

Tajemstvím našeho úspěchu je statistika

Říká Vladimír Feix, generální ředitel Českého porcelánu a. s. Dubí, druhé největší porcelánky v České republice.

Pane generální řediteli, zhodnoťte, prosím, vývoj sklářského a keramického průmyslu v České republice v minulých dvou desetiletích.

V té první desítky let to šlo zcela dobře. V té druhé vidíme insolvenční některých sklářských a později i keramických závodů. Většinou byly pod kontrolou Porcelany, která produkovala užitkové sklo a porcelán, ale pak se dostala do situace, kdy to bylo neudržitelné. Došlo k rozpadu výroby užitkového skla a porcelánu. Některé závody se z toho nevzpamatovaly dodnes. Buď se nevrátily k původní výrobě, anebo byly zavřeny.

Má podle vás keramický průmysl dobré vyhlídky?

Keramika je klasický materiál, který nelze ničím nahradit. Ostatní materiály na rozdíl od porcelánu stárnou. V domácnostech, hotelech či rekreačních zařízeních, tam všude je porcelán a nápojové sklo. Jde jen o to, kdy to začne nabírat nové obrátky. Spotřeba v kilogramech porcelánu na jednoho spotřebitele je u nás například v porovnání s rokem 1929 několiknásobně nižší. Tehdy měl každý doma parádní pokoj s vlastním servisem pro případ, že by se sešla celá rodina. Dnes se dívka vdává a má čtyři talíře... I gastronomie a kultura stolování jsou dnes už někde jinde. Servisy kupují často Rusové, jinak málokdo na světě. Na druhou stranu v Českém domě v New Yorku český porcelán chybí. Nenajdete ho ani v Českém centru v Londýně. A to nemluvím o tom, že když jsme předsedali Evropské unii, jako dárky jsme dávali čínské hrnky.

Jak se změnila struktura vašich odběratelů s nástupem globalizace?

S nástupem globalizace došlo k výrazně nižším odběrům zejména hrnků v celé EU i na domácím trhu. Velká část našich tuzemských i evropských odběratelů se vrhla na čínské laciné zboží. Naším výrobcům nikdo nepomohl a zůstali sami na pospas vzniklé situaci.

V Číně jsem byl dvakrát. Zjistil jsem, že mezi tamními porcelánkami jsou velké odlišnosti. Některé jsou vynikající, některé horší, jiné mizerné. Číňané všechno překlenou množstvím lidí a produktivita je příliš nezajímavá, i když jsou tam velmi schopní lidé. Letos se ale Němci, kteří dosud brali zboží z Číny, obracíjí na nás. Jednak proto, že Čína začala zvyšovat ceny, jednání s nimi je velmi složité, a pak také proto, že je to příliš daleko a rostou náklady za dopravu. Zjišťujeme, že nyní je doba, kdy to, co nabídneme, musíme příští týden dodat. Žádný z odběratelů už neslyší na to, že to do tří měsíců doveze loď. Němci teď naopak hledají fabriky, kde se rychle dohodnou. Bohužel, už nejde o velké série. Dnes chce mít každá restaurace, hotel a také většina odběratelů velkoobchodníků svůj porcelán, svůj znak, svůj osobitý styl, a to je pro nás velmi komplikované, protože výrobu je třeba mechanizovat a malé série tomu brání.



Ing. Vladimír Feix

Začal svoji profesionální dráhu v porcelánce již v roce 1947, kde se postupně vypracoval až do nejvyšší manažerské pozice na místo generálního ředitele. V roce 1993 byl Českou manažerskou asociací vyhlášen za nejlepšího manažera roku České republiky. Vladimír Feix je velmi aktivní i v dalších oblastech společenského života. Zastává pozici předsedy správní rady Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem (UJEP). Je předsedou policejní nadace Ústeckého a Libereckého kraje. Stal se prvním čestným občanem města Dubí. Za svůj dlouhodobý inovativní přínos v oblasti designu keramiky a porcelánu získal od UJEP v roce 2009 čestný titul doktor honoris causa. Letos v červnu oslavil své osmdesátiny.

Český porcelán, a. s. Dubí, je druhou největší porcelánkou v České republice. Stále vyrábí a udržuje vyrovnané hospodaření. Jak se vám toho daří dosáhnout?

Tajemství mého a našeho úspěchu při již pětiletém samofinancování je statistika. A pro účelnou a vypovídací schopnost statistiky je nezbytné zásobovat ji správnými, včasnými a přesnými podklady. Pak má velký smysl. I po mnohaleté praxi ve výrobě porcelánu jsem se mylně domníval, že když pracovištěm projdu, a to jsem vyučený v oboru, absolventem keramické průmyslovky a vysoké školy ekonomické v Praze, pouhým pohledem zjistím klady i nedostatky ve výrobě a její jakosti. Teď však vím, že bez příslušné evidence a statistiky sice poznám hrubé nepravosti i dobré výsledky, ale nepoznám jejich hloubku, rozsah, opakovatelnost a dopady.

To bez evidence nelze. Navíc pětiletá statistika je nejlepším pomocníkem pro všechny ukazatele při stanovení jakýchkoli business plánů.

Používáte při svém rozhodování i data Českého statistického úřadu?

O to se moc snažím. Potřebuji vědět, kolik užitkového porcelánu v tuncích se u nás vyrábí, kolik se vyvážá i dovážá apod. Sleduji tato data ve vašich publikacích. Bohužel porcelán bývá vždy součástí některé skupiny a nelze jej z ní dobře oddělit a zjistit.

Jaká protikrizová opatření jste museli přijmout v roce 2009?

Nevypálčili jsme šedesát procent průměrné mzdy, i když to zákon stanovuje. Neměli jsme na to. Kdybychom to dělali dva měsíce za sebou, pak bychom jako všichni ostatní padli. Odborovému svazu v Praze jsme sdělili naši dohodu se zaměstnanci a naši odborovou organizací, že v případě, kdy nebude dostatek zakázového krytí, budeme všichni včetně mě doma bez mzdy s tím, že to napracujeme bez nároku na přesčasový příplatek, až se situace změní. Tuto dohodu praktikujeme již třetí rok a vždy se podařilo výluky v plném rozsahu napracovat. Z centra napsali, že je tento postup protizákonný, ale také dodali, že kde není žalobce, není soudce. To mi stačilo. To svědčí jenom o tom, kdyby některé z nás nechali, že se o problémech se svými odbory dokážeme dohodnout sami.

Sklo a porcelán vešly do vědomí lidí jako neperspektivní obory. Čím si to vysvětlujete?

Ministerstvo školství zdůrazňuje, že je potřeba, aby každý měl maturitu. A kam jsme to dotáhli? Nejsou ani pořádní maturanti ani vyučení, kteří by něco uměli. Dnes tu máme proluku šesti let, kdy se náš obor nevyučoval a kdy vyučení odborníci odcházejí do důchodu. Může nastat situace, kdy budou chybět lidé, kteří by tato řemesla mohli provozovat. Samozřejmě, někteří se mohou zaučit, ale například takový cibulák nemůže dělat nikdo, kdo není tři a půl roku v tomto oboru vyučený. To samé se týká smaltovaného skla, broušeného skla a podobných výrobků ve zpracovatelském průmyslu. To krášení a zdobení odpovídající pravému českému porcelánu a sklu vytváří lidská ruka. A ta to musí umět.

Osobně se dlouhodobě snažíte vrátit oboru úroveň...

Osobně dělám, co mohu, abych nějakým způsobem učně prosadil a zjistil. Jenže školské předpisy říkají, že musíme mít na třídě 28 dětí, a to neseženeme. Přitom nám stačí šest učňů ročně, sami si je vyučíme. Ale kdo mi dá pravomoc k podepsání výučního listu, jakou měl Baťa a ostatní za první republiky? Úspěšná je myslím naše spolupráce s Fakultou užitého umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně Ústí nad Labem, kde jsme vytvořili realizační ateliér. Podporujeme také Střední keramickou školu v Karlových Varech, ale učně vyřešené nemáme, a přitom bychom si je na vlastní náklady dokázali vyučit sami. Prý bychom rozbili filozofii našeho školství. Tak raději zlikvidujeme učební obory.

Jste úspěšný manažer, dostal jste řadu ocenění, působil jste v řadě významných funkcích. Jaký je váš recept na úspěšnou osobní kariéru?

Moje krédo je, nelitovat se a nekalkulovat s vděkem. Člověk má řadu spolupracovníků a myslí si, že mu budou vděční za to, že jste jim umožnil pracovat. Nakonec zjistíte, že když jde o peníze, vděk nehraje žádnou roli.



„Krášení a zdobení odpovídající pravému českému porcelánu a sklu vytváří lidská ruka,“ říká **Vladimír Feix**.

Je mi osmdesát let, mohl bych fabriku prodat a mít klid. Nabídky mám, ale co bych dělal s miliony? Já je nepotřebuji. Jsem spokojen, že porcelánka funguje a lidé mají práci. Spousta zaměstnanců pochází přímo odsud a já sám jsem tu už šedesát let. V podstatě tu mezi nimi žiji od vyučení. Je mi líto, že se nepodařilo manažerům, kteří fabriky privatizovali a vedli je dobře, přenést podnikání na své potomky. A že když se dostali do určitého věku, byli nuceni je prodat, bohužel zahraničním investorům.

A co když se podnik dostane do rukou cizího investora? Je to dobře nebo špatně?

Před lety jsem koupil od každé porcelánky dvě akcie, abych mohl navštěvovat valné hromady a sledovat, jak to tam vypadá. Před 15 lety jsem byl v jedné porcelánce, která patřila zahraničnímu majiteli. Měli milion ztráty, a přesto se všichni plácali po zádech. Ředitelem byl Čech. Ptal jsem se ho, jak se mohou radovat, když mají ztrátu, a on mi odpověděl: „Byli jsme osm milionů v zisku a oni nám vnutili, že od nich musíme koupit modely, které jsme ani nepotřebovali.“ Tak takhle to také dělali. A jak se to dělá dnes nevím, já se prioritně starám o tuhle továrnu, o lidi a o svou práci.

Kdyby bylo zle, využil byste systém tzv. kurzarbeit, kdy se podniky v krizi skládají na platy zaměstnanců společně se státem?

Kdyby to bylo nutné, zajímal bych se o to a využil této formy. Zatím to však nevypadá, že bychom to v nejbližší době potřebovali. To by se situace na trzích musela rapidně zhoršit, ale i to je možné. Pak bychom rádi přistoupili i na toto řešení v zájmu udržet továrnu a lidi.

Jste zastáncem prorůstových, anebo úsporných opatření v ekonomice?

Úsporná opatření necht' se dělat tam, kde se prokazatelně neohospodářuje dobře. Jestli chceme oživit naši ekonomiku, tak lidé musejí mít práci a peníze, aby nakupovali.