

ARTUR GEVORKYAN: Rád snívam o fabrikách bez ľudí

Každá kríza je výbornou príležitosťou pre tých pripravených. V banskobystrickej spoločnosti GEVORKYAN ju očakávajú s otvorenou náručou. Ich víziou je byť digitálnou firmou, pričom naplno podporujú automatizáciu i robotizáciu.



Majiteľ Artur Gevorkyan začal podnikáť pred 23 rokmi a snaží sa zo svojho **rodinného podniku GEVORKYAN**, s. r. o., vybudovať postupne digitálnu fabriku. Sám priznáva, že sníva o závodoch bez ľudí, kde netreba driať ako v stredoveku, ale všetky monotónne a úmorné činnosti vyrieši automatizácia výroby. Drží sa jednoduchého kréda, ktoré ich posúva dopredu: chyby netrestáme, úspechy odmeňujeme. „Nie je podstatné, aký je výsledok snaženia našich ľudí, podstatné je ich nadšenie pre vec. Potrebujem vidieť, že zmeny prichádzajú zdola,“ prezrádza v rozhovore pre Zisk manažment.

Veľa sa v súčasnosti hovorí o automatizácii a výzvach, ktoré prináša Priemysel 4.0 v rámci automatizácie výroby a zmien na trhu práce. Ako ste si s týmto trendom dokázali poradiť u vás vo firme?

Je potrebné oddeliť marketingový šum okolo Priemyslu 4.0 od reality. Vnímame množstvo informácií k danej téme aj to, ako bude ďalej ovplyvňovať vývoj vo svete, v neposlednom rade aj na Slovensku. U nás vo firme neriešime tento šum a netvárim sa, že sme „trendoví“. Prírodzene, chceme byť digitálnou firmou a mať online prehľad o tom, čo sa deje v našej 24-hodinovej výrobnéj prevádzke. Nie je to nič výnimočné, ide o pokračovanie našich aktivít, na ktorých pracujeme intenzívne už niekoľko rokov.

Ako sa u vás prejavuje už spomínaná digitalizácia? Spomínali ste, že chcete byť digitálnou firmou. Už sa za ňu považujete, alebo je to výhľadovo vaša vízia?

Určite ešte nie sme digitálna firma, ale pevne verím, že k nej smerujeme. V minulosti sme „automatizovali“ tak, že sme ručne poprepájali rôzne káblíky či drôtky na počítačové servery a snažili sme sa v rámci našich možností získavať zo systému potrebné údaje na analýzu. Súčasná doba prináša jednoduchšie riešenia za pomoci automatizácie a digitalizácie. Tie nahrádzujú pôvodné posielanie reportov a ručný zber dát na našich oddeleniach. V tomto smere vnímame prínos Priemyslu 4.0, teda možnosť analyzovať dáta kedykoľvek, v požadovanom rozsahu

a v rámci potrebnej štruktúry. Vlni sme napríklad implementovali do výroby 21 robotov, a to napriek tomu, že pre náš odbor neexistujú štandardné riešenia. Znížili sme počet porád vo firme a máme rýchlejší a aktuálny prístup k potrebným dátam.

Dnes napredujú tie firmy, ktoré sa neboja inovácií a nových technológií. Ako sa v tomto smere zmenil trh? Dokázali ste na to vhodne reagovať vo vašich procesoch?

Nikdy sme nemali strach robiť chyby. Mali sme odvahu skúšať nové veci. Disponujeme fantastickou technológiou práškovej metalurgie, na ktorú sme od začiatku nášho fungovania museli zháňať potrebné finančné zdroje. Vždy sme sa museli prispôbiť potrebám trhu, mať elán a chuť veci neustále zefektívňovať. Keď porovnáam situáciu na tuzemskom trhu za posledných 10 rokov, vnímam zmeny aj na strane zákazníkov. V minulosti nám posielali dopyt a dokázali čakať

pár týždňov na vypracovanie cenovej ponuky. Dnes nie sú ochotní čakať ani dva dni. Ráno príde dopyt, poobede musíme mať kompletne pripravené podklady pre klientov. Nie je čas premýšľať nad tým, ako presne to urobíme, stačí istota, že to zvládneme. Kľúčové je konať rýchlo a rozhodne, aj za cenu určitých chýb. Pozorujeme veľké zrýchlenie tempa práce a procesov v našej firme, ale i mimo nej, najmä v posledných mesiacoch.

S existenčnými problémami ste zápasili od založenia firmy, takže ste na krízu boli zrejme vycvičení. Čo však ostatné firmy vo vašom odbore – ako to zvládli?

Predchádzajúca kríza podľa môjho názoru naučila firmy šetriť. Keď náhodou zákazník v minulosti objavil v zásielke jeden chybný kus z mnohých tisícov, tak to iba vyhodil alebo sa urobila zberná reklamácia za kvartál a nič viac sa neriešilo. Život šiel ďalej. V súčasnosti si musíme každý jeden chybný kus vydiskutovať,



Automatizácia výroby je pre firmu GEVORKYAN, s. r. o. prioritou.

dokonca aj keď ide o pár centov. Podniky sprísňujú všetky procesy, šetrenie začína byť nezdravé... V kríze mali problémy všetci, tak sme boli konečne na jednej úrovni. My sa však neustále rozvíjame, všetky financie investujeme späť do firmy, podporujeme náš vývoj, odbyt i výrobu, pracujeme na zefektívňovaní procesov v nákupe, logistike a dokonca aj v administratíve. Celkovo máme šťastie, že v našom odbore práškovej metalurgie sa venujeme úspornej technológii a vďaka tomu firmy podobné tej našej majú výhodu v čase krízy, nakoľko pomáhajú zákazníkom šetriť peniaze.

Aké príležitosti na podporu vašej konkurencieschopnosti vám ponúka technológia práškovej metalurgie? V čom je iná, ako majú vaši konkurenti, a aké má u vás využitie?

Prášková metalurgia sa u nás používa na výrobu širokej škály komplikovaných komponentov, ložísk, ozubených koliesok, súčiastok do áut, ručného náradia, robotov, čerpadiel, kompresorov, zámkov, záhradnej techniky atď. Jej výhodou je, že je veľmi úsporná a najmä počas krízových rokov bola veľmi žiadaná. Priznám sa, ja osobne už

niekoľko rokov netrpezlivo, ale s rešpektom čakám, kedy opäť prídu ťažšie časy, aby sme boli opäť veľmi vyhľadávaní našimi zákazníkmi práve vďaka úsporným technológiám a flexibilitě. Na rozdiel od iných strojárskych firiem vymýšľame a vytvárame naše produkty úplne od začiatku, to znamená od vývoja materiálu, kým ostatní kupujú hotové diely alebo polotovary. Dokážeme rôznymi postupmi spracovania zvoliť ten najlepší, najjednoduchší, ale i najlacnejší výrobný postup, aby sme dosiahli to, čo zákazník chce. Takto sa dostávame k veľmi zaujímavým a serióznym zákazkám. Keď prichádzajú zlé časy, nikto nebude pokračovať v nakupovaní drahších alebo menej kvalitných výrobkov od súčasného dodávateľa len preto, lebo to tak fungovalo dlhé roky. Firmy potrebujú pracovať čoraz efektívnejšie a my sa musíme prispôbiť ich požiadavkám – či už z pohľadu kvality, alebo rýchlosti vybavenia objednávky. Všetko musí byť vzájomne úspešne prepojené a musí bezchybne fungovať.

Aký máte vo firme vzťah k investovaniu do rôznych novínok a čo vám to vo firme

prináša? Koncom minulého roku ste napríklad investovali do nových 3D tlačiarň aj do emisií dlhopisov...

Mám osobne pozitívny až „neslušný“ vzťah k investovaniu. Som ochotný investovať do všetkého, na čom sa dá zarobiť. Do všetkého ostatného, čo nám neprinesie reálne peniaze, investovať odmietam, aj keď možno niekomu pripadá arogantný. Rád investujem tam, kde nám to prinesie finančnú úsporu alebo nám to otvorí nové trhy, prípadne nové zákazky na už existujúcom trhu. Ostatné

Kríza? Buď sa budete vedieť prispôbiť, alebo vás zomelie.

nás nezaujímajú – ideme svojou vlastnou cestou. Vlni sme uskutočnili emisiu dlhopisov za 10 miliónov eur, prevažne v Česku, na refinancovanie drahého mezanínového úveru. Šetríme vďaka tomu 1 000 eur denne, čo je veľká suma. Tiež pracujeme na tom, aby sme v budúcom roku mali emisiu dlhopisov, ktorou si refinancujeme drahšie financovanie a ušetríme zhruba 500 eur za deň. Nepoznáme inú výrobnú firmu na Slovensku, ktorá by takto emitovala dlhopisy. To prináša nové príležitosti pre



Zrýchľovanie procesov, automatizácia a robotizácia výroby, zvyšovanie efektívnosti – to sú hlavné ciele firmy.

získavanie nových zákaziek pre sektory, v ktorých sme zatiaľ ešte nepôsobili, napríklad letecký priemysel či medicína. Tiež už niekoľko rokov na našom servisnom oddelení využívame 3D tlač a vyrábame pomocou nej náhradné diely súčiastok pre drahé stroje.

Ktoré z vašich novínok považujete vo firme za prelomové?

Jednoznačne automatizáciu a robotizáciu. Na Slovensku dlhodobo chýbajú kvalifikovaní ľudia. Na druhej strane vnímame, že morálka ľudí vo výrobných profesiách za posledných 20 rokov výrazne klesla. Ľudia stratili rešpekt k práci i k zamestnávateľovi, neboja sa o ňu prísť, pretože vedia, že na nich čakajú desiatky iných firiem, ktoré ich s radosťou prijú. Automatizácia je dobrá v dvoch smeroch. Jednak si udržíte vo firme dobrú pracovnú morálku s ľuďmi, ktorí chcú pracovať, a neštrácate čas s tými, ktorým sa nechce robiť. Druhá vec je, že bez automatizácie nemôžete konkurovať ostatným a dosahovať úspech na trhu. Keď navštevujem firmy v zahraničí, vidím, že v moderných fabrikách nerobí monotónne úkony človek, v mnohom mu vypomáhajú technológie. Aj my sa snažíme takéto „medzery“ vylepšovať cez automatizáciu a robotizáciu.

Najnákladnejšou položkou vo firmách sú spravidla kvalifikovaní ľudia, bez ktorých sa mnohé procesy nezaobídu. Neobávate sa avizovaného nástupu robotizácie a ústupu určitých pracovných pozícií na úkor modernizácie?

Presne o fabrikách bez ľudí snívam :-). Nechcem nikoho vidieť driať pri ťažkej, tupej a monotónnej sa opakujúcej práci, kde sa zamestnanci často cítia ako v strede dovedku. Robot ich prácu zastane jednoducho, rýchlo a bezchybne. Každý deň mi vedúci našich úsekov musia poslať report o tom, čo urobili na zlepšenie efektivity svojho úseku. Aj keď sa im náhodou nepodarilo nič, nevadí, ale musia napísať: čo presne skúsili, prečo to nevyšlo a ako to skúsia nabudúce. Teší nás, keď ľudia samostatne rozmýšľajú a sú kreatívni. Nie je podstatné, či výsledok bude hneď, podstatné je, že skúšajú veci zefektívniť. Potrebujem vidieť, že zmeny prichádzajú zdola a zamestnanci vedú byť aktívni.



Spoločnosť je skúseným odborníkom na práškovú metalurgiu a vstrekovanie kovových práškov.

Aj napriek množstvu zautomatizovaných postupov mnohí ľudia sa úplne prirodzene nevyhnu niektorým chybám, za ktoré často musia niesť zodpovednosť. Ako to funguje u vás?

Naším krédom je: nebojíme sa robiť vo firme chyby, a to na ktoromkoľvek z našich oddelení. Napríklad každý pracovník vývoja má na nástenke fotografiu, vedľa nej popísanú chybu, ktorú urobil, a aký to malo dosah na firmu. My však za chyby nikdy netrestáme. Ľudia musia vedieť, že je to prirodzená vec, len sa z nej musíme poučiť do budúcnosti. Na nástenke zaznamenávame aj úspechy našich ľudí, vrátane prínosu pre firmu a uvedenia finančnej prémie, ktorú za to získali. Preferujeme chyby bez zrážok a úspechy odmeňujeme prémiami.

Postupne sa začína hovoriť o spomaľovaní ekonomiky a príchode ďalšej krízy. Ako sa pripravujete na tieto nové výzvy?

Očakávanú krízu vítame s odhodlaním využiť ju v náš prospech. Donedávna mnohí zákazníci strávili veľa času premýšľaním a rôznymi testami, kým pristúpili k používaniu našich úsporných technológií. Jednoducho nebol tlak začať naše výrobky používať vo väčšom, chýbala ochota k zmene. V ďalších mesiacoch bude dôležitá schopnosť rýchlo sa prispôbiť požiadavkám zákazníkov, a to

v akomkoľvek odvetví. Buď sa budete vedieť prispôbiť, alebo vás to zomelie. Minulá kríza nám pomohla výrazne, veríme, že to tak bude aj tentoraz. Konkrétne rozšírime naše produktové portfólio a budeme môcť vďaka väčšej ochote zákazníkov riešiť veci rýchlejšie a efektívnejšie ako doteraz.

Prezradte nám, aké sú vaše plány na ďalšie obdobie z pohľadu ďalšieho smerovania, procesov či inovácií...

Vidíme dva hlavné smery. Prvý – dôležité je zbavovať sa akejkoľvek práce, ktorú je možné automatizovať alebo vôbec nerobiť. Avšak nie preto, že by sme chceli niekoho prepustiť, ale vnímame potenciál zdvojnásobenia objemu našej výroby v najbližších rokoch a nechceme, aby nám dvojnásobne pribudla aj práca. Nepodporujeme myšlienky, aby rast firmy šiel na úkor ľudí.

Druhý smer – stále existuje priestor na refinancovanie drahých úverov či dlhopisov za lacnejšie peniaze a celkové ich splatenie. Jednoducho povedané: nepotrebujeme kupovať luxusné jachty, ostrovy, drahé autá. Potrebujeme rozšíriť výrobu, ponúkať vyššiu pridanú hodnotu zákazníkom a tú používať na splátku drahých peňazí, ktoré máme stále vo firme napožičané. ■ (red)