

EuWe Eugen Wexler ČR, s.r.o.

Úspěch a jeho úskalí



Být významný výrobce či dodavatel ve zvolené oblasti podnikání je přáním každé firmy. Stejně je na tom i společnost EuWe Eugen Wexler ČR, s.r.o. „Nechceme jít cestou neustálého zvyšování drahých skladových ploch, ale cestou snižování zásob a takzvané štíhlé výroby,” říká dipl. Ing. Petr Krob, ředitel a jednatel podniku. Jestli se to v Rokycanech podaří, bude záviset na přístupu celého kolektivu při zavádění myšlenek nového projektu EuWe+.

„Cílem projektu je posunout celý podnik na vyšší úroveň a docílit snížení výrobních nákladů lepší organizací. Některé z myšlenek projektu jsou, že nemáme zájem případné problémy hasit, ale včasným řešením jim předcházet. Chceme podstatně zkrátit ztrátové časy například při výměně vstřikovacích forem, to umožní operativnější řízení výroby a snížení zásob. Chceme při řešení úkolů postupovat ne formou instrukcí od vedení, ale formou námětů a nápadů od zaměstnanců u strojů. K tomu měníme systém informovanosti, aby každý pracovník měl okamžitě k dispozici informace o dění v procesech, odchylkách a jejich příčinách.“

Potáhnou všichni za jeden provaz?

Rozhodující pro úspěch projektu EuWe+ ale bude, jak se vedení podniku podaří motivovat a za-

pojit celý pracovní kolektiv. Princip aplikace štíhlé výroby totiž směřuje k zavedení svědomitého pořádku na pracovištích, což je neoddelitelná součást této metodiky. Její hlavní efekt je přítom založen na řízení výroby na základě objednávek, minimalizaci zásob, zkrácení výrobního cyklu a optimalizaci logistiky. Ve firmě proběhla expanze na velké stroje, v chodu jsou nové projekty v oblasti nových výrobků, prostředí pro inovace jako stvořené.

„Například jsme zahájili přípravu dodávek pro nový model Fabie, aktuálně probíhá nabídkové řízení na dodávky dílů pro nového Superba. Zpracováváme nabídky pro AUDI, VW. Nakolik budeme úspěšní, záleží na tom, jak zajímavou cenu dokážeme nabídnout. Aby tomu tak bylo, právě proto rozjíždíme dvouletý projekt EuWe+.“

Je logické, že u každého nového projektu se vždy vyskytnou dílčí problémy, to bývá vcelku běžné. Důležité je, aby se vše včas dotáhlo do zdárného konce k plné spokojenosti zákazníků. „Připrava dodávek dílů pro novou Octavii je ve stadiu



EuWe EUGEN WEXLER
INTERNATIONAL

Úplný název společnosti dle obchodního rejstříku:

EuWe Eugen Wexler ČR, s.r.o.

Sídlo:

Kotelská 1109, 337 03 Rokycany, Česká republika

Založení společnosti:

28. 7. 1993

Počet zaměstnanců:

650

Obor podnikání:

opracování a zpracování plastů, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje vyjma zboží uvedeného v příloze zák. č. 455/91 Sb. a zboží tímto zákonem vyloučeného

Management

Jednatel – obchodní ředitel:

Ing. Petr Krob

Jednatel – výrobní ředitel:

Giounai Moumin

Vizitka

doladování výsledků konečných zkoušek, a to spíše v oblasti konečného vzhledu různých dělicích rovin výrobků. U projektu OPEL bude spíš problém, zda se dosáhnou plánované prodeje vozů, což u nás znamená, jestli budou na plánované objemy využité rezervované výrobní kapacity.“

Podstatný z pohledu výrobce je v tomto směru vlastní vývoj automobilového průmyslu. Podle slov Ing. Kroba, s ohledem na různé negativní zprávy v médiích a dluhovou situaci v eurozóně on sám

čekal, že dojde k větším problémům a že se auta přestanou prodávat. „Pokles proti plánu nastal, ale zatím nijak dramatický. Tím, že dodáváme do více automobilek, celkový propad obrátu oproti plánu bude řádově v procentech. Největší pokles jsme zaznamenali u OPELu, řádově v desítkách procent, BMW je prakticky bez změny, skupina VW se od plánu také výrazně neodchyluje. Do budoucna však trochu s obavami hledíme.“

konkurenční boj a výsledkem jsou nereálné tlaky na ceny, vše je čím dál přísnější, průběžně se hledají důvody, jak doslova vytáhnout z dodavatelů víc peněz. „Při nabídkových jednáních se běžně setkáváme s argumentem, když nesnížíte ceny a nabídky, budeme vše kupovat v Číně. Stane-li se tak a v rámci Evropy přijde mnoho zaměstnanců o práci, je pak otázkou, kdo zde vyrobená auta bude kupovat a hlavně za co.“

Racionální postupy mají zelenou

Pochmurné úvahy zatím, naštěstí, rokycanské firmě nehrozí. Na různých ustláno však také nemá. Hodně v tomto směru napovídají předběžné hospodářské výsledky za rok 2012, který se pomalu chýlí ke konci. „Vše nasvědčuje tomu, že i přes jednoznačný pokles obrátu z důvodu úbytku reálných odvolávek od některých klientů, předně OPEL, plánované hospodářské výsledky splníme. Oproti roku 2011 se ale zmenší ziskovost podniku. Již v přípravě plánu pro rok 2012 jsme totiž museli vzít v úvahu, že u konkrétních zákazníků máme smluvní závazky k meziročnímu snižování cen až o 5 %, bez ohledu na reálný vývoj cen vstupů a inflační dopady. Neakceptovat tuto podmínku, nebyly by nové zakázky. Daná skutečnost nás nutí realizovat úsporná opatření, ale ani zde možnosti nejsou bez hranic.“

Hledání dalších cest ke snižování nákladů je stále složitější a obtížněji realizovatelné. Na začátku tohoto roku firma řešila navýšení manipulační a skladové plochy podniku o 1 500 m². Jak projekt dopadl? „Rozšířené prostory byly úspěšně zkolaudovány v plánovaných termínech a rozhodně přispěly ke zlepšení naší interní logistiky. Bohužel ani tyto plochy se s ohledem na objem zakázek nerýsují jako optimální stav. Prověřovali jsme možnosti dalšího zvětšení především krytých skladových ploch. Zde by ale řešení bylo dosti nákladné z důvodu poměrně přísných podmínek ze strany požadavků na splnění předpisů požární ochrany.“

Proto firma zvolila cestu pronájmu krytých skladových ploch v externím skladovém areálu přímo v Rokycanech, kam zamířila celá expedice pro zákazníka OPEL. V rámci nového projektu, který nazvala EuWe+, však hodlá zvolit jiný směr. „Nechceme jít cestou neustálého zvyšování drahých skladových ploch, ale cestou snižování zásob a takzvané štíhlé výroby. Jestli se to podaří, bude záviset na přístupu celého kolektivu a zda všichni vezmou za své myšlenky projektu EuWe+.“

Problémy firmě činí i odlišné logistické filozofie ze strany odběratelů, hlavně v pohybu obalů, což proces narušuje. „Je to dáno tím, že všichni se snaží snižovat náklady mnohdy až za racionální hranici. Za každou cenu. Sjednocení je, pokud chcete dodávat více automobilkám, prakticky nereálné. Skupina VW, GM, BMW má rozdílný přístup k řešení

obalového hospodářství a logistiky. Například pro OPEL obaly spravuje firma Chepp. Škoda změnila systém pohybu i u speciálních palet. Za jejich používání platíme nájem, s čímž se při sjednávání podmínek dodávek předem nepočítalo. Je pravdou, že je stanoven limit, jak dlouho je pobyt transportní palety u nás bezplatný, ale v reálu systém ani ze strany zákazníka vždy nefunguje, jak byl nastaven.“

Co to pro podnik znamená? Průběžně před expedicí díly přebaluje. Když v nových nabídkách kalkuluje s tím, že bude nucen zakoupit identické transportní palety, aby se přebalování vyhnul, je zase jeho nabídka hodnocena jako nepřijatelná. Proč? „Protože se srovnává cena shodných dílů na původní model, kde ale s nákupem transportních palet počítáno nebylo. Jsou to situace pro dodavatele skoro neřešitelné.“

Na tomto místě se nabízí dotaz, zda by nebylo vhodným řešením, po dohodě s odběrateli, zadat nějaké firmě vytvoření jednotné obalové techniky. Výrobců na našem trhu je dost, Solpap, Keypack, Pregis a jiní. „Například se společností Keypack spolupracujeme. Vytvoření jednotné obalové techniky funguje u univerzálních palet. Třeba známou paletu Gitterbox používají prakticky všechny automobilky. Musíte ale přesně sledovat obalová konta pro jednotlivé zákazníky, a i když vlastníte palet v celku dostatek a u konkrétního zákazníka máte aktuálně konto v minusu, tak je poslat nemůžeme. Problémy jsou ale především u speciálních palet, které se vyvíjí vždy pro konkrétní výrobek. Zde jednotný postup možný není.“

Důležité je věřit si

Každá společnost se dnes při vývoji, výrobě, prodeji i poskytování služeb řídí přáními svých zákazníků. Jenže někdy jsou veškeré snahy marné. Přesto dílčí sporné otázky nemohou, a ani nesmí, firmu zastavit v úsilí při nalézání optimální podoby



firemních procesů. Zvláště když se EuWe ČR podařilo získat u mateřského koncernu v Německu důvěru a volnost v rozhodování. Kam se tedy bude podle Ing. Kroba odebrat v nejbližších letech podniková strategie?

„Rok 2013 nebude jednoduchý. Naším cílem je zachovat zaměstnanost, pro to předpoklady vytvořené jsou, respektive udržet hospodářský výsledek v době průběžného zdražování. Naplnit bychom také chtěli představy o úspěšné realizaci projektu EuWe+, jakož i získat další nové zakázky s náběhem v letech 2014, 2015 a dále (rok 2014 už máme z větší části pokryt). Rovněž prověřujeme možnosti další expanze do jiných zemí. Tím, že jsme získali naprostou podporu z Německa, máme také plnou zodpovědnost za výsledek. A to je velmi zavazující, nezklamat.“

Adam Hodman