

INFORMÁTOR

ČESKÁ SLÉVÁRENSKÁ SPOLEČNOST

Divadelní 6
P. O. Box 134
657 34 Brno

Telefon, fax: 542 214 481
Mobil: 603 342 176
E-mail: slevarenska@volny.cz
www.slevarenska.cz

Zodpovídá:
Mgr. František Urbánek
tajemník

Únor 2009

Číslo 56

SLÉVÁRNY A SVĚTOVÁ HOSPODÁŘSKÁ KRIZE

aneb oslovení pracovníků českých sléváren

Vážené kolegyně a kolegové,

chceme se s vámi v této pro české slévárny jistě nelehké době podělit o myšlenky a náměty, které mohou přispět k jejímu překonání. Současně vám chceme nabídnout možnosti využití zkušeností a znalostí našich odborníků. Jde nám všem o zachování našeho oboru a o jeho další rozvoj.

1.0 Odhad doby trvání krize

Provádět odhady doby hospodářské krize je velice ošemetné. V odborné literatuře se setkáváme s minimální dobou jednoho roku a s maximální dobou trvání tří let. Nicméně očekáváme, že během dvou až čtyř měsíců by měly být známy odhady přesnější (bude známá celková reakce vyspělých ekonomik světa a zejména odezva na tyto redakce jak u bank, hlavních průmyslových odvětví a zejména obyvatelstva).

2.0 Běžné reakce firem (a tedy i sléváren) na současný stav

Lze říci, že na krizi většinou reagujeme naprosto klasicky.

V první řadě propouštíme lidi. V druhé řadě zastavujeme nebo odsouváme projekty a investice. A ve třetí řadě vyhlašujeme kampaně na úspory. Šetříme na tiskopisech, zastavujeme služební cesty, konference. Kontrolujeme, zda se vypne včas žárovka na záchodě atd.

Konkrétní příklad z jedné slévárny: „v souvislosti s krizí probíhá ve slévárně „megarestrukturalizace“. Dochází k velkým organizačním, ale především personálním změnám. Dá se zjednodušeně říci: o kolik % klesla zakázková naplněnost, o tolik % klesl počet zaměstnanců (podtrhujeme minulý čas). Jestli to bude stačit k pokrytí fixních nákladů, ukáže nejbližší vývoj. Můžeme reagovat jinak?

3.0 Bezprostřední cíle v době začínající krize

Prvním cílem každé slévárny je jistě překonání krize a zachování výrobního subjektu.

Při stavu, kdy jeden vlastník má více společností, tak asi tento cíl již bude znít poněkud jinak. Bude spíše (z hlediska vlastníka) orientován na překonání krize s následnou orientací na budoucí prosperitu tohoto vlastníka. V tom případě mohou být jeho některé společnosti obětovány s výhledem zachování budoucího rozvoje jeho (třeba okleštěného) teritoria.

Nicméně druhým cílem je zajištění nezbytných podmínek pro další rozvoj po odeznění krize. V našem případě oboru slévárenství. Opomeneme-li, že pravděpodobně žádná společnost se ani v době krize nebude cíleně zbavovat moderní techniky a špičkových metod řízení a výpočetní techniky, pak nám zbývá jednoznačně zajistit si vrcholové odborníky a specialisty na všech úrovních slévárny.

4.0 Možná (vhodná, příznivější, ...) cesta vedoucí k překonání krize a zajištění budoucího rozvoje

Není pochyb o tom, že překonání vzniklé finanční a následně hospodářské krize z nadvýroby bude vyžadovat nemalé uskrovnění a intenzivní hledání nových až nestandardních opatření v obchodě, v organizaci výrobního procesu i technologii. Pouze úspory nezajistí překonání krize. Součástí řešení musí být vedle úspor také aktivní činnost především technických pracovníků a managementu ve prospěch zvýšení konkurenceschopnosti slévárny a zvýšení technických i technologických možností výrobního procesu, protože tato opatření přímo úměrně zvyšují schopnost slévárny získat nové zakázky. V jisté nepravděpodobné situaci snad i drastické úspory. Hledáme-li systémové řešení překonání krize, pokládáme si nejprve otázku kdo by se na těchto úsporách měl podílet?

4.1 Kdo se na těchto úsporách (uskrovnění) bude podílet

Když se pokusíme situaci zjednodušit, připadá v úvahu pět možných „zdrojů“ úspor (uskrovnění):

- 1) majitel,
- 2) management,
- 3) pracovníci,
- 4) vnitřní zdroje společnosti,
- 5) vnější zdroje společnosti.

Rozeberme si nyní těchto pět zdrojů podrobněji.

4.1.1 Podíl majitele na krytí úspor (uskrovnění) na překonání krize

První otázkou je, proč by se měl majitel podílet na těchto úsporách? Majitel krizi nevyvolal (tuto krizi konkrétně nevyvolal v České republice žádný z pojmenovaných subjektů, vznikla v USA). Odpověď vychází ze známé skutečnosti, že majitel měl jednoznačně nejvyšší prospěch z minulého pětiletého boomu. A tedy logicky musí nést i ztráty, které se zákonitě dostávají v dobách recese. A z této logiky vyplývá, že by měl nést i nejvyšší podíl těchto ztrát (poněvadž měl dříve nejvyšší prospěch). Otázkou je, jakou konkrétní výši těchto ztrát by měl nést, a zda existují nástroje, které majitele ke krytí těchto ztrát přinutí (přesvědčí, přimějí, ...).

4.1.2 Podíl managementu na krytí úspor (uskrovnění) na překonání krize

Obdobná otázka – proč by se měl management podílet na uskrovnění? Prvním důvodem je, že z minulého pětiletého boomu měl nemalý prospěch (platy, odměny, atd.). Druhý je zásadnější – sníží-li si management své platy a odměny o 10 % (20 %) v „žádném případě nezchudne“. Tyto částky hledání úspor však také zásadně neovlivní, ale dají konkrétní příklad solidarity managementu.

4.1.3 Podíl pracovníků společnosti na krytí úspor (uskrovnění) k překonání krize

Skutečností je, že podíl pracovníků na úsporách bývá v řadě případů významný a mnohdy rozhodující. V první řadě dochází často k razantnímu propouštění osazenstva. Dále pracovníci společnosti bývají postiženi v minimálním případě tím, že u nich nedochází k nárůstu platů – téměř obvyklá situace bývá jejich reálný pokles.

4.1.4 Využití vnitřních zdrojů společnosti

Vnitřními zdroji se myslí doslovně mobilizace všech interních možností dané společnosti. Předpokladem mobilizace vnitřních zdrojů by měla být v první řadě rychlá realizace úspor. A za druhé co nejnižší nákladová náročnost příslušných opatření. Tuto oblast rozdělit na dvě hlavní skupiny:

- a) snížení zjevného a skrytého plýtvání. Nesmíme se bránit nahlížet na řadu těchto drobných opatření jako na snížení (ideálně odstranění) plýtvání. Připomeňme si, že automobilka Toyota má ve své vizi zakotven tento strategický cíl. Proto tento špičkový světový výrobce automobilů byl postižen krizí až poslední v řadě. Toyota stojí na dvou pilířích „neustálé zlepšování a respekt k lidem“.
- b) druhou skupinou je cíleně zavést opatření vyššího řádu, tedy nová opatření, úpravy organizačních postupů, nové ověřené pracovní postupy atd. Jejich realizace si již vyžádá jednak jistá zkoumání a prostudování odborných sdělení. V řadě případů se bude muset přistoupit i k ověření návrhů v konkrétních podmínkách slévárny.

Lze říci, že potenciální zdroj úspor z vnitřních zdrojů bude rozhodně slévárnu od slévárny různý. Tam, kde dlouhodobě vládl rigorózní přístup k úsporám a zavádění nových postupů, bude tento zdroj nižší. Nicméně ve velké většině českých sléváren bude tento zdroj významný a mohl by být i rozhodující.

Zajímavou akci na úspory inicioval Martin Jahn ve Škodě auto. Jedná se o tak zvané „kaskádové workshopy“. Je to pětidenní série workshopů s týmem 10 – 15 lidí přímo na lince. Ta začíná v pondělí analýzou plýtvání a končí v pátek prezentací zavedených řešení a úspor. Přínosy z jednotlivých workshopů se pohybovaly mezi 4 – 6 mil Kč.

4.1.5 Využití vnějších zdrojů společnosti

Jak je známo, nepříznivý dopad na slévárny bude při zjednodušení ze dvou směrů. Prvním je snížení počtu zakázek. Ten bude patrně nejvýznamnější. Druhým je očekávané jisté snížení cen dodávaných odlitků a služeb.

Tedy vnějšími zdroji se myslí zajištění (pokud možno) maximálního počtu zakázek a tomu odpovídajících cen. Samozřejmě, že tady je velmi významný prostor pro obchodníky a management firmy. Nicméně jde reálně očekávat, že zde příslušná slévárna v maximální míře „zúročí“ svůj, v minulost vstřícný nebo obchodně negativní, přístup k zákazníkům.

Snad jako relativně vedlejší faktor bude třeba při přijímání zakázek z hlediska nabízené výše ceny přihlížet ke krycím příspěvkům. Ty by měly mít slévárny v současné době velice podrobně rozpracovány a doslovně každou zakázku, která bude v mezí oblasti z hlediska jejího přínosu jimi poměřovat. Získání dostatku zakázek, příprava na budoucí vzestup poptávky po odlitcích je vedle úspor druhým nejvýznamnějším aspektem při řešení dopadů krize.

4.2 Stanovení nákladů, které je třeba ušetřit (uskrovnit se)

Dalším krokem bude stanovení nákladové výše kterou budeme muset „šetřit“.

Při jistém zjednodušení situace budeme očekávat (viz výše), že hlavním projevem krize bude snížení poptávky po odlitcích. To bude znamenat:

- a) zvýšení měrných nákladů na výrobu odlitků v důsledku toho, že konstantní náklady (kupř. odpisy, osvětlení, režijní mzdy atd.) se budou vztahovat (rozpočítávat na menší výrobu;
- b) nerealizování zisku na sníženou výrobu.

Druhou oblastí, která bude spoluúčující pro slévárnu, je reálně očekávaný pokles cen u realizovaných zakázek.

Čili z předpokladu poklesu zakázek (její výše bude samozřejmě rozdílná u konkrétních sléváren), poklesu cen u realizovaných zakázek a očekávaných cenových změn lze stanovit celkovou částku, kterou bude nutné ušetřit, aby společnost krizové období „přežila“. V tomto kroku bude vhodné předpokládat, že příslušná slévárna bude hospodařit s takzvanou „černou nulou“. Tedy prakticky bez zisku.

4.3 Zajištění odhadnuté výše požadovaných úspor

Jako první připadá podíl majitele.

4.3.1 Krytí úspor majitelem

Na kvantifikaci přínosu majitele na krytí hledaných úspor můžeme pohlížet z více úhlů. Prvním je výše vzpomenutá – nepřetržitá prakticky pětiletá konjunktura a z ní plynoucí zisky. Nejde však

slepě předpokládat, že majitel „má tyto prostředky všechny uloženy na účtu“ a může s nimi volně disponovat. Obvykle bývají jeho prostředky již investovány nebo zjednodušeně řečeno vloženy do „výrobního procesu“. A samozřejmě nejsou v celé výši lehce likvidní.

Druhým pohledem je realizace jeho strategických záměrů daných nutností přežití vzniklé krize. Tyto snahy mohou vyvolat kupříkladu nutnost zachránit nově vybudovanou perspektivní výrobní jednotku. Tím bude z jeho pohledu nastaven zcela jiný mechanismus očekávaných úspor. Setkáváme se s tím, že majitel také zachraňuje některý (pro majitele strategický) provoz úplně v jiné zemi atd.

Musíme si také uvědomit, že majitel by měl být tím, kdo bude stanovovat, která výrobní jednotka a v jaké míře příslušné prostředky na přežití poskytne.

Budeme tedy pracovníě předpokládat, že majitel slévárny (homo sapiens – člověk rozumný) bude chtít *minimálně* hospodařit bez ztráty. Prostě v době krize by se měl majitel uspokojit minimálně s nulovým hospodářským výsledkem. Je třeba dodat, že názory v této oblasti nejsou jednotné a řada managerů je přesvědčena, že by majitel měl minimálně jistý podíl ztrát plně hradit.

4.3.2 Krytí úspor managementem

U managementu patrně bude hlavním přínosem „příklad“ daný výše uvedeným snížením platů a odměn. Nejde také vyloučit, že při realizaci protikrizových opatření se může přistoupit ke změně organizace a tím i ke snížení manažerských pozic.

4.3.3 Krytí úspor pracovníky

Je samozřejmé, že při nižší výrobě, která nastává, nebude jistě možné celou dobu předpokládaného trvání krize držet plné stavy pracovníků. Ne vždy je tak jednoznačná situace jako kupříkladu v EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s., kdy se zastavuje na válcovně celá jedna směna. Nicméně je asi samozřejmé, že v první řadě bychom se měli rozloučit především s agenturními dělníky a brigádníky.

U ostatních pracovníků bychom měli postupovat skutečně velice obezřetně. Není řešením striktně dodržet (vesměs neuvážené) naplánované procentní snížení počtu pracovníků. To bychom neměli obecně připouštět. Ale je cestou striktně docílit požadovanou absolutní úsporu v Kč.

Rázné propuštění procentem daného (mnohdy plošně stanoveného) počtu pracovníků je na první pohled velice jednoduché a efekt je rychlý. Uvedme si to na názorném případě. Počítáme-li jednoduše: kupříkladu 20 propuštěných pracovníků x 20 000 Kč/osobu (průměrná hrubá měsíční mzda) + 35 % odvody přinese zdánlivou „okamžitou“ úsporu cca 6,5 mil Kč/rok. A nic nás to „skoro“ nestálo! Nevidíme jaké osobní problémy a mnohdy i tragédie působíme těmito lidem! A samozřejmě také nedohlédíme budoucí dopady tohoto kroku pro budoucí rozvoj slévárny.

Uvědomme si, že *kvalifikovaní lidé jsou to nejcenější co máme!* Jedině ti (budou-li ovšem patřičně motivováni) nám pomohou dostat se (nebo snáze přestát) z krize. Mohou pomoci najít úspory nákladů. A rychlé úspory nákladů, které naši „důstojníci“ vymyslí a připraví, mohou tito pracovníci následně realizovat! V případě, že se bez těchto lidí najednou firma dokáže obejít, to znamená, že byli dlouhodobě nadbyteční! To také nesvědčí o racionální práci managementu.

Je tedy nutné hledat řešení jak u kvalifikovaných a perspektivních pracovníků nepřistupovat přímo k jejich propuštění.

Vhodný způsob, který se již dosti praktikuje, je omezení pracovního týdne na čtyři dny. Pátý den pracovníci dostávají jistý podíl z platu (60 – 70 %). Nebo i zastavení práce na celý týden, kdy pracovníci vybírají dovolenou nebo dostávají dokonce neplacené volno.

Vhodným přístupem z úvahy vysvítá porovnání „příjmové“ (v získaných a ztracených Kč) a „emoční“ bilance příslušného pracovníka. Nazvěme si jej pracovníě „kandidáta na propuštění“. Tento pracovník při propuštění obdrží od slévárny ze zákona příslušné tři platy. Z úřadu práce podle

jeho věku bude dostávat 6 nebo 12 měsíců příslušný podíl ze mzdy. Následně pouze nemocenské dávky. To je finanční částka, kterou náš „kandidát na propuštění“ získává (ztrácí) v bilanci příjmové. Tento pracovník bude z postupu slévárny hluboce (velice mírně řečeno) zklamaný a bude to pro něj znamenat mnohdy i duševní otřes. To je výrazné mínus v jeho bilanci emoční. Hledejme řešení nabídnout tomuto (pro nás perspektivnímu pracovníkovi) „pobyt doma“ za částečný podíl z jeho původní „celkové“ mzdy. Předpokladem je, aby tato částka byla vyšší, než ze zákona celkově získávaná z pracovního úřadu za dobu krize. Tento podíl může být i menší než 50 % původní hrubé mzdy. Závkem pro slévárnu bude, že při odeznění krize s ním opět bude počítat do plného pracovního poměru. Navíc kapacitu tohoto pracovníka lze z části využít (při jeho „vynuceném“ pobytu doma) i při hledání vnitřních úspor ve slévárně. A věrme, že v jeho „emoční“ bilanci se tento zcela „jiný“ přístup patřičně projeví.

Lze se domnívat, že řada z těchto pracovníků tuto nabídku přijme před nejistotou vyplývající z pobytu na pracovním úřadě.

K problematice propouštění pracovníků snad ještě jednu zkušenost. Známe příklad, kdy ředitel společnosti nyní řeší úkol zajištění definované úspory prostředky, které budou pro podnik a majitele nejlépe přijatelné. A jsme překvapeni, s jakými zajímavými náměty přichází pracovníci. Byli si vědomi skutečnosti, že reálně hrozí nekompromisní snižování stavů.

4.3.4 Krytí úspor vnitřními rezervami

Nejprve si uveďme, která opatření by se neměla provádět, nebo by se k ním mělo přistoupit až po skutečně důsledném zvážení.

Nemělo by se generálně přistupovat k zastavení nebo pozastavení všech připravovaných nebo již zaváděných projektů, záměrů a investic. Je známo, že jsou záměry nebo opatření, které poměrně rychle aktivují nákladové úspory. A ty by se měly v této situaci využít.

Je také známo, že přemrštěná šetření (doslovně za každou cenu) a jejich mnohdy nesmyslné kontroly mají mnohdy nákladově a psychicky na pracovníky spíše negativní dopad.

Je třeba kriticky uvést, že atmosféra vedoucí v minulých letech k „mobilizaci“ vnitřních zdrojů nebyla v našich slévárnách nijak příznivá. Před zlomovým obdobím závěru roku 2003 se začala rýsovat situace, že „nemocné“ slévárny budou nuceny opustit tržní soutěž. Podobná situace nastala dříve v Německu, kde až třetina sléváren byla z tržní soutěže vyřazena.

U nás tato situace nenastala. Naopak nebývalá a relativně dlouhá následná konjunktura (od r. 2004) nejednu slévárnu utvrdila v tom, že trnitou cestu hledání vnitřních zdrojů nemusí podstupovat.

Lze říci, že v některých našich slévárnách se v současných letech hospodaří velice (rezervovaně řečeno) velkoryse! Jinými slovy se doslovně plýtvá!

Na druhou stranu je třeba si připomenout, že slévárny, které měly nebo ještě mají dlouhodobé smlouvy (na 3 až 5 roků) na dodávky odlitků pro automobilové závody je měly (mají) podmíněny každoročním poklesem dodacích cen o 1 až 3 %. Známe dokonce případ s poklesem cen o 5 % ročně. Tedy tyto slévárny musely průběžně vnitřní zdroje hledat a braly tento přístup jako běžnou součást jejich činnosti. Vždyť slévárna, která vyrábí 5000 t odlitků ročně s průměrnými náklady 50 Kč/kg při úspoře 1 % nákladů, získává 2,5 mil Kč!

O řadě existujících vnitřních zdrojů se ve slévárnách vůbec neví a slévárny jsou přesvědčeny, že skutečně pracují nanejvýš hospodárně.

Uveďme si alespoň některé příklady těchto vnitřních zdrojů.

4.3.4.1 Snížení zjevného a skrytého plýtvání

Kupříkladu u tavicích agregátů (elektrických obloukových-EOP, indukčních-IP, kupolových pecí-KP, atd.).

- a) Položme si otázku, kdy jsme si nezávislým odborníkem nechali prověřit technický stav mechanických a elektrických částí EOP, IP nebo KP. Máme doloženo, že při pouhém seřízení mechanické části EOP došlo k významnému poklesu měrné spotřeby el. energie (o více než 50 kWh/t).
- b) Spotřeby elektrické energie u EOP za normálních podmínek by neměla významně překročit 600 kWh/t tekuté fáze. Skutečností je, že jsme šetřením zjistili slévárny s EOP s měrnou spotřebou elektrické energie přes 700, 800, 900 i 1000 a více kWh/t. O těchto skutečnostech se obvykle neví z prostého důvodu, že uvedená oblast nebyla nikdy za existence slévárny podrobena příslušnému zkoumání. Řada měrných ukazatelů, jejichž systémové hodnocení by určilo doslovně poruchový (někdy i havarijní) stav, se nikdy nehodnotila. Vůbec to není proto, že vedení a technici slévárny by byli nevzdělaní a neznali situaci. Je to proto, že se tavicí listy (kupříkladu pro pětutinovou pec) prostě automaticky pouze vyplňují! A nikoho dosud ve slévárně nenapadlo (nebo na to nebyl čas) vývoj spotřeb v měrné podobě systematicky posuzovat. Známe i příklady, kdy se tavicí listy nevedou vůbec!
- c) Stejně tak si pokládáme otázku, kdy jsme naposled kontrolovali skutečně používaný energetický režim u EOP nebo IP, jak jej reálně vedou naši taviči. Bohužel velice, velice často je to „lidová umělecká tvořivost“, tak jak se to taviči podle svého nejlepšího vědomí a svědomí naučili. Tam lze někdy očekávat úspory v jednotkách až desítkách kWh/t. To obvykle není chyba tavičů, ale nás, poněvadž jsme je to nenaučili.
- d) Položme si otázku, kdy jsme naposled u tavicího procesu jak u EOP, KP tak u IP kontrolovali tavicí předváhu – nebo chceme-li propal. Setkáváme se bohužel s údaji, které jsou zdaleka mimo standardní rozmezí předvah u těchto agregátů. A mnohdy stačí i relativně malá úprava technologie nebo vsázkových poměrů a dochází ke snížení předváhy o kilogramy nebo dokonce i desítky kilogramů na tunu. A to všechno samozřejmě má svůj přímý dopad v nákladech, který se pohybuje v Kč/t a v řadě případů i v desítkách Kč/t. Prokazatelné snížení předváhy o 1 kg/t znamená podle konkrétních podmínek nákladovou úsporu 5 – 10 Kč/t.
- e) Studie zpracovaná v OK tavení oceli na odlitky ČSS prokázala, že různé režimy oprav vyzdívek stěn a vík a mezitavbových oprav u EOP znamenají odlišné náklady o desítky a dokonce i o stovky Kč/t.
- f) K podobným závěrům vedla i dřívější sledování u výdusek IP.
- g) Známe případy, kdy ještě nyní taviči EOP „nauhličují“ lázeň drahými grafitovými elektrodami.

V oblasti přípravy formovacích směsí a formování odlitků

- a) Zpracované PROJEKTY VII – IX dokládají řadu podnětů ke snížení nákladovosti přípravy formovacích směsí.
- b) Máme doloženo u různých osádek vážením až o 50 % odlišnou spotřebu formovacích směsí při shodné formě a odlitku.
- c) Vážením je prokázána významně vyšší hmotnost vyráběného odlitku oproti hmotnosti dané smlouvou.

V oblasti čištění a tepelného zpracování odlitků

- a) Šetření prokázala významně odlišné náklady na čištění odlitků brokovým a vodním tryskačem v důsledku nejednotného zaplnění příslušných palet.
- b) Sledování doložila, že u tepelného zpracování odlitků se pouze nekontrolovaným vytížením palet dosahuje odlišných měrných nákladů.
- c) V současné době se snažíme všechnu „práci“ pokud možno nezajišťovat v kooperaci a provádět ji vlastními silami. To platí kupříkladu i pro čištění odlitků. To je obecně zcela správná zásada.

Je prokázáno, že nenáročnými testy při výběru zavařovacích elektrod lze docílit úsporu 50 Kč/t odlitků. A obdobným testem u brusných kotoučů ušetřit 30 Kč/t odlitků.

Při řešení omezení plýtvání je třeba připomenout jednu velice důležitou metodu, která řadu z těchto úspor pomůže slévárně odhalit. Je to „pohled cizích očí“. Bohužel v řadě případů jsme si na různé situace ve vlastní slévárně „zvykli tak, že je pokládáme za normální“ (standardní). Potvrzení účinnosti této metody se osvědčilo kupříkladu krátkým pobytem Ing. Jiřího Dokoupila a doc. Ing. Jaroslava Šenbergera, CSc., ve Vítkovicích. Obdobně byly získány velice dobré výsledky s prací kombinovaného týmu v podmínkách slévárny v ESB Brno, a.s. Tam během několika měsíců byla nalezena a okamžitě realizována opatření v částce, která se blížila čtvrt milionu (viz kupříkladu aplikace CO₂). Návrh opatření pro další období, který byl připraven, byl velkým překvapením.

Samozřejmě, že existuje řada dalších možností a konkrétních opatření, které byly za řadu minulých let vyzkoušeny a prakticky ověřeny v oblasti vnitřních zdrojů sléváren.

4.3.4.2 Cílené zavedení opatření vyššího řádu

Tím se myslí nová opatření, úpravy organizačních postupů, nové ověřené pracovní postupy atd. Jejich realizace si již vyžádá jednak jistá šetření, prostudování odborných sdělení apod.. V řadě případů se bude muset přistoupit i k ověření návrhů v konkrétních podmínkách.

Uvedme si opět některé příklady:

- a) Příkladem může být používání „staré“ technologie aktivního natavování (do vsázky EOP se sází vápno a železná ruda, čímž se odfosfoření taveniny přesunuje z fáze oxidace do natavování).
- b) Posouzení převedení výroby na EOP do pecí indukčních – IP (tam, kde jsou instalovány). Jak je známo tavení v IP je až o 2000 Kč/t levnější.
- c) Zavedení průběžného sledování zprvu hlavních (vybraných) veličin, které tvoří převažující nákladový podíl. Kupříkladu u tavicích agregátů jsou to spotřeby elektrické energie, předváhy, doby tavby, prostroje atd.
- d) Průběžné sledování hlavních veličin následně převést na průběžné sledování nákladů. V současné době nákladové modely v EXCELU na notebooku lze zavést během několika měsíců. Přínosy těchto nákladových sledování a následný rozborů jsou prakticky okamžité.
- e) Provedení prověrky doporučených opatření k výrobě odlitků v PROJEKTECH I-VI.
- f) Provedení prověrky doporučených opatření v textových materiálech školení mistrů, obchodníků a tavičů vydaných Svazem sléváren ČR.

Samozřejmě, že možných doporučení v této oblasti je řada a jsou pro poměry v konkrétních slévárnách různé. Je třeba, aby si slévárny samy (spíše s pomocí „cizích očí“) provedly vlastní velice kritický „audit“ hospodaření ve všech oblastech, které určují jejich nákladovost. Jedině důsledné „obnažení se“ před sebou samým může přispět ke správnému a efektivnímu hledání účinných východisek.

4.4 Aktivní řešení krize

- a) Provést hloubkovou a velmi seriózní analýzu stavu ve slévárně. Analýzu provést pro vlastní potřebu, tudíž maximálně pravdivě.
- b) V případě, že existují reálné podklady na další provozování a existují finanční zdroje, které pomohou překonat krizové období, urychleně zpracovat krizový, ekonomicky podložený scénář organizace výroby na rok 2009 – 2010.

4.4.1 Co by mělo být součástí krizového scénáře ve slévárně – shrnutí

- a) Optimalizace počtu pracovníků slévárny. Vytvořit minimální kmenový tým pracovníků, který je schopen zajistit provoz slévárny do výše zakázek a zároveň být schopen v budoucnu navyšovat

výrobu při nástupu nových pracovníků výroby. Již nyní je potřeba přemýšlet o navyšování výroby po překonání problematického období.

- b) Neposílat pracovníky pasivně domů na 60 % mzdy, ale v tomto období aktivně **využít fond pracovní doby** na vzdělávání zaměstnanců. Proto je nutné v tomto období organizovat školení, kurzy, přezkušovat znalosti. Tím připravit kmenový tým pracovníků pro postkrizové období. V období, kdy jede slévárna na plný výkon, bývá často organizačně náročné uvolňovat zaměstnance na akce spojené se zvyšováním vědomostní úrovně. **Zvyšování vědomostní úrovně zaměstnanců výrazně zvyšuje konkurenceschopnost slévárny.**
- c) Provést ekonomický rozbor nákladovosti výroby odlitků. Postkrizový trh odlitků pravděpodobně nebude respektovat nákladové ceny slévárny, ale ceny se budou odvíjet od situace na trhu. Optimalizace nákladů je hlavním, ve většině případů neinvestičním, nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti sléváren. Optimalizace musí být prováděna dlouhodobě a s potřebnou razancí. Ekonomicky a kvalitativně oprávněné návrhy na optimalizaci nákladů musí sloužit pro kmenový tým jako cesta ke snížení nákladů a ne jako prostředek pro řešení personálních záležitostí.
- d) Zajistit dostatek zakázek přebíráním technologicky náročnějších výrob. Toto s sebou přináší zvýšení technologického rizika výroby. Toto riziko musí být eliminováno zvyšováním technologické úrovně výrobního procesu. Konkurenceschopnost slévárny se musí projevit tím, že bude zamítáno méně poptávek z technologických důvodů.
- e) Aktivně spolupracovat se stávajícími zákazníky. Komunikovat, udržovat kontakt a zase komunikovat. Aktivně se zúčastnit spolupráce na snižování nákladů na výrobek u konečného odběratele. Předkládat návrhy na slévárenská opatření, která by mohla vést ke snížení nákladů konečného produktu. Tímto aktivním přístupem se vytváří poměrně pevná vazba mezi odběratelem odlitku a slévárnou.
- f) Aktivně vyhledávat nové možnosti dodávek odlitků, nové zákazníky. Čekat na to, že noví zákazníci přijdou sami, je cesta do záhuby, protože je předpoklad, že potenciální odběratelé již byli osloveni konkurencí, a tudíž potenciální zákazník nemá důvod naši slévárnu oslovit. Snižování nákladů na vyhledávání nových zákazníků a na spolupráci se stávajícími je kontraproduktivní.

Zvyšování vědomostní úrovně pracovníků, schopnost dodávat technologicky náročnější odlitky, být nákladově a cenově konkurenceschopný a aktivně spolupracovat se zákazníky je aktivní a neinvestiční cesta vedoucí k překonání krize.

5.0 Závěr

Naše slévárny se nacházejí před nelehkým obdobím. Nicméně berme to pro nás jako v pravém slova smyslu výzvu! Výzvu, která povede v překonání této krize. Slévárny, které v dobách hojnosti „zbrojily na těžké časy“, překonají toto období jistě snadněji. A pro ty slévárny, které do jisté míry „žily z podstaty“, to bude znamenat možná i trochu bolestné nasměrování jiným směrem.

Není dobré, že v řadě sléváren nepřevládá odpovídající atmosféra na úspornost, šetření a odstraňování plýtvání. U řady třeba i vyspělých sléváren se může objevit jistý „stud“ typu „my přece máme všechno v pořádku“ atd. Nepřipustíme si proto skutečnost, že bychom měli prověřovat zdánlivě triviální skutečnosti. To je silně retardační prvek.

Nastíněným postupem by neměla být nastartována kampaň, která po nějaké době „vyšumí“. *Mělo by to být nastartování normálního stavu.*

Naše organizace (Česká slévárenská společnost, Svaz sléváren ČR a OK ekonomická ČSS) jsou ochotny dle svých možností (jednání se státní zprávou, odborné konzultace, ...), pomoci těm slévárnám, které budou mít vážný zájem přistoupit na hledání východisek výše naznačenými cestami.

Ing. Ivo Žižka
prezident Svazu sléváren ČR

Ing. Jan Šlajs
předseda ČSS

doc. Ing. Václav Kafka, CSc.
předseda OK ekonomické ČSS

V Ostravě 31. 1. 2009