



**Zmenšením sme narástli, alebo oddelením
dobýjame trh úspešnejšie**

19/10/2022



Zmena Industry

we are wienerberger

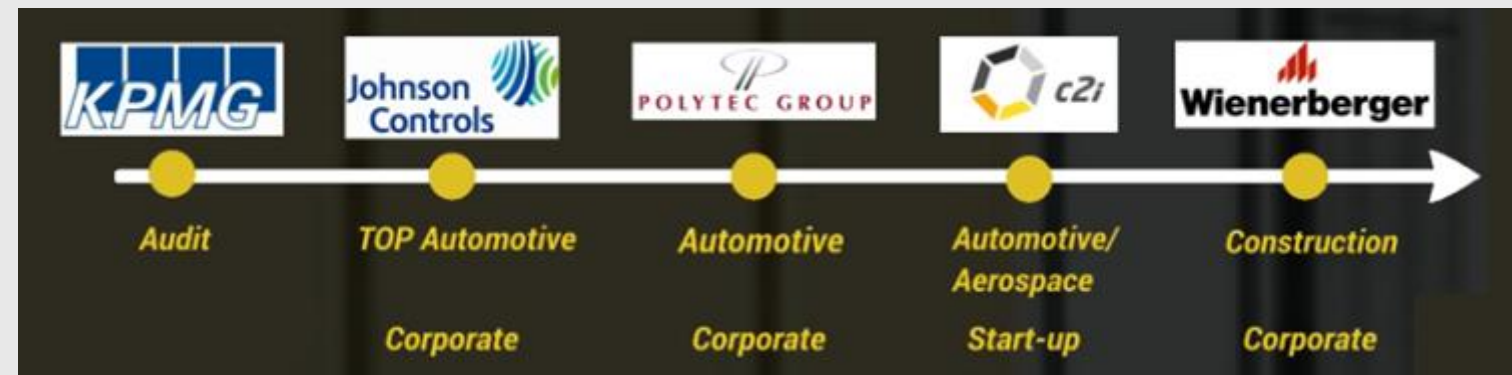
■ Kto som? – Miroslav Cino

Absolvent Strojníckej fakulty Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, po ukončení štúdia leteckého inžiniera.

■ Zmena industry: z “AUTA” do “BAGRA”

	HI - TECH	Tradícia
PRODUKT		
VÝROBA		
INOVÁCIE		
PROCESY		
MANAGEMENT		


Wienerberger




Wienerberger



Challenges

we are wienerberger

- Zdĺhavý change management
- Kľúčové kompetencie na HQ, príp. v susedných krajinách
- Len interný benchmark, v rámci skupiny
- Lokálna znalosť
- Czechoslovakia efekt
- Outsourcovaný celý **Back-office CZ**
(Procurement, HR, IT, Finance, Legal)

Spôsob ako dôjsť k riešeniu

	1	2	3	4	5
1		+	++	-	-
2	-		-		++
3	-	++		+	
4	++	-			++
5	+	+	-	++	

- “Cross impact” prístup
- Lokálna znalosť - preferencia
- Osamostatnené vedenie - decision body
- Interný assessment teamu – potenciál, bez transformačných zručností

Implementácia

1. Lokálny management
2. Stakeholder management

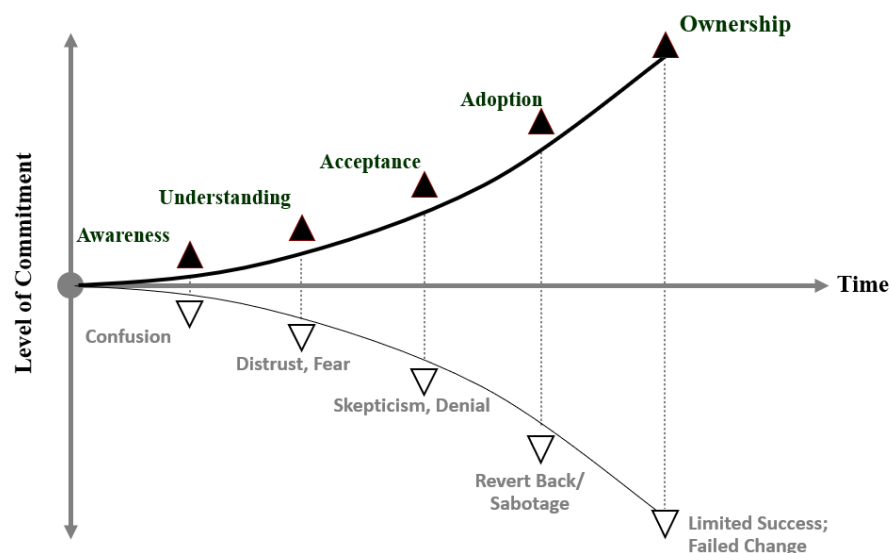
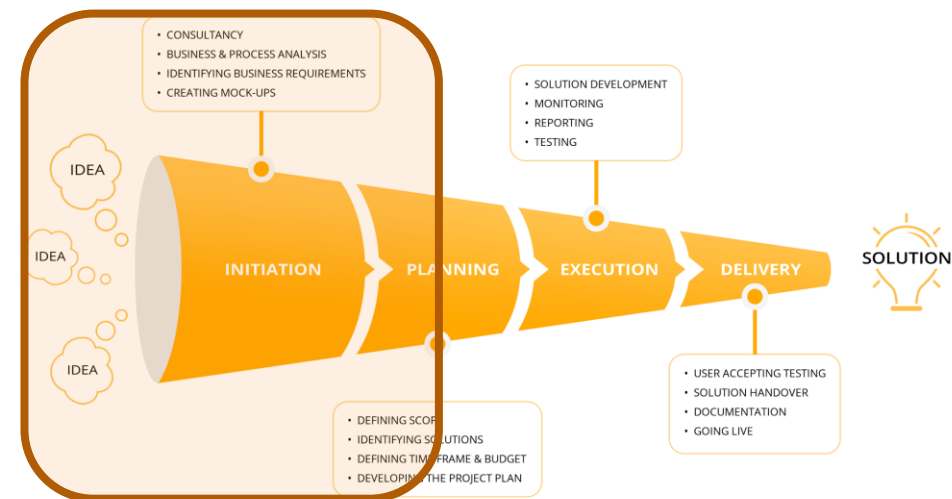
- HQ
- lokálny management
- external partners
- employees

3. Sense of urgency

4. Získanie si kreditability

- high-level business case (rule of thumb)
- benchmarking
- commitment
- pilot project proof

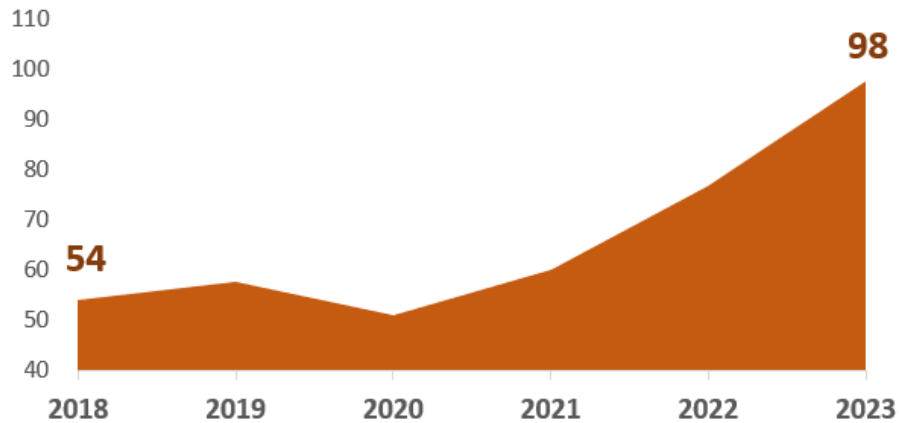
5. Komunikácia (s porozumením, feedback loop)



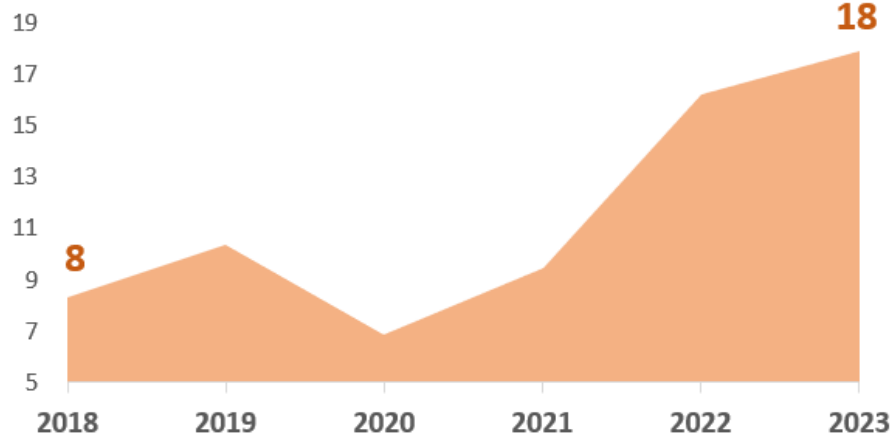
Výsledok

we are wienerberger

Tržby (M€)



EBITDA (M€)



■ Back-office transition

- 2020: Procurement
- 2021: HR, IT
- 2022: Finance, Legal
- SK only

■ Tržby

■ EBITDA

■ HR: headcount navýšenie

■ HR: prevzatie kľúčových kompetencií

Take aways

we are wienerberger



1. Zanalyzovať či **rozdeľovať** ($4:2=1$) **alebo** **fúzovať** ($1+1=3$)
2. Cross-impact
3. **Vytrvalosť** (výsledok neprichádza ihneď)
4. **Húževnatosť** / **disciplína** (nový šéf – noví ľudia, nie vždy)

Robiť správne veci správne

Ďakujem!




Wienerberger

we are wienerberger

Semmelrock
stein+design®

 **Porothers**

 **Tondach**

 **Terca**