miarę oprogramowanie w stronę modelu firmy, która docelowo będzie raczej integrować istniejące rozwiązania z minimalnym nakładem na ich dopasowanie, niż tworzyć mechanizmy od podstaw.

Na razie raczej w kategorii fantastyki można też wspomnieć o niektórych głosach „jutronałów”, którzy wieszczą nadejście czasów, w których część oprogramowania powstawać będzie z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Trudno w tej chwili wnioskować, jaki będzie to miało bezpośredni wpływ na branżę tworzącą oprogramowanie, ale na pewno warto wspomnieć o takiej wizji.

Konkurować, współpracować czy konsolidować?

Tak duża liczba firm oznacza sporą konkurencję na rynku krajowym oraz ciągle popularne realizowanie projektów przez własne działy IT klienta, które często posiłkują się typowymi firmami outsourcingowymi. Badani dostrzegają konkurencję, ale też często wymieniają się pracownikami czy wspólnie realizują większe kontrakty.

Przykładem zorganizowanej inicjatywy zrzeszającej branżę jest współpracująca przy tym badaniu organizacja SoDA (Software Development Association Poland, organizacja pracodawców sektora IT). Podstawowym zadaniem organizacji jest podejmowanie działań edukacyjnych, budowanie wspólnego prestiżu i siły środowiska, promowanie działalności swoich członków, jak również inicjowanie i prowadzenie działań umożliwiających członkom nawiązywanie nowych relacji biznesowych oraz pozyskiwanie nowych klientów w kraju i za granicą. Warto też podkreślić działania organizacji na rzecz wzrostu profesjonalizmu i innowacyjności branży oraz upowszechniania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i prowadzenia działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn w branży usług IT. Organizacja zrzesza w tej chwili ponad 60 podmiotów, w których łączne zatrudnienie przekracza 5000 osób.

Oprócz zadań statutowych firmy zrzeszone i współpracujące regularnie spotykają się na webinarach czy meet-upach w różnych częściach Polski. Dodatkowo za pomocą specjalnej grupy dyskusyjnej wymieniają wiedzę i doświadczenia, a także komunikują zapotrzebowanie lub wolne przebiegi u swoich pracowników, których mogą odstąpić na rzecz uczestnictwa w projektach firm zrzeszonych w organizacji.

Kooperacja, w której istnieje tyle podmiotów konkurujących, wydaje się dość unikatowa i może świadczyć o wysokiej świadomości ryzyka konfrontacji z konkurencją ze Wschodu i Europy Środkowej. Patrząc bowiem na te właśnie rynki, można dostrzec sporo podmiotów, których zatrudnienie znacznie przekracza zasoby największych polskich firm, nawet tych nieobjętych badaniem. Pozostaje pytanie o to, czy współpraca krajowych spółek z sektora IT nadal będzie polegać jedynie na koegzystencji, czy może przejdzie płynnie do fazy konsolidacji. Aby tak się stało, musi się pojawić nie tylko odpowiedni podmiot, lecz także lider, który zarazi swoją wizją ambitnych i mocno ukierunkowanych pro wzrostowo założycieli mniejszych firm działających w sektorze.

W 2019 roku dwie firmy pochodzące z sektora firm produkujących oprogramowanie jasno komunikują strategię wzrostu poprzez akwizycje mniejszych firm czy też przejęcia zespołów. Mowa tutaj o wspomnianych już TenderHut i Netguru. W tym momencie same akwizycje nie są spektakularne, bo przejmowane spółki są niewielkie, a transakcje finansowane pochodzą z wypracowanego przez wspomniane firmy zysku. Otwarte pozostaje więc pytanie, czy te podmioty oraz ich następcy skupią się na kupowaniu wyłącznie mniejszych firm z sektora, czy po pozyskaniu kapitału z zewnątrz, np. z giełdy, dojdzie również do przejęć większych podmiotów. Duży popyt na usługi i coraz większe projekty sprawiają, że tematy konsolidacji są poruszane podczas planowania strategii. Wydaje się jednak, że wciąż jeszcze brakuje odwagi i kapitału do podejmowania tego typu ryzyka.

Wykształcone przez SoDA i inne mniej formalne inicjatywy mechanizmy współpracy mogą zaspokajać obecne potrzeby branży. Przeszkodą w łączeniu firm może być różnorodna kultura organizacyjna, która, jak wiadomo, ewoluuje w różnym tempie.

W analizie sprawozdań finansowanych za rok 2018 i 2017 (za: T. Woźniak, Future Mind) dość mocno rysuje się obraz branży rozdrobnionej, co potwierdza także zrealizowane badanie. Wciąż jednak mówimy o młodej branży, czekającej na swój moment, którym może być konsolidacja, ale też rozwój inwestycji w sposób organiczny.

Perspektywy w kontekście dalszego rozwoju segmentu software house'ów skomentował również Adam Demusiak, partner PwC, szef Zespołu ds. Fuzji i Przejęć. Skupił się na przewidywanej dalszej konsolidacji branży oraz zainteresowaniu funduszy typu private equity tym sektorem rynku.

Czy w Polsce możliwa jest konsolidacja mniejszych firm produkujących oprogramowanie i kiedy ona może nastąpić?

„Konsolidacja na rynku software house'ów wydaje się nieunikniona. W tej chwili rynek jest bardzo rozdrobniony i mocno konkurencyjny. Znacząca część mniejszych podmiotów, mimo bardzo dobrych zespołów i wysokich kompetencji, osiąga wyniki na poziomie progu rentowności. Co więcej, mniejszym podmiotom trudno jest inwestować w budowę dobrych zespołów marketingu i sprzedaży a swoje przychody opierają na wąskiej grupie 2–3 kluczowych klientów, co zwiększa ryzyko biznesowe. Spodziewam się, że w średnim terminie, tj. 3–5 lat, na rynku pozostanie kilka największych podmiotów, które charakteryzować się będą wyższą rentownością i lepszą dywersyfikacją portfela klientów. Konsolidacji rynku sprzyja możliwość osiągnięcia znaczących efektów synergii zarówno w aspekcie przychodowym (sprzedaż szerszego wachlarza usług/kompetencji do portfela klientów), kosztowym (obejmującym również efekt dźwigni operacyjnej), jak i inwestycyjnym”.

Czy historycznie największe transakcje na tym rynku pokazują regularność w zainteresowaniu funduszy PE takimi skonsolidowanymi podmiotami?

„Fundusze PE są mocno zainteresowane inwestycjami w szeroko rozumianym sektorze IT. Dotychczas większość inwestycji PE w Polsce realizowana była w spółki posiadające własne IP/oprogramowanie, ale były też przykłady inwestycji w platformy będące software house'ami, dla wybranych branż, np. inwestycja Enterprise Investors, a następnie MidEuropa Partners (ca. 100 mln EUR, 2018 rok) w Intive, międzynarodową platformę rozwiązań w zakresie oprogramowania oraz usług IT, zatrudniającą ponad 1500 osób”.

Czy rozdrobnienie na rynku jest przeszkodą, czy raczej przewagą w kontekście innych rynków, na których działają podmioty bardziej skonsolidowane?

„Podmioty działające na rynku rozdrobnionym uczą się od początku operować w mocno konkurencyjnym otoczeniu. Często są przez to bardziej elastyczne, wszechstronne w adresowaniu i dopasowywaniu się do potrzeb klienta, stosują alternatywne modele dostarczania wartości. Pod kątem potencjału inwestycyjnego (inwestycji w R&D, potencjalnych akwizycji, wdrażania strategii budowy wartości w horyzoncie długoterminowym) są jednak zazwyczaj znacznie słabsze niż konkurenci działający na dojrzałych, bardziej skonsolidowanych rynkach”.



Fundacja Kronenberga] inspiracja
citi handlowy] do działania

Fundacja Citi Handlowy im. L. Kronenberga
ul. R. Traugutta 7/9, 00-067 Warszawa
tel. 22 826 83 24
www.kronenberg.org.pl