



# Koyo Bearings vnímá trendy jako příležitost ke změně

Do olomouckého závodu společnosti Koyo Bearings Česká republika s.r.o. jsme se vypravili v době, kdy vláda ohlásila zavření škol a dalších institucí. Koronavirus byl proto hlavním tématem hovoru, ale samozřejmě jsme se s ředitelem společnosti **Petrem Novákem** (viz foto) dotkli i mnoha dalších témat.



jde napříč všemi výrobci v oblasti automotive. Velký vliv má nepochybně zpomalení čínské ekonomiky, protože Čína je největší automobilový trh na světě. Zpomalovala i německá ekonomika, na kterou jsme navázáni. A zatímco jednu z významnějších rolí hrály ještě nedávno brexit nebo obchodní válka mezi USA a Čínou, nyní již všichni bezesporu víme, že pandemie koronaviru bude nejen pro naše odvětví daleko větší problém.

**Ten prozatím nechme stranou. Ale chci se zeptat, jaká opatření proti takové situaci můžete udělat?**

Především intenzivně pracujeme na tom, abychom co nejvíce diverzifikovali naše portfolio. Snažíme se jít i mimo automobilový průmysl, na kterém nechceme být závislí. Už dnes dodáváme do segmentu automotive jen 65 procent produkce a 35 procent do strojírenství, ale chceme to procento zvýšit. Automotive čekají velké změny v souvislosti s přechodem na elektromobilitu a další alternativní pohony, takže se skutečně musíme dívat i jinam.

**Přechod na elektromobilitu je pro vás spíše negativní, nebo pozitivní?**

Oboje. My v Koyu jsme pozitivně naladěni, takže tuto změnu vnímáme jako výzvu. Pozitivní je, že i v elektromobilech jsou ložiska. Je to pro nás něco nového, protože mají jiné designy, kterým se musíme přizpůsobit. Díky segmentu elektromobilů máme tedy poptávky na inovované typy ložisek. Negativní je, že počet ložisek v autě s elektromotorem je o 40 procent menší než v autě s klasickým spalovacím motorem. Přesto jsme rádi, že získáváme nominace i z tohoto sektoru, například z Jaguara nebo GM, a o dodávkách jednáme rovněž s dalšími automobilkami. Naší hlavní výhodou je, že jsme schopni uzpůsobit design ložiska podle přání zákazníka.

**Říkal jste, že 35 procent vaší produkce jde do strojírenství, do jakých odvětví přesně?**

Pro nás je důležité zemědělství, ložiska dodáváme do zemědělských strojů. Jsme silní také v tkalcovství, v těžebním průmyslu, ocelárnách, na železnici atd. Snažíme se hledat a otevírat další segmenty, ve kterých můžeme posílit naše podnikání a dále se

diverzifikovat. To je cesta, kterou se bude muset vydat i mnoho dalších podniků. Jsem v představenstvu Sdružení automobilového průmyslu, takže z této pozice velmi dobře vidím, že nás jako Českou republiku čeká složité období. Máme velmi silně rozvinutý automobilový průmysl. Nyní nechci řešit, zdali je to správně nebo ne. Každopádně, a teď mluvím z pohledu Sdružení automobilového průmyslu, nechceme, aby objem výroby v automotive s nástupem elektromobility skončil. Je potřeba, aby Česká republika nezaspala a byla proaktivní. Nemusí to být jen elektromobily, ale i autonomní automobily, vozy na vodíkový pohon atd. S vládou řešíme různá témata. Těm, které jsem zmínil, budou nyní dominovat opatření související s epidemií koronaviru, kterou nikdo nečekal. Musíme se chovat jako dobří krizoví manažeři a strategové, využít vše nepříjemné na realizaci změn a opatření, které budou mít co nejvíce pozitivní dopad. A to nejen z krátkodobého hlediska.

**Pokud se budeme bavit o průmyslu v republice jako takovém, pak nelze neslyšet hlasy, že je celý špatně nastaven, že jsme jen montovna, podniky nevyrábí nic vlastního atd. Tyto názory zaznívaly i na stránkách našeho magazínu. Jak tuto problematiku vidíte vy?**

Situace, jakou tu máme, je dána historicky tím, jak došlo k privatizaci a jaké investiční pobídky byly nabízeny. Zahraniční investoři využili tehdy příhodné situace, tomu se nelze divit. Na druhou stranu budme za to rádi, protože ti investoři sem přinesli také svoje know-how a technologie, které tu nebyly. Já si nemyslím, že jsme dnes nějaká montovna. Pokud se podíváte detailně na výrobní podniky, málokterý jen něco montuje nebo koupí materiál, něco tam přidá a s malou přidanou hodnotou to zase prodá dál. Většinou je to tak, že naše podniky přidávají daleko větší hodnotu a know-how. V Koyu si sami volíme technologie, vybíráme dodavatelské sítě a navrhujeme komplexní řešení pro naše zákazníky. Autonomie nejen našeho podniku, ale i mnoha dalších, se postupně zvedá.

**Co tedy průmyslu nejvíce chybí?**

Chybí tady větší podíl vědy, výzkumu a inovací. To bohužel není možné udělat ze dne na den, je to běh na dlouhou trať. Z pohledu výrobního sektoru inovacím dominují robotizace, automatizace

**poneco**  
PODĚBRADY

Firma Poneco byla založena v roce 1995.  
Od počátku se zabývá průmyslovou automatizací.



Realizuje projekty v oblasti přeavinařského, strojírenského a sklářského průmyslu, manipulační techniky a lisovacích strojů. Rozsahem jednotlivých projektů se pohybuje od minimální automatizace několika vstupně-výstupních signálů až po řízení velkých výrobních linek, jednoúčelové i opakované série.

- vytváření projektů
- návrhy řízení
- dodávky řídicích systémů
- aplikační programové vybavení
- dodávky a konfigurace pohonů
- konstrukce a výroba jednoúčelových strojů
- výroba rozvaděčů
- revize elektro

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

a umělá inteligence. Dovolím si říct, že v těchto oblastech jsou české firmy velmi daleko. Zatím ale málo zahraničních firem má dostatečné pravomoce na to, aby sem umístily výzkum a vývoj. Pozitivních příkladů ale přibývá. České podniky mají stále větší jméno, lepší autonomii a zahraniční vlastníci si uvědomují, že jsou zde znalosti i kapacity, a podporují náš výzkum a vývoj. Jsem přesvědčený, že naše přítomnost ve vývoji a výzkumu bude časem vyšší a vyšší. ▶





► Rád bych zde jako příklad zmínil výzkumné centrum Koyo, které funguje vedle VUT v Brně. Brno jsme vybrali proto, že v Olomouci není technická univerzita. Paralelně jednáme s Univerzitou Palackého v Olomouci, aby otevřela kombinované obory společně s Vysokou školou báňskou – Technickou univerzitou v Ostravě. Naší vizí je, že by se v Olomouci realizovala teoretická a v Ostravě praktická část oboru. Jednalo by se o studijní programy jako ICT, robotika, průmyslový design a další. Tato aktivita by mohla pomoci nejen naší firmě, ale také regionu a technickému vzdělávání u nás.

Záleží nám na tom, aby Koyo do olomouckého regionu investovalo a přinášelo vlastní unikátní know-how. Zaměstnáváme místní lidi z Olomoucka, kteří zde vidí svou budoucnost. Jsou to technici vzdělání pracovníci, kteří mají příležitost aplikovat v praxi své dovednosti. V mnoha společnostech lidé nemají možnost realizovat nějaké změny, ať už z nedostatku zdrojů, nebo prostě proto, že to management nepodporuje. My jsme v tom naopak velmi otevření a naši zaměstnanci to vědí. Naše firma dlouhodobě investuje do lidí i do nových moderních technologií a inovací. Jsem přesvědčený, že naše přítomnost bude v této oblasti časem vyšší a významnější.

#### Takže míra vaší autonomie vůči japonské centrále je vysoká?

Určitě ano. Máme štěstí na autonomii a důvěru majitele. Máme vlastní rozpočet na investice, takže o mnoha věcech si tu můžeme rozhodovat sami. Opravdu velké investice se schvalují centrálou v Japonsku, ale to je pochopitelné. Máme vlastní oddělení konstrukční technologie, které má na starosti přípravu technologií. Zaměřujeme se na investice, které nás posunou dál z hlediska konkurenceschopnosti.

#### Jaké investice to jsou?

Investice rozdělujeme do tří kapitol. První je samozřejmě obměna strojového parku na modernější stroje. Druhou oblastí, kam investujeme, je automatizace a robotizace, kde je podle mě budoucnost průmyslu. V rámci této kapitoly propojujeme naše jednotlivé stroje tak, aby operátor mohl obsluhovat více strojů současně. Není to o tom, že by měl operátor víc práce, ale naopak mu práci ulehčujeme, aby mohl do výrobního procesu zasahovat jen v případě výskytu abnormalit. Jinak vše funguje samo, stroje se samy regulují a měří. Do systému kontroly zavádíme analýzu kamerového obrazu pomocí umělé inteligence. Ložisko je nasvíceno a nasnímáno z různých úhlů. Následně podle databáze stroj dokáže sám vyhodnotit, jestli je v pořádku, nebo ne. Ložisko se nachází pod emulzemi, nejedná se tedy o pohled na čistý povrch. Inteligentní strojové vidění ale dokáže přes neuronové sítě rozpoznat, jak velká může být celková odchylka. Je to krásná ukázka spolupráce člověka a moderní technologie – náš operátor učí robota rozpoznat tolerance odchylek u každého produktu a posléze se stává manažerem robota. Nyní jsme ve fázi vývoje, na projektu spolupracujeme s firmou z Ostravy, která tento systém zavádí na pilotní lince.

Do naší školicí místnosti jsme letos instalovali virtuální realitu. Cílem tohoto projektu je zkrátit dobu zaškolení pro nové zaměstnance. Dnes máme pilotně vybrané jedno pracoviště v soustružně, kde zaměstnanec používá 3D brýle nebo dotykovou obrazovku a v tomto rozhraní se učí pracovat v situacích simulujících reálný provoz. Pracovník si může všechny úkony vyzkoušet bez toho, aby musel vstupovat do provozu. Školení probíhá ve virtuální realitě, kde chyba neznamena přerušování výroby.



Foto: Koyo Bearings Česká republika s.r.o.



Foto: Koyo Bearings Česká republika s.r.o.

Třetí oblastí, kam míří naše investice, je životní prostředí. Rostou nám ceny elektrické energie. Snažíme se snížit naši závislost na elektřině a chceme být soběstační. Zjednodušeně řečeno, chceme si vyrábět naši vlastní elektřinu a snižujeme spotřebu u stávajících technologií. Investujeme do nové kogenerační jednotky, výměňkové stanice, máme novou kompresorovnu, instalujeme LED osvětlení atd. Vyměnili jsme také klimatizace za adiabatické chlazení. Zajímáme se ve velké míře o fotovoltaiku, na střechu závodu plánujeme instalovat solární panely. Bude to probíhat ve třech fázích, v té třetí chceme pokrýt střechu našeho parkoviště. Pokud půjde všechno podle plánu, měli bychom mít vše v provozu do konce letošního fiskálního roku.

**To jsou velmi hezké plány, ale právě teď se celý svět začíná dostávat do krize způsobené koronavirem. Jen upřesním, že se nacházíme ve chvíli, kdy náhoda v České republice teprve začíná, právě byly zavřeny školy a další instituce. V době, kdy článek vyjde, už bude možná situace úplně jiná. Přesto zkuste říct, jak celou situaci s koronavirem vidíte v tuto chvíli?**

Koronavirus je nyní jednoznačně největší problém, před kterým stojíme. Všechny ostatní, které jsem zmiňoval na začátku rozhovoru, nepovažuji za tak vážné. Epidemie koronaviru ohrožuje nejen lidské zdraví. Její dopady na ekonomiku a společnost si nyní nedokážeme představit. Stále častěji se skloňují pojmy jako recese nebo ekonomická deprese. Automobilky snižují objednávky. Jenom v Číně prodal Jaguar Land Rover letos v únoru o 85 procent méně vozů než loňský únor. Mezitím epidemie zasáhla další kontinenty a ztráty se budou počítat dlouhou dobu.

Z minulých let víme, že když přichází krize, zákazníci snižují objednávky velmi rychle a nečekaně. Z tohoto důvodu bedlivě hlídáme objednávkové knihy a sledujeme, zda nedochází k poklesu. Máme denní schůzky krizového managementu našeho závodu a s korporací denně řešíme status u našich zákazníků a výhled objemů do dalších měsíců. K dnešnímu dni tam sice žádný pokles nevidím, ale víme, že Fiat zavřel závody v Itálii, Renault také, Jaguar nemá prodeje, tak je to jen otázka času, než se to projeví i u nás.

**Ať nekončíme tak negativně, zkuste nám přiblížit Japonsko. Velmi často tam jezdíte, takže je určitě dobře znáte.**

Ano, máte pravdu. Ještě donedávna jsem do Japonska létal jednou za měsíc. Je to nádherná a skvělá země s překrásnou přírodou a zajímavými kontrasty – specifickou historií a kulturou a zároveň s moderními městy, jejichž technická vyspělost je fascinující. Mají vynikající jídlo, navíc je zdravé. Česká kuchyně by zde asi neuspěla, Japonci jí zdravě a střídavě. Našel jsem zde velmi mnoho pozitivních věcí. Jako negativum vnímám jejich workoholismus. Celý den tráví v práci, pak si ještě večer zajdou někam s kolegy posedět a teprve pak jdou domů. Rodinný život jde u nich stranou. To, čemu my říkáme work-life balance, tam vůbec nenajdete. Také nedávají najevo žádné emoce, z pohledu Evropana jsou zdvořilí, ale chladní. Ne každý by si v takovém prostředí zvykl. Přesto všechno pro nás právě Japonci mohou být velkou inspirací, jak zvládnout porážku, jakou nyní svět zažívá kvůli epidemii koronaviru. Jejich schopnost vybudovat po druhé světové válce v tak krátké době ze zaoštalé země natolik vyspělou ekonomiku je fascinující a poučná. ■