



Švýcarský koncern svěřil svůj základní výzkum Rieteru CZ

JIŘÍ PANCÍŘ



tamního podniku. Vedení koncernu si postupně všimlo, že nejen vyrábíme tyto stroje, ale že patříme i mezi ty, které zajímá výzkum, kteří rádi vyvíjejí a zkoumají. Uvědomilo si, že v myšlenkách a návrzích na inovace jsme dobří my a Němci jsou zase dobří k dotažení technického provedení. Proto se rozhodlo přesunout základní výzkum k nám a naše myšlenky a nápady pak využívat pro celý koncern. V závodě, který vedu, pracuje ve výzkumu a vývoji zhruba sto zaměstnanců.

Stovka vědeckých pracovníků, to už je pěkné vývojové centrum blížící se velikosti výzkumnému ústavu Akademie věd. S trochou nadsázky se dá říci, že spíše než podnik vedete ústav základního výzkumu. Jste v kontaktu s některými výzkumnými ústavy u nás?

Vývoj takto složitých strojů vyžaduje samozřejmě spolupráci s odborníky v rámci koncernu i v ústavech a univerzitách. Spolupracujeme s Technickou univerzitou v Liberci, především s fakultou mechatroniky, s fakultou strojní a s fakultou textilní. Společně řešíme projekt „*Mechatrické komponenty a systémy pro textilní stroje a provozy*“ v rámci programu Ministerstva průmyslu a obchodu „*TIP*“. Tento projekt je plánován na období 2011 - 2014. Pracujeme též na několika dílčích úkolech v oblasti pokročilého řízení textilních strojů, speciálních senzorů a individuálních pohonů. Naš zaměstnanec Ing. Sloupenský je členem vědecké rady nově vzniklého Ústavu pro nanomateriály a pokročilé technologie při Technické univerzitě v Liberci. V rámci národního programu výzkumu organizovaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy jsme se rovněž zúčastnili činnosti „*Výzkumného Centra Textil*“, jehož činnost byla dle plánu úspěšně ukončena v roce 2010. V současné době je v přípravě nový projekt v rámci

Nadnárodní koncern Rieter Holding Ltd. je silná značka s dlouhou tradicí. Se sídlem ve Winterthuru ve Švýcarsku působí v celosvětovém měřítku na trhu se stroji pro přádelny a jejich technologickými komponentami již od roku 1795. V současné době má podniky v mnoha zemích – v České republice, Švýcarsku, Německu, Indii, Číně a dalších. Ve výrobních závodech v nich zaměstnává přibližně 4 500 zaměstnanců. Díky důrazu nejen na inovační dynamiku byl a dosud je hnací silou průmyslového pokroku v oblasti výroby strojů pro přádelny. Právě proto je velkým úspěchem jeho české pobočky *Rieter CZ, s.r.o.*, že tento nadnárodní koncern přesunul do ní svůj základní výzkum a vývoj. Je to velké ocenění inteligence a pracovitosti

jejích zaměstnanců a především vedení společnosti. Byli jsme proto zvědaví, jak se jejímu generálnímu řediteli a jednateři ing. Janu Lustykovi povedlo, že se po začlenění do koncernu Rieter nestal jeho podnikem pouhou montovnou, ale že naopak vedení tohoto kolosu ocenilo kreativitu, flexibilitu a technickou zdatnost pracovního kolektivu podniku a základní výzkum a vývoj, na němž v největší míře stojí úspěch celého koncernu, přesunulo ze Švýcarska do ČR. Pan generální ředitel nám sdělil:

Švýcarský koncern se zabýval privatizací podniku Elitex Ústí nad Orlicí, což je dnešní Rieter ČR, již od roku 1992, protože jeden z principů moderního zpracování příze, tzv. rotorové předení, vznikl právě v Ústí nad Orlicí ve Výzkumném ústavu bavlnářském právě za podpory



programu Technologické agentury ČR "Centra kompetence". V tomto projektu je předpokládána účast společnosti Rieter jako jednoho z průmyslových partnerů. Spolupracujeme rovněž s Výzkumným ústavem bavlnářským v Ústí nad Orlicí, s Ústavem textilního strojírenství v Liberci, jakož i s ČVUT v Praze a s universitou v Linci v Rakousku. Je to mezinárodní spolupráce.

✳ **Jak se Vám daří sehnat v poměrně malém městě tolik odborníků?**

I když je Ústí nad Orlicí malé město, mladí lidé ze škol technického zaměření u nás získají možnost pracovat v mezinárodním kolektivu na projektech společných s pracovníky ze Švýcarska, Německa a Francie, mají možnost cestovat do zahraničí, poznávat jinou kulturu a pracovat na moderních technologiích. Z pohledu pracovníka je sice základní motivační faktor mzda, ale odborníci ocení i profesní růst a to, že se mohou spolupodílet na vývoji nejnovějších výrobků. Profesní růst a rozvoj osobnosti proto chápeme jako investici s vysokou návratností. Dáváme proto hodně peněz do vzdělávání zaměstnanců, které chápeme jako prostředek k získání konkurenční výhody. Je-li někdo konstruktér, má u nás možnost pracovat na nejmodernějších systémech a zároveň se stále učit. Již při výběru zaměstnanců se snažíme dívat na to, je-li někdo ryzí odborník a potřebuje prohloubit některé odborné znalosti, nebo zase naopak spíše manažer, který si potřebuje prohloubit například komunikační dovednosti. Podle toho je pak doškolen. Je potřeba, aby se každý

včlenil do kolektivu. Vybraní perspektivní zaměstnanci se vzdělávají manažersky. Učí se, jak řídit a motivovat lidi. A konečně pořádáme odborná školení, kde se učí zaměstnanci umění prodávat v zahraničí, jakož i technickým a konstrukčním záležitostem. Bez úsilí k neustálému zlepšování a provádění změn nemůžeme být úspěšní. Atributy, které nás mohou dovést k nejúspěšnějším, jsou společné nadšení, týmová práce a společné hodnoty. Stále sledujeme naše klíčové dovednosti v oblastech inovací, profitability, flexibility

a růstu podílu na trhu.

✳ **Pokud se nepletu, jste vystudovaný ekonom. Chápu, že po ekonomické stránce je to pro podnik dobré, ale přece jen vést tým takových odborníků vyžaduje, abyste byl i expertem na stroje, které vyvíjíte. Nebo to jde vést takovou partu vědců, aniž byste rozuměl tomu, co dělají?**

Nejde. Každý ředitel si kromě vztahu k firmě musí podle mne vybudovat, pokud je to výrobní firma, i vztah k jejím produktům. Člověk se musí postupně seznámit s tím, co dělá kolektiv, který vede. Já jsem měl jednak štěstí, že když jsem v roce 1984 nastoupil jako ekonom do administrativní funkce tehdy ještě státního podniku Elitex, bylo módou, že musí i administrativa projít montážemi. Tehdy se mi sice příliš nelíbilo, že jsem po absolvování vysoké školy ekonomické musel trávit několik měsíců ve výrobě, nyní se mi to velice hodí. Při personálním hodnocení na místo ředitele řízení textilní divize Rieteru v ČR jsem musel projít celokoncernovým personálním auditem, který organizovalo vedení koncernu počínaje vývojem přes

servis, prodej a vlastní výrobu. Chtěl jsem porozumět nejen chodu podniku po ekonomické stránce, což mi nečinilo jako vystudovanému ekonomovi problémy, ale vidět i do podrobností výroby a hlavně rozumět vývoji a výzkumu strojů pro přádelny. Rozhodl jsem se proto absolvovat privátní kurz textilního strojírenství a technologie na Technické universitě v Liberci. Jezdil jsem také k profesoru Ursínimu na soukromé konzultace, abych přesně pochopil a porozuměl procesům při práci těchto strojů. Jsem rád, že jsem to absolvoval, protože jsem byl připraven převzít řízení celé společnosti po panu řediteli Kličkově, který odešel do důchodu. Dne 1. července 2008 jsem nastoupil do pozice generálního ředitele a jednatele. Neumím si představit, že bych vedl kolektiv výzkumných pracovníků a nerozuměl tomu, co vlastně dělají.

✳ **Vedení podniku jste převzal ve velmi nešťastné době. Právě v červenci 2008 se začalo hovořit o vypukající celosvětové ekonomické krizi. Jak jste docílil, že přesto máte stabilní zisky? Pocítil jste vůbec krizi? Nyní sice máme opět zisky přes sto milionů, ale v roce 2009 poklesl díky**





celosvětové ekonomické krizi náš obrat o 70 % se ztrátou sto milionů a stálo velké úsilí, aby se situace otočila. Jsme totiž prakticky stoprocentně závislí na exportu a pokud jsou odběratelé v krizi, tak se tato krize dotkne takto zaměřeného podniku, i kdyby byl sebelepší. Musel jsem proto začít firmu restrukturalizovat, propouštět nejen zaměstnance na dobu určitou, ale i zhruba 250 lidí se smlouvami na dobu neurčitou. Nebylo to příjemné ani jednoduché. Na druhou stranu při zpětném pohledu pro mne krize znamenala poučení, že je nutné i během velmi úspěšného období být připraven, že recese může vypuknout nezávisle na nás, a co mám dělat, když přijde. Že i přes nutné profesní změny a snižování stavu zaměstnanců nesmím nikdy eliminovat významné vývojové projekty, protože právě ty pomohou po krizi firmu rychle nastartovat. Že vývoj a výzkum musí být o to intenzivněji podporován, aby až dojde k oživení poptávky a výroby, byl podnik připraven uvést na trh novinky a předstihnout krizí vyčerpanou konkurenci. Nám se to vyplatilo a když



došlo v roce 2010 k oživení poptávky po našich strojích, byli jsme připraveni přijít na trh s inovovanými výrobky a produkty, takže zatímco v roce 2009 byla ztráta 100 milionů Kč, v dalším roce 2010 pracoval podnik již se ziskem 100 milionů a letos počítám, že zisk bude minimálně dvojnásobný. Takže nám vlastně krize pomohla. A opakuji: **Hlavním poučením z krize bylo pro nás, že jsme**

si uvědomili, jakou sílu má pro podnik nešetřit na základním vývoji a výzkumu, protože výzkum a vývoj dělá základ podniku a umožní ihned po skončení krize rozjet výrobu nových produktů.

* **Z čeho máte největší radost v tomto roce?**

Těší mne, že v naší firmě existuje opravdu silný vývoj se stovkou zaměstnanců. Vyvíjíme produkty pro všechny oblasti koncernu. Úspěšní můžeme být pouze tehdy, pokud naplňujeme očekávání svých zákazníků. Spokojený zákazník platí naše mzdy a spoluvytváří zisk firmy. Prvořadým cílem je proto reagovat na potřeby zákazníka rychleji než konkurence, a to jde jen s dobrým týmem zahrnujícím v sobě i kvalitní výzkumníky. Rychlá reakce na změny je zárukou trvalého rozvoje společnosti. Mým krédem je proto názor J. Welche: „*Proveď změnu dřív, než bude pozdě.*“ Jenom tak můžeme být vždy první nebo alespoň druzí ve světové konkurenci.

* **Jste tedy jakousi duší a mozkiem koncernu Rieter. Je to zvláštní, protože u většiny našich podniků, které jsou součástí zahraničních koncernů, je tomu naopak. Jsou pouze jakýmsi montovnými či výrobcí dílů pro zahraničního majitele. Jak jste dokázal tento trend přetočit?**

Šlo to postupně a člověk si ani neuvědomoval, že náš základní výzkum udává trend pro směřování nejen naší firmy ale i celého koncernu a tedy

i celkového trendu výroby textilních strojů pro přádelny ve světě, protože to, co se děje ve světě v tomto oboru, je výrazně ovlivňováno koncernem Rieter a tedy potažmo našim základním výzkumem. Jsem velice rád, že tradice předení ve spojení s kreativitou a inovacemi řadí závod mezi velmi progresivní části celé společnosti Rieter. Že tím, že si držíme silný vývoj textilních strojů, nejsme pouze výrobní závod.

* **Můžete uvést nějaký výsledek z poslední doby, který jste vymysleli?**

Momentálně finalizujeme pro sériovou výrobu stroj vyrábějící přízi tryskovým předením. Tuto technologii používala doposud ve světě jen japonská firma Murata Manufacturing Co., Ltd. Firma Rieter již vyrobila zhruba dvacet takových strojů a po představení na olympiádě výrobců textilních strojů v Barceloně v září 2011 by měla být odstartována jejich sériová výroba ve velkém.

* **Takže se stanete ve výrobě tryskových strojů jediným konkurentem japonské Muraty, což bude pro koncern znamenat další významné zisky vzhledem k tomu, že trhy v oboru přádelen a textilního průmyslu prožívají dominantní rozvoj v obrovských destinacích, jako je Čína a Indie, takže o zájemce nebude nouze, nebo se mýlím?**

Doufám, že se nemýlíte. Máte pravdu, že vývoz strojů směřuje především do těchto zemí a doufáme, že tam bude o ně zájem. Rieter proto posílil a neustále systematicky posiluje svou přítomnost na asijských rozvíjejících se trzích. Snaží se tam vybudovat vedoucí pozici. Je to celosvětový trend a nedá se s tím nic dělat, i kdyby nás to jako Evropany mrzelo sebevíc. Pokud chce v těchto zemích kdokoliv prodávat, musí se stát domestikovaným výrobcem, aby nepřišel o místní výhody, které mají domácí producenti. Takže rozšíříme výrobu přímo tam.

* **Říkáte, že tryskové přádací stroje dovedli zatím vyrobit jen Japonci. Proč je to tak obtížné? Jaký je rozdíl mezi tryskovým a rotorovým předením?**

Na začátku přijde balík bavlny, naše stroje ho rozbalí, vyčistí, rozhodí do pramenů a z nich předou přízi. Existují 4 druhy předení: prstencové, rotorové, kompaktní a tryskové. Prstencové předení



pracuje jednoduše řečeno na bázi kolo-vrátku. Pramen prochází řadou válečků, zakrucuje se a zeštíhluje. Kompaktní předení je podobné, ale jemnější, aby vyrobilo jemnou přízi vysoké kvality. **Rotorové předení**, které originálně vzniklo v Ústí nad Orlicí v roce 1967, vyčesává z pramene jednotlivá vlákna do řady vláček, která jdou do rotoru, kde se zakrucují a zužují a mechanickým třením z nich vzniká příze. **Tryskové předení** pracuje tak, že se celý pramen zúží v trysce postupným protahováním, aniž se kdekoli při procesu vyskytují jednotlivá vlákna. Stejný princip používá prstencové předení. Vlastní zakroucení pramene se zde neděje mechanickým třením, ale vírem vzduchu. My jediná dovedeme vyrábět příze všemi čtyřmi přístupy předení. Každý systém je vhodný pro jinou oblast použití. Rifle, džíny a hrubé příze na koberce se zpracovávají rotorovým předením. Prstencové se používá na příze, z nichž se vyrábějí například košile. Tryskové je něco mezi rotorovým a prstencovým, ale je ohromně rychlé a tedy produktivní.

* **I když jste podnik zaštitěný nadnárodním koncernem, pracujete v ČR a určitě narazíte na některé problémy s legislativou a předpisy. Co vás nejvíce zlobí?**

Z pohledu toho, jak podnikáme, je to vymahatelnost práva a pomalost soudů. I když našťastí většinou exportujeme, máme uzavřeno několik obchodů i s našimi podniky a platební morálka je u nás horší než ve světě. Dalším problémem je pomalost v zakládání firem, těžkopádná administrativa a pomalé konkursy. Hlavně pro firmy obchodující převážně v Čechách to musejí být velké problémy.

* **Přiznám se, že při příjezdu do Ústí nad Orlicí jsem měl spíše pocit, že jedu na rekreaci. Ty nádherné lesnaté kopce kolem něho působí klidem a pohodou. Nebo se mýlím?**

Jsou zde kopce na lyžování a na turistiku. Jsem často ve světě na jednáních, nechybí mi proto velkoměstský život a žiji zde proto rád, neboť jsem sportovní fanďa. Hrál jsem aktivně fotbal, v zimě na okolních kopcích lyžuji a v létě jezdím na kole. Naše firma podporuje sport a kulturu. Jsme generálním sponzorem mistrovství republiky mužů a žen v tenise pod názvem *Rieter Cup* a já sám jsem předsedou jeho organizačního výboru.

Letos budeme pořádat již 17. ročník této prestižní tenisové soutěže – tenisového mistrovství ČR mužů a žen. V tomto turnaji se prezentovali mnozí známí tenisté. Začínal tu téměř každý, kdo v tenise něco znamenal – Radek Štěpánek, Lukáš Dlouhý, Lukáš Rosol a další. Podporujeme ale také kulturní projekty. V kultuře podporujeme dlouhodobě houslovou „*Kociánovu soutěž*“ pro mladé talenty z celého světa, neboť se v našem městě pan Kocián narodil. Záštitu nad ním má pan Jaroslav Svěcený.

* **Vy ale nedodáváte výrobky na náš trh a neusilujete proto o podporu podnikatelských záměrů místní radnicí. Tuto podporu neděláte tedy z důvodů návratnosti. Co Vás k tomu vede?**

Podporujeme sport a kulturu ve městě proto, že v něm žije většina našich zaměstnanců i jejich děti, že sport a kulturu milujeme a víme, že bez sponzorů by nebyly. Mne osobně provází sport celý život. Minimálně jednou v týdnu si najdu volno na běh, jízdu na kole a na posilování, abych dostal ze sebe adrenalin, který moje práce přináší, a získal zpět energii. Rád cestuji, nemyslím jen služebně ale s manželkou. Synové již odrostli. Jednomu je třicet a pracuje v Obchodní bance, druhý 22letý Jakub hraje profesionálně tenis. Já s oblibou sleduji jeho pokroky a mám radost, že je momentálně ve světovém žebříčku na 690. místě a nasbíral 22 bodů. Od září se rozhodl při tomto všem ještě studovat. Lidé vidí první desítku, nejvyšší stovku hráčů, ale musíme si uvědomit, že je obrovský úspěch získat alespoň 1 bod ve světovém žebříčku, že takových hráčů je na světě jen kolem 2000.

* **Říkáte, že získat jeden jediný bod ve světě dokáže jen velmi málo tenistů. To je to tak obtížné? Jak se k takovému bodu dá dojít?**

Děti nejdříve musejí vybojovat slušné místo ve světovém juniorském žebříčku, což ale není závazným předpokladem. Syn například byl osmdesátý. Pak ovšem o body zcela přijdou, přecházejí s nulou bodů do Futures, pak do Challenger

a teprve pak do ATP turnajů. K získání jednoho bodu na světě musí nejdříve postoupit do kvalifikace Futures, kde musí vyhrát 3 zápasy, pak teprve mohou v hlavní soutěži vyhrát 1 bod světového žebříčku pokud vyhraje 1 kolo a tak to běží stále dokola. Jakub, který jich již získal 22, musí denně hrát tenis a rehabilitovat. Bere to čas a za každým úspěchem je dřina. Zatímco sport jako doplněk manažerské práce je relax, profesionální sport je na psychiku naopak náročný, protože tam rozhoduje hlava a sebevědomí.

Při rozhovoru s panem generálním ředitelem jsem si uvědomil, že není divu, že jeho společnost získává ocenění snad ve všech manažerských a podnikatelských soutěžích. Jen namátkou jmenuji „*Obdivovaná firma roku 2004*“,



„*Exportér roku 2005*“, „*Podnikatel pardubického kraje 2006*“, „*Projekt s největším inovačním potenciálem 2007*“, „*Nejúspěšnější společnost Pardubického kraje 2008*“ a že takřka každoročně se s ním setkáváme mezi finalisty soutěže *Manažer roku*. Proto Ing. Jan Lustyk, generální ředitel a jednatel Rieter CZ, s.r.o., rozhodně patří do naší rubriky „*Galerie úspěšných osobností*“, v níž představujeme špičkové manažery, kteří dokázali společnosti jim svěřené dovést k prosperitě. Touto rubrikou chceme nalomit všeobecně zažitý názor, že co manažer, to podvodník vedoucí nás do spálené země, neboť právě tyto osobnosti vytvářejí hodnoty a zaručují lepší život nám všem. Stačí si uvědomit, že jeho společnost je největším zaměstnavatelem v regionu.

Snímky Fragmenty: Jiří Pancíř