



Petr Karásek (56)

Pracuje jako nezávislý krizový manažer. Je místopředsedou České asociace interim managementu. Podílel se na restrukturalizacích řady významných českých průmyslových firem. Patří mezi ně výrobce nákladních automobilů Tatra Trucks, strojírenská společnost Škoda Transportation, výrobce součástek pro automobilový průmysl ESSA Czech či výrobce bižuterie Jablonex Group. Předtím dlouhodobě působil v automobilovém průmyslu. Začínal jako konstruktér ve vysokomýtské Karose a postupně se vypracoval až na obchodního ředitele. Vystudoval automobilový design na VUT a komerční právo na Masarykově univerzitě v Brně.

krizové situaci, jestli je možnost úspěchu na trhu a rozvoje do budoucna? Jestli jejich strategie má šanci být úspěšná i po skončení akutní fáze koronavirové krize? Jestli jejich trh nezmizí nebo se zásadně nepřeskupí? Jakou roli na tom trhu budou hrát, jakou roli budou hrát jejich konkurenti, jestli je to posílí, nebo naopak, jestli řada těch, kteří nejsou tak dobře vybaveni, odejdou? Všechny strategie se odvíjí od konkurenční výhody. To znamená, jakou konkurenční výhodu pro svůj podnik vlastně mám? Je dostatečná? Bude se zvětšovat, nebo naopak zmizí, či bude oslabovat? Pokud tato firma udělá pořádně, pak pro ni může být koronavirus i velmi velkou příležitostí.

Vaší prací je chodit do podniků, které se ocitly v problémech. Vidíte tedy nějaké opakující se chyby, společné jmenovatele, jež podnikové krize způsobují?

V České republice je hodně společností, které se drží na trhu jenom tím, že se podbízejí cenami. Ne vždy jsou

ale jejich ceny podloženy i nízkými náklady. Nebo nějakou výhodou, která by jim umožnila, že jim i tak zbude marže dostatečná k tomu, aby měly peníze na rozvoj, investice, vzdělávání lidí, nečekaná rizika. Doufají, že budou dodávat velké objemy svých výrobků. Jenže ono se pak často stane, že za tu nízkou cenu nevydrží dodávat dlouho, objemy nejsou, úspory z rozsahu nezafungují a firma prodělává. To se u podniků, do nichž chodím, opakuje jako přes kopírák. Je to trochu dané i dobou, kdy se upřednostňuje jako kritérium cena, zejména u státních a polostátních institucí.

Jde tedy o chybu v podnikatelské strategii?

Ano. A pokud strategie nefunguje, tak ji firma musí co nejdříve změnit. Když to neudělá dostatečně rychle a pružně, tak skončí na hřbitově. Víím, že to moc nejde udělat ze dne na den, ale jsou firmy, kterým se to podařilo. Teď mě napadá třeba slovenský Matador. To je společnost,