



Artur Gevorkyan (vpravo) v provozu (r. 1998), foto: Gevorkyan

## KAŽDÝ DEN SE MODLÍ, ABY PŘIŠLA KRIZE

Když nakupuje věci do domácnosti, orientuje se podle toho, zda obsahují komponenty, které se rodí v jeho továrně, v podnikání používá podobné metody jako Tomáš Baťa, snaží se se svými lidmi i zákazníky jednat na rovinu. Artur Gevorkyan, jehož rodnou zemí je Arménie, založil u Banské Bystrice rodinnou firmu. Jeho hlavním oborem je prášková metalurgie. Několik let bojoval o přežití, největší růst paradoxně zažil v době ekonomické krize.

Životní cesta, po které se vydal, nebyla rozhodně jednotvárná. Po absolvování vojenské akademie se z něj stal elitní letecký důstojník v bývalé sovětské armádě. „Když se k moci dostal Gorbačov, nebyl jsem nijak nadšen změnami, které přišly. Na povrch vyplouvaly nejrůznější informace, ztratil jsem víru a byl znechucený. Proto jsem se rozhodl armádu opustit. Rok jsem byl pod tlakem, hrozili mi vězením za velezradu, naštěstí jsem nakonec narazil na správné lidi, kteří mne pochopili, a já mohl svléknout uniformu,“ vzpomíná

Artur Gevorkyan, který byl odhodlaný dělat konečně něco, co má smysl.

Domů do Arménie se vrátil v době, kdy se jeho země rozhodla odtrhnout od Sovětského svazu, což vedlo k tomu, že byla odpojena od plynu a elektřiny, nejezdily zde trolejbusy ani tramvaje, nebyl benzin a v domácnostech netekla teplá voda. „Když někdo chtěl jet autem, namíchal si z chemikálií koktejl podobný benzínu a s obrovským zápachem se vydal na cestu. V tomto prostředí bylo nemožné zakládat seriózní podnik. Proto jsem odešel na Ukrajinu,“ vypráví podnikatel.

Založení firmy Arturu Gevorkyanovi trvalo kvůli byrokracii skoro rok. Byl totiž vůbec první, kdo na Ukrajině rozjížděl soukromý výrobní podnik. A když se mu to podařilo, býval tři týdny v měsíci na cestách, aby zajistil práci pro své lidi. „Vláda zde obrovská závist. Sídlii jsme v průmyslové zóně v Charkově. Museli jsme zatemnit okna, aby z ostatních fabrik neviděli, že se u nás svítí a že stále pracujeme,“ krčí rameny Artur Gevorkyan.

Těžko sháněl pro svou práškovou metalurgii kvalitní suroviny. Když už nějaký materiál získal, musel jej nejprve vyčistit od nedopalků, šroubů a dalších nečistot. Dalším problémem Ukrajiny bylo i to, že nikdo neplatil penězi. „Za naše výrobky jsem dostal například ventilátory do aut, ty jsem směnili za elektronické pokladny, část pokladen jsem vyměnil za software a ten jsem pak společně s pokladnami prodával do supermarketů. Toto obchodování mi bralo devadesát procent času a hlavně nikam neposouvalo odborně ani obchodně,“ říká podnikatel.

V práci býval před šestou hodinou ráno, pak odjížděl na obchodní schůzky, do firmy se vracel v osm či v devět hodin večer. Nikdy neodcházel domů před půlnocí. „Našli se však lidé, kteří nám tu dřinu záviděli, rozbíjeli nám okna, odpojovali vodu a jinak zpěpřijemňovali život,“ popisuje svou první podnikatelskou etapu Artur Gevorkyan.

V roce 1996 se rozhodl přesídlit na Slovensko. Asi rok držel výrobu na Ukrajině a zároveň zakládal novou firmu v Banské Bystrici na Slovensku. Často měl v diáři dlouhý seznam úkolů, které musel na Slovensku vyřídit, a divil se, že během pár dnů měl vše hotovo. „A naopak, když jsem měl vyřídit tři věci na Ukrajině, musel jsem tam zůstat dva týdny a ještě jsem neměl vše, co jsem potřeboval,“ říká s úsměvem Artur Gevorkyan. Obrovský rozdíl mezi Slovenskem a Ukrajinou bylo i to, že nikdo nenastavoval ruku a nechtěl úplatek. „Když si někdo stěžuje, že má byrokratické problémy na Slovensku, tak se tomu jenom směju,“ dodal.

První roky na Slovensku bylo pro něj těžké sehnat lidi. „Byl jsem cizinec a ještě navíc rusky hovořící. Ke mně se zaměstnanci moc nehrnuli, přicházeli sem jen takoví, které nikdo nechtěl. Navíc jsem jim ani neměl co nabídnout. V té době jsem měl v hale o rozloze 140 čtverečných metrů jen pár rezavých strojů a kanceláře jsem umístil do bývalých šaten mezi sprchy a pisoáry. Zpočátku byla fluktuace opravdu velká, na každém pracovním místě se otočilo v průměru dvacet lidí, než se tým zaměstnanců stabilizoval,“ popisuje své začátky na Slovensku Artur Gevorkyan.

Byly to pro něj náročné roky, i když přicházelo hodně zakázek, na jejich realizaci mu stále scházeli lidé a hlavně stroje, které jsou v jeho oboru velmi drahé, stojí řádově statisíce eur. „Bral jsem všechno, i složité zakázky, do kterých nechtěla jít ani naše konkurence. Neměl jsem na výběr. Nutně jsme potřebovali peníze, ale nikdo nám nechtěl dát úvěr. Musel jsem rozprodávat podíly ve firmě, abychom přežili. Podařilo se nám vybudovat laboratoře a oddělení kvality, ale pořád to bylo málo na slušný rozjezd podniku. Každému bylo jasné, že nejsme schopni vyrábět velké objemy,“ vykreslil svou tehdejší situaci podnikatel.

Přiznal, že jeho firmě nejvíc pomohla ekonomická krize v letech 2006 až 2010. „V našem okolí začala krachovat jedna fabrika za druhou, a tak se k nám začali hlásit kvalitní pracovníci. Také se ozývaly výrobci strojů, že naše konkurence jim zrušila objednávku a oni mají na skladě stroj, který by se nám mohl hodit. Nabízeli nám, že sami vyřídí leasing či splátkování a udělají zkrátka cokoli, jen abychom si ten stroj od nich koupili. Podobně nás začaly s nabídkou výrobních hal oslovovat banky, které nám předtím nic nechtěly dát. Najednou všechno šlo. Proto se každý den modlím, aby krize zase přišla,“ říká z nadsázkou podnikatel.

Díky tomu společnost získala kapacity, které potřebovala, a konečně začala vypadat jako výrobní závod. To byl rok 2010. Dnes má Artur Gevorkyan skoro dvě stovky zaměstnanců a několikrát se probojoval do finále soutěže Podnikatel roku společnosti Ernst & Young. Jeho firma jako jediná slovenská společnost v historii European Business Awards obdržela v jednom ročníku hned tři ocenění – National Champion, National Public Champion a Ruban d'Honneur. „Je to obrovský úspěch, na který jsme opravdu hrdí,“ říká Artur Gevorkyan, který je pyšný i na to, že ve firmě pracuje společně se svým synem a manželkou. ● (ger)



Výrobní hala společnosti Gevorkyan ve Vlkanové u Banské Bystrice, foto: Gevorkyan

Artur Gevorkyan, majitel a zakladatel společnosti Gevorkyan, říká:

## KLIENTOVI NIC NEZATAJUJEME A NELŽEME

Společnost Gevorkyan, která sídlí na Slovensku ve Vlkanové u Banské Bystrice, je ve svém oboru jedinečná. Pod jednou střechou dokáže vyrobit díl hned čtyřmi způsoby.

„Klienta seznámíme s pozitivy a negativy každé metody a on si pak vybere sám, do jaké technologie půjde,“ vysvětluje zakladatel rodinné firmy Artur Gevorkyan. ►





Metodou práškové metalurgie lze vyrobit cokoli, foto: Gevorkyan

► Při výrobním procesu využíváte čtyři technologie, práškovou metalurgii, izostatické lisování za tepla, vstřikování kovových prášků a 3D tisk. Může uvést, jak jsou procentuálně zastoupeny?

Klasická prášková metalurgie je u nás stále na prvním místě, představuje osmdesát až devadesát procent z celkového objemu výroby. Vstřikování kovových prášků používáme v sériové výrobě celkově zhruba z patnácti procent, ale v nových projektech tato technologie zaujímá už polovinu. Věřím, že to je naše budoucnost, a proto jsme v posledních letech směřovali obrovské investice do této oblasti. Izostatické lisování za tepla je pro nás taková dodatková operace, tuto metodu využíváme na zhutňování výrobků z předchozích dvou technologií.

**Do výroby stále více proniká 3D tisk, jak využívá tuto technologii vaše společnost?**

Toto je zatím hudba budoucnosti. Objednali jsme tiskárny, které bychom měli mít do konce roku, a teprve poté budeme tuto oblast rozvíjet. 3D tisk považuji za jeden ze čtyř možných způsobů, jak vygenerovat tvar, a využíváme jej zhruba dva roky hlavně na výrobu náhradních dílů. Už nemusíme čekat týdny na nějaký těsnicí kroužek nebo cokoli, co na stroji odešlo. Komponentu večer zadáme a ráno ji máme vytištěnou a stroj může běžet dál. U 3D tisku je výhodná hlavně rychlost zhotovení produktu.

**V čem se lišíte od konkurence? V čem jste unikátní?**



Tým společnosti Gevorkyan se zakladatelem společnosti uprostřed, foto: Gevorkyan

Jsme jedineční v tom, že umíme využívat čtyři technologie pod jednou střechou. To je naše obrovská výhoda, díky které můžeme zákazníkovi vybrat pro jeho projekt ideální postup. Klienta seznámíme s pozitivy a negativy každé metody a on si pak vybere sám, do jaké technologie půjde. Nic mu nezatajujeme a nelžeme. Dobrý obchod můžete udělat, jen když jste upřímný. Člověka, který lže, nepovažuju za dobrého obchodníka. Lež navíc nemá dlouhou životnost.

**Do jakých průmyslových odvětví míří vaše produkty? Kde se s nimi můžeme setkat?**

Jsme prakticky všude. Je to i tím, že jsme v začátcích brali zakázky z různých odvětví, které kvůli složitosti naše konkurence nechtěla dělat. A právě i tou diverzifikací se odlišujeme od konkurence. Na silnicích potkávám škodovky, volkswageny, audiny, mercedesy – v každém voze těchto značek jsou naše produkty. Přijdu do hotelu, všechny dveřní zámky osahují naše komponenty, stejně jako klimatizační jednotky či výtahy. Jsme opravdu téměř ve všech odvětvích včetně ropného průmyslu. Příznám se, že když já nebo manželka kupujeme něco do domácnosti, rozhodujeme se podle toho, zda ten produkt obsahuje naše díly. Když jedu s kolegy na cesty, ukazuju jim, kde všude jsou naše výrobky, pamatuju si jejich název a přesně vím, kam putují, i do jaké země. Na spolupracovnících pak vidím, jak se dmou hrdoostí, až začíná být v autě těsno. ☺ To je moc dobrý pocit.

**Jak moc vaše technologie zlevňují zákazníkům komponenty, které pro ně vyrábíte?**

Obrovským způsobem. U výrobků, které se dříve dělaly konvenční cestou, například ve slévárnách nebo klasickým obráběním, se dostáváme na jednu šestinu původní ceny. Pro vaši představu, série, která dříve zákazníka stála milion eur, u nás přijde na zhruba 170 tisíc, jde tedy o citelné úspory. Pro naše zákazníky ale také samozřejmě vyvíjíme zcela nové produkty.

**Na to všechno je určité potřeba vývojové centrum, které musí namíchat tu správnou směs a vymyslet způsob pečení. Jak moc velká je to alchymie?**

Vývojovým centrem bych to nenazval. Spíš jsme potřebovali dát do jedné místnosti partu bláznů, kteří budou moc rozvinout svou fantazii a nebudou kárání, když se jim něco nepovede. Ano, umíme namíchat tu správnou směs, ze které si vytvoříme vlastní materiál. Důležitou částí vývoje produktu je však i volba tvaru, což je zase práce pro konstruktéry. Výrobek, který v minulosti vznikl ve slévárně nebo na soustruhu, nelze nahradit identickým dílem. I naše technologie má své limity. Představte si, že na jeden čtverečný centimetr jakéhokoliv výrobku vyvíjíme tlak, který působí hmotností tří velkých aut položených na sobě. Když se pohybujeme v těchto hodnotách, jakákoliv chybička nebo nepřesnost znamená zničený lisovací nástroj. A právě o tom je práce designérů. Musí tvar produktu vymyslet tak, aby nástroj jeho výrobu přežil a navíc dokázal vyrobit



Pracovníci ve výrobě, foto: Gevorkyan

tisíce kusů. Musíte proto mít mladé odvážné inženýry, kteří se nebojí a pustí se do toho.

**Existují komponenty, které nejdou pomocí vašich technologií vyrobit?**

Kvůli obrovskému tlaku, který při výrobě komponent musíme vyvinout, je pro nás limitující jejich rozměr. Na výrobu dílu o velikosti mobilního telefonu bychom potřebovali lis, který bude vyvíjet tlak v řádu tisíců tun – takový by byl obrovský a samozřejmě drahý. Musíme brát v úvahu ekonomiku. Výrobek nechceme prodražovat, ale naopak zlevňovat. Takže naše produkty nejsou rozměrné, vyrábíme komponenty do hmotnosti jednoho kilogramu, a čím složitější mají tvar, tím je to pro nás lepší. Ušetříme tak našim zákazníkům náklady na složité obrábění. Díl dokážeme vyrobit desetkrát rychleji a bude mít takové mechanické vlastnosti, které konvenčními technologiemi nelze dosáhnout. Protože my umíme namíchat materiály, které například ve slévárně nelze propojit.

**Vaši inženýři každoročně vyvinou více než 150 nových výrobků. Můžete přiblížit vaše nejdůležitější inovace?**

Musím říct, že ve srovnání s obdobně velkou firmou ze západní Evropy vyvineme až desetkrát více nových produktů než naše konkurence. To je opravdu ověřená informace. Když nás osloví nějaká nadnárodní společnost, otestuje si nás nějakým pilotním projektem, uvidí úsporu v desítkách procent a navíc je

spokojená s výsledkem. Díky tomu pak po nás chtějí, abychom jim pomoci práškové metalurgie vyrobili co nejvíce dílů, které do té doby vznikaly konvenčními metodami. Od zákazníka dostaneme ze dne na den za úkol vytvořit třeba padesát šedesát nových výrobků – proto vyvíjíme takové množství nových dílů. A za pár měsíců s podobným zadáním přijde zase někdo jiný. ☺

**A ta podle vás nejdůležitější inovace?**

Dostali jsme neoficiální informaci, že jsme získali ocenění za vývoj dílu, který již sériově vyrábíme. Jde o komponentu pro úhlovou brusku, takzvanou flexku. Dříve upoutání kotouče trvalo uživateli tohoto nástroje zhruba pětadvacet sekund. Tato doba se díky dílu, který jsme vyvinuli v poměrně krátkém čase, zkrátila na pět sekund. Tento úspěch však není jen naše zásluha. Každý nový design výrobku tvoříme s klientem. Je to vždy něco jako společné dítě. A když s jedním zákazníkem zplodíte padesát takovýchto potomků, partner vás už nikdy neopustí. ☺

**Vaše společnost se vyznačuje značnou mírou automatizace a robotizace. Kdy jste začali a jaký je váš cíl v této oblasti?**

Před dvěma roky jsme vytvořili samostatné oddělení, do kterého jsme zařadili ty nejlepší lidi. Měli za úkol věnovat se automatizaci a její aplikaci v naší firmě. V době, kdy jsme se pro tento krok rozhodli, na trhu práce ještě nechyběli kvalitní pracovníci. Na svých cestách po Evropě jsem však již na tento trend narazil. Zároveň jsem měl možnost navštívit konkurenční společnosti, které byly na prodej, a vyhodnotil si jejich silné a slabé stránky. Zjistil jsem, že jednou z příčin špatné ekonomické situace je velký podíl manuální práce, která je hodně drahá a firma ji nedokáže zaplatit. Vedení neinvestovalo do automatizace a pak už bylo pozdě cokoli řešit. Tyto poznatky mě dovedly k tomu, že je třeba automatizovat. Svolal jsem všechny zaměstnance a otevřeně jim řekl, že budeme nasazovat roboty všude, kde se dá, a požádal je o spolupráci. Zároveň jsem potvrdil, že se nemusejí bát propouštění. Na druhou stranu jsem je upozornil, že se toho budou muset hodně naučit, aby dokázali robot obsluhovat. A komu se učit nechce, ať odejde.

**A jak to dopadlo? Odešel někdo?**

Dopadlo to dobře. Když jsme s automatizací začali, byly tržby na dvaceti milionech eur a měli jsme dvě stovky zaměstnanců. Minulý

rok jsme se dostali na třicet milionů se 150 zaměstnanci. O polovinu nám vzrostly tržby a o čtvrtinu klesl počet zaměstnanců.

**Před čtyřmi lety jste vydali vlastní dluhopisy, proč jste se rozhodli jít touto cestou?**

Firma stále roste, ale divili byste se, jaké to vyvolává otázky v bankách. Každý analytik nebo manažer banky chce, aby firma rostla maximálně sedmiprocentním tempem. Deseťiprocentní tempo u nich vyvolává alergickou reakci a při dvaceti procentech jim musíte podávat pomalu léky. Při návštěvě banky také po mně vždy chtěli analýzu na pět let dopředu, což považuju za nesmysl. Evropa se velmi rychle mění, nikdy bych nedal ruku do ohně za to, že na Slovensku někdy bude euro. Nejsem tedy schopný odhadnout, jaké budu mít za pět let náklady na energii a kolik budu čeho vyrábět. Proto jsem se nakonec rozhodl pro dluhopisy. Jsou to pro mne sice dražší peníze než úvěr v bankách, ale na druhou stranu se můžu věnovat byznysu a nemusím ztrácet čas při přesvědčování manažerů v bankách, kteří se mě ptají, co budu dělat, když přijde krize. Musím přiznat, že se modlím každý den, aby krize přišla, a to co nejdříve. V letech 2008 až 2010, kdy byl ekonomický útlum, jsme zaznamenali šedesátiprocentní růst. Tak proč bych to nechtěl zažít znovu? Jsem přesvědčený, že moje firma budoucnost má, protože dělá produkt, který má smysl.

**V nejrušnějších rozhovorech se často zmiňujete o Baťovi, používáte jeho citáty, některé z nich jsou i u vchodu do vaší továrny. V čem vás tento podnikatel inspiroval nejvíce?**

Tomáše Baťu považuju v oblasti průmyslu za génia, který si získal respekt a obdiv po celém světě. Jsem cizinec, proto potřebuju pochopit, jak fungovaly a fungují ty nejlepší zdejší mozky a jakým způsobem se dokázaly prosadit. Chci pochopit potenciál lidí, se kterými pracuju, a jaké hodnoty mají. Baťu následovaly tisíce lidí a já bych rád věděl proč. ● (ger)