

Přinášíme vizi a plán pro budoucnost Tatry

Jsem přesvědčen, že jste v minulosti slyšeli o Tatře a plánech jejích vlastníků prostřednictvím médií nebo možná jen z různých fám. Chci to dnes změnit. Chci, abyste dnes slyšeli přímo mě, jako představitele nových vlastníků. Chci, abyste věděli, co Tatra dělá dnes, kde bude zítra a, a to je nejdůležitější, jaká bude vaše role a odpovědnost. Budu dnes mluvit o čtyřech věcech: 1. o nových vlastnících, 2. o nové struktuře dozorčí rady a představenstva, 3. o našich plánech a strategii pro budoucnost Tatry a 4. o tom, jak se všichni musíme stát součástí této budoucnosti.

Nejdříve mi dovoluďte říci, že jsem přesvědčen, že Terex prodal svých 81 procent Tatry, protože byla dokončena její restrukturalizace. Tatra je specifická firma a zajisté jiná než ostatní firmy Terexu.

Jsem si jist, že Terex neměl jasnou vizi pro budoucnost Tatry. Pan Filipov úspěšně vykonal velmi obtížnou práci v oblasti restrukturalizace Tatry, v oblasti snižování našich nákladů, v oblasti redukce našich režijních nákladů, ztrát a plýtvání.

Dovoluďte mi, abych nejdříve promluvil o nových vlastnících Tatry. Mým cílem po celý loňský rok bylo přivést majitele, z nichž každý by přinesl, kromě investovaných finančních prostředků zaplacených Terexu, Tatře nějakou hodnotu. Mohl jsem vybrat pouze finančního investora, který by vložil veškeré peníze. Ale tento typ investora, který neví nic o nákladních vozech, výrobě nebo Tatře, by firmu ovládl a jednoho dne by se mohl ráno probudit a rozhodnout se, že změní směřování Tatry, což by se mohlo zdát jako dobré pro tohoto finančníka, ne však jako přínosné pro Tatra. Takže jsem se rozhodl, že toto není pro Tatra důvěryhodný partner. Novým vlastníkem se také mohla stát některá z velkých mezinárodních společností vyrábějící



nákladní vozy. Avšak pro ně je Tatra velmi malou výrobou, která může být snadno realizována v jejich mnohem větších závodech s vyloučením kopřivnického působiště i pracovní síly. A jestliže tyto velké nadnárodní společnosti produkující nákladní vozidla chtějí vybudovat novou továrnu ve střední Evropě, existuje zde spousta míst s velkolepými státními pobídkami pro výstavbu nových zařízení, stačí si jen vybrat, jakou podobu by měly mít. Tyto firmy by také jednoduše mohly Tatra koupit, aby ji v rámci eliminace konkurence mohly zavřít. Rozhodl jsem se, že ani to by nebyl pro Tatra důvěryhodný partner.

Novým vlastníkem zmíněných 81 procent je tedy společnost Blue River, česká společnost s ručením omezeným, kterou jsem založil já, jako představitel čtyř investorů. Název této firmy bude brzy změněn na Tatra Holdings. Každý z těchto nových investorů představuje něco, co může do Tatry přinést kromě peněz na zaplacení Terexu. Těmito čtyřmi vlastníky společnosti Blue River, která se bude jmenovat Tatra Holdings, jsou

KBC Private Equity, Vectra Ltd, můj americký partner pan Sam Eyde a společnost Meadow Hill, což je firma vlastněná mou manželkou Editou a mnou.

KBC je velká investiční společnost v Bruselu. KBC Private Equity již investovala přibližně 500 miliónů amerických dolarů převážně do střeoevropských firem. Její mateřská firma je KBC Corporation, sídlící rovněž v Bruselu, a tato firma je také vlastníkem ČSOB zde v České republice. Takže KBC přináší Tatře své znalosti, zkušenosti a napojení na finanční a bankovní svět.

Vectra Ltd je stávající akcionář Tatry, firma řízena panem Rishim, který je též naším partnerem ve společném podniku v Indii. Vectře se podařilo prodat tisíce nákladních vozů Tatra v Indii a Vectra rovněž zřídila úspěšný provoz finální montáže vozů Tatra, který umožňuje významně konkurovat firmám jako jsou Volvo, Renault, Scania a Kamaz. Tatra má v Indii díky Vectře svou úspěšnou historii a její znalosti a zkušenosti nám mohou pomoci také v teritoriích, kam chceme vstoupit. Vectra tedy přináší na tatro-

vácký stůl své marketingové zkušenosti a vědomosti.

Třetím investorem je můj americký partner Sam Eyde, nezávislý businessman ze státu Michigan. Pan Eyde je velmi úspěšný ve stavebním průmyslu a přináší mnohaleté znalosti a zkušenosti. Někteří z vás si možná vzpomínají na dobu před čtyřmi lety, kdy Tatra postavila více než 80 vozů pro Rusko a objednávka byla zrušena. Místo toho, aby byly tyto vozy prodány v Rusku pod cenou, jen aby se z těchto vozů nějaké peníze utržily, pan Eyde půjčil tehdy Tatře přes tři milióny dolarů, což nám umožnilo prodat naše vozy postupně a tak, že jsme nepohřbili náš ruský trh nízkými cenami. A Rusko je dnes jedním z našich nejdůležitějších trhů.

A nakonec, čtvrtým investorem jsem já. Přináším vizi, plán a doufám management, který Tatra potřebuje, aby mohla jít vpřed.

Domnívám se, že je nezbytné, abyste věděli, že procentuální podíl na vlastnictví není příliš důležitý, neboť máme mezi sebou velmi striktní akcionářskou dohodu, která stanovuje rovnost pro každého ze čtyř akcionářů. Každý z nás má jeden hlas, bez ohledu na to, jakým procentuálním vlastnictvím disponujeme. Jakýkoli obchod s Tatrou realizovaný kterýmkoli investorem musí být v cenách podle mého business plánu, což znamená jistý zisk pro Tatra. Nemůže také dojít k žádným kriminálním případům souvisejícím s platbami částek, které jsou Tatře splatné. Existuje také limit, který stanoví, kolik obchodní činnosti může každý akcionář v rámci Tatry realizovat.

Jednoduše řečeno, naši akcionáři musí a budou chránit Tatra a jeden druhého před jakýmkoli aktivitami, které by nebyly pro Tatra dobré nebo správné.

Nyní mi dovolu, abych vám řekl o změnách v naší dozorčí radě a představenstvu. Samozřejmě, tyto změny budou provedeny v souladu s českým právem, což znamená poté, co se bude konat valná hromada, což bude za několik týdnů. Tři členové dozorčí rady se rozrostou na šest členů. Zaměstnanci budou volit dva členy, KBC jednoho člena, Vectra jednoho člena a Sam Eyde jednoho člena. Tito

tři majitelé pak zvolí šestého člena, který bude z oblasti mimo firmu a nebude spojen s žádným z ostatních pěti členů. Já nebudu volit člena dozorčí rady, ani členem dozorčí rady nebudu.

Je mým přesvědčením, že představenstvo firmy by mělo firmu řídit. Členové představenstva by měli být dobře informováni o všech součástech firmy a měli by být schopni aktivně se účastnit a předkládat své názory na zasedáních představenstva. Podle českých zákonů existuje stále mnoho zákonných požadavků a osobních rizik souvisejících se skutečným členstvím v představenstvu. Proto, i když budeme mít pouze tři členy, kteří převezmou tuto zákonnou odpovědnost jako představenstvo, budeme mít devět členů orgánu, který budeme nazývat řídicí představenstvo.

Já budu předsedou představenstva a generálním ředitelem Tatry. Nový výkonný generální ředitel bude jmenován do dvou týdnů a Igor Vlček bude třetím členem představenstva a finančním ředitelem Tatry. Spolu s námi třemi budou dalšími šesti členy generální ředitelé Tafonca, Tawesca a Taforge, výrobní ředitel, ředitel pro výzkum a vývoj a devátým členem bude obchodní a marketingový ředitel, nová funkce, která, jak doufám, bude obsazena do konce roku. Jsem přesvědčen, že těchto devět lidí, pocházejících ze všech důležitých oblastí naší firmy, bude schopno, jako skupina představenstva, činit správná rozhodnutí pro Tatra a její budoucnost.

Někteří lidé se ptají, zda noví vlastníci přinášejí Tatře nové peníze. Tu otázku slyším léta. Ale K ČEMU JE TATO OTÁZKA? Existují tři zdroje peněz pro firmu. 1. Peníze od akcionářů, obzvláště je-li to nová nebo rozjíždějící se společnost. 2. Peníze od bank, které představují běžné půjčky nutné pro její působení. A 3. Peníze od zákazníků. Je správné, že nejlepším způsobem pro nás je obdržet peníze od zákazníků, kteří nám platí, protože pro ně vyrábíme dobrý výrobek. Jestliže nejsme schopni vyrábět dobrý výrobek, za který nám zákazník zaplatí, pak už ve skutečnosti neděláme business a zajisté bychom si neměli brát peníze od bank nebo akcionářů, jestliže neumíme produkovat výrobek a dostat za něj zaplacení.

Jsem dnes rád, že mohu říci, že Tatře se vede docela dobře. Umíme a dokážeme, že se nám bude dařit ještě lépe. Umíme a budeme vyrábět dobré výrobky, umíme a budeme tyto výrobky prodávat našim zákazníkům. A naši zákazníci nám skutečně za tyto výrobky budou platit. Můžeme a získáme nové zákazníky, protože vyrábíme pro naše zákazníky dobrý výrobek. Takže jsme to my, kdo vytváříme peníze, které pro naši firmu potřebujeme, které potřebujeme pro všechny z nás a také, abychom mohli platit našim dodavatelům. Závěrem tedy, jsme to my všichni zde, kdo vytváříme peníze, které v Tatře potřebujeme.

Tento bod mě přivádí ke třetí oblasti, v níž chci mluvit o strategii a plánech pro Tatra, které počínají dneškem. Náš plán není od měsíce k měsíci nebo od čtvrtletí ke čtvrtletí, jak tomu bylo v nedávné minulosti. Náš plán je pro delší období. Je minimálně na tři roky a sahá pravděpodobně až do pěti let, přestože se domníváme, že plánovat na pět let je poněkud obtížnější. Prošli jsme restrukturalizací, obrazně řečeno vymýtili jsme hlušinu. Nyní je čas o firmu pečovat a přimět ji, aby rostla. Budoucnost Tatry již nespočívá v dalších redukcích, ale ve větších prodejkách a růstu tržeb. Musíme prodávat své výrobky tam, kde jsou zapotřebí a kde jsou k dispozici peníze na jejich zaplacení. To znamená v Rusku a v Evropě, na Západě, na vojenských trzích po celém světě a také v ropném průmyslu a v oblasti těžby zemního plynu. Máme konkrétní plány, jak tento úkol splnit. Jmenovitě, v roce 2007 plánujeme vyrobit 1 600 vozů a pak pokračovat ve zvyšování až na 2 500 vozů v roce 2009. Pro naše dceřiné společnosti plánujeme růst o 11 procent ročně.

Abychom se ubezpečili, že máme velkolepý výrobek, po němž je poptávka a za který zákazníci budou platit, připravili jsme čtyři hlavní vývojové projekty výrobků, které jsou pro úspěch Tatry důležité.

Číslo 1

Velmi pečlivě zrevidujeme naše stávající nákladní vozy a budeme se snažit najít způsob, jak je učinit lehčími a jak

je vyrábět za použití menšího počtu jednotlivých dílů. Posoudíme materiály, budeme usilovat o nalezení nových materiálů pro výrobu našich podvozků. Přišli jsme letos o možnou zakázku na 1000 vozů, protože, i když naše vozy podaly lepší výkon než ostatní a zákazník je chtěl, jednoduše vážily příliš mnoho pro zamýšlené použití. Nedávno jsem stavěl za svým domem přístřešek a používal jsem 5metrový žebřík. Před několika lety jsem dělal totéž, stavěl jsem přístřešek ve Spojených státech. Tehdy bylo zapotřebí, aby takový žebřík přenášeli a ustavili dva muži. Byl pevný a masivní. Nyní jsem také používal 5metrový žebřík, je také pevný a masivní, a nesl jsem ho třemi prsty. A pravděpodobně nestál víc, než stál můj žebřík před deseti lety. Nevím, jestli na světě existují nějaké materiály tak pevné jako ocel, kterou používáme, ale lehčí, to ale zjistíme.

To je pouze jeden příklad, jak budeme posuzovat a studovat naše stávající nákladní vozy a materiály, dokud nenajdeme lepší způsob, jak je vyrábět. A zkontaktujeme techniky z Tatry se světovými konstruktéry nákladních vozů, abychom si byli jisti, že děláme vše možné pro to, abychom měli nákladní vůz, který naši zákazníci potřebují. To znamená, že potřebujeme celkové technické posouzení našeho vozidla i způsobu, jak ho vyrábíme.

Číslo 2

Pro všechny naše vozy dáme k dispozici vodou chlazený dieslový motor. Máme výborný vzduchem chlazený motor Tatra, který je velmi žádaný jistými zákazníky v určitých lokalitách. Ale většina světa nerozumí, neumí udržovat nebo pracovat se vzduchem chlazeným dieslovým motorem. Pro typy motorů CAT, Cummins a Deutz jsou po celém světě k dispozici náhradní díly, které však nejsou po celém světě dostupné pro vzduchem chlazené tatrovacké motory. A mechanici na celém světě znají vodou, ne vzduchem chlazený motor. Naši budoucí zákazníci chtějí možnost volby....a my jim tuto možnost volby musíme poskytnout. Víím, že se v posledních letech hovořilo o možnosti přestat vyrábět vzduchem chla-

zený motor. Nesouhlasím s tím. Máme Euro 4, o němž většina lidí tvrdila, že ho nikdy mít nedokážeme, a já věřím, že pro naše motory existují nové možnosti, a to nejen v nákladních vozech. Jsme například v kontaktu s jednou americkou společností, která dodává stovky vodou chlazených dieslových motorů do pobřežních ropných soustav. Problémem je, že tyto motory jsou těžké a vyžadují velmi velké vodní chladicí systémy, protože musejí přivádět vodu z oceánu, což je někdy deset až patnáct pater pod úrovní vrtné soupravy. Během našich počátečních diskusí jsme zjistili, že kdybychom byli schopni nepatrně více zchladit pouzdro našeho motoru, mohli bychom velmi kreativně vykonávat na těchto soupravách stejnou funkci, a to v nižší hmotnosti, menším prostoru a za nižší cenu. Budeme-li umět najít způsob, jak to udělat, výroba našich motorů a jejich prodej se zvýší, nikoli sníží. Umíme to a najdeme pro naše výrobky nové trhy.

Číslo 3

Vyvineme nákladní vůz Tatra s pevnou nápravou. Jsme dobře známi díky naší koncepci zavěšení výkyvných polonáprav. Nejlepší na světě. Avšak mnoho zákazníků Tatry potřebuje rovněž vozy bez této výkyvné polonápravy. Uvažme například vozový park čítající 100 nákladních vozů. 20 až 30 z nich musejí být terénní vozy a u zbývajících 70 až 80 už není tak důležité, aby to byly vozy terénní. Protože však nejsme schopni poskytnout našim zákazníkům tyto jiné vozy, které také potřebují, posíláme je do náručí našich konkurentů, aby si takové vozy koupili od nich. Toto je v rozporu s marketingovým pravidlem číslo 1: Udržet si svého zákazníka. Dáváme konkurentům šanci, aby našim zákazníkům prodávali a dokonce aby jim říkali, že vlastně ve skutečnosti ty výkyvné polonápravy z Tatry nepotřebují a že je pro ně lepší, když si pořídí celý svůj nákladní vozový park u stejné značky a se stejnými díly....atd. Perfektním příkladem, že náš zákazník potřebuje také jiné, než jen výkyvné polonápravy, je současná zakázka pro Armádu České republiky v hodnotě 100 až 200 miliónů amerických dolarů. Armáda již má vozy s výkyvnými

mi polonápravami, je s nimi velmi spokojena, ale nyní k nám přichází pro vozy s pevnými nápravami. Nikdy nebudeme prodávat tisíce vozů s pevnými nápravami. Ale můžeme jich prodávat několik set a můžeme si tak udržet zákazníky a přimět je, aby kupovali pouze tatrovky místo několika vozů Tatra a většího počtu vozů našich konkurentů. Jsem přesvědčen, že musíme využít našeho jmění, což znamená, že máme budovy, vybavení, máme velkolepé jméno Tatra a máme lidi. Tak proč nevyrábět více, než jeden typ nákladního vozu?

Číslo 4

Jedná se o novou revoluční koncepci nezávislého zavěšení. Pro dosažení velmi vysoké mobility je zapotřebí, aby se kola pohybovala v rozmezí 24 až 26 palců (1 palec = 2,54cm). Kola našich vozů Tatra na vojenských modelech se budou pohybovat pouze v rozmezí přibližně 14 až 16 palců. Přicházíme právě o velmi velkou konstrukční i výrobní vojenskou zakázku, protože nejsou navržena tak, aby jejich výkyvné vlastnosti byly dostatečné pro vyhovění požadavkům na novou verzi vysoce mobilního vojenského vozidla 4x4. Tento nový progresivní koncept zavěšení již byl navržen a jeho patenty právě čekají ve Spojených státech na projednání. Tato koncepce může být použita spolu s naší stávající centrální nosnou rourou a s našimi současnými diferenciály. Během několika minulých týdnů jsem se účastnil několika finálních jednání zaměřených na to, aby se Tatra stala exkluzivním vlastníkem této technologie a příslušných patentů. Jsem připraven poslat jednu tatra 4x4 do Spojených států, aby tam byl tento systém instalován, otestován a poté aby nám vozidlo bylo vráceno pro finální testování. Musíme přemýšlet dopředu. Musíme mít plán pro budoucnost reflektující to, co od nás náš trh vyžaduje. Umíme to a budeme mít tento druh vize pro budoucnost.

Pro budoucnost Tatry pracujeme na několika dalších věcech, jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Když česká vláda vydala prohlášení, že v rozpočtu došlo ke krácení a s dodávkami vozů Tatra se nepočítá, setkal jsem se s hejtmanem Tošenovským, abych ho

požádal o pomoc dostat naše vozy zpět do státního rozpočtu. Pan Tošenovský je rozhodně příznivcem Tatry. O dva dny později jsem měl soukromou schůzku s ministerským předsedou Topolánkem, který s mým návrhem souhlasil. O třicet minut později jsem se setkal s generálem Štefkou, velitelem českých ozbrojených sil, a s armádním generálem Kolkusem. Ujistil jsem je, že na tomto obchodu máme zájem a je-li to otázka rozpočtu, navrhl jsem jim leasing nebo financování celé dodávky na pět let. Pro armádu to byla nová myšlenka, armádní představitelé byli velmi zaujati naší snahou a ochotou spolupracovat s nimi na řešení jejich problému. O den později vystoupil ve prospěch nákupu těchto vozů ministr průmyslu a čtyři dny poté vláda oficiálně nákup nákladních vozů Tatra schválila. Takže zítra budeme v Praze opět smlouvu na nákup těchto vozů projednávat.

Příští týden budu ve Washingtonu ve Spojených státech na výstavě vozidel americké armády a doprovodné konferenci. Setkám se tam s izraelským ministrem obrany. V nedávném konfliktu mezi Izraelem a Hizbaláhem bylo použito 130 našich nákladních vozů Tatra, které podaly zcela bezchybný výkon. Podle izraelského ministra obrany to bylo poprvé za nejméně 40 let, že vozový park fungoval v izraelském konfliktu s nulovou závadovostí. A tak ta schůzka příští týden bude diskusí o dalších zakázkách pro naše vozy.

Pro naše dceřiné společnosti zkoumáme nové trhy, pro něž bychom mohli vyrábět výkivky, odlitky, nářadí a výlisky. Diskuse s firmou Twin Disc Transmission o našich společnostech vyrábějících komponenty pro jejich převody již probíhají. Absolvovali jsme rovněž několik setkání s dodavateli ropných polí a vrtných souprav, jejichž komponenty by se také mohly vyrábět v našich společnostech, poté být montovány a dopravovány zpět na našich nákladních vozech Tatra.

Průmysl těžby ropy a zemního plynu je veliký, profitabilní, expandující a disponující hotovostí. Máme zde nové příležitosti vyrábět komponenty pro jejich zařízení a rovněž prodávat nákladní vozy s nebo bez těchto zařízení na jejich korbách.

Příští měsíc se v Houstonu ve státě Texas setkám s představiteli hlavních ropných těžebních společností, kteří kupují tisíce nákladních vozů každý rok. Místa, kde se dnes ropa a plyn nacházejí, nejsou na konci dálnic a tyto firmy zjišťují, že potřebují těžké terénní nákladní vozy, aby se na dosah vrtů dostaly. Potřebují Tatra.



Čtvrté a poslední téma se týká naší individuální a také naší firemní zodpovědnosti. Zdá se mi, že v posledních několika letech nebylo o Tatře jaksi slyšet. Na mnoha místech vidím názvy Vítkovice, Mittal Steel, Dura, Autopal, ale velmi zřídka vidím jméno Tatra. Tato firma se znovu musí stát aktivní v naší oblasti a v severomoravském regionu. Koordinujeme již své úsilí o spolupráci s Technickou univerzitou v Ostravě a brzy zahájíme spolupráci s vývojovými pracovníky české Vojenské univerzity ve Vyškově. V naší firmě potřebujeme začít vzdělávat nové lidi ve vzdělávacích programech, podle nichž budeme také naše pracující requalifikovat a přeškolovat. Pro naše cíle v oblasti získání nárůstu v tržbách potřebujeme vytvořit více pracovních míst a rovněž musíme pro naše vlastní lidi vytvořit příležitost růstu a řídicích schopností. Potřebujeme v areálu naší firmy uklidit, posekat trávu, vytvořit k práci místo příjemné, místo, v němž budeme pracovat s pocitem hrdosti.

Dovolu mi, abych svou řeč ukončil. Tatra byla významnou firmou. Dnes je Tatra dobrá firma, která může být ještě lepší. Všichni z nás můžeme a učiníme

z Tatry opět významnou firmu. Je obtížné vytvořit z dobré firmy firmu výbornou. Pouze její lidé to mohou dokázat. Jsme správci 150 let její historie. Je naší odpovědností udržet, chránit a vést tuto firmu do dalších 150 let. Ano, je to naše odpovědnost, nikoho jiného. Rozhodnutí jsou odpovědností nás všech, na každé úrovni. Musíme činit tato rozhod-

nutí moudře a ve správnou chvíli, každý den. Budeme dělat chyby. Opravíme své chyby. Musíme však přijmout odpovědnost činit rozhodnutí, postupovat vpřed a snažit se více každý den.

Dávám vám své slovo, že udělám vše, co bude v mých silách, abych z Tatry vytvořil významnou firmu. Ale nemám žádnou šanci, aniž byste mi i vy dali své slovo, že uděláte vše, co můžete, abyste z Tatry opět vytvořili významnou firmu. Musíme všichni pracovat se stejným posláním a se stejným cílem. Žádám vás, abyste to pro Tatra udělali. Musím také říci, že jestliže jsou mezi vámi tací, kteří nechtějí být součástí této společnosti, kteří nechtějí být lepší a kteří nechtějí, aby Tatra byla lepší, měli by si najít práci u jiné firmy, ne v Tatře, protože pro takové není mezi námi ostatními místo. Umíme to a dokážeme z této firmy opět učinit významnou firmu. Již jsme začali prostřednictvím změn, o nichž jsem vám dnes řekl. Jsem hrdý, že jsem součástí společnosti Tatra. Doufám, že i vy jste hrdí..... nebo brzy budete.

Ronald A. Adams