

ABY EXPANZIA OZAJ FUNGOVALA

Softvér pre inteligentné vodomery sa vytvorí v Turecku. Vylepšenie klasických meračov tak, aby dokázali inteligentne komunikovať, spravia v Rumunsku. A biznis model, vďaka ktorému firma zarobí, sa hľadá v Bratislave. Takto vyzerá príklad rozvoja biznisu po expanzii slovenského Soitronu do zahraničia.

KATARÍNA ŠUJANOVÁ, JURAJ PORUBSKÝ
FOTO: MIRO NÔTA

Spoločnosť Soitron nepatrí k najznámejším slovenským firmám. Z pohľadu expanzie do zahraničia a hľadania ideálneho modelu fungovania však táto IT firma predstavuje špeciálny príklad. Úspešne sa etablovala v Turecku, Rumunsku, Bulharsku. Česko považuje za domáci trh. Našla spôsob, ako fungovať vo Veľkej Británii a práve padlo rozhodnutie rozbehnúť dcérsku firmu v Poľsku.

„Náš model funguje na silnom lokálnom zázemí. Ideálne kupujeme v krajine firmu od pôvodných majiteľov, a hoci v nej získame väčšinu, manažment aj bývalí majitelia zostávajú ako naši partneri,“ vysvetľuje riaditeľ Soitronu pre akvizície Peter Horňák.

Takýto model firma využila v Turecku, kde rozvíja aj svoj biznis za-

ložený na internete vecí - napríklad spomínané inteligentné meranie spotreby vody.

„Spolu s našimi tureckými partnermi sme k firme Sekom pridali aj samostatnú softvérovú jednotku, a tým sme sa ešte posilnili v Turecku,“ vysvetľuje expanziu Horňák. Na otázku, či sa neobávajú o politický vývoj v krajine, odpovedá, že zatiaľ ich biznis neovplyvňuje, ale pozorne ho sledujú.

Softvérový dom Sekomu pôvodne v Turecku pomáhal s integrovaním riešení, ktoré Soitron ponúka. Teraz už vidí, že ho dokáže využívať aj na samostatné projekty, do budúcnosti ho plánuje smerovať až k vývoju produktov.

„Za tých pár rokov sme pochopili, že sa nám cez hranice najlepšie spolupracuje na nových projektoch, do ktorých sa všetci partneri zapájajú od začiatku. Model, keď sme chceli na

zahraničnom trhu využiť nejaké naše riešenie, totiž niekedy narazil na celkom iné podmienky. Jednoducho nemusel fungovať,“ upozornil Horňák.

NOVÝ PRÍSTUP - ZMIEŠANÉ TÍMY

Šéf akvizícií Soitronu je príkladom toho, ako chce firma využívať synergie novým spôsobom. „Ja som napríklad vo firme zodpovedný za oblasť internetu vecí. Mám v tíme ľudí z Turecka, Rumunska, zo Slovenska. A snažíme sa vytvoriť komerčne zaujímavé riešenia. Napríklad spomínané inteligentné meranie vody,“ vysvetľuje Horňák.

Aký veľký potenciál sa skrýva v internete vecí? Rôzne štúdie naznačujú obrovské možnosti, ktoré sa momentálne nedajú ani vyčíslieť. „Možno to nebudú práve veci ako inteligentná chladnička. Ale inteligentné meranie vody vám umožní zistiť každý me-



siac, akú máte spotrebu. Dokáže vás upozorniť esemeskou, že z nejakého dôvodu vám prudko spotreba rastie. Možno vám niekde tečie voda,“ vysvetľuje Horňák.

A čo inteligentné domy, ktoré momentálne plnia aj slovenský reklamný priestor, či už vďaka dodávateľom energií, ale aj útokom zo strany telekomunikačných operátorov. „Najväčší problém bude, aby všetky zariadenia fungovali spolu na jednej platforme. To znamená, že si vyriešite napríklad nastavenie kúrenia, ale treba zabezpečiť, aby komunikovalo aj s ovládaním elektriny, vody,“ upozorňuje Horňák.

On vidí Soitron stále ako firmu, ktorá bude dodávať riešenia pre biznis zákazníkov. Domácnosti sa budú snažiť presvedčiť väčšie firmy. Špecializovať sa chcú na oblasť sieťových odvetví. V budúcnosti vidia priestor v poskytovaní riešení pre výrobné podniky a spoločnosti spravujúce veľké budovy, pre ktoré môže byť služba online odčítania hodnôt spotreby energií a vody veľmi prínosná pre rozúčtovanie nákladov jednotlivých nájomníkov.

ČO SME SA NAUČILI?

Stratégiu spájať sa s lokálnymi partnermi pri vstupe na nové trhy považuje Soitron za veľmi dobré rozhodnutie. Napriek tomu, že niekedy model nefungoval. Napríklad keď chceli do Turecka priniesť model budovania call centier, s ktorými boli úspešní na Slovensku a v Česku. „Videli sme v Turecku veľký potenciál, pretože trh pre veľké call centrá s tisícami ľudí tam určite je,“ spomína Horňák. Nepodarilo sa im to. Trh bol silno obsadený. Ani od vendora, ktorého systém používali, nezískali takú podporu, ako by očakávali.

„Už vieme, že nestačí len povedať, je tu nejaký produkt, skúste ho ponúkať na vašom trhu,“ hovorí Horňák. Keďže Soitron nikdy nechcel fungovať ako finančný investor, pre úspech akvizícií musel nájsť spôsob, ako začle-

niť partnerov do svojich plánov.

Momentálne v spolupráci s lokálnymi partnermi pracuje na tom, aby si určili systém pravidiel spolupráce a motivačnú schému. Napríklad podiel tržieb, ktoré majú pochádzať z nových produktov, a motiváciu lokálnych obchodných tímov, aby ich ponúkali viac. V roku 2016 slovenský trh generoval prvýkrát v histórii menej ako polovicu tržieb skupiny (51,03 mil. eur), čo svedčí o jej úspechu. Turecký trh bol druhý najväčší s viac ako štvrtinovým podielom (35,55 mil. eur). Rumunsko bolo tretie najväčšie s tržbami 22,23 mil. eur.

Soitron pri expanzii pochopil, že pre ďalší rozvoj je dôležité zapojiť

Slovenský trh generoval v roku 2016 prvýkrát v histórii menej ako polovicu tržieb skupiny.

všetkých kľúčových ľudí z celej skupiny hneď od začiatku. „Tak vieme zabezpečiť lokálnu podporu pre naše plány,“ vysvetľuje Horňák. Podľa jeho slov ich expanzia naučila, že oveľa lepšie spolupracujú na projektoch, ktoré s lokálnymi partnermi budujú od začiatku. „Ako skupina sme si zadefinovali šesť kľúčových oblastí, ktorými sa podľa nás náš biznis bude uberať. Jednou z nich je spomínaný internet vecí. A v týchto oblastiach hľadáme potenciál na synergie,“ dodáva Horňák.

A v čom je špecifická komunikácia vnútri skupiny? „Napríklad Turci majú v kultúre vyjednávať. To, čo poznáte z bazárov pri kúpe suvenírov, je prenesené aj do obchodných stretnutí, hoci to prebieha na vyššej úrovni.

Sofistikovanejšej. Majú radi pocit, že si vyjednali tie najlepšie možné podmienky. Jednajú veľmi tvrdo, ale vždy férovo,“ opisuje Horňák.

Čo to znamená v realite firemného života? Napríklad sa treba pripraviť na to, že rokovania budú trvať skutočne dlho. A tiež na to, že váš prvý návrh, akokoľvek dobre ho mienite, je pre tureckú stranu len začiatok pre vyjednávanie. Ak teda pridete do Turecka a ako prvú predložíte vašu najlepšiu ponuku, za ktorú už nemáte kam ustúpiť, dobrý výsledok rokovaní sotva dosiahnete. „Rumuni sú zase skôr chladnejší, menej otvorení, ale pracuje sa s nimi dobre, pretože sú veľmi orientovaní na výsledok,“ dopĺňa Horňák.

OD POLICAJNÝCH „SOITRONOV“ AŽ PO ROZLIŠOVANIE HLASU

Soitron začínal ako „systémový integrátor“, čo veľmi zjednodušene znamená, že firme dodal hardvér, siete, vytvoril infraštruktúru a všetko sprevádzkoval softvérom, aby jej nejaký proces fungoval lepšie. Keďže sa však infraštruktúra firiem stále viac presúva do cloudového sveta, firma rozvíja nové oblasti biznisu. Okrem už spomínaného internetu vecí vytvára aj vlastné hardvérovo-softvérové riešenia. Napríklad zariadenie, ktoré v slovenských policajných autách v reálnom čase rozlíši, či auto idúce oproti nie je hľadané, prípadne či má platnú STK. Policajti ich familiárne volajú „Soitrony“, keďže na ich prvej verzii bola značka firmy. Dnes im je venovaná samostatná divízia s vlastnou značkou MOSY (skratka pre Mobile Systems).

S týmito zariadeniami by chceli uspieť aj v zahraničí. „V Rumunsku sme v rámci jedného pilotného projektu. Testujú naše zariadenia na niekoľkých autách. Chceli by sme sa pokúsiť dostať ich aj na ďalšie trhy,“ vysvetľuje Horňák.

Ďalším príkladom inovácie je tzv. hlasová biometria - identifikácia oso-



by podľa jej hlasu. Soitron zaviedol tento systém v Tatra banke, kde sa pri komunikácii s bankou dokázate prihlásiť len vďaka vášmu hlasu. „Vidíme potenciál v bankovej a finančnej sfére aj mimo Slovenska. Aktuálne najmä vo Veľkej Británii, kde sme s naším riešením vo finále tendra pre jednu finančnú inštitúciu,“ dopĺňa Horňák.

Finančný svet chcú osloviť aj vďaka svojej zatiaľ poslednej akvizícii - kúpe slovenskej spoločnosti Millennium. Podľa Horňáka im otvára príležitosti na cross-sell na česko-slovenskom trhu. Novonadobudnutej klientskej báze Millenniumu plánujú ponúknuť aj už existujúce produkty Soitronu a, naopak, aby následne profitovali zo synergií oni aj zákazníci. S CRM riešeniami najmä z oblasti finančných produktov a služieb Millenniumu chcú v prvej fáze ďalej rozvíjať už zabehnutý bulharský a rumunský trh.

„Práve v tom bol hlavný zmysel tohto obchodu, že Millennium dokáže využiť naše kontakty v zahraničí

a vďaka nim má šancu narásť oveľa rýchlejšie,“ vysvetľuje Horňák. Na otázku, či dokážu zabezpečiť dostatočnú podporu pri takom rýchlom raste, len poznamenal, že budú musieť najať nových ľudí a zvládnuť to.

OUTSOURCING DO POLSKA

Samostatnou časťou biznisu pre Soitron, ktorý zamestnáva aj najviac ľudí (500), je outsourcingová divízia. Firma ju vybudovala na službách pre HP a americký gigant zostáva naďalej jej kľúčovým klientom.

„Napríklad rozhodnutie ísť do Veľkej Británie stálo na tom, že hlavné biznisové rozhodnutia klientov ako HP sa dejú práve v Londýne. Chceli sme k nim byť ešte bližšie. Dostali sme sa na úroveň ‚tier1‘ dodávateľa a chceli sme to využiť aj na ďalšie príležitosti,“ hovorí Horňák. Typický príklad je pobočka v Bulharsku, ktorá využíva tzv. nearshoring pre projekty z Veľkej Británie.

Biznis na Britských ostrovoch ak-

tuálne posilnili o spoluprácu s ďalšími partnermi, poskytovateľmi dátového centra a bezpečnostných služieb. „Vďaka partnerstvu s lokálnymi firmami získame na britskom trhu vyšší kredit a budeme schopní doručiť komplexné riešenie,“ vysvetľuje Horňák dôvody pre spojenie.

Rozhodnutie vstúpiť na poľský trh práve s outsourcingovými službami zase stojí na skúsenostiach z doterajšieho pôsobenia v iných krajinách a, samozrejme, na spolupráci s lokálnym HP. „Dôležité bolo, že sme našli správneho lokálneho človeka, s ktorým si trúfame tento biznis vybudovať,“ dodáva Horňák. Pobočka Soitronu bude sídliť vo Varšave, zatiaľ nie je jasné, koľko ľudí presne zamestná. Rozhodnutie je čerstvé, padlo len v máji tohto roka.

Isté však je, že expanzia firmy do zahraničia sa nezastavuje. Naopak, s novým trhom a novým produktom bude treba opäť zabezpečiť, aby za-