

Jak by tedy měla vypadat správná reakce podle fáze krize, v níž se zrovna podnik nachází?

Začnu tím nejhorším – krizí cash flow. Když přijdeme do firmy, která je v této fázi, děláme takzvané „quick wins“. To znamená: musíme hodně rychle vyřešit, jestli se dají prodat zásoby, přeprodat pohledávky, změnit smlouvy a získat výhodnější platební podmínky, přejednat úvěry s bankou. Prostě někde získat peníze. To se dá udělat rychle. Ale pak jsou věci, s nimiž už se nedá jednoduše hnout. Musíme se zabývat celou škálou od strategie přes obchodní politiku a tak dále, protože v okamžiku, kdy nějakými kroky vyřešíte fázi krize cash flow a necháte to být, neodstraníte příčinu problémů, která je někde ve vyšších patrech, uděláte jenom takový malý skok, všechno se to pak zase vrátí zpátky. A pak už není co ořezávat. Zdroje jsou menší, a to nejen ty finanční nebo hmotné, ale i zaměstnanci se pak znovu těžko nastartovávají. Propadají skepsi a řeknou si, proč by měli do záchranu firmy věnovat energii znovu, když se to předtím stejně nepovedlo.

A další fáze – krize výsledovky? Jak na ni reagovat?

Krize výsledovky souvisí s krizí prodeje. Firmy v ní neprodávají dostatečně, mají menší výnosy než náklady a ty nedokážou ubrzdít. Náklady jsou spojené s vnitřními procesy, s vnitřní organizací. Podnik tedy musí zareagovat změnou ve vnitřních procesech. To znamená někde něco ořezat, propustit lidi, zrušit některé nevýdělečné aktivity, případně odprodat areály či zefektivnit řízení procesů.

Často pracujete pro automobilový průmysl. To je odvětví, kde řada podniků nemá finální výrobek, jsou jen subdodavateli, nemohou si diktovat cenu. Jak moc to komplikuje zvládnání krizí?

Subdodavatelé to mají obtížnější. Vyrábějí podle cizí dokumentace, je tam předepsáno, jak má výrobek vypadat, je tam často předepsaný i materiál, postupy, dodavatelé. Subdodavatelské firmy jsou tak sevřené z obou stran. Mají velmi malý manévrovací prostor, jsou snadno vydíratelné, jak dodavatelé na vstupu, tak odběratelé na výstupu. Když jsme s kolegy řešili záchranu společnosti ESSA Czech, která vyrábí lisované díly pro automobilový průmysl. S každým bouchnutím do lisu ta firma prodělávala. Ale všichni odběratelé – Volvo, Toyota, Škodovka – ji tlačili k tomu, aby pokračovala. Volvo dokonce vyhrožovalo soudem. My jsme přesto řekli ne: Buď zvednete ceny, abychom vyráběli s přiměřeným ziskem, anebo prostě nebude nic. Nejprve říkali, že to nejde, odvolávali se

na dlouhodobé smlouvy, které s ESSA měli. Nakonec ale zaplatili to, co jsme potřebovali. Byla to pro ně menší ztráta, než kdyby se výroba zastavila.

Působil jste také v kopřivnické Tatře – poprvé v letech 2013 až 2015. V roce 2018 jste se tam vrátil znovu a setrval do loňského jara. Proč jste se musel vrátit?

Když jsem do Tatry v roce 2013 přišel, tak jsem tehdy novým vlastníkům Jaroslavu Strnadovi a René Maternovi řekl, že bez změny strategie je Tatra nezachránitelná. Přesvědčil jsem je, abychom šli cestou takzvaného výklenkáře, zaměřili se na mezery na trhu. To se ale přímo vylučuje s výrobou na sklad. Tuto strategii jsme aplikovali 2,5 roku, a když jsem odcházel, z roční produkce tisíc vozů bylo na skladě jen asi 40 a z toho ještě polovina předváděcích. Jenže pak chtěli manažeři vyhovět majitelům, aby šel byznys, výroba rychle nahoru. Začali hrnout výrobky na sklad s tím, že je později prodají. Ovšem u speciálů, jaké dělá Tatra, se ze skladu nedá prodávat, nebo jediné se slevou. A když prodáte se slevou, tak výsledkem není zisk. A to byl jeden z problémů Tatry – neudržela strategii. Podruhé už jsme to tedy jen vrátili zpátky.



Kdybych měl hotel nebo penzion, asi bych ho předělal třeba na sociální služby nebo bydlení. Když bych byl první, možná bych získal i nějaké dotace.

Tatra loni navzdory pandemii rostla a dosáhla nejlepšího hospodářského výsledku za poslední tři roky. Čekali jste vzhledem k těm problémům, které byly, že pandemii nakonec zvládnout tak dobře?

Tatra má velkou vitalitu. Je na ní vidět, že když se dodržují pravidla, tak to přináší výsledky. Dneska to je slepice, která majitelům snáší zlatá vejce. Se strategií souvisí ale také vývoj nových výrobků a služeb. Vzhledem k tomu, že vývojový cyklus u takového výrobku, jako je nákladní auto, trvá čtyři až šest let, tak teď se rozhoduje o úspěchu, který Tatra bude mít po roce 2025. Ale vývoj byl vždy něco, co ji ctilo. Tak věřím, že to zvládne. ■