

# Partnerský vztah se zákazníkem je pro nás alfou omegou

EXCON je společnost, která se v mnohém odlišuje od svých konkurentů. Už 31 let, tedy nejdéší možnou dobu pro podnikání v našich porevolučních dějinách, prosazuje principy etického podnikání a důležitý je pro ni především partnerský vztah se zákazníkem. A nejedná se o frázi, firmě se tento přístup dlouhodobě vrací – spokojený zákazník je v konkurenčním prostředí ocelových konstrukcí velmi cennou komoditou. S ředitelem EXCONU Ing. Miloslavem Lukešem jsme se bavili čtyři měsíce poté, co převzal řízení firmy. Mimochodem, nad pracovním stolem v ředitelské kanceláři visí portrét prezidenta Václava Havla, jako připomínka doby a principů, ve kterých společnost EXCON vznikla.

*Jak vidíte EXCON v kontextu ostatních firem v odvětví? V čem je jedinečný?*

Hlavním předmětem podnikání EXCONU jsou ocelové konstrukce, to je důležité říct hned na začátek. Náš přístup je komplexní, klientům nabízíme vše od návrhu, přes výrobu po montáž. Naši misí, kterou uvádíme i na webu a v dalších firemních dokumentech je, že určujeme trendy v komplexní realizaci ocelových konstrukcí. Chceme být tedy tím, kdo obor vede a tlačí ho dopředu.

*To by určitě chtěly i další firmy v oboru, čím se ale EXCON vymyká, čím ty trendy udává?*

Tady bych udělal malou odbočku do minulosti. Naše společnost zahájila svoji činnost v roce 1990, začínala jako projekční ateliér, orientovaný zejména na statiku a dynamiku konstrukcí. A za 30 let, co jsme na trhu, jsme postupně rozšířili naše odborné činnosti. Proto dnes můžeme nabízet zmiňované komplexní řešení s plnou odborností. V tom je ta jedinečnost. Právě v komplexnosti se cítíme být silní a jedineční.

*V loňském rozhovoru pro KM, který jste poskytovali k 30letému výročí EXCONU, se tehdejší ředitelka Kateřina Čapková vyjádřila dokonce tak, že v komplexnosti procesu od návrhu po montáž nemáte konkurenci, platí to stále?*

Je to tak. Nemohu samozřejmě vyloučit, že když si to přečte náš konkurent, tak se v tom také najde, ale určitě není v našem oboru takových firem mnoho.

*Ono je to ideální i z pohledu zákazníka – mít jednoho partnera, se kterým zrealizuje celou stavbu...*

Ano. Máme to tak také nejraději, když za námi zákazník přijde už ve fázi ideje, jen s myšlenkou. Tě se pak spolu s námi chopí architekt a společně následně připravujeme konečné řešení. Je to mnohem lepší varianta, než když klient přijde už s hotovou dokumentací, která nemusí být dokonalá. I s tím se setkáváme, celý proces se pak může zkomplikovat. Dnes nám jde naproti možnost řešit stavby zadané novou metodikou Design and Build.

*Jste tedy zajedno s vaší předchůdkyní i v tom, že partnerství se zákazníkem stavíte na první místo? Vrací se vám table dlouhodobá filozofie firmy formou opakovaných zakázek od klientů?*

Partnerství nebo obecně vztah se zákazníkem řadíme na vrchol našich hodnot. Ten vztah ale musí stejně fungovat i směrem dolů, k našim subdodavatelům. Na konci každé zakázky máme cíl se rozejít s partnery tak, abychom měli chuť pokračovat ve společné spolupráci. A ano, rád mohu potvrdit, že máme partnery, kteří s námi rádi opakovaně spolupracují.

*I když dlouhodobě zdůrazňujete, že se nebráníte žádné zakázce a rádi spolupracujete i s menšími klienty, nelze si nevšimnout velkých a veřejně známých staveb ve vašem portfoliu. Namátkou Trojský most nebo střešní konstrukce O<sub>2</sub> arény v Praze, umělecká instalace Mrak na brněnské UMPRUM... Cítíte se být jedničkou na trhu?*

Rozlišil bych to. V návrhu, tedy řekněme v našem nejtradičnějším produktu, tam se cítíme být jedničkou. Ve výrobě, a zde nyní myslím vlastní výrobu v Teplicích, jsme poměrně mladí, máme jen několikaletou zkušenost, takže na tomto poli se snažíme teprve probojovat do řad našich nejlepších výrobců ocelových konstrukcí. Ale ambice stát se jedničkou mezi firmami naší velikosti i zde samozřejmě máme. A rád bych potvrdil i to, že se nebráníme žádnému typu zakázky. Máme rádi ocelové konstrukce jako takové a nebojíme se výzev.

*Změnila se s vaším letošním nástupem do role ředitele nějak dlouhodobá vize společnosti? Posledních deset let dochází plánovaně k postupnému omlazování managementu společnosti EXCON, bude to mít nějaký vliv na směřování firmy?*

My jsme už v roce 2018 vypracovali novou strategii fungování firmy na dalších pět let, to je takový náš základní firemní dokument. Já jsem už tehdy byl součástí týmu, který dokument zpracovával. Takže jdeme tímto směrem, pokračujeme v této strategii a rozvíjíme ji i po mém jmenování ředitelem.



## MILOSLAV LUKEŠ

V roce 1999 absolvoval stavební fakultu ČVUT, konkrétně magisterský studijní program „konstrukce a dopravní stavby“. Od roku 2000 je zaměstnancem společnosti EXCON, a.s. Začínal jako projektant ocelových konstrukcí pozemních staveb a inženýrských děl, od roku 2007 pracoval jako vedoucí projektu, 2013 se stal členem vedení společnosti, v roce 2016 spolujednatel a členem představenstva společnosti. Před téměř čtyřmi lety se stal technickým ředitelem, 1. 7. 2021 byl jmenován ředitelem společnosti.

### *Co si pod tím představit konkrétně?*

Změna nastala hlavně v tom, že do té doby byly naším hlavním produktem projekty a také dodávky a montáže, které jsme zajišťovali inženýrským způsobem. Chyběl nám ale úplně článek vlastní výroby. Byli jsme tedy závislí na složitém subdodavatelském řetězci, bez možnosti přímého ovlivnění kvality, ceny, termínů. Takže hlavní bod této strategie spočívá v tom, že jsme se stali nezávislími. V roce 2019 jsme vybudovali vlastní výrobní zázemí, a to nadále rozvíjíme.

### *Znamená to, že budete víc zapojovat i současné trendy do výroby, tedy hlavně robotizovat a digitalizovat výrobní procesy? Nebo vše potřebné zatím zvládá robot TONDA V808, který už pro vás dva roky pracuje?*

TONDA zatím funguje zcela k naší spokojenosti. Mimochodem se jmenuje podle zakladatele firmy Antonína Pačese, který ho také v roce 2019 pokřtil. A stále platí, že jsme v Česku jediní, kdo takové zařízení má. Je umístěno na konci pilovrtací linky a dokáže ještě do detailu opracovat položky z profilů a připravit je pro následné sestavování a svařování dílců.

## MILOSLAV LUKEŠ

ředitel EXCONU

### *V čem takový robot podniku nejvíc pomůže? Ušetří náklady?*

Jeho hlavní výhoda je v tom, že dělá přesně to, co mu zadá konstruktér, programátor, a to na dálku, od stolu, formou on-line přenosu dat. Konstruktér sedí v Praze, programátor a naše výrobní linka jsou v Teplicích. Takže to přímé propojení zjednoduší, urychlí a zpřesní celý proces. Z hlediska zákazníka je hodnota v krátkém termínu, vysoké kvalitě a výborné ceně.

### *Máte ještě další plány na automatizaci výroby? Zvlášť v dnešní době, kdy průmysl obecně zažívá akutní nedostatek pracovníků... přemýšlíte i tímto směrem?*

My sice máme automatizované linky, ale automatizace výroby má v našem případě své limity. Spousta operací, které by dělal zámečnick, se u nás odehrává automaticky, ale pořád na konci procesu výroby potřebujeme kvalifikovaného svářeče, který musí odvést svou práci. I když se dnes pracuje s kvalitnějšími svářečkami než před 10 lety a už to jsou naplň počítače, ve kterých se jen nastavují parametry, tak tu technicky náročnou práci stejně musíte odvést. Vyrábíme nosné konstrukce, každá práce svářeče musí být odvedena kvalitně, svary se kontrolují v rozsahu předepsaném normami. Svařování je vysoce kvalifikovaná práce, která má nějakou rychlost, své limity, musí ji odpracovat člověk. V našem případě je třeba mít na paměti i to, že jsme zakázková výroba, opakovatelnost není vysoká. A automatizace se nejvíc hodí do opakovatelných operací. Proto my pravděpodobně nikdy lidský faktor nenahradíme. A navíc nás práce s lidmi baví.

Samozřejmě ale přemýšlíme i o budoucnosti, musíme sledovat nové technologie a jsme v tom myslím dostatečně pokrokoví. Momentálně si

začínáme hrát s takzvaným robotickým ramenem, jsme v počátcích vývoje automatizace ve svařování, je to pro nás výzva do příštích let.

*Už jsme se toho částečně dotkli. Jak běh vaší firmy ovlivnila pandemie koronaviru?*

*Přišli jste o zakázky?*

Pandemie přišla na jaře 2020, což bylo období, kdy jsme měli nasmulované zakázky s relativním předstihem, asi na půl roku. Takže koronavirus v našem případě nezavinil výpadek zakázek a naštěstí nedošlo ke zpomalení výroby, kterého jsme se obávali, protože jsme termíny museli plnit bez ohledu na pandemii. Pracovali jsme samozřejmě celou dobu v režimu, který nám situace

přikazovala, takže respirátory na pracovištích, testy, v kanceláři v Praze jsme se v době největší nejistoty „o co vlastně jde“ chránili tak, že jsme se střídali na dva týmy. Dvě větší zakázky nám pozastavil zákazník, ale i ty jsou nasmulované, i když k dnešku se ještě nerozjely.

*Jaké významné projekty máte rozpracované v současnosti?*

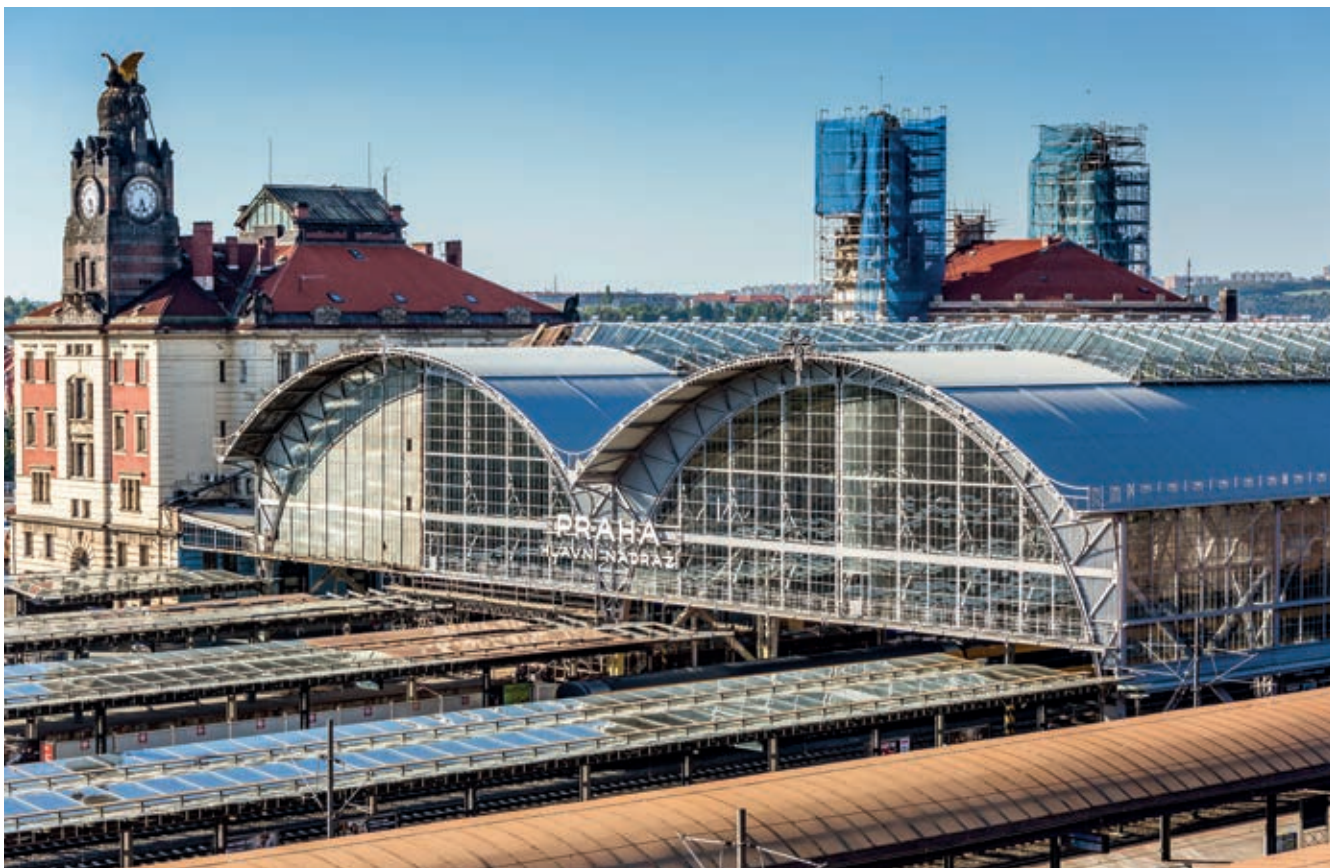
Z projekčních zakázek bych rád jmenoval rekonstrukci zimního stadionu ve Zlíně, multifunkční halu v Brně, zajímavým projektem je určitě mrakodrap Top Tower v pražských Butovicích, dílo architekta Tomáše Císaře a sochaře Davida Černého – čtenáři si určitě vybaví jeho vizualizaci, vypadá jako zapíchnutá obří loď do země. Na všech těchto projektech se podílíme v několika stupních, od studií až po realizační dokumentaci. Mezi

## NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PROJEKTY MILOSLAVA LUKEŠE

- Ocelová konstrukce hangáru pro opravy letadel v Ostravě Mošnově,
- Rekonverze Plynojemu v Dolní Oblasti Vítkovice,
- Nová nástavba na Vysoké peci č. 1 v Dolní Oblasti Vítkovice,
- Rekonstrukce budovy Florentinum Praha doplněním ocelových vzpínadel,
- Nový kotvený stožár Křešín 250 m,
- Ocelové stožáry pro telekomunikace,
- Obnova ocelové konstrukce historické haly nástupišť Praha Hlavní nádraží.

### PŘÍŠTÍ STANICE PRAHA, HLAVNÍ NÁDRAŽÍ

Zhruba 80 tisíc lidí denně projde budovou pražského hlavního nádraží. Ti kteří v historické hale zvednou hlavu vzhůru, mohou vidět obnovenou ocelovou konstrukci od společnosti EXCON.





### LÁVKA V JAROMĚŘI PRO PĚŠÍ I CYKLISTY

Lávka délky 61,5 m a šířky 4,5 m nahradila před šesti lety původní Komenského most přes řeku Labe z roku 1886. Komunikace je nad hladinou stoleté vody. V roce 2015 realizovala v Jaroměř společnosti EXCON.

realizační zakázky, které se blíží ke konci realizace, patří lávka pro pěší v Koterově, ocelové haly v opravárenském centru vlakových souprav v Plzni a ve vozovně Slovany v Plzni, zábavný park Majaland v Tuchoměřicích v okrese Praha-západ nebo výměna střešní nosné konstrukce zimního stadionu v Kladně.

### *Nebojujete s nedostatkem pracovníků při takovém objemu zakázek?*

Bojujeme. Aktuálně máme problém najít hlavně vedoucí projektů realizací. Rádi bychom náš tým rozšířili, ale pracujeme s počtem lidí, které máme. Nic jiného nám nezbyvá. Obecně je velkou kapitolou i nedostatek zahraničních pracovníků ve výrobě, ten jsme začali pocítovat během pandemie, když jich většina musela odcestovat domů a přetrvává dodnes. V tomto je letošní rok dokonce horší než ten minulý. Netyká se to jen tradičnějších oblastí ve stavebnictví, jako

jsou silnice a železnice, případně bytová výstavba, ale i našeho oboru ocelových konstrukcí. A máme to o to komplikovanější, že do výroby potřebujeme kvalifikované specialisty. Máme tedy poměrně vysoké nároky a tím pádem i veliké problémy je shánět.

*V nabídce máte kromě ocelových konstrukcí i další produkty, které jdou mimo vaši hlavní náplň, například speciální ocelové konstrukce – dynamika, diagnostika ocelových konstrukcí, předpínání ocelových konstrukcí, návrh a instalaci bezpečnostních systémů proti pádu osob. Prodáváte třeba informační systém ALeX, který usnadňuje řízení firem, máte sekci developmentu. Vznikly tyto doplňky spontánně v průběhu času, nebo se jedná o strategické rozhodnutí a mají vlastní byznysové ambice?*

Každý z těchto produktů je nějakým způsobem unikátní. Obecně se dá říct, že vznikaly průběžně a přirozeně a vždy bylo třeba je nakonec osamostatnit, vyjmout je z hlavního ranku výroby ocelových konstrukcí. Každý z nich je specifický i speciální, vyžaduje vždy vyšší odbornou kvalifikaci.

Konkrétně třeba zmíněný informační systém ALeX. To měla být původně jen podpora řízení procesů v naší firmě. Postupem času se ale ukázalo, že se podařilo vytvořit o mnoho více, že ALeX může být produkt nabízený nejen dovnitř firmy, ale také ven. A funguje to, máme v ČR již desítky spokojených zákazníků napříč různými obory v podnikání.

*Relativně novým produktem jsou ocelodomy. V KM jim věnujeme samostatný článek, tak nebudeme zabíhat do detailů, ale mohl byste shrnout hlavní důvody, proč jste je zařadili do nabídky?*

Pro nás se jedná o relativně nový produkt, zatím jsme ve fázi nabídky klientům. Každopádně do něj promítáme všechny naše zkušenosti s ocelovými konstrukcemi. Takže jsme schopni zákazníkovi nabídnout rychlé, kvalitní a ekonomické řešení nosné konstrukce domu. V plánu máme nezůstávat jen u rodinných domů, ocelová konstrukce umožňuje stavět i několikapatrové bytové domy, je to ale vše ještě otevřené.

*Čím byste mě jako potenciálního zájemce přesvědčoval, abych si vybral právě ocelodům?*

Myslím, že bych vás lákal především na rychlost výstavby, ta se po potřebné přípravě odehrává v řádu dnů. Zásadní je i volná dispozice pro architekta, není limitován nosnými stěnami jinde než na obvodech, takže se jedná spíš o obálku, která umožňuje nekonečné

možnosti dispozičních řešení. Vypíchl bych také přesnost celé konstrukce, ocelodům je vyráběn s přesností na milimetry, tak jako všechny naše ostatní produkty. To pak zjednoduší práci na všech následných fázích výstavby. Výhodou je určitě i to, že betonové základy, které je třeba připravit pro montáž konstrukce, mohou být jen ve formě patek. Takže jako klient můžete výrazně ušetřit už na základové desce a dům může stát například i v nerovném terénu, kde by klasická deska z betonu nešla realizovat.

*Pravidelně jste zařazováni do prestižního seznamu Českých 100 NEJ firem, máte na kontě mnoho ocenění za vaše stavby i designové počiny, a to i na evropské úrovni (viz rámeček Ocenění pro EXCON)... ovlivňují odborná ocenění přímo byznys firmy?*

Pro nás je určitě důležité prezentovat naši práci i tímto způsobem, hlásit se do podobných soutěží a snažit se uspět. Zda by nám to ale přímo přinášelo nové zákazníky, na to nedokážu jasně odpovědět. V každém případě je to důležitá součást promo firmy, a i pomyslná tečka za technicky zajímavou zakázkou.

*Při pohledu do vašeho portfolia je možné si všimnout více významných zakázek mimo území Česka. Aktuálně jste nominováni na cenu Evropské asociace ocelových konstrukcí za designový projekt „největšího klenotu a osvětlení na světě“, létajícího draka na čínském ostrově Saipan v Tichomoří. Jaký poměr u vás tvoří zahraniční zakázky ve srovnání s těmi českými?*

Tady musím být skromný. Valná většina zakázek se odehrává na území České republiky. Drak, kterého jste zmínil, byla spíše výjimka, pro nás velmi specifická zakázka. Jedná se o velkolepé designové svítidlo firmy Lasvit, která nás oslovila, abychom vytvořili jeho nosnou konstrukci.

*Jak vnímáte ve vašem oboru konkurenci levné Asie?*

Ta otázka mi připomněla jedno jednání, kdy jsme si s podobně zaměřeným čínským dodavatelem vzájemně prezentovali naše firmy. Ty prezentace se v mnohém podobaly, jen čísla, která zmiňoval čínský konkurent, byla téměř 100krát vyšší. V počtech zaměstnanců, obratu, dodaných tunách a v dalších parametrech. Jsou to úplně jiná měřítka.

## OCENĚNÍ PRO EXCON V POSLEDNÍCH TŘECH LETECH

**2019** – Lávka v Písku – Nominace na Stavbu roku, Cena hlavního mediálního partnera Stavby roku – Časopisu Stavebnictví, Stavba roku Jihočeského kraje, Dopravní stavba roku

**2019** – Dva projekty uspěly v prestižní soutěži Tekla BIM Awards o nejzajímavější a nejlepší BIM projekty, zpracované v programu Tekla Structures. EXCON zvítězil v kategoriích Projekty infrastruktury (za lávku pro pěší přes Otavu v Písku) a Komerční projekty (Kongresová aréna – O<sub>2</sub> ARÉNA – sál A).

**2020** – Mostní dílo roku 2018 – Cyklistická stezka Písek

**2021** – Projekt „Mrak“, v rámci něhož společnost EXCON navrhovala ocelovou konstrukci s využitím programu Tekla, uspěla v soutěži Tekla BIM Awards

**2021** – Do letošního ročníku soutěže The European Steel Design Awards 2021 vybrala porota z celkem 23 přihlášených projektů členské asociace ECCS projekt DRACI – NEJVĚTŠÍ ŠPERK I SVÍTIDLO. Ocenění za nominace bude předáno na konferenci ČAOK Konstrukce 2021 v listopadu.

Od roku 2006 je společnost EXCON pravidelně zařazována mezi 100 Nejlepších firem České republiky, odborná soutěž je vyhlašovaná společností Comenius. Cílem „ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH“ je v celonárodním měřítku nalézt, vybrat, zviditelnit a veřejně ocenit české (v ČR zaregistrované) firmy, podniky či společnosti z co nejširšího spektra ekonomických aktivit, které dosahují vynikajících, mimořádných anebo pozitivně pozoruhodných výsledků.

*A přímo jako EXCONU vás o několik řádů větší asijský trh ovlivňuje?*

Nám jako EXCONU Asie určitě nekonkuruje přímo tím, že by k nám dodávala a montovala ocelové konstrukce. Nicméně ovlivňování trhu ocelových konstrukcí se projevuje nepřímo aktuálním vývojem hospodářství v Asii, a to nejen v Číně. Růst, případně pokles spotřeby oceli v těchto zemích tak globálně ovlivňuje i ceny oceli po celém světě. Jisté je to jeden z aktuálně působících vlivů na vysoké ceny oceli. Lze se například dočíst, že Čína v posledních letech skupuje po celém světě nejen železnou rudu, ale i kovový šrot a tím tak přímo ovlivňuje kapacitní možnosti výroby nejen evropských hutí. Dalším poměrně nepříjemným faktorem je i to, že za takové situace lze jen stěží predikovat vývoj spotřeby, respektive cen oceli. Čína, co se týká její výroby a spotřeby, tak zůstává důležitým hráčem v celosvětovém kontextu, stejně jako v mnoha dalších oborech.

(hju)