

# Znova prišiel čas pozrieť sa, kam kráčame

**P**o dvadsiatich piatich rokoch na trhu a úspešnej expanzii nielen do Česka, Turecka či Rumunska, ale aj Veľkej Británie, sa Soitron znova rozhoduje, ktorým smerom sa chce vydať. Podľa výkonného riaditeľa spoločnosti Ondreja Smolára je dôležité vybrať si smer a pohnúť sa vpred, aj keď riskujete, že nie vždy si zvolíte najkratšiu cestu k cieľu.

## Dvadsaťpäť rokov na trhu je dlhý čas. Keď sa pozriete späť - čo rozhodlo, že Soitron sa na ňom udržal a je úspešný?

Je pravda, že za ten čas toho máme za sebou pomerne dosť. Mnoho firiem, ktoré začínali spolu s nami, už nie je na trhu alebo začali robiť niečo úplne iné. My sme ostali pri IT, pretože IT nás stále baví a stále v ňom objavujeme nové výzvy. Ak sa dá povedať, že sme úspešní, tak preto, že veríme pomerne jednoduchým zásadám. V prvom rade si uvedomujeme, že projekt je úspešný len vtedy, keď prinesie hodnotu zákazníkov. Neradi sa vzdávame, respektíve - nevzdávame sa. Pri nasadzovaní nových technológií často vstupujeme na „terra incognita“. Vieme dopredu, že to tak bude, a nie sme prekvapení, ak sú s tým spojené ťažkosti. Nie že by sme ich vyhľadávali, ale väčšinou sa vyskytnú a my sa s nimi radi popasujeme. Túžba po poznávaní nového nám v tom veľmi pomáha. A taktiež to, že sa snažíme vždy pomenovať veci pravým názvom a neskrývať realitu pred zákazníkom. Veríme v priamosť a úprimnosť. No a ak má byť na konci úspech, potrebujeme mať trochu šťastia a robiť správne rozhodnutia. Keď sa obzriem späť, tak tých správnych rozhodnutí bolo v minulosti niekoľko. Či už to bolo založenie Tronetu a prvotná orientácia na dátové siete a komunikácie, či rozhodnutie vytvoriť spolu so španielskou spoločnosťou Soitsa novú firmu Soitron a podieľať sa ňou na vzniku centra technickej podpory pre HP na Slovensku. Neskôr to bolo spojenie aktivít Tronetu a Soitronu do jednej spoločnosti a aj vznik značky Soitron, ktorá sa zaradila medzi najväčšie slovenské IT spoločnosti. No a posledné zatiaľ „veľké“ rozhodnutie bolo

expandovať do zahraničia keďže sme si uvedomili, že slovenský trh je pre nás malý.

## Kedy ste zistili, že je vám Slovensko malé?

Bolo to okolo roku 2003, keď sme sa so zamestnancami rozprávali o tom, kam by mal Soitron smerovať. Ako si predstavujú nielen svoju budúcnosť, ale aj fungovanie celej spoločnosti. V tom čase hovorili, že ich práca baví, ale už pomaly narážajú na limity trhu a projektov, mali chuť ďalej rásť. A chceli rásť v našej firme a spolu s ňou. Mohli sme si vybrať. Ponúkalo sa rozšíriť naše aktivity do nových oblastí, avšak tam sme nemali expertízu. Vedeli sme, že môžeme takto rásť, ale môže sa stať, že síce budeme mať väčší záber, ale nebudeme výnimoční, nedostaneme sa na špičku. Rozhodli sme sa, že radšej ostaneme špecializovaní a pôjdeme do sveta. V tom čase sme už mali za sebou opatrnú expanziu do Česka a približne vtedy padlo aj strategické rozhodnutie budovať Soitron už nie ako lokálneho, ale silného regionálneho hráča. Dnes sme v piatich krajinách strednej a východnej Európy a od roku 2014 aj vo Veľkej Británii.

## Ako veľmi bolo pre Soitron dôležité, aby tieto akvizície zvládol?

Bolo to pre nás do istej miery existenčné. Išli sme do nových oblastí, kde sme sa museli veľa učiť a získali sme veľa skúseností. Určite to bolo pre nás veľmi dôležité z toho pohľadu, čo firma chce robiť a ako sa plánuje profilovať. Teraz vieme našim klientom ponúkať služby v širšom regióne, vieme byť tam, kde sú aj oni. A ak sa na náš rast pozrieme cez čísla, tak v minulom roku viac ako polovica príjmov Soitronu pochádzala spoza hraníc Slovenska. Takže sme pôvodom slovenská firma, ale už sme definitívne prerástli domáce hranice.

## Takže ak by ste nešli za hranice, tak by ste dnes neboli tam, kde ste?

Nerád špekulujem o niečom, čo sa nestalo. Fakt ale je, že celé Slovensko je asi také veľké ako región Mníchov. Ak ste v takejto malej krajine špecializovaní, tak skôr alebo neskôr narazíte na svoj limit a už jednoducho nemáte kam rásť. A keďže

Soitron nechce byť firma, čo vie robiť všetko trochu a nič poriadne, tak sa nám zdalo logické ísť radšej do zahraničia a byť dobrí v tom, čo robíme.

## V čom teda chcete byť dobrí dnes?

V minulosti sme boli známi predovšetkým vďaka sieťovým riešeniam a komunikácii. Pre nás bola vždy dôležitá pridaná hodnota a služby v oblasti IT infraštruktúry. A v tomto duchu sme sa aj rozširovali. A ak sa pýtate, kam smerujeme dnes, tak v súčasnosti sa znova rozhodujeme, kam by sme chceli firmu ďalej nasmerovať. Nie preto, že by sme potrebovali niečo akútne zmeniť, ale chceme si určiť tú správnu cestu a byť medzi prvými, ktorí na ňu vykročia.

## Už ste v minulosti stáli pred takýmto strategickým rozhodnutím?

Áno. Raz. Tých prvých desať dvanásť rokov bolo viac-menej prirodzených. Ale potom prišiel moment, keď sme stáli na podobnej križovatke, a myslím, že sme si vtedy vybrali dobre. Znova sa to opakuje teraz. Takže ak robíte všetko správne, tak zhruba každých desať až pätnásť rokov sa treba zastaviť a rozhodnúť sa, kam chcete ísť.

## Je to pre vás zložité rozhodovanie?

Nie je to tak, že by sme kvôli tomu nespali. Ale je to dôležité rozhodnutie a podľa toho k nemu aj pristupujeme. Je nám všetkým jasné, že sme už takí veľkí, že každá zmena chvíľku potrvá a nič sa nebude meniť zo dňa na deň. Naši zákazníci, samozrejme, od náš očakávajú, že budeme ich stabilným partnerom. A my toto ich očakávanie prirodzene splníme. Ale určite si chceme vybrať smer, kam chceme firmu posunúť v nejakom strednodobom horizonte. Dokonca si dovoľm povedať, že to chceme nadefinovať na papier, aby sme to mali jasne pomenované ako firemnú stratégiu. Myslím si, že aj v rámci celej skupiny je po takom niečom dopyt.

## Môžete aspoň naznačiť, kam sa pozeráte?

Chceme posunúť našu pridanú hodnotu viac k biznisu zákazníka. Znamená to poskytovať riešenia, ktoré pomôžu zákazníčkovi rásť práve v jeho oblasti, pomôžu mu byť úspešným.



### **To bolo naozaj všeobecné...**

Ako som povedal, je to viac zameranie a nastavenie firmy ako konkrétna technológia. Poviem to na príklade. Pre Tatra banku sme realizovali rozšírenie kontaktného centra o hlasovú biometriu. V zásade sa dá povedať, že sme nasadili novú technológiu, niečo podobné sme realizovali v minulosti už veľakrát. To, v čom bol tento projekt iný a prečo ho spomínam, je, že sa pri jeho realizácii výrazne zmenil charakter kontaktného centra. Hlasová biometria má nielen veľmi pozitívny dosah na spokojnosť zákazníka (Customer experience), ale umožnila transformáciu kontaktného centra z módu reaktívneho a pasívneho do módu aktívnej komunikácie a nástroja na rozvoj biznisu. Projektov s takýmto pozitívnym dosahom pre zákazníka chceme robiť v budúcnosti viac. A čo sa týka nových technológií, tie určite budú pre nás naďalej dôležité.

Pozeráme sa napríklad na to, kam smeruje Internet vecí, čím vie prispieť k novým biznis modelom a procesom. Prostredníctvom našej tureckej dcéry máme za sebou prvé úspešné projekty v oblasti Big Data a Customer experience v telekomunikačnom prostredí. Máme v tejto oblasti vybudované know-how, ktoré chceme prenášať na naše ostatné trhy. Posúvame sa v cloudových riešeniach. Máme za sebou veľký projekt s Microsoft Azure a Office 365, kde sme premigrovali zákazníka z on-premise do cloud infraštruktúry. A budeme poskytovať vlastné cloudové služby. Na jeseň spustíme „Hlasovú biometriu ako službu“ a umožníme prístup k špičkovej technológii aj pre tie firmy, pre ktoré riešenie on-premise je príliš robustné.

**Je riziko, že sa rozhodnete nesprávne?**  
Ja osobne verím v to, že je lepšie vykročiť

vpred, ako prešlapovať na mieste. Aj keď si hneď na začiatku nevyberiete tú najkratšiu cestu k cieľu, je dobré vyraziť aspoň približne správnym smerom. A my teraz spolu s našimi zamestnancami a zákazníkmi do hĺbky diskutujeme o tom, ako spraviť správne rozhodnutie a vykročiť smerom k cieľu. Som presvedčený že sme na správnej ceste, a nevyrušuje ma, ak budeme smer po čase mierne korigovať.

### **Soitron pôsobí od Turecka až po Anglicko. Je IT trh všade rovnaký alebo je to štát od štátu iné?**

Ak prídete na rokovanie, tak na stole vidíte rovnaké telefóny, v kanceláriách sú rovnaké laptopy. Tá základná infraštruktúra je viac-menej všade rovnaká. Ale využitie konkrétnych technológií už je rozdielne. Takže - každý trh je trochu iný a nedá sa jedno riešenie aplikovať plošne vo všetkých krajinách, kde pôsobíme. Na druhej strane, našou veľkou výhodou je, že sme doma na týchto trhoch, máme tam lokálnych ľudí, poznáme kultúru.

### **Je Británia, kde tiež pôsobíte, v tomto smere popredu?**

Do Británie sme vstúpili s trochu iným plánom ako do ostatných krajín. Na tamojšom trhu pôsobíme s lokálnym tímom a prezentujeme sa ako firma s dobrými referenciami na nearshore IT outsourcing. Na ostrovoch sa o akceptácii outsourcingu nediskutuje, sú v tejto oblasti oveľa ďalej ako zvyšok Európy. Vidíme tam veľký potenciál na rast a máme pozitívne reakcie zákazníkov na naše ponuky.

### **Je teda možné určiť si stratégiu pre celú skupinu Soitron, keď každý trh je v niečom unikátny?**

Je. Naším cieľom nie je určiť, že všetci teraz budete robiť iba toto a nikto nič iné. My si chceme vytýčiť smer, v ktorom sa chceme postupne profilovať. A prirodzenými synergiami a rotáciou ľudí budeme tento smer schopní rozvinúť v rámci celej skupiny.

### **Každá firma sa postupom času mení. Ako sa za tých 25 rokov zmenil Soitron?**

Tak napríklad sa voláme inak, ako keď sme začínali. Určite sme vyzretejší. A aj keď dnes už nie sme tá malá firma ako v časech, keď som detailne poznal technické špecifikácie jednotlivých riešení a na obede s technikmi sme išli úplne do detailov, ľudia vedia, prečo pre nás robia. To je podľa mňa mimoriadne dôležité. Aby si tí, čo vo firme pracujú, uvedomovali cieľ, kam ide, a boli s ním stotožnení. Osobne aj profesijne. Jednoducho, aby sa vo firme cítili dobre.