



Intervju: Peter Sturz, Skupina S&T

Rešujemo težave in smo pripravljeni na prihodnost

Peter Sturz se je družbi S&T pridružil pred štirimi leti, ko je zasedel položaj generalnega direktorja za regijo Adriatic. Pred dvema letoma in pol je postal član uprave skupine, odgovoren za regijo Adriatic, celotno Jugovzhodno Evropo in Rusijo, kjer skrbi za infrastrukturo in z njo povezane storitve ter zunanje izvajanje storitev.

Skupina S&T se v zadnjih letih srečuje s težavami, trenutno pa je v postopku prestrukturiranja. Kaj je razlog za to?

Težave se pojavljajo predvsem na nekaterih posebnih področjih. To vključuje zlasti geografsko območje nemško govorečih držav ter nekatera podjetja, ki smo jih pred nekaj leti prevzeli v Nemčiji in Švici. Prestrukturiranje, ki trenutno poteka, deloma vključuje zapiranje nemških in švicarskih podružnic. Zaradi manj uspešnega poslovanja se bo prestrukturirala tudi avstrijska podružnica. V Avstriji imamo nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s strojno opremo in imajo nižje donose, a smo hkrati uspešni pri upravljanju delovnih mest in zunanem izvajanju storitev, zato moramo svoje delovanje okrepiti prav na teh področjih. V Avstriji imamo veliko naročnikov, s katerimi imamo sklenjene dolgoročne pogodbe predvsem za upravljanje delovnih mest. To je naša močna točka, ki nam bo v pomoč, da bomo dosegli nekdanji položaj. Za Avstrijo smo torej načrtali jasno pot prestrukturiranja poslovanja, kar vključuje tudi zelo nepriljubljeno zmanjšanje števila zaposlenih, a prilagoditi se moramo novim tržnim razmeram in strategijam ter se osredotočiti na uspešen del poslovanja. Sklenemo lahko, da je nemško govoreče območje spet v igri in v vzponu – sicer brez Nemčije in Švice, vendar z znova okrepljeno avstrijsko podružnico.

Kaj pa druga območja, so uspešnejša?

Jugovzhodna Evropa je uspešna, slovenska podružnica pa je ena najuspešnejših. Slovensko vodstvo je uspešno spremenilo poslovno strategijo in jo prilagodilo zmogljivostim v državi in organizaciji trga. Tudi v težkih časih – leta 2009, ko je imela Slovenija močan upad ekonomije in BDP, ter leta 2010, ko je bilo opaziti majhno rast – se je Slovenija izkazala zelo dobro. Na srečo imamo podružnice v številnih državah, v katerih se je tamkajšnje vodstvo zelo dobro odrezalo. Pravzaprav so zelo uspešne vse države v regiji

Adriatic – Hrvaška, Srbija in Madžarska. Največja in prav tako uspešna podružnica na tem območju je v Romuniji, kjer pa so gospodarske razmere veliko slabše kot v Sloveniji in nekaterih drugih državah regije Adriatic. Tudi Poljska, Češka, Slovaška in Madžarska so uspešne. Vse poslujejo pozitivno in povečujejo donosnost ter se obenem prilagajajo lokalnim tržiščem. Naš glavni cilj v teh državah ni le rast, temveč želimo ustvariti trajnostna in vzdržljiva podjetja.

Lastniška struktura skupine S&T se spreminja, iščete pa tudi strateške vlagatelje.

V preteklosti smo se v povezavi z lastniško strukturo srečevali z različnimi težavami, vendar smo trenutno v izbirnem postopku potencialnih vlagateljev. Svetovalno podjetje PWC koordinira proces in smo že sredi pogajanj z izbranimi vlagatelji. Sem zelo optimističen in verjamem, da bomo strateškega partnerja dobili v bližnji prihodnosti.

Kaj se je skupina S&T naučila iz neuspešnih odkupov v Nemčiji in Švici?

Doživeli smo, kar doživijo vsa podjetja, ki se na novem tržišču pojavijo z dejavnostjo, ki ni njihova paradna disciplina – težko se je uveljaviti. Kljub temu je mogoče prodreti in takšen pristop je lahko tudi zelo dobra strategija. S strateškega vidika se je pristop izkazal kot zelo dober, saj smo pridobili znanje o svetovanju. Po drugi strani pa danes lahko rečemo, da združitev ni uspela. Razlog za to so bile kulturne razlike med svetovalnimi podjetji in ponudniki storitev IT, obenem pa tudi kulturne razlike med Nemčijo in Švico na eni strani ter Srednjo in Vzhodno Evropo na drugi strani. Ob takih razlikah združitev ni mogla uspeti.

Strategija skupine S&T glede lokalnih podružnic se spreminja. Kako bo to vplivalo na njihovo neodvisnost in odločitve v zvezi z vlaganji?

Ponovno krepimo lokalne zmogljivosti in odgovornost. Zgodovina skupine S&T kaže, da smo večino

lokalnih družb pridobili z lokalnim upravljanjem. V zadnjem obdobju smo pozornost posvetili tudi temu, da imamo v vseh državah lokalno vodstvo z lokalnimi odgovornostmi. Ne pošiljamo osebja s sedeža družbe v različne države, da bi tam opravljali funkcijo direktorja. Povsod imamo v vodstvu domačine. Moje mnenje je, da le takšno vodstvo pozna lokalno tržišče in naročnike – le oni vedo, kako poslovati na tem območju. Zato je nujno, da vodstvo izvira iz tega območja. Po drugi strani pa se moramo osredotočiti tudi na mednarodne strategije, ki jih lahko ustvarimo – to smo v preteklosti že počeli in na tem področju v prihodnosti ne bo sprememb. Po eni strani se lahko osredotočimo na mednarodne stranke, saj veliko družb prihaja z Dunaja ali drugih mest v Jugovzhodni in Srednji Evropi, v katerih ima skupina S&T podružnice. Če se jim želimo približati v vseh državah, ni dovolj, da imamo trden pristop glede lokalne prodaje, ampak jih moramo obravnavati tudi centralno. To pomeni, da se moramo osredotočiti na mednarodno prodajo, ki zajema večje geografsko območje. To velja za prodajo. V zvezi z izvedbo pa je zagotovo treba ustvariti sinergijo na ravni skupine; upoštevati je treba ekonomijo obsega in poskušati najti pametne modele izvedbe storitev – primer tega so mednarodni storitveni centri, v katerih so na enem mestu oziroma geografskem območju zbrane vse zmogljivosti, ki jih lahko ponudimo drugim državam. Na voljo je tudi možnost vlaganja v novo področje ali ponudbo storitev, ki ne bi vključevala vseh držav, temveč bi v različnih državah vlagali le v nekatera področja. Ob tem bi si zadali cilj, da bi bila dobava storitev izvedljiva tudi v preostalih državah. Na podlagi takih modelov izvajanja storitev bi bilo poslovanje držav uspešnejše, saj bi jim omogočilo dobavo konkurenčnejših storitev in storitev, ki jih ne morejo izvajati na svojem matičnem območju. V zvezi z vlaganji pa velja, da vsaka država ali

organizacija ne more vlagati v vsako novo področje ali ponudbo storitev, ki jih želimo nuditi strankam. Tega vidika ne upravljamo s sedeža družbe, upravljanje pa vendarle poteka centralno. **Robert Trnovec**, generalni direktor družbe S&T Slovenija, zato skrbi tudi za zunanje izvajanje storitev na ravni skupine.

V informacijski industriji je trenutno zelo priljubljeno računalništvo v oblaku. Kakšna je strategija skupine S&T na tem področju?

Nudimo IT kot storitev, strežniške zmogljivosti, shranjevanje kot storitev, pred kratkim pa smo v ponudbo vključili še aplikacije kot storitev. Začeli smo vlagati v te segmente. To je jasno začrtana smer, po kateri bomo nadaljevali delo, ne samo v zvezi z računalništvom v oblaku, ampak na splošno pri zunanjem izvajanju storitev. To bo naše osrednje področje delovanja pod vodstvom **Roberta Trnovca**. Nedvomno moramo izboljšati razmerje med posli v zunanjem izvajanju storitev, in tistimi, ki vključujejo samo enkratne projekte. Osnova za uspeh v prihodnosti so dolgoročne pogodbe pri zunanjem izvajanju storitev. Delovanje v tej smeri je ključno za potek in uspeh našega poslovanja, obenem pa to od nas zahteva tudi povpraševanje na trgu. Opažamo, da večina naših strank svoje poslovanje zaupa zanesljivim partnerjem, in prav s tem so povezane mnoge zgodbe o uspehu. Smo eni najmočnejših igralcev pri upravljanju delovnih mest v Srednji in Vzhodni Evropi. Smo partner globalnega podjetja, naša prednost pa je tudi ta, da za razliko od številnih družb delujemo v Srednji in Vzhodni Evropi.

Zunanje izvajanje storitev je sorazmerno novo samostojno področje delovanja skupine S&T.

Kako ste zadovoljni z dosedanjimi rezultati?

Z zunanjim izvajanjem storitev smo se v preteklosti že ukvarjali. 25 odstotkov poslovanja skupine S&T je vključevalo predvsem pogodbe za izvajanje storitev. Naš cilj pa je ta delež povečati. Več kot eno leto si prizadevamo tudi združiti in razvijati svoje zmogljivosti. Zato smo se odločili, da jih združimo v eni organizaciji z jasno odgovornostjo, enim direktorjem in enotno strukturo v vseh državah, ki vključuje virtualno ekipo za predprodajno in poprodajno podporo, ter utrdimo ta model izvedbe, ki nam bo omogočil izpolnjevanje pogodbe. **Robert Trnovec** z ekipo opravlja svoje delo zelo dobro – vse države in njihovo specifično znanje smo namreč združili z njihovo specifično povezavo z lokalnimi strankami, na podlagi česar je Robert lahko vse zmogljivosti združil v eni ponudbi storitev, ki velja za celotno skupino. Zdaj pa se posvečamo pospeševanju prodaje s trženjem, prodajno podporo in iskanjem prodajnih priložnosti.

Upravljanje s človeškimi viri je v Sloveniji zelo izrazito povezano z razvojem ljudi in aktivno notranjo komunikacijo. Name ravate najboljše prakse na tem področju prenesti v druge države?

Da. Ne samo dobre prakse iz Slovenije, temveč tudi iz drugih držav. Različne države odlikujejo različne zmogljivosti, in kar sem pravkar povedal v povezavi s poslovnimi vidiki, velja tudi za preostale – trženje, človeške vire, finance – torej za vse vidike, ki so pomembni za delovanje tako velike skupine s tako območno pokritostjo. Drži, da ima slovenska podružnica zelo dober model in strategijo ter je zagotovo tudi ena vodilnih v naši skupini, ki se

uspešno razvija na vseh omenjenih področjih. Te zmogljivosti prenašamo tudi v druge države. Predstavili smo že nekaj pobud – od vodstvene akademije do kompenzacijskih modelov s posebnimi spodbudami za podjetja, da združijo vlaganja v človeške vire s pričakovanim končnim uspehom.

V Sloveniji je več tržnih segmentov – npr. bančništvo, proizvodnja, maloprodaja, javni sektor. Kako v skupini S&T usklajujete strategije s temi segmenti?

Nujno je, da upoštevamo posamezne segmente, saj se njihove potrebe razlikujejo. Prav gotovo ni nepomembno, ali želi neko podjetje prodajati shranjevanje podatkov bankam ali vladi. Če želi opraviti velik projekt systemske integracije (pri čemer je naša skupina uspešna v več državah), na primer zagnati projekt z biometričnimi potnimi listi, mora biti podjetje na tem področju strokovnjak. Imeti mora pravega partnerja s pravimi aplikacijami, infrastrukturo in znanjem o poslu, ki mu omogočajo izvedbo celotnega projekta, v najboljšem primeru pa tudi opravljanje storitev IT po končanem projektu. Zato eno samo podjetje na tej ravni ne more pokriti vseh tržnih segmentov, kajti ne more imeti znanja z vseh področij, od bančništva do storitvenega sektorja. Zato se je treba osredotočiti na posebna področja. Združiti moramo zmogljivosti, ki jih imamo v različnih državah. V Sloveniji in celotni regiji Adriatic smo denimo zelo močni v bančništvu, zato moramo uporabiti te zmogljivosti ter znanje o delovanju bank in njihovih potrebah.

Igor Drakulič

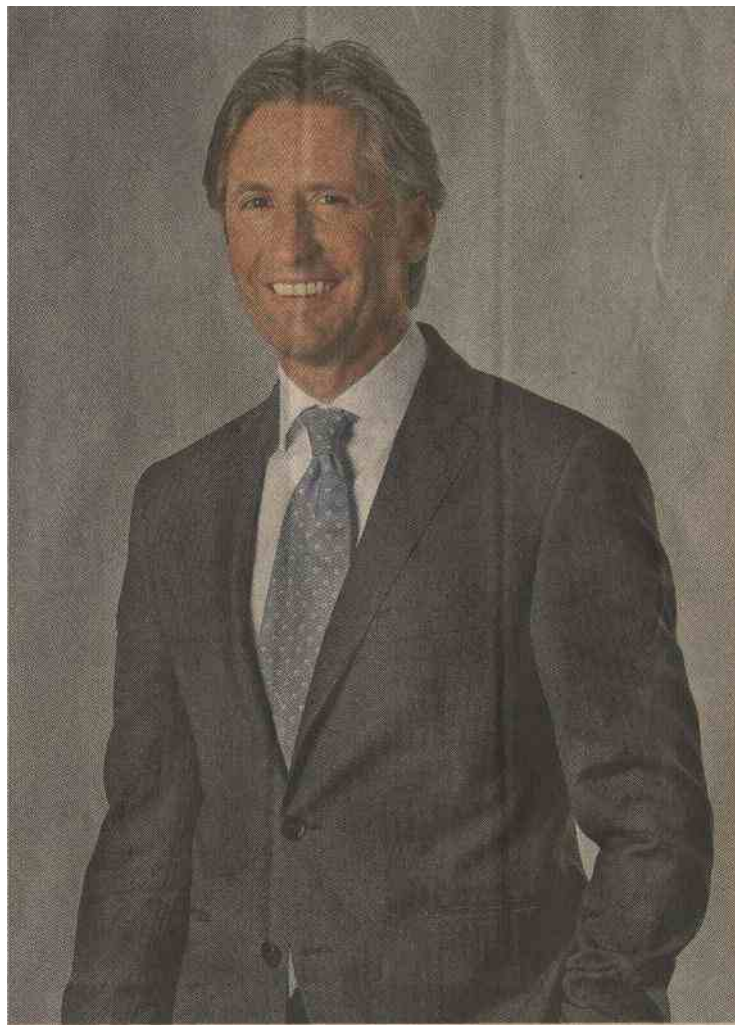
Stran / Page: 35

Doseg / Reach: 130000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 717 cm²

3 / 3



Peter Sturz Foto: S&T