



**Ředitelé nových divízií se shodují: změny byly nutné, výsledky přijdou** 2

**Vývoj nových ventilátorů finančně podpoří Technologická agentura České republiky** 2



**Miloslav Šváb o svém odchodu z funkce říká: Snadné to nebylo, ale rozumné ano** 3

**Ventilátory pro aerodynamický tunel automobilky Ford jsou prestižní zakázkou ZVVZ MACHINERY** 4

## Rok 2014 byl složitý, ale nakonec dobrý. Ambiciózní je i ten 2015

Přestože konečná účetní závěrka holdingové společnosti ZVVZ GROUP za rok 2014 ještě není známa, jedno je jisté: Uplynulý rok byl velmi složitý, ale nakonec dopadl celkem dobře, i když v některých ukazatelích se naplánované podnikatelské cíle zcela splnit nepodařilo.

■ Milevsko

Zatímco dosažené tržby se budou pohybovat kolem 2 miliard korun, podnikatelský plán stanovil cíl 2,170 miliardy Kč, hospodářský výsledek se očekává na úrovni cca 55-60 milionů korun. Cílem bylo 71 milionů. Pro srovnání: rok 2013 holding ukončil s konsolidovanými tržbami 1,962 miliardy korun a hrubým ziskem přes 80 milionů Kč.

„Za dané situace jsme asi dosáhli maxima. Řada věcí, které rok ovlivnily, jako třeba personální a z nich plynoucí další problémy společnosti ZVVZ MACHINERY, se při tvorbě plánu v závěru roku 2013 nedala předpokládat. Stejně jako eskalace konfliktu na vý-

chodě Ukrajiny, který přerostl v ozbrojený boj, kde společnost ZVVZ-Enven Engineering přišla loni v průmyslovém Donbasu už o uzavřené zakázky za stamiliony korun,“ říká generální ředitel holdingu Miloslav Mácha.

To samozřejmě výrobu i obchod poznamenalo. Například loňské tržby společnosti ZVVZ MACHINERY kolem 810 milionů korun zůstaly zhruba o sto milionů za očekáváním, a její zisk se bude pohybovat kolem 10 milionů korun. Tržby inženýringové společnosti ZVVZ-Enven Engineering se budou pohybovat na úrovni 1,3 miliardy korun. Celkové tržby ovlivnilo také oddalované opožděné předání dvou elektráren v severních Čechách. Na nich pro-

to nebylo možné už dokončené práce fakturovat.

Na druhou stranu se ale podařilo snížit a stabilizovat úvěrové zatížení a zbavit se řady pohledávek. V případě dodávek desítek ventilátorů do pražského tunelového komplexu Blanka odběratelé uznali prokazatelně vícepráce, což ekonomice ZVVZ MACHINERY pomohlo. Potěšilo, že při předávacích zkouškách nevznikly žádné zásadní problémy. Během podzimu se novému vedení rovněž podařilo ekonomicky i realizačně vyřešit některé problémové zakázky.

„Společnost ZVVZ MACHINERY prošla ve druhém pololetí zásadní organizační a personální změnou, která se z části projevuje už v letošním roce, ale hlavně pak v letech dalších. Jde o vykročení novým směrem a nové výzvy,“ říká Miloslav Mácha, který od srpna tuto výrobní firmu také dočasně řídí.

(Pokračování na straně 4)

## Tomáš Dunovský v čele společnosti ZVVZ-Enven Engineering



Novým generálním ředitelem ZVVZ-Enven Engineering se stal od ledna Ing. Tomáš Dunovský, MBA (43 let), který byl současně zvolen za člena jeho představenstva a člena představenstva ZVVZ GROUP. Do firmy přišel z pozice generálního ředitele Energetických opravů Pruněv. Na snímku vlevo při uvedení do funkce. V ní nahradil Ing. Miloslava Švába (64), který nyní plánovitě zůstal jen na pozici předsedy představenstva ZVVZ-Enven Engineering a místopředsedy představenstva ZVVZ GROUP.

„Mým hlavním cílem je technický rozvoj produktového portfolia a rozšíření obchodních aktivit v zahraničí, aby se společnost dále rozvíjela a zároveň byla schopna eliminovat všechny negativní vlivy, které dnes významně ovlivňují české a světové hospodářství,“ uvedl Tomáš Dunovský. Ten je absolventem CZU Praha a City University of Seattle a v minulosti pracoval ve firmách zaměřených na energetiku a těžké strojírenství.

(Rozhovor s Miloslavem Švábem na straně 3)

## Výrobní porada pojmenovala hlavní cíle - efektivita, rychlost, kvalita

Prezidentský stupínek, na němž hlava státu spolu s hejtnem Jihočeského kraje loni v únoru stála při setkání se zaměstnanci v hale těžké obrobny, posloužil i nyní v lednu při výrobní poradě ZVVZ MACHINERY. Právě z něho jeho představitelé informovali spolupracovníky o aktuálním dění a vývoji firmy.

■ Milevsko

Místopředseda představenstva Libor Španvít v úvodu připomněl, že před společností je letos utřít 870 milionů korun. „Už nyní je z nich podepsáno asi padesát procent,“ řekl a jednotlivé projekty pak přiblížil. Upozornil přitom, že ale ne všechna střediska mají nyní optimální náplň. To se týká hlavně výrobních úseků, což ilustroval na počtu naplněných normohodin. Nyní bude záležet hlavně na rychlosti dokončování uzavírání rozjednaných zakázek, jejich předání do technického úseku a zpracování, aby se dostaly do výroby. Jde o desítky tisíc normo-

hodin. „To se týká i dodávky ventilátorů pro aerodynamický tunel automobilky Ford, elektroodlučovačů pro elektrárnu Nováky nebo kouřovody pro SAS Třinec,“ dodal. Ocenil, že se spolu se zlepšováním zakázkové náplně zkracuje současně i doba mezi podpisem smlouvy a expedicí. Všechno je třeba dělat v rychlejším tempu. Na to pamatuje i nový motivační systém, který vede obchodníky i pracovníky technického úseku k tomu, aby byly normohodiny co nejdříve na dílně.

„Udělal jsem řadu analýz, abychom podpořili prodejnost radiálních ventilátorů, dosahovali lepších cen



Zaměstnanci ZVVZ MACHINERY na výrobní poradě, která se konala v hale těžké obrobny.

a obecně posílili konkurenceschopnost na trhu. Řada kroků vede i do zahraničí, a proto věřím, že budeme úspěšní. Jsme ve finále s několika projekty. Ucházíme se o dodávky do Číny, Turecka, Polska, kde se třeba finalizují tendry pro řadu elektráren. Úspěšný

obchod je základem, na který pak musí navázat kvalitní výroba. Stále víc odběratelů trvá na nulové toleranci kvality a my se tomu musíme přizpůsobit. Jiná alternativa neexistuje,“ uzavřel své vystoupení Libor Španvít.

Předseda představenstva Mi-

loslav Mácha, který loni v létě převzal na čas také přímé řízení ZVVZ MACHINERY, ještě krátce připomněl loňský rok, v jehož průběhu došlo k odchodu některých vrcholových manažerů a poté i k radikálním organizačním změnám. „Zažili jsme řadu kritických

situací, ale zvládli jsme je. Teď je třeba jít dál a podobných chyb se vyvarovat. Každého zajímá odměna za práci, ale málokdo si už uvědomí, že miliony korun, které nás stály náklady za nekvalitní práci, mohly zůstat ve firmě.

(Pokračování na straně 3)



Miloslav Skalický, Miloslav Mácha a Libor Španvít.

## Vývoj ventilátorů podpoří Technologická agentura

Až v závěru roku 2017 skončí výzkumný projekt nazvaný Moderní ventilátory pro energetická a ekologická zařízení, bude akciová společnost ZVVZ MACHINERY disponovat novou generací ventilátorů s progresivními parametry, které posílí její postavení na trhu v energetickém odvětví. Bude je moci hned ukázat a nabízet, neboť součástí projektu je realizace devíti funkčních vzorků a předložení tří užitečných vzorů.

■ Milevsko

Náročný projekt, zahájený vloni v červenci a trvající 42 měsíců, financuje z 65 procent státní Technologická agentura České republiky v rámci vládního programu zaměřeného na podporu aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje ALFA.

Právě v něm ZVVZ MACHINERY uspělo s projektem Moderní ventilátory pro energetická a ekologická zařízení. O jeho kvalitě svědčí, že v podprogramu Energetické zdroje a ochrana a tvorba životního prostředí obsadil 16. až 18. místo ze 133 podpořených projektů. Právě ZVVZ MACHINERY se stal hlavním příjemcem podpory. Na výzkumu se rovněž podílí společnosti AHT Energetika a Výzkumný a zkušební letecký ústav.

„Ventilátory, které projekt řeší, patří mezi nejdůležitější energetických provozů a provozující firmy na ně oprávněně kladou stále vyšší požadavky.

Mezi ty nejčastější patří zejména zvyšování objemových průtoků a účinnosti při zachování nízké hlučnosti strojů. Tu vymezují hygienické předpisy. Současně firmy chtějí garantovat provozuschopnost přesahující mnohdy 98 procent plánovaného ročního provozu,“ popisuje výchozí stav Josef Kuta, vedoucí vývoje ventilátorů Divize Ventilátory.

Řešení přinese právě aplikovaný a experimentální výzkum orientovaný na inovace a modernizace ventilátorů s vysokými užitečnými parametry. U radiálních ventilátorů se inovace týkají zejména dosažení velkých objemových průtoků, u osových přetlakových ventilátorů problematikou nenávrhových stavů a u ventilátorů chladících jednotek pak vazby aero-akustických parametrů.

„Použijeme nejnovější poznatky z oborů, ať už jde o teoretické a experimentální, zabývající se vnitřní aerodynamikou lopatkových strojů, akustikou, pružností a pevností a dynamikou



Model ventilátoru RSN

strojů. Získané poznatky z jednotlivých etap či inovací zvolených typů ventilátorů jsou v mnoha případech přenositelné na zbývající typy ventilátorů z portfolia naší firmy,“ říká Josef Kuta.

Ve spolupráci s AHT Energetika se bude převážně řešit problematika vnitřní aerodynamiky a s VZLÚ Praha zase pevnostní výpočty a aero-akustický návrh rotoru. Platí přitom, že při inovacích je třeba úzká spoluprá-

ce specialistů v oboru aerodynamiky, akustiky, konstrukce a technologie.

Týmy při práci využijí i výsledky získané CFD simulací proudů ze softwarů OpenFOAM a NUMECA.

Pro řešení pevnostních výpočtů pak platformu ANSYS a NASTRAN.

V oblasti akustických měření bude optimalizován a automatizován postup měření hladiny akustického výkonu s využitím

analýzátoru Brüel & Kjaer, která bude pro tyto potřeby upgradována a doplněna o potřebné příslušenství.

„Získat státní podporu Technologické agentury se obecně pokládá za známku kvality. Zájem je vždy vyšší než finanční možnosti a tomu odpovídá i náročné hodnocení a výběr projektů,“ říká profesor Jan Váchal, prorektor Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

### Od ledna v ZVVZ GROUP platí nový motivační systém

Od ledna 2015 došlo k zásadní změně motivačního systému společnosti ZVVZ GROUP. Nastavení motivačního systému se vymyká současnému nastavení vyplácení výkonnostního ohodnocení a systému fondu odměn, který se dosud uplatňoval. Kritéria a ukazatele nového motivačního systému jsou nastaveny a přidělovány na organizační celky a jednoznačně se orientují na výkon společnosti, především plnění hospodářského výsledku, zajištění dostatku zakázkové náplně a na produktivitu práce.

Stanovení výše výkonnostního ohodnocení bude probíhat na základě vyhodnocení plnění konkrétních kritérií určených pro každý hodnocený útvar a to měsíčně - kumulovaně a ročně. Rozdělení motivační složky mzdy na jednotlivé zaměstnance bude plně v kompetenci vedoucího zaměstnance. Cílem změny motivačního systému ZVVZ GROUP je vyšší zainteresovanost zaměstnanců na výkonu firmy a zvýšení zodpovědnosti vedoucích pracovníků na motivaci svých spolupracovníků.

## Ředitelé nových divizí se shodují: změny byly nutné, výsledky přijdou

Akciová společnost ZVVZ MACHINERY má od září 2014 nové organizační uspořádání, v jehož rámci vznikly i tři nové divize. Zároveň došlo k řadě vnitřních přesunů úseků a zaměstnanců, aby divize měly vlastní technické a obchodní zázemí a klientům poskytovaly kompletní servis. Jejich ředitelů, Petry Šilhanové z Divize Přepravníky, Megtec a Klimatizace, Pavla Žižky z Divize Zakázková výroba a Karla Horského z Divize Ventilátory, jsme se proto zeptali:

**?** *Jak jste organizační změny zvládli? Proběhly podle vašich představ?*

**Petra Šilhanová** - Jednoznačnou odpověď neočekávejte. Pokud jsem měla nějaké představy, tak o prostředcích, o důvěře k ostatním, o totálním nasazení, o užívání operativního řízení a o zdravém úsudku. Rozhodně jsme ještě vše nezvládli, ale věřím nám.

**Pavel Žižka** - Sloučení obchodní a technické složky do jednoho útvaru se zvládlo celkem dobře. Plánujeme dopředu své technické kapacity podle výhledu obchodních příležitostí a případně je rozšiřujeme o interní i externí zdroje. Současné zakázkové portfolio máme víc diversifikované a také zakázky pro ZVVZ-Enven Engineering vyžadují daleko víc konstrukční práce než dříve.

**Karel Horský** - Organizační změny chápou jako průběžný a dlouhodobý proces. Došlo k sestavení týmů a nastavení pravidel v jednotlivých segmentech divize. Pracujeme. Hlavním cílem je schmat zis-

kové zakázky a dostatek práce pro dílny. V případě, že budeme úspěšní, můžeme říci, že jsme proces zvládli.

**?** *Opatření mají posílit výkonnost a efektivnost firmy nejen ve výrobě, ale i při přípravě a realizaci nosných projektů. Už se to projevuje nebo jsou uplynulé čtyři měsíce zatím příliš krátkou dobou?*

**Petra Šilhanová** - Naše divize je lehce odlišná od ostatních vzhledem k relativní samostatnosti jednotlivých vnitřních provozů, zároveň však jejich vlastní ucelenosti. Někde je možné využít synergie, jinde by se jakákoli paralela marně hledala. S trochou nadsázky říkám, že už víme CO, z valné části i JAK, tak pojďme na TO.

**Pavel Žižka** - Pro potřebnou efektivitu se musí dotáhnout divizní uspořádání, tedy do divize začlenit i výrobní složku. V našem případě halu H10, která je pro naše potřeby uspořádána. Nyní se zakázky kouskují a nechávají se vyrábět i na střediscích, kde s nimi nemají takové zkušenosti, což má své „mou-

chy“. Věřím, že k tomu dojde brzy. Jasně se ukazuje, že je-li vše pod „jednou střechou“ a přímo řízené, jde to mnohem lépe. Pracujeme na nosných projektech spolu s dalšími útvary a řešíme běžné provozní věci. Třeba dodávky materiálů by mohly být flexibilnější.

**Karel Horský** - Pro naši divizi jsou čtyři měsíce příliš krátkou dobou. Velké investiční záměry se domlouvají dlouho dopředu, tendry trvají i několik let. Poslední dva roky nás živily hlavně velké zakázky pro elektrárnu Prunčřov II a tunel Blanka, které se nabízejí už v roce 2009. Český trh příležitostí již mnoho neskýtá. Soustředíme se proto na zahraničí, zejména Polsko, Balkán a Rusko. Přeskupujeme síly v obchodě, technický vývoj pracuje na nových koncepcích produktů.

**?** *Co vaši divizi letos čeká?*

**Petra Šilhanová** - Věřím v úspěšný rok.

**Pavel Žižka** - Nyní se dokončují zakázky pro Chemoprojekt



Petra Šilhanová



Pavel Žižka



Karel Horský

a ZVVZ-Enven Engineering. Se zájmem očekáváme rekonstrukci elektroodlučovačů elektrárny Nováky. Pracujeme pro dlouhodobé zákazníky a prodáváme spolupráci s dalšími a hledáme nové. Cílem je získat větší projekt za 40 až 50 milionů Kč. Chceme mít měsíčně zásobníky práce za 25 až 30 milionů korun, což se zatím úplně nedaří. Ale řada jich je ještě v předvýrobních složkách, některé posunul sám klient. Nyní vidíme už na zakázky za 170 milionů Kč, což je přes polovinu plánovaných tržeb. To je pozitivní zpráva.

**Karel Horský** - Zásadním stavebním kamenem roku je zpracování zakázky aerodynamického tunelu pro Ford, což je projekt za 51 milionů Kč. Tě-

š mě, že jsme v tendru porazili takové velikány jako je Howden, TLT, ale i bývalé kolegy z milevské CTT. Důvěru zákazníka nesmíme zklamat. Druhým, stejně důležitým a urgentním úkolem, je získat zakázky pro okamžitou realizaci tak, aby se naplnil v tuto chvíli prázdný zásobník práce na dílnách.

**?** *Co o úspěchu rozhodne?*

**Petra Šilhanová** - Snad kdo... V tom případě jen my sami, všichni. Věřím, že každý zná svou roli. Věřím v dobré týmové spolupráce - s korektním přístupem, nepředstíranou důvěrou, ochotou něco obětovat a vírou v to, co dělají. Takové, kterým na firmě skutečně záleží.

**Pavel Žižka** - Důležité bude udržet přízeň zákazníků a rozšiřovat služby. Nelze si myslet, že u nás budou napořád, a proto někde polevíme. To plodí chyby a problémy. Nedbalost nelze tolerovat. O zákazníka lze přijít rychle, nahradit ho trvá dlouho. Na to musí každý myslet, když přistupuje k práci. Je třeba také víc přemýšlet a postupně nahradit rutinní výrobu potrubí a skříň produkci s vyšší přidanou hodnotou a technicky náročnější.

**Karel Horský** - Síla kolektivu. Táhnu konečně za jeden provaz. Netvoříme si alibi jako dosud, ale podporujeme se. Jsme přece jedna fabrika. Neberme svůj post jako výsadu, ale jako službu.

Miloslav Šváb, předseda představenstva ZVVZ-Enven Engineering o svém odchodu z pozice generálního ředitele říká:

## Snadné to nebylo, ale rozumné ano. Mám už věk a firma se musí do budoucna neustále rozvíjet

Posledních několik let, od ledna 2007 do ledna 2015, byl Miloslav Šváb generálním ředitelem a předsedou představenstva akciové společnosti ZVVZ-Enven Engineering. Ta tehdy vznikla poté, co ZVVZ ovládlo jeho společnost Enven. Nyní už je jen předsedou představenstva.

### ■ Jak ve vás rozhodnutí odejít z pozice generálního ředitele dlouho zrálo?

Přemýšlel jsem o tom dobré dva roky. Mám už penzijní věk a cítím na sobě určitý stupeň vyhoření. V životě jsem podřídil všechno práci, ten osobní šel často stranou, a to se na člověku podepíše.

### ■ Bylo to těžké rozhodnutí?

Snadné nebylo, ale rozumné ano. Rozvoj každé firmy je postavený na odstraňování slabých míst a problémů. Tomu jsem vždy věnoval hodně času. Což stojí mnoho úsilí a energie. A toho všeho v jistém věku ubývá. Inženýring stojí především na úspěšném obchodu, podmínky se v této oblasti razantně mění a zde je potřeba, aby nastoupily čerstvé síly.

### ■ Jak vám to změnil život?

K tomu dojde postupně, protože jsem ještě přijal roli pracovního předsedy představenstva. Další rozvoj firmy je postaven na zahraničním obchodě, tedy i našich dceřiných společnostech, a tomu se budu spolu se strategickými otázkami věnovat. Každodenní operativní řízení firmy je už na mém nástupci.

### ■ Jak máte nastavené vztahy?

Řídí si kompletně operativu a chod firmy. Zatím jsem i něco jako konzultant, ale to potrvá tak měsíc než bude můj nástupce plně, takřka jic, v obraze. Pokud jde o představenstvo, to řeší měsíční reporting a další strategický rozvoj. V rozdělení kompetencí by neměl být žádný problém. Mou zásadou vždy bylo a je, že člověk se musí stále dívat dopředu, říkat si, co je špatné a hledat směr. To jsme

dělali a měli dobré výsledky. Pro každý další rok to ale v inženýringu nic negarantuje. Ten vždy začíná znova. Skončí akce a musí se hledat nová. Pravda, využíváte zkušenosti a získaných referencí, ale to zakázku automaticky nepřinese. Znovu se musí hledat cesty k zákazníkovi, lepší technická řešení a obchodní strategie, nelze se zastavit. A to je těžká práce, která už spadá do kompetence mého nástupce.

### ■ Dceřiné společnosti má firma v Rusku, na Ukrajině, v Kazachstánu. Zvláště první dvě země ale nezažívají příznivé ekonomické časy. Co zamýšlíte?

Se zahraniční expanzí spojujeme rozvoj firmy, protože v Česku práce v ekologickém inženýringu ubývá. Velké akce končí a objemy kolem 1,5 miliardy, které plánujeme, zde nenajdeme. Zvolili jsme východní směr a i přes současné potíže jsem přesvědčen, že jsme se rozhodli správně. Je to jen otázka času.

### ■ Budete tedy i přes současnou krizi na Ukrajině a v Rusku pokračovat?

Nevidím jinou možnost. Jakmile bychom jednou z těchto zemí odešli, jakkoliv je v nich situace místy složitá, už bychom se těžko vraceli. Nahradila a vytlačila by nás asijská konkurence, hlavně pak z Číny. O tom nepochybují ani na okamžik. Na Ukrajině jsme začali v roce 2008 a trvalo několik let, než jsme se prosadili na úkor domácích konkurencí. Sice výrazně horší, nekvalitní, ale přesto při uzavírání smluv úspěšné... Až když investoři viděli, že jsme spolehlivá firma, že naše



technologie fungují, zatímco ty od místních dodavatelů ne, vsadili na naše dražší zahraniční dodávky. V zemi máme velmi dobré jméno a je na čem stavět.

### ■ Ovšem v zemi nestabilní a rozdělené ozbrojeným konfliktem.

Tenhle stav nemůže trvat věčně. V Luhanské a Doněcké oblasti, kde se válčí, jsme ještě loni předávali dvě zakázky započaté v době, kdy se zde nestřílelo. Šlo o rekonstrukce elektrických odlučovačů v uhelných elektrárnách Starobeševská a Luhanská. Obě akce se úspěšně předaly, plní emisní limity a předpokládám, že jsou stále v provozu. A pomínou-li nějaké drobnosti, jsou i zaplacené. Závěrečná fáze byla sice velmi komplikovaná, ale reference to je obrovská. Jde o jediné odlučovače, které jako jedny z mála v oblasti fungují. V čase bojů ale další projekty skončily, přestože existoval navazující program a byly podepsané další

kontrakty za nějakých 200 milionů korun. Pro nás je nyní tato oblast nedostupná a přesouváme se na Krivoj Rog, kde má závody Arcelor Mittal. Chceme zde využít svou pozici, i když národní měna hřívna i celé hospodářství povážlivě chřadne, a akreditivy či garance žádná banka neposkytne.

### ■ Budou ekologické investice pokračovat i v Rusku, když má nyní takové starosti?

To je základní otázka: Co bude dál? Jak se bude trh vyvíjet? Osobně čekám útlum. Němčiny nyní zde máme podepsané kontrakty za 300 milionů rublů a za dalších 200 milionů je máme rozjednané. Teď se ukáže, jak se bude situace vyvíjet. Jednání probíhají, ale stále se oddalují.

### ■ Co s tím? Lze se orientovat jinam?

Lze, ale Rusko je obrovský trh, na němž prostředí, ať je dnes jakékoliv, známe. Na rozdíl třeba od tržů v Latinské nebo Jižní

Americe. Už proto, i přes zmíněné problémy, odsud nelze odejít. V Moskvě máme dceřinou společnost s 18 lidmi, lze ji třeba redukovat, ale rozhodně bude pracovat. Zvláště na soukromé firmě stát tlačí, aby plnily emisní limity, a my děláme právě hlavně pro privátní sektor. Hledáme prostor hlavně u firem, oceláren, hutí, výrobců chemikálií, které exportují a obchodují v eurech. Ty zdroje mají. Tyhle obrovské trhy nelze opustit.

### ■ Teď řídíte strategický rozvoj. Co z něho prozradíte?

Před námi teď stojí důkladná analýza situace v Rusku a na Ukrajině. Vyhodnocení našich šancí prodeje při tak nepříznivém kurzu rublu a hřívny. Případně i dočasné utlumení obchodu v těchto zemích, nahradit novými teritorii. Určitě zintenzivníme naši činnost v Kazachstánu, kde máme v letošním roce záměr otevřít obchodní zastoupení, v němž bude trvale působit náš zástupce. Polský trh je do budoucna let velmi zajímavý a vzhledem k jeho specifikám se zde chystáme založit dceřinou společnost. Dalším strategickým úkolem bude zmapování našich možností v Turecku a případný aktivní vstup. Současně s obchodní strategií musíme řešit realizaci našich subdodávek v těchto teritoriích k zajištění naší konkurenceschopnosti. Musíme rozhodnout, kde v Rusku zajistit výrobní kapacity nebo zda je dokonce neukotvit v jiných zemích jako například v Číně. To jsou klíčová rozhodnutí, před nimiž neuhneme, chceme-li být cenově konkurenceschopní.

### ■ Na čem je letošní rok postavený?

Finančně na tržbách 1,7 miliardy korun. Loni to bylo 1,36 miliardy. Růstu pomůže fakturace oddáleného předání dodávek pro elektrárny Ledvice a Pruné-

řov nebo ostravský Arcelor Mittal. Klíčové jsou ale nové kontrakty za 1,23 miliardy korun. To je úctyhodná porce práce. O další za 200 milionů se ještě jedná. Z nových zakázek jde třeba o rekonstrukci elektrických odlučovačů ve slovenské elektrárně Nováky, realizuje se odsíření teplárny v Chomutově za 350 milionů korun. Aktuálně se také účastníme tendrů na Balkáně.

### ■ Bude to znamenat i posílení počtu zaměstnanců?

Už koncem roku jsem veřejně říkal, že ne. S ohledem na výhled do dalších let musí firma růst režijních nákladů držet na uzdě. Především musíme hledat vlastní rezervy a zvyšovat efektivitu práce. To bude jeden z prioritních úkolů nového vedení. Firma se musí zkválitňovat, možná se dřívě někdo schoval, ale to dnes nelze.

### ■ Loni jste se pustili do prvního odsíření. Jak to dnes hodnotíte?

Věděli jsme, že jdeme technicky i obchodně do neznáma, že uzavřený kontrakt na odsíření teplárny Arcelor Mittal nemá finanční rezervy. Ale kdybychom do této oblasti nešli, firma by zůstala stát, nerozvíjela by se. Tohle rozhodnutí mělo být přijato před dvaceti lety, kdy bylo mnoho obchodních příležitostí, ale asi chyběla odvaha a neudělalo se. Teď se zdá, že je pozdě, ale ještě ne za hranou. Všichni zaměstnanci, kteří na zakázce pracují, technici, obchodníci, získávají obrovské zkušenosti, které již nyní uplatňují na nových zakázkách při odsíření kouřových plynů v teplárnách Chomutov a Planá nad Lužnicí. Jsou to významné reference, naši pracovníci na nich vyrostou, získají zkušenosti a věřím, že nejsou poslední příležitosti. Do budoucna to je kapitál, na němž lze stavět.

## Výrobní porada pojmenovala hlavní cíle - efektivita, rychlost, kvalita

(Dokončení ze strany 1)

To jsou peníze, které ti, co svoji práci dělají špatně, tahají z kapes těm, co ji naopak dělají dobře. Proto se musíme jednou pro vždy zbavit milevského specifika, kdy nikdo za nic nemůže. A kdo svou práci nezvládá, nemůže zde dělat," řekl Miloslav Mácha.

Připomněl, že holding loni na investice vydal 90 milionů korun, z nichž 65 milionů šlo právě do ZVVZ MACHINERY. Letos bude tento trend pokračovat, aby se firma mohla vydat na nové trhy s novými projekty.

Pro ně, jak uvedl výrobní ředitel Miloslav Skalický, se připravují i nové prostory. Děje se tak i v rámci „generálního úkli-

du“ pracovišť, který začal už loni na podzim. „Využili jsme období, kdy bylo méně práce, abychom prostory revitalizovali a vytvořili podmínky pro budoucnost, včetně kvalitních podmínek pro práci," poznamenal. Na tato vystoupení navázaly dotazy zaměstnanců a odpovědi představitelů firmy. Čeho se týkaly?

### Zaměstnanost

Počet zaměstnanců ZVVZ MACHINERY se má i letos držet na stavu z konce loňského roku, kdy kvůli propadu zakázek došlo ke zrušení některých míst, a tyto lidé přišli o práci. „Letošní plán je nastaven na stav 520 zaměstnanců a s dalším snižováním pracovních míst nepočítá.

Ale všechno je o efektivitě, získávání zakázek, maržích. V plánu to není, ale způsob, jak zefektivnit firmu, hledat budeme. Dál budeme hledat kvalitní, odborně vyspělé lidi, schopné třeba fungovat v zahraničí. A kdo nebude zvládat kvalitu, problém může mít. To říkám na rovinu," odpověděl Miloslav Mácha.

### Motivační systém

Změna znamená, že ZVVZ MACHINERY se přizpůsobilo podmínkám dalších firem holdingu. Odměny jsou vázány na výkonost a budou se přidělovat měsíčně na jednotlivé útvary, jak se budou plnit stanovená kritéria. Zodpovědný vedoucí pak individuálně prostředky rozdělí

lí zaměstnancům. „Čas, kvalita, efektivnost zakázek. To je to, co nás zajímá především," uvedl Miloslav Mácha.

### Zadržené výkonnostní odměny 2014

Důvodem byla nepříznivá ekonomická situace v části roku. Představenstvo proto rozhodlo o zadržování 80 procent výkonnostních odměn. Po zlepšení situace byla jejich polovina uhrazena ve mzdech za listopad. „Druhá půlka navždy propadla a vyplacena už nebude. Totéž se týkalo i vedoucích zaměstnanců - ti získali maximálně třetinu odměny a dvě třetiny zůstaly na úkor hospodaření," odpověděl Miloslav Mácha. V roce 2015 se žádné výkonnostní

odměny nezadržují, vše se řídí podle nových pravidel.

### Podíl na zisku

Auditované výsledky hospodaření v roce 2014 budou známy v půlce března, ale je zřejmé, že se plán zisku nepodaří splnit. Z toho plyne, že nárok na odměnu z podílu na zisku nebude. „Přiblížíme-li se k tomuto cíli, budeme v představenstvu diskutovat, zda nevyplatit třeba část odměny. Ale výsledky hospodaření nyní v ruce nemáme," reagoval na dotaz Miloslav Mácha.

### Odchody a příchody lidí

„Výpověď několik lidí dostalo koncem roku z důvodu snížení nákladů a zvýšení produktivity

práce. Možnost jim nabídnout jinou pracovní pozici v rámci firmy nebyla. Nenašli jsme pro ně jiné uplatnění. Počet zaměstnanců musí odpovídat objemu práce. Náklady společnosti musí odpovídat objemu zakázek," uvedl personální ředitel Martin Toman.

„Hodnotit počet zaměstnanců podle produktivity práce představuje trvalý stav, a z toho také zrušení pracovních míst vyplynulo. O nové, kvalitní lidi ale zájem stále máme. V technickém vývoji, obchodě, stejně jako ve výrobě. Kdo svou práci nebude zvládat, bude odcházet. Na to si zvykneme, chceme-li jako firma fungovat. Tak to zkrátka trvale je," doplnil Miloslav Mácha.

## Ventilátory pro Ford jsou prestižní akcí

Automobilka Ford se stane další světovou značkou, jejíž zkušební aerodynamický tunel v Kolíně nad Rýnem bude vybaven ventilátory ze ZVVZ MACHINERY. Rozhodl o tom mezinárodní tender, v němž firma porazila lídry trhu Howden, Clarage a TLT. „Kontrakt za 51 milionů korun představuje významnou referenci, na kterou lze navázat při dalších projektech ve světě. Nedodáme jen ventilátory, ale zakázku na „klíč“ včetně elektrického systému,“ říká Petr Pfeiler, šéf obchodu Divize Ventilátory.

Projekt, zahrnující dva větrné klimatické tunely, se s dodavatelskou firmou Jacobs, sídlí-



Ing. Petr Pfeiler, Ph.D.,  
vedoucí obchodního  
oddělení  
Ventilátory

čím v Mnichově, řešil přes dva roky. Jeho základem jsou dva hlavní axiální ventilátory APH 4500, poháněné asynchronním motorem 1298 kW a tři axiální ventilátory APH 1600 pro výškovou laboratoř, simulující vysoké nadmořské výšky. K nim firma dodá asynchronní motory o výkonu 200 kW.

Zajímavostí je, že oba frekvenční měniče s výkonem 1700 kW,

resp. 250 kW, jsou vybaveny rekuperací brzdícího výkonu zpět do napájecí sítě. Jejich výkonné rezervy k výkonu motoru umožňují podle přání zákazníka roztočit ventilátor na jmenovité otáčky do 13 sekund.

„Naše dodávka končí v komunikaci našeho řídicího systému včetně vizualizace, umožňující vzdálený přístup pomocí GSM, s nadřazeným řídicím systémem automobilky Ford. Jako komunikační sběrnice bude použita ProfiNET s průmyslovým protokolem TCP/IP,“ uvedl Petr Pfeiler. Podle něho o úspěchu ZVVZ MACHINERY rozhodlo obchodní nasazení, návrh technického řešení a také to, že jsme byli schopni díky erudici

nabídnout i řídicí systém oproti konkurenci.

Dokumentace bude předložena v únoru, a po schválení firmou Jacobs lze zahájit navazující práce. Výroba se plánuje nejpozději na duben. První dodávkou jsou ventilátory pro výškovou laboratoř. Na září a prosinec připadá dodávka obou hlavních axiálních ventilátorů.

Zakázka pro automobilku Ford navazuje na podobné obchodní případy společnosti ZVVZ MACHINERY pro testovací aerodynamické tunely automobilek Audi a BMW nebo pro klimatický větrný tunel v Technologickém institutu Univerzity Ontario v Kanadě.

## Ivan Radosta, nový starosta Milevska: Spolupráce ZVVZ GROUP s městem bude pokračovat

Milevsko má po loňských podzimních komunálních volbách nového starostu. Stal se jím Ivan Radosta (Jihočeši 2012).



je vytvářet dobré podmínky pro spokojený život obyvatel Milevska. Z toho vyplývá, že vzájemná spolupráce by měla fungovat. Témat je řada. Tepelné hospodářství, vzdělání, podpora kultury a sportu, posilování propagace města, řešení ubytovacích kapacit ve městě a podobně.

**Loni se mluvilo o krajině zamýšlené reorganizaci středního a učňovského školství. Ještě to je aktuální?**

Několikrát se zamýšlená reorganizace týkala gymnázia, vloni už i SOŠ a SOU Milevsko. Pro tuto chvíli byla zřejmě hrozba zrušena, ovšem vyhráno určitě není. Velmi si přeji, aby obě školy zůstaly zachovány. Zrušení jakéhokoli z nich by znamenalo nenávratné snížení prestiže města v oblasti vzdělání.

**Také se uvažovalo o zřízení městské dopravy, která by zajížděla i k ZVVZ. Jak jsou tyto úvahy daleko?**

O tomto tématu jsme zatím nejednali.

**Co tedy patří mezi vaše priority?**

Městu chybí strategický plán rozvoje na období 2015 až 2020. Ten musíme letos vytvořit, abychom mohli pracovat s jasnou koncepcí. Aktivně budeme shánět finanční prostředky z EU i státu na dotační tituly, které budou pro Milevsko přínosem. Je nutné zlepšit systém přípravy, výběru a dohledu nad městskými zakázkami, aby se neopakovaly loňské problémy jako ve Švermově ulici či náměstí. Mým osobním cílem je zlepšit komunikaci zaměstnanců úřadu nejen vůči veřejnosti, ale i mezi sebou.

**Jaké byly první měsíce ve funkci?**

Samozřejmě trochu hektické, ale na to jsem díky své povaze a pracovním návykům zvyklý. V rychlém sledu se konala zasedání rady města i zastupitelstva, bylo potřeba připravit a schválit rozpočet na rok 2015 a spoustu dalších věcí.

**Stačil jste se během té doby potkat s lidmi z vedení holdingu ZVVZ GROUP?**

S panem Švábem jsme se setkali už před Vánoce na úvodním zasedání finančního výboru zastupitelstva. Velmi si vážím, že přijal moji nabídku a je ochoten nadále v tomto výboru působit. S panem Máchou jsme se pak setkali v lednu na radnici.

**O čem jste mluvili?**

Především o ekonomické situaci města i ZVVZ, podpoře sportu a kultury ve městě, o perspektivě budování nové průmyslové zóny v Milevsku i v návaznosti na volné prostory v areálu ZVVZ, o tepelném hospodářství. Bylo toho hodně.

**Vztahy radnice a ZVVZ jsou historicky velmi dobré.**

**Na co se chcete zaměřit?**

ZVVZ GROUP je nejvýznamnějším zaměstnavatelem v našem regionu a úkolem radnice

## Antonín Mestek: Bez změny v myšlení není šance na úspěch

Manažeri firem holdingu ZVVZ GROUP se opět sešli s lektorem a koučem Antonínem Mestekem ze vzdělávací firmy Gustav Käsner Training International Praha. Cílem bylo posílit především schopnost týmové spolupráce, myšlení v cílech, osobní odpovědnost a klientský přístup.

„Na stále tvrdší konkurenční prostředí, postupující globalizaci a zrychlující se změny musí reagovat každá firma. Jinak nemá šanci úspěšně na trhu přežít. Zdá se mi, že v tomto smyslu

čeká ještě holding hodně práce,“ říká.

Tréninku se většinou zúčastnili pracovníci ZVVZ GROUP, s nimiž se počítá na vedoucí pozici a byli velmi aktivní. Lektor ocenil jejich kompetentnost a loajalitu k firmě i snahu přispět k nezbytným změnám. Ale dodává, že stále přetrvává nedostatečná spolupráce tak, aby byli všichni motivováni pro společný cíl, kterým je zákazník.

„Překvapil mě třeba název koordináčních setkání mezi jed-

notlivými organizačními útvary holdingu, který zní „dohadovací jednání“. Už to evokuje určitý způsob myšlení. Místo abychom hledali cesty ke společnému cíli, dohadujeme se, jaké výhody kdo pro sebe získá. A takových příkladů by se našlo víc,“ uvádí Antonín Mestek. Podle něho by mělo vedení ZVVZ GROUP dokončit personální a organizační změny a nastavit jasná kritéria pro osobní odpovědnost. Formulovat naprosto konkrétní a měřitelné cíle, do-

pracovat dlouhodobou strategií společnosti a víc si uvědomovat, že rozhodujícím „kapitálem“ pro úspěch v každém podnikání není vlastní kapitál ani know how, ale především kvalifikovaní a motivovaní spolupracovníci.

„Tady se mi zdá, že někteří pracovníci ZVVZ GROUP stále žijí „z podstaty“, ono to nějak dopadne, vždycky jsme to zvládli, a brání se změnám. Změna v myšlení lidí není jednoduchá, ale bez ní není šance na úspěch,“ upozorňuje.

## Senior klub ZVVZ připravuje nový celoroční program

Senior klub ZVVZ nyní dokončuje nový program pro rok 2015. Členové výboru vybírají z řady námětů, které celoročně zaznamenávají, a snaží se vytvořit pro členy co nejzajímavější nabídku, odpovídající rozpočtu klubu.

Některé akce se v něm samozřejmě opakují. Jde například o ples, výroční schůze, taneční zábavy, podzimní setkání členů, počítačové kurzy nebo rekreace v Parkhotelu Mozolov. Další ale ma-

jí novou náplň. Třeba přednášky budou letos o dopravních předpisech a o zdraví, připravují se kurzy o fotografování s digitálním fotoaparát, konverzační jazykový kurz a výuka o práci s tabletem.

Po roce se do programu vrací opět taneční pro seniory, členové klubu se mohou znovu zúčastnit i oblíbených relaxačních pobytů v lázních v Bechyni a ve Vráž. Nově se uskuteční i setkání s milevským rodákem na Poe-

tickém večeru v Galerii M. Pokračovat budou návštěvy divadel v Táboře, Českých Budějovicích a v Praze, v loňském roce to bylo devětkrát. Od jara do podzimu přijdou na řadu oblíbené zájezdy a exkurze. Loni se jich místo plánovaných 21 uskutečnilo 24. Letos se připravuje 21 akcí nejen u nás, ale ve spolupráci s cestovní kanceláří Triotour i v zahraničí. Samozřejmě zůstává velká sleva pro členy Senior klubu ZVVZ

na některé akce pořádané Domem kultury a zejména na vybraná divadelní představení.

Výbor klubu se snaží zařazovat do dnes již celoročního programu, který bez divadel a lázní tvoří 35 akcí, stále nové náměty, aby byl co nejzajímavější pro 420 členů. Věříme, že se ho i letos díky finanční podpoře mateřských firem podaří realizovat.

Jiří Lesák, předseda Senior klub ZVVZ

## Rok 2014 byl složitý, ale dobrý. Ambiciózní je i ten 2015

(Dokončení ze strany 1)

Předpokládá se, že během prvního pololetí by měl uvolněné místo generálního ředitele obsadit nový manažer.

Holdingová společnost ZVVZ GROUP v roce 2015 očekává růst tržeb na 2,5 miliardy korun a zisk 55 milionů korun. O to vše by se mělo postarat 838 lidí. Schválený podnikatelský plán zahrnuje vydat na technický rozvoj ventilátorů pro metro, tunely a energetiku nebo zařízení pro odsíření a spalovny přes 20 milionů korun, z nichž je 11 milionů určeno na projekty ZVVZ MACHINERY a 9,5 milionů na projekty ZVVZ-Even Engineering. Na investice holding plánuje vydat 62 milionů korun, z toho 35 milionů na nákup nových strojů a technologií ve společnosti ZVVZ MACHINERY a 12 milionů ve společnosti ZVVZ Nemovitosti na opravy podlah ve vý-



Předsedové představenstev ZVVZ GROUP a Kovosvitu MAS Miloslav Mácha a František Komárek při slavnostním předání nového soustružnického centra MULTICUT 500i S/1500. Došlo k němu 21. ledna a ZVVZ MACHINERY umožní zvýšit přesnost obrábění dílů ventilátorů, elektroodlučovačů, přepravníků a dalších komponentů, které se zde vyrábějí.

robních provozech a zateplení dalších provozních budov a objektů.

Letošní podnikatelský plán holdingu je tedy ambiciózní. Pro je-

ho splnění bude třeba na všech úrovních vynaložit hodně úsilí. „Důležité je, aby všechna tato práce mířila správným směrem. Aby byla efektivní a nemusely se

jí řešit předchozí chyby a omyly. V tom se snad už všichni poučili. Na tom je postaven i nový systém odměňování. O tom, že práci umíme, svědčí i vítězství v me-

zinářským tendru na dodávku ventilátorů pro aerodynamický tunel automobilky Ford v německém Kolíně nad Rýnem,“ uzavřel Miloslav Mácha.

## V Českých 100 nej si firma polepšila

■ Praha

Posunem o plyných deset příček na 50. místo skončil pro akciovou společnost ZVVZ GROUP 19. ročník anketní soutěže Českých 100 nejlepších 2014. Její výsledky byly v závěru loňského roku vyhlášeny na Pražském hradě za přítomnosti předsedy parlamentu Jana Hamáčka.

„Celkové umístění nás velmi potěšilo, protože o něm svými hlasy rozhodují hlavně lidé z byznysu a průmyslu. A výsledek potvrzuje, že holding ZVVZ GROUP patří mezi přední a známé firmy v zemi. Toho si je třeba vážít,“ uvedl výrobní ředitel Miloslav Skalický, který holding na galavečeru zastupoval.