



# Dobrý manažer uspěje i v ekonomické krizi

JIŘÍ PANCÍŘ

GALERIE ÚSPĚŠNÝCH  
PODNIKATELŮ

**V**ěta „Věřím v inovativní dokonalost“ se stala mottem společnosti INCO engineering, s.r.o., Ing. Antonína Jaroše a výstižně vyjadřuje jeho trvalý důraz na invenci při vývoji nových technologií, jeho snahu neustále vylepšovat současné výrobky a nepřetržitě zkvalitňovat a rozšiřovat poskytované služby. Není proto překvapující, že i přes světovou ekonomickou krizi se podařilo změnou marketingové strategie jak v komoditách těžby surovin, tak i v rozšíření do dalších oblastí (INDIE, VIETNAM, TURECKO, ČÍNA) získat pro společnost v letošním roce největší zahraniční zakázku v historii firmy v hodnotě cca 1 miliardy Kč na dodávky zařízení pro těžbu draselné soli do Ruska a že ho Národní hodnotitelská komise v naší nejprestižnější manažerské soutěži Manažer roku ocenila titulem Finalista roku 2008. Co ho přivedlo k tomuto úspěchu, že z malé české firmy se podařilo vybudovat společnost, která vyhrává v zahraničních tendrech v konkurenci takových gigantů, jako Siemens či ABB, o tom a o dalších věcech jsem si s ním povídali v sídle jeho společnosti v Praze 8. A pan ředitel povídal:

Na cestě k tomuto cíli nám pomáhala především víra ve vlastní síly opírající se o tradici a zkušenosti. Naším cílem bylo vybudovat českou společnost, která uspěje v zahraniční konkurenci s velkými nadnárodními společnostmi a tím dokáže, že na soutoku Labe a Vltavy nežijí žádní hlupáci.

\* Přestože Vaše firma vznikla v roce 1994, pokračujete jako jediní u nás ve více než 120leté tradici výroby těžních strojů a zařízení pro doly vyráběných firmou ČKD. Proč jste si neponechali její jméno?

Máte pravdu, že první těžní stroj tehdy ještě s parním pohonem byl vyroben v ČKD Praha, a to již v roce 1877, v roce 1896 tam byl uveden do provozu první těžní stroj s elektrickým pohonem a v roce 1908 byl předán zákazníkovi první těžní stroj s třecím kotoučem ve věžové strojně. Od té doby bylo vyrobe-

no a do mnoha států světa dodáno téměř 700 těžních strojů a nepřeberné množství dalších výrobků pro doly. Jenže nesmíte zapomínat, že v roce 1989 nastala revoluce. Zavřely se u nás všechny šachty na uran a další kovy a polovina šachet na uhlí a dodavatelé zařízení pro doly se začali v důsledku toho zbavovat těžebních programů. Podstatně se měnily výrobní programy a po kuponové privatizaci začalo kapitalizování firmy bez kapitálu. Začala jí ovládat individua s dostatkem drзости. Přišli hoši, co neměli absolutní zájem o tradiční a vlastně žádnou výrobu, ale jen o rozprodávání stro-



jů a budov. Byl jsem v té době předsedou představenstva ČKD Slaný, a. s., To byl hlavní důvod, proč jsem se rozhodl odejít. Ještě se dvěma kamarády jsme se rozhodli v této tradiční výrobě pokračovat a v prosinci 1994 jsme založili INCO engineering, s. r. o. Uvědomili jsme si totiž, že i zbylé doly budou potřebovat nové zařízení a náhradní díly a že doly jsou i jinde ve světě. Řekli jsme si, že když nás neuživí OKD, půjdeme do Polska. Krom toho naše těžní stroje neslouží jen k těžbě uhlí, ale i dalších nerostných surovin, například apatitu, měděné rudy, zlata, diamantů, uranu atd.



\* **V Polsku ale v té době vypisovali tendry i pro zahraniční dodavatele. Byly stroje, které vyrábělo do té doby ČKD, srovnatelné se západními konkurenty?**

Nebyly. Chtělo to modernizaci jejich výroby. Odkoupili jsme sice archiv výkresové dokumentace, ale museli jsme získat do nově založené společnosti schopné projektanty, konstruktéry, pracovníky obchodních složek, odborníky na technologii výroby, specialisty na uvádění do provozu i pracovníky servisu. Nebylo to jednoduché, ale to počáteční nadšení bylo obrovské. Byla to soutěž myšlenek, kde se za rok a půl podařilo technickou úroveň zařízení dostat na srovnatelnou úroveň s hlavními konkurenty. A to jsme si ze začátku nepropláceli výplaty. V Polsku jsme vyhráli tendry na modernizace těžních strojů, které jsme postupně realizovali. Dalším naším cílem se stalo Rusko, kam ČKD nikdy v těžební technice nic nedodávalo, a my tam byli absolutně neznámá nová firma. Všechna těžební zařízení tam do té doby dodávala Ukrajina, kde v důsledku monopolu nedělali desítky let vývoj. Pro rychlejší vstup na zahraniční trhy jsme byli spoluzakladateli sdružení českých firem zabývajících se dodávkami pro doly, CDT – Česká dobývací technika. Společně jsme získali významnou podporu od MPO a CZECH TRADE, hlavně na výstavách a odborných prezentacích. Pro těžbu měděné rudy v Rusku jsme vyrobili jeden z nejmodernějších a vůbec největších těžních strojů 8K5032. Jde

o dvoumotorový těžní stroj (2x5500 kW), jehož systémy jsou řízeny soustavou mikroprocesorových regulátorů spojených počítačovou sítí. Na jeden zdvih se vyveze 65 tun rudy.

\* **Nezvítězili jste v tendru i kvůli jazykovým znalostem ruštiny a tím, že jste Slované?**

Určitě to také hrálo roli. V Rusku slovo Slovan hodně znamená. Jazykové znalosti jsou velkou devizou v zahraničí obecně. Zvali jsme Rusy k nám, vodili je po šachtách a dobře se s nimi domluvili. Prostě jsme si začali věřit. Důvěra a lidské vztahy jsou to nejdůležitější. Pro Rusy bylo také důležité, že vyrábíme i stroje na těžbu apatitu za polárním kruhem, měděné rudy na Urale, zlata a diamantů u Jakutska, uranu na Sibiři atd.

\* **Provádíte vlastními kapacitami vývoj nových výrobků, realizujete projektování a konstrukci, zajišťujete obchodní činnost a výrobu až po dodávky „na klíč“, včetně montáže resp. šéfmontáže a uvádění do provozu. To opravdu vše od projektů po dodávky „na klíč“ provádíte vlastními silami?**

Velcí světoví investoři požadují od výrobců dodat co největší a nejúplnější komplex na klíč. To samozřejmě nemůže zajistit žádná firma samostatně. Ani naši dva konkurenti, Siemens a ABB, to nedělají. I pro ně pracují subdodavatelé. Přestože většinu našich výrobků a služeb realizujeme vlastními silami, spolupracujeme s širokým okruhem osvědčených subdodavatelů, kteří se rekrutují jak z domácích, tak i světových výrobců. V oblasti vědecko-technické spolupracujeme trvale s vybranými pracovišti ČVUT v Praze a technické univerzity VŠB v Ostravě. Pokud na zahraniční prezentace přijedou zástupci státu, má to pro firmy velký dopad. Přijme je gubernátor, a kde je

gubernátor, tam jsou novináři. Firma tak získá v očích zahraničních zájemců vážnost a solidnost.

\* **Co byste dělal vy na místě ministra, abyste podpořil export a přál si, aby průmysl jen kvetl?**

Zavedl bych jednu fundovanou agenturu jako jinde v Evropě s úzkou spoluprací s ministerstvem, na niž by se podnikatelé obraceli při prezentaci v zahraničí. Něco jako CzechTrade. Ten má zatím v cizině fundované odborníky a hodně nám pomáhá. Nejde ale ani tak o finance. Na letenky firmy mají. Ale jde o to, aby venku na jejich prezentacích vlála vlajka se lvíčkem. A právě tady by nastupovala moje role jako ministra, abych jí pomohl přinutit všechny ředitele odborů a náměstků, aby se zvedli ze židlí a jeli spolu s firmami prezentovat jejich produkty. Tím zajistí růst exportu a potažmo peněz do rozpočtu rozhodně víc než nesmyslnými úspornými balíčky. Co zachrání stát? Šrotovné? Přidávky na děti? Pohřebné? Kdepak! Státní rozpočet zachrání jen nové investice a nové zakázky. Buď je vytvoříme sami, nebo je budeme shánět po světě. Tam ale musejí pomoci politici svou přítomností. Namísto toho stát jenom škrtá výdaje, což umí každý účetní. Škrtnání nic nepřinese a nerozpočítá ekonomiku. Dobrý hospodář musí myslet dopředu. Musí se zamyslet nad tím, jak rozpočítat ekonomiku.

\* **Při příchodu do Vaší společnosti jsem si všiml, že vaše společnost resp. její výrobky byly oceněny řadou diplomů na výstavách a veletrzích a v průběhu let jste získali i několik dalších ocenění, jako např. diplom za vítězství v exportní soutěži DHL, certifikát systému jakosti TÜV CERT, cenu exportéra teritoria Ruské federace a další. Kromě toho jste držiteli množství certifikátů a osvědčení vydaných báňskými úřady České republiky, Slovenské republiky, Polska, Ruské federace a dalších států, které umožňují dodávky technologických zařízení a jejich provoz v dolech na příslušných teritoriích. Je rozdíl získat certifikáty u nás a ve světě?**

Obtížnost a rozsáhlost schvalovacího řízení se v různých státech světa značně odlišuje, nicméně naše společnost vždy dokázala všemi schvalovacími procedu-





rami úspěšně projít a potřebná osvědčení a schválení pro svoje výrobky a dodávky získat. Je tomu tak mimo jiné proto, že pečlivě dbáme, aby všechny exportované stroje a zařízení splňovaly požadavky báňských bezpečnostních předpisů, norem a ostatních závazných nařízení platných v zemi provozovatele. Na řadě našich výrobků používáme svoje originální konstrukční i technologická řešení, která jsou chráněna patenty a uživatelskými vzory.

✳ **Dodáváte stroje do Polska a do Ruska. A co Čína a Indie?**

Chtěli jsme dodávat i do Číny. Projel jsem několikrát Čínu a zjistil jsem, že u nás o ní panuje velká neznalost, která je ze strany novinářů zřejmě záměrně udržovaná. Jinak si to nedovedu vysvětlit. Čína je totiž technologicky na úrovni Evropy a před Ruskem. A to jsem byl i ve městech jako Urumči, které je u nás presentováno jako chudé. Má přitom několik milionů obyvatel a je velmi výstavné. Stojí tam dokonce největší asijská měšita. Čína vždy byla a je uzavřená společnost. Proto nikdo nevíme, že takový kapitalismus jako tam není dokonce ani v Evropě. Exportovat tam cokoli je velice těžké, protože trh je tam již obsazen západními exportéry. V poslední době se nám začalo dařit v Indii, kde je ohromná poptávka po našich zařízeních.

✳ **Pamatuji, že prezident republiky přijel z Číny s konstatováním, že trh je tam již velmi obsazený a měli by-**

**chom se orientovat na cestovní ruch. Měl pravdu?**

V tom má pravdu. Jenže nemáme přímou leteckou linku mezi ČR a Čínou. Jen my kvůli lidským právům ne. Nemůžeme se zřejmě smířit s faktem, že je tam komunisticky řízený kapitalismus.

✳ **Vám nedodržování lidských práv v Číně nevadí?**

Vadí, ale když s ní celý a především západní svět udržuje ekonomické spojení, tak hlavou zeď neprorazíme a ublíží to jenom naší ekonomice.

✳ **A co Indie?**

V Indii, Vietnamu a Turecku začínáme navazovat kontakty úspěšně. Před podpisem jsou první kontrakty. I když co do rozsahu a vzdáleností nám stačí Rusko.

✳ **Na co jste nejvíce hrdý při zpětném pohledu a naopak, co vám dělalo největší problém?**

Nikdy jsem nedoufal, že se české firmě podaří v konkurenci zahraničních gigantů uspět, i když jsem stále tvrdil, že na soutoku Labe a Vltavy nežijí žádní hlupáci. Kritický okamžik nastal po podepsání kontraktu v Polsku. Zaplatili nám zálohu, my uvedli těžbu do provozu, ale

zbytek chtěli platit formou dovozu uhlí za naše stroje. Nešlo to.

✳ **Dotkla se vás současná ekonomická krize?**

Tím, že cena ropy a plynu klesla, má Rusko omezený příjem do státní kasy. Ruské banky neposkytují tolik úvěrů, což vede k odsunu stavby investic o rok i o dva. Těžba uranu ale neklesla a není problém ani s těžbou draselné soli. Vyhráli jsme největší tendr v historii firmy na těžení potaše (draselné soli) v hodnotě jedné miliardy, takže máme práci jen tímto tendrem na dva roky zajištěnou. Z tohoto pohledu nám vlastně krize pomohla.

✳ **Jak je to s vymahatelností dluhů a platební seriózností Rusů? Některé firmy si na ni stěžují. Jsou známy případy, že se tam ztratil kamion se zbožím i se šoférem či že pivo tam dovázejí v ocelových zavařených kontejnerech?**

Naše stroje jsou v šachtách ústředním zařízením. Když nejedou, stojí celá šachta. Proto nám za ně platí většinou stoprocentně předem. Jen u jedné šachty jsme měli problém, že jsme odběratelům dovolili platit jen čtvrtinu předem. Nyní již máme vše pojištěno.

**Pane generální řediteli, děkuji za rozhovor.**

*Snímky Fragments: Jiří Pancíř*

