

# ZNALOSTNÍ POTENCIÁL jediný může posunout firmu dál

Společnost Linet vznikla v roce 1990 na zelené louce - dnes je jedničkou na domácím trhu zdravotnické techniky a díky kvalitním produktům a originálním inovacím patří mezi elitu i ve světovém měřítku. Ve svém oboru je nejdynamičtější se rozvíjející firmou v Evropě, řadí se k pěti největším výrobcům nemocničních lůžek na světě. Její produkty - nemocniční i ošetrovatelská lůžka, nábytek a další zdravotnické vybavení - se prodávají ve více než 70 zemích na všech kontinentech.

O tom, jak se úspěšně buduje a rozvíjí česká firma, jsme hovořili se zakladatelem firmy a jejím generálním ředitelem Ing. Zbyněkem Frolíkem, který byl roku 2003 uveden do World Entrepreneur Of The Year Academy, síně slávy nejúspěšnějších podnikatelů světa.

V roce 2006 se Linet stal Firmou roku a v minulém hospodářském roce 2007/08 rozhodně navázal na úspěchy z předchozích let - dosáhl rekordních konsolidovaných výnosů 1,98 mld. Kč, což i při posilující koruně představuje 18% meziroční růst. Linet má přímé zastoupení ve 36 zemích, skupina Linet - wissner-bosserhoff, do níž Linet patří, je ve světě zastoupena více než 50 dceřinými nebo partnerskými společnostmi. Export se na pozitivním výsledku prodeje podílí 80 %.

*Rozhovor pro logistický časopis nemohl začít jinak než názorem na místo logistiky v řízení podnikových procesů.*

Logistika je dneska nejkřivější parametrem z hlediska firmy, a to hned z několika důvodů: Je to vlastně krevní řečiště podniku, ale ty červené krvinky, zaměstnanci, kteří se jí věnují, požívají nejmenší vážnosti, říká se jim skladníci, manipulanti,

někdy i logisticy a již při výběru pro tyto profese se nehledá mezi zájemci první kategorie. A přitom tyto profese, obrazně, za všechno mohou - když někde něco není, má to dramatický dopad do výrobních procesů. Spočítat a zajistit všechno, co má kdy být přesně přemístěno, vyžaduje kvalitní přípravu i práci. Dnes si uvědomuji, že jsem tuto oblast nikdy nevnímal jako úplně zásadní věc a zcela jsem změnil názor. Nemyslím tím jenom vnitropodnikovou logistiku, ale i nakupování, transport materiálu do podniku. Abychom snížili rizika, využíváme elektronické systémy - dodávky podle kanbanu, sledujeme chybovost, umíme prognózovat potenciální průšvihy a provázali jsme logistické toky až k zákazníkovi. To a vše, co s tím souvisí, je dosti sofistikovaný problém, a tak pohlížím s úsměvem na to, jak některé firmy ohlašují svoji štíhlost - a mají za zády obrovská logistická centra, kde to mají všechno narovnáno - a musí to dobře zaplatit. Vnímám logistiku jako něco, čemu bych rád rozuměl, jako obor, který je extrémně důležitý, ale takto není často přijímán. Ani třeba při výuce na technických vysokých školách. Existují centra výuky logistiky, i Vysoká škola logistiky, ale obecně se její výuce nevěnuje potřebná pozornost.



Ing. Zbyněk Frolík

V minulosti jsme s logistikou měli velké problémy, až relativně nedávno jsme získali logistika z automotive praxe, který naší intralogistice dal hlavu a patu. Zjistili jsme, že nestačí jen mít na věc správný názor, ale především mít člověka, který dokáže pracovat s lidmi - s managementem všech stupňů a úseků, ale i s operátory a manipulanty, kteří nejsou inženýři a přicházejí i od personálních agentur práce a jejichž kvalita není vždy nejlepší. Následky nespolehlivosti logistického systému a nekvality jeho prvků jsou fatální, proto je pro jejich spolehlivou funkci rozhodující schopná hlava systému - to, jak umí řídit procesy, lidi a komunikovat, je důležitější než nejlepší směrnice.

*Je těžší začít s podnikáním, nebo zajistit trvalý vzestup podniku, jako je tomu v případě firmy Linet?*

Když neděláte velké chyby, tak zajistit trvalý vzestup problém není. Problém ale je, že ty chyby občas dělám. I když se daří, mohou vznikat problémy, které jsou momentálně překryty úspěchy a činností ve prospěch dalšího rozvoje podniku - a člověk si neuvědomí, že pod tím kvasí latentní problémy. Ty vyplavou na povrch ve chvíli, kdy jejich řešení stojí již mnohem více sil a prostředků. Když podnik začínal, všichni znali všechno, všichni se obětovali, každý měl pocit, že je skutečnou součástí podniku, který by bez něj ani nefungoval. Řada lidí, pokud má nějaké předpoklady, roste s podnikem. Někdo nestačí, uvědomí si to a přijme nižší funkci, ale řada kolegů to nedokáže přijmout a odejde s trpkostí. To má ale vliv na jim blízké spolupracovníky - a začnou působit důsledky neformální komunikace o nevděčnosti podniku. S růstem firmy přichází spousta nových lidí, často chytrých, ale s jinou kulturou, která se střetne s kulturou podniku, a také lidí od personálních agentur, jejichž motivace se točí hlavně kolem



Do zahraničí jsou lůžka z Linetu expedována na paletách ve fólii

peněz. A tak vznikají diskuse a spory a odcházejí i dobří lidé - a často bez udání důvodu a s pocitem: To jste si sami měli všimnout, že už to není místo pro nás... A já si uvědomuji, že je to náš problém, zvláště na trhu s nedostatkem lidí, že musím měnit podnikovou kulturu.

Přitom musím řídit podnik podle čísel, jak je to běžné ve velkých podnicích. Ale je tu rezistence zvykového práva ve smyslu, že se můžeme všichni ke všemu vyjadřovat a mít na všechno vliv. A tím se dostáváme ke stejnému problému, který řešili privatizátoři: Dostali se k podniku s postkomunistickou kulturou, kterou chtěli změnit na tvrdé a možná spravedlivé kapitalistické poměry, a lidé se změně myšlení pro budoucnost velice bránili. Tam, kde nebyla jiná možnost než buď fabriku zrušit, odejít a nemít nic, nebo se přizpůsobit, to bylo snazší. Ale přebírala se řada podniků v ne úplně špatné kondici - tam museli podnikatelé firmy do krize dostat řízení, jinak nebyla šance změnu uskutečnit a z historického pohledu přejít do nějakého tempa. Po 20 letech existence firmy tedy řeším střet zvykových názorů a postojů nově příšlých lidí a není to jednoduché. Je mi moc líto, když odejde kterýkoliv pracovník, který firmě obětoval třeba 15 let práce. Kladu si otázku, proč to tak muselo být, když ten člověk má své know-how, proč ho práce u nás unavila natolik, že odchází. Je to sice normální, ale je to ztráta, nový člověk se musí zapracovat a získat podnikové know-how.

Nicméně vyznáváme praxi štíhlé výroby, liniové produkce a používáme inovační metodiky, které nám pomáhají stále nacházet „supernápady“ přicházející z trhu a po jejichž zavedení jsou velmi úspěšné - v tom zatím nemáme problém.

Největší problém je řízení lidského kapitálu, aby byl co nejefektivnější, pracoval v co největší synerгии. A to i když již nemohu svůj osobní vliv dotáhnout až úplně dolů. To je to nejtěžší pro mušketýry po 20 letech.

### *Jak se mění podmínky činnosti firmy, obchodní strategie a výrobní technologie?*

To jsou oblasti, které jsou v permanentním pohybu. Prošli jsem vývojem od firmy, která vznikla



*Pečovatelské lůžko s tzv. laterálním náklonem výrazně usnadňuje práci sestrám a pečovatelkám i život pacientům. Lůžko Latera Care bylo vyhlášeno Inovací roku 2007*

v garáži, až k pojetí výroby blízké se automobilovému průmyslu. Linet má výhodu, že není subdávatelem, ale finalizuje produkt a vytváří svůj trh, hledá jeho potřeby, má konečné zákazníky, kteří je objevují. Linet si vytváří svoji strategii, jak získávat nápady pro potřeby trhu a jak výsledky vývoje umístit. Neméně důležité je, jak nápady v případě produktů vyrobit - nejen v potřebném množství, ale se ziskem, který umožní další rozvoj. Jak rosteme a rozšiřujeme působnost ve světě, rozvíjíme i strategii a přizpůsobujeme ji podmínkám místních trhů a konkrétního zákazníka. Například v některých zemích je tendr na každou zakázku, v jiných musíte projít řízením na zařazení do seznamu, z něhož se (třeba po tři roky) vybírají dodavatelé. Každý způsob má svoje dopady do naší činnosti - např. neobhájení zařazení znamená, že musíte zajistit servis dříve dodaných zařízení a přitom nic nového po ty tři roky neprodáte.

Mottem naší strategie je vyrábět produkty, které vyvolají touhu je mít - nikoliv rozhodnutí koupit si produkt, když už ho potřebuji, jen cenově nejvýhodnější. Pokud totiž zákazník po našem produktu touží, podnikne kroky, aby ho skutečně měl, včetně zdolání administrativní překážky v podobě vyhlášení výběrového řízení - a to unikátní, co touhu vzbudilo, také vtělil do tohoto řízení. K tomuto cíli působí síť profesionálů po celém světě, kteří sledují místní trhy, musí znát, jak se potenciálním zákazníkům pracuje se zařízením, která užívají, jak se mu líbí produkty konkurence, co by potřeboval, co ne a co je mu vnucováno, co by chtěl a co ne. Ukáží mu, jak bychom jeho požadavek dokázali splnit, nebo nabídneme, že mu můžeme poskytnout, co se osvědčilo u jiného dodavatele. A dokáží z chování partnera poznat mnoho pro posouzení dalšího vývoje obchodního případu. Těch hledisek, která je dobré zjistit a vyhodnotit, jsou stovky a představují nesmírně barevný a složitý svět.

V oblasti inovací například dospěla technika naklápění nemocničního lůžka, která zásadně snižuje námahu u zdravotního personálu, od klinických drahých provedení k dostupnému řešení pro pacienty v domácí péči.

Příznačná je provozní slepota uživatelů. Konec konců v zasetí pracovních postupů a rituálů je více či méně každý z nás. I zde je potenciál k inspiraci.

Podobně stále přecházíme s růstem podniku k novým výrobním technologiím, které umožní vyrábět efektivněji a levněji ve vztahu k sériím a množství - od zámečnictví jsme přešli k jednoduchým lisům a strojům, dnes již mluvíme o jednocelových strojích, flexibilních linkách a o jiných způsobech zásobování.

Pro sem tam nějakou zakázku bylo dříve všechno dlouho na skladě, dnes se vyrábí proudově v linkách s minimálními zásobami.

Dobře to ukazuje vývoj výroby plastových postranic lůžek - změnou technologií se měnila i cena jejich výroby z 1200, přes 800 na 250 a po nejnovější změně to bude 100 Kč. Náklady na lůžko s největším odbytem tak klesly během 7 let z 38 tis. na 16 tis. Kč. Ceny materiálů energií i lidské práce při tom rostou, pracnost je poloviční, postel je složitější, chytřejší, ale dílů je tam méně.



*Snahou logistiky podniku je udržovat optimální minimum montážních dílů*

### *Jakou roli při tom hraje logistika?*

Logistika podobně jako produktivita či inovace jsou pojmenovány příliš širokým spekterem činností - u nás nejen pro skladování a manipulaci s přesuny materiálů pro podnikové procesy, ale i jakost procesů a součinnost s IT procesy. Používáme s dodavateli systém internetového kanbanu, sdílíme on line informace ze softwarového systému. Dodavatel vidí, co potřebujeme, oba sledujeme, co je na cestě, všichni zodpovědní pracovníci mají trvale celý materiálový tok před očima na obrazovce a podle principu kanban se dodavatelé starají, aby v „krabičkách“ bylo včas, co má být. Elektronický kanban představuje asi 80 % významných dodávek, zbytek je dávkově objednávan, když to je potřeba k zakázkám. Produkčním centrem jsou závody v Želevčicích. Obchodní kontakty s partnery a zákazníky doma a v zahraničí zprostředkovávají zastoupení a dceřiné společnosti. V zásadě se nevyrábí na sklad a pružnost výrobních linek umožňuje operativně měnit jejich program podle skladby zakázek. O distribuci dodávek k zákazníkům se globálně stará náš logistický partner DHL.

### *Můžete uvést příklad komplexního řešení pro zákazníka?*

Velká dodávka je tisíc - dva tisíce lůžek pro nemocnici nebo skupinu nemocnic. To bývá logisticky velmi náročný úkol. Zakázku umíme vyrobit rychle - jsme schopni denně podle typu vyrobit až 250 lůžek. Když si například Motolská nemocnice objedná komplexní přezbrojení lůžkového fondu, tak jsme s tím za týden hotovi. Na kamion se vejde okolo 50 lůžek, dále se přepravují matrace, stolky a další vybavení. Výměna postupuje po klinikách, odděleních - denně zhruba 100 lůžek, zároveň se musí zlikvidovat stará lůžka a vybavení, logistika musí mít dohodnutý průjezdy městem, místo skládky u nemocnice. Občas je třeba domluvit s policií uzávěru, někdy se trasa chystá jako při nadrozměrných přepravách a do nemocnice musíme přijet přesně na čas. Nemocnice si pro takové příležitosti, jako je výměna lůžek, najímá specializované firmy na složení a hygienickou úpravu lůžek. Celá akce a všechny logistické procesy jsou zpracovány do podrobných plánů, v nichž je i desin-

fekce dodávek, které by mohly být cestou kontaminovány, způsob a harmonogram přemístění pacientů, zaškolení personálu nemocnice z obsluhy nové techniky, ale i dekontaminace starého vybavení a jeho odvoz na místo likvidace. A všechno musí proběhnout na čas, protože narušení by přišlo draho - dnes je to v Evropě bez hranic již snadnější, musí se ale kalkulovat i se zácpami na dálnici.

*Jak jsou zaměstnanci vybírání, vedení, školení, motivování, aby jejich práce byla efektivní a jejím výsledkem byl naprosto spolehlivý výrobek?*

Máme zkušenost, že jen výjimečně se nám podaří „ulovit“ kvalitního hotového špičkového odborníka, takže nejvíce kvalitních pracovníků získáváme výchovou z vlastních řad. Není to jen otázka zaplacení, ale opravdu kvalitních lidí je málo, podniková kultura bývá rozličná, představy různé.

Vstřebání potřebných znalostí, dovedností a zkušeností trvá i roky, takže neefektivnějším způsobem je výchova vlastních zaměstnanců. Aby bylo koho vést, je třeba je získat ze středních a vysokých škol. Takže jsme se ve vrcholovém managementu rozhodli učit na vysokých školách. Tím poznáme šikovné studenty a můžeme je získat. Studenti mezi 4. a 5. ročníkem procházejí praxí v podniku a získají znalosti i pevnou vazbu k podniku. Všem zaměstnancům poskytujeme kontinuální vzdělávání v řadě odborných kurzů a i naše veřejná vzdělávací akademie poskytuje příležitost všem zájemcům o inovace a moderní řízení, pořádá školení, semináře a zajišťuje projektové implementace v podnicích. Provede audit a po zjištění potenciálu pomáhá s návrhem změn v oblasti průmyslového inženýrství, logistiky, inovací a implementace inovační metodiky. Akademie, kterou spoluvlastníme, učí studenty a soustředí průmyslové know-how, které je k dispozici všem, kdož o ně mají zájem. Cenné na tom je, že to není nabídka akademických hraběcích rad, ale nabídka praktických zkušeností z desítek nejvýznamnějších projektů prestižních podniků.

Snažíme se lidem věnovat tak, aby měli důvod u nás pracovat. Přesto to není někdy dost. Zaznamenali jsme v nedávné minulosti pokles morálky i rozpady kolektivu. I podniková logistika prošla v tomto ohledu těžkým obdobím. HR je složitá a drahá oblast, ale pro firemní kapitál ta nejcennější, proto si zaslouží nejvyšší pozornost - jedině znalostní potenciál může posunout firmu dál.

*Jak Vám v podnikatelských aktivitách pomáhá fakt, že se stáváte žijící legendou podnikání, že již jste vzorem úspěšného manažera?*

Myslím, že nám vůbec nepomáhá, nejsme aktivní, abychom byli vzorem, ale chceme prospět prostředí, v němž působíme. Zjistili jsme, že z nemocničního lůžka můžeme vytvořit mnohem víc: Z logistického hlediska je to jen skladový box v průmyslu typu nemocnice, kde je umístěn materiál zušlechťovaný zásahy lékařů, a my z této logistické jednotky chceme vytvořit víc - terapeutické zařízení, zařízení pro edukaci pacientů, zařízení pro monitorování životních funkcí nebo pro komunikaci s rodinou či nemocnicí, nebo zařízení, které tvoří koncový terminál informačního systému - tedy



Sortiment produktů na montážních linkách lze pružně přizpůsobit skladbě zakázek

produkt úplně jiné dimenze než postel, která bude jen místem k přespání s adresou v nemocnici. Tento příklad inovace jednoduché věci na vysoce sofistikované a humánní zařízení je nám blízký a jsme přesvědčeni, že je i příkladem toho, že lze v podnikání uspět i chytrým myšlením nad jednoduchými věcmi. Že není třeba se bát světové konkurence a že je možné ji porazit. Proto také vystupujeme aktivně na veřejnosti. V každém podnikateli je i kus sportovce s touhou být nejlepší a být „mistrem světa“ a dát o tom vědět. Proto se nebráníme publicitě, je to dobrá propagace firmy a jejích cílů. Naše otevřenost pomáhá povznést prostředí, v němž se pohybujeme, a to potřebujeme pro naši hlavní činnost. Mě samotného tyto doprovodné efekty spíše svazují - autorita v okolí přináší slušnému člověku vysokou zodpovědnost za činy i slova, a stává se závazkem, protože mnohem zodpovědněji vážíte rozhodnutí. Má to tedy cenu, ale není to náš ani můj cíl. Poskytuje nám to pozici, z níž to, co deklarujeme, je přijímáno s vyšší mírou důvěry.

*Problémy současné světové ekonomiky navádějí k otázce odpovědnosti vrcholových manažerů za strategická rozhodnutí a řízení vývoje úseku působnosti.*

To není ani tak odpovědnost jen bank a bankéřů, jako politického systému. Manažeři bank se chovají podle toho, jak je ekonomický systém nastaven. Postupovali podle pravidel a podle „správných matematických vzorců“, ale v nesprávně nastaveném systému, chyby jsou v jeho regulaci a obranných opatřeních. Už před třemi lety v tomto smyslu varovali významné osobnosti, ale proti výkřikům třeba i nositelů Nobelovy ceny stálo 10 tisíc bankéřů, kteří se živilí transfery na bankovním trhu. A když je na tom postavena anglická a americká ekonomika, tak se proti tomu ani postavit nelze. Ano, je to v moci manažerů, ale ti se chovají stejně tak tržně a dravě, jak jim to systém umožnil. A podle mého názoru se dnes cítí nevinými. Je to paradox - oni vydělali třeba sto milionů za rok, pokud je neinvestovali do akcií, které se znehodnotily, a jsou bez problémů. Lidé mají dojem, že právě oni je zruinovali a chtějí konkrétní viníka - tak ho mají, i když je v systému.

Ale je to poučení. Pro mne třeba v tom, že musím pečlivě zvažovat kroky pro budoucnost tak, abychom nebyli překvapeni. Proto dnes vymýšlíme opatření pro dobu, až krize přijde - a určitě přijde.

*Co se Vám nepodařilo, do čeho jste se zatím ještě ani nepustil?*

Já jsem člověk, který když si něco umane, tak to sám, nebo prostřednictvím lidí kolem sebe „nějak zařídí“. Když cítím, že je to ono, tak po tom jdu. Jsem snilek, který si nějakou představu vytvoří, pak o ní začne hovořit a ona se najednou začne zhmotňovat - a je. Napřed je to divná a možná neřešitelná věc, ale jak o ní mluvím, diskutuji, získávám příznivce, konkretizují se představy a podmínky jejich naplnění a myšlenka se stává reálnou a posléze skutečností. ■

RLN

## Knowledge Potential is the Only Thing to Push Company Forward

Linet was established in 1990 as a green-field project – today it is the leader of the local hospital and nursing care product market, and thanks to its high-quality products and original innovations ranks among the elite manufacturers even on the global level. Its products – hospital and nursing-care beds, mobiliary and other equipment are sold in more than 70 countries all over the world.

We talked with the company founder and general manager Zbyněk Frolík about the successful development of a Czech company. He was introduced to the World Entrepreneur Of The Year Academy as the Czech Entrepreneur of the year 2003. "The consequences of unreliability of the logistic system and a poor quality of its elements are surprising. For their reliable functioning, a critical role is played by the system head: its ability to manage processes, people and communicate is more important than even the best guidelines," says Zbyněk Frolík. ■