



W Internecie musisz mieć dobry produkt, niską cenę i duży wolumen sprzedaży. Każdy dzień to walka o to, żeby utrzymać, a najlepiej zwiększyć, sprawność operacyjną.

Złota formuła

Rozmowa z Jarosławem Adamskim i Michałem Wrodarczykiem, założycielami FRU.PL SA oraz bliźniaczej rumuńskiej spółki Vola.ro.

Czym zajmowaliście się w Student Adventure, Waszym pierwszym wspólnym przedsięwzięciu?

Organizacją wyjazdów studentów do USA, podczas których pracowali i poznawali Amerykę. Zaczęliśmy jako organizacja *non profit*, ale szybko przekształciliśmy ją w działalność *for profit*. Byliśmy wtedy na drugim (Michał Wrodarczyk) i czwartym (Jarosław Adamski) roku studiów. Wielu studentów SGH szukało sobie miejsca w biznesie, a wtedy (koniec lat 90.) nie było jeszcze w międzynarodowych firmach tylu dobrze płatnych stanowisk zapewniających atrakcyjne zajęcie. Poza tym Jarek od początku studiów był nastawiony na rozwój własnych przedsięwzięć. Nawet jeśli odbywał praktyki w korporacji, to tylko po to, aby zdobyć doświadczenie. Michał z kolei próbował paru rzeczy: prowadził w TVP „Rower Błazeja” i pracował w Ministerstwie Finansów w studenckiej grupie asystentów prof. Balcerowicza. Szybko jednak uznał, że nie jest mu pisana ani kariera gwiazdora TV, ani ministerialnego urzędnika.

Jak doszło do przemiany Student Adventure w serwis do rezerwacji online?

W 2004 roku Student Adventure było już firmą liczącą prawie pięćdziesiąt osób, obecną w Polsce, Rumunii, na Ukrainie i w Mołdawii. W tym samym roku Polska wstąpiła do Unii Europejskiej, a w 2007 roku do UE miała dołączyć także Rumunia. Nasz rynek gwałtownie się zmienił. Do tamtego momentu, jeśli student chciał wyjechać zarobkowo, nie miał wielu możliwości: Stany Zjednoczone były najlepszą opcją i popyt na wyjazdy był ogromny. Gdy Polska wstąpiła do UE, nie trzeba było już wydawać tysięcy dolarów, aby



fru.pl

Platforma FRU.PL umożliwia zakup biletów z ponad 500 linii lotniczych, a także rezerwację miejsc hotelowych i wynajem samochodów na całym świecie. Dwa lata z rzędu firma została uznana przez Travelport za najszybciej rozwijający się serwis w Polsce. Spółkę wyróżniono w rankingu Deloitte Technology Fast 50 Central Europe 2011 jako „Wschodzącą gwiazdę”, a bliźniacze Vola.ro zajęło 1. miejsce w głównej kategorii, osiągając 6219% wzrostu przychodów w 5 lat. Przychody FRU.PL w 2010 roku wyniosły blisko 27 mln zł. W 2011 roku spółka planuje osiągnąć sprzedaż w granicach 50 mln zł, prognozowane przychody obu portali w tym roku wyniosą około 115 mln zł.



Michał Wrodarczyk

Współzałożyciel i prezes zarządu FRU.PL SA, a także współzałożyciel i członek zarządu bliźniaczej rumuńskiej spółki – Vola.ro Student Adventure. W branży turystycznej obecny od 11 lat. W obu spółkach odpowiedzialny za realizację strategii, zarządzanie kluczowymi projektami, finanse oraz PR i IR. Absolwent kierunku finanse i bankowość w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. [Prywatnie wielki fan squasha, kitesurfingu i jazdy na nartach.](#)

wyjechać do USA, bo podobne doświadczenie za znacznie mniejsze pieniądze można było zdobyć np. w Wielkiej Brytanii. Zbiegło się to z osłabieniem dolara i amerykańskiej gospodarki. Dodatkowo nastąpił wysyp konkurencji – w biznesie agencyjnym bariery wejścia są bardzo niskie. Doszliśmy do wniosku, że to się nie może dobrze skończyć. W 2005 roku podjęliśmy decyzję, aby zamknąć polski biznes. Baliśmy się tego, co wydarzy się w kolejnym roku.

W zasadzie od samego początku Student Adventure rozglądaliśmy się za możliwościami rozwijania innych przedsięwzięć, ale sukces firmy oddalał nas od konkretnych decyzji. Pomysł na *online travel* chodził nam jednak po głowie od dłuższego czasu. Skoncentrowaliśmy się na biletach lotniczych, bo informatyzacja systemów do ich sprzedaży czyniła je idealnym produktem do sprzedawania przez Internet oraz dawała nadzieję na szybkie zbudowanie odpowiedniej skali przedsięwzięcia.

Łatwy biznes, mogłoby się zdawać.

Na pierwszy rzut oka sprzedaż biletów lotniczych wydaje się równie łatwa, jak sprzedaż mydełek przez Allegro. Im dłużej jednak siedzisz w tym biznesie, tym bardziej uświadamiasz sobie poziom komplikacji procesów rządzących tą branżą.

E-commerce jest trudnym zajęciem. Nie wszystkie przedsięwzięcia dają sobie radę. Amazon odniósł ogromny sukces, bo jest doskonałą firmą. W Internecie musisz mieć dobry produkt, niską cenę i duży wolumen sprzedaży. W przeciwnym razie cię nie ma. Dlatego każdy dzień to walka o to, żeby utrzymać, a najlepiej zwiększyć, sprawność operacyjną: aby nasz agent sprzedał jeszcze kilkadziesiąt biletów więcej w miesiącu, a na każdą transakcję poświęcił trochę mniej czasu. To nie jest biznes jak consulting, w którym możesz odpuścić, gdy zgromadzisz atrakcyjny portfel klientów. Tutaj każdego dnia zaczynasz od początku.

Sprawę dodatkowo komplikuje technologia. Nasz biznes polega na takim zintegrowaniu wielu systemów rezerwacyjnych, aby oferta była maksymalnie uniwersalna, a użytkownik miał *seamless experience* – wrażenie obcowania z jednolitym produktem, bez zawracania sobie głowy, jak to działa „od kuchni”.



Interesowaliście się biznesem IT, prowadząc Student Adventure?

Gdy zaczynaliśmy – nie. Ale zainteresowanie nim stopniowo się rozwijało. Nasz biznes agencyjny z roku na rok stawał się coraz bardziej technologiczny. Strona WWW służyła publikacji ofert, obsłudze klientów i marketingowi. Zwróciliśmy wówczas uwagę na łatwość skalowania biznesu internetowego. Prowadząc Student Adventure, napotykałyśmy dotkliwe ograniczenia, np. jeśli nie było agencji we Wrocławiu, to sprzedaż tam nie miała sensu. Internet znosi bariery, pozwala rosnąć i rosnąć. Z drugiej strony, firma może upaść z tego samego powodu: wystarczy, że ktoś na drugim końcu świata zrobi to samo, co ty, tylko lepiej.

Mieliście w zespole FRU.PL kogoś odpowiedzialnego za IT?

Firmie technologicznej bardzo pomaga, jeżeli wśród założycieli jest człowiek od IT, ale u nas go nie było. Natomiast nauczyliśmy się, że w informatyce chodzi przede wszystkim o budowanie sprytnych mechanizmów. Ważna jest ekonomika systemów, czyli np. aby jak najszybciej mieć jak najwięcej ofert, ale przy minimalnej możliwej ilości danych przesyłanych między użytkownikiem, nami a linią lotniczą. Ciągłe uczymy się, jak rozwiązywać problemy przy pomocy technologii, i wydaje się nam, że zgromadziliśmy w tym zakresie wartościowy know-how.

Jeżeli chodzi o programowanie mechanizmów, to korzystamy z usług profesjonalistów, którzy dla nas pracują, w szczególności szefa IT doświadczonego w tworzeniu systemów rezerwacyjnych. Nadal jednak nasza rola w projektowaniu rozwiązań technologicznych jest kluczowa.

Od początku rozwijaliście technologię wewnętrznymi siłami?

Nie. Gdy zaczynaliśmy, w znacznym stopniu korzystaliśmy z zewnętrznych rozwiązań. W Rumunii, gdzie tak naprawdę wystartował



Jarosław Adamski

Współzałożyciel i wiceprezes FRU. PL SA oraz współzałożyciel i członek zarządu bliźniaczej rumuńskiej spółki – [Vola.ro Student Adventure](#). W branży turystycznej obecny od 11 lat. We [FRU.PL](#) i [Vola.ro](#) odpowiedzialny za działalność operacyjną spółek, HR oraz finanse. Absolwent kierunku marketing i zarządzanie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Miłośnik sportów walki, w szczególności [kick-boxingu](#) i [Muay Thai](#).

Każdego dnia stawaliśmy przed dylematem: czy prosić zewnętrzną firmę, aby rozwijała nasz system, wiedząc, że następnego dnia te same usprawnienia będą dostępne dla całego rynku?

nasz pierwszy portal Vola.ro, początkowo używaliśmy rozwiązań „z półki”, od zewnętrznego dostawcy z Turcji. Podobną formułę startu przyjęliśmy w Polsce. Bazowanie na zewnętrznych rozwiązaniach było świadomą decyzją. Wiedzieliśmy, że to zbyt duży projekt, aby robić wszystko samodzielnie. Po pierwszym roku działalności, kiedy widzieliśmy, że nasz pomysł zaskoczył, uznaliśmy, że pora budować własne rozwiązania. Każdego dnia stawaliśmy bowiem przed strategicznym dylematem: czy mamy prosić zewnętrzną firmę, aby rozwijała nasz system, wiedząc, że następnego dnia te same usprawnienia będą dostępne dla całego rynku? Czy też powinniśmy budować własny know-how i technologię, czyniąc z nich długoterminową przewagę konkurencyjną?

Od paru lat jesteśmy niezależni technologicznie i sami rozwijamy silnik będący trzonem wszystkich systemów. Integrujemy się oczywiście z zewnętrznymi systemami, ale dążymy do tego, aby wszystkie narzędzia były napisane własnymi siłami, w tym takie narzędzia, jak CRM, czyli system zarządzający komunikacją z użytkownikami, czy *back office*.

Jak zaczyna się współpracę z tak dużym podmiotem jak Travelport [dostawca IT dla firm zajmujących się turystyką online, w 2008 spółka osiągnęła **2,8 mld dolarów przychodu, zatrudnia 5,3 tys. pracowników – przyp. red.**]?

Wyciąga się telefon, dzwoni się do nich i mówi: „Słuchajcie mamy portal i chcemy podpiąć się do waszego systemu” [śmiech]. Siłą przedsiębiorców jest to, że nie boją się wykonać pierwszego kroku. W najgorszym wypadku można usłyszeć „nie”. A bardzo często okazuje się, że współpraca ze znacznie większą firmą wcale nie jest taka trudna. Mieliśmy także dużo szczęścia do szefa Travelport na Europę Środkową, Marcina Pilarskiego, który – można powiedzieć – jest ojcem chrzestnym naszego przedsięwzięcia. Bardzo nam pomógł na samym początku.



Jak doszło do inwestycji we FRU.PL funduszu Tar Heel Capital z końcem 2007 roku [3,8 mln zł za 35% udziałów – przyp. red.]?

Z osobami związanymi z tym funduszem znaliśmy się już wcześniej i rozmowa o współpracy wynikała naturalnie. Nasz pomysł spodobał się THC, a my przyjęliśmy inwestycję, która bardzo nam pomogła na starcie.

W czym najbardziej?

Przez to, że w 2007 istniało już eSKY, Aero czy Travelplanet i byliśmy ostatni na rynku, uznaliśmy, że musimy wejść przebojem. Pieniądze, które wtedy mieliśmy, nasze i inwestorów, przeznaczyliśmy głównie na marketing. Byliśmy bardziej widoczni, niż ktokolwiek mógłby się spodziewać po nowo powstałej firmie. Nasza konkurencja to były samorodki: dwóch kolegów się dobrało, zaczęli coś robić, potem to trochę urosło, a ktoś inny to kupił. My z kolei już na etapie biznesplanu mieliśmy relatywnie duże fundusze, które chcieliśmy agresywnie inwestować od pierwszego dnia.

Oczywiście nikomu nie polecamy takiej strategii długoterminowej: jeśli nie ma się własnej technologii stanowiącej przewagę konkurencyjną, wystarczy, że przyjdzie ktoś z „głębszą kieszenią”, wyłoży wielokrotnie więcej na marketing i wygra. My postawiliśmy na agresywne wejście po to, aby później skoncentrować się na technologii i obsłudze klienta. Okazało się to złotą formułą, która pozwoliła nam z sukcesem wejść na rynek i dziś być na nim numerem dwa w Polsce i zdecydowanym numerem jeden w Rumunii. Nadal jednak, biorąc pod uwagę wydatki na reklamę, jesteśmy w ścisłej czołówce serwisów sprzedających bilety lotnicze online. Być może wydajemy nawet więcej niż eSKY, czyli market leader. Wciąż prowadzimy więc agresywną strategię. Mamy to chyba we krwi.

Co myślicie o swojej polskiej konkurencji?

Dobrze, że jest, bo to znaczy, że istnieje rynek, na którym można zarabiać. Niektórzy nasi konkurenci są zaawansowani pod każdym

Postawiliśmy na agresywne wejście po to, aby później skoncentrować się na technologii i obsłudze klienta. Okazało się to złotą formułą.

Firmę prowadziliśmy od początku w stylu *lean*, przy niskich kosztach stałych. Pozwala to nam relatywnie dużo przeznaczać na inwestycje w technologię i marketing.

względem: know-how, technologii i kapitału. Musimy więc nieźle się natrudzić, aby im dorównać i ich wyprzedzić. Szacujemy, że FRU.PL ma obecnie około 15–20% polskiego rynku sprzedaży biletów lotniczych online. Naszym głównym konkurentem jest eSKY mający prawdopodobnie dwukrotnie większy udział w rynku w Polsce, co jest związane w dużej mierze z ich wcześniejszym startem. Regularnie jednak odrabiamy dzielący nas dystans. W Rumunii Vola.ro ma ok. 40% udziału w rynku i to eSKY, który późno wszedł na tamtejszy rynek, musi odrabiać dystans do nas.

Co uważacie za swoją przewagę, która pozwala ten dystans zmniejszać?

Nie ma jednego decydującego czynnika. Bardzo wierzymy w siłę własnych rąk, w nasz zespół i uważamy, że mamy świetną technologię. Nasz biznes prowadziliśmy od początku w stylu *lean*: mamy niskie koszty stałe, gdyż biznes jest nadal prowadzony głównie rękami właścicieli. Pozwala to nam relatywnie dużo przeznaczać na inwestycje w technologię i marketing. A ponieważ startowaliśmy później i z gorszej pozycji, to musimy starać się bardziej niż inni.

Co skłoniło THC do wycofania się z inwestycji w 2010 roku [wykup udziałów przez założycieli FRU.PL, wewnętrzna stopa zwrotu THC – 23% – przyp. red.]?

W połowie inwestycji niespodziewanie zaczął się kryzys. Projekty nie rozwijały się już tak szybko i zyskownie, jak planowano, a inwestorzy przestraszeni sytuacją na rynkach finansowych zaczęli podnosić poprzeczkę. To był trudny czas dla wszystkich. Doszliśmy do wniosku, że skoro jest za wcześnie na wejście na giełdę i nie ma klimatu sprzyjającego pozyskaniu inwestora branżowego, to najlepszym sposobem na wyjście funduszu będzie odkupienie przez nas udziałów. Co prawda wymagało to od nas sięgnięcia do najgłębszych kieszeni, ale mieliśmy własną wizję i chcieliśmy ją zrealizować.



Inwestor Was ograniczał?

Nasze drogi skrzyżowały się na początku, ale później stwierdziliśmy, że mamy inne spojrzenie na to, jak nasza działalność powinna wyglądać. Fundusz, który nie angażuje się w inwestycje, to nie jest dobry fundusz. THC się angażował, a obsługa takiego inwestora wymaga wiele pracy. Oczywiście nie przychodzili do nas do biura, mówiąc, co mamy robić, ale stawiali wyśrubowane wymagania. Gdy bierzesz pieniądze od inwestora, to musisz liczyć się z tym, że będzie chciał wiedzieć, co się z nimi dzieje, i będzie miał swoją opinię we wszystkich istotnych sprawach. W pewnym momencie doszliśmy do wniosku, że chcemy rozwijać FRU.PL niezależnie od funduszu. Nie zmienia to jednak naszej oceny, że THC miało ogromny pozytywny wkład w rozwój FRU.PL. W 2007 roku nie mieliśmy alternatywy, która mogłaby nas zaprowadzić tak daleko, jak dzisiaj jesteśmy.

Mając inwestora, naprawdę potrzebowaliście dotacji

z 8.1 PO IG?

Aplikowaliśmy w 2008 roku. To był środek kryzysu finansowego, na świecie padały banki. Bardzo długo zastanawialiśmy się, czy powinniśmy inwestować w IT tak duże dla nas wówczas pieniądze – to był prawie milion złotych. Jeżeli inwestujesz taką kwotę w technologię, to chciałbyś być pewny, że zobaczysz efekty. Ostatecznie dotacja miała kluczowe znaczenie dla szybkiego rozwoju FRU.PL. Zwłaszcza w kryzysie, kiedy inni nie inwestowali. My wyszliśmy z niego znacznie silniejsi.

A czy teraz poszukujecie inwestora?

Z pozyskiwaniem kapitału jest tak, jak z robieniem biznesu – warto się na to decydować, gdy znajdzie się odpowiedniego partnera. Jesteśmy otwarci na propozycje, cały czas jesteśmy w kontakcie z inwestorami, ale nie musimy podejmować decyzji w tym momencie. Firma się rozwija, trzeci rok z rzędu rośnie o 100%, zaczyna przynosić zyski. Nie jest to co prawda poziom zyskowności, który pozwalałby realizować wszystkie nasze plany, dlatego rozmawiamy z inwestorami.



Gdy bierzesz pieniądze od inwestora, to musisz liczyć się z tym, że będzie chciał wiedzieć, co się z nimi dzieje, i będzie miał swoją opinię we wszystkich istotnych sprawach.

Często nasza decyzja, aby wejść na konkretny rynek, była podyktowana tym, że mogliśmy wyobrazić sobie prowadzenie interesów z danym człowiekiem i byliśmy przekonani, że da sobie radę.

Zakładamy bowiem dalszą ekspansję geograficzną i kolejne inwestycje w technologię. Realizujemy je póki co własnymi siłami, ale moglibyśmy robić to szybciej, lepiej i bezpieczniej, gdyby poduszka kapitałowa była większa.

Czego nauczyło Was prowadzenie międzynarodowej firmy?

Najważniejsi są lokalni partnerzy: poradysz sobie, jeżeli po drugiej stronie stoi człowiek odpowiednio ambitny, zmotywowany, ale też o właściwych cechach intelektualnych i etycznych. Inne sprawy można zawsze poprawić, ale jeśli nie masz właściwych ludzi, nie próbuj na siłę. Często nasza decyzja, aby wejść na konkretny rynek, była podyktowana tym, że mogliśmy wyobrazić sobie prowadzenie interesów z danym człowiekiem i byliśmy przekonani, że da sobie radę. W podobny sposób zapadła decyzja o uruchomieniu ukraińskiej wersji serwisu, która wystartuje w ciągu kilku miesięcy.

Na jak dużą autonomię pozwalacie lokalnym oddziałom?

Preferujemy model mieszany. Mamy koncepcję, jak sprzedawać, dostarczamy know-how i portal dostosowany do potrzeb miejscowych internautów. Lokalny partner ma przy tym bardzo duży wpływ na to, w jaki sposób produkt będzie prezentowany. Granicę autonomii wyznacza nasza technologia i wizja. Nie możemy zgodzić się na całkowitą swobodę, bo z technicznego punktu widzenia byłoby to nieekonomiczne. Mamy swoje opinie, ale słuchamy naszych partnerów znających dobrze lokalne rynki. Ważna jest elastyczność, której brakuje dużym firmom. Dlatego wielu z nich nie wyszło w Polsce (np. eBay poległ).

Przytrafiły Wam się jakieś błędy, których wolelibyście uniknąć?

Szczerze mówiąc, nie żałujemy żadnej decyzji. Popełniliśmy wiele błędów, ale przedsiębiorczość to w 80% błędy. Sprawy idą do przodu dzięki tym pozostałym 20%. Ważne jest, aby szybko reagować: jeśli coś poszło nie tak, to nie udawaj, że jest inaczej. Jeżeli widzisz problem, to załóż, że jest on cztery razy większy, tylko dowiesz się o tym jutro. Nie chowaj głowy w piasek.

