

Computerworld

Nr. 8-9 • 28. August 2020



Fr. 20.- • € 20.- • www.computerworld.ch

500

**Die stärksten
ICT-Firmen
der Schweiz** 2020



Dätwyler Cabling Solutions-CEO

«Z Číny jsme velmi profitovali»

Dätwyler Cabling Solutions mohla v průběhu pandemie profitovat ze zkušeností Číny. Obchod trpěl jen velmi málo a nyní by mělo dojít k jeho masivnímu nárůstu, říká výkonný ředitel Johannes Müller.

→ ROZHOVOR: MARK SCHRÖDER, SNÍMKY: SAMUEL TRÜMPY

O OSOBĚ

Johannes Müller

Je již více než 16 let výkonným ředitelem firmy Dätwyler Cabling Solutions. Dříve pracoval na pozicích výkonného ředitele u Management-Beratung Brainforce nebo vedoucím divize v Kabelzubehörspezialisten Cellpack. Müller začal svou kariéru v roce 1985 jako software inženýr ve firmě Alcatel Schweiz. Tam se v průběhu 11 let vypracoval na pozici vedoucího Profit centra. Dnes 62letý Müller studoval elektrotechniku na ETH v Curychu.

Již více než 100 let vyrábí firma Dätwyler Kabel v Altdorfu. Mezitím oddělená firma Dätwyler Cabling Solutions zůstává věrná kantonu Uri – zde také probíhá výroba kabelů. Nicméně, výkonný ředitel Johannes Müller chce mnohé změnit. Kvůli tomu za posledních 16 let mnohé vyzkoušel a zavrhl, jiné věci otestoval a našel skrz ně cestu k úspěchu. Jak řekl v rozhovoru pro Computerworld, nový Dätwyler nebude dodávat pouze kabely pro zařízení z oblasti počítačové technologie, ale též kompletní infrastrukturu pro toto odvětví.

Computerworld: Pro Dätwyler Cabling Solutions budete právě novou pozici. Můžete nám jí pro-sím představit?

Johannes Müller: Nejdříve bych se chtěl krátce podívat do minulosti a vysvětlit, jaká byla naše výchozí pozice. Když jsem před 16lety začal pracovat u Dätwyleru, měla tehdejší divize «Dätwyler Cables» dohromady s jednou poradenskou firmou právě za sebou etapu nového nasměrování. Portfolio bylo zcela zredukováno na 4 produktové skupiny měděné datové kabely, kabely se skleněnými vlákny, bezpečnostní kabely a ploché výtahové kabely. Tímto jsme tehdy dosáhli okolo 98 procent našeho obrátu. Nicméně jsme si připsali též provozní ztráty. Jedna z příčin těchto ztrát byla byrokraticky nastavená firma s velkými režijními náklady za malý, vlastní, ale bohužel neziskový závod na výrobu skleněných vláken v západním Švýcarsku. Naši hlavní činnosti v prvních třech letech byla též přestavba: Z okolo 500 pozic na pracovišti v Altdorfu jsme museli zrušit asi 100 pozic a prodat závod na výrobu skleněných vláken, abychom minimalizovali naše ztrá-

ty. V roce 2006 jsme se dostali již do zelených čísel a tak jsme se mohli konečně zabývat myšlenkami o nové obchodní strategii.

Pouze s kabely – obzvláště na pracovišti ve Švýcarsku – bychom nebyli dlouhodobě konkurenceschopný. Dříve jsme usilovali a propagovali co největší kvalitu kabelů, což ale s ohledem na rostoucí standardizaci z dlouhodobého hlediska nemohlo fungovat. Nakonec jsme se rozhodli neexpandovat do nových odvětví a postupně rozšiřovat portfolio «nekabelových produktů», pro nabídnutí celkového řešení. Tímto jsme si mohli ponechat závod a mimo to se lépe starat o stávající a nové zákazníky. Mysleli jsme si, že riziko této volby je poměrně malé, což se zpočátku bohužel ukázalo jako chybný závěr.

CW: To zní docela jako pevná strategie. Proč hned na první pokus nefungovala?

Müller: Už v roce 2009 se nám líbila myšlenka nedodávat pouze produkty, ale poskytovat k nim kompletní služby. S myšlenkou projektů na klíč jsme byli průkopníky v této branži. Následně jsme koupili malou společnost, která se věnovala těmto věcem a též se zabývala těmito projekty. Prvním projektem byla obnova IT-infrastruktury všech velvyslanectví pro jeden z největších států Středního východu, který působí přibližně ve 120 zemích po celém světě. A tak jsme cestovali po celém světě, kdy jsme nejprve u klienta zhodnotili situaci, následně jsme společně se zákazníkem definovali nastavení a následně jsme nové systémy na klíč dodali, nainstalovali a zdokumentovali. Byl to velice náročný projekt, který otestoval naše hranice, ale u kterého jsme se též mnohé naučili. Nicméně



Johannes Müller řídí už 16 let obchod u Dätwyler Cabling Solutions

nebyla naše organizace k tomu úplně připravena, aby k prodeji kabelů také nabízela ještě další produkty a služby. Na počátku nám chyběli zdroje ke kontrole projektů, zajišťování zdrojů, stejně tak jako projektové řízení. Kromě toho jsme museli vyhodnocení a instalaci předat písemně místním partnerům – alespoň do míst, kde jsme neměli žádnou pobočku. Projekt byl nakonec z pohledu zákazníka úspěšně uzavřen – pouze naše profitabilita zůstala ještě k vylepšení.

Navzdory počátečním potížím jsme se pevně drželi naší strategie, což se nakonec ukázalo jako správné. Dnes totiž zákazníci nechtějí pracovat při výstavbě nového výrobního střediska s desítkami dodavatelů. Když dodavatel může najednou nabídnout kabely, regály, chlazení, zajistit proud, správné služby atd. máte pak o mnoho lepší vyjednávací pozici než pouhý výrobce kabelů.

CW: Měli jste u dalších projektů větší úspěch?

Müller: Ano, naprosto. Z důvodu nasbíraných zkušeností z projektu pro velvyslanectví jsme mohli výhodněji uzavřít mnoho dalších projektů. Zatímco u toho prvního byli naše «elitní jednotky» mnohokrát na cestách do různých míst, následně začali též další zaměstnanci Dätwyleru a naši certifikovaní partneři přijímat nové objednávky. Tímto jsme později mohli dosáhnout dobré profitability v některých regionech.

CW: Následně nestálo růstu nic v cestě.

Müller: Teoreticky ne. Nicméně přicházeli v průběhu změny strategie stále neočekávané překážky. Zatímco nám světová finanční krize v roce 2007/2008 moc

ztrát nepřinesla, tak měnová krize v roce 2011 byla pro nás velký úder. Toho času jsme dělali 60 procent našeho obratu v Evropě. Když se frank dostal téměř na stejnou úroveň, tak nám to udělalo čáru přes rozpočet. Museli jsme rychle jednat. Části výroby (asi 100 pracovních míst) byly v průběhu roku přemístěny, abychom mohli dodávat za konkurenčně schopné ceny. Přemístili jsme polovinu kabelové výroby do Česka a druhou do Číny. V roce 2015 se euro opět propadlo proti franku, načež jsme přemístili hlavní část naší logistiky z Altdorfu do Frankfurtu n. M. a tam jsme zřídili naše nové evropské logistické centrum.

VÝZVY V ČÍNĚ

CW: Byl Dätwyler Cabling Solutions přítomný v Číně už před finanční krizí?

Müller: Ano, už v roce 1998 jsme v Číně otevřeli dva závody. V jedné továrně se kompletovaly výtahové kabely pro švýcarského zákazníka působícího v Číně a v druhé se vyráběli kabely pro asijský trh. Zároveň se kompletovaly kabely se oproti výrobnímu závodu dařilo, neboť ten měl od začátku problémy s profitabilitou. Taková byla situace, když jsem nastoupil do Dätwyleru v roce 2004.

Paralelně se změnami zde ve Švýcarsku jsme museli v Číně v prvopočátcích bojovat s problémy týkajícími se dodržování zásad. V naší výrobě se následně vynořily velké personální výzvy, které se nám ale podařilo vyřešit se dvěma přechodnými manažery. Jeden byl zodpovědný za zákazníky a partnery zatímco druhý se zaměřil na optimalizaci interních záležitostí. Nakonec se nám podařilo zachránit firmu a zajistit

naší existenci v Číně. Následně jsme nabrali čistě lokální vedení závodu a náš obchod začal prosperovat.

V roce 2012 se čínská vláda rozhodla, že v našem sídle v Pudongu u Šanghaje zřídí zákaznické centrum. Naše firma musela ustoupit. Rozhodli jsme se naše místa působení v Pudongu (výroba) a Suzhou (kompletace) rozpustit a na půl cesty mezi těmito místy vybudovat nový závod s tím, že udržíme co největší počet zaměstnanců. Nová továrna v Taicangu se stala novým sídlem v Číně.

CW: Podařilo se Vám udržet zaměstnance?

Müller: Ne, na počátku vůbec ne. Podařilo se nám sice úspěšně postavit na zelené louce podle časového plánu vysoce-moderní závod, ale podcenili jsme skutečnost, jak málo mobilní byli čínští zaměstnanci. Změna místa z Šanghaje respektive Suzhou do Taicangu se ukázala pro mnohé jako velký krok zpět, protože školy nebyly tak dobré, lékařské zabezpečení a nabídka volno časových aktivit byla též o mnoho horší. A tak nám zůstalo z bývalých asi 400 zaměstnanců asi třetina. Mu-

«Zaměstnanci v kabelové výrobě dnes přezkoumávají výrobní procesy»

Johannes Müller

seli jsme tedy na novém výrobním místě začít opět skoro úplně od začátku. Naštěstí to pro trh nemělo téměř žádný negativní dopad. Mezitím je naše "čínská sestra" velmi úspěšná a patří na čínském trhu každý rok k nejlepším společnostem v daném odvětví.

CW: Jak zapadá Čína do Vaší organizace?

Müller: Po úspěšných změnách a s tím spojenou restrukturalizací jsme nejprve promeškali dát Dätwyler Cabling Solutions klasickou a funkční organizaci. Nebyl to vhodný čas k optimální přeměně naší firemní strategie. Byli jsme příliš pomalý a naše rozhodnutí byla příliš zdoluhavá. Naše strategie, ale požadovala agilitu, místní přítomnost, rychlé jednání a být v blízkosti zákazníka.

Nakonec jsme se proto rozhodli pro rozdělení společnosti Dätwyler Cabling Solutions. Společnost byla rozdělena pro čtyři regiony: Evropa, Čína, Střední východ a pacifická část Asie. Každý region měl svého řídicího ředitele, který byl zodpovědný za operativní řízení svého regionu a za správné zapracování dohodnuté firemní strategie. Nově zde ještě byly globální funkce – jako zajišťování zdrojů, finance, personalistika nebo já jako výkonný ředitel. Jinak řečeno: Eliminovali jsme klasický přístup vedení společnosti a požadovali jsme od regionů více podnikavosti a vlastní zodpovědnosti. Tento přístup fungoval od začátku velmi dobře. Mezitím se vytvořil zdravý boj o to, který region bude úspěšnější. To přineslo do naší společnosti hodně dynamiky.

CW: Gratulace! Vypadá to tak, že jste udělali všechno dobře. Nicméně jste dál prodávali zejména kabelové systémy.

Müller: Přesně tak. Vizi, kde bychom pomocí našich řešení mohli postavit IT-infrastrukturu a například kompletně vybavené počítačové středisko se zajištěnými kompletními příslušnými službami, jsme byli ještě trochu vzdáleni. Nicméně jsme se nenechali zbavit odvahy a začali jsme cíleně zaměstnávat experty a specialisty z jiných oborů – jako např. v provozu, produkt managementu, ale také v oblastech inženýrství, R&D (výzkum a rozvoj) a projektového managementu. S tímto přístupem jsme si mohli osvojit důležité a nové kompetence a využít «Proof of Concept-zkouška konceptu», aby bylo zřejmé, že tento obchodní model opravdu také funguje.

CW: Jak se Vám podařilo dát zbylým zaměstnancům tu možnost, aby též navrhovali a prodávali IT-projekty infrastruktury a nebo dokonce vedli projekty na klíč?

Müller: Zde mluvíme o náročném, několikaletém transformačním procesu, který zahrnuje všechny funkce a zasahuje do všech regionů. Samozřejmě se to v tomto smyslu netýká úplně všech zaměstnanců. Pracovník pracující na stroji bude dál vyrábět kabely. Nicméně i on bude součástí nové kultury, bude zpochybňovat i optimalizovat nové procesy a tím přinese svůj příspěvek k úspěchu firmy. Úplně jinak to vypadá například u lidí v provozu. Ti musí znát mnoho nového o IT-infrastrukturu a vědět o jejím využití pro uspokojení potřeb zákazníka. Musí být ale též v pozici, aby dokázali jednat o komplexních projektech na C-úrovni. To je opravdová výzva.

ROZLOUČENÍ S «ELITNÍMI JEDNOTKAMI»

CW: Jak jste Vy a Vaši kolegové začali s tímto transformačním procesem?

Müller: Na jedné straně jsme měli vizi vybudovat a vyvinout IT-infrastrukturu pro naše zákazníky, tak aby se zákazníci mohli soustředit na svou hlavní činnost. Na druhou stranu jsme byli organizací, která se měla nejprve postupně přizpůsobit novým okolnostem. Otázka tedy byla, jak překleneme stav, který souvisel s naší budoucí vizí.

Dohromady s panem profesorem Seän Meehan z IMD Lausanne a jeho šesti MBA-absolventy jsme se před dvěma lety pustili do analýzy situace. V projektu šlo o to, abychom našli vizi interně a externě zpochybnili, pokud možné upravili a následně našli cestu, jak se stávající organizací dosáhnout cíle.

CW: K jakému výsledku experti došli?

Müller: Vize byla jak interně tak i externě velmi slibně přijata. Na cestě jsou stále ještě 3 hlavní výzvy: vnímání značky, Dätwyleru se musí podařit, aby jak na trhu tak i mezi vlastními zaměstnanci už nebyl vnímán jako firma zabývající se čistě výrobou kabelů. Za druhé se musí všichni zaměstnanci ztotožnit s touto vizí. Nestačí pouze, když se pouze «elitní jednotka» a nebo

vedení společnosti ztotožňuje s touto vizí. A nakonec za třetí musí být najmutí experti a interně zapracovaní, aby firma a obchod úspěšně fungovali.

Ke splnění těchto požadavků jsme vytvořili dohromady s IMD-experty tříletý transformační program s šesti paralelními pracovními týmy, který se v současnosti nachází ve fázi implementace.

Jeden z pracovních týmů se nazývá «Marketing». Nejde pouze o vnímání značky, ale též o naši přítomnost v sociálních médiích nebo studií aktuálních témat, ve kterých můžeme prokázat naše schopnosti a kompetence. Pro komunikaci s našimi zákazníky a partnery po celém světě jsme společně s jednou agenturou vytvořili «Messaging House – komunikační platformu». Cílem je – aby všichni obdrželi jednotnou a stálou komunikaci.

Další pracovní tým se nazývá «Interní komunikace»: Také zde používáme jako komunikační zdroj pro kontaktování zaměstnanců již dříve zmíněný Messaging House. Komunikace probíhá přes náš celosvětově dostupný Intranet. Kromě toho pravidelně pořádáme diskuze u kulatého stolu, workshopy a schůzky na radnici, abychom byli v co nejlepším kontaktu s danými skupinami.

CW: Je vzdělávání zaměstnanců řízeno pracovním týmem?

Müller: Systematické vzdělávání našich zaměstnanců je všeobecně zakotveno v DNA Dätwyleru. Nicméně jsme tématu vzdělání v pracovním týmu «Schopnosti» přiložili zvláštní význam. Pořádali jsme interní školení stejně tak jako workshopy a zavedli jsme online studium. Dodatečně jsme zaměstnali nové pracovníky z jiných sektorů. Přináší to s sebou nové úhly pohledů, které se nezaměřují výhradně na IT-sítové systémy, nýbrž i například na počítačová centra včetně chlazení či dodávky elektřiny. Tito specialisté přitahují další experty, kteří s sebou přináší další perspektivu a posouvají dál hranice našich schopností.

POUČENÍ Z OMEZENÍ

CW: Pracovní síly jsou všeobecně těžké k získání. Co podnikne Dätwyler?

Müller: Dätwyler poskytne vzdělání pro výrobní místo v kantonu Uri každoročně 50 až 60 učňům. Po ukončení vzdělání se vždy pokoušíme převzít tolik absolventů kolik je to jen možné. Kromě toho spolupracujeme s vysokými školami v Lausanne a Curychu, abychom i odsud pro nás získali absolventy. Nově je «hodnocení zaměstnavatele» velmi důležitý faktor. Aktivně komunikujeme a informujeme, že máme v nabídce atraktivní pracovní místa a možnosti dalšího vzdělávání.

Velkou výhodou je to, že kromě Švýcarska máme ještě další stanoviště. Tím se usnadňuje nábor zejména zkušených pracovních sil. Tímto jsme mohli zaměstnat experty v Evropě, Číně, Středním východě a pacifické části Asie, kteří nemuseli bezpodmínečně kvůli práci měnit své bydliště. Tím z toho vyplynula další výhoda pro Dätwyler a naše zákazníky, neboť tím zajišťujeme implementaci strategie nezbytných kompetencí přímo na místě.



Johannes Müller spustil transformační program v rámci Dätwyler Cabling Solutions

CW: Zůstaňte ještě krátce u zaměstnanců: Dätwyler společnost zavedla SuccessFactors a SAP S/4Hana. Platí toto též pro Dätwyler Cabling Solutions?

Müller: Ano, používáme též koncernové IT-aplikace. SuccessFactors k tomu též patří. Jsem velmi spokojený s řešením. Nabízí zejména pro potřeby decentralizované organizace mnoho užitečných funkcí, které nám velmi usnadňují práci. Kromě toho jsme nasadili moderní nástroje pro komunikaci a spolupráci: SharePoint, Skype for Business, Microsoft Teams s částečně Zoom.

CW: Pomohla Vám IT-infrastruktura, když jste ze dne na noc museli kvůli korona pandemii pracovat z domova?

Müller: Ano, decentralizovaná IT a digitální nástroje byly velkou pomocí pro rychlou reakci na vzniklou situaci. Pro mě byly nicméně podstatnější změny běžného obchodního charakteru: s jakou samozřejmostí jsem v předešlém týdnu mohl letět do Číny a na zpáteční cestě jsem se mohl na krátko zastavit v Emirátech. Tento týden jsem měl jet na IMD Lausanne a ležet na schůzku do Čech. Díky skvělé IT-infrastruktuře jsem se nicméně mohl zúčastnit všech schůzek – aťkoliv jsem na začátku pandemie měl sportovní úraz. Nám všem bylo za určitou dobu naprosto jasné, jak moc jsme mezitím závislí na efektivní a výkonné IT-infrastruktuře.

CW: Čína měla náskok v průběhu omezení. Mohla švýcarská společnost z tohoto ponaučení profitovat?

Müller: Před oslavou nového roku v Číně jsem se uprostřed ledna ještě zúčastnil několika návštěv u zákazníků, schůzky na radnici a workshopu v Šanghaji a Taicangu. Teprve po příletu domů jsem se dozvěděl o koronaviru. Od této chvíle šlo vše velmi rychle. Zaměstnanci v Číně jsou zvyklí bezodkladně a do puntíku plnit příkazy. Když se řekne, že se ve firmě ÖV musí nosit maska, pak budou všichni Číňané nosit masku. Když se řekne, že každý zůstane doma, tak každý zůstane doma, tečka. Všechno ostatní by mělo neblahé následky – možná též v soukromém sektoru. Tato disciplína měla v průběhu omezení tu výhodu že

O FIRMĚ

Dätwyler Cabling Solutions

Jako bývalá, na burze zapsaná, divize Dätwyler Holding je od roku 2012 nezávislou společností ve vlastnictví Pema Holding (Pema znamená Peter und Max Dätwyler). Co začalo v roce 1915 výrobou elektrických hliníkových luceren, je dnes moderním výrobcem měděných, sklo-vláknových, bezpečnostních a výtahových kabelů.

Mezitím rozšířil Dätwyler své portfolio a nabízí kompletní řešení pro IT-infrastrukturu a počítačová střediska. V hlavním sídle v Altdorfu (UR) a pobočkám v Číně, EU, Středním východu a jihovýchodní Ásii zaměstnává více než 1000 zaměstnanců.

www.cabling.dätwyler.com

všichni naši zaměstnanci se striktně drželi nařízení. Sice se toho v závodě v únoru moc neodehrálo, ale nikdo též nebyl zbytečně ohrožen. Neměli jsme jediný nahlášený případ, že by byl někdo nakažen koronavirem. A tak jsme mohli na konci března opět naplno vyrábět a uzavírat nové obchody. Od dubna jede závod opět v normálním provozu.

Ze zkušeností z Číny mohli enormně profitovat naše 3 místa v Evropě a to v Altdorfu, Děčíně a Frankfurtu nad Mohanem. Ve všech pobočkách jsme též vytvořili týmy proti pandemii a zavedli pravidla pro držení odstupu a nošení roušek, a kde to bylo jen trochu možné, tam jsme nechali část zaměstnanců pracovat z domova. Bohužel i u nás bylo několik případů nákazy. Náš proti-pandemický tým odvedl skvělou práci, takže situace byla za krátko pod kontrolou. Nicméně se obchod v době krize držel poměrně dobře.

CW: V průběhu omezení i Dätwyler profitoval z Cloudové technologie – z části využívané ze švýcarského počítačového střediska. To jste si sami vybavili tyto zařízení?

Müller: Požíváme velká počítačová střediska a celosvětově profitujeme z Cloud-služeb. Jako potenciální zákazníci nestojí provozovatelé velkých počítačových středisek v hledáčku. Samozřejmě dodáváme komponenty jako například kabeláž.

Naší cílovou skupinou jsou projekty na klíč s menšími počítačovými středisky u komerčních a nebo vládních organizací-přednostně na mnoha místech v zahraničí. Zde můžeme cíleně nabídnout našim zákazníkům individuální projektová řešení plánování od dodání, instalaci až po údržbu.

Počítačová střediska pro EDGE COMPUTING

CW: Rostoucím trhem pro Dätwyler je Edge Computing. Jaké projekty jste už realizovali?

Müller: Většinou se nyní jedná o mezinárodní projekty. Například můžeme pro jednu velkou čínskou cestovní kancelář implementovat novou IT-infrastrukturu včetně počítačového střediska. Společnost provozuje ve svém sídle své vlastní, velké počítačové středisko, ve kterém jsme vylepšili systémy. Nyní připravujeme zavedení mini-počítačových středisek ve více než stovce cestovních pobočkách na čínské pevnině a též v zahraničí.

Na Středním východě jsme například instalovali «digitální krávu». Státní zpracovatel mléka jednoho sultána provozuje obrovskou farmu s dobyt看em. Zdejší zařízení je vysoce digitalizováno – od krmení, přes monitorování kravin až po kontrolu kvality mléčných výrobků. Zde Dätwyler vybudoval infrastrukturu i s centrálním počítačovým centrem a dalšími mini-počítačovými centry napříč celým areálem.

CW: Máte též projekt ve Švýcarsku?

Müller: Ano, samozřejmě. Pracujeme na mnoha projektech tohoto typu, dokonce též u Dätwyler Cabling Solutions. Zde jsme dohromady s jedním švýcarským poskytovatelem telekomunikací zavedli pilotní výstav-



Výkonný ředitel Dätwyler-Cabling Johannes Müller chce dodatečně rozšířit portfolio o Edge Computing

bu «Industrie 4.0». K tomu jsme ještě vytvořili síť pro výrobní zařízení a postupně posbírali živá data. K tomu jsme v Altdorfu a podobným způsobem v Taicangu instalovali mikro - a mini-data centrum, která zpracují a lokálně uloží informace v opravdovém čase. Tyto data se mohou využít pro analýzy a nebo také pro plánovanou údržbu strojů. Když se jedno zařízení odchýlí od oblasti tolerance, nemělo by pak ještě několik dalších minut vyrábět. Takové kabely by potom navýšili počet vyrobených zmetků.

Výrobní stroje a mini-data centrum jsou vybaveny 5G-mobilní sítí. Přes «Network Slicing» je garantovaná vysoká šířka frekvenčního pásma – jak ve fabrikách tak i mimo ně při připojení k úložišti Cloud. Ale i když samotné spojení s úložitelem Cloud z nějakého důvodu není k dispozici, mohou být data dále na lokálních mini-výpočetních centrech vyhodnocena a zabezpečení podniku a provozu bude dál zajištěno.

CW: Změny nebo transformační projekty jako ten právě probíhající u Dätwyler Cabling Solutions se táhnou napříč Vaším životem. Je to Váš koníček?

Müller: Za prvé si myslím, že na projekty na klíč je často nahlíženo pouze z jedné strany. Přitom nejde pouze o narušení stávajících struktur a nové nastavení organizace, které jsou často spojovány se snižováním nákladů a počtu zaměstnanců. Pro mě je změna též nuceně spojena s novým vybavením, se kterým může být zabezpečena budoucnost firmy. Náročné je to v případě, kdy pro stávající, ale také pro nové obchody musí být hledány a nalezeny perspektivní potenciály a s tím spojené nové struktury. Tato část změny a práce s lidmi založená na důvěře mi přinesla hodně radosti. V případě Dätwyler Cabling Solutions jsem již dříve viděl potenciál a tak jsem ho dohromady s mými vedoucími týmy s plnou energií a vervou chopil. Do dnes jsem toho nikdy nelitoval!

Zdroj / vydáno v:

Computerworld (Švýcarsko) číslo. 8-9, 28. srpna 2020