

Agilní řízení a principy svobodné firmy ve společnosti ICE

Česká firma ICE Industrial Services a. s. navrhuje a realizuje projekty pro průmyslovou automatizaci. Šestý rok její existence vnesl do interního fungování velké změny: zavedení principů agilního řízení spolu s prvky holakracie přineslo celkový obrat přesahující 200 milionů korun a zisk před zdaněním 26 milionů korun. U obratu přitom šlo o meziroční navýšení o 25 %, zisk se více než zdvojnásobil. ICE tak je nejen svobodnou automatizační firmou, ale i důkazem, že důvěra a zodpovědnost v rukou zaměstnanců vedou k pozitivním hospodářským výsledkům i v tradičních průmyslových odvětvích.

Průmysl u nás stále zaměstnává necelých 40 % lidí, což je nejvyšší podíl mezi státy Evropské unie. Automatizace a robotizace jsou pro firmy v mnoha průmyslových odvětvích klíčovými prvky jejich dalšího rozvoje. ICE dodává řešení, která neobsahují jen konstrukci a montáž automatizovaných linek, ale i jejich naprogramování a začlenění do provozu. Firma ICE při svém vzniku před šesti lety vsadila na tento trend a v současné době má největší tým automatizačních programátorů v republice. Na šedesát vývojářů se u ní stará o návrhy i oživení strojů a linek u zákazníků z celého světa. Celkově přitom zaměstnává 120 expertů na automatizaci, včetně vlastních konstruktérů, elektroprojektantů a montérů.

Hospodářské výsledky ICE od založení postupně rostly, ale rok 2018 byl výjimečný. Meziroční nárůst obratu a hlavně zisku je rekordní, přičemž se navíc čísla vymykají standardu trhu. ICE ukončila rok 2018 s 25% meziročním růstem obratu, který překročil 200 milionů korun. Zisk společnosti před zdaněním (EBT) přitom byl 26,4 milionu korun, což je dvojnásobek oproti roku 2017 (kdy zisk tvořil necelých 11 milionů korun při obratu 150 milionů).

Výkonný ředitel firmy a jeden z jejích zakladatelů Tomáš Vránek si tento pozitivní růst hospodářského výsledku vysvětluje takto: „V minulém roce jsme výrazně zlepšili efektivitu naší práce a vedení projektů. Naše přemýšlení bylo vždy hodně blízko agilnímu způsobu řízení, ale až se zavedením principů agilní metodiky, které jsme si upravili pro naše vlastní potřeby, se nám uvolnily ruce. Pravidelné stand-upy, celofiremně sdílené dokumenty s týdenními, denními a měsíčními úkoly jsou obrovskou úlevou od běžné administrativy a neuvěřitelně zrychlují tempo našich dodávek. Agilní řízení zároveň přesouvá

více odpovědnosti z managementu na každého jednotlivého člověka, který se na projektu podílí. Opravdová svoboda totiž vyžaduje disciplínu, sdílené hodnoty a jednotnou vizi. A protože jsme v tomhle už v ICE sehraní, dali jsme si jako vánoční dárek zrušení hierarchické struktury. Nedávala nám smysl. Ve



Obr. 1. Tomáš Vránek, CEO společnosti ICE, prezentuje firmu a její hospodářské výsledky

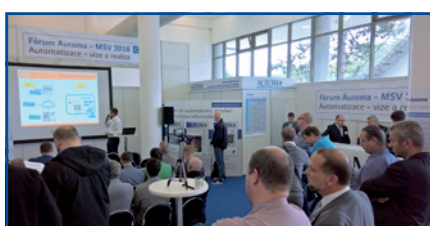
firmě, kde každý může ovlivňovat strategická rozhodnutí a například zná platy svých kolegů, nedává klasické řízení založené na příkazech smysl. V průběhu let pro mě bylo zajímavé sledovat, jak naši lidé rostli s tím, jak se navyšovala naše důvěra v ně a jak jim zároveň přibývala svoboda v rozhodování. Postupně se tím začala vytvářet naše firemní kultura založená na osobní zodpovědnosti. Projekty začaly fungovat hladčeji, bylo méně stresu a doslova více úsměvů. Ačkoliv to nebyl náš primární zájem, tak se tato změna začala projevovat i na našich finančních výsledcích, které začaly růst ještě rychleji než za předchozí roky.“

ICE chce do dvou let navíc zdvojnásobit počet svých zaměstnanců. Jejich celkový

počet by měl v roce 2021 přesáhnout 200. Letos a příští rok tak chce přijmout přibližně po čtyřiceti lidech. Nabírat přitom bude programátory, montéry i konstruktéry automatizovaných strojů. Velkou výhodou přitom je, že může zaměstnávat schopné lidi z jakéhokoliv místa, a to nejen v ČR. V současné době má sice devět poboček (Praha, Brno, Žďár nad Sázavou, Plzeň, Pardubice, Turnov, Ostrava, Hranice, Karlovy Vary), ale pobočku může založit vlastně kdokoli kdekoli. „Když se dva lidé z Liberce rozhodnou a dohodnou, že si zařídí vlastní pobočku a že se o vše postarají, v konečném důsledku se to ICE vyplatí. Nejen že tihle dva zaměstnanci nebudou muset dojíždět do Prahy, ale jejich spokojenost přinese další spokojené zákazníky a členy týmu. Ostatně z iniciativy mých kolegů vznikla většina našich poboček. Naše každodenní práce je postavena tak, aby se na pravidelné krátké porady šlo připojit odkudkoliv, data a podklady máme také přístupné všichni – stačí nám jen připojení k internetu,“ doplňuje Tomáš Vránek.

Na tiskové konferenci, která se konala 30. dubna v Praze, představil Tomáš Vránek novinářům historii firmy, která vyrostla v průmyslovém regionu Žďáru nad Sázavou, a seznámil je s klíčovými zákazníky, kteří pocházejí z automobilového průmyslu, strojírenství, metalurgie a dalších odvětví (mezi zákazníky, na něž je Tomáš Vránek zvláště pyšný, jen např. automobilka Scania). Kromě již téměř povinných součástí podobných akcí, jako jsou představení virtuální reality nebo robotický barista, se firma rovněž pochlubila právě dokončeným strojem pro kontrolu kvality výroby pro zákazníka z oblasti automobilového průmyslu a příjemným zpestřením bylo venkovní grilování, které připravili zaměstnanci firmy.

(Bk)



Fórum automatizace – vize a realita

MSV 2019, Brno

7. až 11. 10. 2019, hala C

AUTOMA