

MGR. JIŘÍ KASTNER, MBA

TRANSFORMACE A RŮST FIREM POTŘEBUJE HLAVNĚ ODVÁŽNÝ MANAŽERSKÝ MINDSET!

 www.TransformaceFirem.cz | www.ManazerskyMentoring.cz

Jiří Kastner patří mezi nejúspěšnější a nejvyhledávanější interim konzultanty, manažerské mentory a trenéry firemních managementů i obchodních týmů. Zároveň je pravidelně zván jako renomovaný přednášející na konference i přímo do firem s tématy firemního managementu a Leadershipu. Mezi jeho klienty patří jak začínající, tak i na českém trhu největší firmy, které řeší buď náročné období, a nebo naopak společně s ním chtějí zvládnout svůj rychlý růst. V rozhovoru jsme se zeptali na jeho řemeslo a názor na transformaci českých firem.

Proč považujete mindset za důležitější téma pro české firmy než třeba robotizaci nebo automatizaci?

"Více robotů a větší fabriky než v Číně, Indii nebo v řadě jiných zemích mít nikdy nebudeme. Ale špičkové manažery na světové úrovni a globálně úspěšné obchodní strategie mít v ČR můžeme. Manažerská kvalita může být naší hlavní konkurenční výhodou pro celý svět!", říká Jiří Kastner, mentor top manažerů, majitelů firem, který je již od roku 1999 najímán pro rozvoj

managementu firem bez ohledu na jejich obor a velikost. Jako interim manager, konzultant a trenér firemního managementu je známý díky svému neortodoxnímu přístupu, pomocí kterého dokázal řadu firem zachránit, přivést k větší ziskovosti a především několik úspěšných firem posunul mezi velmi úspěšné.

Jaké byly vlastně vaše začátky?

K prvním firemním projektům jsem se díky svým profesorům a mentorům dostal už během VŠ

studia. V 90. letech jsem byl u úspěšné proměny firem jako Barum Continental a řady dalších, které se transformovaly ze socialistického nastavení do nového, tržního. Velkou školou bylo pro mne také slučování bank IPB a ČSOB. Oficiálně jsem ve svém oboru začal podnikat v roce 1999 a hodně jsem se v začátcích naučil od švédského managementu při převzetí Válcoven Chomutov švédským Sandvikem. Následně byly velkou školou například projekty pro O-I Manufacturing v Novém Sedle a Dubí.

Více robotů a větší fabriky než v Číně, Indii nebo v řadě jiných zemích mít nikdy nebudeme. Ale špičkové manažery na světové úrovni a globálně úspěšné obchodní strategie mít v ČR můžeme. Manažerská kvalita může být naší hlavní konkurenční výhodou pro celý svět!



*"Kdo chce na vrchol,
musí být lehký!
České firmy ale tíží
plevel procesů
a zbytečné činnosti"*



foto: Tomáš Nosil

V čem za těch skoro 30 let vaší praxe vidíte v českém průmyslu největší změny?

Skoro se mi chce říci, že bohužel právě žádné velké změny nevidím. V 90 letech jsme říkali, že dožene Rakousko a místo toho nám uteklo Polsko. Je tu hromada skvělých výrobních firem, jejichž příběhy jsou úspěšné doma i na globální úrovni, ale jsou to všechno individuální příběhy majitelů či jejich konkrétních manažerů, kteří vlastní práci, úsilí a chytrostí napsali úspěšný příběh.

V českém průmyslu, jako v odvětví, se toho ale příliš nezměnilo. Vzdělávání na všech úrovních a řízený rozvoj talentů pro průmysl jde z kopce dolů, naše dopravní infrastruktura českému průmyslu vůbec nepomáhá a takto by se dalo brečet nad hromadou pravdivých nedostatků. Ale myslím, že je potřeba změnit hlavně mindset firemních managementů do větší obchodní bojovnosti, do většího sebevědomí, aby více firem chtělo, i přes obecné nedostatky, uspět. Bohužel mi přijde, že příliš vysoké procento výrobních firem řeší, jak doklopýtat ke splnění ročního plánu, než že by se draly za nějakými velkými vizemi s chutí dobíjet světové trhy. Je méně dravosti a více boje o pře-

žití. Cílem je často hlavně udržení se "na svých číslech" a s takovým mindsetem se těžko dosahuje celosvětových úspěchů.

Čím si úbytek dravosti v českém průmyslu vysvětlujete?

Mohou soudit jen z toho, co v praxi potkávám, takže nechci paušalizovat. Ale řadu českých firem vedou majitelé, kteří své firmy za posledních 20 - 30 let vyvíhli na určitou úroveň, často velmi vysokou, ale s přibývajícím věkem majitelů však firmy ztrácejí schopnost rychle reagovat a často i chuť dále růst stejným tempem jako třeba před dvaceti lety.

Navic toto polevení často vyhovuje i managementu a zaměstnancům. Firmy tak začínají stagnovat a vlastně pouze bojují o přežití, dožití, nebo tzv. udržení současných čísel.

Měli by tedy majitelé své firmy předávat dříve?

Nabízí se rychlá odpověď: Ano. Majitelé jsou totiž ve své firmě často stále v něčem nejlepší. Buď mají nejvíce obchodních kontaktů, nebo nejlépe

rozumí výrobnímu procesu či produktům. Jejich vlastní firma a její management je zkrátka nikdy nepřerostly. A v tom je problém, protože často chybí nástupnická kvalita. A tím nemyslím pouze v rodinných firmách, ale i v mnoha velkých firmách, které jsou součástí nadnárodních koncernů nebo v rukou fondů. Prostě chybí manažerská dravost a kvalita. Nikoli kvalita odborná. Naopak jsem přesvědčen, že odbornost a inovace jsou v českém průmyslu na světové úrovni.

Ale firemní management je samostatné řemeslo a leadership je vysoké umění, které je potřeba se od základu naučit a neustále se v nich rozvíjet. Mám však zkušenost, že řada manažerů i manažerek upřednostňuje svou odbornost ve výrobě, financích, personalistice nebo obchodu a manažerské řemeslo považuje za něco "samozřejmého", co se každý naučí praxí.

Manažerskou roli, či pozici lídra vnímají jako "tu práci s lidmi", kterou se naučí "za provozu" nebo "za pochodu", a v tom vidím obrovské limity většiny výrobních i obchodních firem. Kvalitu firmy určuje kvalita managementu. Když si odborníci ve svém oboru dají za cíl, že stejně dobře, jak zvládají svou původní profesi, chtějí zvládnout i firemní management, pak se začnou dívat velmi zajímavé věci. Ale tací jsou v menšině.

S jakým zadáním se na vás firmy nejčastěji obrací?

Buď jde o velmi úspěšné firmy, které rostou příliš rychle a chtějí růst dobře zvládnout, nebo jsou to firmy, které naopak něco nezvládly a potřebují silný impuls pro pozitivní změnu, či návrat k růstu. Moje práce se vždy zaměřuje především na rozvoj top managementu, změnu firemního mindsetu, využití nových manažerských nástrojů a trénink manažerských dovedností. S manažery tedy pracujeme na třech klíčových oblastech: Mindset, Skillset a Toolset. K tomu přidejte například Daily Leadership či Performance Management.

Na veškerém rozvoji pracujeme s podmínkou okamžité implementace do praxe, aby se nové postupy ihned promítly do fungování firmy a poskytly okamžitou odezvu.

Dalším častým zadáním je pomoc firmám, které se zacyklily a zaplevelily do hromady vlastních, často neefektivních, procesů, zbytečných systémů porad, nefunkčních plánů a je pro ně v podstatě interně nemožné se z toho vymotat. V těchto pří-

padech je moje role externisty a interim manažera velmi účelná a v krátkém čase viditelně přínosná. Mám také rád úkoly typu: "Daří se nám velmi dobře, ale chtěli bychom vědět, co můžeme dělat ještě lépe." Transformace úspěšné firmy v ještě úspěšnější je fascinující proces.

Věřím, že umím velmi dobře identifikovat zbytečné vnitřní procesy, které firmy brzdí. Svůj hlavní přínos vidím ve změně myšlení managementu firmy, aby se na svůj byznys začali dívat z jiné perspektivy a především s daleko vyšší aspirační úrovní. Změna mindsetu.

Zmiňujete Performance management, aspirační úroveň. Dnes ale firmy chtějí vsadit především na automatizaci, robotizaci, digitalizaci?!

Jsem přesvědčen, že velká část českých firem by měla nejprve vsadit na debordelizaci a dosáhnout opravdu efektivního a produktivního fungování a až následně například digitalizovat. Jedním z ukazatelů kvalitního managementu je schopnost zavést do firmy smysluplná pravidla a umět zajistit jejich dodržování. Když se podíváte do řady firem, uvidíte hromady tolerovaného nepořádku, což vede k nízké produktivitě, vysoké chybovosti apod.

Pokud v takové firemní kultuře začne firma zavádět digitalizaci, tak je velký předpoklad, že ani tato digitalizace nedopadne dobře. Transformace firem je především o transformaci kvality pracovního přístupu, výkonu a myšlení lidí. Performance management ve firmách zvyšuje agilitu, ownership a tím i efektivitu a produktivitu. Firemní managementy často řeší otázku motivace, ale kvalitnější výsledky přináší dobře uchopená aspirace.

Performance management je zaměřený na dosažení vysoké efektivity a účinnosti. Cílem je dosáhnout maximálních výsledků s minimálním opotřebením. Podobně jako u stroje, který chceme mít co nejvýkonnější, ale zároveň odolný a spolehlivý. V praxi to znamená například minimalizovat počet porad, omezit zbytečné interní procesy a plně se soustředit na maximalizaci zisku a rychlost jeho dosažení. Kromě efektivního managementu je důležitý také silný Leadership. Firma potřebuje lídra, který udává směr a vidí hodně daleko za horizont.

O motivaci se v rámci transformace firem mluví často. Umíte i s tím firmám pomoci?

Právě, že se mluví nejvíce o motivaci, ale ta je z trojice zdrojů lidské výkonnosti ta nejslabší. Při

transformaci nebo vedení firem dosahujeme mnohem lepších výsledků prostřednictvím aspirace zaměstnanců. Ale to bychom odbočili k definicím, co je to Leadership, Self-Leadership, Leaderment a Leaderself. V tom právě vidím velký zdroj limitů českého managementu. Vidím velký problém v tom, že se český management často zaměří na jedno "slovíčko", například motivaci, a přehlídí další důležité aspekty.

Management a Leadership mají mnoho kapitol, které je potřeba znát a zvládat, aby vše fungovalo harmonicky. A teď se možná dostáváme k té zásadní otázce kvality vzdělávání firemního managementu - nikoli v odborných věcech - ale v těch manažerských. Cesta za lepším je pro český průmysl kombinací špičkového odborného vzdělání s velmi kvalitním vzděláním v oblasti managementu a Leadershipu. Tato kombinace, spojená s vysokou aspirací, pak dokáže velké změny a úspěšné transformace.

Performance Management se zaměřuje na dosažení maximální efektivity a účinnosti. Cílem je dosahovat maximálních výsledků s minimálním opotřebením zařízení, ale i lidí. Kouzlo nevidím v úlevách, zvýšení tolerance chyb, šťěstí v práci nebo rostoucích benefitech, ale v dobře organizované práci. Věřím, že Progress is Happiness a vše by se ve firmě mělo soustředit na maximalizaci zisku a výkonnosti. Šťěstí pak přijde společně s úspěchem firmy. Mám tu zkušenost, že když firma začne vydělávat dramaticky více peněz, tak řada dlouhodobých problémů se najednou velmi rychle vyřeší a vzroste i spokojenost zaměstnanců, včetně managementu a majitele.

Jak firma pozná, které její vnitřní procesy jsou zbytečné?

Většinou to nebývá příliš těžký úkol. Tedy pro externistu, který není zatížený historií, vztahy a vnitřní politikou firmy. Mnoho firem se umí "zaplavit" procesy díky tomu, že na nefungující procesy či nerespektovaná pravidla přidávají další pravidla a procesy v naději, že tím situaci vyřeší. Pro mou práci a úspěšnou transformaci firem je ideální jít ke kořenům, ke skutečnému jádru činnosti dané firmy a vše nadbytečné začít okrajovat, aby zůstalo zdravé jádro. Jsem zastáncem manažerské myšlenky: "Kdo chce rychle nahoru, musí být lehký!"

Firmy pak v této nové lehkosti mohou lépe pracovat, jsou mnohem flexibilnější a lépe reagují na podněty z trhu.

Velké téma jsou pro vás také firemní porady. Proč se na ně tak soustředíte?

Porady jsou nezbytnou součástí firemního života. Často si manažeři ani neuvědomují, jak právě ve vedení porad může vznikat obrovská konkurenční výhoda. A nebo zátěž pro celou firmu.

Je zajímavé, jak často ve firmách převažují porady, které se zabývají vlastními vnitřními problémy firmy, které nemají na klienty a zákazníky vůbec žádný vliv. Já si na porady ve firmách občas беру triko s nápisem „NEBULL“, což znamená, že se nebude mluvit o našich vnitřních problémech a nebude se "plakat", proč něco nejde, nebo co všechno je špatné.

S přístupem zaměstnanců jste schopen pomoci?

Ano, samozřejmě. Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem každé společnosti a problém nevidím ani tak v samotných zaměstnancích, ale spíše v tom, jak k nim firmy přistupují. Snažím se změnit nastavení firem, které se zaměřují na kontrolu špatně pracujících a podporu nedostatečných zaměstnanců. Efektivnější je pořádně se postarat o hvězdy a srdcaře, kteří dělají svou práci výborně. V českých firmách najdete hromadu procesů a aktivit, které se snaží rozhábat průměrné a kontrolovat podprůměrné. Firmy na tom pálí neskulce množství času, financí i manažerských myšlenek. Za mě je to cesta do pekel.

Zmiňoval jste na začátku, že pomáháte firmám při transformaci, kdy majitel už firmu řídit nechce a předává žezlo managementu. V čem je vaše role?

Hlavním cílem je řízeně snižovat vliv majitele. Udělat firmu samonosnou a management plně samostatným. Aby majitel dostával ideálně pouze dobré zprávy a domluvenou odměnu za to, že firmu založil a vybudoval. Majitele ale často tak trochu svrbí ruce. Je tedy i mou rolí mu v dobrém vysvětlit, že nejlepší bude, když do firmy nebude nějakou dobu vůbec chodit.

Vážně jste takto striktní?

Je to myšleno v dobrém. Je potřeba přestříhnout pupeční šňůru. Management musí začít rozhodovat v naprosté samostatnosti a plně přijmout zodpovědnost.

Máte ze své praxe konkrétní příklad, kdy jste byl v takové fázi do firmy pozván?

S velkou úctou a respektem jsem přijal spolupráci

od pana Kaspera v jeho firmě Kasper KOVO a dalším z pěkných příkladů může být firma CMS Mladá Boleslav. Po dvou letech spolu-práce jsme s bývalým výrobním ředitelem, nyní CEO firmy, nastavili nový styl managementu a majitel do firmy chodí jen minimálně. Firma navíc připravila nový vlastní produkt – digitální průvodku, se kterou chce i na nové trhy mimo ČR.

Jste poměrně kritický k robotizaci, digitalizaci a automatizaci! Proč?

Vůbec ne! To jsou skvělé věci. Ale jsem velmi kritický k tomu, že se nové inovace často ve firmách zavádí do starého bordelu a pak se to svádí právě na tyto nové věci, že nefungují!

Mám rád matematickou pravděpodobnost a vždy se snažím na ní stavět i vysokou pravděpodobnost úspěchu toho, co děláme. Výsledky a změny musí být viditelné a ideálně masivní, aby měly šanci na změnu. Pokud firma bojuje za zvýšení marže o 5-10%, tak co dramaticky pozitivního můžeme očekávat? Jsou výrobní firmy, kdy jsem zvýšili marže o 50 – 200%.

Cílem firmy má být v první řadě vždy zvýšení zisků, pak vytvoření prostředí pro velmi kvalitní lidi a pak se teprve pouštět do čehokoliv dalšího.

Také mezi svými klienty mám řadu úspěšných firem rostoucích na inovacích. Například společnost ATALIAN CZ se za poslední dva roky začala velmi úspěšně proměňovat. Troufám si říci, že silným zdrojem úspěšné proměny firmy je především změna mindsetu v managementu firmy. Daniel Digoň, CEO Atalian CZ a jeho manažerský tým odvedl sám na sobě a na vedení firmy velký kus práce. I proto má jejich inovativní strategie velkou šanci na úspěch.

Jsem přesvědčen, že úspěšné robotizaci, digitalizaci a automatizaci musí předcházet **viditelná inovace ve stylu myšlení** celého managementu každé firmy.

Ale dnes není na trhu dost zaměstnanců. Robotizace a automatizace je tak jedinou cestou, nemyslíte?

Věta, že "nejsou lidi" je rétorika 80 % firem. Mne baví dostávat firmy mých klientů mezi těch dvacet procent, které mají kvalitních lidí dostatek.

Mohou být právě automatizace, digitalizace nebo robotizace vnímané i jako benefit pro přilákání zaměstnanců?

Samozřejmě kvalitní lidi snadněji přilákáte do kvalitní firmy. Pokud máte, obrazně řečeno nebo někdy doslova na dvoře bordel, management plný zbytečných porad a ve výrobě nekvalitu, tak ani na hezká hesla o robotech nepřilákáte do firmy nic dobrého. Benefitům nefandím ani v obecné rovině. Firma nemá stát na lidech, které získala na jídlo zdarma a volnou pracovní dobu. To jsou lákadla pro průměrné a pro spekulanty.

Nejlepším magnetem pro kvalitní lidi je obchodní úspěch a viditelné osobnosti, fachmani, odborníci, od kterých se mohou něco naučit, se kterými je radost to řemeslo dělat. Myslím, že je tu stále hodně velmi kvalitních lidí a jak jsem řekl úvodem, odborníků máme dost. Jen je potřebujeme manažersky lépe zorganizovat a zviditelnit. Pak nebudeme muset lovit klienty na nízké marže a zaměstnance na čokoládu.



foto: Tomáš Nosil

Za jeden z největších benefitů, a raději řekněme magnetů, na kvalitní lidi vidím schopnost rychlé reakce a rychlého rozhodování. Jedním z ukazatelů úspěšné transformace firem je zrychlení rozhodování a práce celé firmy. Většina českých firem je ale pomalá. V organizaci práce i v manažerském a obchodním rozhodování. Znovu připomenu, že v devadesátých letech jsme vyhlásili, že doženeme Rakousko, a místo toho nám uteklo Polsko.

O to větší čest výjimkám a firmám, které to dělají jinak než typicky česky. Je mi ctí a radostí právě s takovými spolupracovat nebo úmto směrem firemní managementy rozvíjet.

Jaké překážky ve své práci manažerského trenéra a mentora vnímáte jako nejčastější?

Zatvrzelost, umíněnost a ego, které nedovolí "těm velkým odborníkům" si přiznat, že management je úplně jiné řemeslo, než ve kterém jsou oni dobří a že jim pomoc manažerských specialistů může být hodně užitečná. Opět o to větší čest těm, kteří si o spolupráci a vlastní rozvoj umí říci. ☺



Jaké jsou nejčastější výzvy, překážky a specifika transformací firem, se kterými se setkávají výrobní firmy oproti firmám v jiných oborech?

Když se na uvedené téma podíváme z historického hlediska, tak před 20 lety české výrobní firmy operovaly v kontextu, řekněme, post-socialistické transformace, kde byla hlavní snaha zaměřena na privatizaci a modernizaci zastaralých výrobních technologií, spojenou s nutností prvních inovací. Podle zprávy Českého statistického úřadu z roku 2002 pouze 40 % firem využívalo moderní technologie. Transformace tehdy znamenala zejména přechod na automatizované systémy a snahu o zvýšení produktivity prostřednictvím základní automatizace.

Z dnešní perspektivy české výrobní firmy čelí komplexním výzvám, jako je implementace Průmyslu 4.0, který zahrnuje integraci kyber-fyzikálních systémů, Internetu věcí (IoT) velkých dat včetně integrace umělé inteligence. Uvedenou skutečnost reflektuje také průzkum společnosti Deloitte z roku 2021, který zmiňuje, že pouze 15 % českých výrobních firem plně implementovalo digitální technologie, zatímco 50 % je v procesu digitální transformace. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků a vysoké náklady na technologickou modernizaci zůstávají hlavními překážkami, proč uvedené % zastoupení není vyšší.

V posledních pěti letech se některé české výrobní firmy začaly primárně více zaměřovat na investice do výzkumu a vývoje (R&D). Například Škoda Auto investovala v roce 2022 více než 15 miliard Kč do R&D, což představuje 10 % jejich celkového obrátu. První změny zahrnují zavádění ERP systémů pro lepší řízení podnikových procesů a rostoucí využívání robotiky a automatizace v provozech.

Adam Liška

Vicepresident Manufacturing Aero Vodochody Aerospace
CEO & Chairman of the Board WITKOWITZ ENVI
Plant Production Manager & Authorized Signatory BEKAERT

Klíčové je také uvědomění si a porozumění důležitosti využití nástrojů umělé inteligence nejen v běžných denních činnostech, ale také znalost využití těchto nástrojů pro detailní datové analýzy, taktické řízení firem či strategická rozhodnutí. Je proto nezbytné pokračovat v digitalizaci a automatizaci, což zahrnuje nejen technologické investice, ale také zlepšení kvalifikace pracovního kapitálu. Spolupráce mezi průmyslem a akademickou sférou je nyní naprosto stěžejní nejen pro vývoj nových technologií a zajištění dostatku odborníků, ale také pro nastavení dynamiky české ekonomiky a průmyslu.

Kdybych zhodnotil vlastní vizi do budoucnosti, český průmysl musí směřovat k větší specializaci a inovativnosti. Musí se stát lídrem ve vybraných technologických oblastech, jako je například autonomní výroba a udržitelné technologie. Klíčem k úspěchu je nejen technická inovace, ale i změna firemní kultury směrem k větší otevřenosti, adaptabilitě a proaktivnímu přístupu ke změnám, které stávající doba a blízká budoucnost přinese.

Jsou tedy i manažerské přístupy k transformaci a optimalizaci výrobních firem v českých firmách odlišné od jiných evropských či světových firem? Existují kromě specifických výrobních firem i národní charakteristiky, jak k transformacím výrobních firem přistupujeme naším "českým stylem"?

V minulosti byly manažerské přístupy v českých výrobních firmách mnohdy konzervativní a zaměřené na stabilitu a postupné zlepšování. V roce 2000 například průzkum agentury STEM ukázal, že se více než 70 % manažerů vyhýbalo riziku a upřednostňovalo osvědčené postupy. Změny byly implementovány postupně a s opožděním oproti západní Evropě, což vedlo k pomalejšímu přechodu na moderní výrobní metody. Dynamika růstu často zaostávala za strategickými očekáváními.

Stále však kombinujeme tradiční přístupy s moderními metodikami. České firmy čelí výzvám spojeným s integrací globálních trendů, jako je agilní management či dlouhodobě integrovaný lean manufacturing. Podle průzkumu společnosti PwC z roku 2020 implementovalo 55 % českých

výrobních firem lean metodiky, zatímco 30 % již přijalo agilní přístupy. Hlavní výzvou je stále adaptace těchto metod na specifické podmínky českého trhu a diverzitu průmyslového prostředí.

První kroky zahrnují přijetí lean managementu a agilních metodik, které pomáhají zlepšit efektivitu a flexibilitu. Například Třinecké železárný investovaly do lean projektů, které vedly k 20% snížení výrobních nákladů. Firmy také začínají **více investovat do školení manažerů a rozvoje měkkých dovedností, což je klíčové pro úspěšné řízení změn a adaptaci na rychle se měnící tržní podmínky.**

Co je ovšem podstatné zmínit, je skutečnost, které neustále český průmysl čelí, a tím je nutnost posílit strategické plánování a dlouhodobou vizi ve spojitosti se strategickými záměry a pevně stanoveným národním směrem. Klíčová je také podpora inovací a otevřenost vůči novým manažerským přístupům. Podle průzkumu společnosti IPSOS z roku 2021 plánovalo 60 % manažerů zvýšit investice do inovací a nových technologií. České firmy by měly více využívat vzájemný benchmarking a učit se od úspěšných zahraničních partnerů, aby zůstaly konkurenceschopné na globálním trhu. Schopnost sdílet efektivní manažerské přístupy a nástroje a ty nejlepší možné praxe napříč různými odvětvími průmyslu zůstává stále určitou šedou zónou. Chybí nám více otevřenosti a snaha vytvářet strategické proaktivní synergie.

Budoucnost českého průmyslu musí reflektovat cesty, které můžeme sledovat v západním či mezinárodním prostředí, například v adoptování hybridních manažerských přístupů, které kombinují tradiční českou pečlivost s dynamikou a inovativností globálních trendů. Cílem pro nás musí být vytvořit flexibilní, inovativní a konkurenceschopné výrobní prostředí, které bude schopné rychle reagovat na měnící se podmínky trhu a technologické výzvy. **Investice do manažerského vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností budou klíčové pro udržení tempa s globálními lídry a zajištění udržitelného růstu českého průmyslu.** ☺