

Stjepan Pavlek Posavec,

suvlasnik i predsjednik Uprave Koiosa:

U SVAKOM TRENUTKU RADIMO NA VIŠE FRONTI ZA PROŠIRENJE BAZE KLIJENATA

U gotovo svim poslovnim pothvatima postoji takozvana buy vs. build dvojba. Vodimo se time da u izgradnji svoga poslovanja pokušavamo tražiti optimum u kombiniranju obaju pristupa. Zato smo i kupili britansku tvrtku Yard, čime smo se bolje pozicionirali na britanskom tržištu

razgovarala **KATA PRANIĆ**
kata.pranic@lidermedia.hr

U srpnju je hrvatska informatička tvrtka Koios preuzela englesku tvrtku Yard, što joj je, prema riječima Stjepana Pavleka Posavca, jednog od osnivača, suvlasnika i predsjednika Uprave Koiosa, otvorilo priliku za suradnju s vodećim telekomima, međunarodnim bankama i energetske kompanijama. Radno mjesto Pavleka Posavca je u Londonu, a osim što vodi tvrtku član je žirija i mentor u LSE Generateu, *startup*-inkubatoru poznata London School of Economics and Political Science. Posavec je i član Vijeća HUP-a te je u Izvršnom odboru HUP-ove Udruge malih i srednjih poduzetnika.

• **Je li Koios prije pripajanja britanske tvrtke Yard poslovao s klijentima na području Ujedinjenoga Kraljevstva?**

– Poslovali smo već s nekoliko klijenata iz UK-a. Primjerice, zanimljiva priča je suradnja s *fintech startupom* Tokenbridge, za koji smo razvili kompletno rješenje platforme za upravljanje investicijskim fondovima sa skrbištvom riješenim putem *blockchaina*, što je vruća tema investicijske industrije.

• **Jeste li bili u poslovnim odnosima s Yardom prije preuzimanja?**

– Nismo se poznavali otprije. Postoji cijelo tržište,

da ne kažem 'tržnica', koje je velik dio onoga što je poznato kao City (financijska industrija Londona) i koje se bavi spajanjem investitora i onih koji traže investiciju ili žele izaći iz investicije. Putem mreže M&A konzultanata kontaktirali smo s Yardom, a i sa znatnim brojem drugih kandidata za akviziciju koje smo razmatrali u tom procesu.

• **Zbog čega ste kupili tu tvrtku i kako će se to odraziti na poslovanje?**

– S Yardom imamo vrlo komplementarne usluge. Mi se bavimo podacima, a njegov *core*-biznis je analitika i optimizacija marketinških kampanja. Ovom akvizicijom moći ćemo klijentima ponuditi širu te specijaliziranu i vrijednu uslugu. Sada smo bolje pozicionirani na britanskom tržištu te proširujemo bazu klijenata, koja uključuje velike korporativne klijente iz Ujedinjenoga Kraljevstva i Europe.

• **Pod kojim imenom sad posluje tvrtka u Ujedinjenom Kraljevstvu?**

– S obzirom na to da se akvizicija tek dogodila, na UK tržištu posluje pod dva brenda, Koios, kao i dosad, te Yard Data za njegove klijente. Revizija *branding*-strategije te potencijalna drugačija implementacija je projekt koji je pred nama.

• **Da niste kupili tu tvrtku, biste li uspjeli dopri-**



jeti do klijenata na britanskom tržištu koje ćete sad dobiti?

– Kratak odgovor bi bio – možda. Činjenica je da u gotovo svim poslovnim pothvatima postoji takozvana *buy vs. build* dvojba. Često tu dvojbu imaju naši klijenti, primjerice, hoće li od nas naručiti izradu prilagođena softverskog rješenja za svoje potrebe ili riješiti problem kupnjom postojećeg softvera na tržištu. Vodimo se time da u izgradnji svoga poslovanja pokušavamo tražiti optimum u kombiniranju obaju pristupa, odnosno u korištenju obaju alata. Tako da u svakom trenutku radimo na više fronti za proširenje baze klijenata, ili ulaskom na nova tržišta ili proširenjem palete usluga klasičnim putem, ali cilj je iskoristiti i financijske potencijale koje imamo da bismo pojačali i dodatno ubrzali taj razvoj ovakvim kupnjama. U *buy vs. build* dvojbi kupnja se obično smatra bržim putem.

• Koios je kupio Yard za pet milijuna eura. Kako ste pribavili novac za kupnju ako je ukupni prihod tvrtke u Hrvatskoj prošle godine iznosio nešto više od 4,8 milijuna eura?

– Koios je tvrtka sa 16 godina povijesti. Na raspolaganju nam nije samo što smo zaradili u prošloj godini, već što smo ostvarili tijekom cjelokupnog rada, umanjeno naravno za isplaćene dobiti. I druga stvar, velik dio transakcije financiran je iz kredita jedne

od poslovnih banaka s kojima surađujemo. Imali smo zaista lijepo iskustvo, gdje smo o ovoj akviziciji razgovarali s više vodećih banaka u Hrvatskoj, koje su redom izrazile spremnost i interes da nas u ovom poslu prate. Na kraju smo za realizaciju odabrali Privrednu banku Zagreb, koja se istaknula brzinom i profesionalnošću te fleksibilnošću za prilagodbu uvjeta kredita i strukture transakcije našim specifičnim potrebama. Često se u domaćoj javnosti mogu čuti komentari da banke nisu spremne podržati/financirati domaće poduzetnike, tako da vjerujem da je vrijedno podijeliti i ovo naše iskustvo.

• Koliki prihod Koios ostvaruje od izvoza i na kojim tržištima?

– Naš prihod od izvoza dosad nije bio velik, nešto manje od 10 posto ukupnih prihoda. Ostvarivali smo ga uglavnom na tržištima regije i Austrije.

• Koliki prihod očekujete ove godine s obzirom na promjene koje su se dogodile?

– Ova će godina biti prijelazna, tako da je teško reći. Sljedeće godine, s obzirom na proširenje poslovanja Yarda koje je u planu i na prilike koje vidimo da možemo putem Yarda otvoriti za tradicionalne Koiosove usluge na novom tržištu, na razvoj kod postojeće baze klijenata i nove inicijative na kojima radimo – očekujemo prihode između osam i deset milijuna eura. ➔



Naš najvažniji proizvod u koji trenutačno ulažemo je alat za izvještavanje sukladno nadolazećoj ESRS (European Sustainability Reporting Standards) regulativi, obveza koja će u nadolazećim godinama zahvaćati sve više tvrtki. Alat razvijamo primarno za hrvatsko tržište, što je bitno jer će hrvatske tvrtke morati izvještavati na hrvatskom jeziku, a što smanjuje primjenjivost nekih alata koji se razvijaju za najveća svjetska tržišta

➔ • **Na kojim inovacijama trenutačno radite i koliko ulažete u razvoj novih tehnoloških proizvoda?**

– Uvijek pratimo trendove u industriji te, kao i većina kolega, radimo na projektima vezanim uz umjetnu inteligenciju. Interno smo pokrenuli inicijative za istraživanje upotrebe posljednjih generacija AI alata u razvoju softvera. Na nedavno održanom 'AI Business Hackatonu' naš tim je nagrađen za rad u području marketinga, istraživanja tržišta. Naš najvažniji proizvod u koji trenutačno ulažemo je alat za izvještavanje sukladno nadolazećoj ESRS (European Sustainability Reporting Standards) regulativi. Riječ je o implementaciji EU CSRD direktive (Corporate Sustainability Reporting Directive), koja će se u početku odnositi na najveće tvrtke, ali kroz princip izvještavanja o lancu opskrbe te kroz financijski sektor u nadolazećim godinama obveza će se širiti na sve širi krug tvrtki. Govorimo o izrazito kompleksnom sustavu izvještavanja i znatnom opterećenju za većinu gospodarskih subjekata. Za razvoj tog rješenja uspostavili smo *joint venture* s konzultantskom tvrtkom Boost, stručnjacima u tom području, i radimo na proizvodu s vizijom da maksimalno automatiziramo izradu ESRS izvještaja, integracijom s drugim izvorima podataka te primjenom AI-ja, ali i da podržimo posebno zahtjevno izvještavanje u području mjerenja emisije stakleničkih plinova (CO₂, metan...). Naša je vizija pojednostavniti poslovanje, ali i učiniti sav mogući napor u borbi s klimatskim promjenama, što je globalna kriza koja prijeti čovječanstvu. Alat razvijamo primarno za hrvatsko tržište, što je važno jer će hrvatske tvrtke morati izvještavati na hrvatskom jeziku, a što smanjuje primjenjivost nekih alata koji se razvijaju za najveća svjetska tržišta. U izradi alata surađujemo i s hrvatskim bankama i dosad smo investirali oko pola milijuna eura u taj proizvod.

• **Kakva je budućnost fintecha?**

– Očekujem da će *fintech*-sektor nastaviti fundamentalno unaprjeđivati korisnička iskustva, vođen inovacijama i tehnološkim napretkom. Jedan od ključnih trendova bit će daljnja integracija umjetne inteligencije u financijske usluge, što će omogućiti personaliziranije i efikasnije korisničko iskustvo. AI već sada igra važnu ulogu u procjeni kreditne sposobnosti, prevenciji prijevara, kao i u automatizaciji složenih financijskih procesa. Sljedeća fronta je hiperpersonalizirana podrška u odabiru investicija, savjetovanje u vezi s investicijskim portfeljima i upravljanje imovinom. U području investiranja i upravljanja imovinom, osim AI-ja, druga ključna tehnologija je *blockchain*. I tu ne govorim o kriptovalutama, već o *blockchainu* kao tehnološkom rješenju za sigurnu pohranu i distribuciju financijskih zapisa. Implementacija tehnologija *blockchaina* u sustave upravljanja imovinom omogućit će transformaciju postojećeg, izrazito kompleksnog sustava posredničkih i skrbničkih banaka koje stoje u pozadini današnje financijske infrastrukture. Novi sustav ima

priliku biti za dva reda veličine jeftiniji od postojećega; uštede koje će se prelići na investitore, štedišu. U svakom slučaju, ova i sljedeća godina su godine tokenizacije. *Fintech* će također igrati ključnu ulogu u financijskoj inkluziji, omogućavajući pristup financijskim uslugama širokom spektru populacije, uključujući one u nerazvijenim područjima. Digitalna rješenja omogućit će lakši pristup bankarstvu, kreditima i investicijama za ljude koji su tradicionalno bili isključeni iz financijskog sustava.

• **Rastući trend je da poslodavci daju udjele u tvrtkama zaposlenicima kako bi ih zadržali. Kako Koios dolazi do stručnjaka?**

– Koios je bio, prema našim saznanjima, prva domaća IT tvrtka koja je uvela radničko dioničarstvo. Svoj sustav uveli smo još 2017. i od tada povremeno u suvlasništvo uvodimo ključne zaposlenike, tako da danas imamo 19 dioničara. Do stručnjaka dolazimo razrađenim sustavom koji uključuje oglašavanje, sustav preporuka, korištenje *headhunting*-agencija, suradnju sa sveučilištima te sa studentskim i strukovnim udrugama. Tako u naš kolektiv ulaze obrazovani i stručni mladi ljudi, čije znanje i vještine obogaćujemo internim sustavom edukacija, kako tehničkih tako i poslovnih. Svako ljeto organiziramo i stručne prakse za studente završnih godina. Zaposlenici imaju prilike raditi na različitim projektima, čak i promijeniti specijalizaciju, tj. karijerni put. Imamo primjere uspješne tranzicije svojih zaposlenika iz *business intelligence* konzultanta u *software developere* ili Atlassian konzultante. Pošten odnos, fleksibilnost i prilike za profesionalni razvoj motiviraju naše zaposlenike te su oni naši najbolji ambasadori – često od kandidata za posao čujemo da su od trenutačnih ili bivših zaposlenika čuli mnogo pozitivnih stvari o Koiosu.

• **Koliko imate zaposlenih, ima li među njima stranaca i kakve im povlastice nudite?**

– Imamo stotinjak zaposlenih. Prije akvizicije Yarda nismo imali stranaca. Što se pak povlastica tiče, svi zaposlenici Koiosa imaju jednake povlastice, neovisno od kuda dolaze i gdje rade. Povlastice uključuju fleksibilnu mogućnost rada na daljinu, plaćanje certifikata i stručnih konferencija, dodatno zdravstveno osiguranje, mobilnu tarifu i kupnju mobitela, Multisport, božićnice, *team buildinge*, opremljenu kuhinju i redovite društvene događaje u uredu, potporu za rođenje djeteta (od 1400 eura) te mogućnost uključivanja u radničko dioničarstvo. Ovisno o poslovnim rezultatima, za izniman učinak i doprinos pojedinim zaposlenicima, a koji nisu top-menadžment, dodjeljujemo izvanredne godišnje bonuse. Imamo i posebnu nagradu za dugovječnost: zaposlenicima koji proslave desetu obljetnicu rada u Koiosu plaćamo luksuzno putovanje za dvoje u europsku destinaciju prema njihovom izboru.

• **Vrijede li povlastice za sve zaposlenike ili samo za određeni kadar?**



– Svaki zaposlenik Koiosa ima jednake povlastice, izuzev uključenja u radničko dioničarstvo, koje zadržavamo za iznimno dokazane zaposlenike. Ne radimo nikakvu razliku ili podjelu među zaposlenima, svi su vrlo važan kotačić naše organizacije.

• **Mijenja li se mentalitet odanosti hrvatskih radnika prema poslodavcu u skladu s promjenama na tržištu i nedostatkom radnika?**

– Naravno, tržište nije fiksirano i stvari mogu ići u jednom ili drugom smjeru. Kada je situacija na tržištu takva da je veći nedostatak radnika, poslodavci se natječu, daju sve bolje ponude i zaposlenici češće odaberu promjenu. Kada se situacija razvija u suprotnom smjeru, zaposlenici više cijene stabilnost poslodavca i sigurnost posla. No naše iskustvo je da velikim dijelom odanost nije određena tim vjetrovima na tržištu, već direktnim iskustvom zaposlenika s određenim poslodavcem. Poslodavci koji su prepoznati kao korektni, u koje zaposlenik može imati povjerenje i koji stvaraju pozitivno i ugodno ozračje, imaju znatno manje problema s odanošću radnika. Usklađenost s tim ciljevima stoga je ključan kriterij kod donošenja bilo kakve menadžerske odluke u Koiosu.

• **Prema poslovnim podacima Koios je prije šesnaest godina osnovan stranim kapitalom. Je li to strana tvrtka koja samo posluje u Hrvatskoj?**

– Koios su prije šesnaest godina osnovala tri profesora i pet bivših studenata FER-a, sa mnom kao vodećim osnivačem s 50 posto vlasničkog udjela. Poslije smo kroz radničko dioničarstvo i prvu akviziciju dobili još neke male dioničare. Nikakav ka-

pital nam nije bio potreban za osnivanje jer radimo prema modelu pružanja usluga i od prvog smo dana počeli naplaćivati usluge. Svaki od nas izvio je nekoliko tisuća kuna i tako smo skupili onih dvadeset tisuća koliko je trebalo za uplatu temeljnoga kapitala. Godine 2017. napravili smo reorganizaciju i osnovali tvrtku u UK-u u ulozi holdinškog društva, koja je postala vlasnik Koiosa u Hrvatskoj, a mi svi suvlasnici postali smo u istim udjelima dioničari u britanskom društvu. Dva su glavna razloga za to: željeli smo se prebaciti na model upravljanja tvrtkom putem upravnog odbora, što je dominantna praksa u Americi i UK-u, te imati male dioničare kroz sustav radničkog dioničarstva. Nakon analize i konzultacija sa strukom zaključio sam da ni jedno od tog dvoga nije moguće ostvariti zbog s jedne strane nekih nerazumnih rješenja u hrvatskom zakonu o trgovačkim društvima te s druge strane zbog prakse trgovačkih sudova koja ograničava upravljanje takvim društvom do apsurdna.

• **Je li akvizicija Yarda možda korak prema prodaji Koiosa? Kakvi su dugoročni poslovni planovi?**

– Dugoročni plan širenje je poslovanja i stvaranje najvećeg sustava za profesionalne IT usluge u zemlji. Daljnji rast planiramo ostvariti kombinacijom organskog rasta i novih akvizicija. Cilj je imati visokospecijalizirane timove u brojnim različitim područjima IT-a kako bi se klijenti mogli osloniti na nas za svoje kompleksne potrebe ma kakve one bile. Istodobno u takvoj tvrtki zaposlenici će imati neograničene mogućnosti za razvoj i realizaciju karijere. ■



Očekujem da će fintech-sektor nastaviti fundamentalno unaprjeđivati korisnička iskustva, vođen inovacijama i tehnološkim napretkom. Jedan od ključnih trendova bit će daljnja integracija umjetne inteligencije u financijske usluge, što će omogućiti personaliziranije i efikasnije korisničko iskustvo. AI već sada igra važnu ulogu u procjeni kreditne sposobnosti, prevenciji prijevara, kao i u automatizaciji složenih financijskih procesa. Sljedeća fronta je hiperpersonalizirana podrška u odabiru investicija, savjetovanje u vezi s investicijskim portfeljima i upravljanje imovinom