

Léčitel firem

Petr Karásek na sebe upozornil záchrannou misí v kopřivnické Tatře, která se topila v potížích. Dokonce hned dvakrát. Jak na to vzpomíná?

Původně konstruktér podvozků ve vysokomýtské Karose Petr Karásek dnes dělá práci „interim“ manažera - člověka, který poskytuje firmě v potížích komplexní službu záchrany. Na dobu určitou se stane součástí řídicího týmu, a jakmile splní svůj úkol, jeho mise končí.

Petr Karásek se podílel na záchraně části plzeňské Škodovky nebo kopřivnické Tatry. Přednáší krizové řízení, domluví se třemi cizími jazyky a má řídičské oprávnění na všechny kategorie vozidel, vždýť s autobusy a nákladáky najezdil ve vývoji tisíce kilometrů. Dokonce počátkem 90. let dovezl do Česka první filtr pevných částic, ačkoliv se tehdy ještě neujal a předběhl dobu. Jako technik staré věci nevyhazuje, nýbrž opravuje. A pak je neprodává, ale nechává v rodině. Proto jezdí sedmiletým Audi A5 Sportback 3.0 TDI s 280 000 km na počítadle, které pořád dobře slouží, a ještě ho nehodlá měnit.

► Jak se z konstruktéra podvozků stane vrcholový manažer?

Shodou náhod, když mě oslovili před devatenácti lety z plzeňské Škodovky. Tam jsem spadl rovnýma nohama do krizového řízení a od té doby se v něm pohybuji.

► Podobně jste se loni objevil na pár měsíců znovu ve vedení kopřivnické Tatry?

Bylo to zcela neplánovaně. První záchrannou misí jsem absolvoval v letech 2013 až 2015. Loni se Tatra dostala opět do potíží, oslovili mě tedy majitelé s žádostí o radu. V den, kdy měl nastoupit nový ředitel, si to rozmyslel. A když už pracovníci stáli na hale, uvedli mě majitelé na možná tři měsíce. Nakonec to bylo měsíců sedm. Byl jsem pyšný na opětovně příznivé přijetí tatrováky, přestože se nezavděčíte všem.

► Prý vás v roce 2013 majitelé oslovili proto, že jste je veřejně kritizoval?

Tehdy jsem publikoval v novinách kritický názor ohledně budoucnosti Tatry, který byl pro nové vlastníky Tatry nepřijemný. Tři čtyři měsíce po koupi se

Ing. Petr Karásek LL.M., MBA

- Narozen 1964
- Vzdělání na strojní fakultě VUT Brno, MBA na Sheffield Hallam University a postgraduálně korporátní, obchodní a pracovní právo na Právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně.
- Začínal jako konstruktér podvozků autobusů v Karose Vysoké Mýto, odcházel jako obchodní ředitel

- Od roku 2001 pracuje jako krizový manažer například ve společnostech Škoda Transportation, AWELD či DISA
- V letech 2013 až 2015 a od podzimu 2018 do června 2019 řídil společnost Tatra Trucks
- Viceprezident České asociace interim managementu
- Poradce prezidenta Sdružení automobilového průmyslu ČR
- Člen Rady vlády České republiky pro bezpečnost silničního provozu
- Ženatý, dvě děti



snažili Tatru řídit sami a nakonec jsme se potkali.

► Byl jste známý kritikou rozbuřené infrastruktury a byrokracie ve fabrice. Jak jste s tím bojoval?

Museli jsme vymyslet jiný obchodní model, Tatra byla vždy zaměřena na kvantitu. Dnešní svět užitekových vozidel je zaplněný převisem nabídky nad poptávkou. V Evropě je oligopol pěti šesti silných výrobců, kteří si brání svou doménu. Těžko třeba Mercedesu urvete nějaký segment. Nízkou cenu zkoušeli Číňané, a zatím jim to nevyšlo. Vytvořil jsem proto tým lidí z autobranže, který přemýšlel, co s tím. Vzešla z toho teorie tržního výklenkáře, který se zaměřuje na specifické požadavky. Princip je, že se auta nebudou dělat na sklad, ale individuálně zákazníkovi na tělo a využijí se typické přednosti, například čím víc náprav, tím víc tatra! Velcí výrobci totiž zadávají nezávislým úpravcům, kde se předělávají již hotová auta z linky. Zatímco my to umíme přímo na ní.

► Proč se to po vašem odchodu před lety zase pokazilo a výsledky šly dolů?

Začala se hromadně dělat auta na sklad s tím, že se pak prodají. Jenže zhromadněním exkluzivní zboží ztrácí svoji výjimečnou hodnotu. Řešením je modularita. Tedy skládáčka jako lego, které má kompatibilní prvky.

► Jak vás vnímali továrníci, když jste tam přišel jako cizí?

Lidé si mě museli vyzkoušet. Ale vztah byl zřejmě dobrý, často chodím po výrobě. Rád se tam zastavím a popovídám si s lidmi. Ale měl byste se zeptat spíš tatrováků.

► Ptal jsem se. Znáte pojem „zahrádky“ pro dobu, kdy se v době sklízě zpomalí produktivita zaměstnanců?

Samozřejmě. Mám obrovskou výhodu, že jsem vzešel z podobného prostředí. Karosa žila ve stejném rytmu. Fenomén kovozemědělství tam fungoval. Jakmile nastaly zemědělské lhůty, neudržel jste lidi v práci. To nebylo o penězích, že by si nemohli koupit metrák brambor. Ale v kontextu malého města by je sousedé pomluvíli, že nechají pole zarůst bylím.

► Termín se prý vžil i projev, kdy se na oficiální poradě něco dohodne a zaměstnanci si to pak během víkendového setkávání uzavřou jinak. Lze s tím vůbec manažersky bojovat?

V Karose jsem toho byl také součástí, když jsme šli po práci na pivo a řešili tam věci, co se druhý den probíraly na poradě oficiálně. Dnes už je to jinde, mladí lidé mají jiné zájmy. Už to tedy nepocituji.

► Je Tatra životně závislá na vojenských zakázkách?

Obranné zakázky byly a jsou pro Tatru zásadní. Bez tohoto segmentu by nebyla. Problém ale je, že u těchto zakázek prodáte jednou za dva až čtyři roky a mezitím nemáte co dělat. Jinými slovy pokud by Tatra dělala jen to, měla by mnohem větší problém. Výhodou Tatro je kombinace více segmentů.

► Nechová se k Tatře armáda macešsky, když nepreferuje domácí značku?

Třeba ve Francii i v Německu platí mnohem víc patriotismus, fenomén národního produktu. Ale nechci, aby Tatru někdo uměle zvýhodňoval, to by nebylo čisté.

► Probíhají vůbec výběrová řízení čistě? Vždyť řada z nich skončí kvůli napadení objektivit ze strany oponenta.

V tendrech na vývoj nových aplikací nevidím přímo kriminální čin, tedy že by někdo chtěl podvést s výrobkem, který vyvinul špatně. Často to udělají média. Třeba teď, co se děje kolem výběru sanitek pro pražskou záchranku. Vždyť každý vůz musí projít přísnými schvalovacími testy a každý konstruktér chce udělat svoji práci dobře. Musíte si ale uvědomit, že je pod časovým tlakem a má nějaký cenový limit. A co když to hned napoprvé nevyjde? Celkově mám pocit, že dnes technické parametry ustupují do pozadí a předstihují je spíše politicko-ekonomické aspekty.

► Existuje lobbying mezi výrobci, kteří mají veřejně očerňovat techniku oponenta?



Foto Jirí Pekárek

Oblíbenou publikací Petra Karáska je Neználek ve Slunečním městě, jako technik v něm nachází řadu nadčasových myšlenek. Třeba geniální pohon aut na CO₂ – tedy sodovku.

Jsem rád, že jsem se v Karose věnoval obchodu v době, kdy toto nebylo. Pokud jste vyhráli tendr, oponenti uznali, že jsme byli lepší, nebo silnější. Dnes už bych to dělat nechtěl, protože tlaky jsou mnohem silnější a přetlačují racionální parametry vozidel. Vidíme to například na tendru vozidel pro policii. Byť je z hlediska českého daňového systému asi jedno, zda jezdí policisté v autech z Mladé Boleslavi, nebo Nošovic.

► Jak moc vstupuje politika do exportu aut z malé země uprostřed Evropy?

Kontrakt do Saúdské Arábie, který pořád ještě dobíhá, měl všechna povolení. Až loni se objevil problém, kdy jsme ztratili povolení na použití německých motorů od tamního úřadu pro kontrolu zboží dvojího určení. Na lince jsme tak měli hotová auta a neměli co do nich dát. Jenže žádný celoevropský zákaz vývozu do Saúdské Arábie neplatil. Když jsme se tedy pídili po informacích, proč nám to bylo ze strany Německa znemožněno, dozvěděli jsme se, že německé firmy do Saúdské Arábie dál vesele dodávají. Dokonce snad šrapnely a munici, zatímco my pouze logistická vozidla alias náhradu vejtrasky. Požádali jsme proto zahraniční službu a velvyslance o pomoc. Bez toho by se situace neodoblovala. Jen ten, kdo má silnější lokty, prosadí se. Děje se to i jinde, třeba v železničním byznysu.

► Dělá Česko dost pro podporu domácího autoprůmyslu?

Na úrovni ekonomické diplomacie snaha je. Úspěšných komodit nemáme stovky, podporu si zaslouží, počínaje třeba pivem a konče auty.

► Je český autoprůmysl dobře připraven na nové výzvy?

U výrobců mi chybí víc pragmatismu. Někdy stahují kalhoty dřív, než je potřeba. Elektromobily si místo na trhu najdou, ale není potřeba jim enormně pomáhat. Je nesmysl z uhlíkové daně fosilních paliv podporovat elektromobilitu, jak plánují v Německu. Benzinové pumpy přece na začátku také nikdo nedotoval.

► Byli by Češi v autoprůmyslu tak úspěšní, kdyby do automobilů nevstoupili cizí vlastníci?

V devadesátých letech jsem byl kritikem privatizace Karosy. Po Škodovce to byla druhá automobilka se zahraniční účastí v Československu. Vystřídala se řada zájemců, z nichž už většina neexistuje. Zpětně musím uznat, že ne všichni měli čisté úmysly. Renault ale dnes vidím jinak, kdyby Karosu nezáískal, už by asi nebyla mezi živými. V první fázi jen sanoval největší problémy, poslal pár manažerů, ale nechal nám volné ruce. Získali jsme zkušenosti, ale nikdo nám detailně neřikal, co dělat a co ne. Byla to obrovská škola.

Rozhovor vedl Petr Sláváček

