

# BIZON



RAZGOVOR

**Tomislav Hrisoho**

Budućnost hrvatskih  
tvrtki je u regiji

DOMAĆA INDUSTRIJA SOFTVERA

Od snažnih giganata  
do fleksibilnih mališana

TOMISLAV HRISOHO  
PREDSJEDNIK UPRAVE RECRO-NETA

# Budućnost hrvatskih tvrtki je u regiji

Generalno recesija je prava prilika za firme koje imaju mogućnost da zaposle kvalitetne ljude i da ih privuku sada kada ih ima na tržištu. Recesija je i prava prilika da se stvari promijene u firmi, zaposle novi ljudi i napravi reorganizacija

RAZGOVARAO: **BRANIMIR KOVAČ**

**O**d dolaska Tomislava Hrisoha na mjesto predsjednika uprave Recro-Neta prošlo je već dovoljno vremena za sagledavanje prvih rezultata. Ovaj vrstan profesionalac hrvatskih korijena, s bogatim međunarodnim iskustvom u velikim IT korporacijama, u razgovoru za BizOn otkriva kako je restrukturirao jednu od najvećih domaćih informatičkih tvrtki, ali govori i o široj poslovnoj klimi koju je zatekao u našoj zemlji, recesiji i prilikama koje ona otvara, kao i iskoraku domaćih tvrtki u širu regiju.

**Možete li ukratko opisati svoj background - gdje ste sve radili prije dolaska u Recro-Net?**

Rođen sam u Zagrebu, ali sam s obitelji vrlo rano otišao u Francusku. Tamo sam živio i studirao te započeo poslovnu karijeru. Moj prvi posao bio je u prodaji tvrtke IBM, a karijeru sam nastavio u američkoj softverskoj tvrtki Compuware. Kasnije sam vodio sistem-integratorsku tvrtku Cross Systems, koju smo osnovali 1999. godine.

Kao član izvršnoga odbora bio sam na sličnoj poziciji kao što je ova koju danas imam u Recro-Netu. To mi je iskustvo dosta korisno u sadašnjem poslovanju Recro-Neta budući da se obje tvrtke susreću sa sličnom problematikom. Poslije toga sam se uglavnom bavio predstavljanjem raznih stranih rješenja u istočnoj Europi, Indiji, Africi i Bliskom istoku. Uglavnom

---

**Tehnološku ekspertizu svakako želimo sačuvati kao svoju prednost, ali prodajni dio želimo razviti i na tome radimo zadnjih godinu dana**

---

sam pokrivao široko područje za francuske ili američke softverske tvrtke kako bi našle lokalne partnere i razvile prodajnu mrežu. Tako sam i upoznao grupu Recro koja je u to vrijeme surađivala s mojim vendorima. Sve je počelo kao konzalting za Recro-Net, a od toga je došla i ponuda da preuzmem

vođenje tvrtke. Bio je to nastavak poslovne suradnje u novom obliku.

**Kako to da ste se vratili u Hrvatsku? Jesmo li zemlja mogućnosti ili su presudili domaći korijeni? Ili možda konkretna ponuda?**

Rekao bih da me je najviše privukao sam Recro-Net, koji sam upoznao kroz svoje bivše poslove. Njihova je ponuda bila glavni razlog da se vratim u Hrvatsku. Uvidio sam da imamo zajedničku viziju o strategiji tvrtke i o razvoju poslovanja. Da je takva ponuda stigla iz neke druge zemlje, moglo bi je da bih više razmišljao, ali to nije bilo presudno. To je zanimljiv izazov jer tržište ovdje nije jednostavno, ovdje je i ekonomska kriza, ali potencijal postoji. Mislim da su krize najbolji trenutak da se pokrene nešto novo.

**Već ste neko vrijeme na čelu Recro-Neta. Što se sve promijenilo u poslovanju tvrtke u ovih nekoliko mjeseci otkad ste došli na njezino čelo?**

Recro-Net izrastao je kao tehnološka tvrtka. Prepoznati smo na tržištu kao tvrtka koja ima najbolje inženjere, naročito u



TOMISLAV HRISOHO

Rezultati su puno bolji nego 2009. godine, koja je zbog krize bila slabija nego prethodne godine te smo čak bili i u minusu. Prošlu godinu završavamo u plusu, ukupni prihod tvrtke porastao je sa 72 milijuna u 2009. godini na 122 milijuna kuna u 2010. godini

Ciscovu svijetu, ali i općenito. Tako kažu i svi korisnici. No s prodajne strane nismo se još bili afirmirali. Tako je prvi cilj bio afirmacija prodaje. Čovjek sam koji dolazi iz prodaje i prvi element je bio veći fokus i promjene u tom segmentu. Tehnološku ekspertizu svakako želimo sačuvati kao svoju prednost, ali prodajni dio želimo razviti i na tome radimo zadnjih godinu dana. Na čelo prodaje je došla nova osoba, napravili smo kompletnu reorganizaciju te prodaju povećali, tako da sada u tom segmentu imamo 21 osobu.

#### To je značajno povećanje u odnosu na ranije?

To je povećanje u odnosu kako smo prije funkcionirali. Prije je tehnika vodila pro-

daju te nije bio toliki fokus na korisnike i njihove potrebe. Imali smo dobre eksperte, pogotovo u Ciscovu segmentu, bili smo prepoznati kao najbolji inženjeri, a sada se želimo afirmirati i kroz prodaju. Tvrtka je fokusirana na rezultate, ali prije svega i na ljudske resurse. Prije nismo imali poseban odjel za ljudske resurse, a kako smatram da su glavni aduti svakog sistem-integratora ljudi i njihova znanja, jedan od prvih koraka bio je osnovati poseban odjel za to područje. Ljudski potencijali vrlo su bitni, tu se nalazi vrijednost tvrtke.

#### Koja sva područja pokrivete i koji su njihovi udjeli ili važnost unutar kompletnog portfelja tvrtke?

Krenuli smo od mreže. Recro-Net uglavnom je bio prepoznat na području mrežnih tehnologija, u kojima ostvarujemo velik dio svoga prometa, a ako ćemo govoriti o vertikalama, onda nam service provideri čine značajan dio poslovanja. Osim te vertikale, u mrežnim tehnologijama jaki smo i u enterprise segmentu, a ne zaostajemo niti u bankovnom niti državnom segmentu. No to su još uvijek sektori gdje moramo izgraditi svoju poziciju. Pokrivamo i segment sigurnosnih rješenja, a kasnije smo se počeli širiti i u aplikativnom dijelu, inicijalno oko ERP-a zasnovanog na platformi Navision, ali i šire. Tu su i web aplikacije, a potpisali smo i partnerstvo sa SAP-om.

#### Spomenuli ste ERP. Kako ovdje vidite svoju poziciju?

Kad je riječ o ERP-u, naši su projekti izgrađeni na Navisionu. No to nam nije ključni dio poslovanja niti će to postati u budućnosti. Ne vidim nas kao bitnog igrača u ERP segmentu. Tu već ima puno igrača i mi smo se ovdje relativno kasno aktivirali. Iako imamo određeni broj uspješnih projekata, na toj platformi nismo dosegli nivo da možemo biti među prvima. A ako ne možemo biti među prvima u nekom segmentu, bolje da u njemu ni ne sudjelujemo. Hrvatsko je tržište relativno malo – ako niste prepoznati kao jedan od ključnih igrača, onda tu više nema potencijala, a niti kruha.

#### Kako trenutačno poslujete? Je li vidljiv utjecaj recesije i kako s njom izlazite na kraj?

Što se tiče rezultata 2010. godina bila nam je dobra, čak i vrlo dobra, naročito kraj godine koji je bio iznad očekivanja. Rezultati su puno bolji nego 2009. godine, koja je zbog krize bila slabija nego prethodne godine te smo čak bili i u minusu. Prošlu godinu završavamo u plusu, ukupni prihod tvrtke porastao je sa 72 milijuna u 2009. godini na 122 milijuna kuna u 2010. godini. (to su procijenjeni rezultati, još čekamo revizijski izvještaj). Sudeći prema ovim podacima, 2010. je bila vrlo uspješna, no sada je izazov da to održimo. Transformacija koju smo napravili i počeli krajem 2009. godine već je urodila nekim plodovima.

#### Je li bilo smanjenja broja zaposlenika? Ili možda koristite recesiju i višak kvalitetnih kadrova na tržištu za konsolidaciju ljudskih resursa?

Nije bilo smanjenja broja zaposlenika. Sada je prava prilika za zapošljavanje. Rasli smo u prometu i zaposlili dodatne ljude –

# INTERVJU

narasla je prodajna, ali i tehnička strana. Kao što je porastao prihod, tako je porastao i trošak. No generalno recesija je prava prilika za tvrtke koje imaju mogućnost zaposliti kvalitetne ljude i privući ih sada kada ih ima na tržištu. Recesija je i prava prilika da se u tvrtki stvari promijene, zaposle novi ljudi i napravi reorganizacija.

## **Koliko Recro-Net ovog trenutka ima zaposlenih?**

Trenutno imamo oko sto zaposlenih.

## **Je li recesija učinila i pritisak na cijene usluga, a time uzrokovala i smanjenje kvalitete? Na to se u ovo vrijeme krize žale mnogi čelnici IT tvrtki.**

Budući da se tržište suzilo, svi se bore i s cjenovne strane, što je relativno pozitivno za korisnike. U Recro-Netu je promet drastično porastao, no naša bruto marža manje je narasla nego što je rastao promet. Danas moramo prodavati mnogo više da bismo imali istu bruto maržu. Profit je manji jer je pritisak na cijene puno veći nego što je bio 2007., pa čak i 2008. godine. Sada smo došli do nekog minimuma što se tiče tih marži, ali je pritisak na cijene i dalje jako velik zato što korisnici imaju pritisak da što jeftinije kupuju. Mislim da će zbog svega doći do konsolidacije tržišta - neki će igrači isplivati u ovoj krizi, dok će drugi biti ili apsorbirani ili će nestati. To će tržište samo odlučiti. Što se tiče naše kvalitete usluge, uvijek će biti na najvećoj mogućoj visini. No kvaliteta je skupa, a korisnici moraju znati da postoji dno nižih cijena.

## **Kada očekujete oporavak tržišta i novi val IT investicija? Mnogi se nadaju da bi to mogao biti kraj ove godine ili početak sljedeće.**

Realno - ne znam. Kao što nitko nije vidio krizu kad je dolazila, tako nitko ne zna niti kada će ona biti gotova. Tu su uvijek razni faktori. No iz svake krize smo izašli, pa ćemo izaći i iz ove. Nadam se, što se Hrvatske tiče, da će ulazak u EU biti pozitivan faktor.

## **Imate bogato inozemno iskustvo, pa sigurno možete odgovoriti na pitanje što domaću IT industriju, posebice softversku, očekuje ulaskom u EU. Hoće li se moći prilagoditi novim zahtjevima?**

Tu se svakako nalazi izazov. Tu će biti više prilika za naše ljude da prodaju svoje usluge u inozemstvu jer će biti jednostavnije pristupiti cijelom europskom tržištu, no s druge će strane i našim inozemnim konkurentima biti jednostavnije ući na naše tržište. Kao kod svake konkurencije tu se nalaze i prilika i rizik. Zato je vrlo bitno



## **Zanima nas i razvoj softvera**

### **Mnoge tvrtke svoju poziciju grade i raznim akvizicijama. Jeste li razmišljali i o tome?**

Osim sistem-integracije zanima nas i razvoj softvera i gledamo mogućnost akvizicije neke manje lokalne tvrtke za razvoj aplikacija i naših rješenja. To je segment koji ima dosta potencijala, a softverska nas industrija jako zanima, kao i razvoj nekih specifičnih rješenja čiji smo vlasnici. To ćemo vjerojatno napraviti akvizicijom i stvaranjem nove tvrtke unutar grupe koja će biti vlasništvo Recro-Neta. Tu se mogu ostvariti puno veće marže, kao i veći pristup međunarodnom tržištu nego preko same sistem-integracije. Sistem-integracija bitan je dio tvrtke, no razvoj softvera također je područje na kojem želimo biti prisutni.

### **Koja su vam područja softverske industrije najzanimljivija?**

Softver koji ima doticaj s našim core businessom nam je najzanimljiviji. Zato to gledamo kao dopunu onoga što nudimo. Kao sistem-integratori nudimo uglavnom rješenja stranih vendora, ali tu želimo imati i neki svoj razvoj i neke svoje kockice koje mogu dopuniti naš portfelj. Gledamo koje su mogućnosti za akviziciju i vjerujem da bi se to moglo dogoditi već tijekom ove godine. Prednost krize je da danas ima dosta manjih tvrtki u Hrvatskoj koje su dosta otvorene za te razgovore budući da ni njima nije uvijek lako. Sad je pravi trenutak da se spoje.

da naša tvrtka bude posložena po svjetskim standardima i da ne gledamo samo usko koje su prilike hrvatskog tržišta, nego i kako se možemo postaviti po međunarodnim standardima prodaje, tehnike i kvalitete.

## **Možete li usporediti inozemno poslovno okruženje u informatičkom sektoru s domaćim? Koje su nam prednosti, a koje slabosti?**

Glavna slabost hrvatskog tržišta je što je to usko tržište. Broj enterprise korisnika vrlo je malen, a mala je i njihova veličina. Tržište je malo i segmentirano, a potencijal rasta je ograničen. A morate doći do neke kritične mase da biste se mogli širiti izvan granica. Stoga nijedna tvrtka dugoročno ne može opstati samo na domaćem tržištu, čak ni one koje se nalaze na većim tržištima. Mislim da je budućnost hrvatskih tvrtki u regionalnom pristupu, ako ne i šire.

## **Važnost poslovanja u regiji očito je nešto što trenutačno uočavaju mnoge hrvatske tvrtke. O ulasku na koja regionalna tržišta razmišljate?**

Regionalno tržište jezično nam je bliže i tamo se lakše snalazimo. Srbija je u našoj bližoj regiji bez sumnje najveći potencijal i po broju stanovnika i po stranim investicijama. To je tržište gdje je regionalno bitno biti prisutan i velik je potencijal za domaće kompanije. S druge strane, Bosna i Hercegovina jako je segmentirano tržište, efektivno je riječ o tri države u jednoj, tako da je to tržište manjeg potencijala i kompliciranog pristupa - velik dio tvrtki teško posluje u BiH. Recro-Net u Bosni i Hercegovini ima tvrtku Recro-Net Sarajevo još od 2004. godine. Slovenija je blizu, ali tamo je velika konkurencija budući da je riječ o malom tržištu. Makedonija je također malo tržište, ali s potencijalom. Inače, u Srbiji smo krenuli i s novom tvrtkom koja se zove Gecko Solutions. To je malo drugačiji brand koji razvijamo s lokalnim ljudima. Riječ je o tvrtki u 100-postotnom vlasništvu Recro-Neta, samo je branding lokaliziran.

## **No, dok većina uglavnom razmišlja samo o području bivše Jugoslavije, poznato je kako imate i ured u Ujedinjenim Arapskim Emirati-ma. Koji su razlozi za njegovo otvaranje i koje niše tamo pokrivate?**

I sâm sam dosta radio u Emirati-ma. Razlog za otvaranje ureda je što se ukazala poslovna prilika. Iz Hrvatske danas ići prema Zapadu dosta je velik izazov. Nije da nemam tu želju, no to ne bi bilo jednostavno. Što se tiče Emirata, na tom tržištu ima jako puno igrača koji su došli sa Zapada te

smo se upitali zašto to i mi ne bismo učinili. To je mogući eldorado za sve strane ulagače, no naravno konkurencija je iznimno velika.

#### **Jesu li na tom tržištu šanse više izjednačene?**

Apsolutno. Kriza je tamo prošla te to tržište ima velik potencijal. Uz to, nama je lakše ući u zemlju od pet do šest milijuna stanovnika nego na tržišta poput američkog ili francuskog. Tamo ima puno investicija i potreba za IT-jem, a nedostaje kompetencija i znanja. Naše tehnološko znanje stoga je bitno, a imali smo i par projekata gdje smo nastupali kao podugovarači lokalnih partnera, prije nego što smo otvorili vlastitu tvrtku.

#### **Na kojim poslovima konkretno tamo radite?**

Tamo smo se uglavnom fokusirali na security segment jer postoji velika potreba za takvim projektima. To je uže pozicioniranje, ali segment gdje smo prepoznati. Mislim da se na području securityja u Emiratom nalazimo među prvih deset kompanija. Predstavljamo neke vendore u security segmentu kao ekskluzivni distributer za tu regiju.

#### **Je li bilo većih sistem-integratorskih poslova tijekom protekle godine? Mnogi se žale kako u posljednje vrijeme većina prihoda stiže ne od novih investicija nego održavanja.**

Prošla godina bila nam je puno bolja od 2009. godine. Poslova je bilo, no mislim da tu još uvijek ima potencijala. Konkurencija na tržištu je veća, a novih poslova vjerojatno ima manje nego ranije. No novih projekata ima, poglavito zbog potrebe za sve većim protokom podataka. Infrastruktura mora biti sve jača, a na kraju sve ipak ide kroz mrežu. U svakom slučaju očekujemo rast u sistem-integraciji u nadolazećem periodu.

#### **Možete li napraviti neku procjenu omjera broja projekata između privatnog i javnog sektora? Često se govori kako su u javnom sektoru te velike investicije u protekloj godini izostale.**

Mi smo uglavnom bili na privatnom sektoru, a državni sektor čini nam malen dio prihoda. Rekao bih da je u Hrvatskoj specifičnost da velik dio projekata i prometa ide kroz državni sektor. Ne mislim da je to nužno dobro, jer smatram da bi privatni sektor trebao biti jači. U državnom sektoru postoje neki bitni projekti koji se moraju odraditi, ali definitivno mislim da fokus mora biti na privatnom sektoru.

#### **Kakvi su ti omjeri na inozemnim IT tržištima?**

Mislim da je omjer u Hrvatskoj takav da više od 50 posto investicija ide kroz državni sektor. To je svakako enormno. U inozemstvu bih rekao da taj omjer ne ide više od 25 posto. Državni sektor u Hrvatskoj u omjeru je malo i prejak. Iako, idealno bi bilo da državni sektor ostane kakav jest, a da se privatni proširi. Uostalom, ako je državni sektor prejak, onda su i porezi i davanja preveliki, a to povratno utječe i na privatni sektor, ali i globalno jer se ekonomija teško pokreće.

#### **Jeste li kao tvrtka razmišljali o snažnijem uključenju u javni sektor?**

Želimo se bolje pozicionirati u javnom sektoru. To je 50 posto hrvatskog tržišta i u njemu smo premalo prisutni. Do sada nismo bili dovoljno aktivni s prodajne strane, a želimo se na njega probiti i pokazati se na projektima.

#### **Na koji se način u Europskoj uniji razlikuje uloga države u poticanju IT sektora? Treba li ona u nas biti aktivnija?**

Realno, ima malo nade da Hrvatska može postati industrijski gigant. Budući da smo relativno malo tržište, naša najbolja nada je da investiramo u znanje. IT sektor je idealni potencijal za hrvatsko gospodarstvo, osim naravno turizma, a njime se može povećati i hrvatski izvoz. Tu čak i mala zemlja može uspjeti jer za takvu proizvodnju nisu potrebni veliki industrijski pogoni. Postoje primjeri da je takvo što izvedivo, a od Hrvatske bi se mogla napraviti IT oaza. Za moj pojam to bi bila dobra strategija. Taj sektor svakako ima potencijal i država bi trebala pomagati i poticati IT tvrtke i još više olakšati izvoz njihova znanja. Dakle, da se olakša širenje u regiju, investicije u ljude, kao i da se olakša financiranje. Danas je financiranje u Hrvatskoj vrlo skupo i uz jako visoke kamatne stope. Država bi tu mogla pomoći oko dugoročnog financiranja našeg razvoja i olakšati porezna davanja, barem za izvozni dio. IT sektor jedan je od najperspektivnijih sektora, u kojem se mogu ostvariti i bolje plaće i prihodi nego u nekoj industriji, znači sigurno ga treba poticati.

#### **Jeste li očekivali ovakvu gospodarsku situaciju kada ste se vraćali u Hrvatsku? Stojimo li bolje ili lošije od onoga što ste očekivali?**

Iznenadio sam se da se IT sektor ne potiče više. Mislim da nam država ne pomaže dovoljno u razvoju poslovanja. Kod većine drugih zemalja u Zapadnoj Europi važnost privatnog sektora i, naročito, tehnološkog privatnog sektora vrlo je visoko prepo-

## Otvorena komunikacija

### **Što ste sve reorganizirali otkako ste došli u tvrtku?**

Prvo smo pojačali prodaju. Drugo, stvorili smo posebne odjele za upravljanje ljudskim resursima, karijerama i edukacijom. Zatim, uže pratimo financije i troškove. Reorganizirali smo tehniku u skladu s prodajnom organizacijom te ostvarili bolju komunikaciju tehnike i prodaje. Prodaja je tu da prepozna koje su potrebe na tržištu, a tehnika je tu da to realizira. Zato ta spona mora biti što bolja, kako bi se prepoznale potrebe tržišta i to realiziralo u tehnici. Ta otvorena komunikacija vrlo je bitna za rast tvrtke kako bismo mogli biti prvi na tržištu. To je način da ostvarite profitabilnost. S vremenom na nekom zreloom tržištu marže padaju. No, kad krenete u neki novi segment, u tom času marže su bolje budući da ste prvi. Uvijek je bitno biti među prvima i jedan korak ispred ostalih. Ako dođete kasnije, onda je gotovo jer su pozicije već zauzete.

znata. Većina zemalja na Zapadu puno investira u tom segmentu, jer žele postati prepoznate kao lideri na području IT-ja i tehnologije. Po meni to u Hrvatskoj apsolutno nije dovoljno prepoznato i nedovoljno se potencira. Ne može nas samo turizam izvući iz trenutačne situacije. A ako je pitanje tko će nas drugi izvući, onda su to ponajprije znanje i tehnologija.

### **Koje su glavne prednosti Recro-Neta u odnosu na konkurenciju? Gdje se vidite za, recimo, pet godina?**

Glavna prednost nam je oduvijek bila kvaliteta našeg tehničkog kadra. Zahvaljujući toj bazi, danas imamo potencijal za rast, kao što sam već spomenuo, preko bolje i učinkovitije prodaje. Vjerujem da smo dobro prepoznati i od stranih vendora koji nas često kontaktiraju da budemo njihov predstavnik u Hrvatskoj. I moja međunarodna prošlost utječe na to da radimo u partnerstvu s velikim brojem stranih vendora, pa čak i stranih kompanija poput sistem-integratora na globalnim projektima. Uz to, dugoročno želimo da Recro-netovci imaju corporate value jer je bitno da se ljudi prepoznaju u tvrtki. Svaka sistem-integratorska i softverska tvrtka uglavnom živi od svog ljudskog potencijala i zato je najvažnije imati najkvalitetnije, ali i motivirane ljude. To je ključ uspjeha. ■