

Jak porazit čínskou konkurenci >

AB Max Lisovna

ovářov si dokázala získat jako strategické partnery významné světové firmy a prosadit se na náročných asijských trzích.

Základním faktorem našeho úspěchu je kromě skvělého týmu spolupracovníků a výborných obchodních partnerů především strategické řízení. Tedy to, že se iměňujeme na dlouhodobé důsledky svých rozhodnutí. Když nás někde křivane tlačí bota, nesnažíme se řešit problém za každou cenu co nejrychleji nejlevněji, ale vždy tak, aby řešení dávalo smysl z hlediska celkové koncepce firmy, říká šéf AB Max Lisovny Kovářov Miroslav Kubiček.

Nenechat se zahltit operativou denně si vyhradit určitý čas na strategické řízení, to znamená věnovat strategickým partnerům, zabývat se tím, kam firmu vést a podobně, je podle šéfa firmy sídlící na Přerovsku pro podnikání pro úspěch nezbytné.

Není to z jeho úst pouhá fráze. Řídil tím už v roce 2004, když kývl na záchranu krachující podnik s více než 30letou tradicí. V prvních fázích logicky snažil zredukovat náklady podobně, tedy zvládnout krizový management. A když se to podařilo, soustředil se pak prakticky už jen na dvě věci: finanční řízení firmy, které pod kontrolou ponechal dodnes, právě strategické řízení. To znamená, že přemýšlel o koncepci, kam by měl firmu dovést a o tom, jaké kroky mohou ke zvolenému cíli vést. Tak, když se to, co udělá dnes, rozhodnuto půl roku či za rok. Zabýval se tedy hradně dlouhodobou strategií toho, jak je pro podnik dobré.

Douhra šťastných náhod >

Nes je jasné, že se firma vydala správným směrem, Miroslav Kubiček přesto své kroky do určité míry relativizuje, když říká, že úspěch je vždy otázkou souhry šťastných náhod. „Byť uděláte dobrá rozhodnutí, trvá hodně dlouho, než se ujistíte, že jste skutečně udělali dobře. A k úspěchu potřebujete také řadu náhodných událostí, být ve správný okamžik na správném místě a tak dále.“ Jako příklad udává situaci z nedávné doby, kdy



Foto Jaroslav Široký ZK

Jasný plán. Ředitel moravské společnosti Miroslav Kubiček vidí za úspěchem své firmy důraz na strategické řízení a orientaci na zákazníky z řad velkých společností

se jeho firma „jenom“ snažila vyřešit určitý problém, ovšem pomohlo jí to v získání dalších zakázek. Kovářovská společnost totiž kromě jiného dodává své zboží pobočkám firmě Siemens na všech kontinentech vyjma Austrálie. A když musela na přelomu loňského a letošního roku řešit velký problém, kdy její dodavatel nebyl schopen dodat

mosazné díly určené právě Siemensu, požádal Miroslav Kubiček německého giganta o sestavení materiálového týmu, aby se podařilo najít adekvátní náhradu. Představitelé Siemensu nakonec Kubičkovi oznámili, že je „dostal“ tým, jak otevřeně a hlavně včas k řešení problému přistoupil. Díky tomu se AB Max Lisovna ocitla na listině prefe-

rovaných dodavatelů německé firmy a v důsledku toho získala další zakázky, například od argentinského Siemensu.

Náskok díky technice >

Úspěch kovářovské lisovny podpirá ještě jeden pilíř: technologie. Kubiček na začátku své mise zjistil, že se do firmy za posledních 30 let prakticky neinvestovalo. A vsadil na to, že se konkurence finančně vyčerpala nákupem technologií před několika lety a že AB Max získá právě teď pořízením nejmodernější techniky náskok. Podařilo se. Podle slov Miroslava Kubička například ve výrobě DVD obalů dnes firma poráží čínskou konkurenci efektivitou a rychlostí dodávek, právě díky moderní, plně automatizované technologii, která se dá označit za unikátní, protože si ji firma sama sestavila.

Do zahraničí AB Max Lisovna vyvážá zhruba 70 procent své produkce (pokud bychom počítali Siemens ČR, bylo by to 90 procent). Její výrobky lze najít na trzích v celé Evropě a USA, a také například v Mexiku, Kolumbii, Argentíně, ale hlavně v již zmíněné Číně, Indii a Japonsku.

Není mnoho ryze českých firem, kterým se toto daří. Tím se opět vracíme na začátek. Jedním ze strategických rozhodnutí při pokusu o oživení firmy totiž bylo zaměřit se na získání velkých strategických partnerů, kteří by podnik posouvali dál. Tedy nabízení zajímavé projekty, příležitosti na dalších trzích.

„Před pěti lety jsem přesvědčoval společníky, spolupracovníky a potom i banky i zákazníky o své vizi orientovat se a prosadit se u velkých firem, které nás potom potáhnou dál díky svým projektům. Vysvětloval jsem jim, že je podle mne výhodnější sáhnout na začátku po ztrátových a komplikovaných projektech u velké společnosti než se soustředit na sice ziskové, ale drobnější zakázky od malých firem. Dneska to všechno vypadá samozřejmě, ale tehdy to byla asi nejdůležitější věc, která této firmě pomohla. A také následná absolutní důslednost a naprostá oddanost tomuto plánu,“ uzavírá Kubiček.

< Martin Zika

> AB Max Lisovna Kovářov

Společnost vznikla na přelomu šedesátých a sedmdesátých let minulého století jako odštěpný závod Výrobního družstva Ostrava, který měl pomoci technologie lisování termosetů vyrábět spotřební zboží, popelníky či reklamní předměty pro západoevropské trhy. Mimo jiné se v Kovářově vyráběla populární „céčka“. V roce 1994 firmu od Výrobního družstva Ostrava odkoupila skupina investorů, ale nedařilo se jí. V roce 2004 do ní vstoupil Miroslav Kubiček, který se stal nejprve výkonným ředitelem a později společníkem s 25procentním podílem. AB Max Lisovna se zabývá vstříkováním plastů na nejmodernějších, plně elektrických high-speed strojích a přímým lisováním takzvaných reaktoplastů a termosetů. Je producentem DVD obalů pro filmový a počítačový průmysl a komponentů pro elektrotechnický průmysl a také producentem technických výlisků. Mezi její zákazníky patří firmy Siemens, Sony, Microsoft či dánské Scania. Lisovna zaměstnává zhruba 70 lidí, její obrát se pohybuje okolo 80 milionů korun.

