průmysl

Nejedeme na jednorázové vlně poptávky

Když metalurgická společnost Gevorkyan hledá akviziční příležitosti, ukazuje partnerům z řad konkurence své pokročilé technologie. „Pak se ptáme: budeme spolu bojovat, nebo najdeme společnou řeč?“ říká *Artur Gevorkyan*, zakladatel firmy, která nyní roste také díky akvizici v Itálii.

TEXT MONIKA GINTEROVÁ FOTO MARTIN JANAS

Artur Gevorkyan *Zakladatel, majoritní vlastník a generální ředitel společnosti* ***Gevorkyan****, světového výrobce v oblasti práškové metalurgie, pochází z Arménie a již třicet let žije a podniká na Slovensku.*

Proč zvete konkurenci do výroby?
Chceme spolupracovat a hledat synergie. Ukazujeme jim, že vybudovat podobnou technologickou úroveň by znamenalo vysoké investice a minimálně deset let práce. Museli by nakoupit technologie, najít lidi a vyvinout know-how. Proto se ptáme jednoduše: budeme soupeřit, nebo najdeme společnou řeč? Jsme veřejně obchodovaná firma, takže si mohou koupit naše akcie, nebo nám nabídnout podíl ve své společnosti.

Ve kterých zemích dnes vidíte největší příležitosti?
Především v Itálii a Polsku. Jde o násobně větší trhy než Slovensko a zároveň o země, kde chceme posilovat naši pozici v obranném průmyslu. V tomto oboru je lokální přítomnost klíčová, v řadě tendrů je podmínkou účast domácího dodavatele. Právě díky rozšiřování v těchto zemích jsme se tak stali certifikovanými dodavateli pro Leonardo a Rheinmetall. Nejsme ale firma, která chce rychle vydělat na válce, do konfliktu na Ukrajině nic nedodáváme. Evropské státy však do obrany investují dlouhodobě, takže jde o segment s perspektivou na desítky let.

Co vám přinesla akvizice v Itálii?
Získali jsme výrobní kapacity, nové zákazníky a přístup na trhy, kam bychom se sami dostávali mnohem déle. Italská firma má šedesátiletou historii a silnou pozici v oblasti komponentů pro hydraulické systémy. Právě ty jsou dnes součástí celé řady vojenských vozidel a letadel, ale zároveň jde o typický příklad produktu s dvojím využitím. Stejná technologie může sloužit v obranném průmyslu i v běžných civilních aplikacích. Naše slovenská centrála přináší vývoj, automatizaci a dokončovací operace. Právě v tom vidíme hlavní synergii. Nehledáme firmy, které dělají totéž co my, ale společnosti, které rozšíří naše technologické možnosti i zákaznické portfolio.

V Itálii jste akvizici už dokončili. Jak vypadá vaše pozice v Polsku?
Firmu, kterou jsme tam původně akvírovali, se kvůli mimořádně složité byrokracii nepodařilo udržet a po převzetí zákazníků skončila v konkurzu. Na trhu jsme ale zůstali. Od začátku letošního roku nám funguje inženýrské centrum v krakovském technologickém parku, kde pracují naši vývojáři. Zatím je stoprocentně naše, protože si chceme chránit know-how, ale do budoucna zvažujeme i možnost vytvoření joint venture s lokálním partnerem. Zaměřit se chceme na pancéřování vojenské techniky a neprůstřelné vesty.

Rychlý růst vyžaduje kapitál. Jak vypadá vaše zadlužení?
Letošní rok je pro nás rokem obratu. Přestáváme firmu zadlužovat investicemi a nový rozvoj budeme financovat především z vlastních zdrojů. Když před deseti lety vstupovali první investoři, dosahoval poměr čistého dluhu k EBITDA hodnoty 7,15. Dnes jsme mírně nad trojnásobkem a cílem je dostat se na úroveň 2,5.

Jak se ta změna podařila?
Vyplatily se investice do technologií a automatizace. Stroje financované dluhem dnes generují výrazně vyšší zisk a další růst jsme proto schopni generovat převážně z vlastních peněz.

K růstu vám tedy pomáhají i výsledky dřívějších investic?
Přesně tak. Díky zmíněným investicím dokážeme rychle vyvíjet nové produkty i rozbíhat sériovou výrobu. Nedávno jsme například pro švýcarskou zbrojovku v několika měsících vyvinuli čtrnáct součástek, z nichž lze sestavit prakticky celou pistoli. Osm týdnů od dokončení vývoje už dokážeme dodávat první série. Pokud zákazník potřebuje desítky tisíc kusů, jsme připraveni. Pokud milionové série, dokážeme výrobu rozběhnout během pár měsíců. To nám otevírá dveře k novým zakázkám.

Za schopností rychle vyvíjet a vyrábět ale nejsou jen technologie, že?
Přesně tak. Lidé často vidí pouze investici do stroje, ale nevidí cenu chyb, které během vývoje uděláte. Ty vás mnohdy stojí stejně jako samotná technologie. Bez nich se ale neposunete dál. Proto máme před vývojovým oddělením digitální nástěnku chyb. U každého případu je popsán problém, jeho dopad na výrobu i způsob řešení. Za chyby nikoho netrestáme. U nás je naopak skoro ostuda na té nástěnce nebýt.

Jak to myslíte?
Znamená to, že jste ještě nedostal dostatečně náročný úkol. Důležité je něco jiného: schopnost z chyby vyvodit závěr. V technicky složitých projektech nestačí být výjimečný v devadesáti procentech případů. Můžete perfektně zvládnout sedm dílů z osmi, ale pokud selžete u jednoho, ohrozíte celý projekt.

Říkal jste, že se vyhýbáte zakázkám pro Ukrajinu. Proč?
Soustředíme se především na dodávky součástek, ne na finální zbraně. Nechceme vyrábět nic, co přímo zabíjí lidi. Zaměřujeme se na komponenty pro nové generace pistolí a samopalů, zároveň nás ale stále více těší projekty v oblasti balistické ochrany, kde naše technologie slouží k ochraně života.

Do obranného průmyslu vstupujete také s vlastními materiály. V čem jsou specifické?
Velký potenciál vidíme v keramických materiálech pro pancéřování vozidel, lehkých letadel a dronů, které mají oproti oceli přibližně třetinovou hmotnost. Tyto extrémně odolné materiály jsme původně vyvíjeli pro vlastní potřebu do naší výroby. Letos jsme ale dokončili investice do technologií, které nám umožňují produkovat vlastní pokročilé materiály ve velkém.

Proč si je vyvíjíte sami, když v Evropě existují zavedení výrobci?
Protože na trhu často nenajdete přesně to, co potřebujete. Vlastní receptury nám umožňují dosahovat parametrů, které standardní materiály nenabízejí. Nejde o úsporu nákladů, ale o možnost vyvíjet produkty, jimiž se odlišíme od konkurence. Uplatnění navíc nacházejí nejen v obranném průmyslu, ale také v řadě civilních oborů, od strojírenství přes optiku až po šperkařství.

Kam vás letošní investice a akvizice posunou?
Věřím, že letos překročíme hranici 100 milionů eur obratu. Dnes se pohybujeme kolem 84 milionů a právě italská akvizice by měla být jedním z motorů dalšího růstu. Evropský průmysl neprožívá jednoduché období, ale investice z posledních let nám výrazně rozšířily portfolio zákazníků i produktů a otevřely už zmíněný nový segment v podobě obranného průmyslu.

Kam chcete expandovat dál?
Jednáme v německy mluvících zemích. Region DACH nám dává smysl průmyslově i z pohledu kapitálových trhů. Vedle Prahy je pro nás logickým dalším krokem také frankfurtská burza. Pobočka v Polsku může také pootevřít dvířka na varšavskou burzu. Rozvíjíme ale i obchodní aktivity v Africe; ta představuje významný růstový potenciál.

Znamená to, že se z vás stává zbrojařská firma?
Určitě ne. Nemáme přímé státní zakázky a nevyrábíme masově munici. Nechceme být závislí na jednom odvětví ani na jednom typu zákazníků. Budeme rádi, až válečné konflikty skončí. Technologie, které dnes používáme v obranném průmyslu, mají většinou i civilní využití. Je úplně jedno, zda vyrábíte hydraulický komponent pro vojenské vozidlo nebo pro sanitku. Technologie zůstává stejná. Budujeme dlouhodobý průmyslový byznys s horizontem desítek let, nikoliv firmu postavenou na jednorázové vlně poptávky.

PŘÍBĚH GEVORKYANU

Artur Gevorkyan, původně vojenský letecký inženýr, v roce 1991 emigroval z Arménie na Ukrajinu a v Charkově založil svůj první závod. Během pěti let vybudoval společnost, která pokrývala většinu trhu, ale protože neviděl perspektivu dalšího růstu, rozhodl se posunout na Slovensko. V roce 2022 uvedl akcie své společnosti na Burzu cenných papírů v Praze.