

NÁROČNÉ STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY DO ROKU 2002

Současné problémy TOS VARNSDORF v prodeji a výrobě, které postupně řeší v rámci nově zavedeného procesního řízení jednotlivé výbory a procesní střediska, nejsou překážkou, ale naopak stávají se podnětem pro určení správných rozhodnutí o tom, jak se bude firma vyvíjet v nejbližší budoucnosti.

Ve výboru pro strategii byly vypracovány na základě firemních vizí, závěrů valné hromady akcionářů i návrhů ostatních řídicích výborů - nové **strategické cíle firmy do roku 2002**. Strategické cíle spolu s podnikatelským plánem jsou základními dokumenty pro činnost řídicích výborů a určují v pěti základních oblastech směřování firmy v příštích letech.

Uspokojit stále náročnější požadavky zákazníků, tím obstát v silné konkurenci a zajistit prosperitu firmy nebude jistě jednoduchou záležitostí. Strategické cíle však myslí i na potřeby zaměstnanců a celkově na splnění všech požadavků ze strany firmy pro připravovaný vstup naší země do Evropské unie v roce 2003. Shodou okolností je rok 2003 rokem, kdy firma oslaví sté výročí založení. Úsilí spojené s prosazením všech strategických cílů firmy bude proto vyžadovat vynaložení mimořádného úsilí nejen vedoucích pracovníků, ale všech zaměstnanců TOS VARNSDORF. Ve stručnosti chceme naše čtenáře seznámit s obsahem strategických cílů a tímto způsobem informovat širší veřej-

nost o konkrétních záměrech rozvoje firmy pro příští léta.

V oblasti nazvané **Prosperita a výkonost** je hlavním cílem udržení ziskovosti produkce a umožnění růstu průměrných výdělků o 10% ročně při zachování relace s produktivitou práce měřenou přidanou hodnotou na zaměstnance, přičemž se počítá zároveň s udržením současného stavu počtu zaměstnanců.

Aby mohl být tento cíl splněn, musí firma docílit objemu tržeb za vlastní výroby a služby ve výši 2 500 mil. Kč, dále zvýšit produktivitu práce na 1 500 tis. Kč na zaměstnance do konce roku 2002. Rovněž musí být udržen současný trend rozvoje investic do rozvoje výrobní základny ve výši 120 milionů Kč a 60 milionů Kč z prostředků na generální opravy.

V oblasti **Zákazník a uspokojování jeho potřeb** zůstává základním cílem rozšíření nabídky výrobků, nových technologií a poprodejních služeb tak, aby tržby za prodej těchto produktů mimo horizontek činil

Dokončení na 2. straně

DNES SI PŘEČTĚTE:

- České stroje za mořem (str. 2)
- Naš staronový stroj (str. 4)

KODEX ZAMĚSTNANCE

Kodex zaměstnance, který předložil výbor pro řízení lidských zdrojů a schválilo představenstvo TOS VARNSDORF, se má stát jedním z efektivních prvků systému řízení v nových podmínkách procesní organizace a týmové práce ve firmě. Má být kompasem pro jednání každého zaměstnance.

Procesní uspořádání a práce v týmech přispívá již v současnosti k dalšímu rozvoji tvořivých schopností spolupracovníků společnosti. Na druhé straně však postupně ubývá předpisů a kontrol, a proto je třeba více spoléhat na poctivost, otevřenost, dané slovo a zodpovědnost každého spolupracovníka.

Morálka podnikání a řízení se tak stává klíčem k nejcennějšímu kapitálu firmy - k lidským schopnostem.

TOS VARNSDORF má sice již delší dobu vytvořené dokumenty, jež stanovují hodnoty a pravidla chování zaměstnanců, ty však bylo třeba aktualizovat a upravit v zájmu dalšího směřování do budoucnosti firmy.

S novými pravidly byli seznámeni pracovníci svými vedoucími a předpokládá se, že je zaměstnanci přijmou za své a ztotožní se s nimi. Bude to v zájmu rozvoje firmy i jednotlivců, rozvoje vztahů mezi procesními středisky, vztahů uvnitř procesních středisek i navenek k zákazníkům a k našemu regionu.

Kodex zaměstnance je běžnou součástí firemní kultury každé vyspělé firmy v Evropské unii a předpokládá se, že v našich podmínkách by pomohl svým dílem přispět k postupné realizaci dlouhodobé firemní vize - být na špičce světového obchodu s vodorovnými vyvrtávacími.

Konkrétně kodex zaměstnance firmy představuje souhrn pravidel naší podnikové kultury a vyjadřuje ve stručnosti, co se od zaměstnance očekává a vyžaduje.

Akciová společnost TOS VARNSDORF dává kodexem na vědomí, že kultura a etika je samozřejmou součástí její činnosti.

- habe -



Náš stroj WHQ 13 CNC patří k nejlépe prodaným na americkém kontinentu.

Napsali také o nás:

ČESKÉ STROJE ZA MOŘEM

Prodej českých obráběcích strojů v Kanadě roste takovým tempem, že se za pětileté období zdvojnásobil. Čím to je, že se zde daří strojírenské produkci, doma často kritizované. Nad tím se zamýšlí Miroslav Kaňa v jednom z posledních čísel Ekonomu. Jeho názory přinášíme dnes našim čtenářům ve zkrácené verzi v rámci našich občasných analýz o vývoji prodeje našich strojů v zahraničí.

Frank Meisels, prezident firmy FGL Precision Works v Torontu říká, že české stroje si pořídil ze dvou důvodů: první je spolehlivost doprovázená dokonalým servisem a druhým je cena odpovídající úrovni a výkonu těchto strojů. Než si pan Meisels definitivně vybral české stroje, testoval i výrobky italské, španělské, japonské i americké. Poslední dva jmenované jsou drahé, první dva odpovídají přibližně cenám výrobků od nás, ale mají horší servis. Stroje od nás kupuje už od roku 1971, v dílnách převládají horizontální vyvrtávačky CNC z TOS VARNSDORF. Protože už je ve firmě všichni znají, nejsou potíže s obsluhou.

Exco Technologies v Torontu je velký výrobce forem pro nejrůznější značky automobilů. Zaměstnává 450 lidí v 9 podnicích. Prohlídka jednoho z nich ukázala mimořádné strojní vybavení včetně drahých, technicky vyspělých švýcarských značek, v jejichž sousedství bylo více než 20 strojů z ČR - ze Škody Plzeň, TOS VARNSDORF a ZPS Zlín, kterými nahrazuje americké stroje. Důvod této volby? Vyhovuje technická úroveň, cena a zejména servis.

Zákazníci o českých strojích říkají, že představují něco jako značku VW, nikoli však Audi. Můžeme si však myslet, že jsme s to vybavit motorárnu, či celou linku pro Toyotu, General Motors nebo Chryslera? Zůstaňme na zemi. České stroje jsou v průměru stejně jako španělské, italské či polské a lepší než ruské nebo čínské. Jsou však horší než stroje švýcarské, japonské, německé a americké.

Prodejem obráběcích strojů z naší země se v Kanadě a zčásti v USA zabývá hlavně Omnitrade Machinery. Prodej tohoto sortimentu se zvýšil od roku 1994 ze 13 na 28,5 milionu CAD. Nicméně tento trh vykazuje již určité znaky nasycení. Například v USA za první tři měsíce letošního roku poklesl prodej obráběcích strojů o 45 % proti stejnému období vloni. Kanada se však drží.

Většina obchodů se uzavírá v Kanadě, v USA méně. Důvodů je podle Ivana Kršiaka, ředitele Omnitrade Machinery, několik: prý Američané mají rádi především své zboží, méně již zboží z bývalých komunistických zemí, jež stále považují za výrobu horší kvality. Ale současně přiznává, že problém je i v tom, že sice zvolili dealery s dobrým jménem, kteří však prodávali české stroje jen tak bokem. Teď je částečně vyměňují. Nicméně americký trh vnímá ředitel Kršiak jako největší prostor pro další odbyt.

Obchodní firmu pro USA - TOS AMERICA - si zřídil jak známo v Kanadě TOS VARNSDORF. Zákazníci s ní rádi jednají, protože vystupuje přímo jménem výrobce, což navozuje dojem nejlepších, tedy nejnižších cen, když u toho není žádný prostředník, a taky dobrého servisu. Jenže prodej se letos moc nedařil. Také TOS Hulín si pro USA zřídil firmu Pilsen, ale prodej rovněž nejde podle původních představ.

Americký trh je prostě velmi obtížný - ceny jsou nízké, nároky na všechno vysoké, takže ne každý tam uspěl. Prosadit se na americkém trhu trvá dlouho, avšak jistě je to možné.

Náročné strategické cíle firmy do roku 2002

Dokončení z 1. strany

alespoň 25 % z celkových tržeb. Nelehkým úkolem je stabilizovat prodeje tak, aby podíly prodeje z produkce firmy činily v Evropě 40 až 50 %, v Severní Americe 25 až 30 %.

Dosáhnout přechodu na výrobu se „zakázkovou montáží“ při udržení dodacích lhůt v rozmezí 3 až 5 měsíců a potřebou pracovního kapitálu nepřevyšující 25 % z hodnoty ročních tržeb a obrátku zásob v minimální úrovni 4,5 měsíce je prioritou v oblasti **Pružnost a rychlost změn**.

Pro optimální využití stávajícího areálu firmy a usměrnění rozvoje výrobní základny v investiční oblasti bude zpracován generel firmy.

Pro uspokojení potřeb **zaměstnanců** je prioritní zlepšit motivaci a podmínky pro využití potenciálu spolupracovníků, podpořit růst jejich odborné úrovně a univerzality - všestrannosti - a využívání efektů týmové práce. Zajímavým úkolem je dokončení vnějších úprav ve firmě především úpravu vstupního areálu firmy s centralizací správních, technických a obchodních činností tak, aby celkový vzhled firmy odpovídal její pozici na světových trzích.

V oblasti, která přesahuje vnitřní zájmy, a jež bude mít vliv na rozvoj regionu, je oblast nazvaná **Město a region**. Jejím hlavním cílem v tomto snažení je prohloubení dominantního postavení firmy ve městě a regionu a její vliv na věci veřejné. Podporování zájmu o studium na strojním učilišti vypisováním stipendií a úhradou vybraných nákladů žákům učícím se pro firmu přinese efekt firmě v dostatek schopných odborníků.

Snahou firmy podporovat SK Slovan Varnsdorf a jeho sportovní třídy je dosažení postupu klubu do 2. nejvyšší fotbalové soutěže. V roli hlavního sponzora se TOS Varnsdorf představí konáním alespoň dvou kulturních akcí ve městě ročně. Pro všestranné využití kulturního a společenského života firmy a města bude opět sloužit objekt Lidové zahrady, s jejím zprovozněním se počítá do konce roku 2000.

Na vybrané strategické cíle budou zpracovány projekty, které budou pod veřejnou kontrolou v podnikovém intranetu. Podrobněji budou spolupracovníci seznamováni s dokumentem „Strategické cíle do roku 2002“ prostřednictvím vedoucích procesních středisk.

V každé oblasti strategických cílů je uvedena řada konkrétních termínovaných úkolů, jejichž zvládnutí bude předpokladem skutečného splnění všech záměrů tohoto dokumentu, který dává firmě perspektivu do budoucna.

Ing. Jiří HEGAR

Z důvodu napjaté vnitrostátní situace i z důvodu napjatých vztahů mezi státy Varšavské smlouvy a naším státem následkem tragických událostí posledních srpnových dnů roku 1968, byl též posunut strojírenský veletrh v Brně - respektive jeho zahájení o jeden týden později. Pracovníci TOS Varnsdorf přes počáteční váhání se rozhodli na jmenovaném veletrhu vystavovat, a to hlavně proto, aby nebyla mezinárodní prestiž veletrhu poškozena. Tento v podstatě jubilejní desátý veletrh obleslala firma exponáty - stroji W9.10 s číslicovou indikací polohy typu ANITESLA a WH 13 s úplným číslicovým řízením pravouhelného cyklu - IFS3 Tesla. Na druhém místě jmenovaný stroj byl poslední novinkou TOS Varnsdorf a doslova chloubou varnsdorfských kováků.

Koncem srpna 1968 navštívili TOS Varnsdorf zástupci sdružení francouzských strojírenských podniků vyrábějících obráběcí stroje za účelem založení obchodní organizace STIM FRANCE, jejímž členem jsme se jako firma měli stát. Jednání byla úspěšná a naše stroje takto měly obstát v silné zahraniční konkurenci a hlavně proniknout hlouběji na francouzský trh.

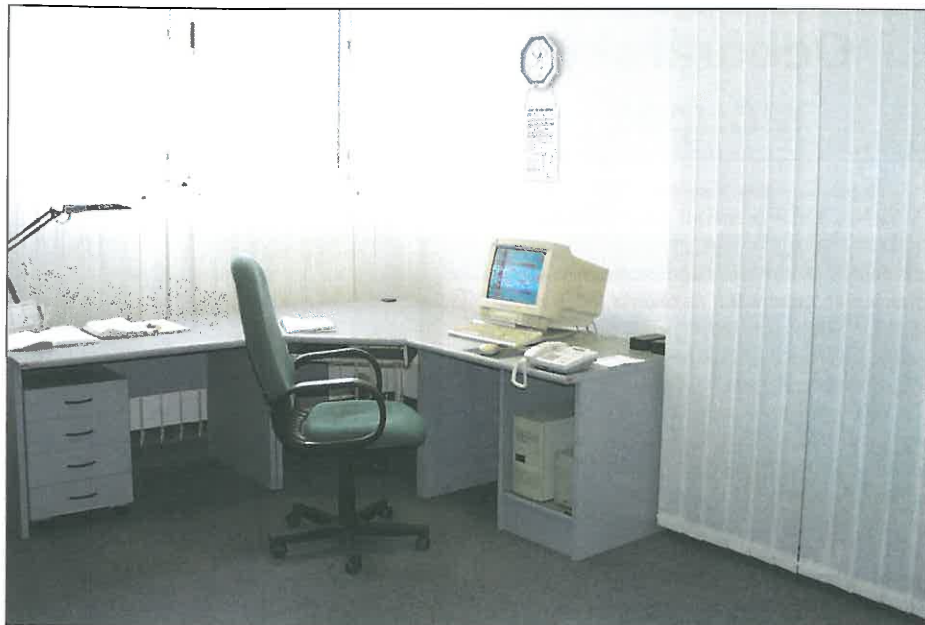
Podzim roku 1968 byl pro celý stát, stejně jako začátek roku 1969, velmi nepříjemným obdobím. Podle mediálních zpráv, celý národ se „ještě pevněji“ semknul kolem KSČ a očekával jakýsi zázrak. Rokem 1969 však začalo dlouhé dvacetileté období tvrdé normalizace a KSČ znovu nezklamala. Sovětský svaz se pomalu a jistě stal opět naším vzorem a vedoucí úlohu ve společnosti si KSČ podržela. Ostatně, jak jinak?

Našemu podniku se samozřejmě vlivy oné doby nevyhnuły. Ve firmě, stejně jako ve všech, byly zahájeny politické prověrky, a to jak členů strany, tak i nestraníků. Mnoho členů strany prověrkami neprošlo a muselo se s členstvím v KSČ rozloučit, což mělo i podstatný vliv na pracovní zařazení ve firmě. Někteří pracovníci nesli vyloučení z řad členů strany těžce. Paradoxem bylo, že u celé řady z nich se jednalo vlastně o poctivé a pracovitě lidi, ale na druhé straně bylo i mnoho členů, u kterých by nebyl důvod pro vyloučení těžké najít, ve straně však zůstali a v následujících letech potom coby majitelé červené knížky svoje členství ve straně často zneužívali ke svým výhodám.

Jedna kladná zajímavost tehdejšího nešťastného roku: Počínaje dnem 5. října 1968 byly všechny soboty vyhlášené jako volné a pracovní doba pro ranní směnu byla stanovena od 6.00 do 14.30 hod.

Nepříjemnými událostmi na přelomu let 1968-69 jsme všichni v té době museli projít, a pro většinu čtenářů se jednalo možná o téma naprosto nudné, ale zcela vynechat tuto dobu by vhodné nebylo. Příště bych se chtěl věnovat věcem více technickým a myslím si, že i zajímavějšími.

-KRISTOF-



Současné moderní pracoviště dispečera kotelny.

Pod lupou

Jak se vyvíjí energetika ve strojírenské firmě (II)

Energetika ve strojírenské firmě není zdrojem zisků, což může svádět k tomu, že je třeba se o ni zajímat, až když nejde elektřina, není stlačený vzduch, je zima, neteče voda a podobně. Tento trend se projevoval i v naší firmě, kdy se energetická zařízení z roku 1962 pouze udržovala při životě, a nové investice se do energetiky vkládaly jen sporadicky a pro momentální řešení havárií. V minulém čísle našich novin jsme analyzovali vývoj této oblasti v TOS VARNSDORF do roku 1996 a dnes zveřejňujeme dokončení tohoto příspěvku.

Bývalá uhelná kotelna se proměnila v energetické centrum, kde jsou vedle čtyř plynových kotlů umístěny tři kogenerační jednotky a začátkem roku 1997 sem byla umístěna též kompresorovna, vybavená třemi šroubovými kompresory ATLAS COPCO a vymrazovačkou vzduchu. U největšího kompresoru je využita plynulá pulsni regulace výroby stlačeného vzduchu a všechny kompresory jsou vybaveny rekuperací tepla (část odpadního tepla je využívána pro vytápění areálu). Stlačený vzduch je po areálu rozveden v plastovém potrubí, které bylo zakopáno současně s pokládkou topných rozvodů v předcházejícím roce. V roce 1997 bylo též započato budování centrálního dispečinku energetiky jak pro řízení odběru elektřiny, tak i pro řízení spotřeby tepla. Jako první byly napojeny na regulaci elektrické spotřebiče v kalírně a dále pak těžká mechanika 117 a montážní hala. Započalo se s osazováním předávacích stanic tepla na všech objektech, které se rovněž napojily na centrální dispečink. Ještě v roce 1997 se povedlo uvést do provozu řízení doplňování pitné vody do hydroglobu a užitkové vody do protipožární stanice.

Předávací stanice tepla byly dokončeny v roce 1998. V tomto roce se provedla rekonstrukce teplovzdušného vytápění v montážní hale. Taktéž se započalo s rekonstrukcí venkovních vodovodních sítí a současně se s výkopovými pracemi provedla pokládka hlavních kabelových rozvodů vysokého a nízkého napětí.

V letošním roce byl dokončen systém řízení odběru elektřiny připojením rozvodu v nové dělírně, hale VSLO a objektů centrální údržby. Počítá se s rekonstrukcí rozvodu vysokého napětí v těžké mechanice 117, montážní hale a kalírně. Všechny hlavní objekty v areálu budou novými kabely propojeny tak, že v případě poruchy na napájecím kabelu bude možno během krátké doby zajistit napájení náhradní cestou. To odstraní dlouhé prostroje spojené s opravou poruchy.

Pro shrnutí výše uvedených doslova revolučních změn v oblasti energetiky TOS VARNSDORF a.s. si dovoluji na závěr uvést prokazatelná fakta, která byla zjištěna při porovnání roku 1995 a roku 1998.

- Elektrická náročnost na hrubou výrobu se snížila o 47 %, což představuje částku cca 8,5 mil. Kč

- Nový způsob vytápění snížil spotřebu nakupovaného tepla o 43 %, což představuje částku cca 6,5 mil. Kč

- Zavedení kogenerační výroby elektřiny přineslo za rok 1998 úsporu 3,2 mil. Kč

- Snížení poplatků za znečištění ovzduší o 99,1 procent, což představuje částku cca 0,3 mil. korun

- Došlo k snížení počtu pracovníků energetiky z třiceti na třináct.

- Pořizovací náklady na výše uvedené akce činily cca 86 mil. Kč, přičemž roční úspory činily cca 22 mil. Kč (při cenách energií v roce 1998), což činí velice slušnou návratnost.

-frnk-

Odborářský sloupek

Na pravidelném zasedání VZO OSK TOS VARNSDORF seznámil jeho předseda pan Karel Sýkora členy se zprávou hospodářky základní odborové organizace o čerpání finančních prostředků za období leden až září 1999. Výbor konstatoval, že hospodaření dle jednotlivých kapitol rozpočtu probíhá v souladu s plánem příjmů a výdajů.

VZO na tomto zasedání také odsouhlasil vyplacení finančního daru ve výši 500 Kč každému členu odborové organizace, který je v evidenci členů k 1. lednu 1999. Členství od 1. července 1999 bude odměněno částkou 250 Kč. Vyplacení těchto částek proběhne v první polovině listopadu 1999.

Odboráři byli seznámeni s informací, že vedení společnosti projednalo se zástupcem pojišťovny Kooperativa zřízení pobočky v naší firmě. Důvodem je nabídka k možnému uzavření povinného pojištění za motorové vozidlo u této pojišťovny na období roku 2000. Řidiči, proto neváhejte, pojištění musí být uzavřeno ještě v letošním roce. Předběžný termín k tomuto kroku je 15. listopad 1999.

VZO rovněž odsouhlasil uspořádání zájezdu do Prahy na prohlídku reprezentačních prostor Pražského hradu. Zájezd se uskuteční dne 30. října 1999.

Naši jubilanti

Narozeniny slaví:

50 let:

* Karel HÁJEK
zámečnick - montáže

55 let:

* Jan KVAPIL
horizontář - těžká mechanika

30 let ve firmě:

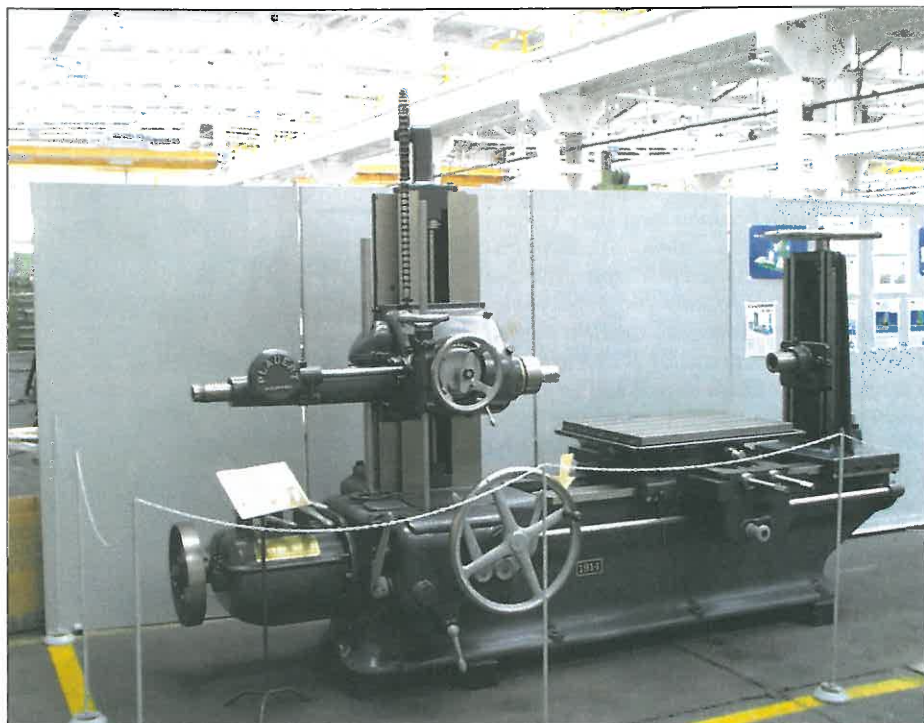
* Jan PODLAHA
frézař - těžká mechanika

35 let ve firmě:

* Andrej VNEK
provozní zámečnick - údržba

Všem uvedeným jubilantům přeje vedení TOS VARNSDORF hodně zdraví, osobních i pracovních úspěchů do dalších let a zároveň děkuje za jejich dosavadní práci pro firmu.

HORIZONT, firemní noviny, vydává TOS VARNSDORF a. s. - Řídí redakční rada: předseda Ing. F. Němec, tajemník a odpovědný redaktor V. Lakota, členové: Z. Butor, Ing. P. Hübler, M. Junek, Ing. Z. Kosejk, P. Pelikán, Ing. L. Plaňanský a Ing. M. Řiha. - Adresa redakce: TOS VARNSDORF a. s., redakce HORIZONT, Říční 1774, 407 47 Varnsdorf, telefon: 0413 / 351 112. - Sazba: Studio PS J. Bechyně. - Tisk: Tiskárna Š & Š Sedivý Krásná Lípa - Toto číslo vyšlo dne 15. října 1999.



NÁŠ STARONOVÝ STROJ

Psal se rok 1912, kdy se tehdy mladá a dynamicky se rozvíjející společnost Arno Plauert, která se zabývala především výrobou soustruhů, rozhodla rozšířit stávající výrobní program své firmy o novou horizontku.

I když se v současné době již jen velice těžko získávají zaručené informace z oné doby, přesto se podařilo zjistit, že právě stroj HB 1, který vidíte na snímku, je podle dostupných informací vůbec první vyrobenou horizontkou firmy Arno Plauert.

Stroj s výrobním číslem 002 byl tenkrát prodán podnikateli Franzu Schubertovi. Zajímavostí je, že firma Franze Schuberta se zabývala výrobou na tehdejší dobu složitých dílců pro armádu Rakousko-Uherska. Po únoru roku 1948 pak byla firma Franze Schuberta znárodněna a strojní park včetně naší staronové HB 1 převeden do nynějšího Elitexu v Chrastavě. V roce 1971 putoval stroj do TESLY Liberec, kde sloužil dobře dlouhá léta v provozu údržby.

V době, kdy už měl stroj dávno nárok na „odchod do důchodu“ byl prodán podnikateli v Tanvaldu, panu Antonínu Štovičkoví. Koncem roku 1998 pan Štoviček stroj po dlouhém přemlouvání prodal firmě Elektropol ve Varnsdorfu. Svoji klikatou cestu stroj „prozatím“ ukončil opět ve své domovské firmě, kde se zrodil, a po celkové (rozhodně zdařilé) rekonstrukci zdobí vstup do střediska montáží TOS VARNSDORF.

O tom, že stroj toho má opravdu hodně za sebou, a že za celá ta dlouhá léta nezahálel, svědčí mnohé stopy, (zejména otlučená vodítká plocha podélného lože), patrně i po již zmíněné rekonstrukci.

V této souvislosti nám nezbyvá než doufat, že opět za dalších 90 let bude možné vedle „hábé jedničky“ postavit třeba nějaký stroj z naší současné produkce. O tom se ale my současníci už sotva přesvědčíme, snad nám někdo dá vědět.

-pepe-

Zprávy z představenstva

Představenstvo TOS VARNSDORF schválilo na svém posledním zasedání plán prodeje na léta 1999, 2000, 2001 i způsob jeho průběžné aktualizace, která bude prováděna týdně na zasedání výboru pro obchod a řízení zakázek a zveřejňována jako dokument Zpřesnění plánů prodeje. Tato aktualizace zahrnuje období minimálně šesti měsíců a slouží jako jediný dokument pro řízení nákupu, výroby a expedice. Od tohoto postupu se očekává podstatné zlepšení situace v prodeji strojů.

Představenstvo rozhodlo s ohledem na dosavadní nepříznivý hospodářský výsledek opět krátit fond středisek o jednu třetinu, tentokrát za měsíc srpen 1999.

Bylo rovněž rozhodnuto o zrušení útvaru doprava k 1. říjnu 1999. Tato služba bude pro firmu zajišťována externě.

Představenstvo dále rozhodlo pověřit Ing. Petra Hüblera vedením týmu logistiky. Ing. Hübler zůstává nadále na pozici vedoucího referenta ND a zároveň je jeho středisko rozšířeno o jedno systemizované pracovní místo - referent ND.

Představenstvo schválilo také seznam funkčních míst s přístupem na Internet. V této souvislosti preferuje využívání elektronické pošty s vnějším okolím jako neekonomičtějšího prostředku komunikace, a proto uložilo oddělení informatiky její nejširší rozšíření ve firmě.

Zasedání představenstva odsouhlasilo dokumenty firmy - Kodex zaměstnance a Desatero manažera - jako obecně závazné normy chování zaměstnanců firmy.