



CHCEME SVÍTIT

Roman Dvořák | Kladruby u Stříbra
Reportáž

Povědomí o bývalém vojenském prostoru Stříbro v západní části naší republiky přináší buď vzpomínky osobního rázu, nebo přicházejí skrze narukované, kteří zde společně, převážně s romskými spoluobčany z tehdejšího východu Československa, v tankových praporech chránili naši republiku proti vpádu západních imperialistů. Doba se našťastí změnila. Nyní je to rozvíjející se region jak díky blízkosti k Německu a hlavní dálniční tepně, tak i zásluhou generace techniků, kteří se zde kolem plzeňské Škody zrodili a po jejím rozpadu a rozmělnění se vydali na cestu soukromého podnikání ve strojírenském oboru. Do jedné z takových firem, nacházející se v Kladrubech u Stříbra, jsem se vypravil. Důvodem byla ukázka vzniku a růstu dalšího partnerství s dodavatelem technologií obrábění, společností Mazak.

www.mmspektrum.com/220615

Navštívenou společností byl Kovo Produkt, působící na okraji zmíněného města v bývalých prostorech zemědělského družstva. Firma vznikla před více než 25 lety jako zámečnická dílna a svařovna, a tento status si v podstatě téměř 20 let zachovala, až do doby, kdy ji koupili noví majitelé a začali ji přestavět podle své vize transformace k větší koncentraci na obrábění složitých dílů. Jsou to dva roky, kdy se kamarádi po zralé úvaze rozhodli zásadně změnit své profesní fungování. A zde se začíná psát příběh novodobé historie firmy, jejímiž scénáristy, režiséry a producenty v jedné osobě jsou dva Lukášové, ještě ani ne čtyřicátníci, dlouholetí přátelé a sousedé z Volduch – Lukáš Jírový a Lukáš Pořízek. Oba dva pánové mě společně s obchodním zástupcem společnosti Mazak Ivanem Šedivcem velmi srdečně, v přátelské nótě přivítali a začali postupně seznamovat se svými vizemi, které si před dvěma lety, v době kulminující pandemie covid-19, před rozhodnutím o koupi společnosti, na 10 let dopředu stanovili.

Sdílení znalostí

Ani jeden z pánů není strojař a ani neměl zkušenosti ze strojařiny, tím spíše pak s obráběním. První moment překvapení sdíleného se mi během následujících minut začíná v hlavě obracet do pozitiva. Oni se totiž dívají na problematiku strojírenské výroby „nestrojařsky“. Lukáš Jírový celou svoji dosavadní profesi zasvětil IT, z toho 10 let působil v Microsoftu v zákaznickém segmentu malých a středních firem. Lukáš Pořízek své cenné zkušenosti z podnikání nasbíral v oblasti solárních elektráren a myček automobilů. A v podobném duchu si i rozdělili role ve firmě – jeden se stará o obchodní část, druhý o technickou. Ale jen rámcově, ve skutečnosti kompetence sdílejí. Po dvou letech vyrostli z 8 mil. obrátu a devíti zaměstnanců na současných 40 mil. obrátu a 17 lidí. Desetiletý cíl si odvážně stanovili na 250 mil., což odhadli jako maximum pro zdejší prostory, které jim stávající areál a přilehlý pozemek nabízejí. Budou-li chtít následně expandovat, budou muset hledat jiné

lokace. Firma se nachází v dílenských prostorech bývalého zemědělského družstva, přechází majitelé do obnovy neinvestovali. A to by se nyní mělo změnit. Ti současní mají v plánu rekonstruovat stávající výrobní prostory, část z nich předělat na administrativní zázemí a v roce 2025 pak postavit novou výrobní halu. Chtějí ve vysoce konkurenčním prostředí průmyslových firem v plzeňském regionu dostat obor obrábění kovů na vyšší úroveň s přidanou hodnotou, jako například představuje IT.

◀ **Pohled na duo tříosých frézovacích center VCN 530. Uprostřed za sloupem je mobilní zásobník nástrojů vlastní výroby, do kterého si obsluha do upínačů předpřipraví nástroje, čímž pak následně při jejich obměně v zásobníku stroje nejen šetří čas, ale také si usnadní práci a minimalizuje svůj stres. Finance investované do stojanu a upínačů se velmi rychle vrátily.**

Chybami se člověk učí

„Tehdy jsme zde našli po profesní stránce několik lidských pokladů, na kterých firma mohla ve výrobní oblasti růst,“ uvádí Lukáš Jírový jeden z klíčových důvodů, který je vedl k akvizici, a pokračuje: „Měli své znalosti, ale přechází vlastníci nedokázali jejich potenciál využít. Vidíme mnoho věcí odlišně, a tak se lidí ptáme, proč to dělají tak, a ne jinak. Báli se dělat chyby, což je také odnaučujeme. Budujeme zde novou firemní kulturu.“

Jak mi sdělil Lukáš Jírový, jejich cílem je nabízet komplexní službu ve výrobě dílů dle výkresové dokumentace zákazníka. Nejen díl obrobí, ale i povrchově upraví, a v případě montážních celků i sestavit a otestovat. Svůj vlastní produkt zatím nemají. „Vytváříme certifikace a znalostní kompetence, technologicky se dovybavujeme a jdeme cestou zvyšování produktivity. Hlavní cíl je digitalizace,“ říká Lukáš Jírový a bezesporu díky své profesní minulosti ví, o čem mluví. „Celý trh se neustále baví o automatizaci, ale my ji nechceme budovat tím, že začneme automatizovat výrobu. Postupně vše převádíme do cloudu, máme stanoveny postupy pro automatizaci každého procesu ve firmě. Bude to o tom, že každý člověk v každém okamžiku ví, co má dělat.“

Aktuálně pracují na kompletním odstranění papírové dokumentace. Žádné tištěné výkresy u strojů. Připravují si svůj vlastní informační ERP systém. Podle kolegy Lukáše Pořízky jsou veškeré nabízené systémy třetích stran prý vždy o velkých kompromisech. „Nechceme se přizpůsobovat svými procesy zaváděnému systému. Ten se musí přizpůsobit nám. V efektivitě činnosti jsou obrovské finanční rezervy pro nás i naše zákazníky. Jdeme po produktivitě. A když se nás někdo zeptá, proč kupujeme drahé Mazaky, naši odpověď je, že se jedná o produktivní stroje.“

Automatizace kusové výroby

ERP systém je v Kovo Produktu na místě. Ročně vyrábějí na 150 tisíc kusů v pěti tisících typech,

což je průměrná „série“ tří kusů. Běžná zakázka, kterou obdrží, se skládá z 80 dílů, často v sérii pouhých dvou kusů. Takové případy se dříve nacehovaly týden, nyní díky softwarové podpoře za pouhé dvě hodiny. Z cloudového prostředí systém vybírá technologicky podobné již vyráběné díly, porovná se stávajícími a připraví kompletní zpracování zakázky. Jedná se o rozsáhlé spektrum dílů rozdílných tvarů, což je velká výzva pro automatizaci. To vše obnáší perfektně připravená data pro zvýšení efektivity výroby mj. eliminací prostojů a nevýrobních činností. Dialogové programování Mazatrol je dle jejich pohledu extrémně rychlé. Pomocí CAM softwaru Fusion 360 od Autodesku generují data pro obráběcí stroje. Pro tento systém se rozhodli z důvodu renomé firmy Autodesk, jejich obchodní politiky, i cloudové platformy systému. „Dbáme o to, abychom zákazníkovi neprodávali prostoj. Ke kusové výrobě přistupujeme jako k sériové. Je to o rychlosti, perfektní přípravě a skvělém výsledku na konci. Dlouhodobý cíl je automatizace kusové výroby,“ uvádí Lukáš Pořízek a kolega jej doplňuje: „Stále jsme ve velkém investičním modu do technologií a vybavení. Primárně však dbáme o lidi. Stroj koupíte vždy, ale vychovat si kvalitní a loajální lidi je to nejtěžší a klíčové.“

Žádné automotive

Majitelé si ve své strategii vytyčili cíl jít cestou vysoké přidané hodnoty a zaměřovat se na oblasti farmacie, lékařství, potravinářství, robotiky či energetiky. Nikoliv být primárně dodavatelem vysokých sérií do automotive. Toho se jim postupně daří dosahovat a zákaznický segment se nyní rekrutuje z těchto oblastí. Dále by se chtěli ubírat směrem k letectví a vesmíru. „Říká se – když chceš vědět, kudy se ubírá trend, dívej se tím směrem, co dělají nejbohatší lidé na světě,“ říká k diverzifikaci portfolia Lukáš Jírový a pokračuje: „Nejsme žádní garážisti, nezískáváme zakázky nejnižší nabídnutou cenou, ale ve společném růstu chceme vytvářet silné partnerství. Snažíme se být prozákaznický orientovaní. Musíme si stát za svojí hodnotou, investujeme do lidí a do technologií, a to musíme zaplatit.“

Firma Kovo Produkt by se dle navržené strategie měla posouvat k obrábění velmi tvarově složitých dílů. Současné výrobní kapacity mají plně obsazeny. Aktuálně pracují ve dvousměnném provozu, o třisměnném zatím neuvažují. „V noci se má spát,“ říká Lukáš Pořízek a pokračuje: „Pokud bychom časem dělali velké série s nutností rozšíření směn, obslužné procesy bychom zajišťovali nasazením robotů a paletizací.“ Cílem je prý otagovat každý vyrobený díl,

mít k němu přiřazeny nástroje, včetně informací o jejich opotřebení. Pak bude příprava velmi rychlá, ušetří se mnoho času, a tudíž i financí. Při takové variabilitě vyráběných dílů, podle slov majitelů, není jiná cesta, když je potřebné i zvyšování efektivity.

Technologie Mazak

Rozšiřování strojního parku pod dohledem nových majitelů se vymyká veškerým „zaběhlým“ procesům poptávky – nabídky – realizace. Vyprávění Ivana Šedivce, obchodního zástupce společnosti Mazak, v některých místech připomíná dobře napsaný filmový scénář, kterému ale zainteresovaný divák nemůže uvěřit. „Prvním dodaným strojem v roce 2018 ještě předchozím vlastníkům bylo tříosé frézovací centrum VCN 530 ve standardní výbavě. Po akvizici firmy jsem volal novým majitelům, sjednali jsme si schůzku u nás v Technologickém centru. Na rovinu mi tehdy řekli, že nejsou odborníci na obrábění, a hledali formu naší odborné podpory. Dohodli jsme se na podmínkách spolupráce.“ Lukáš Pořízek jej doplňuje: „Následně po tomto setkání jsme v létě 2020 obdrželi velkou zakázku a přemýšleli jsme, na čem ji vyrobíme. Napadlo nás pořídít si ten samý stroj, jaký již máme – tedy tříosé centrum. A tak jsme



Největší hodnotu pro majitele firmy představují její lidé. Byl to i důvod, proč se před dvěma lety rozhodli Kovo Produkt koupit. Našli zde mnoho profesně velmi zdatných zaměstnanců, kterým dávají prostor k jejich osobnímu růstu. Za oplátku jim připravují pracovní prostředí, kde se budou cítit dobře.

panu Šedivcovi zavolali, že potřebujeme co nejdříve tento stroj.“ Ivan Šedivec v líčení příběhu pokračuje: „Poptávané frézovací centrum VCN 530 bylo v showroomu u německého zastoupení Mazaku a do 14 dnů byl stroj v provozu a plně vyráběl.“ Lukáš Jírový řečníky doplňuje: „To je právě ten důvod, proč chceme spolupracovat s klíčovými hráči na poli obráběcích strojů. Světový výrobce se silným zázemím, skladem náhradních dílů, dodávající produktivní a spolehlivé stroje. Když máte frontu výrobků, kde jakýkoliv odklad je nežádoucí, musíte mít silného partnera. Bylo to strategické rozhodnutí a chceme s Mazakem i nadále pokračovat.“ Tato slova Ivan Šedivec samozřejmě velmi rád slyší a reaguje na ně svými profesními zkušenostmi: „Vždy se musím naladit na budoucí potřeby zákazníka a doporučit mu takovou konfiguraci stroje, kdy například bude díky větší kapacitě zásobníku nástrojů trvat výměna nástroje o něco déle, ale do budoucna má zákazník otevřenou možnost pro výrobu složitějších dílů. V tu chvíli může nasadit jakoukoliv výrobu a nemusí přeseřizovat nástroje – tento postup se ukazuje ve firmách jako velmi důležitý.“

Vraťme se do našeho příběhu. Následně přišla na řadu objednávka v klasickém módu. Zmapování potřeb zákazníka a návržení odpovídajícího řešení, ze kterého vzešla nejvyšší technologická varianta soustruhu Quick Turn 200MSY s protivřetenem a osou Y a průchodem vřetene 65 mm. Tento silový stroj je primárně zaměřen na kusovou a malosériovou výrobu – pro zdejší výrobu jak vyšší. Konstrukteři Mazak jdou cestou vysoké tuhosti strojů pro dosahování přesnosti tvarů a vysoké jakosti povrchu při výkonném a efektivním obrábění.

Ivan Šedivec ve své rekapitulaci pokračuje: „Toto byla zatím jediná objednávka, která nebyla živelná. V létě 2021, záhy po objednání tohoto soustruhu, jsem se vrátil z dovolené a do auta mi majitelé zavolali, že mají trochu problém s kapacitami a potřebují to vyřešit. Všechny díly vyráběné na tříosých strojích musejí během obrábění přepínat. A proto se rozhodli pro pětiosé centrum, ale hned. Naštěstí jsme pětiosku, frézovací centrum Variaxis C 600, měli v showroomu v Jazlovicích u Prahy, a to včetně příslušných opcí. Zbytek jsme pak promptně dovybavili,“ říká s úsměvem Ivan Šedivec. O takovém obchodním případě se musí leckterému z jeho kolegů zdát.

Realita vs. představy

Firma pod vedením nových majitelů velmi strmě roste, což jim pochopitelně dělá krásy na čele. Za velmi krátkou dobu od akvizice se dostali do kladných čísel. Své zdroje, se kterými přišli do podnikání, nainvestovali do provozních výdajů. Závazky mají na úvěrech strojů. Čerpali podporu z Národní rozvojové banky na dotaci úroků a odložení několika splátek. Lukáš Jírový k jejich modelu financování rozvoje firmy uvádí: „Máme rádi silné příběhy v okolí a jimi se inspirováme. Chceme pomáhat zákazníkovi s jeho



„Vytváříme nástroje, jak řídit naši firmu, a to samé dělají i naši dodavatelé a odběratelé. Takovými se obklopujeme. To vše vytváří konkurenceschopný trh. Pokud ustrneme, naše místo okamžitě zaujme někdo jiný, efektivnější,“ shodli se při svém setkání majitelé firmy Kovo Produkt Lukáš Jírový (zprava), Lukáš Pořízek (uprostřed) a Ivan Šedivec, obchodní zástupce firmy Mazak.

byznysem a víme, že se nám to vrátí a zúročí.“ Prý i zkusili kooperovat, ale byla to pro ně velmi negativní zkušenost v podobě kvality odvedené práce. Proto se rozhodli, že jediná cesta je soběstačnost, a díky technologickému vybavení být co nejvíce univerzální.

Lukáš Pořízek nastiňuje jejich výrobní strategii: „Vytvořené softwary pro řízení výroby jsou pro nás naprosto klíčové. Potřebujeme sestavovat pořadí vyráběných dílů podle nastavení stroje a připravených nástrojů. Nejvíce času totiž ztrácíme při strojní přípravě. Máme opakovanou výrobu a vybíráme tvarově podobné díly, ze kterých můžeme vytvářet určitou formu sériovosti.“ K tehdejší iniciativě Průmyslu 4.0 prý vzhlíželi s velkými očekáváním. Když se pak integrátorů ptali na jeho podstatu, oni jim demonstrovali simulaci provozu stroje, kde se co a jak otáčí. Již se ale nedozvěděli, co vyrobili, v jakém čase a jak se splnil plán.

Z rozhovoru s oběma majiteli cítím jejich snahu o vytváření kultury ve firmě, a následně se ve výrobě při diskuzi s lidmi o tom přesvědčuji. Není to o direktivním řízení, ale o tom dávat lidem prostor k samostatnosti, k určité chybivosti, tvorbě sebedůvěry, a tím i vzájemně silné integrity. Naši diskuzi završuje Lukáš Jírový aktuálním postřehem: „V blízké budoucnosti se budeme silně zabývat tím, jak je produkt po výrobní stránce šetrný k životnímu prostředí. Je možné, že odběratel již své požadavky uvede

do výkresu, což poté bude muset dodavatel splnit. Je to trend ke snižování uhlíkové stopy.“ A kolega Pořízek jej doplňuje: „Chceme atraktivit obor skrze firmu. Vážíme si lidí, kteří do toho dávají svá srdce, a chceme se jim odvděčit prostředím, ve kterém se budou cítit dobře. Chceme, aby naše firma svítila.“



Když jsem opouštěl Kladruby, sídlo právě navštívené firmy Kovo Produkt, opět se mi, stejně jako ráno při cestě sem, vybavily vzpomínky na vyprávění mého kamaráda z mládí, který v jedné ze zdejších vojenských posádek strávil pod silnou šikanou první rok vojenské povinnosti. Ještě po více než 30 letech mi při tom běhá mráz po zádech. Často jsem tehdy během jeho vyprávění přemýšlel, jak by se po roce choval jako mazák, kdyby nebyl předčasně propuštěn do civilu ze zdravotních důvodů. Tento region zažil bezesporu mnoho špatného, ale domorodci zde žili rádi s nadějí v lepší budoucnost, která naštěstí díky pádu komunismu přišla. Stejně tak i majitelé, se kterými jsem strávil velmi příjemný čas, mi na závěr řekli, že chtějí, aby jejich firma svítila, aby se lidé u nich cítili dobře a rádi sem přicházeli. Toto poznání ve mně zahnilo chmurné myšlenky, které mi vzpomínky na kamarádovo vyprávění přinesly. Již se těším, dá-li Bůh, až za tři roky firmu navštívím znovu a uvidím realizované alespoň některé vize, o nichž mi vyprávěli. ■