

Krízový manažér je ten, čo musí rezať a nedbať na výkriky

P. Karásek o tom, ako sa zachraňujú firmy, postihnuté (najmä) zlým riadením

Petr Karásek je špecialista na reštrukturalizácie a krízové riadenie firiem. Jeho bravúrnym kúskom bolo znovunaštartovanie podniku Tatra Kopřivnice, ktorá je dnes pod názvom Tatra Trucks prosperujúcou a exportne úspešnou firmou.

• **Ako sa líši krízový manažér od bežného manažéra?**

Krízové riadenie je špecializácia bežného manažmentu a krízový manažér sa líši od bežného manažéra asi podobne ako lekár na ARO od bežného praktického lekára. V oboch prípadoch musia mať obe profesie solidne odborné základy, na ktorých sa potom rozvíjajú konkrétne odborové špecializácie. Každá takáto špecializácia potom použije určité metódy, postupy, nástroje.

Snaha manažéra o záchranu firmy často naráža aj na partikulárne záujmy a spleť vzťahov.

Krízové riadenie firiem, podobne ako urgentná medicína, rieši situácie, ktoré by bežnými konzervatívnejšími metódami väčšinou neboli riešiteľné. Je tu aj významný faktor času – čo znamená, že kým by konzervatívnejšie postupy prípadne čo i len sčasti zabrali, dovtedy by pacient alebo firma v danej situácii už nemuseli byť medzi živými. Takže ak sa vrátim k otázke – krízový manažér sa od bežného manažéra líši spôsobom práce a používanými nástrojmi.

• **Dobre, ale rôzne nástroje a postupy sa používajú aj v iných profesiách, a pritom ich používa stále rovnaký odborník. Napríklad si predstavme inštalatéra, ktorý, ak nemôže nejakú skrutku povoliť kliešťami, si vezme iný nástroj. Prečo teda majú**



krízové stavy vo firmách riešiť iní manažéri, ak ide len o používané nástroje?

Aj inštalatér, ak zvolí nevhodný postup, môže spôsobiť nemalú škodu, a to nielen strhnutím závitu, ale napríklad aj vytopením domu. V prípade akútnej krízy firmy môže ísť o zivoty pre niekoľko stoviek či tisícok ľudí. Chyby plynúce z nevhodného postupu či nesprávneho použitia určitých manažérskych metód a nástrojov už nemusí byť vôbec možné napraviť.

• **Ide teda o to, čo najviac eliminovať možnosť fatálnej chyby – a na to musí prísť do podniku niekto skúsenejší a zrejme aj nezaťažený prostredím.**

Presne tak. Špecialista na riešenie krízových situácií sa od bežného manažéra odlišuje v troch zásadných aspektoch. Jednak si uvedomuje, že rieši kritickú situáciu, a myšlienky mu stále neodbiehajú smerom k uvažovaniu „čo by bolo keby“ – kto čo zavinil a prípadne ako vec vyriešiť tak, aby sa to nikoho príliš nedotklo alebo aby si ten problém pokiaľ možno nikto nevšimol. Už tým, že krízový manažér prichádza, si totiž všetci naokolo uvedomujú, že situácia je zrejme vážna, a prepnú do iného módu uvažovania. Do módu, ktorý by sa dal označiť „zachráňme, čo sa dá“.

Druhým významným aspektom je odbornosť a skúsenosť. Krízový manažér je niekto, kto

podobných situácií už zažil celý rad. Pozná zákonitosti vývoja firmy v kríze, vie, na aké body sa primárne sústrediť a kde sú rozhodujúce uzly riešenia. Zo skúsenosti pozná aj typické vzorce správania zúčastnených skupín ľudí. Teda napríklad majiteľov, veriteľov a bánk, zamestnancov, dodávateľov, zákazníkov či odborárov. V neposlednom rade je výhodou, že prípadne predstavitelia niektorých týchto skupín – bánk, odborov a podobne – už majú s krízovým manažérom či krízovým riadením ako takým tiež svoje skúsenosti z minulosti. Vedia, čo od neho môžu očakávať. To môže urýchliť aj komplikované rokovania o spôsoboch riešenia krízy.

Interim manažér by mal byť finančne nezávislý a nebať sa prípadného odstúpenia z projektu.

Krízový manažér býva tiež často v spojení s ďalšími odborníkmi na zvládanie firemných kríz, od ktorých môže čerpať skúsenosti alebo si môže z ich radov vytvoriť či doplniť svoj tím. Opäť sa tu môžeme vrátiť k porovnaniu s medicínou. Väčšina ľudských chorôb má u rôznych pacientov zhodné príčiny a príznaky a potom aj metódy liečenia vychádzajú zo spoločných znalostí a skúseností, ktoré si lekári medzi sebou globálne vymieňajú.

A napokon, tretia významná odlišnosť krízového manažéra od bežného manažéra sediaceho vo vedení firmy je sociálny a ľudský odstup.

• **Krízový manažér teda neberie veľké ohľady na ľudí vo firme a siahne aj po nepopulárnych opatreniach; napokon, to je dosť známe.**

Opäť si pomôžem prímerom z medicíny. Ak dôjde k nejakej nehode, povedzme, že je tam vážne zranené dieťa, tak záchranári sa s úplnou profesionalitou, bez emócií a s využitím natrénovaných postupov venujú len záchrane jeho života. Neskúmajú, ako k nehode došlo, kto ju zavinil, nemajú výčitky svedomia, že jej mohli zabrániť, nesnažia sa zakryť nejaké súvisiace okolnosti. Väčšinou pri vlastnej práci ani nevnímajú ľudí v okolí, ich plač, emócie, výkriky, rozčúlenie.

Krizový manažér si pri nástupe do firmy musí rýchlo urobiť obraz o rozsahu krízy, navrhnúť najefektívnejšie riešenie a pre jeho realizáciu získať hlavných aktérov – spravidla sú to veritelia, banky, dodávatelia, zákazníci. Aby firma neumrela – teda neskončila v bankrote – je potrebné udržať jej základné životné funkcie. To znamená obeh peňazí, nákup a výrobu podstatných vecí pre reálny predaj, z ktorého opäť prídu potrebné peniaze na sanáciu krízy. Ak je v záujme záchrany celku niekde aj bolestivo zarezávať, musí to krízový manažér urobiť. V tejto schéme nie je žiadny priestor pre emócie, výkriky, ľútosť či rozčuľovanie. V záujme prežitia čo najväčšej časti firmy, a tým aj zachovania práce pre čo najväčší efektívny počet zamestnancov, musia ísť individuálne sociálne vzťahy nabok.

- **Znie to dosť drsne.**

Ale neznamená to, že by mal byť krízový manažér na ľudí okolo seba hrubý. On predsa tú situáciu nespôsobil – len ju zvonku prichádza

Interim manažér prichádzajúci zvonka pozná metódy a má odstup od príčin aj dôsledkov krízy.

skúsiť vyriešiť. Navyše, krízový manažér si vo firme a v jej okolí nepotrebuje vytvárať nejaké dlhodobé osobné či sociálne väzby. Keď kríza pomíne, krízový manažér odíde.

- **Ako sa z obyčajného manažéra stane špecialista na krízové riadenie?**

Na to asi neexistuje nijaký univerzálny recept. Nieкто v sebe odhalí určité schopnosti či sklony k dynamickým až adrenalinovým situáciám vo firmách, inému dopomôže náhoda. Žiadna formálna škola, kde by sa krízoví manažéri vyučili a získali diplom oprávňujúci riešiť krízy, pokiaľ viem, neexistuje.

To neznamená, že sa budúci krízoví manažéri na svoju rolu cielene nepripravujú. Naša Česká asociácia interim manažmentu CAIM organizuje ročne desiatky vzdelávacích konferencií a seminárov pre manažérov, majiteľov firiem a ďalších záujemcov. Avšak na vykonávanie krízového manažmentu – na rozdiel napríklad od profesie konkurzných správco – nie je potrebné skladať žiadne skúšky či získavať nejaké oprávnenia.

- **Ktoré vlastnosti by mal mať a aké podmienky má spĺňať ideálny krízový manažér?**

Pokiaľ hovoríme o interim manažérovi (s dočasným mandátom – pozn. red.) certifikovanom u nás, musí o sebe zverejniť určité informácie, doložiť profesionálnu kvalifikáciu z odborností, ktorými sa zaoberá, trestnú bezúhonnosť, preukázať niekoľko dobre zvládnutých interim projektov. V konečnom dôsledku by mal tiež preukázať aj dostatočnú finančnú nezávislosť, resp. zaopatrenosť.

- **Ako si treba predstaviť takúto finančnú nezávislosť a aký je jej účel?**

Vysvetlím to. S trochou zjednodušenia by sa dalo povedať, že jediným cieľovým parametrom krízového manažéra je záchrana firmy a všetko ostatné je podružné. Lenže táto snaha krízového manažéra sa môže rozchádzať so záujmami ďalších stakeholderov okolo firmy. Možno sa ukáže ako potrebné napríklad zrušiť jednu divíziu, aby sa dal zachrániť zvyšok firmy – ale čo keď oná najproblematickejšia divízia patrí práve k majiteľovým obľúbeným?

Čo ak na záchranu pracovných miest treba, bohužiaľ, určitú inú časť zamestnancov prepustiť – a medzi nimi sú napríklad rodinní príslušníci majiteľov? Ataky môžu prichádzať od veriteľov, bánk, dodávateľov a podobne, no krízový manažér si musí udržať osobný odstup a chladnú hlavu. Musí byť pripravený na konfliktné situácie s majiteľmi či inými vplyvnými osobami, ktoré majú v danej situácii aj iné ciele. Preto nesmie mať strach o svoje živobytie a rozhodovať sa pod vplyvom tohto strachu.

Ak by sa krízovému manažérovi napokon nepodarilo presadiť realizáciu pripraveného a schváleného scenára vyriešenia krízy – napríklad s ohľadom na nejaké vzťahové

záležitosti – musí mať odvahu a schopnosť z takéhoto projektu aj odísť. A viete si predstaviť, že pradiivo vzťahov býva práve vo firmách ohrozených krízou veľmi zložitá a citlivá.

- **Ak krízový manažér majiteľov presvedčí a firme aj reálne pomôže, mali by to priznať; zrejme mu to vynahradia a dostane ako „succes fee“ slušnú sumu.**

K tomu malú poznámku. Kolega Vit Buchta, ktorý pôsobí v oblasti reštrukturalizácií v Nemecku, Rakúsku a Česku, popísal typický rozdiel v mentalite niektorých klientov. Po úspešnom dokončení projektu v Nemecku či Rakúsku vyplatí spravidla majiteľ firmy za

Pri výbere krízového manažéra nie sú majitelia firmy formálne obmedzovaní.

jej záchranu alebo reštrukturalizáciu celú sľúbenú odmenu a často navyše aj drobný prídavok – z akejsi vďačnosti, že sa podarilo jeho firmu zachrániť alebo výrazne zlepšiť jej chod. U nás je podľa doktora Buchtu situácia taká, že ak sa projekt podarí veľmi dobre, majitelia niekedy špekulujú, či by sa situácia vo firme vlastne nevyriešila aj bez onoho špecialistu, viac-menej sama. To potom má za následok prietahy či obštrukcie s vyplácaním onoho succes fee.

- **A čo ak sa, naopak, záchrana firmy nepodarí? Kto rieši zodpovednosť za prípadné ďalšie škody a dôsledky?**



Tatra prešla krízovým manažmentom a dnes vyrába kustomizované autá pre výklenkové trhy.

Tu si treba uvedomiť, že podnikanie priamo súvisí s rizikom. Kto nechce niesť riziko, nemal by vlastniť firmu. Pokiaľ ju vlastní, je za ňu tiež podnikateľsky zodpovedný a toto podnikateľské riziko nemôže na nikoho prenášať. Ak sa firma pod jeho riadením – hoci aj vinou vplyvu vonkajších okolností – dostala na hranu krízy, nemožno predpokladať, že angažovaním krízového manažéra sa majiteľ tohto rizika zbaví. Nemôže na krízového manažéra preniesť prípadné negatívne dopady krízy svojej firmy.

• **Neskúmajú sa v takom prípade postupy krízového manažéra?**

Samozrejme, ak sa krízový manažér dopustí odborných pochybení, teda nepostupuje v súlade s tzv. starostlivosťou riadneho hospodára s ohľadom na situáciu firmy, potom za takéto dôsledky musí niesť zodpovednosť. Alebo je voči prípadným škodám poistený, podobne ako lekár či právnik. Ak sa však nijaká profesionálna chyba nepreukáže a firma

napriek tomu skončí nedobre, nemožno predpokladať, že krízový manažér škody spôsobené jej bankrotom nejako nahradí. Predsa aj lekárska veda je pred niektorými zdravotnými stavmi bezmocná – a v niektorých prípadoch trebárs pacient prišiel do ordinácie už príliš neskoro.

Záchranca firmy navrhne plán, nechá si ho schváliť a realizuje ho bez emócií, aj ak je ľudsky tvrdý.

Častejšie sú však situácie, kedy firemný „pacient“ sotva utiekol hrobárovi z lopaty, už prestane dodržiavať dohodnutý „liečebný“ režim – a potom sa stane, že po prácne vyriešenej kríze nasleduje recidíva. A medikamenty – nástroje, ktoré pri riešení primárnej krízy situáciu stabilizovali a zlepšili – už opakovane väčšinou nezaberú, takže situácia je potom ešte kritickejšia.

• **Ako sú regulované a v praxi nastavené vzťahy medzi majiteľmi a krízovým manažerom?**

Jedným z bodov etického kódexu CAIM je aj to, že krízový manažér nemá byť lojálny voči osobám majiteľov firmy, v ktorej rieši krízu, ale oni spolu s ním musia byť lojálni k spoločne dohodnutému postupu, plánu, ako krízu vyriešiť. Ten pritom nemusí byť rigidný, nemenný; situácia si niekedy vyžaduje určité jeho úpravy. Ale na tom sa musia zhodnúť obidve strany – majitelia aj krízový manažér – a pre významnejšie zmeny musia spoločne získať aj súhlas ďalších stakeholderov, teda bánk, veriteľov, zamestnancov atď.

• **Pracovali ste pre viacero firiem. Stalo sa, že ste účasť na záchrane firmy odmietli?**

V tomto bode sa asi prax lekárov a krízových manažérov od seba odchyľujú. Obaja síce potrebujú, aby pacient na liečení aktívne spolupracoval alebo aspoň jeho priebeh ➔

Záchrana Tatra Trucks v réžii krízového manažéra

Disciplinovaný prístup a dobrá spolupráca vlastníkov s krízovým manažerom vedeným Petrom Karáskom vytiahli legendárnu značku naspäť na výslnie.

• **Vaše meno je spojené s úspešným pôsobením na pozícii „interim“ výkonného riaditeľa – inými slovami, krízového manažéra, v spoločnosti Tatra Kopřivnice. Podnik už mnohí odpisovali, vy ste ho však dostali opäť do zisku a dnes patrí k úspešným exportérom. Môžete priblížiť vaše pôsobenie a postup v tejto firme?**

Myslím, že už skoro všetko, čo sa týka záchrany značky Tatra, bolo prezentované. Skúsím sa teda na situáciu pozrieť z trochu iného uhla pohľadu. V posledných troch-štyroch dekádach len v Európe ukončilo samostatnú činnosť niekoľko desiatok dovtedy tradičných výrobcov nákladných a úžitkových vozidiel. Dnes prakticky existuje silný oligopol piatich skupín výrobcov. Patria tam Daimler/Mercedes, skupina VW, teda MAN so Scaniou,

Volvo vrátane Renaultu Truck, IVECO a DAF/Paccar – a vedľa nich už nie je príliš veľa priestoru pre iných, samostatne celoplošne pôsobiacich výrobcov.

Je to dané najmä obrovským tlakom na „uzbrojenie“ slabšej konkurencie na poli nákladného vývoja, ktorý ostatní nevydržali. Napríklad len vývoj nového variantu motora spĺňajúceho aktuálne emisné limity pre nákladné vozidlá stál u jedného z nich miliardu eur. A vozidlo má celý rad ďalších podobne komplikovaných skupín – kabínu, podvozok, prevodovku atď. V čase, keď zahraničná konkurencia začala pripravovať vývojovú ofenzívu, Tatra, podobne ako napríklad LIAZ, Karosa, Avia, ale aj ďalšie firmy, riešila existenčné otázky a privatizáciu. Tá sa v Kopřivnici dvakrát nepodarila a firma počas posledných 25 rokov mnohokrát zmenila majiteľa. Noví majitelia prichádzali s novými a novými plánmi a stratégiami, ktoré sa, bohužiaľ, ukázali ako neúspešné. Firma sa postupne prepádala, potom znovu nadychovala k ďalšej nádeji, aby o túto nádej opäť prišla. Z pohľadu tatrovákov to nebolo jednoduché obdobie, najmä s ohľadom na históriu a postavenie Tatry v minulosti.

• **Kedy prišiel pozitívny zlom a váš vstup do hry?**

Na prelome rokov 2012 a 2013 situácia pod americkým vedením vyzerala veľmi zle. Neboli peniaze, pretože sa málo a zle predávalo, Tatra riadne neplatila dodávateľom a už žiadna banka jej nebola ochotná požičať ďalšie peniaze. Takto sa firma pohybovala v začarovanom kruhu – skôr však po zostupnej špirále. Ako na oslabený kus sa na ňu vrhli aj rôzni špekulanti, príživníci a sprostredkovatelia, ktorí si ešte chceli pred bankrotom z lacnej koristi utrhnúť, čo sa dalo.

V tejto situácii sa našli dvaja českí podnikatelia, ktorí mali odvahu skúsiť firmu zachrániť pred bankrotom. Len málokto veril, že sa to môže podať. Ani ja som nebol presvedčený, že je ešte dostatok času na obrat. Títo podnikatelia v dražbe získali za pohľadávky založené akcie a po určitej právnej konsolidácii sme sa v lete 2013 stretli. Po krátkom čase totiž zistili, že vo vnútri firmy je ešte oveľa viac problémov, než sa na prvý pohľad zvonku zdalo.

• **Takže aký bol potom plán?**

Najprv sme s kolegami vykonali – s využitím mojej obľúbenej analógie s liečením pacienta – „hlbkovú diagnózu“ firmy a potom sme navrhli stratégiu a akčný plán postupu ➔

➔ nekomplikoval svojou nedisciplinovanosťou. Lekár je však viazaný sľubom pomáhať aj tým pacientom, ktorí nespolupracujú – čo krízový manažér nemusí.

Ak majiteľ firmy nespolupracuje či dokonca sabotuje plány na riešenie krízy, šance firmy na záchranu sa blížila k nule. Zo skúsenosti

Petr Karásek

Nezávislý interim manažér a konzultant zameraný na oblasť reštrukturalizácií a krízového riadenia najmä výrobných spoločností; majiteľ spoločnosti Ascalae, s. r. o. Je podpredsedom Českej asociácie interim manažmentu (CAIM). Pôsobil ako vrcholový manažér pri reštrukturalizáciách spoločností Tatra Trucks, Škoda Transportation, DISA Industries, KORD Group, Jablonex Group a i. Predtým pracoval v spoločnosti Karosa Iveco o. i. ako konštruktér, obchodný riaditeľ, člen predstavenstva, ako aj člen širšieho vedenia nadnárodnej skupiny Irisbus – Renault V. I.

kolegov viem, že takéto situácie nie sú, bohužiaľ, výnimočné. Ja som tiež raz neprijal exekutívnu zodpovednosť za riešenie reštrukturalizácie firmy, ktorá bola v nemalých problémoch; po vstupnej analýze a navrhnutí reštrukturalizačného plánu bolo totiž zrejme, že vlastníci to s jeho realizáciou nemyslia úplne vážne. A staré príslovie hovorí, že komu niet rady, tomu niet pomoci.

• Ako vo všeobecnosti hodnotíte podnikateľov v Česku a na Slovensku z hľadiska zodpovedného prístupu k vlastníctvu a riadeniu firiem?

Vlastník je pre firmu tou najvýznamnejšou osobou; tento fakt vystupuje do popredia najmä v kľúčových situáciách. Tými sú okrem založenia firmy, nastavenia a zmien stratégie, prípadných rozhodnutí o fúziách atď. tiež krízové situácie. Ak sa pozrieme z nadhľadu na české a slovenské hospodárstvo, tak drvivejšie firmám s domácimi vlastníckmi sa viac či menej darí; niektoré fungujú naozaj príkladne. To je

potom výbornou vizitkou ich majiteľov.

Na druhej strane, je aj určitá menšia časť podnikov, ktoré majú zásadnejšie problémy alebo sú napríklad aj v kríze. Aj tento stav je vizitkou ich majiteľov. Buď sami túto situáciu priamo zapríčinili, alebo sa im nepodarilo vhodne a včas reagovať na vonkajšie vplyvy, nezostavili si dosť kvalitný manažérsky tím alebo manažérov nedostatočne kontrolovali. Alebo, naopak, viedli ich príliš detailne a manažéri stratili pocit, že zodpovednosť za riadenie firmy by mali niesť oni.

A práve táto relatívne malá skupina firiem v problémoch je segment, na ktorý sa zameriavam a o ktorom hovorím. Lekár tiež väčšinou hovorí len o pacientoch, ktorých niečo trápi, a o väčšine zdravých ľudí sa profesijne nezmieňuje. Ak by sme vychádzali len z toho, o čom hovoria lekári a krízoví manažéri, asi by sme mali pocit, že celá spoločnosť je chorá a v kríze. Ale tak to, našťastie, nie je.

Pripravil: Juraj Filin

Obrázky: Ascalae a Tatra Trucks

➔ záchranu a reštrukturalizácie. Akcionári ich odsúhlasili. Plán bol pripravený približne na dva roky, s tým, že na prvý rok bol pomerne detailný a zahŕňal 350 jednotlivých bodov na riešenie. Štart sa uskutočnil v októbri 2013. Manažérsky sa na záchrane firmy podieľalo približne 20 prvoliniových manažérov; z nich len dvaja pochádzali z pôvodného tatrováckeho tímu. Úspech projektu by nebol možný bez ďalších niekoľkých desiatok ľudí v strednom manažmente a špecialistov. Nová stratégia a akčný plán boli jednotiacim prvkom a akýmsi základom pre novú motiváciu týchto ľudí. Akcionári zabezpečili prvotné zdroje a za celý čas onoho krízového riadenia na 100 % dodržali svoj sľub, že z firmy nebudú nijakým spôsobom vyberať peniaze. Druhou z dvoch podmienok, ktoré sme si spoločne dohodli, bolo, že vlastníci nebudú zasahovať do operatívneho riadenia firmy.

• To je dosť silná požiadavka.

Ale bolo to nevyhnutné. Predstavte si, že si

chcete nechať operovať slepé črevo, vybrali ste si lekára, ten vás vyšetřil a prekonzultoval s vami postup – a vy sa v polovici tejto operácie preberiete z narkózy a začnete mu prikazovať, kade má viesť rez a podobne. Je to extrémne prirovnanie, ale ak ste odborník na slepé črevo a dokázate si ho vyliečiť sám, asi nebudete mať potrebu zveriť sa do rúk špecializovanému lekárovi. No ak takým špecialistom sám nie ste, nezostane vám iné, ako si nejakého vhodného vybrať a úplne sa zveriť do jeho rúk. A potom mu už ťažko môžete viesť ruky pri operácii a hovoriť mu, ako a čo má konkrétne robiť.

Samozrejme, v prípade riadenia firmy treba z pozície vlastníka činnosť najatých odborníkov stále kontrolovať, a to najmä voči dohodnutému postupu činnosti. Ak zistíte, že sa neplní, je vaším právom ako majiteľa firmy vymeniť krízového manažéra.

• Záchrana Tatra Trucks je realitou; už druhý rok znovu generuje zisk, predáva, investuje, prijíma ľudí, je aktívna

vo vývoji. Ako sa to napokon podarilo dosiahnuť?

Zásadnými bodmi záchranu Tatra boli nová stratégia zameraná na špecializáciu a výklenky na trhu a technická stratégia zameraná na unifikáciu komponentov. Spolu s hlavnými bodmi akčného plánu pre firmu sa tieto body osvedčili, čo potvrdili aj merateľné výsledky za prvý aj druhý rok reštrukturalizácie.

• Vyjadrili ste sa, že to bol zatiaľ najväčší projekt, na ktorom ste sa podieľali ako krízový manažér. Aké ponaučenia vám priniesol? A ako hodnotíte ďalší vývoj po ozdravení Tatra?

Myslím si, že som mal viac presvedčať akcionárov a niektorých kolegov, že aj napriek dosiahnutým pozitívam je firma po prekonanej kríze predsa len do určitej miery oslabená, a preto ešte nie je vhodné príliš tlačiť na rýchly rozvoj. Inými slovami, prekonané radikálne zmeny treba ešte trochu vstrebať – a to ako pri stabilizácii procesov, tak najmä u ľudí. Aby zmeny dostatočne „zažili“, mali priestor pre dozdelenie a neustále mali pocit, že ich to baví, že robia správne veci správnym spôsobom. Možno je to taký trochu ochranársky pocit ako u mamy dieťaťa, ktoré prepustili z liečenia a ona ho nabáda, že ešte nesmie to či ono, aby sa mu choroba nevrátila. Ale myslím, že to je vari pochopiteľný postoj.

JF

Špeciálna Tatra 16x8 na prevoz vrtného zariadenia je v ponuke pre ťažobné firmy.

