

ŽIJEME NA DLUH DALŠÍCH GENERACÍ

Ján Košturiak
Rozhovor

Petr Novák od loňského roku zastává pozici Director of Automotive Operations ve společnosti JTEKT European Operations. Je zodpovědný za devět výrobních závodů v zemích Francie, Belgie, ČR, Anglie a Maroko. Obrat této divize čítající 4 000 zaměstnanců představuje 1,2 miliardy eur.

www.mmspektrum.com/230101

Hlavním výrobním produktem je mechatronický systém řízení aut od volantu auta až po kola, včetně posilovače a řídicí jednotky. Tyto jednotky systému řízení mohou být elektrické nebo hydraulické a nejnovější inovace směřují k technologii tzv. steer by wire, což je řízení pomocí tlačítek, kdy se otáčení kol ovládá pomocí senzorů, a nikoliv skrze přenosné mechanické tyče od volantu. V divizi se dále vyrábějí diferenciály do automobilů, olejové pumpy na chlazení baterií elektroaut, pumpy na rozvod hydraulické kapaliny v systémech řízení a různé další komponenty do náprav aut.

Jano Košturiak hovoří s Petrem Novákem o zkušenostech, které mu toto působení přineslo, o mentalitě lidí napříč světadíly, o relokační výrobě, o konkurenceschopnosti Evropy vůči světu, a samozřejmě o výzvách, které jsou před ním.

J. Košturiak: Se svým týmem jste vybudoval úspěšný výrobní závod Koyo Bearings v Olomouci, kde se vám podařilo spojit management a řízení směřování podniku Hoshin Kanri a principy výrobního systému Toyota s českou mentalitou a kulturou. V současnosti řešíte několik vývojových projektů a rozhodujete se o jejich lokalizaci mezi devíti závody JTEKT v Evropě. Co nového vám tyto zkušenosti přinesly?

P. Novák: Osobně vnímám svou novou práci nesmírně pozitivně, a to z důvodu obrovského tlaku a potenciálu k inovacím, managementu řízení závodů napříč Evropou a severní Afrikou, možnosti spolupracovat o strategii a budoucnosti jednotlivých výrobních závodů, uplatnění nových technologií a v neposlední řadě možnost skloubení japonského a evropského managementu, neboť jsme součástí skupiny Toyota.

J. Košturiak: Vaše firma patří do skupiny Toyota a od vývoje a výroby ložisek jste se dostali k vývoji a výrobě celého řídicího systému vozidla. Kdybychom překonali legislativní omezení, kdy budou podle vás technicky způsobilá autonomní vozidla k nasazení v běžném provozu?

P. Novák: Dnes pracujeme na inovacích systému řízení vozidel tzv. steer by wire, které by



Foto: archiv P. Nováka

„Zelené vnímání Evropy s cílem zachránit svět dále prohlubuje naši nekonkurenceschopnost vůči zbytku světa. Dopad zelené politiky může mít obrovský vliv na zaměstnanost, mobilitu a standard života, který zde dnes máme. Evropa musí změnit svůj pohled a směr v řešení problémů. Ale to bohužel nyní vůbec nevidím. Potřebujeme jasné lídry a vizionáře, nejen teoretiky a politiky, kteří mluví, slibují a rozdávají peníze daňových poplatníků.“
Petr Novák, Director of Automotive Operations ve společnosti JTEKT European Operations.

mělo být uvedeno na trh v EU po roce 2025. Protože pracujeme na systémech řízení, úzce spolupracujeme s vybranými finálními výrobci aut na uplatnění nových technologií, včetně budoucích autonomních systémů řízení. Na světě

máme dva zkušební polygony, jeden v Japonsku a druhý v EU na předměstí Lyonu ve Francii, kde testujeme naše nové technologie. Dnes automobily nabízejí řešení 3 technologie autonomního řízení dle stupnice 1–5. Plně autonomní vozidla na stupni 5 v běžném provozu jsou ještě hodně vzdálená budoucnost a osobně neočekávám jejich uvedení do provozu v EU ve schválených místech jako například na dálnici nebo vymezených částech města před rokem 2030.

J. Košturiak: Jste Čech s dlouholetými zkušenostmi z amerického a japonského prostředí. Vidíte nějakou synergii v tom, kdyby se z těchto tří kultur managementu vybraly a spojily jejich nejsilnější stránky? Pokoušíte se o to?

P. Novák: Ano žil jsem skoro 10 let v USA, kde mám vystudovanou VŠ a MBA, a v ČR jsem pracoval pro americkou firmu také přes 10 let. Následně jsme od roku 2010 součástí korporace JTEKT, jež je ve skupině společností vlastněných Toyota Motor Company. Zažil jsem za tu dobu spoustu skvělých manažerů, lídrů z opačných konců světa. Americký styl vedení je hodně zaměřen na data a finance, specifická je také velice úzká specializace odborníků. Mají rádi týmovou práci a je pro ně příkladná diverzita jak z pohledu národností, kultur, tak vzdělání, praxe apod. Japonský styl vedení je hodně odlišný. Japonci jsou velice hloubaví a zároveň vzdělaní lidé. Mají obrovský respekt jeden k druhému, senioritě, věku a praxi. Uznávají vyzkoušené technologie a metody, jako je například management systém Hoshin Kanri, výrobní systém Toyota TPS, systém neustálého zlepšování Kaizen, řešení problémů a určování kořenové příčiny přes metodu 5x Proč apod. Při řešení jakéhokoliv problému jdou značně do hloubky, a než udělají rozhodnutí, musí mít všechny fakta a data. Japonci jsou mistři vizualizace. Nemají rádi konflikty a snaží se dělat rozhodnutí v pozadí postupně dle hierarchie rozhodování. Specifikoval bych to také tak, že někdy v japonských firmách trvá udělat rozhodnutí dlouhou dobu, ale protože mají všechny relevantní informace k dispozici, následná realizace je o to kratší a očekává se, že bude naprosto bezproblémová.

Mým cílem je skloubit oba styly, ale není to vůbec jednoduché, obzvlášť když pracuji s japonskými manažery, kteří mají a znají jen svůj styl vedení. Pro mě je důležitá týmová práce, komunikace, respekt k druhému a naslouchání. Nerad odkládám rozhodnutí a nebojím se jít do rizika při rozhodování. Co mě těší, je, že ředitelé závodů, které mám na starosti, vnímají po mém jmenování jiný styl vedení než v minulosti. Jsem jim otevřen, naslouchám, ptám se na problémy a rady. A zatím největší radost mi udělal jeden nejmenovaný ředitel, který oznámil odchod z firmy, po mém jmenování vše stáhnul a dnes pracuje ve firmě jako jeden z nejlepších dedikovaných ředitelů v Evropě.

J. Košturiak: Prožíváme období kolapsu globálních dodavatelských řetězců a relokační výroby. Jak vidíte konkurenceschopnost v oblasti výroby v Evropě, Asii, Americe a Africe?

P. Novák: Konkurenceschopnost je pro Evropu obrovský problém a posledních pár let nám ukazuje, že se v Evropě nevydáváme zrovna správnou cestou. Vydáváme se cestou neustálé regulace, omezujeme tržní hospodářství a zároveň neefektivně rozdělujeme evropské dotace, které jednou musí další generace zaplatit. Inflace a energetická krize problém v EU ještě prohloubily a bohužel opatření jak z Evropské komise, tak z národních vlád neřeší příčiny, ale následky problémů, a zalepujeme jen díry. Vlády žijí na dluh dalších generací, a co je nejhorší, tyto dluhy vůbec neřeší strukturální problémy, co jako Evropa máme.

Covid-19 změnil pohled na globální ekonomiku. Dnes je obtížné z pohledu věrohodnosti

J. Košturiak: Někdy mám pocit, že hlavní brzdou rozvoje výrobních závodů u nás je nedostatek pracovníků pro všechny klíčové pozice. Lidem chybí znalosti, zkušenosti, ale často i základní postoje a návyky, co se týče technických činností a práce. Jak to vidíte u nás a v ostatních zemích, ve kterých působíte?

P. Novák: Bohužel musím konstatovat, že máte pravdu, a v jiných zemích máme stejné starosti. Rozdíl je v tom, že kvůli rekordně nízké nezaměstnanosti v naší zemi chybí lidé ve všech oblastech. Firmy nemohou obsadit základní pracovní místa v dělnické profesi, ve výrobě nebo ve skladech. Pokud se bavíme o více kvalifikovaných pracovních místech, je největší poptávka po pracovnících údržby, a to konkrétně po elektroúdržbářích. Dále je obrovská poptávka po průmyslových inženýrech, kvalitářích, nástrojařích, designerech a oborech IT. Zkušeného technologa s praxí automatizace

povědnosti za svoji práci a jednání, které dělají. Není to jednoduché, ale jiné cesty není. Dnes firmy přebírají v mnoha případech roli státu z pohledu vzdělávání a základní praxe, a firmy také plní roli výchovy zaměstnanců v pracovních návycích.

J. Košturiak: Jaké nové požadavky jsou dnes, v porovnání s obdobím před 10–20 lety, kladeny na manažery a výrobní pracovníky ve vaší firmě?

P. Novák: Jednoznačně je kladen větší důraz na digitalizaci, rychlost v provádění změn, a poslední roky je každý manažer více a více i krizovým manažerem. To, co se nám děje posledních tří roků, počínaje covidem, narušením dodavatelsko-odběratelských řetězců přes válku na Ukrajině, inflaci až po energetickou krizi, nám ukazuje, že už neexistuje status quo a každý den musíme být připraveni na nové krizové scénáře a řešení strategických otázek s tím spojených. Dnešní manažeri proto musí mít globální přehled, umět udělat rychlá a správná rozhodnutí, a ideálně řešit problematiku preventivně, a ne reaktivně. V dnešní době je nesmírně důležité mít nastavený systém vyhodnocování rizik ve všech oblastech podnikání a podle podstaty navrhnout a také zavést preventivní opatření. Když již nastane neočekávaná událost, potom umět systematicky vyhodnotit dopad na firmu a nastolit okamžitě patřičné řešení s minimalizací ztrát.

J. Košturiak: Hodně se dnes mluví o digitalizaci výroby. Za mých mladých časů dokázali na koleně vyřešit IT pracovníci s relativně omezenými zdroji množství „neřešitelných“ problémů. Dnes mám pocit, že mnozí z nich jsou spíše brzdami integrace a nasazování otevřených a inteligentních řešení. Jak vidíte budoucnost digitalizace a automatizace výroby?

P. Novák: Digitalizace je mocný nástroj ke zvyšování konkurenceschopnosti každé firmy. Umožňuje transparentnost dat, rychlejší a správnější rozhodování, a v mnoha případech také automatizuje manuální procesy. Moje zkušenost je, že v jednoduchosti je síla. Nedělat něco nadměrně složitě, co bude stát obrovské peníze, lidé to nevyužijí a jen to vypadá hezky. Je důležité mít digitální road mapu nebo digitální transformaci podniku.

Velké korporáty jako my narážejí na byrokracii ve schvalování, ale také ve standardizaci, která v některých případech nedává až tak smysl. Pokud je některý závod dál, má vizionářské myšlenky a centrální IT brání zlepšování digitalizace z důvodu implementace v jiných závodech, které například řeší jen základy, nebo z důvodu lidských zdrojů a znalostí centrály, je to kontraproduktivní. Vše se zpomaluje, což může být velký problém a firma nemusí být v digitální transformaci tak daleko, než kdyby si věci řešila a zaváděla sama. Na druhou stranu



Pohled na výrobní závod JTEKT Automotive Czech Republic v Plzni.

i ekonomického přínosu dodání materiálu z jiných regionů světa. Setkáváme se s lokalizací nebo větším zaměřením na dual sourcing, ale ekonomika a přínos stále hrají primární roli. V tomto případě mohou profitovat země z oblastí, jako je Balkán, střední Asie nebo severní Afrika. Příkladem může být Maroko, kde je vybudovaná bezcelní zóna s EU. Máme v této zemi výrobní závod a velice mě překvapily technické dovednosti a pracovní návyky lidí z této země. Náklady na pracovní sílu, ale i náklady na režijní materiál, a dnes i energie, mohou dosahovat jen desetin průměrných nákladů v EU. Severní Afrika tak představuje svojí geografickou polohou přímou konkurenci pro evropské firmy a zaměstnance. Mimo EU je zdárným příkladem Čína, Indie, Vietnam, z vyspělých zemí také Japonsko a USA.

nebo digitalizace hledáme velice dlouho. Firmy mnoho pozic obsazují interně. V zahraničí se nám díky vyšší nezaměstnanosti daří obsazovat velice rychle pozice do výroby, složitější je to s kvalifikovanými pozicemi, které jsem zmiňoval. Tam velký rozdíl mezi jednotlivými zeměmi nevidím.

Další kapitolou jsou pracovní návyky. Dnešní generace jako by si odvykla základním pracovním návykům, odpovědnosti za dobře odvedenou práci. Lidé jsou méně loajální, neřeší důsledky svého jednání, jako například oznámení nepřítomnosti na pracovišti na poslední chvíli. To způsobuje firmám nemalé škody a vícenáklady. I proto jsme zavedli ve všech našich výrobních závodech interní školicí střediska. Přeskolujeme zaměstnance, učíme je základům a vysvětlujeme důležitost kvality a dobře odvedené práce. A samozřejmě od-



Pardubický výrobní závod JTEKT Automotive Czech Republic disponuje výrobními a montážními linkami a vysokotlakým sléváním hliníku.

korporát je velký moloch a nemůže si dovolit, aby si každý řešil věci po svém. To by nakonec znamenalo chaos. Proto vnímám jako ideální řešení určitou míru decentralizace dle například kompetencí a nastavení tzv. center excellence. Ostatní závody potom můžou z těchto lokalit čerpat zkušenosti a best practices.

J. Košturiak: I když mají velké korporace krásné vize, strategie a hesla o týmové spolupráci, probíhá v nich mezi jednotlivými závody často nemilosrdný boj o projekty a investice. Vy jste dnes v pozici, kde máte na tento rozhodovací proces zásadní vliv. Dostáváte se do takových konfliktů a jak je řešíte?

P. Novák: Ano určitě. Pokud má firma více výrobních závodů v jednom regionu, mohou si vzájemně konkurovat. V prvním případě pokud dělají stejnou výrobu, v dalším pokud existuje možnost přestěhování výrobních linek, nebo dokonce celého závodu. Naše korporace JTEKT Evropa má v regionu EMEA, včetně druhé divize, kterou řídí kolega, 15 výrobních závodů. To je na naši velikost hodně, a proto provádíme neustálé analýzy a debaty k racionalizaci našich výrobních závodů. Ne vždy jsou lidé objektivní a jediný klíč k tomu jsou správná a transparentní data. Na základě nich potom navrhujeme určitá opatření. Pokud někdo nechce spolupracovat nebo úmyslně zakrývá fakta a data, potom to řešíme direktivně. Jiná cesta není. Příkladem může být, že nebude v týmu, který navrhuje a schvaluje změny, v krajním případě může být přesunut na jinou po-

zici. Jako manažeři musíme dělat i tato opatření, neboť jinak se to dlouhodobě obrátí proti firmě a nám samotným.

J. Košturiak: Žijeme v době chaosu a turbulencí, svět prochází transformací a už se nevrátí do původního stavu. Mnozí lidé jsou z toho nervózní a nejistí. Na začátku roku diskutujeme s majiteli a manažery firem v naší síti Inovato o tom, co by měly a neměly firmy v roce 2023 dělat, aby jej úspěšně přežily. Jaké je vaše doporučení?

P. Novák: Rok 2023 představuje další období velké nejistoty a mnoho ředitelů firem tvrdí, že bude ještě složitější než rok 2022. Pokračuje válka na Ukrajině, máme rekordně vysokou inflaci, řešíme dostupnost a ceny energií, v automotive nedostatek polovodičů, roste riziko bankrotu menších dodavatelů a ochlazuje se trh v Evropě i jinde na světě. Všechny tyto faktory mají obrovské dopady na chod firem, včetně nás. Jednoduché řešení neexistuje, každý z nás musí být manažerem s velkým M. To znamená ještě více dlouhodoběji strategicky plánovat a zároveň být připraven na různé krizové scénáře. V dnešní době dobrý manažer musí být jasný lídr, musí umět motivovat a inspirovat lidi a své okolí. Být optimista a být zároveň realista. Manažer musí najít dobrou rovnováhu mezi strategií a denní operativou s důrazem na komunikaci a práci se zaměstnanci.

Konkrétně pro rok 2023 bude klíčové cash flow jednotlivých firem a opatření, které firmy zvolí k růstu nákladů. Ne vše se dá přenést na

finální výrobce, v automotive sektoru je to velice složité z důvodu dlouhodobých kontraktů a velké vyjednávací síly OEMs. Právě proto jsou stěžejní finanční gramotnost manažerů a opatření ať již operativní, tak hlavně dlouhodobá strategická, které firmy zvolí.

J. Košturiak: Máte nějaký sen, který byste si chtěl ve své práci nebo v životě ještě splnit?

P. Novák: Snů je vždy mnoho, mé motto je „člověk se stane úspěšným v momentě, kdy si stanoví smysluplný cíl“. A mým cílem momentálně je, aby JTEKT Evropa byla inovativní a prosperující firma a já osobně abych v tom hrál jednu z primárních rolí. Jako firma máme mnoho silných stránek a zároveň příležitostí ke zlepšení. Zaměřuji se na efektivní systém řízení závodů a zároveň na racionalizaci tzv. manufacturing footprint našich závodů. A to z pohledu stávajícího a budoucího výrobního portfolia. Z pohledu inovací je pro nás zásadní nová technologie steer by wire. Ve výrobním systému chceme být špička v oboru – jsme součástí Toyoty, a proto je pro nás TPS systém DNA ve všem, co děláme.

V životě mi dělá největší radost, když vidím tým, který úspěšně roste a zvládá nové a nové výzvy. Možná to zní jako klišé, ale pro mě jsou lidé a růst jejich kompetencí zásadním motivačním faktorem.

J. Košturiak: Děkuji za rozhovor a přeji všechno dobré v osobním i pracovním životě. ■