

Krise a její řešení ve společnosti OP Prostějov

upraveno podle ALFÖLDI ŠPERKEROVÁ, M. A I. ZÁRUBA. *Hadrové kormidlo*. EKONOM, 11. - 17. 12. 2008. číslo 50. str. 40 – 44

Český textilní a oděvní průmysl už dvě desetítky let ztrácí sílu. Drží ho stále stejné tlaky: východoasijská konkurence, drahé energie, posilující koruna. „Tyto vlivy se odrazily v nutné potřebě restrukturalizace spojené s likvidací neefektivních provozů. Vedlo to k postupnému snižování podílu odvětví na celkové průmyslové produkci. Ten se dostal až na 1,6 %,“ prozradil mluvčí Ministerstva průmyslu a obchodu Tomáš Bartovský. Trendu odpovídá i vývoj obrátu odvětví. Ještě v roce 2002 tržby z textilního průmyslu dosahovaly 65 mld. korun. K 30. 9. 2008 dosáhly jen 36 mld. korun. Podobný vývoj prodělala také zaměstnanost. V roce 2002 v oboru pracovalo 93 tisíc lidí, v roce 2008 už jen polovina. Trh se pravděpodobně bude čistit ještě několik let. Cílem jsou výhradně sofistikované produkty s vysokou přidanou hodnotou, odpovídajícím servisem a nezaměnitelnou image.

Oděvní podnik Prostějov, a.s., svého času státní podnik se sedmi tisíci zaměstnanci, připomíná ostrůvek v moři. „Žádná jiná takto velká společnost, která oděvy sama vyrábí a prodává ve vlastních prodejnách, už v Česku neexistuje. To neplatí jen pro tuzemsko. Když se podíváte po celé střední a západní Evropě, nikoho podobného nenajdete“, řekl na konci roku 2008 Milivoj Žák, předseda představenstva společnosti.

Společnost OP Prostějov zdaleka nedosahuje původní velikosti z počátku devadesátých let, kdy zaměstnávala sedm tisíc lidí, z toho dvě třetiny přímo v Prostějově. Postavení podniku v regionu není jednoduché. V roce 2007 uzavřel všechny své pobočné závody a propustil dalších 150 lidí přímo z centrály. V podniku s kapacitou pěti tisíc lidí pracovala na konci roku 2008 tisícovka dělníků a dalších sedm stovek obslužného personálu, administrativy, managementu.

V OP Prostějov se o bod zlomu postaraly neúnosné náklady. Na chod společnosti velmi dramaticky působily silná koruna, čínská konkurence, tlaky na výdaje a nedostatek kvalifikovaného personálu.

„Recept, jak ven z mizerie, přesto management společnosti má. Je jím restrukturalizace a nová strategie,“ prozradil v roce 2008 Milivoj Žák. Společnost změnila strukturu vedení a rozdělila nové pravomoci. Z nejvyššího vedení odstoupil většinový majitel František Tuhý a ponechal si pouze kontrolní funkci v čele dozorčí rady. Z Ruska podnik najal do pozice generálního ředitele uznávaného krizového manažera Pavla Cesneka. Milivoj Žák, obchodní náměstek, se stal šéfem představenstva. Přišel nový šéf marketingu Petr Žerníček. Ti všichni finišují s business plánem, který má OP Prostějov přenést do moderní doby.

„Chceme zachovat naši prestiž a velikost, rádi bychom převedli podnik přes krizové období. Není to tak, že bychom neměli na výplaty, ale musíme si vytvořit nějaký odrazový můstek do budoucnosti. Jde o tanec na tenkém ledě. Zahraniční odběratelé se zdráhají potvrdit zakázky, OP Prostějov tak nemůže plánovat. Přesto si věří a počítá s desítkami milionů investic. Výsledky by se měly dostavit zhruba za rok,“ odhaduje Žák.

Hlavním motivem není jen přežít. Je jím i snaha držet krok. Management prostějovského oděvního podniku vymyslel jak. Chtěl společnost během dvou až tří let přeorientovat z výrobní firmy na obchodní s částečně zajištěnou výrobou.

Společnost OP Prostějov provozovala na počátku roku 2009 v Česku a na Slovensku 126 prodejen s oděvy a právě to považovala za svou přednost. Management si nechal zpracovat podrobnou analýzu silných a slabých stránek podniku. Zjistil, že značka OP Prostějov stále patří k nejznámějším, ale že má velké rezervy v dámské módě. Proto pracovníci OP Prostějov začali připravovat dvě nové kolekce. První měl na starost jeden z nejznámějších českých návrhářských ateliérů – E.daniely. Druhou navrhovali lidé z italské Florencie. „Také pánskou módu má na starost zahraniční osobnost. Chceme udělat posun směrem k evropskému standardu“, upozorňoval Žák. Navržené série měly být úzké, ceny nižší a nemělo jít o žádné extravagantní kousky. „Cílovou skupinou jsou ženy a muži mezi 30 až 55 lety,“ vymezil tržní segment společnosti marketingový ředitel Žerníček.

Z provedených analýz vyplynul ještě jeden nedostatek: OP Prostějov se málo věnovalo vlastní reklamě. Na marketing by tudíž mělo být vynakládáno výrazně více peněz, každá řada by měla dostat svou komunikační strategii. Změny by měly stát desítky milionů korun.

Nejdynamičtější rozvoj očekávali prostějovští od prodeje tzv. měrenek neboli obleků šitých na míru. V roce 2008 ušili těchto originálů na sto tisíc kusů, předpoklad na rok 2009 činil o 10 – 15 % více. Nejprve se s tímto konceptem uplatňoval OP Prostějov zejména v Německu, Velké Británii, Francii a Skandinávii. V těchto zemích měla společnost uzavřeny smlouvy se zakázkovými krejčími, kteří poslali do Prostějova on-line zákaznickovy požadavky na materiál a střih. Součástí informace byly samozřejmě klientovy míry. V OP takovouto zakázku zpracují, počítač sestaví střih a „vysekne“ jednotlivé díly z látky. Pak přijde na řadu ruční práce. Do roku 2012 manažeři zamýšleli poskytovat „vysokou krejčovinu“ ve všech velkých českých a moravských městech. Konkurence není vysoká. Poptávka po individuálních kusech stoupá. Nahrává jí i situace, že obchody jsou zahlceny často velmi podobným zbožím.

Konfekční řadu pro maloobchod chce management OP Prostějov šít stále více v zemích s nižšími výrobními náklady. Počítá i nadále se spoluprací s předními evropskými značkami, jako jsou Hugo Boss či Wilvorst. „Prostě s těmi, které jsou ochotny zaplatit vysokou cenu za řemeslnou kvlitu“ připomíná předseda představenstva společnosti Milivoj Žák.

Otázky k případové studii:

1. Jaké vlivy způsobily krizovou situaci společnosti OP Prostějov?
2. Bylo možné krizový vývoj společnosti předvídat?
3. Jaké kroky podnikl krizový management organizace?
4. Vyzvedněte pozitiva a negativa jednání krizového managementu.
5. V aktuálních dostupných zdrojích vyhledejte další vývoj společnosti OP Prostějov. Byl popisovaný krizový tým ve svých záměrech a v realizaci zamýšlených změn úspěšný?