



Amrop

Amrop Interview

marec 2012

Technology &
Communications

Martin Kohút:

Zmena je jediná istota

S generálnym riaditeľom
a predsedom predstavenstva
spoločnosti NESS Slovensko
o slovenskom IT trhu,
osobných skúsenostiach,
trendoch a víziách



Martin Kohút, generálny riaditeľ a predseda predstavenstva spoločnosti NESS Slovensko:

Zmena je jediná istota

Informačným technológiám sa začal venovať už ako študent Technickej vysokej školy v Košiciach, pričom na samom začiatku kariéry si vyskúšal prácu so spájkovačkou, programovanie i obchod. Zakrátko s priateľmi založil malú, takmer rodinnú firmu Axon Pro a od predaja hardvéru a softvéru sa postupne presunul k poskytovaniu IT služieb. Neskôr sa z Košíc presťahoval do Bratislavy, kde pôsobil ako obchodný riaditeľ spoločnosti Delta E. S., ktorú v roku 2005 kúpil americký IT gigant Ness Technologies (zamestnáva 7 000 ľudí v 20 krajinách sveta a v roku 2010 dosiahol zisk 571,8 mil. USD). Značke Ness zostal verný dodnes. S Martinom Kohútom, generálnym riaditeľom a predsedom predstavenstva spoločnosti NESS Slovensko, sa o slovenskom IT trhu, osobných skúsenostiach, trendoch a víziách rozprával Mario Fondati, partner a Technology & Communications Practice Group Leader v poradenskej spoločnosti Amrop Slovakia.





„Oveľa zaujímavejšie a vzácnejšie by pre nás mali byť investície nasmerované do vedy a výskumu a vývoja nových produktov a služieb.“

Martin Kohút

Amrop: Aká je súčasná nálada na medzinárodnom trhu? Ako by ste charakterizovali jeho vývoj za posledné tri roky? Do akej miery ho kopíruje situácia na Slovensku?

Martin Kohút: Začnem poslednou otázkou. Slovenský trh je viac-menej štandardným trhom, na ktorom však treba rozlišovať sektor malých a stredných podnikov a verejný sektor. Prvý funguje podľa štandardných pravidiel, hoci v niektorých oblastiach ešte vždy dobieha trendy aktuálne v západnej Európe alebo USA. Veľké štátne podniky a verejnú správu do veľkej miery degeneruje skutočnosť, že na Slovensko prichádzajú európske fondy, avšak k tejto téme vaša otázka nesmerovala... Pokiaľ ide o vývoj za posledné tri roky, jeho určujúcim faktorom je kríza, ktorá prišla v roku 2008 a ktorá zasiahla všetko. Komerčné podniky sa začali správať komerčnejšie ako verejná správa. Ako prvé začali šetriť a viac ako predtým zvažovať každú investíciu. Výsledkom je, že pri jednotlivých zákazkách rozhoduje to, ako a koľko financií dokáže ponúkané riešenie ušetriť – podstatný už nie je rozvoj a inovácie, alfou a omegou sú úspory a šetrenie nákladov. Verejný sektor na úsporný režim zatiaľ nenabehol, hoci to proklamuje. Ešte vždy má k dispozícii pomerne veľký objem peňazí a sústreďuje sa skôr na to, aby sa jednotlivé projekty vôbec zrealizovali a dotiahli do konca. Očakávam však, že to, čo sa v roku 2008 udialo v komerčnom sektore, sa počas roku 2012 prejaví aj vo verejnej správe.

Amrop: Ako sa toto všetko prejavilo v sektore informačných technológií?

Martin Kohút: IT spoločnosti na zmeny okamžite zareagovali, pričom opäť treba rozlišovať komerčný a verejný sektor. Na komerčnú sféru si nastavili určitý obchodný model a na verejnú správu iný model. V prvom prípade ide o maximálne prispôbenie zmeneným požiadavkám a cieľom a prípravu tzv. business case, v druhom najmä o prípravu účasti na verejných súťažiach, pri ktorých je potrebné splniť veľmi veľa podmienok, ak sa tá-ktorá spoločnosť chce o zákazky často vo výške niekoľkých miliónov eur vôbec uchádzať.

Amrop: Spomínali ste, že na Slovensku v niektorých oblastiach ešte vždy dobiehame trendy aktuálne v západnej Európe a USA. Môžete niektoré z nich charakterizovať bližšie?

Martin Kohút: Napríklad pri hodnotení služieb, ktoré verejná správa poskytuje elektronicky, sme jednou

z najzaostalejších krajín v Európe. V rebríčku Európskej komisie sme medzi členskými štátmi EÚ v poslednej tretine. Svet okolo nás sa rýchlo mení a firmy musia byť vynaliezavé a kreatívne. Aj v informatike platí, že úspešný bude ten, kto dokáže prísť s novými a inovatívnymi riešeniami – kto zotrvá na rovnakých prístupoch a metódach, zostane stáť. Ďalším charakteristickým znakom súčasnosti je konsolidácia – giganti kupujú menšie progresívne firmy, aby ich dostali pod svoje krídla. Viaceré pôvodne softvérové spoločnosti sa vďaka tomu stávajú „firmami pre všetko“. Do portfólia dopĺňajú oblasti, ktoré nepokrývajú alebo pokrývajú v menšej miere, prípadne sa určitých oblastí úplne vzdávajú – väčšinou tých, ktoré nie sú ziskové. Keďže najlepšie sa zarába na službách a softvéri, nastal čas konsolidácie a hľadania toho, ako sa dostať k službám s vysokou pridanou hodnotou.

Amrop: Aké projekty sú v IT sektore na Slovensku ťažiskové?

Martin Kohút: Slovensko sa stalo krajinou call centier a outsourcingových centier. Veľké spoločnosti k nám presúvajú podporné činnosti, pretože naši ľudia znalostne a jazykovo dokážu konkurovať zahraničiu. Naši odborníci veľmi rýchlo naskočili na nové technológie a rozvíjajú sa v nich oveľa rýchlejšie ako na západe. Dokážeme konkurovať znalosťou i kultúrou – cena je pritom ešte vždy konkurenčnou výhodou. Je to však len otázka času, pretože o niekoľko rokov sa tzv. support presunie ďalej. Oveľa zaujímavejšie a vzácnejšie by pre nás mali byť investície nasmerované do vedy a výskumu a vývoja nových produktov a služieb.

Amrop: Ako vidíte vývoj v budúcnosti? Pýtame sa napriek tomu, že plánovať v súčasnosti vôbec nie je ľahké...

Martin Kohút: Na rozdiel od zahraničia, kde je aj v sektore IT pomerne rozšírený outsourcing mnohých činností, na Slovensku nie je skutočne veľkých outsourcingových projektov viac ako desať. Toto je cesta, ktorou sa podľa mňa v budúcnosti pôjde – firmy sa budú vo väčšej miere vzdávať vedľajších činností. Aj štát bude nútený niektoré činnosti a procesy odovzdávať súkromným spoločnostiam. Nebude iná cesta, ak sa jednotlivé spoločnosti budú chcieť venovať v prvom rade tomu, čo im prináša zisky, a nie tomu, čo im vyrába náklady a čo ich zaťažuje. Myslím, že je to otázka najbližších dvoch – troch rokov. Bude sa to diať napriek tomu, že outsourcing nie je vždy lacnejší. Väčšina takýchto riešení je drahšia, avšak poskytuje kvalitnejšiu

službu a neoberá o pozornosť toho, kto ju kupuje, od hlavných činností – vývoja nových služieb a produktov.

L'UDSKÝ KAPITÁL



„Úspešný bude ten, kto dokáže prísť s novými a inovatívnymi riešeniami – kto zotrvá na rovnakých prístupoch a metódach, zostane stáť.“

Martin Kohút

Amrop: Ako spomínané skutočnosti ovplyvnili situáciu v oblasti ľudského kapitálu? Pri kvalitných IT odborníkoch na vrchole konjunktúry na prelome rokov 2007 a 2008 platilo, že dopyt prevyšoval ponuku. Aká je situácia na trhu dnes?

Martin Kohút: Keď zákazníci začali požadovať riešenia, pri ktorých bola najdôležitejšia úspora nákladov, na druhej strane sa objavila potreba mať k dispozícii ľudí, ktorí daným procesom rozumejú. Pre IT spoločnosti to znamenalo zásadnú zmenu – ak chcú ponúknuť akékoľvek riešenie, musia poznať prostredie potenciálnych klientov. Vo svojich radoch mali technologov a produktových manažérov vlastných produktov, avšak nemali ľudí, ktorí poznajú biznis zákazníka. Výsledkom bolo, že veľmi veľa ľudí od zákazníkov prechádza do IT spoločností. Takíto odborníci majú na trhu práce vysokú pridanú hodnotu, ale nie je ich veľa. Zákazník dnes nemá čas rozmýšľať, kde má problém – dodávateľ k nemu musí prísť a povedať: Viem, že máte takýto problém a takéto je jeho riešenie... Čiže podstatné je mať k dispozícii ľudí, ktorí dokážu odhaliť slabé miesta, nastaviť riešenie, predat' ho a skutočne zrealizovať – najlepšie, ako sa dá a s minimálnymi nákladmi.

Amrop: Ako to ovplyvňuje oblasť riadenia ľudských zdrojov? Akým výzvam musia čeliť personálni manažéri?

Martin Kohút: Personálny manažér musí okrem celého radu ďalších úloh nastaviť systém priebežného vzdelávania. Nestačí „hlavy“ dostať do firmy – treba dokázať, aby jednotlivé časti tímu fungovali podľa jednotnej metodiky. V našej spoločnosti používame tzv. agilnú metodiku (Ness Adaptive Agile), ktorá vedie k skráteniu času vývojového cyklu a celkovo k zlepšeniu kvality našich produktov.

Amrop: Využívajú IT spoločnosti pri riešení personálnych otázok služby externých poradcov?

Martin Kohút: Pri hľadaní nových ľudí je dôležitá z nášho pohľadu takzvaná „chémia“ alebo inak povedané kultúra potenciálneho zamestnanca. Už veľakrát sa nám potvrdilo,

že zamestnanec, ktorý prišiel do firmy na základe odporúčania už súčasného zamestnanca, sa stotožnil s našou firemnou atmosférou skôr. Preto pri vyhľadávaní nových ľudí siahame na kontakty vychádzajúce z našich tímov, avšak, samozrejme, dôležitý je aj nezávislý externý pohľad – napríklad v oblasti referencií, skúseností, či dokonca v oblasti psychologického hodnotenia uchádzača. Efektívnym riešením preto môže byť kombinácia tohto prístupu s nezávislým externým pohľadom – napríklad v oblasti overenia referencií a podobne.

Amrop: Aká je situácia na top manažérskej úrovni a pri vysoko špecializovaných pozíciách? Aký typ odborníkov a manažérov bude hýbať sektorom IT v budúcnosti?

Martin Kohút: Aj úspešné spoločnosti a ich manažéri sa musia pripraviť na vývoj, ktorý sa v najbližších mesiacoch očakáva. Akcionári i najvyšší manažment tlačia na zefektívnenie všetkých činností – jednoducho: robiť treba tie isté veci a ešte viac, avšak s menším počtom ľudí. Táto požiadavka pritom nie je úplne čerstvá, a preto je pomerne ťažké vysvetľovať, že ak ste niečo zefektívnili pred rokom či dvoma, nie je ľahké to ešte viac zefektívniť. Avšak musí sa to dokázať, pretože spomínaný tlak zo strany majiteľov je pomerne silný. Výkonní manažéri sa musia pripraviť aj na to, že niekoľkonásobne viac finančných prostriedkov bude smerovať do obchodu a marketingu, pretože prichádza čas na získanie nových trhových príležitostí.

NESS SLOVENSKO

Amrop: Prečo sa spoločnosť Ness Technologies rozhodla v roku 2005 investovať práve na Slovensku? Čo tu hľadala a čo tu našla?

Martin Kohút: Takmer celý NESS Slovensko je postavený na základoch spoločnosti Delta E. S., ktorá vznikla v roku 1991 a v čase akvizície zamestnávala viac ako sto ľudí, kým Ness mal v tom čase na Slovensku asi desať zamestnancov. Ak to trochu preženieme, bolo to, akoby sa NESS Slovensko začlenil do Delty a manažment Delty sa stal manažmentom NESS Slovensko. Delta bola lokálnou rodinnou firmou postavenou na vývoji informačných technológií – jej veľkými zákazníkmi boli energetické a lízingové spoločnosti, pričom v týchto dvoch sektoroch na



NESS Slovensko, a. s., je dcérskou spoločnosťou Ness Technologies a patrí k najvýznamnejším spoločnostiam na slovenskom IT trhu. Špecializuje sa na poskytovanie komplexných IT riešení a služieb pre najvýznamnejšie lokálne spoločnosti z odvetví energetiky a utilít, štátnej správy a samosprávy, finančných služieb, telekomunikácií, priemyslu a služieb. Od roku 2005 NESS KDC, s. r. o., dcérska spoločnosť NESS Slovensko, a. s., prevádzkuje svoje prvé európske softvérové vývojové centrum – NESS Development Center, ktoré sa zameriava na vývoj a testovanie softvéru a s tým súvisiacich špecializovaných služieb pre zákazníkov Ness zo západnej Európy a zámoria. V súčasnosti má Ness na Slovensku pobočky v Bratislave a v Košiciach.

trhu výrazne dominovala. Ness Technologies po akvizícii v roku 2005 priniesol tretiu nosnú oblasť – vybudovanie softvérového vývojového centra v Košiciach a zahraničné skúsenosti z projektov realizovaných vo verejnej správe. Ness bol v tom čase vo verejnom sektore silným hráčom a hľadal vhodného partnera, s ktorým by upevnil toto postavenie a zároveň by pokryl aj iné časti trhu.

Amrop: Aká kvalita je pri poskytovaní služieb a riešení v oblasti IT najdôležitejšia?

Martin Kohút: Našou filozofiou je, že sa snažíme ísť do súťaží a sektorov, v ktorých máme čo ponúknuť. Dosiaľ hojne využívaný prístup podľa hesla „sme odborníci na všetko“ sa postupne vytratil, pretože nikto nevie všetko a nemôže byť dobrý vo všetkom. Firmy, ktoré nie sú v danom segmente služieb najlepšie, budú musieť z trhu odísť. Ak budú robiť len za nízku maržu, nebudú mať finančné prostriedky na inovácie a pridanú hodnotu napríklad vo forme nadštandardného servisu. Je len otázkou času, kedy sa z tohto biznisu dostanú von. My chceme ísť len do oblastí, v ktorých sa vieme rozvíjať, v ktorých máme dostatočnú znalosť a v ktorých môžeme poskytnúť najkvalitnejších odborníkov. Rozvoj nemôže byť len organický a v čase krízy už vôbec nie.

Amrop: Čo sa v porovnaní s uplynulými rokmi zmenilo z hľadiska prístupu ku klientom?

Martin Kohút: Kto chce byť úspešný, má u klienta šancu na dve stretnutia, pričom to prvé treba spravidla vynechať. Firiem je veľmi veľa a nikto nemá čas a záujem o detailný prieskum trhu. Potrebujú jasne vedieť, čo treba urobiť, za čo a čo to prinesie. Svet sa zrýchľuje vo všetkých oblastiach, obchod nie je výnimkou. Potenciálneho zákazníka treba zaujať – kto premešká prvých desať sekúnd, má smolu. Dnes sa nemôžete prísť opýtať, aký má zákazník problém, pretože na to sa ho pýtajú všetci ostatní. Treba hovoriť jeho rečou a zaujať ho. Prísť s riešením, ktoré zahŕňa všetky detaily, nie je vôbec jednoduché. Bez dôkladnej prípravy to nejde. Dnes je potrebné mať znalosť a skúsených odborníkov.

Amrop: Sú ľudia, ktorí rozhodujú v súkromnom a vo verejnom sektore, ešte vždy takí odlišní v rozmyšľaní?

Martin Kohút: Nedá sa to zovšeobecniť, aj v štátnej správe určite možno nájsť ľudí, ktorí by mohli s úspechom pracovať v privátnej sfére a naopak. Ak však chceme hovoriť o nejakých odlišnostiach, tak prvý rozdiel je v tom,





„Jedinou istotou je,
že príde zmena.“

Martin Kohút

že sú veľmi odlišne ohodnotení za odvedenú prácu. Bez kvalitných ľudí sa však nezaobíde ani verejný sektor. Ako jedinou cestu vidím aj v štátnej správe prejsť na hodnotenie na základe úspešnosti. V praxi to znamená napríklad v rozpočte vytvoriť položku na odmenu pre projektový tím v prípade úspešného dokončenia projektu. Za štyri roky sa vo verejnej správe zmení celý tím niekoľkokrát – konečná odmena by mohla byť vhodným motivačným faktorom – ľudia by boli motivovaní, viac by sa snažili, boli by odborne na úrovni, nemali by snahu odchádzať inam a celé svoje pôsobenie by nevnímali len tak, že o rok tam už nemusia byť.

Amrop: Ako ste spokojný s ľudským kapitálom, ktorým disponuje NESS Slovensko? Akí ľudia reprezentujú vašu spoločnosť – dá sa hovoriť o ideálnom profile vášho zamestnanca?

Martin Kohút: Pre mňa je dôležitá jedna vec: aby ľudia v našej spoločnosti vedeli žiť v kolektíve a pracovať s ľuďmi, aby neboli osamelými bežcami na dlhé trate. Aby chápali, že komunikácia nie je len o tom, či rozprávate, ale či aj počúvate. Aby fungovala chémia. Súčasnosť kladie veľké nároky na výsledky a čísla. A čím ďalej, tým to bude platiť ešte viac. Kto nebude mať výsledky, bude musieť odísť, aj keď ešte nedávno patril medzi najlepších. Žiť z minulosti sa bude dať dva – tri mesiace, potom už nikoho nebude zaujímať, že ste boli dobrý. Z tohto postoja vzniká stres a nervozita, avšak treba sa s tým naučiť žiť. Mojim heslom je: Jedinou istotou je, že príde zmena. Hoci ešte nevíte, či bude pozitívna alebo negatívna, niečo sa určite zmení. Človek na to musí byť pripravený a brať to ako prirodzenú súčasť života.

Amrop: Čo bolo pre vás hlavnou výzvou pri rozhodovaní o prijatí ponuky zastávať súčasnú pozíciu?

Martin Kohút: Prvou vecou bolo, že po akvizícii som vo firme musel nejaký čas zostať, bola to jedna z podmienok dohody. Pre mňa však bolo dôležité, že z pohľadu lokálneho manažéra môžem pri tejto práci stretnúť ľudí, ktorí svet okolo nás vnímajú inak ako my a ktorí majú priamu skúsenosť s celosvetovým biznisom. To je hlavný dôvod, prečo som zostal a prečo zostávam aj teraz. Peniaze a iné benefity už nie sú hlavným motivačným faktorom, dnes je to najmä o tom, ako firma pôjde ďalej – aktuálne plány hovoria o niekoľkonásobnom náraste a ak to bude takto pokračovať, tak to pre mňa má zmysel.



Amrop

Amrop Slovakia je súčasťou spoločenstva s celosvetovou pôsobnosťou, ktoré sa zameriava na kontextom riadené cielené vyhľadávanie kandidátov na vrcholové manažérske a špecializované pozície. Amrop je členom The Association of Executive Search Consultants (AESC) – najuznávanejšej globálnej asociácie spoločností zameraných na poradenstvo v oblasti Retained Executive Search a líderstva. Našimi ľudskokapitálovými riešeniami zameranými na prácu s talentami a lídrami zvyknutými pracovať ponad hranice krajín a sektorov našim klientom pomáhame pri rozvíjaní podnikania a dosahovaní strategických cieľov.



Mario Fondati, Partner and Technology & Communications Practice Group Leader, Amrop Slovakia

T/F (+421-2) 5443 6001-4

E mario.fondati@amrop.sk

W www.amrop.sk



Amrop

Context
Driven
Executive
Search™



Executive Search

Board Advisory Services

**Management Assessment
& Human Capital Consulting**

www.amrop.sk



Amrop Slovakia, s.r.o.
Štefanovičova 12, 811 04 Bratislava, Slovak Republic
T/F (+421-2) 5443 6001-4 E slovakia@amrop.sk

www.jeneweinegroup.com

www.aesc.org

