

Tatra Trucks hledá nové cesty

Společnost **TATRA TRUCKS a.s.** je dlouhodobě vnímána jako tradiční český výrobce spolehlivých nákladních automobilů, nicméně ani bohatá historie a dobrá pověst nejsou v současné silné konkurenci automatickou zárukou úspěchu. O tom, co obnáší práce krizového manažera a jak se „uzdravují“ velké společnosti, jsme si v rozhovoru pro Reportáže z průmyslu povídali s **Petrem Karáskem** (viz foto).



Rok 2018 se, co se týče hospodářského výsledku, nevyvíjel podle představ akcionářů. Rok 2017 přitom patřil z hlediska objemových výsledků k novodobě nejúspěšnějším. Co bylo příčinou tak velkého propadu?

Odpověď na vaši otázku musím začít trochu zeširoka. Metoda mé práce krizového manažera hodně čerpá ze zkušeností z lékařského prostředí – jednoduše porovnává léčení firem s určitými etapami léčení lidí. Ta „horká“ fáze krizového řízení má analogii v urgentní

medicině, což je obor medicíny, který se zabývá akutními, život ohrožujícími stavy bezprostředně po těžkých úrazech nebo kólapsech. Pokud se v této fázi podaří pacienta stabilizovat, přechází zpravidla do odborné péče specialistů na konkrétní zdravotní problém. Další fází je přesun do domácí péče s občasnou kontrolou lékaře a rehabilitace. Teprve v této poslední fázi nabývá organismus postupně pokud možno zase svých předešlých schopností a sil. Všichni víme, že léčení vyžaduje čas a trpělivost, nic se nedá uspěchat. Tuto zkušenost máme většinou už z dětství, ▶

► kdy urychlený návrat do plného zatížení po nedoléčené chřipce či angíně znamenal riziko, že se problémy vrátí a jejich opětovná léčba bude delší a složitější.

Úplně stejně je tomu u firem a nejinak tomu bylo u společnosti Tatra Trucks. Stabilizace základních vitálních funkcí podniku se v letech 2013–2015 podařila, firma byla připravená i na pozvolný růst, během kterého bylo třeba, aby si nové způsoby práce a nové procesy dostatečně sedly, byly doladěny a aby si i lidé navykli pracovat v nových podmínkách, novém režimu. Byť z podniku vyjížděla na první pohled skoro stejná auta, například se kompletně a radikálně změnil způsob plánování a průchodu zakázek. Principy systému jakosti a kontrolingový pohled na zakázky i veškeré činnosti firmy si vynucovaly větší respekt k dodržování nastavených vnitřních pravidel práce.

Koncem roku 2015 předal náš krizový tým firmu vlastníkům k „běžnému provozu“ i s určitými doporučeními, která byla hodně podobná tomu, co říkají lékaři při propouštění pacienta z nemocnice. Tedy zatěžovat organismus postupně a s rozumem, dodržovat pravidla a principy nastavené při „léčbě“ a nechtít okamžitý skokový kvantitativní růst. Ostatně už ve druhém roku restrukturalizace, tedy v roce 2015, docílila firma solidních ekonomických výsledků.

Bohužel v představenstvu zřejmě převážil názor, že problémy už jsou definitivně pryč a není třeba nikoho šetřit, a byly stanoveny velmi ambiciózní kvantitativní úkoly. Nabírali se masivně zaměstnanci, nakupovaly zásoby, aby se splnila stanovená objemová

„čísla“, začalo se vyrábět i na sklad (což bylo v příkrém rozporu s předtím implementovanou strategií vysoce specializované individuální výroby na zakázku). Realizace zakázek má určitý časový průběh, a proto měl rok 2017 z vnějšího pohledu dobré výsledky, nicméně organismus firmy uvnitř už nepracoval v rozumném režimu. S výmluvou na nutnost splnění kvantitativních úkolů „za každou cenu“ se přestala dodržovat nastolená pravidla a doporučení, což se projevilo rozpadem nastaveného vnitřního systému spolupráce, a situace v polovině roku 2017 už začala být složitou. Tím byly již dopředu ovlivněny výsledky hlavně roku 2018.

Ale výsledek za první pololetí 2019 naznačuje, že letos bude Tatra Trucks úspěšná. Dá se už s předstihem říct, že se podaří naplnit stanovené cíle?

Musím ocenit, že to byli oba majitelé, kteří si na konci roku 2017 uvědomili, že by se situace mohla stát zase kritickou, a požádali náš tým o další spolupráci. Tedy pokud budu pokračovat v uvedeném příoměru k medicíně, pacient byl během počátku roku 2018 podroben poměrně důkladnému kontrolnímu vyšetření a společně s vlastníky jsme zahájili v polovině roku první kroky k návratu do žádoucího stavu. Začal pravidelně pracovat řídicí výbor vlastníků a zjednodušil se systém korporátního řízení, byl založen strategický poradní sbor a zrealnily se cíle. Vlastníci si vybrali nového ředitele. Nicméně bohužel v den svého uvedení do funkce si nástup rozmyslel, a proto jsem se naprosto neplánovaně ocitl opět ve funkci interim generálního ředitele po dobu, než byl vybrán a do funkce uveden nový výkonný ředitel. Během prvního pololetí ►



► roku 2019 byly do života firmy navraceny pravidla a principy nastavené a osvědčené v letech 2014–2015 a firma se postupně zase stabilizovala ve většině svých funkcí. Výsledky za první pololetí už signalizují tuto stabilizaci a jsou vesměs nadějně. Dohánění některých termínových skluzů v technické přípravě zakázek však ale bude ještě pár měsíců trvat.

Velkým problémem let 2017–2018 byla například kumulace expedice vozidel do posledních dnů každého měsíce, samozřejmě s negativními dopady na vyčerpání lidí, z toho vyplývajícím stresem, rizikem nekvality apod. Bohužel jakýmkoliv běžnými opatřeními včetně pozitivní motivace nebylo možné se tohoto jevu zbavit. Měsíční rytmus plánování dělal prostě Tatře velký problém. Tak jsme nakonec měsíce zrušili. Plánuje se a vyhodnocuje po týdnech. Problém se postupně zmenšuje.

Podobně tomu bylo u ročního plánování. Byly stanoveny pevné roční cíle, které byly rozpočteny do jednotlivých měsíců. Pokud se na začátku roku nepodařilo adekvátní část plánu splnit, rozdíl se rozpočetl mezi zbývajícím měsícem do konce roku a o to se následující měsíční cíle navýšily. Jenže se třeba ani další měsíc nepodařilo splnit plán, proto se měsíční plány na zbytek roku opět navýšily. Samo o sobě by to mohlo vypadat jako hra s čísly, ale ono to má i praktické dopady. Když zvýšíte měsíční plán, musíte zvýšit kapacitu výroby, přijmout lidi, navýšit zásoby, což vše stojí peníze. Ale pokud plán

není splněn i v prodeji a inkasu, tak tato mobilizace zdrojů, které nejsou využity a přetaveny ve výnosy, stojí jen zbytečné náklady a zhoršuje se tím ekonomický výsledek firmy. Protože se ukázalo, že toto plánování na fixní roční cíle dělá v případě volatilního trhu zakázek v segmentu, kde se Tatra Trucks pohybuje, velký problém, opět jsme použili selský rozum. Když něco dělá problém a nemůžu to jednoduše změnit, tak to zruším. Proto jsme zrušili klasické roční pevné plány a nahradili je tzv. „budget floatingem“, tedy plovoucím plánem, který se dělá kvartálně vždy na čtyři následující kvartály po sobě, a to ještě ve třech verzích, mezi kterými je možné snadněji „přepínat“. Tím se může lépe a pružněji reagovat na výkyvy zakázek směrem nahoru i dolů, což je zejména v zakázkách do obranného průmyslu běžná situace. Tím lze také lépe a efektivněji plánovat nákladovou stránku přípravy na výrobu.

Oba nástroje samozřejmě nejsou samospatitelné a jejich přínosy se projevují po implementaci postupně, ale chtěl jsem je uvést jen jako příklady toho, jak jsme při řešení situace postupovali. Když se vrátím k otázce – cílem tedy nyní není za každou cenu splnit stanovené kvantitativní úkoly, ale neustále vyladovat efektivní fungování firmy tak, aby v jakékoliv situaci na trhu mohla generovat zajímavé kvalitativní výsledky. Kvalitativním výsledkem je i ziskovost, a to bez zásadního ohledu na objem, který firmou pro dosažení této ziskovosti projde. U specializované zakázkové výroby to je, na rozdíl od hromadné výroby založené primárně na objemech, docela možné.



V minulých letech investovala Tatra Trucks především do modernizace výroby. Do jakých oblastí budou směřovat další investice?

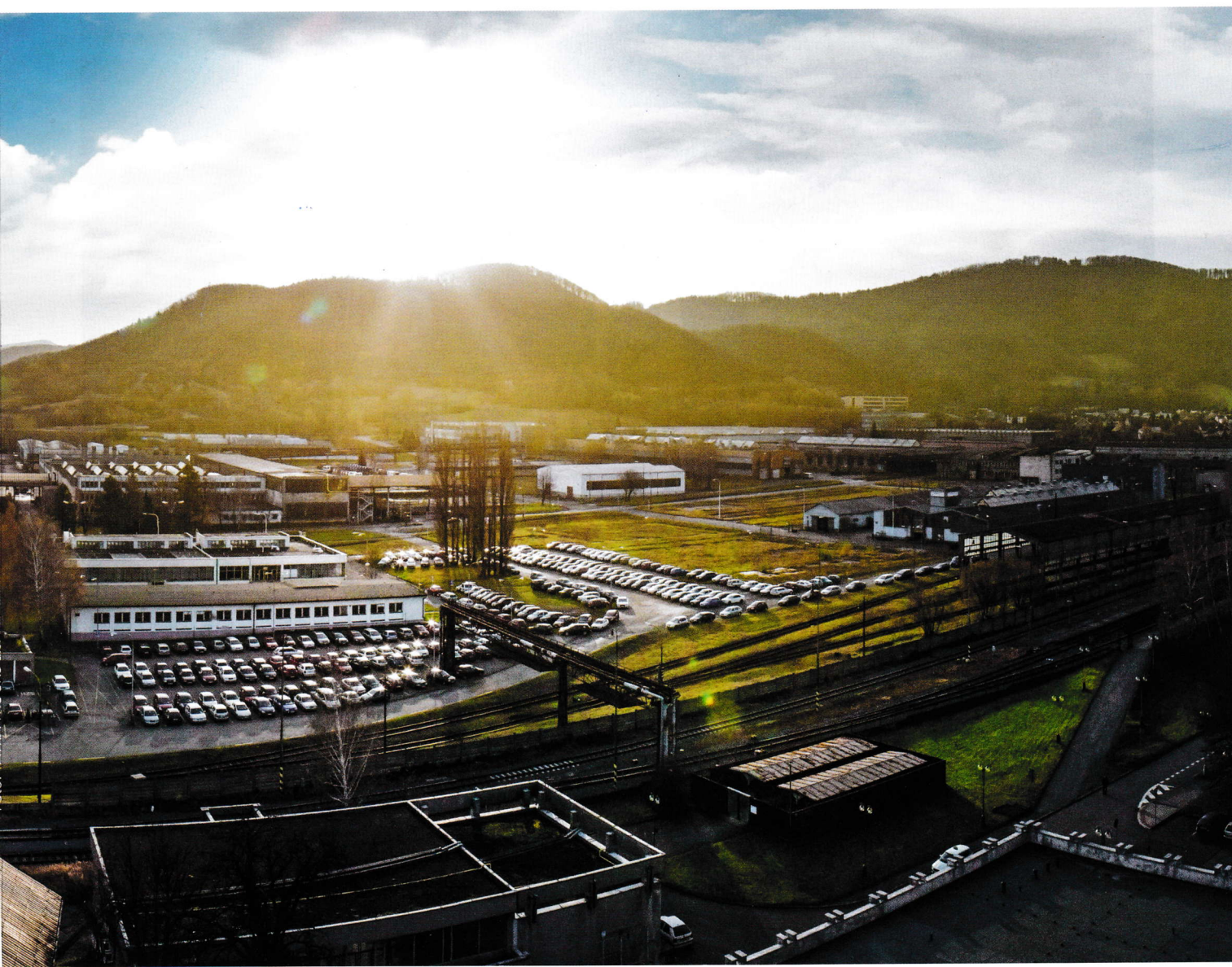
To hodně souvisí s předešlou odpovědí. Jako nejpotřebnější vidím já osobně investice do rozvoje lidí, protože strategie založená na přípravě a výrobě specifických řešení pro individuální přání uživatelů je postavena logicky na schopnostech lidí. Ukázalo se, že zejména organizace práce v technické přípravě zakázek byla hodně podceňována, a proto je třeba do této oblasti investovat prioritně. Ostatně kolega krizový interim manažer Václav Korcan z našeho týmu, který v Tatre Trucks ještě nějakou dobu dokončuje práci, se oblastí řízení a organizace práce technického týmu zabývá velmi intenzivně. Z toho tedy vyplývá, že druhou prioritou v investicích jsou procesy. Významnou prioritu musí mít i poprodejní služby, které z pozice interim manažerky dává znovu do pořádku Iva Hovadová. Pak jde samozřejmě i o další nové stroje a zařízení či postupnou obnovu historicky zanedbané infrastruktury, jako jsou rozvody vody, tepla, chladu apod.

Je Tatra Trucks závislá zejména na armádních zakázkách?

Stručně by bylo možné říct, že tomu tak zcela není. Dokonce se domnívám, že by to bylo ze strategického pohledu velmi ►



Tatra je svým založením hodně technicky kreativní firma, a proto je třeba tuto schopnost využít, od koule na noze se odstříhnout a hledět a jít směrem vpřed k budoucnosti.



► riskantní. Naopak Tatra má výhodu v tom, že může nabízet s velkou vývojovou i výrobní synergií řešení pro různé segmenty i mimo oblast obranného sektoru, tedy pro složky záchranných systémů včetně hasičů, pro lesní hospodářství, těžbu plynu a ropy či jiných nerostů, pro údržbu a úklid komunikací i pro klasické zemní a stavební práce. Obranné zakázky mají jedno velké specifikum. Zpravidla se nejedná o nákup jednoho či dvou vozů, ale o několik desítek až třeba stovky vozů, ale tyto zakázky se připravují i několik let, výběrová řízení jsou často opakována, rozporována, odkládán podpis smlouvy, řeší se financování, ale v případě vstupu kontraktu v platnost pak odběratelé vyžadují dodání většinou velmi rychle pod velkými sankcemi, a to bez ohledu na to, zda se třeba v jeden okamžik ve firmě sejde i několik takových zakázek najednou, které není ani teoreticky reálné vyrobit současně. Na druhou stranu jsou i období, kdy je hodně projektů připraveno, ale začít s výrobou ani jednoho se nedá, protože třeba někdo z konkurentů podal proti výsledku tendru protest nebo se čeká na otevření akreditivu. Kdyby v takovémto případě neměla Tatra i zakázky z jiných segmentů, asi by musela na určitou dobu zastavit provoz se všemi důsledky.

Připomínáme si sto let od doby, kdy se na nákladních vozech NW-TL4 poprvé objevila značka Tatra. Společnost TATRA

TRUCKS a.s. se rozhodla podpořit i expedici Tatra kolem světa 2, která navazuje na obdobnou výpravu z konce osmdesátých let minulého století. Jak se odráží úspěšná a bohatá minulost na současnosti Tatry?

Za sebe si dovolím trochu kontroverzní odpověď. Pro Tatra a tatrováky je tato bohatá historie velmi svazující. Je to taková koule na noze. Sama o sobě je sice hezká a příjemná, ukotvující vás k danému místu v oné historii, ale je omezující pro pohyb směrem vpřed. Historií se bohužel žít nedá. Člověk i podnik musí neustále tvořit něco nového, postupovat dál, hledat jiné cesty a způsoby práce. Jakmile se i v přemýšlení obrací jen směrem dozadu, připravuje se tím o prostor vymýšlet nové, neotřelé a třeba i hodně futuristické nápady. Kdyby takto postupovaly generace tatrováků před třeba těmi zhruba sto lety, tak by se v Kopřivnici stále mohly vyrábět jen kočáry. Paradoxně je Tatra nejvíce hrdá na technické koncepty z doby, kdy ostatní konkurenti nad tatrováckými řešeními jen kroutili nevěřičně hlavou. Jenže doba postoupila a konkurence je zase někde dál. Proto je třeba opustit i historická dogmata a popustit trochu uzdu fantazii. To neznamená zavrhnout dobrá řešení, ale neustále hledat nová řešení, postupy a nápady. Tatra je svým založením hodně technicky kreativní firma, a proto je třeba tuto schopnost využít, od koule na noze se odстриhnout a hledět a jít směrem vpřed k budoucnosti. ■

