

EXCON staví již 30 let na partnerství. I po generační obměně stojí pevně na svých tradičních základech



Společnost EXCON má za sebou 30 let úspěšného působení na trhu. U této příležitosti jsme požádali o rozhovor Ing. Kateřinu Čapkovou, MBA (K. Č.), výkonnou ředitelku a Ing. Miloslava Lukeše (M. L.), technického ředitele EXCON, a.s.

■ Přibližme si krátce na úvod historický vývoj firmy a hlavní milníky.

K. Č.: Akciová společnost EXCON byla založena v roce 1990 jako projekční atelier specializovaný na statiku a dynamiku ocelových konstrukcí. Akcionáři jsou od počátku fyzické osoby.

Rozvoj společnosti byl v počátcích spojen s boomem v telekomunikacích. V roce 1995 společnost rozšířila podnikatelské aktivity o inženýrskou a dodavatelskou činnost. V roce 2003 vstoupil EXCON prostřednictvím své dceřiné společnosti na trh jako developer v oblasti bytové výstavby a jako dodavatel softwaru začal působit v roce 2005.

První vstup mezi výrobce ocelových konstrukcí, kterým bylo v roce 2002 zakoupení závodu ZVU Chemie (později EXCON Steel), byl úspěšný až do doby, kdy se v roce 2014 společnost dostala do vážných problémů z důvodu neproplacení rozpracované výroby německým zákazníkem a skončila v konkurzu. Od roku 2018 je EXCON opět výrobcem ocelových konstrukcí, tentokrát jsme vsadili na jinou kartu, a to vybudovat si vlastní výrobu tzv. od nuly.

Co se týká hlavních milníků, zmínila bych tyto... V roce 1995 jsme zahájili inženýrskou a dodavatelskou činnost. Za rok jsme navýšili počet zaměstnanců z dvaceti na šedesát a z důvodů celoplošné působnosti po České republice jsme založili pobočky v Brně a Ostravě.

Rok 2003 byl přelomový. Po nasycení telekomunikačního trhu jsme museli najít možnosti dalšího uplatnění. Pro spolupráci na strategii společnosti jsme si vybrali profesora Zdeňka Součka, který jako guru českého strategického řízení zásadním způsobem ovlivnil naše myšlení. Dokázali jsme se odpoutat od operativního řízení a věnovat se tomu, co je pro firmu skutečně důležité – řízení strategickému.

V roce 2005 jsme začali prodávat software ALeX. Tento systém pro řízení dokumentů a procesů dále vyvíjíme jak pro naše potřeby, tak pro potřeby trhu.

V roce 2010 jsme začali pracovat na generační obměně na úrovni odborníků a následně i na úrovni akcionářů. Akcie



Kateřina Čapková



Miloslav Lukeš

jsme od zakladatelů společnosti přesunuli do rukou managementu na konci roku 2015.

V roce 2018 a hlavně 2019 jsme rozjeli naši výrobu ocelových konstrukcí a je přesně podle našich představ postavena na maximální možné míře automatizace a digitalizace. Pro přípravu položek z profilů máme ve výrobě robota jménem TONDA V808, kterého jsme pojmenovali po jednom ze zakladatelů společnosti (Antonínu Pačesovi). Do dalších let máme ještě mnoho práce na ladění procesů i na vybudování plně kooperujícího týmu.

Důležitým milníkem byl také každý neúspěch. Není možné dělat 100 % rozhodnutí správně, i zde platí Gaussova křivka. I když to víme, stejně každý neúspěch velmi bolel. Důležité je neopakovat stejné chyby, poučit se a jít dál.

M. L.: Na doplnění bych rád uvedl, že z hlediska konkrétních konstrukcí bylo prvním milníkem využití našeho specifického know-how v oblasti stožárů, kterých jsme v letech 1993 až 2003 vyprojektovali a postavili přes 1 500 nejen v Česku, ale i v zahraničí. V tomto oboru jsme nejlepší dodnes.

Druhým milníkem byl projekt zastřešení O2 arény v roce 2003, který nás uvedl do světa předpjatých ocelových konstrukcí a významných konstrukcí v pozemním stavitelství. Zásadní byl taktéž vstup do akcí v energetice, kde jsme zvládli projektování, řízení a realizaci složitých či rozsáhlých zakázek.

Zatím posledním zásadním krokem je projekt ocelové části Trojského mostu v roce 2013, který nás nastartoval v oboru ocelových mostů a lávek.

■ Jaký je zásadní rozdíl v práci projektanta před 30 lety a nyní?

K. Č.: Zásadní rozdíl vidím zejména ve vybavení. Myšlení by mělo zůstat stejné – tedy, tak bychom si to přáli. Vyžadujeme, aby naši projektanti nespolehali na to, co vypadne z počítače, ale aby dokázali vnímat konstrukci jako celek. Když jsem začínala v EXCONu jako projektantka, tak mě fascinovalo, že kolegové Pačes, Janata, Háša či Hubáček věděli při pohledu na konstrukci, jak velká síla bude v důležitých prvcích a počítač používali k ověření svých „předpokladů“.

M. L.: Přesto se nedá doba před 30 lety a nyní srovnávat, stejně jako v ostatních lidských činnostech, i zde došlo k obrovskému zrychlení, dříve termíny určovaly měsíce, nyní jsou to týdny, někdy jen dny. Ve vývoji softwaru pro statický návrh konstrukce i pro modelování konstrukce došlo k nepředstavitelnému posunu. Díky tomu lze



Z realizace O2 arény v Praze

poměrně rychle navrhovat a optimalizovat složité prostorové konstrukce a navíc řešit i všechny návaznosti společně s ostatními profesemi v tzv. 3D BIM modelu. I ve výrobě je dnes vedle běžných výkresů standardem 3D model konstrukce, podle kterého se složité prostorové sestavy skládají, na něco již obyčejné kóty zkrátka nestačí.

■ **Mnoho firem, které vznikaly ve stejné době jako vy, řeší zásadní otázku – generační obměnu. Vy již máte tento klíčový krok za sebou?**

K. Č.: Patříme k těm šťastným porevolučním firmám a můžeme s klidem říct, že toto již máme vyřešené. Základem generační obměny na úrovni odborníků byl přesun našich technických špiček do pozice odborného garanta. Neřídili zakázky jako vedoucí projektu, aby nebyli zatíženi administrativou zakázky a mohli se věnovat čistě technickému řešení, konzultacím s týmem a kontrole. Velmi nápomocná nám v tomto procesu byla firemní kultura, založená na sdílení informací a zkušeností. Myslím, že tento prvek naší firemní kultury motivuje i mnoho nových mladých kolegů, kteří jsou jako houba a chtějí se učit nové věci.



EXCON dokáže návrh ocelové konstrukce, výrobu a montáž. Na snímku nové sídlo firmy LASVIT

M. L.: Máme i pár pěkných příkladů, kdy naši mladí kolegové vstupují do pozic vedoucích pracovníků. Za všechny bych chtěl zmínit Milana Skoumala, který řídí výrobní provozovnu v Teplicích, a Jana Hejhala, který brzy rozšíří řady vedoucích projektů v oddělení projektantů v Praze.

■ **Vy jste, pane Lukeši, právě tím zástupcem nové generace. Jak hodnotíte generační obměnu Vy?**

M. L.: My to máme srovnané tak, že jsme si vyměnili role a že nyní táhneme my „mladší“ a někteří původní akcionáři (garanti) nás podporují. Máme tedy výhodu, že se můžeme opřít sami o sebe a v případě potřeby i o ně. Firma má v oboru ocelových konstrukcí obrovský záběr. Víím, že EXCON není a nemůže být „one man show“. „Dělají“ jej správní lidé na správných místech, a to jak v Praze, v Ostravě, tak ve výrobním závodě v Teplicích.

■ **S výsledky vaší práce se setkáváme doslova na každém kroku. Vesměs jde o stavebně a technicky unikátní díla, s vysokou architektonickou hodnotou. Nebaví vás dělat „obyčejné“ věci? Budete v tomto trendu pokračovat i nadále?**

K. Č.: Naším cílem je přinášet kreativní, technicky jedinečná a ekonomická řešení. O žádné stavbě se na začátku nedá říct, že bude obyčejná. Myslím, že naší přidanou hodnotou je schopnost spolupráce s architekty již na úrovni záměru – myšlenky, to je ta správná chvíle pro nalezení toho nejlepšího řešení. V tomto ohledu je naše jednička Vladimír Janata, ale i další kolegové se rychle učí.

M. L.: Když se stavba povede, všude se o ní píše, sbírá ocenění doma i v zahraničí. Je to krásná odměna pro celý tým a také naděje, že si na nás po úspěšné spolupráci někdo vzpomene i u dalších zakázek. Takže ano, máme rádi technicky unikátní díla, ale zároveň se rádi pouštíme do všeho, co je z oceli. A zákazníci to již dnes vědí a tak se na nás obracují i s těmi „obyčejnějšími“ konstrukcemi.

■ **Existuje nějaká obdobná společnost, ke které vzhlížíte jako ke svému vzoru?**

K. Č.: V komplexnosti procesu od návrhu po montáž, nemáme u nás konkurenci. Využíváme synergického efektu, který vzniká propojením know-how s projekční a realizační činností.



Pohled do výrobního závodu EXCON v Teplicích



Jedna z neúspěšnějších českých staveb posledních let – lávka v Písku

M. L.: Posouváme znalosti v oboru a vytváříme zcela nové přístupy, jako je například koncept vnášení předpětí do ocelových konstrukcí. Naši strategií vždy bylo být jiní, ve smyslu nebát se jít neprošlápanou cestou a museli jsme se naučit nést rizika s tím spojená. Byli jsme takto vychováni našimi zakladateli a vlastně nám to přijde normální.

K. Č.: A co se týká firem, ke kterým vzhlížíme... Jsou to dobře řízené firmy podnikající podle pravidel a to napříč obory podnikání.

■ **Již jste to částečně naznačili, ale přesto... Pokud byste měli popsat nejzásadnější přidanou hodnotu firmy EXCON, co by to bylo? Z jakého důvodu by si měl zákazník vybrat právě vás?**

K. Č.: Dodáváme kvalitu za odpovídající cenu a ve slíbeném termínu. Na českém stavebním trhu, který podle našich zkušeností bohužel stále upřednostňuje cenu před kvalitou, není s touto politikou jednoduché získat zakázky, ale hodláme v tom vytrvat. Jsme přesvědčeni, že z dlouhodobého hlediska je to politika správná. Naučit naše zákazníky vnímat a vyžadovat kvalitu je velká výzva. Spolupracujeme na tvorbě norem, tak je nemůžeme obcházet, i když je to bohužel dnes běžná praxe.

M. L.: S nízkou tržní cenou se chceme poprat objemem zakázek a efektivitou procesů. Naši zákazníci si také mohou být jisti, že se v procesu nezotožníme s technickými nesmysly. Pokud bude špatně projektová dokumentace, kterou dostaneme jako podklad, tak na to upozorníme a navrhneme správné řešení.



EXCON spojuje... Jako v případě stávající a nové budovy ČSOB v Praze

K. Č.: V neposlední řadě bych chtěla vyzvednout schopnost spolupráce s dalšími zúčastněnými subjekty, počínaje architekty. U této otázky si dovoluji ještě jednou zopakovat důležitou myšlenku, prezentovanou v předchozí části – žádnou konstrukci nepovažujeme za obyčejnou a rádi jsme u její realizace.

■ **... a jaké zákazníky byste si přáli vy?**

M. L.: Přeji si zákazníky, kteří když potřebují ocelovou konstrukci, zvednou telefon a zavolají do Exconu. Přeji si, aby zákazníci během spolupráce s námi co nejrychleji poznali, že naše „Stavíme na partnerství“ není jen něco, co doprovází naše krásné firemní logo, ale že je to naše filozofie. Pak půjde vše jednodušeji, nebudeme muset ladit stostránkové smlouvy a podobně.

■ **Můžete sdělit pár informací o ekonomických výsledcích vaší firmy v posledních letech, jaký vývoj očekáváte letos a v dalších obdobích i v souvislosti s koronavirovou krizí?**

K. Č.: Ekonomické výsledky naší firmy odpovídají oboru, ve kterém podnikáme. Nacházíme se v období investic, kdy vytváříme potenciál, který umožní úspěch firmy v následujících letech. V rámci koronavirové krize patříme k firmám, které se po určitém zpomalení, způsobeném dodržováním předepsaných hygienických opatření, vrátily velmi brzy naplno do práce a věříme, že jsme udělali dobře.

■ **Jaké máte vize do budoucna? Stojíte u návrhu, máte vlastní výrobu, montáž, máte svůj vlastní software... Co dál? :)**

M. L.: V hlavním předmětu podnikání zůstaneme věrni ocelovým konstrukcím a budeme dále stavět na vysoké odbornosti. Budeme nadále podporovat vzdělávání našich zaměstnanců v širokém spektru vědy. Na základě znalostí našich projektantů, realizátorů a programátorů budeme ladit proces od návrhu po montáž. Budeme dále vybavovat výrobu správnými stroji a dalším vybavením s potenciálem automatizace a digitalizace.

K. Č.: Chtěli bychom dostat firmu na takovou úroveň ekonomické efektivity, abychom mohli věnovat více energie rozvoji lidí, oboru... a tím naplnit vyšší smysl podnikání.

M. L.: Máme před sebou mnoho práce... a máme štěstí, že nás podnikání v tomto krásném oboru baví.

Ing. Stanislav Cieslar
šéfredaktor časopisu KONSTRUKCE