KIERUNEK: ZAGRANICA

forward 2026

by cashless.pl

Kierunek: zagranica → 3
Kongres Forward by cashless.pl 2026 → 4
Najważniejsze wnioski z raportu → 5
Omar Arnaout → 7
Michał Bogusławski → 10
Rafał Brzoska → 14
Robert Cegliński → 18
Danuta Czapeczko → 22
Krzysztof Drzyzga → 26
Michał Łukasik → 30
Dariusz Mazurkiewicz → 34
Szymon Midera → 38
Jarosław Sygitowicz → 42

Wstęp



Jacek Uryniuk
redaktor naczelny
cashless.pl

Do wygłoszenia przemówienia programowego pierwszej edycji kongresu Forward by cashless.pl zaprosiliśmy Sławomira Lachowskiego, dobrze znanego w branży finansowej, legendarnego twórcy mBanku. Jest on także autorem wydanej w ubiegłym roku książki pt. „Sprawcy przyszłości". Lachowski stawia w niej tezę, że żyjemy w czasach, z różnych względów, przełomowych. A jeśli czasy są przełomowe, to – jak powiedział jeden z kandydatów na prezydenta w ostatnich wyborach – stolik został wywrócony i zasady gry ustalane są na nowo. Takie sytuacje często oznaczają ryzyko utraty pozycji przez dotychczasowych liderów, ale jednocześnie stwarzają szansę wybicia się na czołowe pozycje innym, mniejszym podmiotom.

Taka filozofia dobrze wpisuje się w ideę Forwardu, który ma pomagać uczestnikom podejmować dobre decyzje, by w najbliższej przyszłości wykorzystać nadarzające się okazje dla siebie, reprezentowanych przez siebie organizacji i oczywiście ich klientów. A co można uznać za najlepszy efekt skutecznego wykorzystania swojej szansy? Doszliśmy do wniosku, że jest nim znaczne zwiększenie skali działalności firm. Tej nie można w nieskończoność rozwijać w granicach naszego kraju, więc dalszą konsekwencją będzie ekspansja zagraniczna.

W ten sposób dochodzimy do raportu „Kierunek: zagranica". Za jego pośrednictwem chcemy zachęcić wszystkie instytucje działające w branży nowoczesnych usług, szczególnie finansowych, do podjęcia próby zagranicznej ekspansji. Raport jest zbiorem wywiadów z szefami dziesięciu znanych polskich firm i instytucji, które znajdują się na różnym etapie rozwijania działalności zagranicznej. Nasi rozmówcy opowiadają o swoich doświadczeniach z tym związanych, wyzwaniach, którym musieli sprostać, i korzyściach, które dzięki temu odnoszą. Przy okazji spróbowaliśmy na podstawie ich doświadczeń sformułować kilka cennych rad, z których skorzystać mogą wszyscy, którzy podejmą decyzję o wyjściu ze swoim biznesem za granicę. Mamy nadzieję, że przyczynimy się w ten sposób do eksportu polskiego fintechu, a może i stworzenia globalnych liderów „made in Poland". Zapraszam do lektury.

Kongres Forward by cashless.pl 2026

To pierwsza edycja nowego wydarzenia branżowego, organizowanego przez redakcję serwisu cashless.pl. W porównaniu do większości rynkowej konkurencji Forward wyróżnia się kilkoma cechami. Wśród nich wymienić należy formę. Zrezygnowaliśmy z tradycyjnych paneli i debat na rzecz wystąpień solowych, wywiadów prowadzonych na scenie z ekspertami przez dziennikarzy cashless.pl oraz rozmów typu „ring", w ramach których dziennikarz prowadzi dyskusję z dwoma ekspertami z założenia mającymi inny pogląd na temat rozmowy.

Forward wyróżnia się również różnorodnością speakerów. Do udziału w wydarzeniu zaprosiliśmy nie tylko ekspertów i specjalistów od technologii, menedżerów dobrze znanych w branży finansowej, ale także influencerów, dziennikarzy, autorów książek, prawników itd. Wzbogacenie grona osób występujących na scenie ma na celu rozszerzenie spojrzenia na trendy i procesy odpowiedzialne za rozwój nowoczesnych usług finansowych i stworzenie warunków do podjęcia próby przewidzenia, jak ten rozwój będzie wyglądał w najbliższej przyszłości. Prognozy te mają pomóc zidentyfikować szanse i działania, które warto podjąć dla dobra uczestników kongresu, reprezentowanych przez nich instytucji i firm oraz ich klientów.

Pierwsza edycja kongresu Forward wyróżnia się także miejscem organizacji. Gdynia od ponad 100 lat łączy stare z nowym, przyciąga ludzi ciekawych świata, którzy nie boją się podejmowania odważnych decyzji i śmiało stawiają czoła wyzwaniom niesionym przez przyszłość. Forward to także ciekawe, niekonwencjonalne pomysły na wzmocnienie networkingu, który jest nieodzownym i bardzo ważnym elementem każdego wydarzenia branżowego.

Najważniejsze wnioski z raportu

W niniejszym raporcie znajdziecie rozmowy z przedstawicielami władz dziesięciu polskich firm, oferujących nowoczesne usługi, głównie finansowe. Wspólną cechą dla wszystkich tych podmiotów jest prowadzenie przez nie ekspansji zagranicznej. Znalazły się wśród nich: Authologic, Blik, InPost, Kontomatik, PayPo, PKO BP, PragmaGO, Verestro, XTB oraz ZEN.COM.

Z wywiadów wyłania się obraz polskich firm i instytucji, które coraz śmielej i skuteczniej rywalizują na arenie międzynarodowej, traktując ekspansję nie tylko jako szansę na wzrost, ale wręcz jako konieczność do zachowania innowacyjności. Rozmówcy podkreślają, że polskie rozwiązania technologiczne często wyprzedzają te dostępne na Zachodzie, a nasza mentalność – cechująca się ambicją i elastycznością – staje się ważnym atutem w zwiększaniu skali działalności i umiędzynarodawianiu firm.

Celem niniejszego raportu jest zachęcenie innych polskich przedsiębiorstw, pracujących nad strategią swojego rozwoju, do włączenia do tychże strategii ekspansji zagranicznej. W trakcie wywiadów nasi rozmówcy przytoczyli szereg sugestii, które mogą zostać wykorzystane przez innych przedsiębiorców przygotowujących się do wyjścia za granicę. Co ciekawe, część tych sugestii powtarza się w rozmowach z wieloma ekspertami. Najważniejsze z nich to:

1. Budujcie firmę globalną od pierwszego dnia: Nie traktujcie polskiego rynku jako „poligonu", na którym dopracujecie produkt przed wyjściem za granicę. Myślenie lokalne uznawane jest przez naszych rozmówców za duży błąd. Dlatego od samego początku warto na przykład zadbać o angielską dokumentację i architekturę systemu gotową na zwiększanie skali na innych rynkach.

2. Nie kopiujcie bezrefleksyjnie modelu z Polski. Sukces w kraju nie gwarantuje sukcesu za granicą metodą „kopiuj-wklej”. Każdy rynek wymaga głębokiej analizy i dostosowania produktu czy usługi oraz strategii działania do lokalnych potrzeb, kultury oraz specyficznych regulacji, które nawet wewnątrz Unii Europejskiej potrafią istotnie się różnić.
3. Zainwestujcie w lokalne talenty i zarządzanie. Nie da się skutecznie podbić obcego rynku, zarządzając wszystkim wyłącznie z centrali w Warszawie. Kluczowe jest budowanie lokalnych zespołów, które rozumieją tamtejszy kod kulturowy i język, a polski zarząd musi być gotowy uczyć się od zatrudnianych ekspertów.
4. Wybierzcie odpowiedni moment i nie czekajcie, aż uderzycie głową w sufit w kraju. Błędem jest planowanie ekspansji dopiero wtedy, gdy przychody w Polsce przestają rosnąć. Inwestycje zagraniczne dają zwrot z dużym opóźnieniem i pochłaniają ogromne zasoby (szczególnie IT), dlatego należy je planować z wyprzedzeniem, by utrzymać dynamikę rozwoju.
5. Pozbądźcie się „polskich kompleksów”: Nasi rozmówcy podkreślają, że polskie pochodzenie w sektorze B2B jest coraz częściej postrzegane jako potwierdzenie najwyższej jakości i innowacyjności.

Omar Arnaout

Prezes XTB. Pierwszy raz z firmą związany w latach 2007-2012, gdy był m.in. zastępcą dyrektora oddziałów w Rumunii i Włoszech. W latach 2012-2014 pełnił rolę dyrektora biura oddziałów zagranicznych Noble Securities DM, a w 2014 r. pełnił funkcję prezesa xStore. Od 2014 r. ponownie związany z XTB, w którym odpowiadał za rynki zagraniczne - najpierw jako dyrektor sprzedaży w Wielkiej Brytanii, a potem dyrektor regionalny w krajach Europy Środkowej. W 2017 r. objął stanowisko prezesa XTB. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



Naszym celem jest bycie aplikacją inwestycyjną pierwszego wyboru dla każdego Europejczyka

Co było tym pierwszym impulsem, który sprawił, że postanowiliście wyjść poza Polskę?

W 2007 roku to była intuicja. Gdy w Polsce model biznesowy oparty na instrumentach CFD spotkał się z dużym zainteresowaniem i odnieśliśmy sukces, pomyśleliśmy, że skoro to zadziałało u nas, to dlaczego nie miałoby zadziałać w skali europejskiej. Skopiowaliśmy nasz model na inne rynki, ale życie szybko zweryfikowało to podejście. O ile w Czechach czy Portugalii to się sprawdziło, o tyle rynki takie jak Niemcy, Francja czy Wielka Brytania okazały się znacznie bardziej wymagające. Nasz produkt nie był wtedy wystarczająco dobry, by wygrać z silną lokalną konkurencją. Dzisiaj podchodzimy do tego tematu nieco inaczej. W każdym razie naszym nadrzędnym celem jest bycie aplikacją inwestycyjną pierwszego wyboru dla każdego Europejczyka, niezależnie od tego, czy chce inwestować aktywnie, pasywnie, krótko- czy długoterminowo.

Gdzie obecnie XTB czuje się najmocniej, a jakie białe plamy na mapie najbardziej Pana bolą?

Jeśli zestawimy liczbę rachunków z populacją, to najsilniejszą pozycję mamy oczywiście w Polsce oraz w Portugalii, Czechach, Słowacji i Rumunii. Natomiast pamiętając o tym, że naszym celem jest bycie największą spółką inwestycyjną w Europie, to musimy wygrywać na rynkach o dużej populacji. Dlatego naszymi priorytetami rozwojowymi są Niemcy i Francja. Naszym celem jest wejście do pierwszej trójki firm inwestycyjnych na każdym z tych rynków. Jeśli się to uda, to automatycznie pozwoli nam to zająć pozycję europejskiego lidera. Natomiast poza Europą dużo obiecujemy sobie po rynku Zjednoczonych Emiratów Arabskich oraz Chile.

Wspomniał Pan o Niemczech i Francji jako priorytetach, ale to tam konkurencja jest najostrzejsza. Jak zamierzacie ją pokonać?

Kluczem jest zmiana podejścia z „kopiuj-wklej" usługi znanej na polskim rynku na rozwój w oparciu o głęboką analizę strukturalną. Tworzymy tzw. „heatmapy", gdzie porównujemy się z najlepszym konkurentem w danym kraju pod kątem produktu, technologii, marketingu czy procesów takich jak onboarding i wypłaty. Następnie poprawiamy swoją ofertę w każdym z tych aspektów, dostosowujemy produkty i usługi do lokalnych potrzeb. Naszą przewagą jest też to, że łączymy globalną skalę z lokalną obecnością i zaufaniem do naszej marki, które budujemy.

Pod względem przychodów Polska wciąż jest dla Was najważniejsza, ale czy można to pokazać na liczbach?

Chociaż systematycznie rośniemy na różnych rynkach zagranicznych, obecnie Polska odpowiada za około 60 proc. naszego biznesu. To zasługa m.in. tego, że przez lata udało się nam tu zbudować dużą rozpoznawalność. Chcemy powalczyć o podobną także na innych rynkach. Ten rok może być pod tym względem przełomowy, bo po raz pierwszy w historii spółki budżet marketingowy na jednym z rynków zagranicznych – konkretnie w Niemczech – będzie większy niż budżet w Polsce. Liczymy na to, że w perspektywie najbliższych lat udział operacji zagranicznych wzrośnie do 50 proc., głównie za sprawą rozwoju na rynkach francuskim i niemieckim.

Kto w Europie i w Polsce jest dla Was najgroźniejszym rywalem?

Naszymi realnymi rywalami są gracze międzynarodowi, tacy jak np. Revolut. Podmioty te są dla nas wzorem na przykład pod kątem wygody korzystania z aplikacji, onboardingu klientów i wielu innych procesów.

XTB wywodzi się z Polski i tu ma centrum rozwojowe. Czy to pomaga, czy może bywa kulą u nogi, np. w kontaktach z zagranicznymi regulatorami lub klientami?

Wydaje mi się, że nie ma to większego znaczenia. Większość naszych klientów, na przykład w Portugalii, prawdopodobnie nie ma pojęcia, że jesteśmy z Polski. Natomiast jeśli chodzi o regulacje, to działamy na zasadzie paszportowania unijnego, co ujednolica zasady gry na większości rynków, na których działamy.

Wydaje mi się, że nie ma większego znaczenia, skąd się wywodzimy. Większość naszych klientów, na przykład w Portugalii, prawdopodobnie nie ma pojęcia, że jesteśmy z Polski.

Skoro wspomniał Pan o regulacjach, to co jest z Waszego punktu widzenia obecnie największym wyzwaniem?

Jedną z najważniejszych bolączek jest obecnie brak implementacji przepisów dotyczących kryptowalut, co uniemożliwia nam konkurowanie z zagranicznymi instytucjami w tej dziedzinie. Dzięki naszym atutom i wykorzystaniu sztucznej inteligencji jesteśmy w stanie tworzyć produkty bardzo szybko, znacznie szybciej niż kiedyś, ale potem te produkty „leżą w szufladzie", bo czekamy na zgody regulatorów. Nasza międzynarodowa konkurencja już oferuje możliwości inwestycji w cyfrowe aktywa. To jest z naszej perspektywy ważne o tyle, że zainteresowanie spekulacją na rynku krypto jest w naszym kraju ogromne, nawet większe niż inwestowaniem na giełdzie.

Michał Bogusławski

CEO na Europę ZEN.COM. Na stanowisko awansował po blisko pięciu latach jako Chief Commercial Officer. Odpowiadał wówczas za komercjalizację i sprzedaż firmy. Równolegle pełni funkcję Global Sales Lead i kieruje zespołami sprzedaży oraz rozwoju biznesu na wszystkich rynkach ZEN.COM. Koncentruje się na rozwoju europejskich operacji i relacjach z regulatorami. Wcześniej w PayPal odpowiadał za sprzedaż na ponad 20 rynkach europejskich, współtworząc regionalną ekspansję firmy. Brał też udział w budowaniu obecności Apple w Polsce. Ukończył marketing i reklamę na Oxford Brookes University oraz zarządzanie na Polish Open University w Warszawie.



Polska mentalność jest atutem w ekspansji zagranicznej

Czy międzynarodowe ambicje Zen to coś, co towarzyszy firmie od początku jej istnienia, czy też pomysł na to, aby wyjść za granicę, zrodził się później?

Ta wizja towarzyszyła nam od początku, od powstania firmy. Już na etapie samego pomysłu zdawaliśmy sobie sprawę, że płatności są z natury transgraniczne. Ludzie podróżują, kupują online i nie patrzą na kraj pochodzenia sprzedawcy, dlatego uznaliśmy, że płatności muszą po prostu działać jak internet. Wystartowaliśmy w listopadzie 2020 roku i od razu celowaliśmy w klientów z całego Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Nasza litewska licencja pozwoliła nam na paszportowanie usług na całe terytorium unijne. Nigdy nie rozważaliśmy modelu, w którym najpierw budujemy coś tylko w Polsce, a dopiero potem mozolnie kopiujemy to kraj po kraju. Nasze DNA wywodzi się z e-commerce i internetu, więc wiedzieliśmy, że musimy łączyć klientów i sprzedawców z różnych regionów świata za pomocą jednej silnej infrastruktury płatniczej.

W jakich kierunkach geograficznych zamierzacie w najbliższym czasie prowadzić ekspansję zagraniczną?

Działamy dziś w Europie w oparciu o licencję instytucji pieniądza elektronicznego, wydaną przez Bank Litwy, która umożliwia nam świadczenie usług na rynkach Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Równolegle rozwijamy własną infrastrukturę regulacyjną na kluczowych rynkach międzynarodowych. W Wielkiej Brytanii działamy już w oparciu o lokalną licencję i rozpoczęliśmy obsługę pierwszych klientów. Posiadamy również licencje w Singapurze i Hongkongu. Od niedawna, po przejęciu PIN banku, dysponujemy także licencją bankową w Ukrainie.

Jeśli chodzi o Azję, Singapur i Hongkong traktujemy jako kluczowe centra finansowe regionu. To właśnie stamtąd wiele firm rozwija sprzedaż

na rynkach Europy i Stanów Zjednoczonych, potrzebując szybkich rozliczeń, konkurencyjnej wymiany walut i sprawnych wypłat środków. Bardzo mocno stawiamy również na rynek brytyjski oraz ukraiński. Patrzymy na ten rynek długoterminowo i wierzymy, że będzie on odgrywał coraz większą rolę w europejskiej gospodarce.

Trzeba być odważnym w dążeniu do celu i nie bać się błędów, bo one są nieuniknione w procesie zwiększania skali. Ważne, by po każdym upadku wstać i biec dalej.

Dobrze, że wywołał Pan temat Ukrainy, bo chciałem o nią pytać. Wiele osób może ocenić jako ryzykowną decyzję o zakupie banku w kraju, w którym toczy się wojna...

Decyzja o inwestycji w Ukrainie była poparta rzetelną analizą ryzyka. Kraj ten jest dla nas rynkiem strategicznym od momentu wybuchu wojny i pierwotnie planowaliśmy tam samodzielnie pozyskać licencję pieniądza elektronicznego, ale pojawiła się szansa przejęcia banku. To była okazja, by szybciej uzyskać dostęp do infrastruktury bankowej. Chcemy być pierwszym zagranicznym kapitałem, który zbuduje silne podstawy finansowe łączące Ukrainę z rynkiem europejskim. Wierzymy, że po zakończeniu wojny Ukraina będzie ważnym pracodawcą dla obywateli z krajów Unii, napłynie tam mnóstwo kapitału, a my będziemy mieć gotowe narzędzia, by to obsłużyć.

Jaką część Waszych przychodów generuje rynek polski, a jaką – rynki zagraniczne?

Obecnie mamy półtora miliona aktywnych użytkowników i ponad 10 tysięcy firm korzystających z naszej platformy. Większość pochodzi z zagranicy. Ok. 80 proc. przychodów ZEN.COM pochodzi z innych rynków niż polski. Choć nasz kraj wciąż znajduje się w pierwszej piątce najważniejszych rynków, to jego udział w całej skali biznesu jest poniżej 30 procent.

Jakie najważniejsze bariery musieliście pokonać, rozpoczynając i kontynuując ekspansję zagraniczną?

Wydaje mi się, że zdobycie zaufania klientów. To wiąże się z budową niezawodnej infrastruktury, bo klient nie może się zastanawiać, czy zapłaci na przykład kartą czy nie, to ma po prostu zawsze działać tak samo sprawnie. Do tego dochodzi konieczność dostosowania usługi do lokalnej kultury i przyzwyczajeń płatniczych. To oznacza, że musimy mieć na lokalnych rynkach pracowników, którzy potrafią zaadaptować naszą wizję do tamtejszych wymagań regulacyjnych, dbając jednocześnie, by rdzeń produktu pozostał nienaruszony.

A to, że jesteście z Polski, pomaga czy przeszkadza w rozmowach z regulatorami czy klientami za granicą?

Polska ma dziś bardzo dobrą markę na arenie międzynarodowej i nigdy nie odczuliśmy, by nasz rodowód nam w czymkolwiek przeszkodził. Wręcz przeciwnie, mam wrażenie, że świat zauważył ogromny skok rozwojowy, jaki wykonaliśmy. Co więcej, uważam, że nasza polska mentalność jest ogromnym atutem w ekspansji. Jesteśmy narodem ambitnym, zdeterminowanym i zdolnym do błyskawicznej adaptacji, co być może wynika z faktu, że musieliśmy budować firmy przy mniejszym kapitale niż gracze z zachodu.

Mamy w Polsce świetnych specjalistów IT, prawników i ekspertów od regulacji, którzy nie ustępują nikomu na świecie. Ta nasza elastyczność i chęć udowodnienia, że „Polak potrafi", bardzo pomaga w zwiększaniu skali biznesu.

Gdyby miał Pan dać najważniejsze rady właścicielom innych firm, którzy marzą o wyjściu poza polski rynek, co by to było?

Odwaga. Trzeba być odważnym w dążeniu do celu i nie bać się błędów, bo one są nieuniknione w procesie zwiększania skali. Ważne, by po każdym upadku wstać i biec dalej. Kolejna rzecz to inwestowanie w lokalne talenty. Przychodzi taki moment w życiu startupu, kiedy to zarząd musi zacząć uczyć się od ekspertów, których ściąga do firmy, a nie tylko narzucać własną wizję. I przede wszystkim warto od razu zakładać bycie globalnym. W dobie internetu i AI granice właściwie nie istnieją, więc jeśli rozwiązujemy realny problem w sposób unikalny, nie powinniśmy się ograniczać tylko do własnego podwórka.

Rafał Brzoska

Polski przedsiębiorca, założyciel i CEO InPost. Jest członkiem m.in. Corporate Connections Global oraz przewodniczącym Rady Pracodawców RP. Jako członek Międzynarodowej Rady Doradczej Atlantic Council wspiera współpracę transatlantycką, promując konkretne strategie łączące wzrost gospodarczy ze stabilnością regionalną i innowacyjnością. Wspiera liczne akcje charytatywne i filantropijne oraz prowadzi Rafał Brzoska Foundation, w ramach której funduje stypendia dla zdolnej młodzieży, umożliwiając im studiowanie na wybranych uczelniach z całego świata.



We Francji czy Wielkiej Brytanii możemy liczyć na więcej zainteresowania niż we własnym kraju

Mając na uwadze pojawienie się nowego inwestora branżowego wśród udziałowców InPost, to za pięć, dziesięć lat, albo wówczas, gdy zdecyduje się Pan przejść na emeryturę, InPost wciąż będzie działał pod własną marką, czy raczej jako FedEx Polska?

Odpowiedź jest jednoznaczna: InPost zostanie na rynku, co mam zagwarantowane w kontraktach z moimi partnerami biznesowymi. Podchodzimy do tej kwestii bardzo pragmatycznie. Marki, które wygrywają w dłuższej perspektywie, to te, którym udaje się zdobyć serca konsumentów. Dlatego na przykład we Francji po przejęciu Mondial Relay pozostawiliśmy tę markę i działamy tam za jej pośrednictwem, bo jest tam rozpoznawalna i ma zaufanie klientów.

Dlaczego InPost zdecydował się na szerokie wyjście za granicę ze swoimi usługami i co decyduje o powodzeniu ekspansji?

Wyciągnęliśmy wnioski z naszych wcześniejszych doświadczeń. Pierwszą próbę podjęliśmy wiele lat temu i nie zakończyła się ona sukcesem. Myślę, że była to wówczas decyzja przedwczesna, w dodatku nie dysponowaliśmy odpowiednio zasobnymi funduszami potrzebnymi do zrealizowania tego celu. Obecnie realizujemy drugą próbę ekspansji zagranicznej, w o wiele szybszym tempie i z o wiele większymi sukcesami. Jesteśmy już numerem dwa we Francji oraz numerem trzy w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i we Włoszech. Co ważne, udaje się nam tam rosnąć szybciej niż rynek i nasi bezpośredni konkurenci.

Czy działalność poza granicami Polski InPost będzie koncentrował na tych rynkach, na których już jest, czy też zamierza wchodzić na kolejne?

Chcemy być oportunistyczni w tym aspekcie. Jeśli pojawi się szansa na wejście na nowy rynek z dużą nadzieją na sukces, na przykład

poprzez przejęcie po dobrej cenie lokalnie działającej, wartościowej firmy, na przykład w Stanach Zjednoczonych, zrobimy to. Nasze ambicje są duże, o czym świadczy chociażby fakt, że na inwestycje wydajemy rocznie ponad półtora miliarda złotych, a tylko w tym roku zainstalujemy ponad 20 tysięcy nowych maszyn, i to głównie poza Polską. Chciałbym, aby w przyszłym roku ta liczba była jeszcze większa. Jeśli uda nam się wycofać spółkę z obrotu giełdowego, jak planujemy, będziemy mogli jeszcze bardziej przyspieszyć te inwestycje, nie martwiąc się o kwartalne oczekiwania inwestorów, którzy czasem studzą nasz zapał do wydatków.

Działalność takiej firmy jak InPost charakteryzuje się koniecznością rozbudowy infrastruktury, co z kolei wiąże się z dużymi nakładami finansowymi, o których Pan wspomniał. Czy tylko kapitał jest wyzwaniem w procesie zdobywania rynków zagranicznych?

Kapitał jest i zawsze będzie ogromnym wyzwaniem, zwłaszcza w dobie nowoczesnych technologii. Podbijanie zagranicznych rynków wymaga „głębokiej kieszeni", co pokazały nasze przejęcia – Mondial Relay we Francji kosztował 350 milionów euro, a łącznie wydaliśmy tam już ponad miliard euro na budowę sieci. Jednak moim zdaniem równie ważna jest odwaga i determinacja zespołu. Wiele firm posiadających kapitał poległo, bo zabrakło im wiary w sukces i wyjścia ze strefy komfortu, którą dawała silna pozycja w Polsce. My tę determinację mamy, a środki pozyskujemy zarówno z bieżących wpływów, jak i poprzez instrumenty zewnętrzne.

InPost jest dziś jednym z symboli polskiego sukcesu. Czy w jego osiągnięciu pomogło Wam w jakiś sposób polskie państwo albo jego instytucje?

InPost nie został zbudowany dzięki państwu. W pewnym sensie został zbudowany wbrew niemu: wbrew biurokratycznym absurdom, zmienianiu reguł gry w trakcie meczu, a czasami także wbrew działaniom, które z uczciwą konkurencją miały niewiele wspólnego. Powstaliśmy dzięki prywatnemu ryzyku, determinacji naszego zespołu, technologii, a przede wszystkim dzięki sympatii i zaufaniu milionów naszych klientów.

Wiele firm posiadających kapitał poległo, bo zabrakło im wiary w sukces i wyjścia ze strefy komfortu, którą dawała silna pozycja w Polsce. My tę determinację mamy.

Tu jest zresztą pewien paradoks tego rynku. Proszę zauważyć, że jesteśmy chyba jedyną dużą firmą kuriersko-logistyczną w Polsce, która nie ma za plecami kapitału państwowego. Za DPD stoi francuski kapitał państwowy, największym udziałowcem DHL jest państwo niemieckie, a Orlen Paczka rozwija się dzięki kapitałowi koncernu kontrolowanego przez państwo, który zainwestował już w ten niezwiązany przecież z bezpieczeństwem energetycznym projekt ponad miliard złotych z pieniędzy polskich podatników.

My takiego komfortu nigdy nie mieliśmy, a wygrywać musieliśmy jakością, szybkością i tym, że klienci po prostu wybierają nasze rozwiązanie. Nie oczekuję więc od państwa specjalnego traktowania, ale tego, że nie będzie przeszkadzać i że nie będzie premiować zagranicznych firm, bo tak to wygląda, jak się komuś pozwala zarabiać tutaj, a podatki rozliczać gdzie indziej. Przykro mi to mówić, ale ostatnie bezpośrednie rozmowy z premierem Wielkiej Brytanii i prezydentem Francji

pokazały mi, że jako strategiczny inwestor możemy tam czasem liczyć na więcej zainteresowania niż we własnym kraju.

Mimo tego centrum rozwojowe InPost mieści się w Polsce. Czy tak pozostanie?

Tak, Polska pozostaje naszym centrum rozwojowym i w tej kwestii nie planujemy niczego zmieniać. To tutaj powstają innowacje, które następnie zamierzamy eksportować. Już w przyszłym roku planujemy implementację rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji, takich jak nasz asystent Von Halsky oraz usługi InPost Pay na pierwszych rynkach zagranicznych.

A czy to, że InPost wywodzi się z Polski, stanowi zaletę czy mankament w walce o klientów za granicą?

W relacjach z konsumentami pochodzenie firmy nie ma większego znaczenia. Natomiast w sektorze B2B, czyli w rozmowach z handlowcami, w takich krajach jak Wielka Brytania, Francja czy Hiszpania nasz polski rodowód jest atutem. Możemy pokazać, że to właśnie InPost stał za niesamowitym przyspieszeniem rynku e-commerce w Polsce, który stał się dzięki nam super konkurencyjny. To buduje nasz autorytet. Oczywiście lokalni gracze nie witają nas chlebem i solą, bo widzą w nas zagrożenie, ale to tylko potwierdza naszą siłę. Nasza marka konsumencka w badaniach często bije na głowę lokalne brandy, co daje mi i naszym pracownikom ogromną satysfakcję.

Wspomniał Pan o tym, że InPost Pay niedługo zadebiutuje za granicą. Jak do tej pory ocenia Pan rozwój tej usługi w Polsce?

Jestem ambitny, więc na 7,5 w skali do 10 (śmiech). A na poważnie. InPost Pay to dzisiaj kilka milionów klientów i ta liczba będzie rosła, ponieważ dla sprzedawców to rozwiązanie jest skuteczne – po jego implementacji konwersja potrafi wzrosnąć nawet o 15 punktów procentowych. Nasz asystent AI będzie dodatkowo promował tę formę płatności, bo wiemy, że jest ona najwygodniejsza i najbezpieczniejsza dla użytkownika. Pełne dane o liczbie transakcji i aktywnych użytkownikach podamy prawdopodobnie pod koniec roku i myślę, że te liczby wielu pozytywnie zaskoczą.

Robert Cegliński

Wiceprezes PayPo. Menedżer z 25-letnim stażem w biznesie, wcześniej związany z Raiffeisen Bank Polska, DZ Bank Polska i PKO Bankiem Polskim, gdzie odpowiadał za finansowanie korporacyjne i projektów inwestycyjnych. Z PayPo związany od momentu powstania - początkowo jako CFO i CRO, obecnie jako wiceprezes odpowiedzialny za obszary Risk, Compliance, Legal, AML oraz ekspansję międzynarodową. Autor behawioralnego systemu scoringowego oraz mechanizmu antyfraudowego wykorzystywanego w finansowaniu online w PayPo. Absolwent Wydziału Fizyki (informatyka) oraz Wydziału Ekonomicznego (finanse i bankowość) Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończył studia podyplomowe z zakresu systemów komputerowych planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP) na Akademii Leona Koźmińskiego.



Myślenie o wyjściu za granicę, dopiero gdy przychody w kraju przestają rosnąć, to duży błąd

PayPo dorobiło się miana jednego z liderów polskiego rynku płatności odroczonych, startując w zasadzie od zera. Skoro Wam się to udało, to po co inicjatywa wyjścia z usługami za granicę?

Nasz sukces w Polsce to wypadkowa kilku czynników, ciężkiej pracy całego zespołu, ale także odrobiny sprzyjających okoliczności, o czym za chwilę mogę powiedzieć. W przeciwieństwie do niektórych naszych konkurentów, postawiliśmy na współpracę z partnerami handlowymi, a nie kierowanie przekazu marketingowego bezpośredniego do konsumenta. Wybraliśmy model, w którym to sprzedawcy zaczęli udostępniać nasze usługi w swoich sklepach, co pozwoliło nam zbudować potężną bazę powracających klientów, stanowiącą nasz główny oręż obronny przed zagranicznymi gigantami z branży płatności odroczonych.

Wracając do tych okoliczności wspomnianych przeze mnie na wstępie – był to moment wybuchu pandemii koronawirusa. Stało się to wtedy, gdy byliśmy już przygotowani technologicznie i organizacyjnie do obsłużenia nowej fali klientów, która przyszła wraz z lockdownem i zamknięciem gospodarki. Dzięki temu, w krótkim czasie udało się nam znacznie zwiększyć skalę działania i jesteśmy dziś w miejscu, w którym jesteśmy.

Rynek BNPL cały czas silnie rośnie, a my z nim, natomiast zdajemy sobie sprawę, że w przyszłości dynamika wzrostu będzie spowalniała, dlatego konieczne jest szukanie nowych nisz i obszarów. Zauważyliśmy, że firmy fintechowe w naszym kraju często zaczynają myśleć o wyjściu za granicę zbyt późno, wtedy gdy przychody w kraju już nie rosną tak dynamicznie. A to jest błąd, bo inwestycje zagraniczne nie dają efektów natychmiast. Chcąc uniknąć takiej sytuacji, już od pewnego czasu część naszych zasobów ukierunkowujemy na ekspansję zagraniczną i budowę fundamentów na innych rynkach, by w przyszło-

ści utrzymać tempo wzrostu szybsze niż wzrost samego rynku e-commerce w Polsce.

Trzeba być przygotowanym na to, że początkowo każda godzina pracy i każda złotówka zainwestowana za granicą, będzie dawała mniejszy zwrot niż w Polsce, co rodzi wewnętrzne napięcia w zespole o zasoby IT.

Dlaczego pierwszym krajem poza Polską, gdzie zaoferowaliście swoje usługi, stała się Rumunia?

Analizowaliśmy potencjał różnych kierunków i oceniliśmy Rumunię jako najbardziej obiecującą gospodarkę regionu pod względem wielkości e-commerce, liczby użytkowników internetu oraz potencjału na wdrożenie metody BNPL. Pod uwagę wzięliśmy również to, że konkurencja w naszej dziedzinie jest tam stosunkowo niewielka w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowej, takimi jak np. Czechy, gdzie silne jest Twisto, oraz krajami Europy Zachodniej, gdzie od dawna rozpychają się już na przykład Klarna, PayPal, czy Riverti (dawne Afterpay). Z kolei ekspansji na Węgrzech baliśmy się ze względu na dość wysokie ryzyko polityczne. Dodatkowym argumentem był fakt, że nasi kluczowi partnerzy z Polski, tacy jak LPP, CCC czy Answear, już byli w Rumunii i znali nas. Łatwiej nam było ich przekonać, by wdrożyli nasze usługi także tam.

Ale Wasze początki w Rumunii wcale nie były takie łatwe, prawda?

Tak, zrobiliśmy pewnego rodzaju test rynku, wchodząc ze swoją ofertą od razu na dużą skalę, choć nie byliśmy na to gotowi jeszcze pod względem technologicznym. Poza tym zaskoczyła nas specyfika rynku rumuńskiego, który mimo wielu podobieństw różni się od polskiego w kilku kwestiach. Szybko przekonaliśmy się na przykład, że polski konsument wcale nie jest „najtrudniejszy". W Rumunii od razu po uruchomieniu działalności zderzyliśmy się z dużą skalą fraudów, i to nie realizowanych przez amatorów, a profesjonalnie zorganizowane grupy przestępcze trudniące się wyłudzeniami finansowymi. Atakowano nas przy użyciu emulatorów urządzeń i skradzionych tożsamości na skalę, której w Polsce nigdy nie doświadczyliśmy. W Polsce broni nas unikalny system antyfraudowy, który wymagał przystosowania do rynku rumuńskiego. To spowodowało, że musieliśmy zrobić krok wstecz i popracować nad nowymi, lepszymi rozwiązaniami antyfraudowymi oraz dodatkowymi integracjami z lokalnymi operatorami baz danych kredytowych, aby zmniejszyć skalę oszustw. Do tego doszły zaskakujące różnice kulturowe, jak choćby podejście do imion i nazwisk. Rumuni często używają ich zamiennie, raz podają pierwsze imię, innym razem drugie albo nawet trzecie itd. Bez jakiegoś wspólnego klucza. Zmusiło nas to do opracowania specjalnych algorytmów, które umożliwiły nam poruszanie się w tym chaosie.

Jak zatem wygląda sytuacja dzisiaj i jakie są Wasze dalsze plany, w tym w Rumunii?

Po ponownym otwarciu, najpierw z grupą LPP, a w tym roku także z CCC i największym marketplace'em modowym w Rumunii – marką Trendyol, poziom niespłacanych należności jest nawet lepszy, niż planowaliśmy. Wydaje się, że udało nam się zarządzić tym problemem. Zwiększanie skali działania następuje bardzo dyna-

micznie – w marcu osiągnęliśmy wynik dwukrotnie lepszy niż podczas ubiegłorocznego szczytu Black November. Obecnie w Rumunii oferujemy darmowe odroczenie płatności na 30 dni lub rozłożenie jej na raty, aplikację mobilną, która ma już 15 tysięcy użytkowników, a wkrótce wdrożymy tam również karty płatnicze. Naszym celem jest osiągnięcie rentowności w przyszłym roku, co będzie dla nas ostatecznym potwierdzeniem, że przyjęty przez nas model działania jest możliwy do wdrożenia na innych rynkach. Patrzymy też na inne kierunki, choć tym razem chcemy działać nieco inaczej, szukając partnerów do otwarcia spółki w modelu joint venture.

Dlaczego uznaliście, że tak będzie lepiej?

Własna spółka, jak ta w Rumunii, jest kosztowna i trudna do sfinansowania, bo instytucje finansowe niechętnie wspierają kapitałowo nowe przedsięwzięcia z początkowo małym, ale szybko rosnącym portfelem należności. Partnerstwo z kimś, kto ma już bazę klientów, infrastrukturę lub jest lokalnym bankiem, pozwala wejść na rynek znacznie szybciej i bezpieczniej. Obecnie intensywnie pracujemy nad dwoma takimi rynkami – w jednym przypadku naszym partnerem może być bank, a w drugim duża firma z branży e-commerce. Chcielibyśmy ogłosić start na co najmniej jednym z tych rynków jeszcze w tym roku.

Co poradzilibyście innym polskim firmom, które marzą o wyjściu z ofertą za granicę?

Przede wszystkim powinny zrozumieć, że jest bardzo trudno stworzyć jedną uniwersalną aplikację czy usługę, którą po prostu przetłumaczy się na inne języki i zaoferuje na nowych rynkach. Dotyczy to zwłaszcza usług finansowych, które często działają w oparciu o lokalne regulacje. Każdy rynek wymaga znalezienia własnej drogi dopasowanej do potrzeb tamtejszych klientów i regulatorów. Trzeba być też przygotowanym na to, że początkowo każda godzina pracy i każda złotówka zainwestowana za granicą będzie dawała mniejszy zwrot niż w Polsce, co rodzi wewnętrzne napięcia w zespole o zasoby IT. Kluczowe jest jednak, by od samego początku planować biznes jako rentowny, a nie opierać się na dawaniu wszystkiego za darmo w nadziei na przyszłą lojalizację, która często okazuje się iluzją.

A w czym upatrujecie swojej przewagi nad takimi gigantami jak wspomniane Klarna czy Riverti (Afterpay)?

Naszą największą siłą jest zrozumienie potrzeb zarówno sprzedawców, jak i konsumentów. Do tego dodałbym model scoringowy, który umożliwia osiąganie bardzo wysokiej konwersji oraz poziomu transakcyjności na rynkach Polski i Rumunii. PayPo oferuje przy tym rzeczywiste rozwiązanie typu one-click, często uznawane za swoisty „święty Graal" w usługach płatniczych. Konkurencja ma dobre produkty i aplikacje, ale my postawiliśmy na specyficzny model, w którym klient w sklepie nie musi od razu podejmować trudnych decyzji finansowych o ratach czy kosztach – on chce po prostu kupić na przykład buty. My mu to umożliwiamy, a decyzję o tym, czy płaci w ciągu 30 dni za darmo, czy rozkłada płatność na raty, pozostawiamy mu na później, gdy już ma produkt w domu. To sprawia, że proces zakupu jest płynny, a nasza metoda płatności potrafi generować nawet 15-20 proc. obrotu u sprzedawców. To powoduje, że nasi partnerzy mają silne przeświadczenie, że oferowanie naszych usług przynosi korzyści zarówno ich klientom, jak i im samym.

Danuta Czapeczko

Danuta Czapeczko od kilkunastu lat rozwija produkty z segmentu embedded finance B2B w PragmaGO. Koordynuje pracę zespołu odpowiedzialnego za współpracę z partnerami z rynku płatności i e-commerce. W zarządzie spółki od lutego 2023 r. Wcześniej przez wiele lat związana z Pragma Inkaso. Ukończyła zarządzanie na Uniwersytecie Wrocławskim oraz marketing i zarządzanie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Jest członkinią Rady e-Izby.



Wyzwolenie się z kompleksów jest fundamentalnym warunkiem podjęcia decyzji o ekspansji zagranicznej

PragmaGO od lat działa na polskim rynku, ale niedawno zdecydowała się na rozwijanie biznesu także za granicą. Co się zmieniło, że to właśnie teraz zdecydowaliście się na ten krok?

Rzeczywiście, eksport nie był w naszym DNA od początku, jak bywa to w przypadku części naszych międzynarodowych konkurentów, którzy od razu projektują procesy z myślą o równoległym wejściu na kilka rynków. Naszym punktem wyjścia był sukces osiągnięty w Polsce, ale z czasem uznaliśmy, że krajowy rynek staje się dla nas po prostu zbyt mały. Mamy inwestora, który oczekuje od nas stałego wzrostu skali biznesu – nawet o kilkadziesiąt procent rocznie. Przy obecnej skali działalności w Polsce oznacza to konieczność poszukiwania nowych obszarów rozwoju poza granicami kraju. Sprzyja nam to, że we współpracy z partnerami udało się wypracować modele embedded finance, które możemy sprawnie wdrażać na kolejnych rynkach, wszędzie tam, gdzie występuje luka w finansowaniu małych i średnich firm.

W których krajach już działacie i co decyduje o tym, że akurat tam zdecydowaliście się rozpocząć biznes?

Obecnie w pełni operacyjnie działamy już w Hiszpanii, gdzie mamy lokalny zespół i obsługujemy pierwszych klientów. Mocno postawiliśmy też na Rumunię, gdzie kupiliśmy spółkę faktoringową z licencją instytucji płatniczej, udzieloną przez Narodowy Bank Rumunii, na bazie której budujemy teraz nasze cyfrowe rozwiązania. W kolejce są Chorwacja i Portugalia – w tej pierwszej już mamy zarejestrowaną spółkę i integrujemy się z pierwszymi partnerami, a w drugiej domykamy kwestie licencyjne. Wybór tych krajów nie jest oczywiście przypadkowy. Z naszych badań i analiz wynika, że na tych rynkach istnieje luka w finansowaniu MŚP, bardzo zbliżona do tej, którą obserwujemy w Polsce. To dlatego zdecydowaliśmy się na start akurat tam, a nie na przykład w Niemczech czy Francji, gdzie ta przestrzeń jest mniejsza, ponieważ rynek jest

mocno nasycony przez lokalne banki spółdzielcze czy programy rządowe. Poza tym rynki tzw. starej Europy często są mniej zdigitalizowane niż rynek polski – tam na przykład podpisanie umowy SMS-em budzi zdziwienie, a nam pomaga, czy wręcz jest niezbędne w dystrybucji naszych usług.

Gdzie leży przewaga reprezentowanej przez Panią firmy nad lokalną konkurencją w krajach, w których rozpoczęliście działalność?

Naszą siłą jest to, że nauczyliśmy się zarządzać ryzykiem operacyjnym na polskim rynku, który moim zdaniem jest trudniejszy niż rynki starej Unii Europejskiej. Dzięki temu Polska jest idealnym poligonem doświadczalnym – ze swoją specyfiką płatniczą i mniejszą niż na zachodzie dyscypliną kontrahentów. Nauczyliśmy się efektywnie działać w tych warunkach, a nasze modele statystyczne, oparte m.in. na danych z platform e-commerce, są uniwersalne. To pozwala nam eksportować nasz ekspercki algorytm scoringowy praktycznie na każdy rynek unijny. Naszą silną stroną jest też dbałość o wygodę korzystania z usług, czyli tzw. UX i CX, a więc to, by produkt był po prostu przyjemny i łatwy w obsłudze dla przeciętnego przedsiębiorcy. Postanowiliśmy wprowadzać do oferty tylko takie usługi, które mogą być zaoferowane w sposób nowoczesny. Jeśli nie znajdziemy na to sposobu, to po prostu tego nie robimy.

Jeżeli miałaby Pani wymienić najważniejsze bariery czy też wyzwania do pokonania w ekspansji zagranicznej firmy z Polski, to co to było w Waszym przypadku?

Może to być zaskakujące, ale moim zdaniem jest to bariera językowa oraz mentalność. W biznesie relacje są kluczowe, a ludzie wolą pracować z kimś, kto mówi w ich ojczystym języku i rozumie lokalny kod kulturowy. Dlatego postanowiliśmy, że w każdym kraju, do którego wchodzimy, budujemy lokalne zespoły, tak aby obsługa klienta – na przykład w Hiszpanii – od pierwszego dnia była prowadzona w języku hiszpańskim. Wyzwaniem pozostają również biurokracja oraz złożoność regulacji, mimo że we wszystkich krajach Unii Europejskiej opierają się one na wspólnych fundamentach. Z tego powodu pierwsze kroki w ekspansji stawiamy na rynkach europejskich. Co ciekawe, instytucje państwowe, które teoretycznie powinny wspierać polski eksport, okazały się dla nas mało pomocne. Ich oferta jest skrojona pod wielkie fabryki i firmy produkcyjne, a nie pod lekkie i innowacyjne firmy technologiczne, takie jak nasza. Musieliśmy przecierać szlaki samodzielnie. Na przykład w Portugalii zajęło nam to aż siedem miesięcy.

Instytucje państwowe, które teoretycznie powinny wspierać polski eksport, okazały się dla nas mało pomocne. Ich oferta jest skrojona pod wielkie fabryki i firmy produkcyjne, a nie pod lekkie i innowacyjne firmy technologiczne, takie jak nasza. Musieliśmy przecierać szlaki samodzielnie.

Ale wspomniała Pani o mentalności jako barierze wyjścia za granicę. Co miała Pani na myśli?

Polakom często wydaje się, że usługi czy rozwiązania, które oferują, są gorsze niż te dostęp-

ne na Zachodzie. W rzeczywistości wcale tak nie jest, a często bywa wręcz przeciwnie. Wyzwolenie się z kompleksów jest fundamentalnym warunkiem podjęcia decyzji o ekspansji zagranicznej, ponieważ to właśnie one nierzadko ją blokują. Musimy uwierzyć, że oferujemy produkty i usługi światowej klasy, które mogą z powodzeniem konkurować z rozwiązaniami z USA czy Niemiec. Polskie pochodzenie powinniśmy postrzegać jako potwierdzenie jakości, a nie powód do kompleksów.

Jakie są kolejne plany PragmaGO w kontekście zagranicznej ekspansji firmy?

Mamy ambitny cel, by za dwa, trzy lata nasze spółki zagraniczne generowały powyżej 20 procent przychodów grupy kapitałowej, przy założeniu, że także w Polsce chcemy wciąż rozwijać się w szybkim tempie. Obecnie działalność zagraniczna dopiero startuje, więc jej udział jest jeszcze symboliczny. Zamierzamy też rozwijać się produktowo. Nowe usługi będziemy najpierw testować na polskim rynku, by później wprowadzać je także za granicą. Mam na myśli takie rozwiązania jak nowe kanały sprzedaży, w tym dystrybucję usług przez naszą stronę internetową bezpośrednio do klientów. Planujemy też stworzyć aplikację mobilną, która sprawi, że nasze usługi będą jeszcze bardziej dostępne. Chcemy doprowadzić do sytuacji, w której przedsiębiorca, który nie może skorzystać z danej usługi w banku, automatycznie sprawdza, czy może otrzymać ją w PragmaGO.

Krzysztof Drzyzga

Założyciel Verestro. Przedsiębiorca i ekspert rynku płatności. Doświadczenie zdobywał w Banku Millennium, BZ WBK (obecnie Erste) oraz w Mastercardzie. W czasie pracy w tej organizacji w latach 2006-2015 zarządzał rozwojem innowacji płatniczych w Polsce i na 28 rynkach w regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Odpowiadał m.in. za wdrożenie płatności zbliżeniowych, w tym także mobilnych.



Szukamy pracowników, którzy chcą z nami podbijać świat

Verestro świadczy dziś swoje usługi klientom z wielu różnych krajów. Co było najważniejszym czynnikiem decydującym o rozpoczęciu ekspansji zagranicznej?

Decyzja o wyjściu za granicę była wpisana w DNA Verestro od powstania naszej firmy. Moje wcześniejsze doświadczenia, w tym głównie z pracy w organizacji Mastercard, gdzie zajmowałem się innowacjami na 28 rynkach, przekonywały mnie, że w dziedzinie płatności elektronicznych należy myśleć międzynarodowo. Głównym powodem były możliwości w zakresie rozwoju skali działalności. Verestro świadczy usługi m.in. dla banków. Gdybyśmy skupili się wyłącznie na Polsce, mielibyśmy kilkunastu potencjalnych klientów tego typu, co oznacza, że nawet przy dużej skuteczności moglibyśmy pozyskać może pięciu, sześciu klientów. Tymczasem na całym świecie działa kilkanaście czy kilkadziesiąt tysięcy banków i wszystkie te instytucje mogą być klientami, jeśli przyjmie się założenie, że firma ma działać globalnie. Dodatkowo, rozwijając usługi bazujące na standardach stosowanych przez Mastercarda czy Visę, mamy do czynienia ze standardami globalnymi. Usługa, którą uda się nam scertyfikować w Polsce, automatycznie może być oferowana na całym świecie, we wszystkich obszarach, w których działają obie organizacje. To wiele rzeczy ułatwia i dodatkowo przekonywało nas, że od początku musimy działać międzynarodowo. Stąd od samego początku na przykład zdecydowaliśmy, że całą dokumentację firmową będziemy prowadzić w języku angielskim.

No ale pewnie napotkaliście jakieś wyzwania, które na drodze do tej międzynarodowej ekspansji musieliście pokonać?

Początki oczywiście nie były łatwe. Początkowo wydawało się nam, że pozyskanie jednego klienta w jakimś kraju za granicą automatycznie otworzy nam drogę do zdobycia w tym kraju

kolejnych klientów. Nie przewidzieliśmy tego, że banki kontrahentów-usługodawców, takich jak my, traktują jako element walki konkurencyjnej. To znaczny, że jeśli jeden z banków na danym rynku wybrał nas, pozyskanie kolejnego banku w tym kraju było utrudnione, bo już pracowaliśmy dla innej instytucji i z tego powodu staliśmy często na przegranej pozycji. Innym wyzwaniem był brak odpowiedniego kapitału, bo takie działania jak na przykład wyjazdy na zagraniczne konferencje i kongresy, na których można zaprezentować się potencjalnym klientom, kosztują bardzo dużo. Nie było nas na nie stać początkowo. Tutaj jednak otrzymaliśmy dużo pomocy od instytucji rządowych, które poprzez różne programy i dotacje wspierały nas na tamtym etapie rozwoju. Trzecim wyzwaniem, z którym do dziś się zmagamy, jest swego rodzaju nacjonalizm gospodarczy. W wielu krajach korporacje, jeśli mają taką możliwość, wybierają partnerów mówiących ich własnym językiem.

Chęć wyjścia za granicę znajdowała się w DNA naszej firmy od jej powstania. Przejawiało się to na przykład tym, że od początku całą dokumentację techniczną tworzyliśmy w języku angielskim.

Jakie zatem cechy Verestro i oferty Waszej firmy sprawiły, że jednak może ona pochwalić się sukcesami na rynkach międzynarodowych?

Naszym atutem są silne partnerstwa, szczególnie z Mastercard, który promuje naszą technologię jako rozwiązanie komplementarne do ich usług. Dodatkowo, Polska stała się „gwiazdą" płatności zbliżeniowych i NFC, co daje nam świetne referencje. Kiedy rozmawiamy z klientem na przykład z Wenezueli, możemy pokazać rozwiązania z polskiego rynku, który dla nich jest wciąż innowacyjny. Wreszcie mamy szczęście do pracowników. Staramy się przyciągać takich, którzy chcą razem z nami podbijać świat.

A które regiony Europy czy świata uznajecie za najbardziej perspektywiczne dla dalszego rozwoju Verestro?

Staramy się szukać tzw. błękitnych oceanów, czyli miejsc, gdzie konkurencja nie jest jeszcze duża i przynajmniej teoretycznie łatwiej jest tam zdobyć klientów. Najwięcej szans upatrujemy dla siebie w krajach rozwijających się, a więc, jeśli chodzi o nasz kontynent, to w Europie Wschodniej i na Bałkanach, a dalej – w Azji, Ameryce Południowej i Afryce. Tam często brakuje lokalnych dostawców technologii, więc wchodząc z naszymi rozwiązaniami, możemy być pierwsi i możemy konkurować z gigantami z Zachodu, będąc od nich szybszymi i tańszymi. Z kolei na rynkach rozwiniętych, takich jak Europa Zachodnia czy Stany Zjednoczone, staramy się pokazywać bardziej złożone produkty, jak choćby technologię do płatności zbliżeniowych, bo po 15 latach rozwoju oprogramowania w tym obszarze, mamy już doświadczenie, by stawać w szranki z najlepszymi.

Jak obecnie wygląda struktura Waszych przychodów w podziale na Polskę i pozostałe rynki?

Obecnie aż 90 proc. naszych przychodów generują klienci z zagranicy. To pokazuje, że nasza wczesna decyzja o ekspansji była słuszna. Sama spółka Verestro osiąga około 60 milionów złotych przychodu, a wraz z podmiotami powiąza-

nymi, jak GoPay czy Sparados, jest to ponad 80 milionów złotych. Można jednak powiedzieć, że nasza historia zatoczyła pewne koło, gdyż od niedawna udział instytucji z polski w naszych przychodach zaczął rosnąć. To głównie efekt partnerstw z takimi instytucjami jak Mastercard czy operator Blika.

Co dalej, jak zamierzacie w najbliższym czasie rozwijać Verestro?

Nasz cel to dalszy wzrost przychodów na poziomie 30-40 proc. rocznie poprzez rozwój w kraju i na rynkach, na których już jesteśmy, oraz wejście na nowe. Rozważamy upublicznienie naszych akcji poprzez wejście na jedną z giełd papierów wartościowych. Chcemy być wszędzie tam, gdzie nasi klienci potrzebują nowoczesnego wydawnictwa kart i infrastruktury płatniczej.

Michał Łukasik

Prezes Kontomatika, do którego dołączył w styczniu 2020 r. Ma bogate międzynarodowe doświadczenie w obszarze finansów, budowaniu i organizowaniu przedsiębiorstw. W przeszłości związany z branżą lendtech - jako CEO Grupy Alfa Finance zajmował się rozwojem spółki w krajach bałtyckich, Polsce i Azji. Wcześniej pracował m.in. dla PwC czy Hilti, gdzie odpowiadał za obszary finansowe. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego na Wydziale Ekonomicznym, posiada również dyplom Executive MBA Politechniki Warszawskiej.



Naszą siłą jest to, że Polska jest dla nas naturalnym środowiskiem do rozwoju i doskonalenia produktów

O Kontomatiku można dziś powiedzieć, że działa międzynarodowo. Na których rynkach jesteście obecni oprócz Polski?

W pewnym sensie faktycznie jesteśmy firmą międzynarodową, co potwierdzają chociażby dwie posiadane przez nas licencje umożliwiające korzystanie z otwartej bankowości: litewska, która była pierwszą w regionie bałtyckim, oraz polska. Nasz biznes opiera się dziś na dojrzałych rynkach, takich jak Polska, Hiszpania i Czechy, gdzie mamy bardzo silną pozycję i wypracowany stabilny model generujący przychody. Oprócz tego działamy w krajach bałtyckich, głównie ze względu na współpracę z tamtejszymi fintechami. Rozwijamy się również w Portugalii i Rumunii, które traktujemy jako rynki perspektywiczne. Jeśli chodzi o generowane przychody, to obecnie za mniej więcej połowę odpowiada rynek polski, a za drugą połowę – rynki zagraniczne.

Co skłoniło Kontomatik do wyjścia poza Polskę? Czy nasz rynek nie był dla Was wystarczająco duży?

Decyzję o ekspansji zagranicznej poniekąd podjęli za nas nasi klienci. Firmy, z którymi współpracowaliśmy nad Wisłą, działały również za granicą i po prostu potrzebowały tam takich usług jak te oferowane przez nas. Z tego względu, że znały już nasze rozwiązania, skłoniły nas do rozpoczęcia działalności tam, gdzie same działały. Dzięki temu nie musieliśmy budować wszystkiego od zera na zupełnie nieznanym terenie, bo mieliśmy już pierwszy popyt i partnerów do wspólnego rozwoju produktów i usług. A pod względem strategii inwestycyjnej jesteśmy dość konserwatywni. Staramy się wchodzić na takie rynki, na których nie tylko widzimy potencjał rozwoju, ale gdzie mamy już gotowy plan działania i perspektywy pierwszych przychodów.

Czy w najbliższym czasie planujecie pojawić się w kolejnych krajach?

W tym roku planujemy wprowadzić nasze usługi na Słowacji. Zastanawiamy się również nad ponownym wyjściem poza Unię Europejską, ale działamy w tym zakresie dość ostrożnie, gdyż mamy już doświadczenia z Filipin, z których zdecydowaliśmy się po pewnym czasie wycofać. Tamtejsze otoczenie regulacyjne nie sprzyjało rozwojowi otwartej bankowości, a koszty utrzymania rozwiązania były zbyt wysokie w stosunku do przychodów. Świadomie unikamy zaś konfrontacji z gigantami z Zachodu na ich własnym podwórku, na przykład w Niemczech czy Francji. Wejście tam wymagałoby ogromnych budżetów i konkurowania głównie ceną, co nie wpisuje się w naszą strategię.

W czym zatem upatrujecie swojej przewagi nad firmami z Europy Zachodniej?

Naszą siłą jest to, że Polska jest dla nas naturalnym środowiskiem do rozwoju i doskonalenia produktów. Dzięki temu możemy wchodzić na rynki zagraniczne z rozwiązaniami, które są już sprawdzone w praktyce i gotowe do zwiększania skali. Dodatkowo nie jesteśmy już tylko dostawcą infrastruktury, który przesyła dane z rachunków – staliśmy się firmą analityczną. Automatyzujemy procesy oparte na głębokiej analizie, co pozwala naszym klientom na przykład precyzyjnie oceniać ryzyko kredytowe czy wiarygodność finansową użytkowników. Mamy też świetny zespół, który nie tylko dysponuje kompetencjami technologicznymi, ale też sprawnie porusza się w międzynarodowym środowisku.

A co jest dla Was największym wyzwaniem podczas wchodzenia na nowe rynki?

Najczęściej kwestie regulacyjne. Choć unijne dyrektywy są wspólne dla wszystkich krajów europejskich, ich wdrażanie do lokalnych porządków prawnych przebiega bardzo różnie. W Polsce regulator jest stosunkowo konserwatywny i skupiony na tradycyjnym nadzorze, co czasem utrudnia wdrażanie nowoczesnych rozwiązań. Dobrym przykładem jest podejście do tzw. screen scrapingu, który na Zachodzie jest traktowany jako standardowe i bezpieczne uzupełnienie usług, a u nas wciąż budzi pewne obawy i niechęć nadzorcy. Pojawiają się też wyzwania natury politycznej, jak różnice w listach sankcyjnych między poszczególnymi krajami UE, co może stawiać polskie firmy w gorszej pozycji konkurencyjnej wobec podmiotu z innego państwa, którego takie ograniczenia nie obowiązują.

Decyzję o ekspansji zagranicznej poniekąd podjęli za nas nasi klienci. Firmy, z którymi współpracowaliśmy nad Wisłą, działały również za granicą i po prostu potrzebowały tam takich usług jak te oferowane przez nas.

Jak ocenia pan dalsze perspektywy rozwoju Kontomatika, biorąc pod uwagę na przykład pojawianie się nowych technologii, takich jak generatywna sztuczna inteligencja, czy regulacji, jak planowana dyrektywa FIDA?

Sztuczna inteligencja już teraz obniża bariery wejścia na rynek usług finansowych, co sprawia, że open bankingiem interesują się nawet mikrofirmy czy osoby indywidualne, chcące budować własne produkty. To zwiększa ogólne zrozumie-

nie i zaufanie do tych rozwiązań wśród konsumentów.

Jeśli zaś chodzi o regulacje, to bardzo liczymy na dyrektywę FIDA, która docelowo może zwiększyć katalog dostępnych danych dla podmiotów zajmujących się ich analizą, czyli takich jak my. Dla takich firm jak Kontomatik oznacza to możliwość budowania dokładniejszych modeli scoringowych, lepszego wykrywania nadużyć i tworzenia bardziej spersonalizowanych usług.

Jak oceniają Państwo nadchodzące zmiany związane z dyrektywą CCD2 i ich wpływ na rynki, na których działa Kontomatik?

Z perspektywy dostawcy, polski rynek jest stosunkowo zaawansowany pod względem wykorzystania danych i automatyzacji procesów kredytowych. Większość instytucji korzysta już z rozwiązań open banking, a analiza dochodów na podstawie danych z rachunków bankowych jest standardem. CCD2 zwiększy nacisk na dokumentowanie decyzji i transparentność modeli, ale nie powinna zmienić fundamentalnie sposobu oceny ryzyka.

Największe zmiany – i jednocześnie największe ryzyka – widzimy natomiast w Hiszpanii. Na ten moment zakładamy, że dyrektywa zostanie tam wdrożona z istotnym opóźnieniem. To duży i bardzo konkurencyjny rynek dla kredytu konsumenckiego, który na tę chwilę pozostaje praktycznie nieuregulowany. Wdrożenie CCD2 będzie rewolucyjne i na pewno bardzo mocno odczuwalne przez naszych klientów. Nie można wykluczyć scenariusza, w którym nowe przepisy istotnie ograniczą część modeli biznesowych lub podniosą koszty operacyjne, sprawiając, że niektóre segmenty rynku staną się nierentowne. Z naszej perspektywy oznacza to ryzyko pośrednie – jeśli regulacja okaże się zbyt dużym wyzwaniem dla naszych klientów, wpłynie to również na naszą działalność. Z drugiej strony, ze względu na mniej scentralizowany i wystandaryzowany rynek informacji kredytowej w Hiszpanii, implementacja dyrektywy może stać się istotną szansą i czynnikiem wzrostu dla dostawców rozwiązań takich jak Kontomatik.

Dariusz Mazurkiewicz

W latach 2015-2017 wiceprezes, a od 2017 roku do 2026 roku* prezes Polskiego Standardu Płatności - operatora Blika. W latach 2010-2014 prezes SkyCash, gdzie stworzył od podstaw usługę płatności mobilnych. Spółka osiągnęła pozycję najszybciej rosnącego polskiego startupu w segmencie TMT, w regionie EMEA w rankingu Deloitte Fast 500 za lata 2010-2014. Wcześniej w branżach e-commerce i mediowej, jako prezes zarządu w Bauer-Weltbild Media oraz wiceprezes Interia.pl. Swoją karierę zawodową rozpoczął w grupie Michelin (w latach 2002-2006) we Francji jako kontroler finansowy w centrali Grupy, a następnie dyrektor finansowy centrum technologicznego należącego do Grupy Michelin.



Brak ambicji międzynarodowych zmusiłby nas wreszcie do przejścia do defensywy

Kiedy zrodziła się myśl, by próbować Blika wyeksportować?

Po raz pierwszy zaczęliśmy się nad tym zastanawiać po wdrożeniu płatności zbliżeniowych. Wówczas, dzięki współpracy z Mastercardem, Blikiem można było zacząć płacić na całym świecie. Zauważyliśmy, że to bardzo podoba się użytkownikom naszej usługi, którzy w różny możliwy sposób dawali tego wyraz. Następnie, na przełomie 2019 i 2020 r. Blik stał się firmą rentowną i samowystarczalną. Wspólnie z właścicielami, czyli największymi bankami, uznaliśmy wtedy, że szkoda byłoby zatrzymywać Blika wyłącznie na lokalnym rynku. Postanowiliśmy zainwestować nasze zyski i energię w sprawdzenie, co możemy zdziałać za granicą, zamiast skupiać się wyłącznie na polskim rynku.

Ale czy dla tej decyzji o ekspansji zagranicznej była alternatywa? Czy Blik mógłby działać tak, jak działa, skupiając się wyłącznie na rodzimym rynku?

Brak ambicji międzynarodowych zmusiłby nas do przejścia z pozycji ofensywnej na defensywną. Polska, mimo że jest dużym krajem, ma swój sufit, a bez nowych rynków trudno byłoby utrzymać dynamikę, do której przyzwyczailiśmy właścicieli. Mogę sobie wyobrazić, że w alternatywnej rzeczywistości, za pięć lat, Blik bez ekspansji musiałby mierzyć się z silną konkurencją napierającą z zewnątrz. W takim scenariuszu nasz rynek mógłby stanowić atrakcyjne pole do ekspansji dla firm działających na rynkach nordyckich czy na przykład dla takich podmiotów jak PayPal, który w obszarze płatności mobilnych zbudował bardzo silną pozycję w Niemczech i wciąż szuka przestrzeni do dalszego rozwoju. Więc tak, wyjście za granicę to nie tylko przejaw naszych ambicji, ale także konieczność, jeśli chcemy zachować innowacyjność, niezależność

i utrzymać silną pozycję wśród najważniejszych systemów płatności mobilnych w Europie.

Pierwsze próby wyjścia za granicę to nie jest jednak droga usłana różami...

Jeszcze kilka lat temu wydawało się, że pierwsze kroki powinniśmy skierować na rynki Europy Zachodniej, która pod względem rozwoju płatności mobilnych nie jest tak zaawansowana jak Polska. Analizowaliśmy usługi działające lokalnie w Niemczech czy we Francji i biorąc pod uwagę dotychczasową słabą adaptację tych rozwiązań, potencjał dobrego przyjęcia Blika przez tamtejsze banki wydawał się naprawdę wysoki. W końcu mieliśmy do zaproponowania sprawdzoną, wygodną usługę, cieszącą się ogromną popularnością w Polsce. Spotkaliśmy się jednak z dużą rezerwą. Skala działania Blika robiła bardzo duże wrażenie na prezesach zachodnich banków, z którymi mieliśmy okazję rozmawiać, ale jednocześnie uświadomiła im, jak strategicznym obszarem pozostaje rynek płatności i wzbudziła w nich chęć stworzenia czegoś własnego – nieimportowanego z Europy Wschodniej. To doświadczenie skłoniło nas, by skupić się mocniej na obszarze Europy Środkowej, w którym Polska pozostaje największym rynkiem – takim, z którego naturalnie można czerpać rozwiązania i przenosić sprawdzone praktyki na lokalny grunt.

Dlatego padło na nasz region, ale dlaczego akurat na Rumunię i Słowację?

Wybór Rumunii był podyktowany twardymi danymi, ponieważ to drugi po Polsce rynek w regionie pod względem populacji, zamieszkany przez ok. 20 milionów ludzi. Dostrzegliśmy tam ogromny potencjał wzrostu handlu internetowego i młode społeczeństwo ludzi z aspiracjami, chętnie korzystających z aplikacji mobilnych – a to fundament, na którym wyrósł Blik w Polsce. Zupełnie inną ścieżkę ekspansji wybraliśmy, rozpoczynając działania na Słowacji – rynku, który choćby ze względu na rozmiar mocno różni się od polskiego. Tu zdecydowaliśmy się na zakup gotowej platformy, z którą współpracowały już tamtejsze banki.

W praktyce wiele krajów czuje konieczność posiadania własnego, niezależnego rozwiązania. To jest oczywiście wyzwanie, ale trzeba to zrozumieć, bo przecież my też jesteśmy dumni z tego, że Blik jest polski.

Stąd wynika, że na każdym z tych rynków wybraliście inny model rozwoju?

Zakup aktywnej na Słowacji spółki, działającej w strefie euro, pozwolił nam bardzo szybko wejść w europejską infrastrukturę płatności natychmiastowych SEPA instant. Dzięki temu nauczyliśmy się operować pod nadzorem regulatora, który jest w zasadzie przedłużeniem Europejskiego Banku Centralnego, co w praktyce otwiera nam drzwi do całej strefy euro, od Hiszpanii po Niemcy. Rumunia to natomiast rynek bardzo szczelny i pod silnym nadzorem tamtejszego banku centralnego. Zdecydowaliśmy się tam budować system od zera, z nową, lokalną spółką w Bukareszcie, by maksymalnie zasymilować się z tamtejszym rynkiem i dopasować do jego oczekiwań.

No właśnie. Wspomniał Pan, że skupiliście się na Europie Centralnej ze względu na lepiej

oceniane możliwości adaptacji polskiego rozwiązania, ale i tak nie jest Wam łatwo działać w Rumunii.

W obszarze systemów płatności obserwujemy dziś silny nacjonalizm. W Europie dużo mówi się o wspólnych standardach, ale w praktyce wiele krajów czuje konieczność posiadania własnego, niezależnego rozwiązania. Tak też jest w Rumunii, która próbuje chronić rynek, budując własny standard płatności. To jest oczywiście wyzwanie, ale trzeba to zrozumieć, bo przecież my też jesteśmy dumni z tego, że Blik jest polski, prawda? Tego rodzaju postawy nie powstrzymują nas, by konsekwentnie proponować nasze sprawdzone rozwiązanie i myśleć o dalszej ekspansji, uwzględniając także narodowe nastroje. Wiemy, że w Czechach czy Ukrainie polska marka budzi podziw, więc niewykluczone, że skierujemy tam w przyszłości swoje ambicje. I to wcale nie jest nowy pomysł – plany podjęcia działalności w Ukrainie mieliśmy już kilka lat temu, zatrzymała je wojna.

Jak zatem widzicie dalszy rozwój działalności za granicą, na przykład w kontekście konkurencji ze strony projektu Wero na Zachodzie?

To brzmi jak truizm, ale myślę, że dużo sensu jest w powiedzeniu, że ostatecznie to klienci zdecydują, jak i czym będą płacić. Blik ma tę przewagę, że jest rozwiązaniem wypracowanym rynkowo. Nie potrzebował parasola w postaci regulacji rządowych, aby odnieść sukces i się upowszechnić, jak na przykład podobny system działający w Brazylii.

Niemniej w dzisiejszych warunkach zakładamy, że w strefie euro, w szczególności w Europie Zachodniej, rozwiązaniem, które ma największe szanse na zdominowanie rynku, jest Wero. Poza tą strefą to Blik pozostaje najsilniejszą marką w świecie płatności. Nie odpuszczamy jednak „starej" Europy – nasza obecność na będącej w strefie euro Słowacji pokazuje, że mamy ambicję powalczyć o tamte rynki. Siłą Blika jest skala działania na naszym rodzimym rynku, która pozwala nam budować zyskowność i reinwestować ją w technologię – w takim stopniu nie mogą sobie na to pozwolić mniejsze systemy.

Blik zbudował popularność w Polsce m.in. dzięki silnej współpracy z bankami, ale na Zachodzie to bariera, skoro tamtejsze banki są niechętne do kooperacji z podmiotem z Europy Wschodniej. Może dobrym wyjściem byłoby uruchomienie własnej aplikacji, niezależnej od bankowych?

Bierzemy pod uwagę taki scenariusz, ale na ten moment barierą jest niewystarczająca efektywność open bankingu. Aby zewnętrzna aplikacja działała tak płynnie jak Blik w Polsce, musi mieć sprawny dostęp do źródła pieniądza w banku, a obecne standardy otwartej bankowości są postrzegane przez instytucje raczej jako zło konieczne i nie oferują odpowiedniej jakości. Czekamy na zmiany regulacyjne w ramach pakietu PSR, które mogą otworzyć fintechom bezpośredni dostęp do systemów płatności, co byłoby prawdziwym krokiem milowym i w perspektywie czasu otworzyłoby drogę do dalszego zwiększania skali naszych usług.

* Wywiad został przeprowadzony w maju 2026 r., gdy Dariusz Mazurkiewicz pełnił funkcję prezesa Polskiego Standardu Płatności.

Szymon Midera

Od 2024 roku prezes PKO BP. Wcześniej zarządzał platformę Shumee. Przedtem przez osiem lat, do czerwca 2016 roku, pełnił funkcję prezesa i wiceprezesa Banku Pocztowego. Karierę w bankowości rozpoczął w mBanku. Zarządzał m.in. obszarem marketingu, sprzedaży w internecie i rozwoju biznesu. Jest absolwentem międzynarodowych stosunków gospodarczych i politycznych Uniwersytetu Łódzkiego (1999) i Advanced Management Programme w INSEAD w Fontainebleau (2013). Ukończył również Executive MBA Program na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.



Polska ma doskonały moment, a postrzeganie naszego kraju za granicą jest bardzo pozytywne

Jak mógłby Pan opisać aktualną strategię banku PKO BP w zakresie ekspansji zagranicznej?

To jeden z najważniejszych elementów naszej strategii, który jest kluczowym filarem naszego rozwoju. Znacząco przyspieszyliśmy w tym obszarze. Przy czym swoje plany opieramy na solidnych fundamentach, bo mamy już ponad dziesięcioletnie doświadczenie w Niemczech oraz kilkuletnie w Czechach i na Słowacji, a stosunkowo niedawno otworzyliśmy działalność także w Rumunii oraz przedstawicielstwa w Szwecji, Austrii i Litwie. Podstawą naszej obecności na rynkach zagranicznych są oddziały i przedstawicielstwa obsługujące klientów korporacyjnych. Budujemy silną obecność PKO Banku Polskiego na wszystkich kluczowych rynkach unijnych. W horyzoncie najbliższych trzech lat uruchomimy nowe placówki zagraniczne, łącznie z obecnymi będzie ich trzynaście. Aktualnie jesteśmy na etapie przygotowań do uruchomienia czterech oddziałów na największych rynkach zachodnioeuropejskich, takich jak Francja, Hiszpania, Włochy i Niderlandy, a dodatkowo analizujemy rynek węgierski.

Ale to wszystko są przedstawicielstwa i oddziały obsługujące klientów korporacyjnych. Czy w dającej się przewidzieć przyszłości zaczniecie tam obsługiwać także klientów indywidualnych?

Obecnie skupiamy się na sektorze korporacyjnym, szczególnie na firmach z Polski, tych, które na zagranicznych rynkach handlują, inwestują, budują swoje fabryki lub przejmują lokalnych konkurentów. Pierwszym filarem naszej strategii jest więc podążanie za naszymi klientami korporacyjnymi, którzy coraz częściej działają w modelu transgranicznym. Analizując poszczególne rynki pod kątem tego, gdzie otwierać oddziały, bierzemy pod uwagę wiele parametrów, ale obecność tam polskich firm jest dla nas priorytetem. W naszym rozwoju chcemy obsługiwać

również lokalne firmy, budować z nimi trwałe relacje, a nie tylko finansować pojedyncze transakcje. Chcemy wykorzystać naszą siłę kapitałową oraz know-how i wchodzić w obsługę lokalnego biznesu małymi krokami, co już udaje nam się robić w Niemczech i Czechach.

PKO Bank Polski to instytucja z ponad stuletnią historią w Polsce, więc internacjonalizacja wymaga przestawienia dużej części organizacji na myślenie w innych kategoriach biznesowych i kulturowych. Musimy wypracować nowy model zarządzania, decydując, które funkcje zostawić w centrali, a które przenieść lokalnie.

Skoro o walce o klienta mowa, co takiego ma w sobie oferta PKO BP, że polska firma w Niemczech czy Rumunii miałaby wybrać właśnie Was, a nie lokalnego gracza?

Oferujemy bardzo wygodny model obsługi, dzięki któremu firma nie musi budować za granicą własnych kompetencji finansowych. Wszystko odbywa się w ramach jednego systemu transakcyjnego, dzięki czemu dyrektorzy finansowi naszych klientów widzą wszystkie przepływy w jednym miejscu. Klienci mogą korzystać z lokalnego numeru IBAN, zdalnie wnioskować o finansowanie, mając jednocześnie możliwość błyskawicznego przewalutowania środków wewnątrz systemu. To ogromna oszczędność czasu i pieniędzy. Jesteśmy bankiem bardzo nowoczesnym technologicznie na tle Europy, co przyznają nasi klienci, dla których taka integracja operacyjna jest niezwykle cenna, zwłaszcza gdy przejmują kogoś za granicą i potrzebują finansowania opartego także na ich polskiej historii biznesowej.

Z jakimi barierami musicie się mierzyć przy wchodzeniu na nowe rynki?

Największym wyzwaniem jest proces konsultacji i uzgodnień pod kątem zgodności z lokalnym systemem regulacyjnym. Każdy kraj ma swoją specyfikę i mimo funkcjonowania na wspólnym rynku unijnym, regulacje w zakresie podatkowym, sprawozdawczym czy HR istotnie się różnią. Regulatorzy różnie też interpretują przepisy obowiązujące na poziomie UE. Musimy dostosowywać się do specyficznych uwarunkowań na poszczególnych rynkach oraz do wymagań zawartych w tak zwanych „welcome letters". Czasami są to kwestie techniczne, jak inna długość numeru IBAN, co wymaga modyfikacji systemów informatycznych, a czasami wymogi operacyjne, jak w Rumunii, gdzie ze względu na ryzyko trzęsień ziemi musieliśmy zapewnić szczególne warunki dla centrum danych. To procesy liczone w kwartałach, których nie da się przeskoczyć z dnia na dzień. Dodatkowo dochodzi kwestia przygotowania strategii biznesowej dla każdego rynku z osobna, której nie da się napisać w Warszawie – trzeba zagłębić się w lokalne uwarunkowania i zrozumieć, jak skutecznie konkurować z graczami, którzy są u siebie.

Czy bycie bankiem „made in Poland" pomaga w budowie pozycji za granicą?

Polska ma doskonały moment. Postrzeganie

naszego kraju w Europie i na świecie jest dziś bardzo pozytywne ze względu na fenomen naszego rozwoju gospodarczego i udaną transformację. Jesteśmy niekwestionowanym liderem wzrostu w regionie Europy Środkowej i Wschodniej, a nasza przedsiębiorczość jest stawiana za wzór, co bardzo pomaga w negocjacjach z partnerami i regulatorami. Dodatkowo w oddziałach stawiamy na lokalną załogę, która najlepiej potrafi zrozumieć lokalne uwarunkowania i skutecznie walczyć o klienta. Na koniec dnia liczy się jednak konkurencyjność biznesowa.

A mentalność polskich kadr? Ona pomaga czy przeszkadza w zagranicznej ekspansji?

Nie musimy przekonywać pracowników do konieczności rozwoju banku na rynkach zagranicznych. Natomiast PKO Bank Polski to instytucja z ponad stuletnią historią w Polsce, więc internacjonalizacja wymaga przestawienia dużej części organizacji na myślenie w innych kategoriach biznesowych i kulturowych. Jesteśmy bankiem, który rozwijał się dotychczas w środowisku krajowym i do tego jest dostosowany. Musimy wypracować nowy model zarządzania, decydując, które funkcje zostawić w centrali, a które przenieść lokalnie, by rozwijać biznes i minimalizować ryzyka na odrębnych rynkach. Nie da się odnieść sukcesu wyłącznie w oparciu o zespół z Polski. Dlatego zatrudniamy coraz więcej menedżerów z lokalnych rynków, którzy rozumieją tamtejszą specyfikę lepiej niż my.

Patrząc szerzej, jakie są realne szanse na to, że PKO BP stanie się bankiem o skali globalnej, a jeśli nie – to przynajmniej graczem europejskim?

Rozwój oddziałów korporacyjnych ma właśnie na celu zbudowanie paneuropejskiej pozycji w obszarze bankowości korporacyjnej. Uważam, że PKO Bank Polski jest już zbyt dużym bankiem z potężnym bilansem, by ograniczać się tylko do polskiego rynku. Bankowość się internacjonalizuje, a my musimy za tym nadążyć, by nie stracić silnej pozycji, szczególnie w obliczu rosnącej konkurencji. Chcemy, by nasze aktywa zagraniczne były znaczące w skali całego portfela grupy, a nie tylko ciekawostką w bankowości międzynarodowej. To proces ewolucyjny, ale idziemy w stronę banku paneuropejskiego, który jest aktywny w całej Europie.

Czy PKO BP planuje w najbliższym czasie kupić jakiegoś konkurenta w Polsce lub za granicą, by przyspieszyć swój rozwój?

Naszym absolutnym priorytetem strategicznym pozostaje wzrost organiczny w Polsce i tutaj odnosimy duże sukcesy. Przez ostatnie półtora roku nasz portfel urósł w sposób porównywalny do akwizycji banku z ósmej pozycji na rynku. We wszystkich kluczowych segmentach klientów rośniemy szybciej niż konkurencja. Przy takiej dynamice nie widzimy pilnej potrzeby uzupełniania strategii krajowej poprzez zakupy. Jeśli zaś chodzi o zagranicę, to oczywiście wyobrażam sobie takie scenariusze i pracujemy nad odpowiednimi ramami dla strategii fuzji i przejęć. Chcemy być bardziej aktywni, ale podkreślam: interesuje nas tylko mądre, przemyślane uzupełnienie naszego biznesu.

Jarosław Sygitowicz

Współzałożyciel i Chief Strategy Officer (CSO) Authologic. Wcześniej współzałożyciel fintechu ZenCard, zakupionego w 2017 roku przez PKO BP. Specjalizuje się w łączeniu technologii z designem oraz tworzeniu nowych produktów i wprowadzaniu ich na międzynarodowy rynek. Studiował na Wydziale Elektroniki i Technik Informacyjnych Politechniki Warszawskiej.



Gdybyśmy zostali w Polsce, szybko uderzylibyśmy głową w sufit, który dla firm globalnych jest podłogą

Na jakich rynkach działa dziś Authologic?

Od samego początku chcemy pozycjonować naszą firmę jako gracza globalnego, bo taka jest natura usług, które oferujemy. Choć operacyjnie najmocniej działamy w Europie, to coraz mocniej zaznaczamy swoją obecność także w Stanach Zjednoczonych. To fascynujący rynek, bo paradoksalnie pod względem cyfrowej tożsamości Amerykanie byli dotąd w tyle za Europą, opierając się głównie na biometrii i zdjęciach fizycznych dokumentów. Nowa technologia weryfikacji tożsamości, którą rozwijamy, otwiera nam drzwi także do rynku amerykańskiego.

Ale tak jak powiedziałem na wstępie, staramy się myśleć globalnie, rozwiązywać określone problemy klientów niezależnie od tego, z jakiego regionu świata pochodzą. Zresztą, jeśli obsługujemy firmę z centralą w Londynie, która zajmuje się transferami pieniędzy do Pakistanu czy Bangladeszu, to na jakim rynku działamy – brytyjskim czy azjatyckim? Dziś skupiamy się na Europie, bo tu znajdują się siedziby wielu globalnych firm, ale działamy w zasadzie na całym świecie, wszędzie – od Chin i Indii, przez Bliski Wschód, aż po Amerykę Południową.

Czy tak było od początku istnienia Authologic? Zakładając firmę, od razu mieliście przekonanie, że ma ona działać międzynarodowo?

Jednym z kardynalnych błędów popełnianych przez polskich przedsiębiorców, startupowców itd. jest myślenie lokalne. Zakładają, że uruchomią biznes w naszym kraju, rozwiną się, „wygrzeją" produkt albo usługę, zwiększą skalę działania, a dopiero później będą próbować wyjść za granicę. Pamiętam rozmowę z jednym z moich bardziej doświadczonych partnerów biznesowych z zagranicy, gdy zapytałem go kilka lat temu, jak pozyskiwać klientów „zagranicznych", dzieląc ich w głowie na polskie podwórko i resztę świata. Usłyszałem wtedy wprost: „Chłopie,

o czym ty gadasz? Nikogo nie obchodzi, gdzie siedzi twój klient, najważniejsze, jaki jest problem, który możesz pomóc mu rozwiązać". To mi kompletnie przestawiło zwrotnicę w głowie. Firmy na całym świecie są do siebie uderzająco podobne. Mają te same problemy, te same wyzwania integracyjne i te same potrzeby optymalizacji. Skupienie się najpierw na Polsce, by wyjść za granicę „później", to ogromny błąd projektowy. Firmę globalną buduje się inaczej od pierwszego dnia – od języka dokumentacji, po architekturę systemu. Polski rynek jest dla fintechu takiego jak nasz po prostu „turbopłytki". Cały rynek weryfikacji tożsamości w Polsce to ułamek tego, co dzieje się na świecie. Gdybyśmy zostali tylko tutaj, bardzo szybko uderzylibyśmy głową w sufit, który dla globalnych inwestorów jest po prostu podłogą.

Udaje się Wam zdobywać klientów na wielu rynkach. Co o tym decyduje?

Przewagą nas, jako Polaków, jest to, że cyfrowa tożsamość w naszym kraju stała się codziennością. Od lat mamy mObywatela, korzystamy z mojeID czy potwierdzania tożsamości za pomocą danych bankowych. Dzięki temu rozumiemy, czym jest taka cyfrowa tożsamość, mamy w tym zakresie ogromny „know-how" i kulturę korzystania z tego typu rozwiązań. Na Zachodzie często tego brakuje. W wielu krajach ludzie często nie mają nawet klasycznych dowodów osobistych, a weryfikacja ich tożsamości opiera się na prywatnych bazach danych.

W Authologic korzystamy z polskich doświadczeń, sami używamy e-ID i wiemy, jak to powinno działać. Do sukcesu potrzeba rzemiosła, czyli umiejętności odpowiedniego zbudowania produktu, oraz wiedzy, co właściwie powinno zostać zbudowane. Amerykanie mają świetne rzemiosło, ale często nie rozumieją problemu cyfrowej tożsamości, bo go nie doświadczają na co dzień. My potrafimy połączyć trzy oblicza cyfrowej tożsamości: przeszłość, czyli zdjęcia tradycyjnych dokumentów, pierwszą generację e-ID, jak wymienione wyżej rozwiązania obecnie używane w Polsce, i przyszłość w postaci cyfrowych portfeli tożsamości. Na świecie można znaleźć zaledwie kilka takich firm.

Kiedy w Europie ogłasza się wielkie programy rządowe, związane np. z rozwojem sztucznej inteligencji, o wartości kilkuset milionów dolarów, to w Dolinie Krzemowej opowiadają sobie o tym dowcipy, bo tam byle jaki startup potrafi taką kwotę zebrać w jednej rundzie finansowania.

A co jest największym hamulcem dla realizacji globalnych ambicji takiej firmy jak Authologic?

Na pewno jedną z barier jest deficyt kapitału. Różnica między Europą a Ameryką w tym zakresie jest wręcz kosmiczna. Kiedy w Europie ogłasza się wielkie programy rządowe, związane np. z rozwojem sztucznej inteligencji, o wartości kilkuset milionów dolarów, to w Dolinie Krzemowej opowiadają sobie o tym dowcipy, bo tam byle jaki startup potrafi taką kwotę zebrać w jednej rundzie finansowania. Brak pieniędzy wymusza na nas szukanie dróg na skróty, proszenie znajomych o przysługi itd.

Druga bariera to ludzie. W Polsce wciąż jest bardzo mało ekspertów, którzy mają doświadczenie w zwiększaniu skali działania biznesu na poziomie globalnym. Dopiero budujemy know-how w tym obszarze i często musimy posiłkować się specjalistami z zagranicy.

A czy to, że jesteście z Polski, w ogóle ma dzisiaj znaczenie dla inwestora z Kalifornii czy klienta z Londynu? Czy polska flaga pomaga, czy raczej trzeba ją chować do kieszeni?

Dla profesjonalnego inwestora venture capital liczy się planowany i realizowany wzrost przychodów, jakość produktu i wielkość rynku, na którym chcesz działać. Jeśli pokazujesz, że rynek jest wart 20 miliardów dolarów, i wiesz, jak go zdobyć, to nikt nie pyta o paszport. Oczywiście, polski rodowód pomógł nam na starcie, poprzez lokalne fundusze korzystające z finansowania PFR, co było cennym zastrzykiem na początku naszej działalności. Jednak my nie sprzedajemy „polskiej technologii", tylko rozwiązanie problemu przejścia z tożsamości plastikowej do cyfrowej, z czym mierzą się lub będą mierzyć instytucje i firmy na całym świecie. To jest nasze założenie. Świat się zmienia, a my pomagamy do tej zmiany się przystosować.

cashless.pl