

Naše know-how nyní předáváme v Itálii

text: Jan Záluský

Podle majitele slovenské strojírenské firmy Gevorkyan se průmyslová výroba částečně vrací z Asie zpět do Evropy, zákazníci ale stále očekávají asijské ceny. „Na trhu přežijí firmy, které používají špičkové technologie, umí dodržet kvalitu a dokážou vyřešit technické problémy,“ říká Artur Gevorkyan, jehož firma letos převzala italskou továrnu Sinteris.

Vaše firma vznikla na Slovensku, dnes ale působí globálně. V čem může podnik ze střední Evropy konkurovat velkým hráčům z Německa, USA nebo Asie?

Jediná cesta je dělat něco, co ostatní nedělají. Musíte umět vyrábět unikátní věci. Nemůžete přijít na německý trh s tím, že budete o deset procent levnější než německý konkurent, a čekat, že všichni začnou nakupovat u vás. Tak to nefunguje. Když jsme začínali, dostávali jsme hlavně zakázky, které ostatní odmítli. Byly to nejtěžší projekty a nejméně atraktivní místa na trhu. Paradoxně nám to ale pomohlo. Na složitých věcech jsme ukázali, co dokážeme, a získali respekt.

Během tržních krizí se nám také otevřely dveře, které byly za normální situace zavřené. Když tradiční dodavatel nestíhá nebo nechce podstoupit riziko, dostane šanci firma, kterou by nákupčí předtím ani nevyzkoušel. Pro menšího hráče je to často jediná cesta, jak se dostat dovnitř.

Jak silný tlak dnes dopadá na evropský průmysl?

Část výroby, která se v předchozích letech přesouvala do Asie, se vrací zpět. Americké i evropské firmy chtějí dodávky z Evropy. Má to ale háček. Výchozím bodem pro jednání bývá asijská cena. Objem je zajímavý, ale cenová očekávání jsou mimořádně tvrdá. Evropské firmy mají šanci u složitých výrobků, kde rozhodují technologie, kvalita, vývoj a schopnost vyřešit problém. U čisté komodity, kterou umí vyrobit prakticky každý, se konkuruje velmi obtížně. Některé firmy v Asii mohou projekt vzít i s minimální marží nebo se ztrátou, protože potřebují objem či referenci od známého světového zákazníka. V Evropě navíc máme vysoké ceny energií a práce. U jednoduché montáže není energie tak zásadní. V metalurgii, svařování a dalších oborech, kde se skutečně něco vytváří, je to velký problém. Řešením je robotizace a automatizace. Potřebujeme vyrábět unikátní věci s co nejmenším počtem lidí.

Pomáhá vám diverzifikace mezi jednotlivými obory?

Velmi. Nikdy jsme nebyli závislí pouze na automobilovém průmyslu a ani v něm nejsme navázáni jen na benzinové nebo dieselové motory. Naše výrobky se používají v elektromobilech i ve vozech se spalovacími motory. Výrazně nám pomáhá obranný průmysl. Dodávali jsme do něj před deseti i dvaceti lety, dnes jeho podíl v portfoliu roste. Nejde o náhradu ostatních oborů, ale o další zdroj zakázek. Zároveň nedodáváme přímo do konfliktních zón. Obranný průmysl může být pro evropskou výrobu

určitou záchranou, ale není tak velký, aby udržel nad vodou celý Titanik evropského průmyslu. Některé lodě však zachránit může.

Při spolupráci s velkými firmami jim musíte ukázat část vlastních postupů. Jak chráníte know-how?

Všeobecné obchodní podmínky velkých společností vydají většinou na knihu. My už dnes máme dostatečnou sílu na to, abychom do těchto podmínek zasahovali. Není důvod, aby slovenská firma automaticky přijímala horší postavení jen proto, že jedná se švýcarským, německým nebo americkým partnerem. Důsledně škrtáme ustanovení, podle nichž bychom museli předat veškeré postupy, software nebo jiné duševní vlastnictví. Co vytvořil zákazník, zůstává zákazníkovi. Co jsme vytvořili my, musí zůstat nám.

Chápu, že zákazník si potřebuje zajistit pokračování dodávek, kdyby se s námi něco stalo. Máme tedy smluvně stanoveno, že pokud bychom zkrachovali, dostane klient potřebné podklady. Ale ne dříve. Museli jsme se naučit chránit také samotnou výrobu. Stávalo se, že lidé přijeli kvůli reklamaci, fotografovali naši technologii a zakázka později postupně zmizela. Dnes už návštěvy nesmějí svévolně fotit nic. Zákazník dostává podklady potřebné k posouzení kvality jenom k nahlédnutí, nikoli jako kompletní návod, jak naši práci zopakovat.

Letos jste koupili průmyslovou společnost Sinteris v italské Boloni. Jaké s ní máte plány?



Artur Gevorkyan říká, že společnost, kterou založil, přináší kombinaci diverzifikace, unikátních technologií a výroby reálných produktů. A v tom je na trhu výjimečná.

Jako inženýr mám velkou úctu k italským inženýrům. Do firmy jsme přišli otevřeně a s respektem k prostředí i mentalitě. Nepřišli jsme s představou, že všechno slovenské je automaticky lepší. Současně jsme ale ukázali, že některé procesy lze dělat výrazně efektivněji. Firma se v podstatě rozdělila na dvě skupiny. Jedna změny přivítala a aktivně se zapojila. Druhá nechápala, proč by měl například stroj pracovat dvakrát rychleji jen proto, že to na Slovensku funguje. Postupně se však přístup měnil. Poslali jsme do Itálie robotizované pracoviště ze Slovenska, protože si o něj tamní kolegové sami řekli.

Nechceme po lidech, aby za stejné peníze pracovali více. Chceme, aby dělali méně zbytečné práce, vyráběli efektivněji a více si vydělali. Když zavádíme rychlejší výměnu nástrojů, současně dodáváme pomůcky, které lidem odstraní část fyzicky náročné práce.

Řídí italský podnik někdo ze Slovenska?

Ne. Podnik má podle mě řídit domácí člověk, protože nejlépe rozumí místní mentalitě. Stejný princip jsem uplatňoval i v době, kdy jsem měl firmu na Ukrajině. Člověk zvenčí může snadno špatně vyhodnotit tón, emoci

nebo význam toho, co místní kolega říká.

Zachovali jste také původní značku Sinteris. Proč?

Lidé na ni mají právo být hrdí. Firma působí v Boloni, v industriálním srdci Itálie. Značku jsme koupili a zachovali ji jako Gevorkyan Sinteris Italia. Nevídám důvod smazat identitu podniku, kterou tamní zaměstnanci vybudovali. Je důležité, aby cítili kontinuitu a viděli, že si jejich historie vážíme.

Uvažujete v Itálii o další akvizici?

Pracujeme na ní, ale zatím nemohu uvést podrobnosti. Jde o firmu ze stejného oboru, která je geograficky blízko. Dnes si částečně konkurujeme, ale spojením by se daly kapacity a procesy lépe uspořádat. Itálie je velký a seriózní průmyslový trh.

Proč je pro vás jako investora výroba stále atraktivní?

Protože vyrábíme reálné, hmatatelné věci, bez nichž finální výrobek nebude fungovat. Může jít o automobil, mlýnek na maso, technickou keramiku, balistickou ochranu, součást zbraně, kuchyňského mixéru nebo bižuterii. Tvary a technologie mohou být překvapivě podobné a jednotlivé obory se vzájemně prolínají. Zažil jsem měnové otřesy i prudkou inflaci. Vždy jsem však věděl, že máme produkt, který zákazník potřebuje. Samozřejmě vidím alternativu, že bych prodal část firmy, získal několik milionů eur a vložil je někam jinač. Neudělám to. Kombinace diverzifikace, unikátních technologií a výroby reálných produktů mi dává jistotu, kterou jinde nevidím.

Text vznikl ve spolupráci se společností Gevorkyan.