

FORBES

AKO BUDÚ ĽUDIA SPOLU HOVORIŤ

ONDREJ SMOLÁR
ŠÉF SOITRONU

**SÚ DVA SVETY SOITRONU. JEDEN ŽIJE
V IT PROJEKTOCH PRE FIRMY AKO ORANGE,
SLOVENSKÁ SPORITELŇA, ZUNO ČI DALKIA.
TEN DRUHÝ ZABEZPEČUJE OUTSOURCING
PRE VEĽKÉ NADNÁRODNÉ KONCERNY,
AKO JE HEWLETT-PACKARD ČI AT&T.
AKO FUNGUJE JEDNA Z NAJRÝCHLEJŠIE
RASTÚCICH FIRIEM SLOVENSKÉHO IT?
DOPREDU NÁS STÁLE ŽENIE POCIT
VNÚTORNEJ NESPOKOJNOSTI, HOVORÍ
PRESEDA PREDSTAVENSTVA
A VÝKONNÝ RIADITEL
ONDREJ SMOLÁR.**

JURAJ PORUBSKÝ
FOTO: PETRA LAJDOVÁ



Ste spoločnosť, ktorá vytvára pre firmy systémy komunikácie. Ako budú ľudia v blízkej budúcnosti spolu hovoriť?

Svet je čoraz pestrejší. Vezmite si napríklad koncept Unified Communications – Zjednotenú komunikáciu. Umožní vám zistiť, akým spôsobom človeka v istom momente rozumne zastihnete. Pozriem sa na ikonu na počítači a vidím, či je na e-maili, chate alebo mu viem poslať SMS. Prípadne si viem zvoliť spôsob komunikácie, ktorý preferuje on. Keby mi teraz počas rozhovoru niekto volal, bol by som nervózný. Keď mi pošle e-mail, je to fajn. Tam by mala komunikácia smerovať. Najšť spôsob, ktorý toho druhého v danom momente neruší.

„Vždy existuje nejaké podanie ruky, sociálny kontakt, ktorý neviete cez videokonferenciu preniesť – idete na kávu, prejdete sa po firme, zastavíte sa pri niekom.“

Je pre vás rovnako závažné, keď vám niekto zavolá, ako keď vám pošle e-mail?

Keď ma niekto vyruší s niečím úplne novým, krátko si ho vypočujem a poviem mu, nech mi pošle e-mail. Zorientujem sa a následne ho budem kontaktovať, ak je to zaujímavé. Rozhovor nie je dobrý na prvotný príjem informácií. E-mail je super, pretože vám v koncentrovanej forme dá nejakú informáciu, ktorú vstrebete a rozhodnete sa, či potrebujete ďalej komunikovať, alebo nie. V tom dokáže e-mail strašne pridať na efektívite.

Ako komunikujete s ľuďmi vy?

Keď potrebujem krátku interakciu, v zásade používam správy cez chat. Keď potrebujem záznam, väčšinou napíšem e-mail. Veľmi často používame video-

konferencie, najmä na „stretnutia“ s kolegami v Rumunsku a Česku. Máme miestnosť, kde technológia umožňuje komunikáciu vis-à-vis, podobne ako teraz počas rozhovoru s vami – sledujem vaše oči, vidím výraz vašej tváre. Máme dokonalé audio, čo je veľmi dôležité, lebo počujeme intonáciu. Telefón má obmedzený frekvenčný rozsah a veci sa v ňom strácajú.

Prestanú ľudia chodiť na porady a budú sa rozprávať cez počítač?

Vždy budú chodiť na porady. Keď chceme mať poradu dvaja, môžeme sa porozprávať za počítačom. Keď sa budeme chcieť stretnúť viacerí, pôjdeme do videokonferenčnej miestnosti, pretože

na obrazovke počítača by som ľudí videl veľmi malých. Chcem ich vidieť v normálnej veľkosti.

Aké veci by ste neriešili cez videohovor?

Obmedzený je skôr počet ľudí. Keď chcete mať sedem ľudí, fajn. Keď ich má byť viac, ťažko preniesiete atmosféru. Keď potrebujete rozprávať k firme, teda k 100 či 200 ľuďom, môžete sa odpremietať, ale potom už necítite atmosféru, nebudete vedieť interaktívne reagovať. A nakoniec, vždy existuje nejaké podanie ruky, sociálny kontakt, ktorý neviete cez videokonferenciu preniesť – idete na kávu, prejdete sa po firme, zastavíte sa pri niekom. Možno to nie je dôležité pre vybavenie agendy, ale atmosféru vo firme cez videokonferencie asi nenasajete.

KÝM PRIŠIEL INTERNET

Soitron sa spája často s bratislavským Delivery centrom HP, ktoré zabezpečuje služby pre klientov po celej Európe. Aký dôležitý bol tento projekt?

Je zaujímavé, že sa HP považuje za zlom. Bolo to dôležité, ale zlomov bolo viac. Začal by som dávnejšou históriou. Firmu sme zakladali v roku 1991. Impulz jednoznačne vyšiel od Vlada Šikuru, ktorý bol mojím nadriadeným vo výpočtovom stredisku v Hydrostave. Ja som robil technika na smepkách, čo boli socialistické počítače. On bol vedúci technickej časti. So zmenou režimu sme obaja získali pocit, že je okolo nás veľká nestabilita. Väčšina ľudí sa bála, čo príde a či budú musieť začínať s niečím sami. My sme mali pocit, že to staré veľmi nemá šancu fungovať. Videli sme kolos Hydrostav, ktorý riadili plánovaným spôsobom, a nemal vnútorný motor, aby prežil.

Aká to bola doba pre informačné technológie?

Práve prebiehal nástup personálnych počítačov, výpočtová technika sa začínala dostávať medzi ľudí. Kombinácia týchto dvoch faktorov spôsobila, že sme si povedali: okej, poďme skúsiť niečo sami. Od začiatku nás spájal záujem o komunikácie a siete – aj keď sme začali ako takzvaná péčéčková firma. Volali sme sa Tronet computers. Tá časť „net“, reprezentovala siete, ktoré vtedy ešte ľuďom veľa nehovorili, ale nás priťahovali. Komunikácia a prepojenie boli niečo viac, ako videli ostatní.

Tušili ste v roku 1991, že príde internet a zmení svet?

Isté základy už boli aj vtedy. S internetom sme začali robiť relatívne rýchlo, keďže sa vtedy menil z vojenskej siete na univerzitnú a to nám bolo blízke. Aj s Gopherom sme prišli do styku relatívne skoro. Asi sme netušili, aký bude mať internet dosah, ale siete a komunikácia

pre nás boli dôležité. Ako sa ukazovali nové možnosti, tak sme po nich išli.

Ako sa na začiatku 90. rokov zháňali informácie o nových možnostiach?

Veľmi ťažko. Veľmi skoro sme začali spolupracovať s firmou Novell, ktorá vtedy mala v princípe najvyspelejší sieťový operačný systém a súťažila s Microsoftom. Microsoft bol vtedy dokonca ten menší. Miesto Novellu bolo v sieťach, Microsoftu v desktopových operačných systémoch.

Ako ste sa stali partnerom Novellu?

Museli sme získať certifikáty a vyškoliť ľudí. Vo firme sme boli štyria-piati, ja som bol vždy ten technický. Znamenalo to urobiť sedem skúšok. Povedal som si, že sa začnem pripravovať – a nebolo z čoho. To si dnes ani neviete predstaviť, lebo si sadnete k počítaču a relatívne rýchlo sa dostanete k informáciám. Skôr je problém ich prefiltrovať a prežiť. Vtedy som hľadal, kde by som mohol zohnať aspoň knižku. Aj to bol problém. Nakoniec som vycestoval do Prahy, kde bolo jediné certifikačné stredisko v širokom okolí a za jeden deň som mal sedem skúšok. Keď to teraz rozprávam ľuďom, pozerajú na mňa, či som sa zbláznil. Spravil som päť, potom som sa vrátil na ďalšie dve a mali sme splnené podmienky. Mohli sme začať spolupracovať.

Museli ste sa pripravovať v angličtine?

Áno. To bola ďalšia vec – mali sme vtedy dve malé deti, cez deň som do piatej-šiestej robil v práci, potom som vybehol za manželkou na pieskovisko, a keď sme uložili deti spať, rozložil som si časopisy v obývačke a do polnoci som študoval. Vtedy som prestal čítať beletriu. Čítaval som veľa, ale vtedy prevážil pocit, že potrebujem informácie a beletria išla nabok.

Kedy prišiel prvý zlom v podnikaní?

(pauza) Rozmýšľam, čo vlastne boli skutočné zlomy. Prvý moment, keď sme



si uvedomili, že firma nie je len jaké združenie ľudí, ktorí sami vedia, čo treba robiť, sa objavil, keď nás bolo okolo 35 až 40. Vtedy sme pochopili, že firma nie je samoorganizujúca jednotka, ale treba pridávať aj energiu dovnútra, riadiť ľudí, nastavovať informačné systémy.

MANAŽMENT PODĽA HARVARDU

Ako ste zareagovali?

Objednal som si Harvard Business Review a začal som si čítať články o firmách, ktoré boli 10-tisíc násobne väčšie ako my. Dva roky som s tým vydržal a trochu mi to pomohlo. S technickým vzdelaním som sa začal venovať mar-

sa, ako veci vníma zákazník, pretože tam sú vždy rozdiely.

Kedy začali zákazníci vedieť, čo naozaj chcú?

Poviem to na príklade Orangeu, vtedy Globtelu. Robili sme pre nich prvú IP sieť (internetový protokol – pozn. red.). Nemali žiadne know-how v tejto oblasti, bol to nový zámer, bokom od mobilnej komunikácie. V tomto momente je to nosná časť ich biznisu. Už sme pre nich predtým robili, tak sa spoľahli na naše know-how a zrealizovanie projektu. Postupne si know-how budovali a teraz si ho rozvíjajú sami. Vo veľkých firmách to bol skôr takýto proces, v stredných a menších je stále otázkou, či majú dost ľudí na vlastný rozvoj.

nosti, a tým sa čas prechodu do vyššieho štádia skracuje.

Kde stojí Slovensko?

Keď budeme hovoriť o telekomunikáciách, v zásade tam nie je rozdiel. Keď budeme hovoriť o informatizácii štátnej správy, úroveň špičky Európy určite nedosahujeme. Nie je tu technologický rozdiel, ale technológie sa používajú inak. Príklad – cloudové riešenie je populárny výraz, o ktorom sa dva roky hovorí a každý má nejakú stratégiu. Keď sa však pozriete na USA, veľká časť malého a stredného biznisu odmigrovala do cloudových služieb. To u nás nevidíte. V schopnosti pozrieť sa na technológiu z biznisového pohľadu, vyhodnotiť, či je pre firmu konkurenčnou výhodou, sme pomalší. Celá Európa je v tomto pomalšia, Amerika má vyššiu dynamiku. Je to v hlavách manažérov, do akej miery sú schopní zbaviť sa zotrvačnosti.

„Paradoxne, všade na svete robíte s rovnakou technikou. Rozpoznanie jej biznisovej hodnoty je oveľa vyššie na vyspelých trhoch.“

ketingovým a štruktúrnym veciam. V škole sme o niečom takom ani neslýchali.

A ďalší zlom?

Dôležitým rozhodnutím bolo, že sme začali spoluprácu so Ciscom. Dodnes je naším hlavným partnerom. Dôležité bolo tiež, keď sme začali robiť aj s Hewlett-Packardom a Compaqom. Keď sa začal Novell vytrácať zo sietí, začali sme spoluprácu s Microsoftom. Dodnes nám pomáha, nechcem, aby to znelo nadnesene, že sme považovaní za firmu, ktorá, ak do niečoho ide, tak to úspešne dokončí.

Čo je základom úspešného projektu?

Doťahovať veci – vrátane maličkostí. Neuspokojiť sa s tým, že niečo ide na 80 percent. Dôležitá je aj schopnosť pozrieť

Existuje niečo také ako fázový posun v používaní sietí medzi časťami sveta?

Nedá sa to povedať. Paradoxne, všade robíte s rovnakou technikou. Ten istý Cisco router alebo videokonferenciu nájdete u nás, v USA či Turecku. Rozdiely sú skôr v tom, ako ľudia použijú techniku na podporu biznisu. Rozpoznanie biznisovej hodnoty je oveľa vyššie na vyspelých trhoch.

Môžu krajiny preskočiť jednotlivé etapy vývoja?

Nedá sa to. Musíte robiť, čo trh žiada. Keď sa rozprávame s firmami v Turecku, vidíme, že dokážu dodávať menej služieb ako u nás. Potrebujete vzdelávanie na dvoch stranách. Skokovú zmenu v akceptácii toho, čo robíte, nespravíte. Čo vieme preniesť na iné trhy, sú skúse-

Nemáme na Slovensku radi zmeny?

Neviem, či nemáme radi zmeny, ale sme pomalší. Ťažko sa mi to posudzuje, lebo mám pocit, že zmena je absolútne štandardná časť môjho života. Povedal by som to takto – ľudia nerozmýšľajú tak dopredu. Mnohí sa nezamýšľajú, ako by sa dali veci robiť inak. Akoby to pre nich bolo nepodstatné. Pritom im to uberá z konkurencieschopnosti alebo z možnosti rýchlejšieho rozvoja.

Rozmýšľali ste, koľko budete mať ľudí o päť rokov, či aké budú tržby?

Dlhodobý bol rast organický. Nezamýšľali sme sa nad tým, koľko nás má byť, ale nad projektmi. Súvisí s tým kultúra firmy. Keď chcete mať špičkových ľudí, musia byť zaplatení, ale pocit, že ich práca naplňa, je možno oveľa dôležitejší. V hĺbke som stále technik, takže myslím stále na projekty a rast dosahujeme cez ne. Nie tak, že by sme si povedali – chceme obrat 200, 300, 400. Samozrejme, čísla, ktoré sa reportujú, sú tiež dôležité, ale obsah je pre mňa zaujímavejší.

AKO FIRMA RASTIE

Kto prišiel s myšlienkou, že pri počte 30 či 40 ľudí budete nastavovať procesy vo firme?

Niekedy vás posúvajú aj náhody. Pokiaľ si pamätám, impulz vzišiel viac-menej z mojej strany. Vtedy ma oslovil jeden známy a povedal – mám tu konzultanta zo Švajčiarska, nechceš sa s ním stretnúť? Tak prišiel do firmy starší pán, vtedy mal 67 rokov. Dve hodinky som sa s ním porozprával. Pýtal sa, čo robíme, ako robíme, koľko nás je, aké máme plány, kládol veľa otázok. Čo som vedel, som povedal, a keď som nevedel, len som krútil hlavou. Vzniklo z toho niečo, o čom som sa až spätne dozvedel, že bol akýsi švajčiarsky program Phare.

Aký to bol program?

Švajčiari dotovali expertov, ktorých posielali do iných krajín, aby pomáhali malým a stredným firmám. Pár mesiacov som s ním pracoval. Prišiel na dva-tri týždne, vzal si nejakú oblasť, urobil množstvo analytickej práce. Potom predostrel výsledky a diskutovali sme. Často nám hrozným spôsobom vynadal, že takto to nejde, akú máme predstavu, či si myslíme, že takto môžeme prežiť. Ale veľmi nás posunul dopredu.

Dá sa napredovať aj bez konzultanta? Napríklad sledovaním konkurencie?

Vždy sa musíte na ňu pozerieť. Napríklad našu firmu veľmi ovplyvnila spolupráca so Ciscom. Ich kultúra, spôsob, akým rástli. Kedysi dávno som si čítal príbeh Cisca a hľadal paralely. Nehovorím, že sme taká technologická firma, ale možno prístup k veciam, ktoré pre nich boli dôležité – sústredenie sa na ľudí, snaha stiahnuť najlepších k sebe, zamerať sa na určité oblasti – to máme spoločné.

Koniec Novellu ma poučil, že treba ostať zameraný na nejakú oblasť. Odvtedy mi svieti varovné svetielko – podme robiť veci, ktoré robí vieme a keď budeme pridávať nové, tak logicky, musia súvi-

sieť s tým, čo robíme. Lebo inak triešтите sily a neviete nájsť synergie.

V IT sa rýchlo stáva, že aj veľká dominantná firma sa nestihne prispôbiť.

Určite.

Ako to riešite vy – aby ste sa stihli prispôbiť?

To je asi najťažšia vec. Nejaký čas nad tým nerozmýšľate, lebo ste blízko



Ondrej Smolár
49

Žije vo svete technológií, ale nepríťahuje ho Facebook. Hovorí, že táto sociálna sieť je pre masu, zatiaľ čo on je skôr iný typ. Má rád športové aktivity, windsurfing, lyže, horský bicykel, beh. Meranie časov a hodnotenie vlastných výsledkov ho však nebaví. Uživa si radosť z pohybu. Pri práci verí na osobnú chémiu medzi ľuďmi. Hoci ju nemôže mať s každým, pri najbližších spolupracovníkoch ju hľadá. Je ženatý, má dve deti.

technologických vecí a rastiete spolu s firmou. V istom momente však potrebujete ľudí, ktorí sa nad tým zamýšľajú, bavíte sa o trendoch, vyhodnocujete ich a rozmyšľate, čo bude firma robiť o dva-tri roky. Či tam nevzniká niečo, čo vás môže ohroziť, či sa nedostanete do mlynčeka, ktorý točíte dokola a prestávate sa pozerieť von. Veľmi záleží na atmosfére, v ktorej ľudia prídu s podnetmi. A keď prídu, treba o nich vedieť diskutovať a prispôbovať sa.

Dobrá diskusia stačí?

Spolu s pocitom neuspokojenia sa. To je jedna z vecí, ktorá firmu posúvala. Keď sme niečo spravili, povedali sme si, teši-

me sa, ale ideme ďalej. Je to len krok na ceste. Že by sme sa zastavili a tešili sa, akí sme dobrí – tento pocit som nikdy nemal.

Dá sa kreatívna atmosféra systémovo vytvoriť?

Skôr si myslím, že nie. Skrýva sa v typológii ľudí. Človeka musí práca baviť a potom vie chodiť s podnetmi. Nefunguje to tak, že si vo štvrtok od jednej do druhej sadnem a budem sledovať, aké sú trendy. Musíte s tým žiť a vyhodnocovať podnety. Môžu byť aj v dennej tlači. Niečo si prečítate a povieť si, je to zaujímavé, alebo nie? Je to smer, nemám sa na to pozrieť? Prediskutujete to s niekým. Stačí napríklad poslať linku kolegom, stretnete sa a porozprávate sa o tom.

ŠKOLA PODLA HP

Keď sa vrátíme k histórii – ako to bolo s HP? Hovoríte, že to nemusel byť až taký kľúčový zlom.

Ale bol. Možno ten prvý zlom bola veľkosť 20 – 40 ľudí. Vtedy som dostal aj otázku, či si viem predstaviť, že firma bude mať obrat miliardu. Mali sme tržby 200 miliónov korún a mne sa to zdalo absurdné. Naš konzultant však povedal – vy tam smerujete a myslím si, že tam budete. Videl ďalej ako my. Ten HP projekt bol dôležitý. Zo zamestnávateľa, ktorý má 80 ľudí, sme sa stali zamestnávateľom, ktorý má niekoľko sto ľudí.

Ako sa prejavila zmena?

Boli sme prinútení začať sa zaoberať vecami, ktorým sme dovtedy nevenovali pozornosť, ako HR záležitosti, výber zamestnancov. Museli sme začať viac pracovať s absolventmi, nadviazať so školami spoluprácu, školiť ľudí. Stali sme sa pre nich prvým zamestnávateľom. Chvíľu mi trvalo, kým som pochopil, že ľudia nie sú nevďační, len nemajú skúsenosti a často veci, ktoré vy považujete za dobré a za nadštandard, oni považujú za samozrejme.

Ako sa vyvíjal projekt pre HP?

Mali sme doteraz tri hlavné fázy. Prvá bola rozbiehanie, keď prví štyria ľudia, ktorí v Delivery centre HP sedeli, boli naši a nie ich a mali jedného manažéra z HP. Biznis, ktorý HP robil v západnej Európe, sme úspešne preniesli. Bola to správa informačných systémov. Aj kultúrne to pre nás bolo veľmi zaujímavé. Mohli sme vidieť, ako k veciam prístupujú Nemci, Francúzi, alebo Íri.

Ako sa prejavovali kultúrne rozdiely?

Charakter národa sa prenáša do spoločnosti, akým funguje. Nedá sa povedať, že dobre alebo zle. Len inak. Nemci sú veľmi organizovaní a štruktúrovaní. Pre nich je základom dobrej spolupráce plán a jeho presné dodržanie. Francúzi sa oveľa viac orientujú na vzťahy. Chcú si povedať, ako sa veci budú robiť, no už nepotrebujú tak dobre plánovať. Na druhej strane sa výsledok po čase musí dostaviť a treba si ho okomentovať.

Aké boli ďalšie fázy projektu HP?

Konsolidácia. Keď sa niečo buduje, tak sa až tak veľmi nepozera na náklady. Videli sme to aj pri iných klientoch, ktorým sme pomáhali rásť, ako sú Orange alebo Slovenská sporiteľňa. Dôležité je, aby veci začali fungovať. Následne sa konsoliduje, v čom sme boli veľmi efektívni. V projekte HP sme dokázali ročne znižovať náklady o 10 – 15 percent.

A tretia fáza?

Po zhruba piatich rokoch si HP podľa mňa povedalo dve veci. Veľa vecí sa v korporáciách deje na základe individuálnych rozhodnutí vysoko postavených ľudí. Keď sa vymenia, často sa zmení aj nastavenie firmy. V HP sa pôvodne v týchto oblastiach spoliehali na partnerov, no so zmenou ľudí si povedali – toto sú naše hlavné kompetencie. Prišli, že chcú prevziať časť biznisu. Podružné už podľa mňa bolo, že sme podľa nich vyčerpali schopnosť dosahovať veľké ročné úspory. Dve veci sa skombinovali a vlni sme presunuli 300 ľudí do HP.



PLÁNY NA EXPANZIU

Plánujete expanziu v Turecku, v Poľsku. Vidíte priestor na rast najmä v zahraničí?

Pred štyrmi rokmi sme pri kreslení budúcnosti dali dokopy kľúčových ľudí a bavili sme sa o perspektíve. Jedným z výsledkov bolo, že očakávali rast firmy.

Slovensko má päť miliónov obyvateľov. Rád ho prirovnávam k regiónu Mníchov. V rámci Európy sme maličkí, a preto máme obmedzenia pre rast, hoci sme určite nevyčerpali všetky možnosti. Ak nechcete rozširovať záber služieb, musíte ísť na nové trhy. Preto sme pred tromi rokmi išli do Rumunska, preto sa teraz snažíme otvoriť pozície v Turecku a rozmýšľame nad ďalšími trhmi.

Aká je vaša predstava o Soitronu?

Chceme byť regionálnym hráčom, čo pre nás znamená európsky. Robíme postupné kroky. Nestojí za nami rozvojový fond a nepracujeme so stovkami miliónov eur. Hoci rastieme cez akvizície, snažíme sa robiť ich tak, aby sme ich dokázali absorbovať a našli synergie. Úzko pracujeme s našimi hlavnými partnermi

diska vyspelosti trhu. V tomto momente 66 percent obratu na Slovensku tvoria služby. V Rumunsku je to nejakých 30 percent. Keď sme sa bavili s potenciálnym cieľom v Turecku, povedali nám, že služby sa v zásade nefakturujú. Môže nás výrazne ovplyvniť, ak naši dodávatelia zmenia partnerský model. Také situácie v minulosti už nastali

telom IT. Okrem Cisco a Microsoftu napríklad aj s IBM, Avayou a ďalšími. Snažíme sa nájsť pre zákazníka najlepšie riešenie. Napríklad pri call centrách máme dve hlavné značky – Cisco a Avaya. Sú jednotkou a dvojkou na celosvetovom trhu. Robíme však s oboma značkami a vždy sa nájde dôvod, prečo v projekte uprednostníme jedného alebo druhého.

Niekedy je dôležité rozhodnúť sa a rozhodnutie vykonať a až neskôr analyzovať, či bolo dobré alebo zlé, než zostať váhavý.

– Ciscom a Microsoftom. V krajinách, kam ideme, hľadáme firmy, ktoré s nimi robia. Vieme byť zaujímavejší aj pre Cisco, ak s nimi robíme v piatich krajinách, ako keď robíme len v jednej.

Čo bude váš hlavný biznis o päť rokov?

Celkom určite zostaneme v IT. Nikdy sme neuvažovali nad diverzifikáciou do iných oblastí. Je možné, že ešte viac budú našim biznisom čisté služby. Posun je dramatický a vidno ho aj z hla-

a stále nastávajú. Naše úzke väzby na kľúčových dodávateľov sa môžu rýchlo zmeniť z výhody na ohrozenie. Ďalším príkladom je zmena modelu dodávky IT služieb, ktorá bude vyvolaná akceptáciou cloudových riešení. To sú veci, na ktoré sa musíme pripravovať už dnes.

Pridaná hodnota Soitronu bude v tom, že vyhodnotí najlepší model od rôznych partnerov a poskladá ho?

Do značnej miery to už tak je. Robíme prakticky s každým veľkým dodáva-

Čo je v súčasnosti pre zákazníka dôležité? Cena?

Cena je veľmi dôležitá, ale stále viac chce vedieť celkovú cenu. Teda návratnosť prostriedkov za dlhšie obdobie a podporu biznisu. Stále viac sa bavíme, čo projekt prinesie biznisu, či ako pomôžeme zákazníkovi v jeho hlavnej aktivite. Máme súťaže, kde sa tendrujú náklady na štvorročné obdobie. Nielen dodávka a projekt, ale aj podpora.


Vy osobne ešte zasahujete do projektov?

Konzultujem niektoré veľké projekty. Pobavím sa s ľuďmi, poviem svoj názor, usmerním.

Máte posledné slovo?

Ja si myslím, že posledné slovo neexistuje. K nemu by sa manažér mal uchýľovať len v extrémnych prípadoch a možno iba v krízových situáciách. Oveľa lepšie je veci si vydiskutovať a nájsť synergiu.

Ale sú chvíle, keď musíte rozhodnúť?

Áno. Väčšinou je to v prípadoch, keď iní rozhodovať nechcú, lebo sa boja. Práve to sa snažíme manažérov učiť. Musia rozhodovať a musia si za tým stáť. Niekedy je dôležité rozhodnúť sa a rozhodnutie vykonať a až neskôr analyzovať, či bolo dobré alebo zlé, než zostať váhavý. Vybrať sa nejakou cestou, a keď je zlá, tak hľadať nejakú skratku alebo zmeniť smer. Zostať stáť na rázcestí je podľa mňa škodlivé. Môžete zistiť, že iné firmy už majú pred vami náskok, ktorý neviete dobehnúť. 

VÝSLEDKY SKUPINY SOITRON

V MIL. EUR

	2009	2010	2011
VLASTNÉ IMANIE	25,7	25	23,5
TRŽBY ZA PREDAJ TOVARU	32,9	31,2	35,1
TRŽBY ZA PREDAJ VLASTNÝCH VÝROBKOV A SLUŽIEB	41,7	45,4	30
TRŽBY SPOLU	74,6	76,6	65,1
PREVÁDZKOVÝ VÝSLEDOK	8,5	8,8	2,7
VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA PRED ZDANENÍM	7,5	6,2	2,9
PRÍEMERNÝ POČET ZAMESTNANCOV	772	728	537
RENTABILITA VLASTNÉHO KAPITÁLU	29	24,1	12,5
RENTABILITA TRŽIEB	9,98	8,1	6,4
HRUBÁ MARŽA	44,9	48	38,7