

# Příběh firmy TOS Varnsdorf

V seriálu Vyprávějte příběh své firmy tentokrát představujeme tradičního výrobce obráběcích strojů TOS Varnsdorf. S generálním ředitelem této firmy Janem Rýdlem mladším jsme si povídali hlavně o tom, jaké výzvy čekaly na firmu s dobrým jménem na trzích po privatizaci v 90. letech minulého století.

## Mohl byste se podívat do minulosti? Jak vlastně vznikla firma TOS Varnsdorf?

Počátky naší společnosti sahají až do roku 1903, kdy byla ve Varnsdorfu založena společnost Strojírny Arno Plauert. Firma tedy navazuje na dlouhodobou tradici výroby obráběcích strojů zde, ve Varnsdorfu. V roce 1945 byl podnik zestátněn a v roce 1950 vznikla společnost TOS Varnsdorf jako národní podnik, jehož nosným programem se stala výroba horizontálních vyvrtávacích strojů, takzvaných horizontek.

## Jak se firma TOS Varnsdorf uplatnila v tržní ekonomice? Jak prošla privatizací v 90. letech minulého století?

Novodobá historie naší společnosti se začíná datovat až od roku 1995, kdy byl podnik privatizován formou přímého prodeje a vznikla tak společnost TOS Varnsdorf s. r. o., která v roce 1996 změnila svoji právní formu na akciovou společnost. Velkou výhodou TOS Varnsdorf bylo, že firmu při privatizaci koupila úzká ryze česká skupina investorů, kteří měli jasně určenou strategii rozvoje společnosti založenou na tradici výroby „horizontek“. Firma nemusela vymýšlet svůj nosný program, ale naopak mohla těžit ze své tradice a dobrého jména českého strojírenství ve světě. Nicméně jeden obrovský úkol tu stál před novým managementem – naučit se obchodovat!

## Jak se firma vyvíjela, jakými obdobími procházela? Jak se měnily vnější podmínky?

S novým vedením, do jehož čela se postavil můj otec Jan Rýdl, přišly do firmy zásadní změny. Firma se musela přizpůsobit novým, tržním podmínkám. Během několika málo let byla firma zeštíhlena. Přitom byl kladen důraz na hlavní výrobní program, vývojové kapacity a především investice do výrobní základny, které byly do té doby dlouhodobě zanedbávány. Pro rozvoj firmy bylo klíčové vybudovat vlastní distribuční síť. TOS Varnsdorf historicky patřil k velkým exportérům – na zahraniční trhy vždy směřovalo zhruba 80 % veškeré produkce. V minulosti se o prodejní činnosti staraly podniky zahraničního obchodu, takzvané PZO, které však po revoluci přestaly postupně fungovat. TOS Varnsdorf se tak musel naučit prodávat svou produkci sám. K tomu bylo nutné vytvořit obchodní modely a nalézt vhodné partnery pro zastupování na zahraničních trzích. V neposlední řadě jsme museli získat pro práci ve firmě kvalitní a jazykově vybavené odborníky.

## Jaké je krédo firmy? Jakými zásadami se řídíte při obchodování, získávání zakázek?

Naše firma nemá speciálně stanovené krédo nebo zásady pro obchodování ve vztahu k našim zákazníkům. Máme sice definované Desatero chování manažerů a Kodex zaměstnance, obojí je však spíše deklarací budování firemní kultury, která musí být založena na slušném chování, respektu, píli,



Obr. 1. Ředitel TOS Varnsdorf, a. s., Ing. Jan Rýdl mladší

kázní a zodpovědnosti. Pakliže tyto principy fungují uvnitř firmy, automaticky je každý přenáší i do vztahu se svými zákazníky. Vzájemný obchod, má-li být dlouhodobě udržitelný, musí fungovat na strategii „win-win“. Obdobně, ale mnohem složitěji to funguje i v mezilidských vztazích. A proto máme přece jen jedno krédo ve vztahu k zaměstnancům, a to: „Neumíš-li, pomůžeme, nevíš-li, poradíme, nechceš-li, nepotřebujeme tě!“

## Které období bylo pro vaši firmu nejtěžší? Kdy jste museli učinit těžká nebo zásadní rozhodnutí?

Složitých období v životě je v každé společnosti spousta a v zásadě platí, že těžká rozhodnutí musíte činit nejen v době, kdy se firmě nedaří, ale i v době, kdy se jí daří. Nicméně platí, že v období špatné finanční situace je na manažery společnosti vyvíjen zvláště velký tlak. Pro nás byly důležitými milníky roky, kdy náš obor zasáhla prudká recese, která významně ovlivnila naše hos-

pořadí. Mezi takové patřily například roky 2003 nebo 2009. V druhém případě byla situace navíc komplikována i tím, že jsme v té době byli zatíženi vysokým úvěrem, který vznikl výkupem podílu majoritního akcionáře. Kromě toho se světová ekonomika změnila v kotrmelcích způsobených prasknutím realitní bubliny a pádem několika velkých finančních institucí.

## Ve které době šlo podnikání nejlépe?

Nejlépe se nám dařilo v období mezi lety 2005 a 2008, kdy jsme se vezli na vlně globálního růstu a zákazníci nám doslova brali stroje pod rukama. V roce 2008 tak naše firma dosáhla doposud nepřekonaných tržeb v celkové úrovni přesahující tři miliardy korun.

## Jak se firma rozvíjí odborně? Jak si udržujete potřebný přehled o tom, jak se váš obor vyvíjí?

K tomu, abychom se udrželi na špičce v našem oboru, je nezbytné udržovat vysoké tempo inovací a neustále sledovat nejnovější trendy. A to nejen v oboru výroby obráběcích strojů a technologického příslušenství k nim, ale i vývoje nástrojů, nových technologií, využití vlastností nových materiálů a podobně. Proto máme ve firmě silné vývojové oddělení, které čítá zhruba 40 pracovníků, a ročně do vývoje investujeme 60 až 80 milionů korun. Poznatky o tom, kam směřovat naše vývojové aktivity, sbíráme přímo z trhů od našich zákazníků a zástupců a rovněž se každoročně účastníme mnoha mezinárodních strojírenských veletrhů po celém světě. Významným zdrojem informací je tradiční mezinárodní technická konference, kterou pořádáme každoročně v sídle naší společnosti v rámci takzvaných TOSday a TOSmeet. Na konferenci zveme všechny naše zástupce k diskusi nad vývojem trhů a jejich požadavků na inovace produktů.

## Jak se v průběhu let rozšiřoval sortiment vyráběných strojů a zařízení firmy TOS Varnsdorf?

Snažíme se nejen modernizovat stávající sortiment vyráběných strojů, ale nadále portfolio produktů rozšiřovat. Jenom za posledních pět let jsme dokázali na trh uvést pět zcela nových strojů, což je v kategorii našich produktů zcela unikátní. Ruku v ruce s technickým rozvojem produktů musí jít i rozvoj naší vlastní výrobní základny, do které každoročně investujeme okolo 100 milionů korun. Tyto investice jsou zcela nezbytné pro to, abychom dokázali splnit náročné podmínky pro přesné obrábění klíčových dílců pro stavbu našich vlastních strojů.

## Kolik lidí nyní pracuje ve firmě TOS Varnsdorf?

V současné době u nás ve firmě pracuje 486 zaměstnanců. Spolu s našimi dceřinými společnostmi zaměstnáváme více než 800 lidí.

## Jak se daří získávat do firmy pracovníky s odbornou kvalifikací?

Je jasné, že pro naplnění cílů firmy je nezbytné mít i kvalitní pracovníky. Těch je ale stále nedostatek. Proto dlouhodo-

ly řízení firmy. Je jasné, že sebelepší manažerské vzdělání neudělá z člověka dobrého manažera, k tomu potřebuje vrozené schopnosti, nicméně hůře se z manažera dělá technik. To mohu dokumentovat sám na sobě, kdy s ekonomickým vzděláním je ze mě po dvaceti letech působení ve firmě „poučený technik amatér“.

## Jak se daří firmě v současné době?

V současné době vyrábíme zhruba 110 až 120 strojů ročně, které prodáváme do více

hradě (Rusko), v Šanghaji (Čína) a v Popradě (Slovensko).

## Jaké jsou plány vaší firmy do budoucna?

V budoucnu se chceme zaměřit na doplnění našeho sortimentu výrobků o kompletní řadu rychlých obráběcích center se špičkovými technickými parametry, které odpovídají nejnovějším trendům v oblasti progresivních metod obrábění kovů. Naším cílem je dále rozšiřovat paletu technologického příslušenství, jako jsou frézovací hlavy nebo automatizované prvky pro výměnu nástrojů, palet a příslušenství.

## Na jaké nové směry v oboru automatizace obrábění se zaměřujete?

Klíčem k úspěchu může být aplikace prvků nové průmyslové revoluce známé pod označením průmysl 4.0, kterou pečlivě sledujeme a snažíme se ji implementovat do našich strojů. Příkladem může být vývoj prostředí TOS Control, které umožňuje integrovat do ovládacího pultu stroje mnoho funkcí: řídicí systém stroje, práci s dokumenty, sledování technologického využití stroje, diagnostiku zařízení a mnoho dalších funkcí. Stále významnější roli hraje také eliminace nutnou kontrolou přesnosti obrábění a následnou korekcí odchylek v řídicím systému stroje. Tyto kontroly již dnes umíme řešit bez nutnosti odepnutí obrobku ze stroje za pomoci takzvaného in-procesního měření. Zjednodušeně řečeno, chceme se zaměřit nejen na stroje jako takové, ale i na služby, které k nim nabízíme.

## Jaké zkušenosti jste za dobu působení ve firmě nabyli? Co Vám práce pro ni přinesla?

Zkušenosti člověk nabývá celý život. Právě neustálým učením se můžeme posouvat kupředu. Nevěřím lidem, kteří tvrdí, že je již nic nepřekvapí. Mě překvapuje každý den stále něco nového a jsem za to rád. Práce mi přinesla pocit, že dělám něco, co má smysl, pocit seberealizace, ale i tíhu odpovědnosti. Snažím se

nežít v iluzích, ale v realitě. Mít vizi, stanovit si cíle a definovat strategie k jejich dosažení. Tak pracuji já sám a tak chci vést i TOS Varnsdorf.

*Rozhovor vedla Eva Vaculíková.*



Obr. 2. Horizontální vyvrtávací a obráběcí stroj typu WHT 110 ze soudobé produkce TOS Varnsdorf

bě spolupracujeme s technickými vysokými školami v Praze, Liberci a Ústí nad Labem, odkud se nám daří získávat inženýry, techniky. Problém je ale s obsazováním technických profesí, kde státní vzdělávací systém není schopen nabídnout absolventy s požadovaným odborným vzděláním a praktickými dovednostmi. Proto jsme se rozhodli vzít tuto roli na sebe a v roce 2016 jsme otevřeli vlastní soukromou Střední průmyslovou školu TOS Varnsdorf, kde si vychováváme novou generaci techniků, kteří budou schopni převzít štafetu více než stoleté výroby obráběcích strojů ve Varnsdorfu.

## Řídí firmu technici, nebo lidé s manažerským vzděláním?

Řídit firmu s 500 zaměstnanci musí skuteční manažeři. Tím, že jsme výrobní firma, máme ve vrcholovém vedení samozřejmě i techniky, kteří ale již prošli mnoha školeními a vzdělávacími kurzy a dobře si osvojili potřebné manažerské znalosti a dovednosti. Pomocí vzdělávacích kurzů se snažíme rozvíjet „měkké“ dovednosti všech pracovníků na řídicích pozicích ve firmě. Protože práce s lidmi není výsadou vrcholového managementu, ale týká se všech článků řízení a podle mého soudu patří mezi nejtěžší úko-

než 40 zemí světa. Roční tržby dosahují výše od 1,5 do 1,8 miliardy korun. Abychom dokázali efektivně fungovat a obsluhovat vzdálené a velké trhy, založili jsme



Obr. 3. Soukromá Střední průmyslová škola TOS Varnsdorf vychovává pro firmu novou generaci techniků

postupně vlastní výrobní podniky v čínském Kunmingu, ruském Jekatěrinburgu a tchajwanském Taichungu. K tomu disponujeme i vlastními obchodními a servisními organizacemi v Atlantě (USA), v Petro-