



■ **Kateřina Kratochvílová,**
předsedkyně představenstva
společnosti ICOM transport a.s. Jihlava

V tomto posledním letošním čísle magazínu Reliant Logistic News vám předkládáme premiérové vydání rubriky nazvané Panorama, ve které bychom vám rádi postupně představili nejúspěšnější české společnosti, které dokázaly v uplynulých letech nejen úspěšně čelit domácí i zahraniční konkurenci, ale navíc zásadním způsobem přispěly k rozvoji moderní české logistiky a staly se synonymem pro standard nejvyšší kvality. Pro představení této rubriky jsme si vybrali jednu z největších českých dopravních společností, která již od počátku devadesátých let patří k nejvýznamnějším hráčům na poli české dopravní scény. Pro rozhovor s předsedkyní představenstva společnosti ICOM transport a.s. slečnou Kateřinou Kratochvílovou jsme se vydali do Jihlavy, kde se nachází sídlo firmy.

Společnost ICOM transport a.s. není žádným nováčkem na novodobém dopravním trhu v ČR a i přesto, že vykazuje všechny atributy moderní dynamicky se rozvíjející firmy, její kořeny sahají hluboko do předrevolučního Československa. Co považujete za rozhodující pro úspěšný rozvoj firmy v současných podmínkách?

Za úspěšným rozvojem firmy obvykle stojí celá řada faktorů, které měly a mají zásad-

ní význam a které působí v daných podmínkách ve vzájemné synergii. Je proto velmi těžké vybrat to zásadní, co ovlivnilo vývoj společnosti ICOM transport a.s. Mám-li však vyjmenovat něco konkrétního, asi bych uvedla následující skutečnosti:

- Můj otec jako zakladatel společnosti ICOM transport a.s. díky své znalosti oboru a schopnosti předvídat jeho budoucí rozvoj dokázal ve správném okamžiku mobilizovat veškeré zdroje a investoval do budoucnosti firmy; V situaci, kdy ostatní firmy často preferovaly cestu postupných oprav a údržby zastaralého vozového parku neváhal učinit razantní rozhodnutí o nahrazení velké části vozidel novými, která byla sice nákladnou investicí, ale současně umožnila minimalizovat četnost poruch a přinesla i výrazné snížení nákladů na opravy. Obdobně dokázal rozhodnout i o modernizaci technického zázemí naší společnosti či o vybudování autorizovaného servisu Mercedes-Benz ... Všechna tato rozhodnutí, jakkoli byla v danou chvíli složitá, se později ukázala být velmi přínosná a moudrá.
- Společnost ICOM transport a.s. dlouhodobě pracuje na neustálém snižování veškerých nákladů jak uvnitř naší společnosti, tak i s ohledem na zboží a služby nakupované zvenčí. Všechny nákupy tak u nás již řadu let podléhají výběrovým řízením, která umožňují dosahovat nejnižších možných cen při zachování srovnatelné kvality.
- Jsme si vědomi toho, že moderní společnost je jen tak dobrá a úspěšná, jak kvalitní jsou lidé, kteří pro ni pracují. Máme proto vypracován vlastní koncept personální práce, který například vždy umožnil dát příležitost všem pracovníkům původních podniků ČSAD dříve, než byla jednotlivá neobsazená místa nabídnuta zájemcům zvenku. Řada z nich tuto příležitost využila, ale s mnoha zaměstnanci, kteří se nové orientaci přizpůsobit nechtěli či nedokázali, jsme se zákonitě museli rozloučit. Tím se podařilo vytvořit silný pracovní tým, který je určitou kombinací dlouholetých praktiků s bohatými zkušenostmi a mladých progresivních jedinců ochotných zdravě riskovat a aplikovat nové moderní postupy.
- Pro kvalitní fungování a stabilní růst společnosti je z našeho pohledu zcela klíčová jednotná firemní kultura a nastavení jednotné formy vystupování firmy jako celku vůči našim zákazníkům. Zde bylo třeba odvést velký kus práce v souvislosti s průběžným růstem naší společnosti formou celé řady akvizic. Ve většině přípa-

dů jsme vždy nakupovali společností s velmi odlišnou firemní kulturou, organizací práce i produktivitou. Čím větší byly rozdíly, tím složitější a nezdárnější byl proces asimilace těchto „nových“ subjektů do stávající struktury. Nikdo však jistě nepochybuje o tom, že vybudování jednotné firmy či koncernu nutně vyžaduje i vytvoření jednotné firemní kultury

...

Současný dopravní trh je charakterizován značným převísem nabídky nad poptávkou a udržet si v této situaci přední místo na trhu znamená poskytovat špičkové služby za nejnižší možné ceny. Zákazník typicky požaduje kvalitní službu s použitím kvalitní techniky, ale jen málokdy je ochoten za takovou službu zaplatit odpovídající cenu. Jak vnímá tuto základní disproporci vrcholový management společnosti ICOM transport a.s.?

Požadavek zákazníka na maximální kvalitu za minimální cenu považujeme samozřejmě za velmi limitující, přesto však za naprosto logický. Tomu, kdo chce na trhu uspět nezbyvá, než fungování své firmy této situaci plně přizpůsobit. V našich podmínkách to znamená vysoký tlak na produktivitu práce a samozřejmě na optimalizaci využití veškeré techniky. Ve snaze dosahovat co možná nejlepších výsledků, které by obstály nejen na českém trhu, ale i na jednotném trhu evropském, jsme šli cestou poměrně vysoké specializace. Věříme, že právě v silniční dopravě patří společnost ICOM transport a.s. k české a evropské špičce a snažíme se proto netříštit naše síly expanzí do dalších oborů. Výjimku tvoří snad jen provozování autorizovaného servisu nákladních vozidel Mercedes-Benz a sítě čerpacích stanic. Důvodem je naše snaha o jistou formu rozložení rizika podnikání.

Nemohu bez povšimnutí přejít fakt, že v čele právě dopravní firmy, která do značné míry již řadu let spoluvytváří pravidla české „první ligy“ v silniční dopravě, stojí mladá atraktivní žena. Přesto jste si dokázala během poměrně krátké doby vybudovat přirozenou autoritu vašich zaměstnanců, což je jinak v dnešní době tvrdý oříšek i pro zdatné a zkušené muže. Co se skrývá za tímto úspěchem?

Jako žena, ve vedoucí funkci, ani v oboru doprava nejsem žádná výjimka. Vedoucí pracovník musí umět analyzovat, řešit problémy, rozhodovat, vytvářet pravidla a opatření. To je třeba dělat racionálně. Zde není prostor pro rozdíly mezi muži a ženami.

Co chvíli se v tisku objevují zprávy o postupné modernizaci vozového parku vaší společnosti a od posledního zveřejnění aktuálního stavu vašeho vozového parku v magazínu Reliant Logistic News se v ostatních médiích opakovaně objevují nejrůznější nejspíše neověřené údaje. Můžete, prosím, uvést aktuální údaje ilustrující strukturu a velikost vašeho koncernu?

ICOM transport je koncern, který tvoří společnosti ICOM transport a.s. (tzn. bývalé ČSAD Jihlava a ČSAD Pelhřimov), Trado Bus s.r.o., Trado Mad s.r.o., ČSAD Jindřichův Hradec a.s., ČSAD Benešov a.s., ČSAD Slaný a.s. a ČSAD Ústí nad Orlicí a.s. Každá společnost je samostatnou firmou, přesto každá společnost má stejné představenstvo, které dbá na dodržování jednotného řízení.

Je těžké uvádět v každém okamžiku přesná čísla, protože společnost se neustále vyvíjí. V současné době například sice na základě vyhraných tendrů výrazně navyšujeme počet nových autobusů, přesto v důsledku obnovy vozového parku zase velké množství autobusů vyřazujeme, protože díky stávající špičkové technice není třeba mít k dispozici takové množství záložních autobusů.

Proto nepovažujeme přesné počty k nějakému konkrétnímu datu za vypovídající. Pokud však trváte na uvedení konkrétních čísel, zmínila bych celkový roční obrat koncernu, který tvoří 3,1 mld. Kč, celkový počet 2200 zaměstnanců a více než 1400 vozových jednotek, z nichž bezmála 900 připadá na autobusy. Nad rámec těchto vcelku prozaických čísel bych však ráda uvedla i trochu poetičtější statistiku: od roku 1994 do poloviny letošního roku naše vozové jednotky ujely ekvivalent dvou a půl násobku vzdálenosti ze Země na Slunce a zpět a převezly náklad vážící bezmála trojnásobek celkové hmotnosti Cheopsovy pyramidy. Naše autobusy ve srovnatelném období

převezly ekvivalent 4/5 všech obyvatel Evropské unie ...

Můžete, prosím, stručně nastínit směr, kterým se bude společnost ICOM transport a.s. v budoucnu ubírat a co považujete za hlavní překážky pro zdravý rozvoj české dopravní firmy?

Naší prioritou je především další posilování jak ve vnitrostátní, tak i mezinárodní silniční dopravě zboží a osob. Tomuto cíli chceme podřídit i systematickou odbornou přípravu všech našich zaměstnanců. Cítíme se být dostatečně silní a připravení, abychom byli schopni operativně reagovat na měnící se podmínky na dopravním trhu.

Současně jsme podnikli a dále podnikáme kroky, které nám umožní, bude-li to nezbytné pro naplnění očekávání našich současných i budoucích zákazníků, plynule rozšířit portfolio našich služeb. V plánu máme i některé další akvizice, které nám z geografického hlediska umožní upevnit naše pozice na českém trhu. Nicméně platí, že i nadále bychom se chtěli soustředit na to, v čem se cítíme být silní a kde můžeme stavět na komparativní výhodě vůči naší konkurenci.

