

JAK SE LÉČÍ NEMOCNÁ FIRMA

Prof. Ján Košturiak

Tatra Kopřivnice je dnes prosperující společností stoupající strmě vzhůru. Firma, která v roce 2012 málem poslala na úřad práce 1 500 lidí, odvádí za loňský rok ze zisku na daních více než 70 milionů korun. Do vedení společnosti byl v říjnu 2013 novými majiteli Tatra Truck jmenován Petr Karásek na základě jeho předchozí hloubkové analýzy a navržení vize budoucnosti Tatry. Generálního ředitele tehdy čekal nelehký úkol restrukturalizace společnosti a již nyní lze konstatovat, že realizované kroky vedou firmu evidentně k prosperitě. Ján Košturiak hovoří s Petrem Karáskem o aspektech krizového manažerství.

Rozhovor | www.mmspektrum.com/151217

Prof. Košturiak: Tatra Kopřivnice má bohatou historii. Kdysi se jednalo o firmu projektovanou na 15 až 20 tisíc aut, velká budova dnešního ředitelství byla obsazena pouze vývojem a konstrukcí a další, ještě větší budova, kde dnes sedí vedení města Kopřivnice, patřila vedení Tatrovky. Dnes je z této slávy jen torzo, mnohé zajímavé části firmy byly odděleny a vy jste před dvěma lety dostal za úkol vzkřísit firmu, u které bylo možná v té době nejpozoruhodnější to, že ještě vůbec existuje. Jak se dělá krizový management ve firmě, kde se po roky rozkrádalo, experimentovalo, kde je vysoký věkový průměr lidí s „paradigmaty“ z minulosti, blbá nálada, chybějí zákazníci, vyrábí se pár set automobilů a každý je jiný, všude složité postupy z minulosti, několik informačních systémů a v nich mnoho nesprávných údajů?

Ing. Karásek: O mně je známo, že přirovnávám krizové řízení firem k léčení lidí. Každý si může představit situaci, ve které se ocitne lékař – specialista na urgentní medicínu –, když mu přivezou pacienta po těžké havárii, u kterého zjistí při prvotní diagnóze, že trpí ještě ke všemu dlouhodobě neléčenými závažnými nemocemi. Tak nějak podobně vypadal začátek „léčení“ Tatry.

Prof. Košturiak: Václav Novák (úspěšný krizový manažer, který stál mimo jiné za záchranou Vítkovic – pozn. redakce) mi kdysi povídal, že při příchodu do podobné firmy, která je téměř v klinické smrti, nasadí následující postup: změní cash flow, aby více peněz přitékalo než odtékalo, oseká všechny aktivity, které spotřebovávají peníze a nevydělávají, a poté „zblbne“ tým lidí, kteří se ještě zblbnout dali, aby podpořili strategii změny. Co jste udělal ve firmě Tatra vy?

Ing. Karásek: V okamžiku, kdy jsem se poprvé potkal s novými majiteli Tatry, jsem chtěl vědět, jaké mají s firmou vůbec záměry, protože pokud zůstanu stále u svého průměru k léčení, potřebujete vědět, co chce pacient po



Jednapadesátiletý Ing. Petr Karásek, MBA, LL.M., je zkušeným krizovým manažerem, který má bohaté technické, obchodní i manažerské zkušenosti z dlouholetého působení v Karose Vysoké Mýto (dnes Iveco Czech Republic). Zde začínal jako konstruktér podvozků autobusů, posléze působil jako zástupce hlavního konstruktéra. Po roce 1990 budoval samostatné prodejní oddělení firmy a po vstupu strategického partnera, společnosti Renault, zodpovídal za veškeré obchodní a poprodejní aktivity firmy v pozici obchodního ředitele.

Od roku 2001 se věnoval restrukturalizacím a krizovému řízení ve výrobních, převážně strojírenských firmách. Manažersky se podílel například na záchraně a oživení Škody Transportation, prováděl restrukturalizaci strojírenských společností Aweld, Disa Industries a dalších firem.

Petr Karásek je absolventem Strojní fakulty VUT Brno, MBA na Sheffield Hallam University a pracovní právo na Právnické fakultě Masarykovy univerzity v Brně. Externě přednáší na téma krizové řízení na VŠE. Kromě mateřštiny hovoří anglicky, rusky a německy. Má řídicí oprávnění na všechny druhy vozidel a v továrních zkouškách najezdil více než 100 000 km s nákladními vozy a autobusy.

uzdravení dělat. Jestli je cílem, aby se jako sportovec vrátil na závodní dráhu a běhal znovu sprintem stovku pod deset sekund, nebo zda už není cílem spíše to, aby se po uzdravení věnoval třeba intenzivní turistice vyžadující výdrž a dlouhodobější výkony. Teprve poté, co jsem

snad pochopil cíle akcionářů, tak jsem (stále ještě zvenčí firmy) přistoupil s přizvanými kolegy k důkladnému stanovení diagnózy, co pacientovi vlastně je a hlavně, kde jsou příčiny a důvody problémů. V případě Tatry asi nikoho nepřekvapí, že řada prvotních kořenových příčin byla založena před dvaceti, třiceti, ale i více lety.

Určitou výhodou bylo, že v dané chvíli jankou rychlou krátkodobě překlenovací první pomoc ve smyslu zajištění krevního oběhu, tedy zejména cash-flow, ale i udržení minimální výroby a základního prodeje, na sebe vzali kolegové, kteří do té firmy naskočili v okamžiku o zhruba tři měsíce dříve, než nad ní akcionáři získali kontrolu.

Poté, co jsme si s akcionáři odsouhlasili příčiny a důvody problémů, jsem byl požádán o návrh „léčebného plánu“. V okamžiku, kdy jsme si ho s pacientem (tedy v daném případě zastoupeným vlastníky) odsouhlasili, a to včetně strategie, priorit a zdrojů – mj. i času –, tak teprve poté jsme začali s léčením. Schválený léčebný plán – my mu říkali akční plán – měl pro první rok 350 jednotlivých bodů v prioritách urgentnosti a důležitosti od 1 do 5 a u každého byla jedna konkrétní zodpovědná osoba na úrovni managementu, která za něj nesla odpovědnost.

Všichni ve firmě byli seznámeni se situací: do míry, v jaké to bylo pro ně stravitelné i s příčinami problémů, ale hlavně s novou strategií a s podstatnými body akčního plánu. Přeneseně řečeno, pacient věděl, co, kde a kdy ho bude během léčení pravděpodobně bolet a jak by mělo probíhat uzdravování. Podobně byli na začátku informováni o plánované léčbě banky, dealeri, klíčoví dodavatelé, zástupci města Kopřivnice, odboráři a v neposlední řadě i veřejnost prostřednictvím médií.

Prof. Košturiak: Krizoví manažeři mi někdy připadají jako lékaři, kteří zachraňují pacienty závislé na alkoholu nebo drogách. Pacient je někdy nenávidí, nespolupracuje s nimi, oni jej někdy musejí srazit až na zem, aby si uvědomil realitu. Terapie je někdy riziková a její úspěšnost nízká. Co vás motivuje v této práci, když pomáháte někomu, kdo o to možná ani nestojí a třeba vám klade i aktivní odpor?

Ing. Karásek: Vaše otázka mne vede k hlubšímu obecnému zamýšlení nad tím, koho lze vlastně v dané situaci označit za pacienta, resp. kdo ho vlastně reprezentuje. Akcionáři (někdy jich bývá více a často pak nebývají ve svých postojích a názorech ve shodě), topmanagement, střední management, řadoví pracovníci, odboráři a tak bychom mohli pokračovat dále. Každá tato skupina se chová v krizové situaci jinak, každá má jinou motivaci, jiné obavy, jiné cíle a zájmy.

Nicméně vše by se mělo odvíjet odshora, tedy od vlastníků. Z předešlých projektů, ale i z podobných situací, které rozebíráme s kolegy



Tvůrčí genialita a mistrovství těch nejlepších konstruktérů – to je Tatra. Jasně a doslova vizionářské myšlenky společně se zapáleným srdcem se zapsaly zlatým písmem do dějin automobilové konstrukce jako tatrovácká koncepcí vozidla. Její tajemství tkví v unikátní koncepci podvozku, která se zrodila ve dvacátých letech minulého století a dosud nebyla překonána.

v CAIM (Česká asociace interim managementu), TMA (*Touraround Management Association*) nebo na dalších akcích jsem si udělal závěr, že příčiny problémů firem v naprosté většině začínají u vlastníků. Nevhodnou strategií počínaje přes špatně nastavená pravidla vlastnického řízení, špatný výběr topmanagementu, nedostatečnou nebo naopak příliš detailní kontrolou managementu, ale také to souvisí často s nevhodným implementováním rodinných příslušníků do struktury firmy a podobně.

Když si začnete s vlastníky o jejich problému povídat (narážím na obdobu vstupního rozhovoru pacienta s lékařem), tak jsou často překvapeni, jak dokážete jimi naznačené problémy a jejich vývoj v čase relativně přesně popsat, aniž byste jejich firmu detailně znali. Říkají – vidíte, a toto moji manažeři nevnímají, a to už jsem jich tolik vystřídal... Pokud se pak interim manažer dohodne na „léčení“, následuje zpravidla detailní analýza firmy a konkrétní návrhy na její léčení. Potud většinou bývá harmonie mezi vlastníkem problémové firmy a interim manažerem velmi dobrá.

Nicméně jakmile je vlastníkoví předepsána dieta, tedy například v tom smyslu, že by měl sám přestat vykonávat manažerskou řídicí roli (byť to dělal třeba nepřímo přes najatého manažera, ze kterého si udělal v podstatě jen správce firmy), měl by odstavit své protegé (zpravidla děti na pozicích, na které by se běžným postupem vzhledem k jejich vzdělání, schopnostem a praxi nemohly v otevřené konkurenci v dané době dostat), že by si měl nechat schvalovat od vedení všechny platby, které sám provádí z účtů firmy, že by se měl intenzivně věnovat strategii atd., začíná argumentovat, zda je v léčení firma, nebo on. Že by se měl krizový manažer více věnovat těm problémům, které mu vlastník zadal jako prioritní z jeho pohledu. V další fázi poté přichází odpor stávajícího topmanagementu, následně je třeba překonat konzervativnost středního managementu a společně pak zmínit přístup a myšlení řadových zaměstnanců.

Co mne motivuje jít do těchto konfliktních situací? Na to je asi podobná odpověď, jako u lékařů. Když se léčení podaří, člověk má dobrý pocit, že se něco zachránilo, že něco funguje, že z toho mají lidem kolem firmy radost a užitek. Z toho také vyplývá odpověď

na to, proč většina krizových manažerů není loajální primárně osobám vlastníků, ale je loajální jejich vizi, jakým směrem by se měla firma dále rozvíjet, se kterou se seznámí a ztotožní a pak jí následují a realizují. Konflikt mezi nimi může nastat v případě, kdy se jeden nebo druhý od této společně vydiskutované a stvrzené vize (nebo pravidel, která jsou k jejímu dosažení předem dohodnuta) odchýlí. Nové kolegy v CAIM učíme, že je jejich profesionální ctí se od společně sjednané vize pro záchranu a rozvoj dané firmy v žádném případě neodchýlit, a to ani s ohledem na případnou finanční motivaci od vlastníka, ani s ohledem na případnou hrozbu ukončení spolupráce na projektu krizového řízení.

Prof. Košťuriak: Jaké hlavní překážky jste museli překonat na začátku a s čím bojujete ve druhé polovině změny?

Ing. Karásek: V případě projektu Tatra bylo obtížné na počátku přesvědčit všechny zúčastněné skupiny, že pacient je nemocí prolezlý skrz naskrz a situace je mnohem závažnější, než se na první pohled zdá, a že není možné léčit či zmírňovat bolest následků, ale je třeba radikálně říznout do příčin. Ve druhém poločase, spíše ve čtvrté čtvrtině, bylo paradoxně nejtěžší přesvědčit stejné skupiny *stakeholderů*, že uzdravení se nepovedlo proto, že vlastně ta nemoc nebyla až tak vážná a možná by se dala léčit i mírnějšími metodami, bez nutnosti

„řezat“ v primárních příčinách, že se vlastně mohla téměř vyléčit sama. Život někdy přináší paradoxy.

Prof. Košťuriak: Máte dost objednávek, vidím velké změny v sortimentu směrem k modularizaci i výrazné změny v procesech a organizaci firmy. Potkával jsem se s lidmi z různých oddělení a měl jsem pocit, že jejich postoje se mění směrem k proaktivitě a spolupráci. Můžete stručně zhodnotit, co se vám podařilo, a co ne?

Ing. Karásek: Když rozdělím funkčně restrukturalizaci Tatra na několik kategorií, tak tou první bylo zajištění dostatku cash flow. To se povedlo díky vyjednaným zdrojům od akcionářů, ale také uvolněním vlastních zdrojů z rozvahy (pohledávky, zásoby) a dalšími drobnějšími nástroji až do okamžiku, kdy mezitímní výsledky přesvědčily banky, že je již možné přidat i bankovní financování. Druhá kategorie spočívala v přenastavení procesů. Od páteřového procesu průchodu zakázky firmou přes dílčí procesy týkající se organizace, schvalování nákladů, milníků vývoje, oblasti kvality až po drobné podprocesy a procedury. Organizace a kompetence se staly postupně pro všechny přehlednými, významná část původních formalizovaných organizačních pravidel a směrnic se bez náhrady zrušila (většinou aniž by si toho někdo všiml), ale u zbývajících se začalo dbát na jejich více či méně striktní dodržování. V tom také spočíval dril – dochvilnost, přesnost, jednoznačnost (ano/ne), pořádek atd. K docílení tohoto právě pomohl výše zmíněný akční plán.

Když tyto dvě první kategorie začaly v praxi přinášet první ovoce, otevřely se další dvě kategorie. První investice do hardwaru – tedy budov, sítí, vybavení, strojů, nástrojů a podobně. V některých oblastech to byly první investice do velmi zastaralé infrastruktury po mnoha letech. Dlouhodobě zanedbávanou fabriku není možné přestavět z roku na rok, ale první investice v řádu 100 milionů korun, které proběhly již na přelomu prvního a druhého roku restrukturalizace, byly nejen vidět, ale přinesly i první hmatatelné přínosy a hlavně vyslaly signál zaměstnancům, ale i dalším *stakeholderům*, že je to myšleno se záchranou a restrukturalizací



Tatra Phoenix je postavena na osvědčeném tatrováckém podvozku, která k pohybu v těch nejtěžších terénních podmínkách využívá výkonné, úsporné a přitom k životnímu prostředí šetrné motory Paccar MX plnící přísné emisní limity Euro 6.

firmy vážně. Bude ale ještě hodně dlouho trvat, než Tatra dotáhne svůj handicap z posledních dvaceti pěti let v této oblasti.

No, a poslední kategorie v tomto ohledu je ta nejdůležitější – tedy investice do lidí. Firmu netvoří budovy a stroje, ale hlavně lidi a jejich mozky a ruce. Tady je to běh na nejdelší trať, protože mnoho schopných lidí v posledních 25 letech Tatra opustilo, ti nejspokornější utíkají obecně většinou jako první. A mnoho z těch, kteří z různých důvodů zůstali, často rezignovalo na snahu něco změnit k lepšímu. Bohužel někteří se v této pozici zapouzdřili a dnes jsou i obtížně změnítelem a motivovatelní. V první fázi došlo k výměně topmanagementu, kdy z 11 členů byli jmenováni pouze dva původní tatrováci. První změny podle akčního plánu byly v ploché a přímé organizační linii realizovány převážně direktivně. Ostatně to je jeden z efektivních nástrojů právě krizového řízení. Nicméně hned po prvních úspěších začíná snaha o zatažení středního managementu do procesu restrukturalizace. Právě střední management je tím výkonným hybatelem firmy. Proces obracení na pravou věc je však u středního managementu během na delší trať.

Prof. Košturiak: Kdysi jste mi povídal, že vaše strategie vyplynula z toho, co vám umožnil světový trh, a tak vyrábíte kvalitní a customizovaná auta pro výklenkový trh. Můžete přiblížit vaši strategii a další kroky?

Ing. Karásek: Celosvětový trh nákladních vozidel se za posledních několik dekád výrazně proměnil. Mnoho tradičních značek zmizelo, nebo bylo pohlceno jinými výrobci. Namátkou jich pro rozpomenutí několik uvedu: Henschel, Pegaso, Seddon Atkinson, Robur, Lancia/UNIC, Krupp, IFA, Saviem, Berliet, Leyland, Bucegi, Kaelble, Saurer, Gräf & Stift, ÖAF, Steyer, Avia, LIAZ, Hanomag, Star, Czepeľ, Roman a mnoho dalších, jen co se Evropy týče. Na druhou stranu postupně vzniká nepřehlédnutelný oligopol pěti silných skupin, které tvoří Daimler/Mercedes, Iveco (Case New Holland, Fiat), VW (Man, Scania a VW užitková vozidla), Volvo s Renaultem Trucks

a DAF (Paccar) a které udávají trend světového vývoje nákladních vozidel. Ostatní značky, které do těchto skupin nepatří nebo na ně nejsou nijak navázány, jsou buď mimoevropských větších výrobců (Navistar v severní Americe), Kamaz, Tata (v Indii) a určité množství ne zcela přehledných výrobců v Číně nebo menší lokální či specializovaní výrobci (Uralaz, Ginaf, Oskosh, Sisu atd.). Československému průmyslu nákladních vozidel bohužel ušel už před více než dvaceti lety vlak. V Tatre, Liazu ani Avii se nepodařilo privatizace, a to ani v opakovaných pokusech. Že je však možné najít vhodného partnera, lze ukázat na pozitivních příkladech – Škoda Auto, Karosa nebo třeba i BAZ a TAZ.

Výše uvedeným chci naznačit, že světový trh už aktuálně s Tatro jako významným hráčem nepočítal. Velcí silní výrobci využili a využívají své ekonomické síly, aby posouvali trh směrem, který je pro ně výhodný, a naopak vytvářeli překážky a bariéry vstupu pro ty slabší, nebo pro nové uchazeče o nějaký podíl z tržního koláče. Tito lidé chtějí „uvývojit“ ostatní, tedy jakýmsi způsobem je uzbrojit pomocí technického pokroku či nástrojů souvisejících s výhodami ekonomiky rozsahu. Tudíž generická strategie nízkých nákladů pro Tatra nepřipadala v úvahu. Další variantou byla strategie následovníků (*market follower*), kterou používají aktuálně například čínské firmy v oboru, díky které je možné do jisté míry snížit náklady na vývoj a možná i marketing. Nicméně v segmentu, kde se Tatra svými výrobky etablovala, by to pro Tatra znamenalo zcela zásadní změny s velkým rizikem, že se úspěch nedostaví. Další možnou strategií je strategie alianční. I ta byla zvažována a do jisté míry je zahrnuta do konceptu. Nicméně vybrána a schválena byla strategie tržního výklenkáře – tedy specialisty, který se zaměřuje na různé mezery na trhu, umí je dobře identifikovat a využít. V daném segmentu těžkých nákladních vozidel je takovýto nik na trhu dost a dost – ve stavebnictví, těžářství, lesnictví, v záchranných složkách, armádě atd. Samozřejmě že speciální požadavky uživatelů vyžadují speciální přístup výrobce založený na znalostech, schopnostech a pružnosti – tedy pružnosti ve

smyslu připravení odpovídajícího řešení, i v pružnosti co do organizace a lhůt výroby a co do doprovodných služeb. Pokud se docílí úspěchu, i prémie za něj v podobě ceny takovýto výrobků může být pro menší výrobce zajímavá a může z velké části či zcela eliminovat náskok těch velkých výrobců, vyplývající z jimi využívaných výhod ekonomiky z rozsahu.

Tím, jak velké skupiny výrobců expandují, jsou stále větší a komplexnější, roste zákonitě i jejich rigidita v řízení takovýto celků. Tím na druhé straně klesá i jejich citlivost k individuálním přáním a potřebám tzv. okrajových zákazníků a uživatelů. A to je přesně mechanismus, který naopak otevírá ony zmíněné výklenky na trhu pro malé hbité štiky trhu.

Na druhou stranu Tatra nechce a nemůže být garážista, který podle požadavků každého zákazníka nějak narychlo „slepi“ automobil způsobem, kdy účel světí prostředky. Jsou známé příběhy mnoha firem, které si tímto způsobem pod sebou podřízly větve. I v segmentu užitkových vozidel se vyskytl příběh dříve velmi úspěšné a obdivované firmy Neoplan, která díky přehnané individualizaci a s tím spojenými neustálými drahými technickými řešeními bez dostatečné podpory v oblasti servisu skončila prakticky v bankrotu. Na základě výše uvedených úvah jsem dospěl k přesvědčení, že přece jen existuje řešení daného problému. Tím je unifikace komponentů a jejich variabilní použití v různých podobách tak, aby plnily individuální přání zákazníků. Koncept podvozku Tatra je k tomuto obzvláště vhodný. Zejména v posledních dvou dekádách byla Tatra velmi kreativní a chrlila jeden prototyp za druhým, bohužel bez dostatečné unifikace, a proto přede dvěma lety měla (při prodeji přes 500 vozů ročně) téměř 200 tzv. živých (technicky i co do náhradních dílů, servisu a obchodní dokumentace) variant, často velmi podobných, ale nekompatibilních a neunifikovaných v cca 800 různých kombinacích. Lze to přirovnat ke stavebnici Lego – z ní lze postavit velké množství různých věcí, ale pokud máte v krabici kostičky, které se od sebe navzájem liší a nejdou kombinovat, i když na první pohled vypadají podobně, tak vás to nutí kupovat (nebo vyrábět) další a další potřebné kostičky, byť v minimálním množství, čímž rostou neúměrně náklady. Proto jsme nastavili směr tvrdé unifikace – tedy postupně přejít na jeden typ kostiček, které lze mezi sebou kombinovat v pokud možno co nejvíce variantách. Má to dopad nejen na oblast nákupu a nákupní ceny, ale i na oblast vnitřní logistiky, technologie, ale i na poprodejní služby a řízení dodávek náhradních dílů.

Prof. Košturiak: Obchod se rozbíhá, sedají si i nové procesy, které jste nastavili. Lidé jsou aktivnější, investovali jste do nových technologií a při našich (IPA Slovakia, pozn. redakce) projektech v rámci programu štitlého vývoje jsem viděl velký potenciál v unifikaci



Tatra pro armádu. Speciální vozidla s unikátní koncepcí podvozku, která plní veškeré vojenské standardy a pokrývají širokou škálu vojenských aplikací.



Tatra uhasí více. Vysoká průchodnost v terénu umožňuje hasičským vozidlům plnit nejnáročnější úkoly i za nepříznivých klimatických podmínek.

Tatra: data a fakta

Značka Tatra patří mezi naše klenoty. Její historie se datuje do roku 1850, kdy Ignác Šustala začal ve své rodinné firmě vyrábět kočáry a bryčky. Firma se postupně rozrůstala a orientovala se na nové druhy dopravy, od železničních vagonů přes osobní automobily až po nákladní. Firma je nešťastnou ukázkou kuponové privatizace, většinovými vlastníky se staly podílové fondy, které střídaly management a firmu nedokázaly vést k prosperitě. Po čase do společnosti opět vstoupil stát, aby ji konsolidoval a připravil k prodeji. Získali ji američtí vlastníci s následným spoluvlastnictvím Indů. V roce 2013 se automobilka kvůli dluhům dostala do dražby, kde ji odkoupili čeští podnikatelé Jaroslav Strnad a René Matěra. Pod novými majiteli se automobilce začíná dařit. V loňském roce společnost prodala 850 vozidel a letos by měla překročit hranici 900 vyrobených vozidel. Její tržby v roce 2014 dosáhly 3,7 miliardy korun. Přibližně tři čtvrtiny produkce automobilky putují na export. Tatra má zhruba 900 vlastních zaměstnanců a asi 500 zaměstnanců ve dvou dceřiných společnostech. Generálním ředitelem byl k 1. říjnu 2013 akcionáři jmenován Petr Karásek.

nakupovaných materiálů a komponent, modularizaci a snižování nákladů v konstrukci, technologii, nákupu i výrobě. Zdá se mi, že problémem začínají být pracovníci, protože ve vašem regionu je mnoho zahraničních firem, se kterými o kvalitní lidi soupeříte. Co děláte pro přilákání talentů a osobností do vaší firmy?

Ing. Karásek: Máte pravdu, peníze se dají za jistých podmínek sehnat, budovy postavit, stroje nakoupit, ale vše se odvíjí od schopných lidí. Tatra je výrobce automobilů, je tedy zřejmě, že většinové kompetence zaměstnanců se budou odvíjet od technických oborů. A v tom je ta potíž. Odborníci, kteří měli kvalitní technické vzdělání z doby, kdy náš vzdělávací systém ještě fungoval relativně dobře (co do odborného vzdělávání), postupně stárnou a odcházejí a nové obráběče, nástrojaře, mechaniky, technologi, plánovače a konstruktéry si díky nedostatku lidí na trhu práce začínají firmy mezi sebou přetahovat. Nedávno jsem na konferenci německého automobilového průmyslu poslouchal vrcholové manažery z Daimleru, Manu, firmy Koegel a dalších, kteří vykládali, jak pracně nyní musejí znovu budovat klasický německý vzdělávací systém v oblasti technických a přírodních oborů, který si nechali pseudomodernistickými zásahy během posledních dvou dekád do jisté míry rozbít. Kolik je to stojí úsilí, aby znovu přitáhli mladé lidi k technice, která s sebou nese náročnost matematiky a souvisejících disciplín, nutnost kázně a řádu (mj. s ohledem na kvalitu procesů i výrobků) a potřebu věnovat se osobnímu rozvoji dlouhodoběji a konzistentně. Radili nám, ať i u nás začneme brzdit některé nedobré trendy ve vzdělávání včas, abychom neopakovali jejich chyby. Obávám se, že už je u nás v tomto ohledu dost pozdě, naopak při kontaktu s ruskými kolegy slyším, že oni by rádi udrželi vysokou laťku jejich technického vzdělání, ale bojí se právě zmíněných obecných trendů, které se mezi mládeží šíří celosvětově a které mladé lidi od studia náročných oborů odrazují, resp. jim nabízejí jiné lákavé alternativy, jejichž společným rysem je jakási volnost, lehkost, vznášení se jen po povrchu, přeskokování z jednoho na druhé podle nálady a chuti, bez

nutnosti tvrdě pracovat (i na sobě), bez nutnosti občasného sebezapření a přirozených konfliktů při prosazování vlastních názorů a nápadů, a nevědí, jak toho docílit.

Prof. Košturiak: Jak vidíte budoucnost trhu v segmentech, ve kterých Tatra působí? Jaké jsou hlavní výzvy, které stojí před vámi?

Ing. Karásek: To je otázka hodná křišťálové koule. Nicméně logicky na zeměkouli ubývá míst, kam nevede žádná zpevněná cesta. Tedy míst, která vyžadují výhradně terénní



„Nově nastavenou strategii Tatry bych shrnul do několika slov. Tržní výklenkář, který umí pružně uspokojit co nejširší portfolio speciálních zákaznických požadavků díky chytrému využití vysoce unifikovaných a vyzkoušených stavebních prvků, to vše doplněno o odpovídající pružně fungující servisní služby. Strategie byla zavedena, ale její výstupy se budou objevovat postupně, je to běh na delší trať. Nicméně již výsledky prvního a druhého roku restrukturalizace ukazují, že nebyla zvolena zřejmě špatně. Zákazníci ji kvitují a nakonec i ekonomické výsledky ukazují, že dynamika růstu tržeb za prodaná vozidla je znatelně vyšší než samotný růst počtu prodaných vozidel, a to i při stabilních nominálních cenách. To znamená, že v průměru je každé vozidlo složitější, má bohatší specializovanou výbavu, a tím je i dražší,“ říká generální ředitel Tatry Ing. Petr Karásek.

auta. Současně se v automobilovém sektoru postupně přesouvá těžiště tvorby marže od výroby směrem k vývoji/innovacím a směrem ke službám a servisu. Je třeba s tím uvažovat pro přípravu další, již dlouhodobější strategie rozvoje Tatry.

Těmito úvahami a připravenými podklady v podstatě končí etapa krizového řízení a restrukturalizace firmy, a předáním těchto podkladů také končí i moje role krizového interim manažera. Pacient je tudíž „propuštěn“ do domácího léčení a lékař nezbývá, než mu popřát další zdárné uzdravování. Samozřejmě v takovém případě, kdy si lékař vybuduje k pacientovi tak silné osobní pouto jako v podobném případě, ještě před odchodem pacienta z jeho ordinace symbolicky zvedá varovný prst a nabádá pacienta, aby nepolevil v rehabilitaci, dodržoval stanovenou zdravotní životosprávu a vyvaroval se rizikových činností, které si podle názoru lékaře ve svém stavu ještě nemůže dovolit. Zda a jak to pacient bude dodržovat, je už na něm. Žádný lékař si v takové situaci nepřeje, aby se mu do ordinace pacient vrátil s recidivou jím léčené a vyléčené nemoci.

Prof. Košturiak: Nedávno byl u vás starší člen managementu velkého výrobce nákladních automobilů, který řekl, že na rozdíl od jejich firmy vidí, že v Tatře znovu lidem září oči. Co vás nejvíce těší na tom, čeho jste ve firmě Tatra dosáhli?

Ing. Karásek: Nejvíce si cením toho, že Tatra jako značka vozidel i jako firma přežila, že se jí podařilo zachránit a nastartovat do dalšího života. Řádově 900 lidí, s dceřinými firmami až 1 500, má práci s perspektivou jejího udržení. Přidejme dalších asi 500 přepočtených pracovních míst jen v ČR a na Slovensku, která se týkají přímých kooperantů a lokálních dodavatelů, a to vše vynásobme koeficientem zhruba kolem tří členů jejich rodin – tedy tolika lidem bychom mohli říci, že Tatra zabezpečuje obživu. Po prvním roce zaplatila Tatra již kolem 80 milionů korun na dani z příjmu, k tomu daně nepřímé, DPH, sociální odvody. Takže i stát si přišel na své, namísto toho, aby řešil sociální problémy v případě, kdy by firma skončila v insolventci a v konkurzu. Vedení města je také spokojené a nedávno nám přišel starosta poděkovat, že pozitivní zviditelnění Tatry přináší prospěch a popularitu i městu Kopřivnice jako takovému. Banky jsou snad rovněž uspokojené, podobně i dodavatelé, dealeři. Věřím, že záchranou Tatry jsme udělali radost i zákazníkům a uživatelům, ale také silné komunitě fanoušků a příznivců značky. A pro akcionáře znamená výsledek dvouletého krizového řízení a záchranu Tatry několikanásobné zhodnocení jejich investice. Nicméně jak říká moje manželka, pokud si to pro sebe nepochválíš sám, nikdo si toho po čase už ani nevšimne. To je prostě úděl krizových manažerů. ■