

## Úspěšný Fermat Group a.s. - slovo majitele společnosti

toolmanagement jako jeden ze zdrojů úspěchu

Společnost Fermat Group a.s. je přední Český, dynamicky se rozvíjející výrobce CNC strojů, patříci řadu let k předním světovým hráčům na trhu velkých horizontálních vyvrtávaček. Vysoká dynamika růstu naší společnosti a značný úspěch na celosvětovém trhu ale nepřišly jen tak samy od sebe - jsou výsledkem celé řady pečlivě promyšlených a úspěšně provedených kroků vedení společnosti i kolektivu zaměstnanců. Jedním z takových kroků byla volba strategických dodavatelů a následná bezchybná spolupráce. Tento krátký článek stručně popisuje podstatu naší spolupráce se společností Grumant s.r.o., klíčového dodavatele obráběcích nástrojů a technologie.

V roce 2008 až 2010 začala mít společnost Fermat Group a.s. potíže s nedostatkem strojních kapacit v třískovém obrábění. Byli jsme stále úspěšnější v prodeji CNC strojů po celém světě, naše výrobní kapacity běžely naplno, ale nestíhali jsme vyrábět. V té době jsme měli dvě relativně velké obrobny, v Praze (5 500 m<sup>2</sup> - těžká obrobna) a v Brně (6 000 m<sup>2</sup>). Jen v Praze nám tehdy jelo na 2 směny 6 velkých portálových frézek a 2 horizontální vyvrtávačky, ale zakázek bylo tolik, že výrobní hala byla doslova napěchována haldami velkých kusů neobrobené litiny. Kooperace s konkurenčními společnostmi v naší branži přesných obrobků nepřichází moc do úvahy a proto reálně hrozilo, že nezvládneme dodávky již podepsaných smluv, což jsme nemohli připustit.

Do té doby jsme k organizaci procesu obrábění a k dodávkám nástrojů používali převážně (a tradičně) služeb několika tzv. „značkových“, neboli „renomovaných“ dodavatelů. Samotný proces výroby a řezné podmínky byly určovány na základě spolupráce našich technologů a aplikačních techniků dodavatelů nástrojů. Objem obrábění ale soustavně daleko zaostával za našimi potřebami a s narůstající poptávkou se situace jen zhoršovala. Chybělo nám jednou tolik kapacit, než kolik jsme měli k dispozici. Abychom dodrželi kontrakty, zvažovali jsme půjčku stovek milionů na pořízení dalších cca 10 strojů, rozšíření výrobních prostor a navýšení počtu dělníků. Takové náklady a investice ale hrozily vysokým rizikem - obzvláště v té době, za tehdejší produktivity v obrábění a při nestabilitě trhu, rozkolísaném probíhající ekonomickou krizí a tento krok by nám mohl, místo nastartování výroby, doslova zlomit vaz.

Po delší době hledání řešení této situace a zvažování tradičních možností jsem začátkem listopadu 2010 přistoupil na nezvyklý a odvážný návrh jednatele společnosti Grumant s.r.o., Ing. Valerie Zakrepy, který nabízel převzetí 100% procesu organizace třískového obrábění a dodávek nástrojů v naší pražské obrobně a zavedení profesionální technologické podpory. Po seznámení se s naším provozem mi tento pán zaručil poskytování takové úrovně služeb, díky které budou naše současné kapacitní problémy vyřešeny a to při zachování stávajícího počtu strojů, dělníků i výrobních prostor. Dále měla být snížena spotřeba obráběcích nástrojů v pražské obrobně a to cca 1/3, což mě upřímně pobavilo, protože toto se v té době zdálo být absolutně nereálné. Do dvou měsíců měly být pro pražskou obrobnu zrevidovány a přepracovány stávající časové normy obrobení každého dílu a přepracované normy měly být zavedeny do praxe, spolu se systémem stálé kontroly jejich dodržování. Třeba podotknout, že původní normy byly zastaralé a neodpovídaly technologickému pokroku vývoje nástrojů třískového obrábění. Naši dělníci je proto měli „na háku“ a zatímco si den za dnem jen v klidu vesele „píchali“ odpracované hodiny, naše výroba stagnovala a nestíhala. Nechtělo se mi všem těm zárukám a slibům dohromady věřit, i když moje předchozí, dílčí zkušenosti s prací lidí od pana Zakrepy dávaly určitou naději.

Pár dnů před spuštěním tohoto projektu, koncem října 2010, jsem byl osobně celý den přítomen ostrému testu obrábění pro nás důležitého dílu (lože CNC stroje) pod taktovkou společnosti Grumant s.r.o. a dosažený výsledek mě velice příjemně překvapil. Předveden byl adekvátní, profesionální, odborný a logický přístup, jehož důsledkem nebylo přetížení strojů ani obsluhy, ale znatelný nárůst výkonu.

Revize stávajících a zavedení nových norem pro nás vyžadovala jedině - součinnost při řízení našeho personálu tak, aby naši pracovníci plnili pokyny, rozvrhy a plány technologů Grumant. Tato spolupráce nás navíc k ničemu nezavazovala, platili jsme jen spotřebované nástroje a to ještě v tak solidní lhůtě splatnosti, kdy už bylo jasné, že avizované navýšení produktivity jede podle propočtů a nově zpracovaných norem. A toto navýšení produktivity bylo pro nás klíčové a doslova životodárné.





Překvapilo mě, že cena nově zaváděných nástrojů byla v průměru o 30-40% nižší, než kolik jsme vydávali za nástroje „značkových“ dodavatelů. Tito „renomovaní“ dodavatelé nám navíc neposkytovali žádný technologický servis, byli to především obchodníci a efektivita v naší výrobě byla stranou jejich zájmu. I proto jsem byl tolik překvapen přístupem pana Zakrepy. Nikdo z „renomovaných“ dodavatelů nástrojů k nám nikdy nepřišel s nabídkou poskytnutí několika svých aplikačních techniků přímo do výroby s cílem navýšení efektivity.

Na první dva měsíce (listopad, prosinec 2010) poslal Grumant s.r.o. ke strojům do naší pražské obrobny čtyři zkušené technology, kteří postupně, na každém stroji, měnili staré „pomalé“ programy za nové „rychlé“ a prováděli důkladné proškolení a zaučení obsluhy, která se zpočátku často navýšených řezných podmínek bála. Každý den nám byli plně k dispozici (pracovali normálně v montérkách) a za tu dobu předali našim dělníkům řadu praktických zkušeností (mj. byla provedena i reorganizace pracovního prostoru u každého stroje tak, aby měl každý dělník po ruce vždy vše co je třeba). Během této doby se také konaly pravidelné stručné porady vedení obou společností, kde se řešily vznikající potřeby a kde se hodnotily a uzavíraly výsledky dílčích etap radikálních změn v našem provozu.

Z dnešního pohledu vidím, že mé rozhodnutí přistoupit na návrh tohoto dodavatele změnit způsob práce i myšlení našich dělníků a využít stávajících kapacit na maximum, to vše s cílem navýšit efektivitu, se ukázalo jako naprosto správné až klíčové. Za uplynulé dva roky jsem přesvědčen, že tato společnost nejen „umí“ a rozumí své profesi, ale také, že její styl a metody práce jsou totálně jiné, pro zákazníka lepší a přínosnější, než ty, které jsou bohužel běžné u jiných dodavatelů nástrojů. Dnes máme jistotu průběžné technologické podpory, která nám zaručí nasazení vždy těch nejefektivnějších moderních nástrojů tak, jak jsou postupně vyvíjeny a uváděny na trh. Nikoho nepřekvapí, že prvotní úspěch, kterého jsme dosáhli v naší pražské obrobně, jsme ihned rozšířili i do všech ostatních našich obrobů (v Brně, Lipníku a Liberci).

Závěrem, jako důkaz významného přínosu, který se dostavil spolu s výše uvedenými změnami, uvedu pár čísel:

1. Každý měsíc dosahujeme jen v pražské obrobně úspor ve výši cca 4 Mill. Kč a to díky uvolnění strojních kapacit a navýšení produktivity. Za 2 roky, které uplynuly od naší „malé technologické revoluce“ v třískovém obrábění, je to již hezkých 96 Mill. Kč. úspor těchto nákladů!!!!
2. Kapacity, které byly zvýšením produktivity uvolněny, neleží jen tak ladem, ale přináší další obrobené kusy. Před popsáními změnami jsme v naší pražské obrobně obrobili měsíčně cca 20-50 tun odlitků. Nyní je to měsíčně 200-250 tun odlitků. Za poslední měsíc (díky dalším úspěchům a navýšení prodeje našich CNC strojů po celém světě) jsme s malým dodatečným úsilím a za přispění know-how Grumant s.r.o. dosáhli v Praze dalšího významného navýšení objemu obrábění - na 500 tun obrobených odlitků.
3. Před změnou dodavatele jsme byli nuceni jen v Praze vyplácet cca 250 000,- Kč každý měsíc za přesčasy dělníků, abychom dohnaly plán výroby. To byla další z věcí, která nám citelně prodražovala výrobu. Dnes již dva roky, od zavedení pevných norem, tyto náklady nemáme. Můžete si lehce spočítat, že toto nám za 2 roky uspořilo dalších cca 7Mill. Kč (vč. odvodů státu na mzdových nákladech).
4. Téměř neuvěřitelná věc je ale to, že dnes máme v pražské obrobně o 30% menší absolutní měsíční náklady na nákup nástrojů, nežli tomu bylo v roce 2010 i když, jak jsem uvedl výše, celkový objem obrábění se navýšil cca pětinašobně.

Každý, kdo má alespoň nějaký přehled ve strojírenství dokáže ocenit výše uvedená fakta, důsledky a pozitivní dopady spolupráce naší společnosti se společností Grumant s.r.o.. Přínos pro nás je nepopiratelný - pravidelně si na úrovni vedení obou společností vyměňujeme informace, stále plánujeme a realizujeme nové skvělé projekty, které nás vedou dále a vzhůru na cestě k novým obzorům v našem podnikání. Jsme rádi, že jsme se před dvěma lety rozhodly podpořit a využít pro nás do té doby nezvyklé a téměř revoluční metody této společnosti, protože nám to přineslo značné výhody a nové možnosti, které neváháme využít i pro další rozvoj společnosti Fermat Group a.s..

Máte-li zájem blíže poznat metody našeho úspěchů a naše technicky vyspělé a spolehlivé CNC stroje, kontaktujte nás, nebo nás navštivte na ([www.fermatmachinery.com](http://www.fermatmachinery.com))

Jiří Ferenc  
majitel