

# Ztráty a zisky společnosti Nemak Slovakia v letech 2008 až 2010

## Losses and gains of Nemak Slovakia in the years 2008-2010

Dr. Ing. Marko Grzinčič<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Nemak Slovakia s.r.o., Žiar nad Hronom, [marko.grzincic@nemak.com](mailto:marko.grzincic@nemak.com)

---

### Klíčové slová:

dodavatel automobilového průmyslu, slévárna, odlitek, hlava válců, hospodaření, nápravná opatření

### Key words

automotive supplier, foundry, casting, cylinder head, management, corrective action

### Abstrakt

I přes ne včasné načasování startu opatření na vývoj světové hospodářské krize závod v Žiaru vykazoval v druhé půli roku 2009 signifikantní zlepšení ukazatelů hospodárnosti. Příčinou zvratu k vyšší výkonnosti firmy byla paradoxně krize.

Společnost Nemak Slovakia dnes patří k nejvýkonnějším z závodů skupiny Nemak. Odrazem této skutečnosti je dramatický nárůst počtu nových projektů a plánovaný růst firmy o 50% do 3 let.

### Abstract

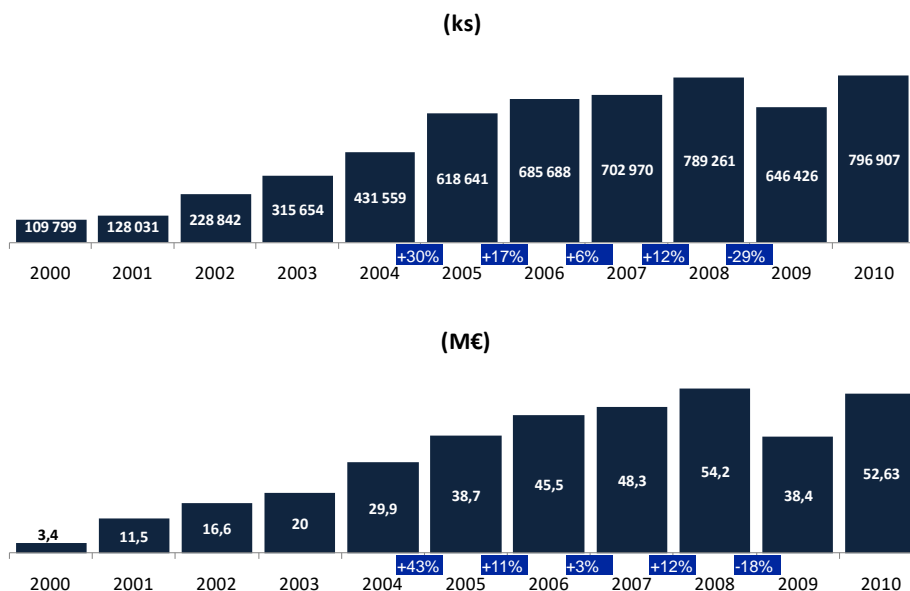
Despite not starting early timing of the action on the development of the global economic crisis in the race Žiar shown in the second half of 2009, significant improvements in aspects of economy. The reason for turning to higher business performance was paradoxically the crisis. Company Nemak Slovakia are among the most powerful of the races Nemak group. This fact is reflected in a dramatic increase in the number of new projects and planned growth of the company by 50% within 3 years.

## 1. ÚVOD

Mexická společnost Nemak je největším světovým výrobcem hlav válců a bloků motorů z Al-slitin v dodavatelském segmentu automobilového průmyslu s výrobními závody v 12 zemích na 4 světadílech (6 v Evropě) a 3 vývojovými centry. Nemak je tržbami v první stovce dodavatelů automobilového průmyslu celosvětově. Převážnou část výroby gravitačně odlévaných odlitků tepelně zpracovává interními kapacitami. Část produkce dodává přímo do automobilek, část subdodavatelům s technologií třískového obrábění a montáže.

## 2. PROJEVY HOSPODÁŘSKÉ KRIZE

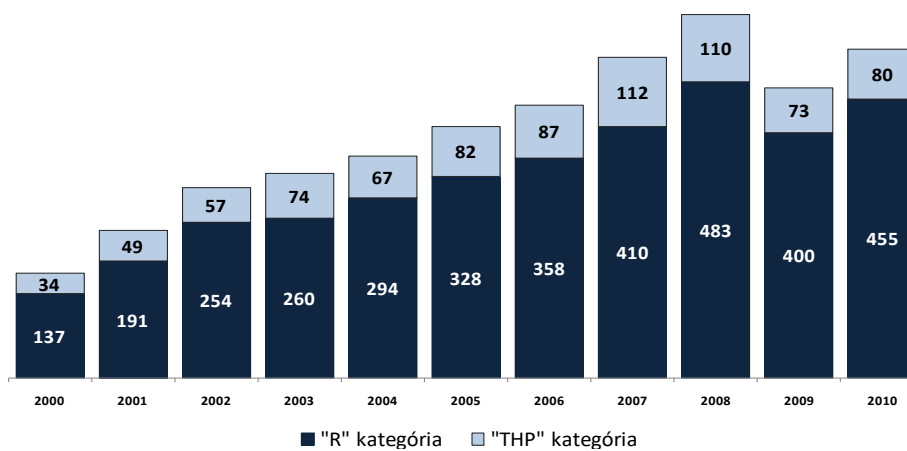
Registrovali jsme, které automobilky vyhlásili platební neschopnost jako první, ale dnes už můžeme konstatovat, kteří výrobci automobilů zcela zmizeli z trhu. Závody v Mexiku registrovaly první problémy již na začátku léta r. 2008, na Slovensku se v plné síle objevily na konci roku a nejtěžší doba nastala s odstávkou plynu z Ruska na začátku r. 2009. Nemak musel zavřít 2 závody – jeden ve Švédsku a druhý v Kanadě. Výroba se v Nemak Slovakia a především na americkém kontinentě dramaticky snížila, výrobní portfolio a snížení odvolávek logicky způsobily propad tržeb, viz. obr. č. 1.



Obr. č. 1: Přehled objemu výroby v kusech a tržeb v mil. EUR společnosti Nemak Slovakia v letech 2000 - 2010

### 3.NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ

Největší problém se téměř ze dne na den stal objem volných finančních prostředků. Tímto směrem se ubírala většina opatření ve firmě. Snížila se zásoba všech položek skladového materiálu, především kovu; externí personál se přestal najímat; snížil se počet přímého i nepřímého personálu (obr. č. 2), prodloužila se doba splatnosti pohledávek. Určitou dobu každý ze zaměstnanců pracoval v režimu zkráceného pracovního časového fondu s redukcí mzdy o 35%. S trochou agresivity se dá konstatovat, že se firma „vyčistila“.



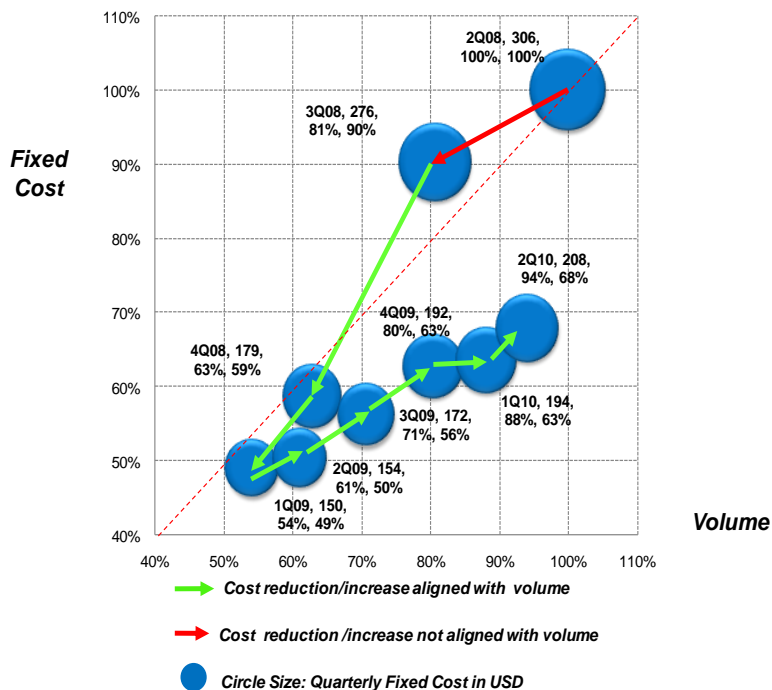
Obr. č. 2: Vývoj zaměstnanosti v společnosti Nemak Slovakia od r. 2000 do r. 2010

Avšak bez přijetí složitějších opatření by firma nepřežila. Musela se zvýšit produktivita a snížit neshoda interní i externí, což se samozřejmě zrcadlí opět v produktivitě. Motivovanost zaměstnanců a tedy zlepšení ukazatelů produktivity a kvality podpořila instalace nového bonusového systému, kdy se přešlo od individuálního systému k týmovému – celá fabrika je jeden tým. Načasování implementace bylo velmi šťastné, neboť systém začal fungovat v době lepších se výsledků. Inteligentní opatření by se nedaly implementovat, kdyby se nezavedly nové nástroje kontinuálního zlepšování, známé u výrobců automobilů. Kroky, na které nebyl v dobách hektického růstu čas, se nyní daly bez velkých komplikací realizovat.

Musíme zdůraznit, že firma jen na krátkou dobu zrušila „všechna“ školení a služební cesty. I v době krize se investovalo do odborného vzdělávání. Nemak Slovakia má dlouhodobé dobré vztahy s univerzitami. V roce 2009 jsme se soustředili na spolupráci s Technickou univerzitou v Košicích. Byl vypracován program pěti cyklů školení techniků, přičemž jádro vzdělávaného týmu byly procesní inženýři.

V první řadě jsme se soustředili na dovoz děláných technologií bez vysokoškolského vzdělání. Následně jsme se soustředili na různé obory, např. tepelné zpracování nebo analýzu defektů s použitím fraktografie. Tři pracovníky jsme díky „klidným vodám“ mohli vyslat na roční stáž do Mexických závodů. Lektori z mexického Nemaku v Žiaru školili manažery a techniky statistické metody pro efektivní užití metody DMAIC (definuj, měř, analyzuj, implementuj, kontroluj).

### Rightsizing Journey continuously tracked



Obr. č. 3: Reakce fixních nákladů na pohyb objemu výroby ve skupině Nemak

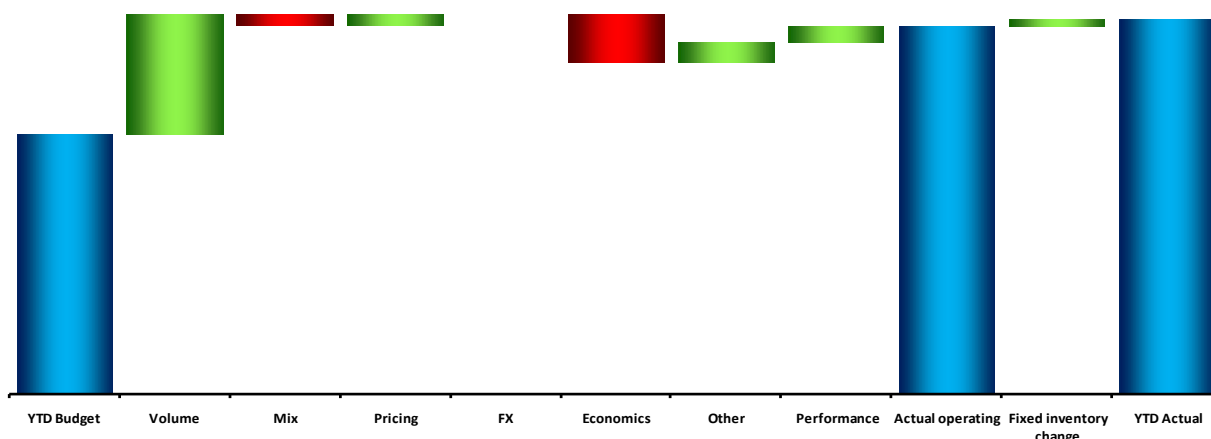
Efekt byl nad všechna očekávání výborný a firma začala na podzim r. 2009 velmi dobře hospodařit. Obrázek č. 3 ilustruje vývoj skupiny Nemak v čase. Hodnocení se vztahuje na výchozí bod před krizí a to byl druhý kvartál roku 2008. Pro hodnocení úspěšnosti vedení firmy je při klesajícím objemu výroby zaujmout pozici vpravo od diagonály, tzn. být schopen redukovat fixní náklady progresivněji než-li klesá poptávka. Tímto způsobem se dá velmi efektivně porovnávat závody mezi sebou nebo v rámci závodu jednotlivá oddělení.

Tým v Žiaru si musí přiznat, že bez finanční podpory silného koncernu by situace v první polovině r. 2009 byla jen velmi těžko zvládnutelná. Dalším velkým benefitem přítomnosti v koncernu Nemak je know-how transfer napříč závody a určitým způsobem i zdravá vnitřní konkurence. Je vytvořeno 15 odborných skupin s experty z každého závodu, kteří se 2x ročně setkávají pokaždé v jiném závodě. Společně se navzájem informují a řeší jednotlivé problémy a úkoly.

#### 4.OVOCE ÚSPĚCHU

V současné době probíhá již několikátá vlna nábory nových zaměstnanců a např. závody v Mexiku nestačí pokrývat poptávku výrobců aut v USA. Tedy o krizi se již v našem případě hovořit nedá. Co se však bude dít příští roky? Očekáváme naplnění strategie společnosti stojící na zvyšování podílu na trhu dodavatele odliktů hlav válců a bloků motorů. Nemak expanduje do Indie a posiluje pozici v Číně. Nemak Slovakia získal výrobu přibližně 50% objemu výroby hlav válců pro Volkswagen 1,2 TSI (až 500 tis. ks/rok) a objem výroby pro Hyundai Nošovice (dnešních 300 tis. ks/rok pro KIA Žilina se zdvojnásobí). Konkrétně konec roku je ve znamení poklesu poptávky našich zákazníků s výjimkou GM, kde dodáváme pro relativně nový motor 2,0l 165 PS. Proto se okamžitě zbavujeme externího personálu a ze znalosti trhu jsme určili strategii, které produkty jsou nejméně rizikové pro tvorbu skladových zásob a mírně ji navýšíme.

Pro dodavatele automobilek je to totiž denní chleba, že dnes se objednávky ruší a za měsíc se nestíhá vyrábět. V obrázku č. 4, tzv. ebitda-most se zrcadlí v první řadě právě odchylka objemu výroby od budgetu.



Obr. č. 4: EBITDA-most jako pilíř ekonomické prezentace chodu společnosti

Do společnosti Nemak Slovakia v současné době přijímáme v oblasti nepřímého personálu jen mladé inženýry na pozice procesních a průmyslových inženýrů a projektových manažerů. Dovolujeme si tvrdit, že dobrého technologa odborník vychovává k úplné samostatnosti cca 6 let. Na těchto lidech stojí slévárna a zde je zapotřebí pilně systematicky pracovat; krize, nekrize. V tomto smyslu Nemak vyvinul vlastní tréninkový a hodnotící program, který v Žiaru aplikujeme na letošních trainee.

Rok 2011 bude ve znamení prohlubování implementace nových i starších nástrojů pro kontinuální zlepšování procesů, jako Kaizen, 5S, MASP (metoda analýzy a řešení problémů), NPDS (Nemak výrobní a vývojový systém), VSM (value stream map), Loto (bezpečnost práce), Factor tree, Minitab/Matlab, Magma ... a samozřejmě odborné tréninky. Čekají nás i nové výzvy jako anorganická pojiva, zprovoznění plánovaných investičních celků, outsourcing CNC-kapacit či komplexnější konstrukce odlitků.

## 5.ZÁVĚR

Společnost Nemak Slovakia vstupovala do období celosvětové hospodářské krize s potížemi vyrábět hospodárně odlitky hlav válců z hliníkových slitin gravitačně do kokil. Plynová krize na začátku r. 2009 postihla slovenské firmy významněji než-li české a negativní situaci na trhu tento fakt ještě ztížil. Závod začal skutečně reagovat na krizi zaváděním opatření až v únoru 2009 a na podzim r. 2009 již mohl reportovat velmi slušné výsledky.

Stěžejním klíčem úspěchu bylo zklidnění situace ve firmě po letech kontinuálního růstu, na který se nestačilo reagovat převážně v oblasti lidských zdrojů. Můžeme zcela upřímně konstatovat, že pracovníci si nyní práce v Nemaku váží a na jejich výkonech je to vidět. Dynamický úspěšný růst bude ale jistě brzděn limitovanými zdroji jak kvalifikovaného odborného tak dělnického kádrů v okrese Žiar n. H. Skutečně intenzivní nábor zaměstnanců do dělnických pozic si umíme představit jen navázáním na aktivitu z roku 2008, kdy jsme zaměstnávali občany Vietnamu.