

Příběh firmy Dinel

Zlínská firma Dinel je známý výrobce přístrojů a systémů k měření výšky hladin a průtoků. S ředitelem této společnosti Daliborem Štverkou jsme hovořili o vzniku a začátcích firmy v 90. letech minulého století a také o jejím současném fungování i plánech do budoucna.

Zavzpomínáte prosím na to, jak a kdy vznikla firma Dinel?

Můj příběh je velmi podobný desítkám jiných případů zakládání firem na počátku 90. let. Poté, co jsem absolvoval Elektrotechnickou fakultu VUT v Brně a odsloužil si vojnu, jsem v roce 1989 nastoupil jako vývojář v JZD AK Slušovice, do jednoho z přidružených výrobních provozů na farmě v Želechovicích. Dnes to zní poněkud zvláště, ale v době tzv. socialismu byla zemědělská družstva docela často nositeli velmi zajímavých nápadů a na ně navazujících výrob. V Želechovicích se vyráběly kapacitní snímače hladiny. Sotva jsem se však s touto technikou stačil seznámit, došlo v celém agrokombinátu k organizačním změnám a z našeho střediska odešli klíčoví lidé.

Tyto organizační změny souvisely se změněnými poměry po „sametové revoluci“. Pustil jste se do samostatného podnikání?

Ano, původní kapacitní snímače měly sice mnoho konstrukčních nedostatků, ale disponoval jsem již znalostmi, které mi umožnily je v krátké době kompletně přestruovat. Díky tomu jsme mohli spolu se dvěma kolegy v roce 1991 založit výrobní firmu CAT, v. o. s., se sortimentem podstatně vylepšených hladinových snímačů. Jak to už ale často bývá, s prvními vydělanými penězi se začínaly projevovat rozdílné priority spolupodnikatelů a rozporů v cílech podnikání. Vzhledem k tomu, že jsem byl svobodný, nebylo tehdy mou prioritou „uživit rodinu“ jako u mých společníků. Já jsem chtěl podnikání co nejrychleji rozvinout, a to i za cenu každodenní celodenní práce a výrazného „utahování opasku“. Neshodli jsme se ani v tom, zda investovat do vlastních výrobních kapacit, či do vývoje.

Podle Vaší představy bylo správnější investovat do vývoje?

Určitě, dokonce jsem koketoval i s myšlenkou založit pouze vývojovou a obchodní firmu, která by celou výrobní činnost zadávala do kooperace. Dnes to již vidím poněkud jinak, ale kvůli těmto rozporům jsme se tehdy rozpadli a v roce 1995 jsem začínal znovu a sám. Své nové firmě jsem dal jméno Dinel, kde znamenalo D mé jméno Dalibor, IN industrial a EL electronics.

Firmu Dinel jste rozběhl sám, nebo jste převzal zaměstnance z prvního podnikání?

Původní sestava třinácti zaměstnanců se až na jedinou špičkovou pracovníci pro osazování DPS rozutekla. To mi ale stačilo pro restart. Naštěstí jsem si při dělení majetku firmy prosadil ponechání původní zlínské adresy ve starém domku blízko středu města. Podařilo se mi rovněž přesvědčit velkou část původní klientely, že nakupovat u mě je dobrá volba. Nalézt další kolegy a kooperace



Obr. 1. Ing. Dalibor Štverka, Ph.D., jednatel společnosti Dinel, s. r. o.

netrvalo dlouho a po jednom roce jsem již se čtyřmi lidmi vyráběl stejné množství snímačů jako ještě nedávno se třinácti.

Jak na začátky svého podnikání vzpomínáte?

V našem regionu se v té době vždy skloňovala jména Baťa a taky Čuba. Každý začínající podnikatel chtěl být něčím podobným. Dostávaly se mi rovněž do rukou katalogy zahraničních výrobců a začaly se vynořovat cíle, ovšem nikoliv cesty. Byla to romantická doba, plná zmatků, nedostatku informací, vysoké inflace, krachů bank a přílivu konkurence z celého světa.

Největšími bariérami pro jakoukoliv firmu jsou ale vždy velikost trhu a vlastní schopnosti. S těmito faktory se bohužel nedá nic dělat. Stěžovat si mohou jen na tu velikost trhu. Vlastní schopnosti se může člověk pokoušet stále zlepšovat, ale jestliže chybí dostatečně dimenzovaný a otevřený trh, možnosti růstu jsou velmi omezené.

Jak se firma vyvíjela, jakými obdobími procházela?

Firma se celkem rovnoměrně rozvíjí od svého založení až dodneška. Průměrný roční růst obrátu je přes 10 %. Určitým mezníkem byl rok 2000, kdy jsme po roce příprav zavedli systém řízení jakosti podle ISO 9001 a obdrželi příslušný certifikát. Přitom jsme se zavázali neustále snižovat procento porouchaných výrobků, včetně těch námi nezavazovaných, vzhledem k počtu všech vyrobených kusů. Dodnes to funguje. Počet všech poruch je stále zhruba stejný, ale výroba je více než čtyřnásobná. Ve stejném roce jsme rovněž začali dělat své první exportní krůčky mimo Slovensko. Důležitá změna nastala v roce 2005, kdy jsme se přestěhovali do nově vybudovaného objektu v průmyslové zóně Zlín-Přiluky. Znamenalo to nový komfort a novou kvalitu práce. Obtížné období kolem roku 2009 se nám podařilo rychle překlenout a v roce 2010 jsme svým obratem předstihli rok 2008. Před třemi lety jsme dokončili výstavbu dalšího nového objektu a loni jsme ten původní z roku 2005 zrekonstruovali a vytvořili prostory pro další růst.

Jak se rozvíjel sortiment snímačů vyráběných a dodávaných firmou Dinel? Začínali jste s kapacitními snímači výšky hladiny. Pustili jste se i do vývoje a výroby jiných typů snímačů?

Náš sortiment byl zpočátku opravdu velmi úzký, ale již velmi záhy jsme naše kapacitní snímače doplnili napájecími a spínacími jednotkami a zejména jsme velmi rychle nabídli jednoduché a levné řešení pro prostředí s nebezpečím výbuchu. Dále již následovaly kontinuální kapacitní hladinoměry včetně zobrazovačů a jiskrově bezpečných převodníků. Po personálním posílení vývoje koncem 90. let jsme se již mohli pustit i do ultrazvukových hladinoměřů. Následovaly další inovace kapacitních snímačů, přidání inteligence do ultrazvukového hladinoměru, hydrostatické a TDR hladinoměry. Posledními novinkami jsou vysokofrekvenční hladinové snímače, kalorimetrické průtokoměry a univerzální datalogery. Lze říci, že každý výrobek je po určité době vylepšen, inovován nebo nahrazen novým. Navíc se snažíme, abychom s každou novinkou byli alespoň v některém ohledu nejlepší na trhu.

Doplňujete sortiment nákupem snímačů od jiných firem?

Je jasné, že všechno vyvíjet a vyrábět vlastními silami nelze. Nicméně neřekl bych, že výrobky, které prodáváme a sami nevyrábíme, pouze nakupujeme. Vždy se podílí-

me alespoň na drobném technickém doladěním, takže výrobek pod značkou Dinel je vždy originálem. Tyto produkty ovšem tvoří pouze zhruba 5 % našeho obrátu, takže jsou opravdu jen doplňkem.

Jaké je krédo firmy? Jakými zásadami se řídíte při obchodování, získávání zakázek?

Můj syn se mě kdysi zeptal: „Tatínku, ty šéfuješ firmě?“ „Ano.“ „A kdo šéfuje tobě?“ „Mně šéfuji zákazníci,“ odpověděl jsem mu. Tím je snad řečeno vše podstatné. Vzhledem k zaměření našeho oboru podnikání je další důležitou zásadou neusilovat o žádné veřejné zakázky a důsledně se vyhýbat korupčnímu prostředí. Prozatím nemáme vydán žádný etický kodex, ale kdyby nějaké obchodní jednání směřovalo k jakýmkoliv korupčním návrhům, dále bychom v něm nepokračovali. Jinak dodržujeme spoustu dílčích pravidel, např. že při vývoji nových výrobků žádným způsobem nezneužíváme cizí duševní vlastnictví a ani nijak nenapodobujeme vzhled cizích výrobků. Také nemáme vůči nikomu žádné dluhy a jako firma nepodporujeme žádné politické subjekty. Podnikání bez zásad je jako stavění domu bez základů. Dříve či později se zhroutí.

Já osobně jsem rovněž velmi zdrženlivý v otázce veřejné podpory soukromých subjektů. Preferoval bych úplné zrušení jakýchkoliv veřejných dotací do privátní sféry.

Které období bylo pro vaši firmu nejtěžší a kdy šlo podnikání nejlépe?

Těch těžkých momentů bylo poměrně dost, ale žádný takový, který by vyloženě ohrozil naši existenci. V roce 2000 zkrachovala banka IPB, kde jsme měli všechny peníze. Ekonomická krize v roce 2009 pozdržela náš vývoj a museli jsme odložit také některé investice. Velmi napínavá byla rovněž nedávná doba: od poloviny roku 2017 do letošního jara totiž prudce posiloval kurz české koruny po ukončení intervencí ČNB. Exportujeme přes 65 % obrátu a každá změna kurzu je pro nás velmi citlivá. Myslím, že k celkové stabilizaci, a to nejen průmyslu, ale celé české ekonomiky, a potažmo i k určitému zklidnění života všech našich občanů by přispělo přijetí eura. Česká koruna je naším zbytečným fetišem.

Jinak doufám, že to „nejlépe“ je teprve před námi.

Zmínil jste, že export činí 65 % obrátu firmy. V jakých zemích se vám daří prodávat své výrobky?

Náš export lze rozdělit téměř přesně na dvě poloviny: do EU a do zbytku světa. Je to celkem přes 50 zemí a nelze říci, že by některá dominovala. Stálíciemi jsou kromě Slovenska skandinávské země, Rusko a Ukrajina, ale daří se nám také v Japonsku, Koreji, Turecku a arabských zemích.

Dodáváte své výrobky pouze do průmyslu, nebo i do jiných oblastí?

Lze říci, že naše základní zaměření držíme pevně v oblasti měření hladin a průtoků, a to zejména v průmyslu. S rozšiřováním sortimentu rovněž rozšiřujeme aplikační prostor i mimo průmysl. Na dopravu, zemědělství, ekologii, vybavení budov atd.

Jak se firma rozvíjí odborně? Jak si udržujete potřebný přehled o tom, jak se váš obor vyvíjí?

K odbornému růstu všech lidí ve firmě slouží mnoho informačních kanálů. Jasně převažuje internet, ale velmi důležité jsou pro nás rovněž odborné veletrhy, odborné publikace (včetně časopisu Automa), odborná školení, semináře a audity. Důležitými prameny poznání a zkušeností jsou konzultace se zákazníky a dodavateli a samozřejmě také sledování konkurenčních firem.



Obr. 2. Nový areál společnosti Dinel, postavený před třemi lety

Jak se daří získávat do firmy pracovníky s odbornou kvalifikací?

Po celou dobu fungování firmy jsem nábor a výběr nových kolegů řešil sám. Proto jsem nikdy nemusel nikoho z práce vyházet. Když někdo na práci nestačil nebo v ní nenašel tu správnou seberealizaci, bez problémů sám odešel a firmu to vždy spíše posílilo.

Získávání dalších odborníků do firmy je v současné době tím vůbec největším problémem. Jednak je takových odborníků opravdu velmi málo, a jestliže nějakí jsou, dávají často přednost finančně lukrativnějším nabídkám velkých nadnárodních firem. Myslím, že představitelé českého státu by si měli ujasnit, popř. přehodnotit, co je v našem zájmu. Co je to vůbec česká firma, co je to malá a co velká firma, proč kohokoliv podporovat? A pokud již chceme či musíme někoho podporovat, proč ne např. absolventy českých vysokých škol v nastupu do malých a středních českých firem?

Řídí firmu technici, nebo lidé s manažerským vzděláním?

Firmu jako celek řídím stále sám a prozatím si nemyslím, že bych byl sám sobě brzdou a bylo nutné to brzy měnit. Náš kolektiv

je sestaven z malých skupin, které mají své lídry, a ze samostatně působících jedinců. Řízení rovněž často probíhá projektově, kdy na řešení projektu či problému je sestaven ad-hoc tým se jmenovaným vedoucím. Na první pohled organizační chaos, ale všichni velmi dobře vědí, co mají dělat. Dobře fungující systém řízení kvality, zdokumentované pracovní postupy, přesná náplň práce a vyškolený personál jsou velmi důležité nástroje pro řízení firmy. Po obchodní linii je hlavním řídicím faktorem firmy zákazník, a to prostřednictvím systému ERP. Myslím si, že k řízení firmy člověk nepotřebuje být inženýrem a že opravdovým manažerem se nelze stát pouze pomocí bytí i sebelepšího studia. Hlavní je vždy schopnost seřadit si priority a o těchto prioritách přesvědčit ostatní. Zaměstnanec, který není zcela přesvědčený o smyslu a důležitosti své práce, nepodá nikdy nejlepší výkon.

Jak se daří firmě v současné době?

Děkuji, docela dobře. S necelými 30 zaměstnanci jsme loni dosáhli obrátu téměř 60 milionů korun a letošní rok vypadá rovněž docela slibně. Další růst ovšem bude záviset na zvýšení produktivity naší výroby a na tom, zda se nám podaří najmout nové specialisty do vývoje. Jsme pod neustálým tlakem. Cena práce rychle roste, ale naše ceny jsou téměř

patnáct let na stejné úrovni a nemůžeme je nijak zvyšovat.

Jaké jsou Vaše plány do budoucna?

V současné době se velmi těžko něco plánuje. Rádi bychom ještě zlepšili své technické vybavení, a to jak ve výrobě, tak ve vývoji a konstrukci, což opět souvisí s celkovou produktivitou.

Ve kterých oblastech svého podnikání očekáváte vzestup, které jsou spíše v útlumu?

Obor procesní automatizace je obecně velmi konzervativní. Na jedné straně se velmi přetřásají populární témata jako průmysl 4.0, internet věcí apod., ale mnoho zákazníků, zejména mimo „velký průmysl“, nezajímá totální automatizace, chtějí jen co nejmenší problémy. Tedy vyřešit problém s co nejmenší námahou a náklady a s co nejmenšími požadavky na personální kapacitu. Inteligentní přístroj není ten, který vyžaduje inteligentní obsluhu. A zde vidím a nacházím naši příležitost – zákaznický jednoduchý fungující řešení i pro komplikované procesy a situace. O útlumu v našem sortimentu nelze příliš hovořit. Výrobky, které se z nějakého důvodu jeví problematictější nebo

poruchovější, inovujeme a problémy odstraníme. Přestože do vývoje hi-tech výrobků vkládáme nemalé prostředky a jejich prodej rychle roste, těmi nejprodávanějšími jsou stále ty, co jsou v nabídce nejdéle.

Jaké zkušenosti jste za dobu působení ve firmě nabyl? Jakých iluzí jste se musel vzdát?

Po více než čtvrtstoletí podnikání v technickém oboru jsem zjistil, že technika zdaleka není všechno. Naučil jsem se respektu i obdivu k netechnickým přírodním vědám i k přírodě samé. Pochopil jsem též, že firma není důležitá jen pro mě a mou rodinu. Je velmi důležitým sociálním prostředím i pro mé kolegy. Tráví v ní velkou část svého života a do

značné míry do ní také vkládají své naděje do budoucna. Svou loajalitou mi dávají velkou důvěru a já s ní nesmím lehkovážně nakládat. Iluze jsem nikdy žádný neměl, snad jen na počátku jsem si nemyslel, že to podnikání bude taková „řehole“.

Rozhovor vedla Eva Vaculíková.

Společnost Heaven Labs vybavila svoji výrobu novým míchacím strojem

Společnost Heaven Labs, která vyrábí plnohodnotnou náhradu stravy Mana, rozšířila svoji výrobní linku o nový míchací stroj. Jde o unikátní zařízení na vysokorychlostní míchání zastudena. Dosud totiž byla k produk-



Obr. 1. Činnost míchacího stroje vysvětluje Jakub Krejčík, zakladatel firmy Heaven Labs

tu dodávanému v práškové podobě přiložená lahvička s olejem a strávník si sám musel dávku namíchat. Nová verze Many je již jednosložková a olejová složka je obsažena v prášku. Stačí tedy pouze zalít vodou a důkladně protřepat.

Mana je nutriční nápoj, který je využíván jako částečná nebo úplná náhrada stravy pro běžného člověka. Obsahuje maltodextrin, izolát sójové bílkoviny, směs olejů (olej z mořských řas, řepkový, zastudena lisovaný kokosový, slunečnicový a zastudena lisovaný lněný olej), isomaltulózu, ovesnou vlákninu, vlákninu z psyllia, sójový lecitin, arabskou gumu a sůl. Jde o běžnou stravu, není tedy určena jako plná náhrada stravy pro pacienty se zvláštními dietními požadavky nebo strávníky se speciálními potřebami (děti, senioři, sportovci apod.). Z alergenů obsahuje

sóju a lepek. Pro vegetariány je podstatné, že neobsahuje žádné živočišné produkty. Mana může být jako energetický nápoj vhodnou alternativou pro ty, kteří jí sice nechtějí zcela nahradit běžnou stravu, ale neradi hladovějí např. na cestách a současně se vyhýbají stravě z rychlého občerstvení.

Technická potíž při výrobě Many byla v tom, že při vysokorychlostním míchání,

dena používá např. k přípravě emulzí, jenže v tomto případě jde o míchání tekutých nebo krémovitých látek, nikoliv prášků.

Společnost Heaven Labs proto ve spolupráci s nejmenovanou českou firmou navrhla unikátní míchací zařízení, které dokáže regulovat rychlost míchadla až do otáček 4000 min⁻¹, přičemž teplota je udržována tak, aby nepřesáhla 36 °C (obr. 2). Zařízení je umístěno ve výrobní lince v Praze-Uhřetěvesi. Zde se z dodaných surovin, jež firma nakupuje po celém světě a jejichž kvalitu pečlivě hlídá analýzami v externí akreditované laboratoři, míchá prášek, který se následně plní do velkoobjemových vaků. Do spotřebitelského balení se produkt balí v balicí lince v Německu. K dispozici je též již hotový nápoj v tetrapaku, který se balí též v Německu a u nás si jej lze koupit v některých supermarketech a prodejnách potravin. Práškový produkt je možné si objednat s dovozem až domů buď přímo u výrobce, nebo ve vybraných prodejnách a e-shopech.

Nová verze práškové Many, kromě toho, že je pohodlnější pro strávníky, také snižuje množství produkovaných odpadů, papíru, a zejména plastu. Není totiž už zapotřebí plastová lahvička na olej.

Míchací zařízení má navíc dostatečnou kapacitu pro plánované rozšíření výroby a expanzi na zahraniční trhy. Český trh je pro firmu, která vznikla v roce 2014, již

malý. Proto se zdokonaluje systém zaslání zákazníkům v evropských zemích, firma založila svou pobočku v Hannoveru a v druhé polovině roku 2018 se chystá vstoupit do USA. V současné době exportuje zhruba 40 % výroby a celkový obrat firmy je 87 milionů korun (2017). Po vstupu na americký trh se podíl exportu dále zvýší a obrat by podle plánů firmy měl překročit 100 milionů korun.

Petr Bartošík



Obr. 2. Zařízení pro vysokorychlostní míchání zastudena

kteří je třeba k dokonalé homogenizaci práškového produktu, dochází k ohřívání prášku, a to tak velkému, že by obsažené suroviny teplem degradovaly. Běžný postup vysokorychlostního míchání, nazývaný také „zastudena“ a používaný např. v plastikářském průmyslu, v tomto případě použít nelze. Při něm totiž dochází k ohřevu plastového prášku a až následnému zchlazení. Plastu tento postup neškodí, ale potravinám ano. V potravinářství a farmacii se vysokorychlostní míchání zastu-