

Adaptabilita, snižování rizik a vytrvalost

U příležitosti zahájení spolupráce společnosti Misan s významným japonským výrobcem číslicově řízených obráběcích strojů, firmou Okuma Corporation, přinášíme rozhovor s bývalým dlouholetým prezidentem a generálním ředitelem Evropské centrály Okumy nacházejícím se v Německém Krefeldu.

Ve věku 69 Karl-Heinz Dreyer předal svůj post jako prezident a generální ředitel Okuma Europe, Kaoru Aoyamovi. Předáním vedení společnosti zakončil i konec kariéry: padesát let aktivního podílu na rozvoji mezinárodního průmyslu obráběcích a tvářecích strojů.

■ Pane Dreyere, strojírenství, respektive strojírenský průmysl byly půl století vaše profese. Jaké zkušenosti a doporučení byste chtěl předat mladým lidem, kteří nyní začínají svou profesní kariéru?

S radami pro lidi, jejichž život a okolnosti jejich existence neznám, jsem velmi opatrný. Ale snad tolik: ujišťujte se pravidelně, zda se cítíte šťastní, když se probudíte, a těšíte se na svou práci i lidi, kteří vás obklopují. Pokud tomu tak není, nehledejte příčinu u druhých, nýbrž hledejte a soustřeďte se na to, co můžete změnit sami. Příčina vlastní nespokojenosti, nebo dokonce konfliktů s ostatními má docela často kořeny ve vlastním postoji k sobě samému, vztahu k druhým a osobním vyhodnocením situací a jejich okolností.

■ To zní jako výzva ke spolupráci a respektu k ostatním, namísto konfrontace, a odsuzování. Ale jak se může taková filozofie uplatnit, když kolegové, jednotliví konkurenti nebo dokonce celé státy používají metody špinění a ponižování?

Nejde o to, být proti. Tlak vždy vyvolá odpor. To vyžaduje úsilí od každého, kdo na takový způsob přistoupí. Odkazy na špinavost ostatních, nebo jak nespravedlivý je svět, často pramení z určitého bloku v myšlení a jednání. Život je přeci o změně. A v tomto smyslu je angažovanost pro věc mnohem jednodušší a příjemnější, než boj proti změnám. Moje rada je rovněž, soustředit vlastní schopnosti a vůli na věci a situace, které mohou sám ovlivnit a vytvářet. Mimochemodem, to zcela odpovídá i filozofii Okumy.

■ Jak je důležité, že u CNC řízení, pohonů, odměřování a operačního software Okuma spoléhá na vlastní kvality?

To, co Okuma nazývá jednozdrojový koncept a prezentuje mottem „one source – first choice“ je jen nejviditelnější výsledek firemní filozofie, ale uvést lze i řadu dalších příkladů. Například ani v těžkých dobách jsme nikdy v Okuma Evropa nepoužili výpověď pro nadbytečnost. Obdobnou kontinuitu s exkluzivními prodejními partnery uplatňujeme ve 30 zemích napříč Evropou. Dobře fungující spolupráce postavená na vzájemné důvěře se vytváří a trvá desítky let. Pro nás všechny



Karl-Heinz Dreyer.

jsou dlouhodobé cíle mnohem důležitější, než rychlé uzavření obchodní dohody. To platí i v těžkých dobách.

Například nás dealer v Německu, firma Hommel CNC technologie (HCT), přijala nové zaměstnance v časech, kdy poptávka byla velmi nízká. Pan Wollschläger (generální ředitel HCT) tedy přemýšlil s dlouhodobou perspektivou. Smekám klobouk a říkám: děkuji.

■ Jak se chcete uplatnit proti očekávaným tlakům na celosvětovém trhu obráběcích strojů?

Slyšel jsem znovu slovo proti? Není pochyb, že v některých strojírenských oborech existuje nadbytečná kapacita již dnes. K tomu se objevují noví konkurenti, kteří mají výhodu nejen ve struktuře vlastních nákladů ale i v geografické poloze v blízkosti rostoucích trhů. V bitvě o nejnížší ceny, mají japonští a evropští výrobci obráběcích strojů v dlouhodobém horizontu nedobré vyhlídky. Pokud se zásadní řešení neobjeví v dohledné budoucnosti, zůstane nám stále ještě možnost orientace na aplikace, kde cena obráběcích strojů není rozhodujícím faktorem. Čím náročnější jsou požadavky zákazníků, tím větší je naše šance na úspěch.

■ Jakými argumenty zdůvodníte fakt, že zákazníci budou muset sáhnout hlouběji do kapsy? Konkurence, zejména z Číny se

rychle učí. Jak se bude Okuma a další globální hráči bránit?

Přizpůsobivostí, snižováním rizik a vytrvalostí. Pod pojmem přizpůsobivost a pružnost mám na mysli především schopnost nás a našich prodejních partnerů naslouchat a sledovat naše zákazníky, abychom zjistili, co skutečně potřebují a aby se dostali o krok napřed. Nabízíme moderní, přesné, odolné a spolehlivé stroje. Zvládáme integrovat automatizační techniku. Máme své vlastní vysoce výkonné řídicí systémy, svou koncepci pohonů a disponujeme také širokou škálou vlastních inteligentních softwarových řešení. Naše know-how budeme dle požadavků našich zákazníků trvale rozšiřovat. Požadavkům trhu bude Okuma přizpůsobovat i své vnitřní struktury a organizaci. V současné době Okuma investuje téměř sto milionů eur do modernizace výroby ve svém základním závodě v japonském Oguchi. Cílem je snížení nákladů, zvýšení efektivity a zkrácení dodacích lhůt.

■ A co je míněno snižováním rizik a vytrvalostí?

Snižováním rizik mám na mysli především to, co Japonci rozumí pod pojmem Poka Yoke. Cílem je efektivní výroba, bezvadné výrobky, které jsou schopny podávat spolehlivý výkon po celou dobu své životnosti. CNC-řízené obráběcí stroje jsou velmi složité. Okuma vidí další rozvoj jako evoluční proces, sestávající z uvážlivých kroků zlepšování a zahrnuje v sobě testovací fáze a rozsáhlé ověřování. Průkopnické vývojové prvky Okumy, jako jsou například aplikace systému tepelné kompenzace – Thermo-Friendly Concept; prevence před kolizemi – Collision Avoidance System CAS nebo systém potlačení vibrací při obrábění – Machining Navi ukazují, jak prevence a vytrvalost vstupují do hry. Přehnané aktivity, pokud jde o design nebo barevnost provedení krytů nebo cenové motivované inovace jsou aspekty, které ponecháme ostatním. Produktivní a ekonomické může být pouze to, co trvale naplňuje původní záměr.

■ Jak je Okuma dlouhodobě finančně zajištěna? Výnosy výrobců obráběcích strojů se často pohybují na úrovni zůstatků na spořicíh účtech soukromých střeďatelů.

Úplné údaje za fiskální rok 2011/2012, který skončil na konci března nejsou zatím k dispozici. Je již ale jisté, že Okuma vykáže opět v toto období zisk, který postačí k financování vlastního vývoje a investice.

■ Dovolte osobní otázku na závěr? Jak se bráníte blues stáří po 50 letech zaměstnání?

Žádné takové starosti nemám. Jsem stále fit, mám rád cyklistické výlety a cestování obecně. Mimoto bych chtěl opět hrát hudbu, například saxofon. Také se těším z toho, že mám více času na studium umění a dějin umění 18. a 19. století. A mnoho dalšího.

(Vool)