



Petr Ryska přeměnil ztrátové OTK na prosperující moderní podnik

JIŘÍ PANCÍŘ

O obchodní tiskárny, a.s., v Kolíně (OTK) mají dlouhou tradici. Po svém založení v roce 1879 pražským typografem J. L. Bayerem se staly největší tuzemskou továrnou na výrobu tehdy tak módních kalendářů. Po roce 1989 byl podnik odstátněn a v roce 1995 privatizován. Od té doby je ovládán českým finančním holdingem SPGroup miliardáře Pavla Sehnala.

Výrobu kalendářů byste však dnes v Kolíně hledali marně. Společnost se orientuje zejména na výrobu nápojových etiket a flexibilních obalů. Mezi další segmenty patří tiskopisy, samolepící etikety či lehká kartonáž. Roční obrat skupiny OTK Group, kterou tvoří několik výrobních společností v ČR i v zahraničí, se pohybuje na úrovni 1,5 miliardy korun.

V polovině roku 2006 se akcionář rozhodl ke změnám ve vedení společnosti a do jejího čela postavil tehdejšího člena představenstva Ing. Petra Rysku, PhD. A jak se ukázalo, ten jeho důvěru nezklamal. Zatímco v roce 2007 vykázala společnost před zdaněním ztrátu ve výši téměř 45 mil. Kč, v roce 2008 se již dostala do zisku. V roce 2009 dosáhl zisk před zdaněním 30 mil. Kč a v letošním roce je plán zisku na úrovni 55 mil. Kč.

Během čtyř let tak Ryska přeměnil ztrátový podnik na prosperující společnost, která investuje do svého dalšího rozvoje. Vždyť jen v loňském roce realizovali v Kolíně investice za 100 milionů korun. Není divu, že byla OTK za rok 2009 oceněna jako nejlepší společnost celé skupiny SPGroup a on sám se jako manažer proboujel až do finále nejprestižnější manažerské soutěže u nás – Manažer roku. Během jejího mnohaletého monitorování víme, že každý finalista je člověk, který pro podnik dělá víc, než je běžnou povinností manažera. Je proto inspirativní pohovořit si s takovou osobností

a poodhalit, jak toho dosahuje.

Co vše musel pro OTK Petr Ryska udělat, aby je dostal z červených čísel a vznikla z nich prosperující společnost, o tom jsme si s ním povídali v sídle společnosti v Kolíně. A pan generální ředitel vzpomínal:

Převzetí řízení této společnosti bylo velkou výzvou. Hlavními úkoly byly ozdravení společnosti, expanze na zahraniční trhy a vytvoření významného hráče v regionu střední a východní Evropy. Jako v přírodě či životě i zde bylo potřeba nalézt určitou harmonii. Harmonii mezi osekáváním nákladů, propouštěním a optimalizací na straně jedné a rozvojem, inovacemi, získáváním nových zákazníků a trhů na straně druhé. Bylo potřeba se „poprat“ se zažitým přístupem k práci a pokusit se firmu „rozhybat“.

* **Co z těchto všech úkolů bylo nejobtížnější?**

Obtížných úkolů byla celá řada. První měsíce na mne vypadávali kostlivci ze skříně jak na běžícím páse – od nevyřešených soudních sporů, přes neřešené reklamace, neprodejné zásoby hotových výrobků až po ne zcela výhodné obchodní smlouvy s dodavateli i zákazníky. Nejdůležitější však byla personální oblast.



Staré moudro, že všechno je o lidech, je totiž nesmírně pravdivé. Bylo třeba změnit firemní kulturu, postoj zaměstnanců k práci i společnosti a samozřejmě postavit tým lidí ve vedení, kteří s vámi potáhnou za jeden provaz a budou bojovat. Změnit kulturu ve firmě o 600 lidech je jistě běh na delší trať, ale bylo třeba, aby zaměstnanci získali větší sounáležitost s podnikem a naučili se mít radost z toho, že se firmě daří a obráceně.

* **Ono se to hezky řekne, ale jak to docílit? Spousta zaměstnanců nemá k podniku vztah a chodí do práce jen proto, že musí vydělat peníze...?**

To je pravda. Představte si, že při svém příchodu jsem například s hrůzou zjistil, že ve firmě neexistuje pojem variabilní složka mzdy, a to ani v obchodě. Bylo jedno, zda obchodník prodal v měsíci zboží za jeden nebo dvacet milionů. Zavedli jsme motivační a vzdělávací programy, řadu interních soutěží od Zaměstnanec měsíce po Obchodníka či Inovátora roku, změnili jsme organizační strukturu.



Začali jsme také pořádat team-buildingové akce pro obchodníky či střední management mimo firmu nebo podporovat „mladé talenty“. To vše přineslo ovoce v podobě lepšího ovzduší a stmelení kolektivu. Lidé spolu začali komunikovat přímo, místo přes své nadřízené. Začalo je zajímat, zda se firmě daří či nedaří apod. Na druhou stranu jsem realista a je třeba poznamenat, že ne všechny se na tuto vlnovou délku podařilo naladit.

* **Dobrý kolektiv pracovníků je jistě důležitý, ale podnik musí především vyrábět a umět prodat své zboží. Jaký je dnes klíčový segment výroby OTK?**

Jedním z prvních úkolů bylo jasně vytyčit strategii a zaměření firmy. Některé segmenty jsme se rozhodli opustit, jiné naopak posílit a rozvíjet. Mezi dva stěžejní, které dnes tvoří zhruba dvě třetiny obrátu, patří flexibilní obaly a nápojové etikety.

Málokdo si to uvědomuje, ale naše výrobky má většina lidí u nás před očima každý den. Ať už před vámi na stole stojí láhev vody, piva či jiného nápoje s naší etiketou, ať si koupíte chipsy, sušenky, čokoládu či potravu pro svého domácího mazlíčka v našem obalu, ať vezmete v kuchyni do ruky pudink či práškový cukr, přijde-li vám domů složenka, výpis z bankovního účtu, či vyúčtování za telekomunikační služby – to vše jsou naše výrobky.

* **Pro každý podnik je nejdůležitější nalézt zájemce o své výrobky. Vám to obtiže nečiní?**

Jednoznačně zastávám filozofii, že dnes není důležité vyrobit, ale prodat. Tím nechci bagatelizovat oblast výroby, naopak našich tiskařů a dalších výrobních profesí si velmi vážím. Ale koupit v dnešní době stroj a instalovat ho ve fabrice není zase tak složité. Mnohem složitější je stroj „naplnit“ zakázkami, které pak firmu živí. Trh polygrafických výrobků je vysoce konkurenční a dosahované marže jsou díky tomu velmi malé. Často používám termín „rozjezdit trh“. Jinými slovy, pokud nezasejete, nemůžete sklízet. V našem byznysu není výjimkou, když od prvního kontaktu se zákazníkem po zahájení standardních dodávek uběhne rok i více. Mezitím je období, kdy musíte zákazníka přesvědčit o kvalitě a dalších parametrech, zreali-

zovat zkušební dodávky, testování atd. Proto je potřeba neustále aktivně hledat nová odbytiště. Navíc Česká republika je nám z tohoto pohledu „malá“. Na obou nosných divizích dnes podíl exportu dosahuje 40 %.

* **Které zahraniční trhy jsou pro Vás nejvýznamnější a jak se Vám na ně podařilo proniknout?**

Historicky jsme samozřejmě měli dobré vazby na trhy východního bloku – Rusko, Polsko, Slovensko. Čím dále tím více se nám však daří pronikat do západní Evropy – Německo, Francie, Benelux, Itálie... Cesty, které jsme využili, byly různé. Klasickou bylo postupné navyšování spolupráce z ČR s dalšími zeměmi. To platí zejména pro větší nadnárodní skupiny pivovarů či potravinářských firem. Není výjimkou, že jsme začali dodávat v ČR a spolupráci pak postupně rozvinuli v dalších třech až pěti evropských státech. V Německu jsme zase zpočátku zvolili cestu vlastního obchodního zastoupení s lokálním managementem. V oblasti Balkánu jsme se rozhodli jít cestou akvizice a v roce 2007 jsme v Rumunsku koupili výrobní závod. Některé zahraniční trhy obsluhujeme přímo, některé přes prostředníky. Někde jsme šli cestou strategického partnerství.

* **Vývoz do tolika zemí ale vyžaduje kvalitní produkty na světové úrovni a k tomu jsou zapotřebí moderní špičkové stroje. Jak si OTK stojí v boji se zahraniční konkurencí?**

Konkurenci dnes nelze vnímat lokálně. Pokud se firma naší velikosti pohybuje na evropském trhu, má logicky konkurentů celou řadu. To je ještě umocněno naším širokým výrobním portfoliem. Po převzetí otěží v OTK jsem okamžitě zřídil útvar marketingu a jedním z prvních výstupů byl přehled konkurence OTK po jednotlivých segmentech. Pamatuji se, že tento materiál měl snad přes sto stránek.

Ze zkušenosti mohu říci, že technologické vybavení i kvalita jsou dnes srovnatelné se západními firmami. To je dáno identickou výrobní technologií, standardními certifikačními procesy atd. Kde ale pokulháváme, je produktivita práce, a to zejména u dokončovacích operací. Proto i řada našich investic směřovala právě do automatizace a zvýšení produktivity práce. Výsledky těchto kroků jsou

vidět z ekonomických ukazatelů typu přidaná hodnota na zaměstnance apod. Ale pořad je ještě co dohánět...

* **Chcete říct, že v OTK se nikdo marketingem nezabýval?**

Ne, dokonce to bylo zakázané slovo. Našimi zákazníky nejsou koncoví spotřebitelé, neboť se pohybujeme v oblasti B2B. To ovšem neznamená, že není třeba pravidelně provádět analýzy trhu, konkurence, potenciálních zákazníků, či se starat o propagaci a jméno firmy.

Obdobné to bylo i s oblastí inovací, která byla dosti zanedbána. Výroba etikety či obalu sice není raketová věda, ale i zde lze ve spolupráci se zákazníkem vymyslet zajímavé věci a více ho tak k sobě připoutat.

* **Jakou uskutečněnou inovaci byste označil za nejdůležitější či nejvýznamnější?**

Díky nízkým maržím jsme se snažili zaměřit zejména na produkty s vyšší přidanou hodnotou. Těch jsme vyvinuli a začali vyrábět celou řadu. Osobně však považuji za inovační mezník zavedení digitální výrobní technologie do OTK. V době digitalizace, která prostupuje stále více do jednotlivých oblastí našeho života, jsme se i my rozhodli jít touto cestou. A tak jsme vedle klasických konvenčních tiskových strojů koupili jako první v ČR průmyslový digitální tiskový stroj Indigo od firmy Hewlett-Packard (HP). Kouzlo digitálního tisku spočívá v extrémní flexibilitě a odbourání nutnosti přípravy tiskových forem. Limitem je tisková šíře a rychlost, které se však rok od roku zvětšují. Jinými slovy digitální technologie je vhodnější na menší zakázky, ovšem tento mezník se neustále posouvá. Stroj nebyl zpočátku plně využit, neboť se jednalo o zcela nový zákaznický přístup a segment trhu. V dnešní době nám však dělá velkou radost a jedná se o nejjiskovější výrobní technologii, kterou v OTK máme.

Musím se pochlubit, že na výstavě LabelExpo v americkém Chicagu jsme právě obdrželi první cenu v celosvětové soutěži pořádané firmou HP v oblasti etiket a obalů vyrobených digitálními technologiemi. Konkrétně šlo o oblast smrštitelných obalů. To jsou momenty, které vás nabíjejí pro další práci.

* **Tak to gratulujeme! Ale řekněte, koncem roku 2008 zasáhla svět**



ekonomická krize a vy jste přitom za rok 2009 měli nejlepší výsledek v novodobé historii firmy. Jak to děláte, že Vás krize nezasáhla?

V různé formě a intenzitě zasáhla krize většinu firem, i nás. Díky tomu, že naše produkce směřuje zejména do nápojového a potravinářského sektoru, se nás nedotkla krize odbytová. Naopak, zakázek jsme loni uskutečnili více než v roce 2008. Koupí-li si konečný spotřebitel díky krizi desetistupňové pivo místo dvanáctistupňového, není pro nás důležité. Podstatné je, že je na lahvi naše etiketa. To byl první klíčový moment. Tím druhým bylo, že během práce na ozdravení firmy jsme realizovali řadu nepopulárních kroků, díky nimž jsme byli na krizi relativně připraveni. Aniž bychom samozřejmě věděli, že přijde. Zatímco ostatní firmy začaly hledat možné úspory v redukci počtu zaměstnanců a podobně, my jsme tato opatření měli již dávno za sebou. V roce 2009 jsme lidi dokonce přijímali.

Krize se nás však dotkla ještě větším tlakem ze strany zákazníků na naše prodejní ceny. I tak mizivé marže se začaly ještě zmenšovat. O to více jsme pak museli reagovat vevnitř ve firmě a přizpůsobit náklady. Ještě intenzivněji jsme se museli například porozhlédnout po jiných dodavatelích materiálu.

✳ **Při řízení společnosti jste jistě narážel i na některé legislativní problémy. Kdybyste byl rezortním ministrem, co byste při zpětném pohledu udělal pro pomoc takovým manažerům, jako jste Vy?**

Byrokracie, byrokracie, byrokracie! Víím, že to říká každý, ale ono je to někdy opravdu absurdní. Chcete firmu rozvíjet, koupíte nový špičkový stroj a místo soustředění se na jeho rozjezd a naplnění zakázkami řešíte získávání řady potvrzení a razítek, abyste vůbec mohli začít vyrábět. Absolvujete řadu místních šetření a řízení a čas běží a běží. Někdy máte pocit, že za zvýšení výkonu firmy a zaměstnanosti v regionu, je vás vlastně potřeba potrestat...

✳ **Když jsme u té byrokracie, nemohu si odpustit otázku, zda jste se nesnažil získat peníze z evropských fondů? Vaši kolegové tvrdí, že tam je byrokracie opravdu neskutečná.**

I my jsme rozjeli řadu projektů – od inovací, přes dotace na školení a vzdě-

lávání až po projekty na zateplení budov a snížení energetické náročnosti. Díky zmíněné byrokracii jsme raději využili firmy, které se na získávání finančních prostředků z EU specializují. Dlouhou dobu se o penězích z EU ve firmě mluvilo ale ne a ne je získat. Pro odlehčení musím říct, že jsem na jaře letošního roku vyhlásil soutěž – kdo jako první získá pro firmu peníze z EU, dostane ode mne láhev skvělého šampaňského. Do půl roku jsme uspěli ve dvou projektech. Takže to asi zabralo... (směje se).

✳ **Při tak velkém obratu máte jistě obrovské množství zákazníků. Jak jste spokojen s platební politikou a s vymahatelností práva?**

Platební morálka se obecně v poslední době bohužel spíše zhoršuje. Občas se stane, že někdo ze zákazníků nezaplatí, ale bývají to vesměs menší firmy, které dodávají např. zboží do obchodních řetězců a snaží se převést tvrdé podmínky smluv s nimi uzavřenými na nás. I nám se někdy stane, že zákazník nezaplatí schválně či zkrachuje, ale počet takových případů je zatím naštěstí zanedbatelný. U větších nadnárodních firem je platební morálka konstantní.

✳ **Majitel si Vás vybral do čela OTK kvůli Vaší dobré předchozí práci v SPGroup. Jak jste se dostal do vedení tak prestižní společnosti, které patří přes 50 firem včetně aquaparku v Čestlicích?**

Profesní dráhu jsem začal v jedné z největších světových poradenských společností. Tam člověk získá schopnosti rychle se zorientovat, identifikovat jádro problému a navrhnout jeho řešení. Naučí se pracovat ve stresovém klimatu a otrká se v mezinárodním prostředí. Jako projektový manažer jsem získal zkušenosti i s vedením lidí. Tyto zkušenosti jsem pak využil na pozici ředitele správy majetkových účastí v SPGroup, kde jsem zároveň působil v představenstvech a dozorčích radách jednotlivých ovládaných společností. Z představenstva

OTK do pozice generálního ředitele to pak byl jen krůček.

✳ **Co bylo po nástupu do OTK nejtěžší?**

Nejtěžší byl první rok. Naskočil jsem do lodí, která měla špatný kurs a pomalu se potápěla. Bylo třeba kurs změnit, ucpat díry, rozvinout a napnout plachty. Pracovní vytížení bylo extrémní a přestože byl člověk přesvědčen o správnosti realizovaných kroků a rozhodnutí, záračný výsledek se po prvním roce nedostavil. Kotvy, které nás brzdily, jsme sice ode dna vytáhli, ale vody jsme nabírali stále stejně a do plachet ne a ne zafoukat. Hlavním důvodem bylo, že loď byla opravdu velká a byl třeba nějaký čas na zakořenění změn. Tehdy jsem chvílemi pochyboval a byl zklamaný. Naštěstí nemám povahu věci vzdávat a vyplatilo se. Druhým rokem se již výsledky dostavily a firmu jsme dostali do zisku. Pokud se letos přiblížíme ambicióznímu plánu, dosáhneme zlepšení hospodářského výsledku za čtyři roky o 100 milionů korun. To je, myslím, pěkné číslo.

✳ **Takže nyní již se můžete v klidu věnovat svým koníčkům, chodit na golf s kolegy?**

Tak to určitě ne. Do práce se chodí jistě veseleji, když měsíčně realizujete 4 miliony zisku místo 4 milionů ztráty. Na druhou stranu je pořád co zlepšovat a domácích úkolů máme ještě dost. Zálib je hodně, času málo. Na golf, který zabere minimálně půl dne, zatím nechodím. Hlavu si čistím při chození a lezení po horách a adrenalin vybíjím ve sportech typu hokej či rychlé jízdě – od sjezdů na horském kole až po amatérské automobilové soutěže na uzavřených tratích.

Vážený pane generální řediteli, děkuji Vám za rozhovor.

Snímky Fragmenty: Jiří Pancíř

