

# Všechno na kalkulačku!

## Jak se ve firmách nakupují nástroje?

*Je obchodní firma jako armáda? Jaké je postavení firmy Grumant na trhu? Jaký je český zákazník? Jsou pracovníci firem dobře motivováni a ohodnoceni? Dá se na obrábění ještě něco ušetřit? Dozvíte se v rozhovoru s majitelem a ředitelem firmy Grumant s. r. o. panem Valeri Zakrepou:*

**KOVOINZERT: Pane Zakrepe, od kdy působí vaše firma na českém trhu?**

Formálně byla firma založena v roce 1993, takže příští rok oslavíme dvacet let na trhu. Ale je třeba podotknout, že první tři, čtyři roky to bylo o hledání – hledání cest, hledání sama sebe co dělat, jak to dělat. Fakticky to byla moje osobní škola, protože vzděláním nejsem strojař a musel jsem proniknout do úplného nitra, do hloubky oboru, pochopit velkou historii českého průmyslu, pochopit velký vliv českých tradic v průmyslu, které jsou na jedné straně perfektní a pozoruhodné pro řešení specifických a složitých úkolů, kde je potřeba přemýšlet, kde je potřeba takzvaných fajnšmekrů, nebo spíš takzvaných „umělců“, kteří mají zlaté ruce. Na druhé straně moderní systém rozdělení práce, rozdělení trhu předpokládá větší význam strojního obrábění v pojmu CNC obrábění a zde již velmi silně klesá význam těch zlatých ručiček a větší důraz nakládá trh na firmy ve smyslu správné organizace pracovního procesu a v rámci firem pak na rozdělení úkolů a rozdělení práce dle jejich složitosti. Obsluha stroje v moderním pojetí má několik součástí, obsluhu stroje jako takovou, ale celý proces řídí chytří a znalí manažeři a technickou část řeší kvalifikovaní programátoři a technologové, kteří ten proces nastaví na vysoké parametry a realizace již probíhá rutinním způsobem mačkááním tlačítka start a stop.

Prvotní zkušenost z období, kdy se firma rozvíjela a stabilizovala, byla o tvorbě sortimentu a o tom, jak zabodovat u klientů, co jim můžeme přinést lepšího oproti naší konkurenci.

**KOVOINZERT: Na trh jste přišli v době, kdy jasně převládaly konvenční stroje a řekněme „ruční“, konvenční výroba. Nyní převládá číslicově řízené obrábění, ale výroba, resp. obsluha strojů, jak jsme ji zmínili, je stále v rukou stejných lidí; myslíte si, že toto může mít nějakou negativní setrvačnost? Přeci jenom, nástup CNC nebyl u nás tak pozvolný jako v Západní Evropě.**

To se nedá říct, hospodářství a strojírenství má tisíce podob a desetitisíce variací, takže my jsme prakticky rostli s pochopením toho, na čem máme bazírovat, vycházeli jsme z HSS nástrojů ale už v té době jsme si říkali, že to není cesta pro nás, protože jsme viděli v okolních zemích, jakým směrem se vydává moderní obrábění. Už v té době jsme sázeli na moderní typy nástrojů, na slinuté karbidy, začínali jsme zákazníky učit, co to jsou cermety, protože základ dodavatelů našeho sortimentu je z Východu a tito výrobci mají třeba cermety, keramiku nebo CBN nástroje na daleko vyšší úrovni než třeba evropská dodavatelé, lepší například i v tom smyslu, že mají třeba širší sortiment. Byli k tomu historicky donuceni nedostatkem surovin, ale vedla je také jejich mentalita, aby vyzkoumali a probádali tyto typy nástrojů do určité dokonalosti. My jsme se tyto zkušenosti snažili maximálně přetavit přes realizační stránku věci do tehdejší výrobní praxe, museli jsme se to samozřejmě nejprve dokonale naučit sami. Vaše otázka, zda a jak se změnili lidé..., samozřejmě, že se změnili, ale stále je to ještě neustálý, ne přímo boj, ale neustálé přesvědčování



Ing. Valeri Zakrepa – majitel a ředitel firmy GRUMANT s. r. o. (vlevo)

a vytváření a zlepšování podmínek v oboru. U lidí nelze změnit jejich postoje ze dne na den, ale lze je přesvědčit pozitivními výsledky. Tyto změny jdou prakticky všemi směry, firmy jsou nuceny zbavovat se lidí, kteří nechápu a brzdí pokrok, a dále, někteří schopní lidé ve fabrikách se začínají sami učit a tím se měnit, technologové či nákupčí začínají sami chápat, že je lepší obrábět nástrojem, který je desetkrát dražší než stávající rychlořezný, ale je také desetinásobně výkonnější i po přepočtu cena/výkon. Toto chápání přišlo poměrně rychle, ale také to trvalo nějakou dobu, byli jsme třeba jedna z prvních firem, která nabízela tvrdokovové vrtáky, třeba i proto, že jsme v nabídce neměli rychlořezné vrtáky, takže z této podstaty jsme jezdili po firmách a učili jsme se spolu s našimi zákazníky, kde jsou tyto vrtáky aplikovatelné, s ohledem na typ práce, typ stroje, tak, aby byly splněny požadavky zákazníka. Průběžně se stále přizpůsobujeme faktu, že konvenčních strojů je čím dál méně, dnes jich je na trhu zruha možná méně než polovina, ale stále jsou, takže ještě pořád nabízíme obrovský sortiment inovovaných moderních rychlořezných nástrojů. To také využíváme v naší nabídce, kdy jsme schopni klientům postavit na míru sortiment nástrojů pro supermoderní obráběcí stroje, ale jsme schopni vytáhnout na vysokou úroveň i produktivitu obrábění na konvenčních strojích až k produktivitě NC strojů, díky produktivitě násobně lepších moderních typů nástrojů.

**KOVOINZERT: Bavíme se tu o sortimentu. Jak lze charakterizovat pozici vaší firmy na trhu právě z hlediska sortimentu? Na vašich webových stránkách píšete, že máte „nejširší sortiment obráběcích nástrojů“, to je fakt, nebo to je obchodní tah či marketingový slogan, který se nedá dokázat?**

Ano, to je náš odhad, vysvětlím vám to. Když jsme začínali tak jsme měli jednoho jediného dodavatele monolitických a korunkových nástrojů, měli jsme malinkatý, zhruba dvacetistránkový, katalog, a to byl celý náš sortiment. Rychle jsme pochopili, že s jedním dodavatelem, s jedním výrobcem nemůžeme být konkurenceschopní a tendence trhu ve výrobních firmách je snižovat, čistě formálně,

počet dodavatelů, takže jenom z tohoto titulu začal prudký proces vyhledávání širšího sortimentu a v dnešní době je Grumant firmou, která zastřešuje více jak třicet dodavatelů, kteří obsáhnou velmi široký obor třískového obrábění. Někde se tito výrobci v sortimentu navzájem překrývají, my ale využíváme to nejlepší, a to pak nabízíme našim zákazníkům. Ale čistě formálně, když položíme na stůl všechny katalogy našich dodavatelů a odečteme duplicitní nástroje, tak vyjde hromada silná zhruba jeden metr. Když někdo z našich konkurentů položí na stůl svůj kompletní katalog, tak vznikne hromádka vysoká maximálně třicet centimetrů, to je samozřejmě hrubé srovnání. Druhou věcí je, že máme zhruba 20% našeho obrátu složeného ze speciálních nástrojů, které jsou postaveny například na bázi výbrusů z monolitů, nebo na standardních plátcích, pro které ale vyrábíme speciální unášecí tělesa, ale vyrábíme i speciální destičky ve spolupráci s našimi čtenými dodavateli. To je dalších 20% sortimentu, který v katalozích nenajdete. Co se týče obrátu, tak dle našeho odhadu patříme k pěti, šesti největším firmám ze zhruba stovky firem nabízejících nástroje. Zhruba padesátka firem patří k tzv. velkým a silným hráčům, se kterými musíme počítat, ti ale nedosahují ani poloviny či třetiny našeho obrátu. K pomyslné špičce co do obrátu můžu jmenovat Sandvik group, Iscar group, Walter, který ale také patří do skupiny Sandvik a další jednotlivé firmy. S těmito firmami patříme, dle hrubého odhadu, do první pětky. Ale jednotlivé nástroje firem, které jsou s námi v této pětce, jsou, dle našeho odhadu, v průměru o 40 až 50% dražší než naše nástroje, takže jestli jsme dejme tomu obrátem na pátém místě, tak v počtu dodaných nástrojů jsme na tom mnohem lépe. Pokud bych použil koeficient 1,4 a svedl obrát všech firem do stejné cenové hladiny, tak si tipnu, že jsme někde na prvním, druhém, třetím místě.

#### **KOVOINZERT: Mít široký sortiment ale není všechno, to nestačí.**

Samozřejmě, to je jen základ. Kdybych použil přirovnání k armádě, můžete mít například perfektní samopaly, perfektní letadla, atd., ale jenom tímto nemůžete zvítězit. Armáda se skládá z lidí, perfektně vyzbrojených, s perfektními zbraněmi, ale i bojovým uměním, s určitou doktrínou a metodikou a armáda nebo firma nemůže být silnější než nejslabší článek té armády. Armáda může prohrát, protože jedna malá jednotka může povolit a prohraje pak celá armáda. Takto my prakticky přistupujeme k naší firmě, my nemáme nedůležitá nebo slabá místa, a jako nejdůležitější článek v naší politice je náš sortiment. Musíme nabírat stále nové lidi, vybírat je, tři, čtyři roky je školíme a zaučujeme, a tento zdokonalovací proces pak probíhá neustále u všech, včetně mě. Učíme se všichni neustále, naše práce je prakticky o znalostech a zase o znalostech. Ale ještě jednou opakuji, když máte perfektní vojáky, ale jeden typ staré flinty a nabroušený bajonet, tak těžko můžete vítězit, je to o sortimentu. Takže moderní sortiment, široký sortiment a pro každé řešení je potřeba mít tu nejlepší volbu a tu klientovi nabídnout, ale na druhou stranu nemůžeme klienta zahltnout různými typy nástrojů a tím mu přinést víc škody než užtku.

#### **KOVOINZERT: Takže, dá se říct, že co se týče sortimentu nástrojů, tak se snažíte být specialisté ve všech oborech obrábění?**

Do jisté míry ano, ale slovo „ve všech oborech“ to je hodně nadsazené, my jsme si pro sebe vytýčili určitý pomyslný segment, který ale zahrnuje všechny nejrozšířenější typy třískového obrábění a jen máloco neděláme, nebo děláme okrajově. Například měřidla dodáváme, ale jen úzký sortiment a velmi levnou třídu – dílenská měřidla. Ale když vezmeme čistě třískové obrábění, tak děláme skoro všechno.

#### **KOVOINZERT: Říká se, že trh nenakupuje nástroje, ale řešení, do jaké míry to skutečně platí na českém trhu? Kolik firem jakoby kupuje kusy nástrojů a kolik firem skutečně hledá technologické řešení?**

Ano, je to velmi, velmi aktuální dotaz a velmi aktuální proces, který obzvláště v poslední době velmi zrychlil. V době před krizí, a zde musím říct, že jsem rád, že ta krize vůbec přišla, byl stav až nenormální; výroba na sklad, odhady, které se nenaplnily atd., vše skončilo, jak to skončilo, dobře že zavčasu, škoda, že ne dříve. Doba před krizí byla pro mnoho firem ve znamení, kdy poptávka převyšovala nabídku a zákazníci tak byli ochotni platit více, než by museli, jen za to, aby bylo zboží vyrobené. Ve firmách vznikl nezdravý proces výroby, kdy fabriky prakticky nepočítaly náklady, či spíše počítaly je, ale čistě formálně, aby mohly říct: „ano ušetřili jsme“. V této době měl Grumant velký věhlas, ale většinou u soukromých majitelů, protože majitelé počítali vždycky, proč by platili více, když za rok na úsporách našetřili třeba na nový mercedes? My máme výhodu, že naše nástroje jsou optimálně levné již na vstupu, pak je tu taky perfektní technická úroveň. Ale našimi „levnými“ nástroji v 95% až 98% ty drahé, „značkové“ nástroje porazíme výkonem. Technicky v globálu jsou naše nástroje minimálně srovnatelné, máme však nesrovnatelně širší výběr, právě proto jsme schopni zvolit téměř vždy o něco lepší řešení, než nástroje našich konkurentů. Jádrem vašeho dotazu „řešení na míru“ je prakticky v dnešní době základ naší činnosti. Často se zdráháme jednat, či rovnou říkáme „na shledanou“ některým klientům, kteří nejsou schopni zužitkovat naše řešení a vytvořit pro nás podmínky, necháváme je takzvaně „doběhnout“. Řeknu vám i konkrétní příklad úspěšné spolupráce. Firma Slovácké strojírny je již cca osm let našim váženým partnerem, má perfektní ekonomiku a prakticky nepocítila krizi, v poslední době má hodně akvizic a jednou z nich je firma TOS Čelákovice, tato firma byla třikrát nebo čtyřikrát dokonce v insolventi, doslova bankrotovala, my jsme se léta snažili do této firmy dostat a předvést něco co umíme, ale nedostali jsme se tam, prostě nás tam nechtěli. Čtyřikrát zkrachovat, to není jenom o managementu a jeho zodpovědnosti, to je spletenec problémů, když vezmeme každý krach procentuálně, tak svůj podíl spoluzodpovědnosti má každý, včetně vrátného. Slovácké strojírny (naš úspěšný zákazník) tuto firmu koupili, díky dobré spolupráci povolali zhruba před půl rokem naši firmu k technologii obrábění, a my jsme okamžitě začali optimalizovat proces obrábění a srovnávat naše výsledky oproti stávajícím. Ve výsledku produktivity jsme prakticky ve všech položkách překonali stávající stav o 30, 40 až 50%. Což znamená že tato firma fakticky vyráběla dvakrát pomaleji oproti tomu stavu, který nastává dnes. To je příklad firmy, která v úzké spolupráci s Grumantem nyní řeší technologii na klíč s předem garantovaným technickým a ekonomickým výsledkem, což vede k velkým úsporám.

#### **KOVOINZERT: Ano, při prodeji nástrojů je to všechno „jednoduché“, vše se dá totiž změřit a podložit tvrdými daty, nástroje lze nakoupit formou výběrového řízení. Děje se to tak v praxi? Nebo spíše v jaké míře tomu tak je?**

To je trochu složitější, co to je výběrové řízení na nástroje? Skutečné výběrové řízení je v oblasti nástrojů často těžko představitelné, protože hodně často se děje tak, že jde ve firmě o výběr nástroje v rámci jedné značky. Výběrové řízení se tak často zužuje na soutěž, kdo z deseti dodavatelů (prodejců) nástrojů výrobce značky XY ho dodá nejlevněji. Takové výběrové řízení je, jak se říká, postavené na hlavu, protože se neporovnává řešení od různých výrobců. I my, kdybychom postavili řešení na bázi technologie jen od jednoho našeho dodavatele, tak často budeme zákazníkům doslova lhát, protože sami umíme často nabídnout lepší řešení, ale z celého sortimentu. Výběrová řízení mají smysl, když si klient udělá celkovou představu o několika možnostech několika dodavatelů významných výrobců nástrojů či komplexních firem jako je naše, a pak si vybere vítěze, který ve spolupráci s klientem předkládá zlepšení ekonomických

poměrů obrábění: produktivita, snížení nákladů nástroje na jeden kus, snížení normohodin, zvýšení objemu odebraného materiálu za minutu atd. K takovému výběrovému řízení je třeba zákazníka často přesvědčit, firma (fabrika) to není jednotlivce, firmu často zastupují nezainteresovaní lidé, pro které je to často práce navíc, a kteří neplní, z různých důvodů, svoji práci svědomitě.

**KOVOINZERT: Myslíte, že toto je největší nešvar české výroby, tato nekompetentnost lidí na určitých pozicích?**

Ano, je to spíše neochota, ale ani bych tak neřekl přímo neochota, já bych nakonec řekl, že toto není tím zdrojem, lidé jsou ochotni předvádět výkony, největší zlo v českých podnicích je totální absence rozumných systémů motivace lidí ve vztahu k výkonům, které odvádí pro vlastní firmu. Přesvědčujte člověka, který díky našim řešením předvádí čtyřikrát vyšší produktivitu, ale často dostane méně peněz než před tím. Co je jeho zájem: to, že přijde o umělé doplatky jako je plat za práci přesčas?

**KOVOINZERT: Či je to chyba? Managementu? Majitelů? Dělník bude pořád dělník...**

Dělník je pořád dělník, technolog je pořád technolog... Myslím si, že se hodně silně podceňuje vůle majitelů a TOP manažerů věnovat čas a úsilí organizaci tohoto procesu. Všechno má být spočítané, kupodivu 80% firem toto nemá. Neberu automobilový průmysl, tam je spočítané vše, ale konvenční či malosériová výroba nemá spočítané normy na výrobu kusu a nemá kontrolu postavenou na bázi těchto norem. Ve firmách je minimální ponětí o úkolovém systému, o pozvání pověřených firem, kam řadím naši společnost, k úkolům, jako je zpracovat pro klienta prognózu možných časů, optimalizaci stávajících výrob a převedení firmy k totálnímu normování a totálnímu odměňování na bázi dosažených výsledků.

**KOVOINZERT: Přinesla krize v této oblasti nějakou změnu? Naučila lidi víc počítat?**

Krizi považuji prakticky za znovuzrození, za nové pojetí celého českého průmyslu. Situace před a po krizi představuje obrovskou změnu i pro naši firmu. Firmy během krize prakticky naráz přestaly kupovat nástroje, z ničeho nic jsme zaznamenali velký pokles v prodeji. Z krize jsme vyšli ale posílení, během ní jsme přibrali tři nové zaměstnance, máme novou budovu, máme zainvestované nové softwarové a hardwarové produkty, fakticky jsme odladili obrovské množství našich vnitřních procesních záležitostí, optimalizovali jsme vnitřní procesy. Například technologii pro zákazníka s formálním výpočtem času obrábění a výpočtem všech mezi a vedlejších času pro padesát až sto, či stovacet nástrojů jsme schopni nyní udělat za jeden až dva dny. Krize měla obrovský vliv z pohledu absolutního převratu chování našich zákazníků, Grumant je nyní žádaná firma, firma na vzestupu. Opustili jsme veletrhy, protože tato investice nám přináší daleko méně zákazníků než je počet firem, které nás zvou na základě našich referencí, abychom jim předvedli to, co jsme přinesli jiným zákazníkům v jejich okolí.

**KOVOINZERT: Takže, řekněme to vojenskou terminologií, vaše strategie a způsob velení se v krizi projeví jako ty správné?**

Ano, ten způsob chování k zákazníkům, který jsme si dříve vybrali a zavedli, je správný. Samozřejmě není to válka či souboj, je to, lépe řečeno, spíše hezký sport. Zákazník je pro nás zrcadlem našeho úspěchu. O tom, jestli Grumant je nebo není úspěšná firma, probíhá neustálé „hlasování“, neustálé „referendum“ mezi klienty, a tak jak oni za nás hlasují, rostou i naše tržby. To, že tržby rostou, znamená, že klienti nás chtějí, chtějí od nás širší sortiment. Odrazem po krizového

období je fakt, že dnes často nestíháme realizovat požadavky našich zákazníků, neustále potřebujeme zaměstnat další lidi, abychom se mohli vypořádat s požadavky, které jsou na nás kladeny, dnes leží před námi seriózní velké projekty.

Ještě bych rád zdůraznil jednu věc, je třeba pochopit obrovskou váhu těch čísel, které má náš klient k dobru. To je význam naší role jako systémového integrátora a dodavatele systémových řešení. Grumant je pro hodně firem prakticky krizovým managerem a spoluúčastníkem managementu těchto firem. Proč? Protože není problém dodat firmě nástroj, není problém koupit CNC stroj, je možné si koupit dobrý materiál a levnou elektřinu, ale někdo musí technicky a technologicky dát dohromady toto všechno – samotný proces výroby (obrábění). Hodně dlouho zde panovalo mínění, že to může být dodavatel stroje, ale ten obrazně řečeno zmizí druhý den poté, co vám stroj předá. Panovalo mínění, že to mohou být technologové – zaměstnanci firmy, ale ukázalo se, že to je často mylná představa, protože svět nástrojů a technologií se vyvíjí expanzivně a explozivně. V tomto momentě nabývají na významu firmy jako Grumant s širokým sortimentem a silným zázemím, co dodávají klientovi prakticky neomezený objem servisních služeb spolu s nástroji bez extra příplatku za servis, takže my prakticky zhodnocujeme veškeré stávající investice klienta a díky produktivitě je vynášíme na úplně jinou úroveň. Klient, který si pozve Grumant, dostává obrovskou konkurenční výhodu, získává produktivitu a finanční profit, aniž by investoval desítky milionů do nových výrobních kapacit – ploch, hal, strojů, do zaměstnání (nových lidí). Statisticky bráno je výkonnost českého průmyslu cca 3–5× nižší než dejme tomu průmysl Německa, Nizozemska nebo Švédska. To jsou obrovské rozdíly, to je ta rezerva, řešení, které my jako firma přinášíme na trh a výsledky našich úspěšných zákazníků říkají, že jsme schopni dnes být v Čechách s českými lidmi produktivnější než zadavatelé práce ze zmíněných zemí.

**KOVOINZERT: Vnímáte, nebo poznáte rozdíl mezi českou firmou a zahraniční firmou s jejich metodami práce a řízení, managementem, cílem kam firmu vést?**

Ano, je tu rozdíl, seznam firem je samozřejmě taky různorodý. Máme z čeho porovnávat, vloni jsme prodali zboží do osmi set firem a tím pádem je to portfolio neskutečně bohaté. Jsou tu firmy z automobilového průmyslu, které přišly s jasným systémem a počítají všechno, mají zavedené procesy, do kterých naše filozofie zapadá jako klíč do zámku. Jsou tu firmy, které přišly za lacinou pracovní silou a myslí si, že když tu založí pobočku, tak automaticky budou mít výsledky. Některé z těchto firem pracují mizerně, osobně se divím, jak je možné, že tyto firmy přežívají. Přežívají proto, že jejich výroba je prodána jako součást celku výroby konečného produktu, který pak má předraženou cenu, v jednotlivých položkách (komponentech) by neměly šanci. U našich produktivních zákazníků by se se stejnou výrobou dostali na ceny 2–3× nižší. Dnes už nelze žít jenom z tradic, a je třeba bourat škodlivé tradice, je třeba vzít si ze všeho ve světě to pozitivní, to platí pro každou fabriku, pro Grumant i pro jednotlivce. I my sami se musíme stále hodnotit a zlepšovat, protože, když to neuděláme my, tak to za nás „zhodnotí“ trh a ten je neúprosný. Existuješ nebo neexistuješ, není nic mezi. Na konci neúspěchu je kolaps, na konci úspěchu je neustálý vývoj.

**KOVOINZERT: Být systémový partner, přinášet technologii do firem, to je náročný úkol. Firem jsou stovky, vyrábí desítky či stovky výrobků, dostáváme se řádově do desítek tisíc typů obráběcích operací. Jak toto množství zvládáte co se týče řízení firmy, sdílení dat, logistiky?**

Ano, je to velmi složitý proces, otázka nakousla jádro odpovědi. Použiji opět přirovnání k armádě, čím firmy vítězí mezi sebou?



V moderní válce, moderním konfliktu vítězí strana, která má perfektně zvládnutou logistiku, která pracuje na dálku pomocí počítačů. Veškeré tyto metody lze převést i do civilu, pracujeme na dálku, řešíme problémy na dálku s klientem, na dálku ovládáme naše toolboxy, naše konsignační sklady, moderní komunikační prostředky umožňují zvládnout více věcí s daleko vyšší efektivitou. Například obhospodřit třicet dodavatelů nelze s nezaškolenými lidmi nebo v malé firmě ve dvou lidech, kde jeden je zakladatel firmy a druhá je sekretářka. Taková firma nemůže nic garantovat, ani dodat technologii, prostě zabezpečit celkový proces.

**KOVOINZERT: Zmínil jste, že dodavatelem technologie obrábění zpravidla není dodavatel stroje. Ale přesto, spolupráce řady českých výrobců a prodejců obráběcích strojů s dodavateli nástrojů je v Česku obrovská, různých domácích veletrhů jsou desítky a na jednotlivé akce chodí stovky lidí. Spolupracujete přímo také s nějakými dodavateli strojů.**

Toto je velmi zajímavé téma, ale musím říct, že na trhu prakticky nefunguje zainteresovaný systém dodavatelů CNC strojů spočívající v tom, že by klient dostal nejlepší řešení. Když je požadavek technologie na klíč, tak dodavatel stroje postupuje většinou s co nejmenším úsilím, v co nejkratší době a na ceně dodávek nástrojů a celé technologie mu až tak nezáleží. Tato technologie většinou dopadne tak, že se nabídnou tzv. značkové nástroje s „nějakým“ výsledkem, který je „vyhlášen“ za „dobrý“ a který klienta může nějakou dobu uspokojovat v období po dodání stroje. V praxi jsme nikdy nepotkali technologii, která by byla pro takovéto případy ta nejlepší, naopak hodně často se setkáváme s tím, že je takto dodaná technologie velmi formální a velmi neefektivní. Máme několik klientů, kteří si zakoupili stroj s technologií, a prakticky ihned po dodávce stroje jsme byli požádáni o lepší a efektivnější technologické řešení a klient musel draze nakoupené nástroje vyměnit za naše. V jedné z firem například museli postupně za necelý rok vyměnit nástroje v ceně 36.000,- EUR za naše. Když jsem se klienta ptal, proč nástroje takto koupil, odpověděl mi, že si nemůže dovolit koupit stroj bez garantované záruky parametrů obrábění. Když jsem namítl, že tyto parametry jsou mizerné, překonané, odpověděl mi, ať jdu za výrobcem stroje a dostanu se do systému garantované záruky jako dodavatel nástrojů namísto původního dodavatele. A jsme zpět u problému, většina výrobců nechce nic neznámého, nechce vytahovat technologii na nějakou slušnou nebo i superúroveň a tuto úroveň garantovat. Vše jde většinou jednoduchou a formální cestou. Oslovili jsme většinu dodavatelů CNC strojů, a jediná firma, se kterou se nám kooperace povedla a kde probíhá řada velkých úspěšných projektů, je firma Fermat, zde běží spolupráce ku prospěchu všech stran a hlavně včetně zákazníka. Fermatu z toho plynou velké výhody, protože se opakovaně kupují stroje na bázi výsledků technologie obrábění od naší firmy a my jsme tomu rádi. Bohužel pro ostatní české výrobce se tato reference nešíří dál, a je to bohužel pro zákazníky, kteří takto zbytečně plýtvají penězi.

**KOVOINZERT: Takže vám nezbyvá jiná cesta než oslovovat zákazníka napřímo?**

V podstatě ano.

**KOVOINZERT: Sami pořádáte domácí výstavu či školení?**

To je těžké, těžko nalákat klienty k ukázce samotných nástrojů nebo našeho skladu. Třeba veletrh, to je něco jiného, tam je přece jen k vidění více věcí a klienti přijdou, jenže v posledních letech se nám akce jako veletrh nevyplácela. Jediná možnost marketingu je tedy přímé oslovení zákazníka. Nás nejlépe prodávají naše reference. Velmi se nám daří i u klientů, které zajímá možnost optimalizace

jejich výroby, provedení auditu, návrhy technologií a cenové nabídky. V období po krizi to funguje velmi dobře. Samozřejmě provádíme i řadu školení pro stávající klienty, kde se předvádí nové nástroje a nové cesty obrábění. Tito lidé sami potvrzují, že se u nás hodně naučí. To je princip moderního strojírenství, neustále se vzdělávat a proškolovat.

**KOVOINZERT: To je úkol, který na sebe vzaly obchodní firmy, jaká je vaše zkušenost, funguje to? Školí se lidé rádi?**

To je ve velké míře opět otázka motivace, nízká úroveň motivace lidí nežene fakticky do toho, aby se vědomostně zvedli, protože zde je důležité, aby se znalost převedla do praxe, ne to, že někdo byl formálně na školení. Smyslem školení je návratnost investice do školení. Lidé by měli být jasně a úměrně motivováni za dosahování lepších výsledků směrem shora dolů od ředitele po vrátného. Je důležité v každý časový okamžik definovat, co se od pracovníka očekává, nastavit takový proces, který by každého konkrétního pracovníka navedl k požadovaným výkonům. I tento proces jsme jako dodavatel schopni ve firmách nastartovat, dát managementu do rukou jasné noty například pro programování strojů na vysoké výkony, a tím i pro „programování lidí“. Když nemáte vůbec spočítáno, jaká je produktivita výroby, a jen v roční uzávěrce vidíte, že tržby máte 50 mil. a náklady 49,9 mil., tak to je málo. Vůbec nevidíte, na jakých dílech vyděláváte moc, na jakých málo a na jakých proděláváte. A už vůbec nevíte, jak to udělat, aby náklady prudce klesly na každý díl a výnosy rostly. Toto je Grumant, toto je gró naší aktuální nabídky.

**KOVOINZERT: Takže: technologické řešení, jasná a ověřitelná data...**

Ano, všechno na kalkulačku. Nyní je už hodně firem, které nám daly stoprocentní důvěru, nikdo jiný do nich nedodává, ale z toho nemůžeme těžit, musíme být konkurenty sami sobě a neustále klientům předkládat faktické revoluční návrhy jak a co můžeme zlepšit, protože jenom tak můžeme zvítězit v konkurenci my jako Grumant, ale i celý český průmysl v globální konkurenci. Jako Grumant nemůžeme být úspěšní na neúspěšném trhu, který stagnuje, není konkurenceschopný a zaniká.

**Pane Zakrepo, děkuji Vám za rozhovor!**

[www.grumant.cz](http://www.grumant.cz)



Nové vlastní sídlo společnosti **GRUMANT s.r.o.** najdete od loňského roku v Praze-Uhřetíně. Budova skýtá pohodlné zázemí pro čtyřicetku zaměstnanců obchodního, technického a ekonomického oddělení. Rozsáhlou část zabírá sklad a distribuční centrum, a také moderní školící místnost.

Ve firmě GRUMANT jsem opakovaným hostem, při poslední návštěvě jsem měl dostatek času nejen na vlastní rozhovor, ale i na prohlídku nového sídla. Mohl jsem také důkladně nahlédnout do provozu a fungování firmy. Sama budova jakoby odrážela charakter firmy GRUMANT a její činnost. Viděno mými očima: systém, pořádek, výkon, efektivita, prostor, modernost a profesionalita. Vše je zde vybudováno vlastními silami, vlastní cestou z absolutní nuly, což odlišuje tuto firmu od řady ostatních. Ke svým pocitům bych přidal zejména ještě přátelkost, která na mě dýchla i během setkání s technickým ředitelem panem Janem Binderem, vedoucím obchodu Martinem Lojdou, panem Kopeckým z oddělení technologie či panem Guluškinem z obchodního oddělení, a samozřejmě, jako vždy, s majitelem firmy panem Valeriem Zakrepou.