

Svět Průmyslu

Speciál 4/2016 | STROJÍRENSTVÍ

profil

ZAT

Mondi Štětí

TAJMAC-ZPS

KES - kabelové a elektrické systémy

VOP CZ

TOS VARNSDORF

ZUE

JUNKER Industrial Equipment

insight

Petr Dufek:

Návrat k normálu?

Marek Hatlapatka:

Konec éry globalizace?

focus

Firmy chtějí inovovat kvůli „digitální revoluci“. Brzdí je nedostatek personálu i výše investic

exit

Mgr. Jiří Kastner, MBA:
Život mne baví, protože mohu být užitečný

„Naše firma každoročně investuje do zkvalitnění a rozvoje vlastní výrobní základny 100 až 150 milionů korun,“

říká Ing. Jan Rýdl ml., MBA, generální ředitel společnosti TOS VARNSDORF a.s.

JUNKER Industrial Equipment s.r.o.

Nelze stále konkurovat mzdou, důležité jsou technologie a spotřeba energií



Společnost JUNKER Industrial Equipment s.r.o. dodává zařízení a investiční celky pro tavení a tepelné zpracování kovů. S výkonným ředitelem Antonínem Kuželem jsme hovořili o 20. výročí firmy i aktuálním vývoji v oblasti hutnictví a slévárenství. Za tu dobu se zaměstnancům společnosti podařilo mateřskou společnost přesvědčit, že podnik sídlící v České republice zvládne i složité úkoly. Portfolio nabízených aktivit se tak za 20 let výrazně rozrostlo. „Firma má velice dobrý potenciál. Představuji si, že do pěti až sedmi let bychom mohli zdvojnásobit obrát,“ říká mimo jiné o plánech do budoucna Antonín Kužel v rozhovoru pro Svět Průmyslu.

V loňském roce jste oslavili 20. výročí na českém trhu. Jaké byly z vašeho pohledu tyto dvě dekády?

Firma vznikla v roce 1995 a mateřská společnost Otto Junker GmbH z Německa ji založila jako montážní závod. Účastnil jsem se zrodu společnosti a mohu říci, že firma udělala velký krok dopředu, a to především v tom, že se nám podařilo změnit náhled německých kolegů.

V jakém směru?

Že zvládneme nejen montáž. Naši nabídku služeb jsme rozšířili o mnoho dalších aktivit – o konstrukční práce, vývojové a operativní programy, servis, jednání přímo s konečným zákazníkem, rozšíření výrobních aktivit, organizaci a vedení investičních projektů. Pohled se obrátil o 180 stupňů, kdy v současnosti sami aktivně navrhujeme mateřské společnosti strategické kroky a směřování společnosti.

Tento vývoj je charakteristický pro řadu průmyslových společností v České republice, které v devadesátých letech začínaly jako výrobní závody a posléze přebíraly stále více aktivit, včetně vývoje. Jaký popud k tomu byl u vás?

Nebyli jsme výjimkou. V regionu, kde naše mateřská společnost působí, patří i patříla mezi největší zaměstnavatele. V minulosti matka zaměstnávala kolem dvou tisíc pracovníků. Celý výrobní proces si zabezpečovala sama a řešila ve své režii. Mimochodem předminulý rok oslavila 95. výročí založení společnosti. Na začátku devadesátých let se otevřely hranice a také velké možnosti spolupráce. Do České republiky vstoupila řada zahraničních společností a začaly zakládat dceřiné společnosti.

V Německu v té době panoval značný tlak na optimalizaci cen produkce a cenovou konkurenceschopnost produktů. Společnosti zakládaly své dcery ve střední Evropě, zemích bývalého východního bloku, kde byly nízké mzdové náklady, ale vysoká technická úroveň znalostí a dovedností. Tím se dostávaly do rozporu se sociálním systémem a silnými odbory, jež usilovaly o zachování pracovních míst. I tak firma přesunula část výrobních aktivit do Česka.

Jaký je aktuální stav?

V současné době má mateřská společnost asi 450 zaměstnanců, naše firma zaměstnává přibližně 120 pracovníků. Matka dále provozuje závod v Číně, kde je firma podobného ražení jako my, ale je více zaměřena na montážní aktivity. Další dcera sídlí ve Spojených státech amerických. Cílem je pokrýt zdejší trhy a uspořit transportní náklady, které v našem byznysu nejsou zanedbatelné.

Na jakém principu spolupracujete s mateřskou společností?

Matka k nám přistupuje velmi tržně a nedá nám nic zadarmo. Tento přístup ale vcelku vítám. Neociťáme se v žádném inkubátoru nebo v uzavřeném systému, kde se vzájemně přehrávají zakázky. U nás nefunguje automatické přidělování zakázek, nýbrž německá matka poptává i další společnosti. My se o zakázky musíme ucházet a nabídnout konkurenceschopnou cenu realizace.

To znamená, že mateřská společnost v tendrech oslovuje i vaše konkurenty?

Ano. To se nám v minulosti i vymstilo, ale drží nás to v reálném prostředí. Některé zakázky jsme nebyli schopni optimálně nabídnout a realizovat. Zakázky tedy skončily u jiných firem. Když uspě-



jeme, a to většinou ano, plníme zakázku kvalitně a v daném termínu.

Pro jaké klienty a do jakých segmentů aktuálně nejvíce dodáváte?

Stěžejní zákazníci přicházejí ze sektoru hutnictví a těžkého strojírenství – slévárny, tepelně zpracující průmysl, průmysl zaměřený na výrobu plechů a fólií, profilů a strojních součástí. Naše průmyslové pece zpracovávají jak železné, tak neželezné kovy. Většina, asi 95 %, našich zákazníků je ze zahraničí.

Jaký obrat aktuálně realizujete?

Mateřská společnost dosahuje obratu asi čtyři miliardy korun, my přispíváme asi desetinou. Rok od roku podíl roste, zvláště od krizových let 2008–2009, kdy jsme dosahovali tržeb pouze přes 200 milionů korun. Nyní generujeme o 100 procent vyšší obrat, a to s polovinou zaměstnanců.

Co stálo za tímto růstem produktivity?

Vidím velký potenciál ve zlepšovateckém hnutí a procesech. Podařilo se nám změnit myšlení lidí a motivovat je.

Jak máte v tomto kontextu etablovaný systém lean production?

Se konceptem lean production jsem se seznámil u společnosti Bosch Rexroth v Brně, kde jsem se podílel na implementaci těchto systémů. Uviděl jsem problémy z jiné strany a také techniky, jak

s nimi pracovat. Jsem těmto technikám velmi nakloněn a snažím se je implementovat. Nejde to příliš jednoduše, protože v prvé řadě potřebujete změnit uvažování zaměstnanců, aby pochopili, že to nejde proti nim, ale podporuje organizaci a přináší skutečné výsledky.

Letos jsme zahájili tříletý projekt na lean techniky. Budeme se soustředit na jednotlivé sekce a jednotlivá témata jako logistika, materiálové toky, 5S, motivace pracovníků či zlepšovatecké hnutí a další techniky, které potřebujeme, aby nám pomohly v dalším růstu.

Jaké vidíte možnosti právě pro další růst?

Firma má dobrý potenciál. Představuji si, že do pěti až sedmi let bychom mohli zdvojnásobit obrat. Jsou zde různé cesty, jak toho dosáhnout. Navýšení aktivit spolupráce s mateřskou společností, ale také samostatně vymýšlet a vyvíjet svoje zařízení. Ty pak fungují jako doplněk k nabízenému portfoliu mateřské společnosti.

Vše stojí na aktivní a efektivní týmové spolupráci, nejen s našimi zaměstnanci a kolegy z mateřské společnosti, ale také s našimi externími dodavateli. S našimi dodavateli – výrobci ocelových konstrukcí – pracujeme již dlouhá léta a jsou důležitou součástí našeho systému.

Co jsou hlavní vývojové tendence v oblasti slévárenství?

V minulosti Česká republika za západní Evropou trochu zaostala a viděli jsme propad v oblasti efektivity a energetické účinnosti. České firmy

neustále plánovaly ceny na základě mzdové diference. To vydrží do určité doby, ale potom tlak natolik zesílí, že mzda není procentuálně tak výrazná jako samotná efektivní technologie či spotřeba energií.

V posledních dvaceti letech se na poli sléváren moc neinvestovalo, ale spíše jen udržovala stávající technologie. Tím se trochu ztratil čas a okolní země, hlavně Polsko, získaly výhodu. Po krizi v r. 2009 se hodně firem zlepšilo, vypracovalo si investiční strategie i krizové scénáře. Výrazně také k investicím přispěly i fondy Evropské unie. Jeden směr tedy představují nová a efektivnější zařízení, ale musí být podpořena efektivním využíváním a kvalifikovaným personálem.

A ten další směr?

Týká se specifických zařízení, jako jsou elektrické obloukové pece. Ty jsou relativně efektivní, ale je třeba je modernizovat, např. software a elektroinstalaci. V minulosti jsme si to vyzkoušeli na několika projektech a chtěli bychom taková řešení nabídnout všem uživatelům elektrických obloukových pecí v rámci bývalého RVHP.

Josef Kubr