



Premiestnenie produkcie mestských autobusov v Poľsku

Bratislava
19. 4. 2017

Vysoká kvalita, ústretovosť k zákazníkom a vyššia efektívnosť: Premiestnením výroby mestských autobusov do mesta Starachowice (Poľsko) sa MAN pripravuje na budúcnosť. Michael Kobriger, viceprezident divízie výroby autobusov v spoločnosti MAN Truck & Bus, vysvetľuje celý zámer a realizáciu tohto opatrenia.

MAN Truck & Bus Slovakia s.r.o.
Rožňavská 24/A
821 04 Bratislava

V prípade potreby bližších informácií kontaktujte:
Ing. Michal Jedlička
Michal.Jedlicka@man.eu

www.mantruckandbus.sk

V priebehu niekoľkých uplynulých rokov MAN zoštíhlil výrobnú sieť autobusov a autokarov. Prečo?

Michael Kobriger: Po ekonomickej kríze sa trh v Európe prepadal a nastala veľká hospodárska súťaž. To znamenalo, že sme mali prebytok výrobných kapacít, a to postupne viedlo k veľmi silnej cenovej konkurencii. Výsledkom bola všeobecne nižšia ziskovosť produkcie, čo si vyžadovalo zmeny v rámci výrobných nákladov. To sa, samozrejme, týkalo celého priemyslu, nielen spoločnosti MAN.

Najlepšie, čo môžete v takejto situácii z hľadiska dlhodobého plánovania urobiť, je znížiť výrobné kapacity. To je jediná cesta, ako účinne zredukovať fixné náklady. Iba čakať a dúfať, že sa ekonomika opäť sama napraví, v žiadnom prípade nie je riešením aktuálnej situácie. Svet okolo nás začal robiť náležité kroky, takže bolo zrejmé, že aj my musíme prijať nejaké opatrenia.

Čo ste teda podnikli?

Michael Kobriger: V súvislosti s optimalizovaním výrobných sietí autobusov a autokarov bolo na prvom mieste konsolidovanie výroby autokarov. Ich sériovú výrobu sme presunuli do tureckej Ankary a továrňu v Plavne sme konvertovali na centrum špeciálnych úprav autobusov (Bus Modification Center). Druhým krokom bolo zlúčenie dvoch výrobných kapacít v Poľsku do jedného zariadenia v Starachowiciach. To, žiaľ,



znamenal zatvorenie fabriky v Poznani. Tretím krokom bude prestavba továrne v Salzgitteri z výroby autobusov/autokarov na produkciu dielcov a presun kompletizovania podvozkov autobusov/autokarov do závodu v Starachowiciach. Po týchto organizačných opatreniach bude možné v Ankare a v Starachowiciach vyrábať 6000 autobusov a zájazdových autobusov ročne s výhľadom na produkciu 7000 alebo 8000 vozidiel.

Ako prebehlo presunutie výroby z Poznane do Starachowíc?

Michael Kobriger: Skôr, než sa tieto plány oznámili v MAN, bolo pro nás veľmi dôležité, aby sme premysleli zosúladenie všetkého a zhodnotili naše záujmy. Samozrejme, že sme do týchto aktivít zapojili tiež predstaviteľov zamestnancov. Ďalším krokom boli návštevy jednotlivých fabriek, o ktoré išlo. Vysvetlili sme všetkým, čo sme naplánovali a so všetkými ľuďmi, ktorých sa to týkalo, sme uzavreli dohodu. Hlavnou úlohou bolo udržať stabilitu medzi zamestnancami a vytvoriť bezpečné zázemie pre presunutie výroby. To znamenalo predchádzať konfliktom, dívať sa konštruktívne do budúcnosti a odpovedať na otázky typu: „Ako môžeme čo najlepšie spoločne tvoriť budúcnosť v rámci našich rozdielnych pohľadov?“ Keď sa vám to podarí, potom môžete začať plánovať implementovanie projektu.

Ak hovoríme o takýchto projektoch, väčšinou vidíme len tých niekoľko záverečných krokov. Lenže to, čo rozhoduje o úspešnosti, sú práve kroky urobené celkom na začiatku. Samotné premiestnenie výroby je veľmi zložitý, ale dá sa zrealizovať. Najväčšou výzvou je udržať si pod kontrolou obmedzujúce podmienky a ubezpečiť sa, že všetko prebieha štruktúrovane a hladko bez zbytočných dopadov na sféru verejnej mienky. Bez poškodenia imidžu vlastnej spoločnosti, bez straty pracovníkov a bez prípadného odradenia zákazníkov. Veľkou mierou sa spoliehame na skúsenosti našich zamestnancov. Je zrejmé, že pri výrobe ide o proces, ktorý je vopred daný, ale v ktorom máme k dispozícii málo automatizovaných operácií. Takže kľúčovým faktorom je, že všetci vaši pracovníci vedia, čo majú robiť a že to robia dobre. Uvediem nejaké konkrétne čísla: na výrobu ťažkého nákladného vozidla potrebujeme



zhruba 100 hodín, ale postavenie autobusu alebo autokaru trvá viac než 1000 hodín. Je veľmi dôležité mať tieto čísla na pamäti, aby sme správne pochopili všetko, čo robíme.

Akú rolu v celom procese zohráva VW?

Michael Kobriger: Bolo veľkým šťastím, že spoločnosť VW Úžitkové vozidlá plánovala výstavbu novej továrne blízko Poznane. To znamenalo, že sme mohli našim ľuďom garantovať prácu od samotného začiatku. Tiež nám to ukázalo, koľko pridanej hodnoty môžeme získať zo skutočnosti, že sme členmi jednej veľkej skupiny. Celý rad iných spoločností by nebol schopný vyriešiť takýto problém tak elegantne.

Rečou čísiel: v Poznani sme mali približne tisíc zamestnancov, ktorým sme mohli dať celkove tri ponuky. Prvou bola možnosť presunúť sa s nami do Starachowic s tým, že zabezpečíme všemožnú asistenciu a podporu. Naším primárnym záujmom bolo udržať si našich expertov a spolupracovníkov pre ďalšiu prácu. Nakoniec túto ponuku využila zhruba päťdesiatka zamestnancov. Druhou eventualitou bolo nové zamestnanie v rámci niektorej z tovární VW Group v regióne Poznaň. Išlo o závod na výrobu automobilov modelového radu Caddy v Antoninku, v poznanskej zlievarni alebo v novej fabrike vo Wrzesnie. Treťou ponukou bolo vyplatenie odstupného pre zamestnancov, ktorí po dohode odídu zo služieb VW Group. Napokon sa takmer 400 zamestnancov presunulo do VW a okolo 500 zo spoločnosti odišlo. Päťdesiat konštruktérov naďalej pracuje v MAN Poznaň.

Ako reagovali zamestnanci?

Michael Kobriger: Naš prístup v konečnom dôsledku znamenal, že všetci naši zamestnanci boli spokojní s riešením, ktoré sa zrealizovalo behom šiestich týždňov. Podpísali sme dohodu s odbormi, s každým jedným zamestnancom sme individuálne prediskutovali jeho situáciu, očakávania a želania. V priebehu februára sa všetko dostalo opäť do normálneho stavu. Samozrejme nedá sa len tak zabudnúť na to, čo všetko sa udialo,



ale na výrobe sa tieto skutočnosti neprejavili. Keď sa pozrieme na čísla z výroby, rok 2015 bol pre továreň v Poznani rekordný: produktivita dosiahla také hodnoty, ako nikdy predtým. Zaznamenali sme najlepšiu kvalitu výrobkov a najlepšiu spoľahlivosť dodávok. Ak dosiahnete najlepšie výsledky v tom istom roku, v ktorom ohlásite zatvorenie fabriky, potom máte istotu, že za vami stojí naozaj dobrý tím spolupracovníkov. Verím, že v tej chvíli sa vám vracia všetko, čo ste do svojich ľudí za posledných dvadsať rokov investovali.

Aké ciele ste si pri premiestnení výroby autobusov stanovil sám pre seba?

Michael Kobriger: Cieľom projektu bolo integrovať všetky výrobné procesy z továrne v Poznani do továrne v Starachowiciach – pri súčasnom zvýšení efektívnosti, znížení prestojov a udržaní stabilne vysokej úrovne kvality počas celej akcie. To, že sme tento cieľ splnili, bolo pre celý tím skutočným víťazstvom. Niektoré ciele sme dokonca prekročili: napríklad v posledných dvoch rokoch sme zvýšili produktivitu o 14 %, napriek tomu, že sme premiestňovali výrobu.

Ako presne celá relokácia výroby prebiehala a postupovala?

Michael Kobriger: Starý výrobný proces v Poznani bol rozdelený do šiestich krokov. Prvým bolo začatie výroby v Poznani, namontovanie náprav a vlastných kolies a pri šiestom kroku sa práca dokončila a vozidlo vyexpedovalo. Začali sme tým, že sme si vybrali časť zo začiatku výroby a previedli ju z Poznane do Starachowíc. Potom sme stabilizovali a presunuli ďalšiu časť výroby. Každému jednotlivému kroku premiestnenia produkcie musela predchádzať fáza investície – pretože bolo nevyhnutné napríklad zrekonštruovať budovy fabriky – a tiež školenia. Finálny proces si vyžiadal pomerne dlhú školiacu fázu, až 18 mesiacov. Priemerný kurz trval 180 dní, to znamená, že počas celého procesu premiestnenia výroby prebehlo okolo 1,3 miliónov hodín školení. Primárne investujeme svoje



peniaze do zvýšenia kvality výroby, tentokrát sme sa rozhodli investovať ich do našich zamestnancov.

Základný koncept školiacich kurzov bol postavený na presunutí hlavnej časti zamestnancov zo Starachowíc do Poznane, aby si tam osvojili výrobné procesy od svojich kolegov. Stále som im hovoril: „Prosím, buďte fér. Kolegovia, ktorí k vám prichádzajú, nie sú zodpovední za zatváranie vašej továrne. Ak sa chcete na niekoho hnevať, hnevajte sa na mňa.“ Nesmierne obdivujem kolegov, ktorí sa s tým vysporiadali a vzali to profesionálne.

To znie skoro neuveriteľne. Naozaj všetko prebehlo tak jednoducho?

Michael Kobriger: Špeciálne v prvých fázach bola relokácia veľmi priama a prebiehala bez akýchkoľvek komplikácií. Iba na konci celého procesu, keď sa blížila finálna fáza, začalo ísť trochu do tuhého, pretože sa vyskytol celý rad činností, ktoré neboli plánované, ale bolo ich treba, samozrejme, zvládnuť. Na to všetko potrebujete naozaj veľké skúsenosti. Navyše ten posledný krok celého procesu sme museli zvládnuť v období kulminujúcej výroby. Nevybrali sme si práve takýto časový harmonogram, ale museli sme synchronizovať naše činnosti s nábehom výroby nových vozidiel Crafter a s prevzatím továrne v Poznani skupinou VW.

Náš školiaci plán mal aj vedľajšie efekty. Napríklad nebolo potrebné hľadať nových zamestnancov pre Starachowice. Pravda, práve títo pracovníci museli stráviť prvých 18 mesiacov v Poznani – napriek tomu, že tu v Starachowiciach mali rodiny, svoj domov. Niekedy sme mali až 350 našich zamestnancov zo Starachowíc v Poznani. Museli sme pre nich nájsť ubytovanie, zabezpečiť im dopravu a rôznymi spôsobmi ich v Poznani podporovať.

Čo by ste dodali na záver? Aký bol recept na úspešné premiestnenie výroby?

Michael Kobriger: Dva týždne pred ďalším krokom relokácie sme spravili školiace sústredenie, kde sme si dopodrobna prebrali všetky nasledujúce



činnosti. K samotnému presunu výroby sme mohli využívať iba víkendové dni – práca v oboch fabrikách musela každý pondelok pokračovať nezmeneným tempom. Čo bolo úplne najhoršie? Fakt, že hoci sme premiestnili jednu časť výroby z Poznane do Starachowíc, všetky montážne práce museli od nasledujúceho pondelka na sto percent pokračovať, takže bolo treba zabezpečiť dodávky potrebných dielcov zo Starachowíc späť do Poznane.

Po každej zrealizovanej časti presunu sme hovorili o získaných skúsenostiach, o tom, čo sme dosiahli a tiež o tom, čo bolo treba vylepšiť. Všetko sme si precízne zaznamenali a analyzovali. Na podporu celého procesu sme mali vypracovaný aj špeciálny IT systém. Každý zo zamestnancov sa mohol do systému sám prihlásiť a popísať problém. Následne boli informácie posunuté ľuďom, ktorí ho dokázali riešiť. Preto mal každý svoju elektronickú schránku, kam mohol umiestňovať svoje problémy, ktoré dokázal identifikovať, ale nemohol sám vyriešiť. Po dokončení celého procesu sme všetky skúsenosti dôkladne popísali a zaznamenali pre ďalšiu prácu v budúcnosti. Nasledujúcim projektom totiž bude presunutie výroby podvozkov zo Salzgittera.

Počas celej relokácie som sa tiež naučil jednu vec: kedykoľvek sme narazili na nejaký problém, neľpeli sme na dodržaní celého plánu, ale rozhodli sme sa zrealizovať danú záležitosť iným spôsobom, hoci aj na poslednú chvíľu. To skutočne dôležité, čo mi celý proces priniesol, je nasledujúce: ak máte plán, treba sa ho držať a veriť, že ste ho vymysleli dobre a že funguje. Zmena vecí na poslednú chvíľu väčšinu z nich ešte zhoršuje.

Presse-Information **MAN Truck & Bus**



MAN Truck & Bus, jeden z najväčších európskych výrobcov úžitkových vozidiel a dodávateľ dopravných riešení, dosiahol v roku 2016 obrat približne 9 miliárd eur. Jeho produktové portfólio obsahuje vany, nákladné vozidlá, autobusy a vznetrové motory, a tiež služby súvisiace s nákladnou dopravou a prepravou osôb. MAN Truck & Bus je súčasťou spoločnosti Volkswagen Truck & Bus a zamestnáva celosvetovo vyše 35 500 pracovníkov.