



# NĚKTERÉ AUTOMOBILKY NEMUSÍ RYCHLÉ TEMPO PŘEŽÍT

Tempo, kterým se pohybuje automobilový průmysl, je zběsilé. Mohou za to nejen nové technologie, ale i snahy o snižování emisní zátěže a přechod k alternativním pohonům. „Měli bychom zpomalit. Rychlému tempu se začínají bránit i některé automobilky, tvrdí, že ho nemusí přežít, protože investice do změn jsou ukrutné“, říká Miroslav Dvořák, generální ředitel společnosti MOTOR JIKOV Group a.s. a viceprezident AutoSAP.





Automatizovaná linka, foto: Motor Jikov Group

**Co se ve vaší společnosti v posledních letech změnilo s ohledem na automatizaci? Můžete zmínit ty největší investice?**

V oblasti automatizace se toho za posledních deset let změnilo hodně. Cestou, která směřuje k Průmyslu 4.0, jdeme už mnoho let. V průměru investujeme každoročně sto milionů korun, loňský rok byl z tohoto pohledu výjimečný, investovali jsme dokonce 250 milionů korun. Nakoupili jsme tři vysokotlaké lící stroje do slévárny hliníku za téměř sto milionů. Do výroby forem jsme pořídili za padesát milionů automatickou linku, která se zabývá obráběním a hloubením, další velká investice směřovala do divize obrábění, která má sídlo v Soběslavi. Pořizujeme sem obráběcí automatizovaná centra a linky.

**Kdy jste odstartovali proces automatizace ve vaší společnosti a co bylo tím stěžejním impulzem?**

První kroky jsme učinili zhruba před deseti lety v horkém provozu tlakové slévárny. Tím hlavním impulzem bylo zvýšení produktivity a naší konkurenceschopnosti,

nahrazení pracovní síly a v neposlední řadě minimalizace těžké práce v náročném prostředí. V oblasti obrábění jsme přijali filozofii práce s roboty zhruba před čtyřmi pěti lety.

**Pomohla vám automatizace snížit náklady na výrobu?**

Určitě ano. Už když konkrétní projekt začínáme připravovat, musíme do něj zakomponovat veškeré investiční náklady včetně robotizace a automatizace. Důležité je myslet na návratnost každého projektu. Zjišťujeme, zda se investice vrátí v horizontu tří až pěti let. Pokud ano, je jasné, že se automatizace vyplatí.

**Jaké jsou vaše hlavní plány pro letošní rok?**

Letošní rok si dáme tak trochu oddech, co se týče investic. Jak jsem již zmínil, loni jsme utratili 250 milionů, což byl dvojnásobek toho, co v průměru investujeme každoročně. Proto chceme letošní rok využít k tomu, abychom se dostali na maximální produktivitu, což je nutnost, jen tak můžeme stačit konkurenci ve světě. Čekají nás i další vynucené investice v oblasti ekologie a zaměříme se na snižování emisí.

**A rýsují se na letošek nějaké zajímavé zakázky?**

Nyní rozjíždíme zakázku pro automobilku Jaguar Land Rover, která nedávno otevřela závod na Slovensku v Nitře. Tato zakázka si vyžádá investici za téměř 200 milionů korun do pěti nových strojů. Tři se už rozjíždějí a další dva ještě budeme pořizovat. Z této spolupráce mám radost a doufám, že poptávka po těchto vozech bude velká a tím se naplní předpokládané odhady.

**Kdo jsou vaši hlavní partneři?**

Mezi naše partnery patří švédská automobilka Scania, ta pro nás znamená zakázky v objemu půl miliardy korun za rok. Zajímavé věci děláme i pro světově největšího výrobce golfových vozíků E-Z-GO, s touto americkou firmou spolupracujeme více než deset let, dodáváme jí brzdové a pedálové systémy do golfových vozíků v hodnotě asi 200 milionů korun ročně.

**Letos vzrostly ceny energií, chystáte i nějaká opatření tímto směrem?**

Zvýšení cen energií pro nás znamená zvýšení nákladů o třicet milionů za rok. Věnujeme se tomu v týmu, který hledá zdroje úspor od těch velmi prostých, jako je důraz na zhasínání světel, až po sofistikované – speciální osvětlení, využití fotovoltaiky a podobně. I z toho důvodu se budeme věnovat energetice, hledat zdroje, investovat do zateplení. Musíme zapracovat na tom, abychom ten třicetimilionový minus co nejvíce snížili.

**Ve vašem výrobním portfoliu máte ekologický produkt, a to čerpací stanice na stlačený zemní plyn. Jak tento produkt vznikl?**

Před několika lety se mi zkrátka zdálo, že toto je směr, kterým bychom se mohli ubírat. Líbilo se mi na tom to, že je to cesta ekologická, která prospěje České republice i světu. Navíc nám to dávalo smysl. Naše filozofie je, že chceme uzavřít výrobní kruh. Dříve jsme byli výrobcem kompresorů, takže čerpací stanice na to navazovala. Když nějakou věc činím, hledám v tom určitou symbiózu. Nyní se tento projekt pohybuje v hodnotách kolem osmdesáti milionů korun tržeb ročně, což je pro nás při téměř dvou miliardách tržeb pět procent.

**Z toho vyplývá, že zřejmě nepředpokládáte rychlý nástup e-mobility. Jak to vidíte?**

Podle mě nebude přechod k elektromobilitě tak rychlý, jak se dnes prezentuje. Evropská unie chce do roku 2030 snížit koncentraci CO<sub>2</sub> o čtyřicet procent, což znamená dle mého konec spalovacích motorů. Mám pocit, že se vina za emise nespravedlivě dává automobilovému průmyslu. Někdy se mi honí hlavou i podezření, že v tom hraje roli i nějaká lobby. Je třeba si uvědomit, že zdrojem CO<sub>2</sub> není jen automobilový průmysl, jsou to i tepelné elektrárny, letadla, která produkují obrovské objemy emisí, nehledě na to, že velké množství CO<sub>2</sub> produkuje i skot. Domnívám se, že nástup elektromobility bude mnohem pozvolnější a že je třeba využívat i jiných zdrojů.

**V souvislosti s poklesem výroby spalovacích motorů se hovoří ►**



PŘÍBĚH MIROSLAVA DVOŘÁKA

## MÁM RÁD SCHOPNÉ LIDI KOLEM SEBE

Když mluví o svých zaměstnancích, pečlivě volí každé slovo. Říká, že v jeho firmě jsou lidé vždy na prvním místě. Generální ředitel společnosti MOTOR JIKOV Group a.s. a viceprezident AutoSAP Miroslav Dvořák se narodil ve znamení panny. Má rád pořádek a pravidla, lež považuje za svého nepřítel. Ve firmě, jejímž je nyní majitelem i ředitelem, pracuje od osmdesátých let. Zná osobně prakticky každého svého zaměstnance a příběh, který za ním stojí. „Je to spousta rodin, které živíte, to si málokdo uvědomuje a zapomínají na to i politici. Ono vygenerovat na výplaty každý měsíc třicet pět milionů korun, to není až tak jednoduché“, říká Miroslav Dvořák.

Když se za ním zavřou dveře fabriky, spěchá domů za rodinou. Má rád sport, hrál fotbal a hokej, nyní hraje tenis a vzpírání, patnáct let se věnuje myslivosti. Relaxuje i při hudbě, je kapelníkem dechovky s názvem Jižani. „Rád se obklopuji schopnými lidmi. Ve firmě mám dvanařet ředitelů, které často měním. Když vidím, že si nevedou úplně dobře, poradím jim jednou, podruhé, a pokud se něco nezmění, musí odejít“, říká majitel firmy, která patří ke špičce ve svém oboru i v automatizaci.

„I v kapele mám skvělé muzikanty. Jsou z celé republiky – z Moravy, Plzně, Prahy i Budějovic, jsou to lidé, kteří vědí, co znamená přátelství, i proto nám to spolu šlape a daří se nám. I když je to náročné, protože ročně míváme šedesát koncertů“, sdělil s hrdostí Miroslav Dvořák. Jeho Jižani mají na svém kontě vítězství z nejstarší a nejvýznamnější české soutěže malých dechových orchestrů Zlatá křídlovka, jsou také majiteli stříbrné medaile z mistrovství Evropy dechových hudeb.

Miroslav Dvořák prozradil, že ke strojařině se dostal tak trochu omylem. „Jako dítě jsem chtěl být lékařem, to byl můj životní sen, chvíli jsem zvažoval i hudební dráhu či profesi vojáka. Nakonec jsem víceméně z nějakého hecu šel na průmyslovku, odtud pak na ČVUT do Prahy“, popisuje svou profesní cestu. Po studiích nastoupil do Motoru a pět šest let dělal ve vývoji. „Stál jsem u prkna a pochopil, že toto není můj životní cíl. Brzy jsem začal pracovat na tom, co

dál. Mám rád, když jsou všechny kroky dobře promyšlené, možná i díky tomu jsem se dostal tam, kam jsem chtěl. Ta cesta stála spoustu úsilí, rozhodně nebyla jednoduchá, musel jsem i něco obětovat, ale jsem rád, že buduji firmu, která je zodpovědná ke svým lidem“, dodává Miroslav Dvořák.

Abyste se mohl o své lidi postarat, potřebuje podle svých slov nápad, co dál. „Vnitřně jsem totiž přesvědčený, že s tím, co nyní máme, si v budoucnu nevystačíme. Víme, že ten přechod bude nějakou dobu trvat, ale už nyní musím přemýšlet o budoucnosti, kam se pohnout dál, kterou část trhu si vybrat, kterou technologii se dál zabývat. Musím myslet i na to, abych si vychoval svého následovníka“, vyjmenoval Miroslav Dvořák oblasti, ke kterým stále častěji směřují jeho myšlenky.

Říká, že nejdůležitější je, aby člověk dělal všechno s chutí, jak práci, tak zábavu. „Pocho-pitelně práce má určité výjimky a někdy musíte jít do věcí, do kterých se vám nechce. Ale co se týče koníčků, tak mě život naučil, že se do ničeho nemám nutit.“

# MÁM POCIT, ŽE SE VINA ZA EMISE NESPRAVEDLIVĚ DÁVÁ AUTOMOBILOVÉMU PRŮMYSLU



► **o snižování počtu zaměstnanců, počítáte s něčím podobným i ve vaší společnosti?**

Je to jeden z aspektů změn směřujících k elektromobilitě. Změní se materiály, přestanou se vyrábět převodovky a rozvodovky a další díly z litiny a hliníku, ubude obrábění, takže to sebere práci mnoha lidem. Je jasné, že poklesem výroby klasických spalovacích motorů dojde k poklesu práce na ní navázané. Nechci ale, aby to vyznělo špatně, myslím si, že cesta vedoucí k e-mobilitě je správná. Má ale spoustu otázek a je třeba k ní přistupovat v nějaké logice s ohledem na čas. Není dobré si stanovovat přesné termíny, jako například že za deset let zavřu výrobu dieslových a benzinových motorů. Dnes mimo jiné neexistuje infrastruktura, nejsou zabezpečeny výroby komponent – baterií, jejich likvidace... Sekundární dopad na životní prostředí také nebude nulový, naopak se může blížit číslům CO<sub>2</sub> a NO<sub>x</sub>, která dnes produkují spalovací motory.

**Vy se už nějakým způsobem chystáte na e-mobilitu?**

Je to věc, o které už přemýšlíme a snažíme se ji do našich projektů zařazovat. Už také zakázky z této oblasti realizujeme, například pro firmu Mitsubishi vyrábíme díly do alternátorů pro elektromobily. Zabýváme se tím, ale myslím si, že doba ještě nenazrála k tomu, abychom se zaměřili na konkrétní projekt. Vše se neustále vyvíjí.

**Lze vůbec vsadit jen na jeden alternativní pohon?**

Troufám si říct, že jasněji bude během nějakých pěti let. To už bychom měli mít vytyčenou strategii. Co se týče technologie, tu asi měnit nebudeme, ale měli bychom si říct, kam budeme směřovat – s tím, co nyní produkujeme, se nedá do budoucna vystačit. Když mluvím o budoucnosti, mám na mysli deset let.

**Pět let? Není to pozdě?**

Měl jsem na mysli, že během pěti let už bychom měli přijít s konkrétními nápady, do kterých trhů vstoupíme, na které výrobky se zaměříme. Řekl bych, že pozdě určitě není, stále si myslím, že k výměně

spalovacích motorů za jiný pohon v automobilovém průmyslu rozhodně nedojde v tak krátké době, ani to není možné.

**Nedávno jste zmínil, že e-mobilita je jen bublina. Jak podle vás budou za dvacet let procentuálně zastoupeny jednotlivé typy pohonů? Jaký bude podle vás klíčový pohon budoucnosti?**

Těch pohonů je ve hře víc. Vedle elektřiny je to například CNG, vodík i hybridní pohony. Myslím si, že během deseti dvaceti let elektromobilita obsáhne nějakých dvacet, maximálně třicet procent z celého trhu, to podle mě logicky vyplývá z postupného zapojování elektromobility a dalších ekologických prvků do tohoto procesu. A také bych řekl, že toto tempo je i rozumné z hlediska vývoje. Rychlému tempu se začínají bránit i některé automobilky, tvrdí, že ho nemusí přežít, protože investice do změn jsou ukřutné. Evropská unie tyto změny masivně podporuje, otázka však je, jestli na to bude za pět deset let ještě mít.

**Jak daleko je doba, kdy silnice budou brázdit autonomní vozy? První odhady Elona Muska byly takové, že auta bez řidičů vyjedou už v roce 2017, automobilka Ford hovoří o roku 2021...**

Ta doba přijde dřív než plný nástup elektromobility. Je však otázka, v jaké míře bude vůz autonomní. Podle mého mínění je to věc hodně reálná. Odhaduji, že za pět deset let může být jízda bez řidiče běžnou záležitostí. Musí na to ale být připravená legislativa. Já osobně bych ji přivítal.

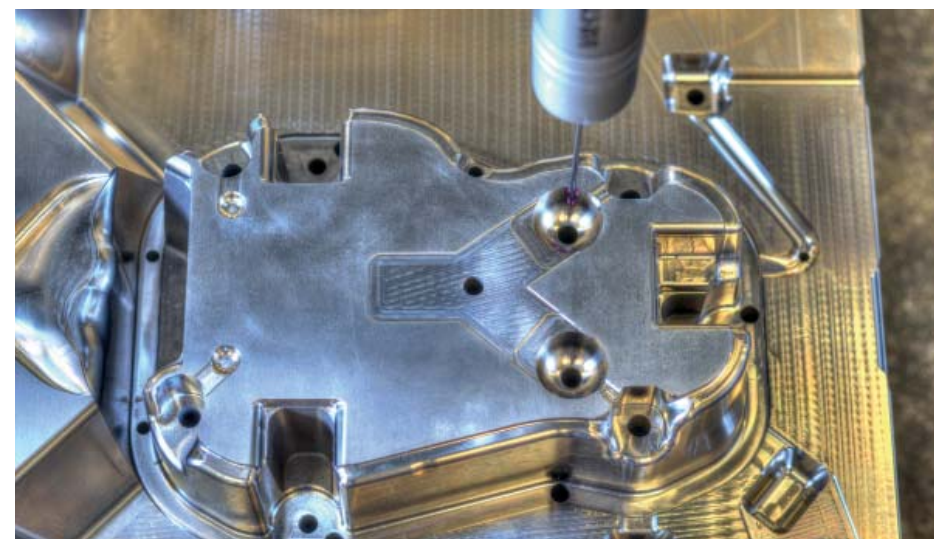
**Kam podle vás směřuje český automobilový průmysl?**

Je to silný průmyslový hráč, který má vliv na hrubý domácí produkt, na export, zaměstnanost. Byl bych proto rád, kdyby byl automobilový průmysl stabilní. Nyní se nacházíme na hraně výrobní schopnosti, což je dáno lidskými kapacitami. Můžeme si pomoci robotizací a automatizací, ale ani ty nejsou všemocné.

Z hlediska ekonomického přínosu pro Českou republiku vnímám jako problém automobilového průmyslu to, že finální výrobci nejsou domácí firmy, ale nadnárodní korporace. Je třeba hledat



Obrábění formy, foto: Motor Jikov Group



3D kontrola, foto: Motor Jikov Group



Robotizace obrábění scania, foto: Motor Jikov Group

řešení, kolik peněz z daní, ale třeba i dividend by mělo v České republice zůstat, tak aby vše bylo v rovnováze.

Myslím si, že česká vláda automobilovému průmyslu hodně pomohla – dotacemi i pobídkami, na které jsem se i já jako český vlastník kolikrát zlobil. Vadilo mi, že někdo postavil slévárnu za pomoci pobídky, a já ji tady mám roky, nedostal jsem nic, a tím pádem jsem automaticky znevýhodněný. Přiznávám se, že nejsem příznivcem této podpory.

**V říjnu 2017 AutoSAP podepsalo s vládou memorandum o budoucnosti. Funguje to, plní se jednotlivé body?**

Positivní je, že se tím vláda zabývá a že vůbec takový dokument existuje. Byly složeny týmy, ve kterých má AutoSAP zastoupení společně s vládou na úrovni ministrů, a o těch tématech se bavíme. Je důležité, že jsme některé záležitosti oživil, že nezástaly někde pod koberecem a že jsou hybateli toho, aby v České republice autopřemysl fungoval a někam směřoval. Musím říct, že AutoSAP silně lobbuje i v Evropské unii za to, aby míra snižování emisí CO<sub>2</sub> nepostupovala tak radikálně. AutoSAP se těmto tématům opravdu věnuje, máme ambice mluvit s europoslanci a dávat této záležitosti větší logiku, protože cesta čtyřicetiprocentního snížení emisí do roku 2030 je podle nás nereálná.

**V memorandu zaznělo i to, že vláda bude investovat i do vzdělávání a osvěty v oblasti e-mobility, digitalizace a autonomního řízení. Děje se tak?**

To jsou dvě otázky. Zdá se mi, že o nástupu e-mobility se mluví hodně především v odborných kruzích. Co se týče veřejnosti, tam je ta osvěta menší. Je však otázka, jak by se měla podat a co by způsobila. Dát osvětě zelenou obecně pro všechny může být i mírně nebezpečné.

Co se týče školství, tak tomu chybí systém. To je velké politické téma, do kterého se nikdo nechce pouštět, zvláště kdyby mělo dojít ke zrušení některých oborů, případně škol.

**Jakou roli budou hrát lidé ve vaší společnosti, počítáte s nimi i do budoucna? ►**

**LIDÉ VE FIRMĚ JSOU PRO MĚ TOU NEJVĚTŠÍ PRIORITY**



► Pro mě jsou lidé ve firmě tou největší prioritou. Jsme jako jedna rodina a jako vlastník se tak ke svým zaměstnancům stavím. Na začátku roku vždy objíždím všechny firmy a letos jsem zaměstnance ujistil, že schopné lidi potřebujeme, že svět se nezmění tak rychle, jak si někdo myslí nebo jak je někde naplánováno, schopní a zkušení lidé budou určitě pořád zapotřebí. Nemyslím si, že bude docházet k nějakému masovému propouštění. Ano, úbytek lidí může nastat, jestliže přijde krize.

**Stále se mluví o tom, že na trhu práce chybějí šikovní a technicky vybavení lidé. Vy se tuto situaci snažíte změnit i tím, že kupujete stavebnice do školek, merkur a nářadí do škol, máte své učňovské školy. Nese tato vaše aktivita už nějaké ovoce?**

Základem tohoto problému je, že chybí správně nastavený „školský zákon“ a duální systém, který se snažíme nahrazovat. Zatím rozhodně nemůžu mluvit o nějakých výsledcích, protože jsem podporu technického vzdělávání nastartoval před zhruba deseti lety. Máme dvě učiliště, kde si sami vychováváme mládež, protože potřebujeme technicky vybavené lidi.

Z těchto škol k nám chodí na praxi každý rok v průměru 150 učňů a jen deset z nich u nás po vyučení nastoupí. To je ovlivňováno spoustou faktorů. Ne všichni učni jsou z Českých Budějovic, a tedy po škole odtud odcházejí, hodně mladých lidí také mění své rozhodnutí ve výběru profese ještě během studia. V neposlední řadě je to i naše chyba, protože zřejmě nedokážeme dobře odhadnout potřeby mladých lidí. Tomu se ale nyní začínám věnovat. Řeším otázku, jak se k nim chovat a jak je odměňovat. Tímto se rozhodně musíme zabývat. Čerství absolventi jsou hodnotní pracovníci, o které bychom se měli starat stejně a možná ještě o trochu víc než o naše stabilní zaměstnance.

**Jak by se vám líbil model, ve kterém byste mohli podepisovat s žáky základních škol smlouvy, že se u vás vyučí a nastoupí?**

To by bylo dobré, ale nyní to nejde, nemá to právní základy, není k tomu žádný zákon.



Slávárna litiny – pece, foto: Motor Jikov Group

**Patříte ke skeptikům, kteří tvrdí, že brzy přijde další krize. Jak se vám podařilo překonat tu, která přišla kolem roku 2008?**

V tom jsem opravdu mírně skeptický, protože jsem jedním z přívrženců toho, že krize brzy přijde. Je jen otázka, jak se bude lišit od té minulé. V roce 2008 jsme přišli o šedesát procent obrátu a musel jsem propustit 350 lidí, ta doba byla hodně zlá.

Je možné, že budoucí krize nepřinese skokový propad a bude mírná, což by mi v zásadě nevadilo. Ekonomika je přehřátá, všude chybí lidé, už nelze více vyrábět. Tím, že berete i nekvalifikované lidi, se zhoršuje produktivita, vyrábí se více nekvalitně a to všechno výrobu prodražuje, což je špatně.

**Dá se na krizi připravit? Pomohou vám zkušenosti z té předchozí?**

Určitě. Je čas zvažovat každou investici. I já mám obavy z toho, že jsme minulý rok zainvestovali moc, i když peníze směřovaly do konkrétních projektů, které jsou funkční. Investice musí být v rovnováze, aby se nepřehřály, protože jsou věci, které se relativně těžko zhmotňují zpět na peníze, když přijde krize. Pokud nebude mít nikdo práci, tak stroj bude neprodejný.

Další věc je, a já si s tou myšlenkou již pohrávám, pohled do lidských, zdrojů například do oblasti personálních leasingů. Najímáme si poměrně dost lidí, protože personál zkrátka není, platíme přesčasy i lidi na dohody pro konkrétní projekty. Když nastane útlum a práce bude tak

Myslím, že jste to vyjmenovala všechno. Je hodně důležité stát na více nohou. Největší problém je, když máte jeden provoz na konkrétní typ výrobku nebo vazbu na jednoho zákazníka.

Ze zkušeností vím, že krizí jsou zasaženy všechny nohy, když se ekonomice nedaří, klesají prodeje ve všech oblastech, ale i když ty nohy jsou slabší, lépe to na nich ustojíte.

**V letošním roce vaše společnost oslaví 120. narozeniny, co byste si přál k jejím narozeninám?**

Rozhodně bych si přál, aby byli mí lidé spokojeni a aby mi věřili. Druhá věc je otázka stability, abychom nemuseli řešit nějaké kotrmelce, protože to odnášejí hlavně lidé a často se pak produkuje spousta chyb a nastupují nepopulární řešení. Takže to bych si nepřál.

**Vaše firma má dlouhou tradici, její základy byly položeny v roce 1899. Čeho si na ní nejvíc vážíte?**

Jsem hrdý na to, že jsme vybudovali firmu, která je ryze česká. Zatím přežila všechny krize. Firmu jsme postupně vyprofilovali, prošla řadou změn, a to nejen produktových. Prošli jsme velkou proměnou. Dříve měla společnost tři tisíce lidí a měla obrát nějaké dvě miliardy. Dnes jsme na slabé tisícovce zaměstnanců a blížíme se znovu ke dvěma miliardám. Došlo mi, že bychom se měli věnovat tomu, čemu rozumíme, co umíme a k čemu jsme si vychovávali lidi, a to je strojírenství. Takže jsme se semkli, jsme ryze strojírenská firma a jednou z našich výhod jsou skvělí odborníci a zkušení pracovníci. ● (ger)

akorát, to jsou první zdroje, kam sáhnu. Jde zde o částky, které jsou poměrně zajímavé.

Můžete konat hned a pomůžou vám chytit tu první vlnu. Stejně jsem se choval i v roce 2008, tehdy jsme to přežili a naši firmu ještě nějakým způsobem zvelebili. Pak se pochopitelně dějí i nemilé věci, to znamená, že musíte sahat na pracovní dobu. Rezervy jsou hodně ve mzdových nákladech. Tím, že je nyní ekonomika přehřátá, vynakládáme hodně peněz v této oblasti.

**Jaký typ firem dovede nejlépe čelit krizi? Vaše firma je hodně diverzifikovaná, flexibilní, pracujete na zlepšení produktivity, přidal byste ještě něco k tomu?**

**JSEM HRDÝ  
NA TO, ŽE JSME  
VYBUDOVALI  
RYZE ČESKOU  
FIRMU**