



ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO  
A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR



## ČESKÝ SKLÁŘSKÝ A KERAMICKÝ PRŮMYSL ČR



OTÁZKY  
A ODPOVĚDI

[WWW.ASKPCR.CZ](http://WWW.ASKPCR.CZ)

## ÚVODNÍ SLOVO

Vážení čtenáři,

materiál, který právě držíte v rukách „Český sklářský a keramický průmysl v otázkách a odpovědích“ pro Vás připravila Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR ve spolupráci se zástupci členských firem.

Data, která jsou podkladem pro jednotlivé otázky vycházejí z Výroční zprávy sklářského a keramického průmyslu ČR, která byla vydána v srpnu 2017.

Rádi bychom tímto poděkovali všem představitelům firem, kteří nám věnovali svůj čas a poskytli nám potřebné informace a odpovědi do tohoto materiálu.

**Děkujeme všem členům Asociace, bez nichž by nebylo možné tento materiál zpracovat.**

## O ASOCIACI

Zájmy českého sklářského průmyslu dlouhodobě prosazuje a obhájí Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR, která byla založena v roce 1990. Sdružuje výrobce plochého, obalového, technického, užitkového a osvětlovacího skla, skleněných a minerálních vláken, užitkového porcelánu, užitkové a sanitární keramiky, obchodních organizací, výrobců strojů, strojně technologických zařízení a servisních organizací a odborných škol.

Asociace je členem Svazu průmyslu a dopravy ČR a v rámci Evropské unie obhájí zájmy odvětví jako člen Glass Alliance Europe. Organizuje vzájemnou spolupráci členů. Zajišťuje kolektivního vyjednávání vyššího stupně. Členem je i Česká sklářská společnost, s kterou úzce spolupracuje.

Více informací o Asociaci najdete na stránkách [www.askpccr.cz](http://www.askpccr.cz) a na informačním portálu [www.skloakeramika.cz](http://www.skloakeramika.cz).

## ČESKÝ SKLÁŘSKÝ A KERAMICKÝ PRŮMYSL

Sklářský a keramický průmysl patří k tradičním odvětvím zpracovatelského průmyslu v České republice. Je důležité si uvědomit, že s výrobky ze skla, keramiky a porcelánu se setkáváme a používáme je denně. Výrobky ze skla nejsou jen skleničky či umělecké sklo, ale i výroba plochého skla, obalového skla, skleněných vláken či bižuterie. Sklo i porcelán má díky svému širokému použití a vlastnostem nenahraditelnou úlohu v našem životě.

Sklářský a keramický průmysl je přímo navázán na situaci v dalších odvětvích (stavebnictví, potravinářský a chemický průmysl, automobilový průmysl atd.). Český sklářský průmysl je exportně zaměřený a je přímo ovlivněn ekonomickými a politickými změnami ve světě a to zejména v Evropské unii, kam směřuje 70% vývozu.

Ploché sklo, obalové sklo a skleněná vlákna jsou z 90% vyvážena do Evropské unie. Jiná situace je u užitkového skla, kam směřuje 47% do Evropské unie, 38% do zbytku světa a to zhruba do 80 zemí a 15% výroby směřuje do zbytku Evropy a to převážně do Ruska.

Evropská unie jako celek představuje největšího producenta skla na světě. Český sklářský průmysl patří k menším producentům s cca 4% produkce. Největším producentem je Německo s 20%, následované Francií s 14%, Itálií 13%, Španělskem a Velkou Británií. V českém sklářském průmyslu je vyšší podíl ruční práce (užitkové sklo, bižuterní polotovary) než v Evropské unii, kde je podstatně vyšší podíl plně automatizovaných výrob.

České sklo, keramika a porcelán má ve světě velmi dobré jméno a to i díky své kvalitě a historickému povědomí o umu českých výrobců skla, keramiky a porcelánu. Firmy investující do inovace výrobních procesů a stále hledají nové trhy pro své produkty. České sklo, keramika a porcelán má budoucnost a očekávání budoucího vývoje výrobců v České republice je pozitivní.

Podrobné informace o odvětví jsou k dispozici ve Výroční zprávě sklářského a keramického průmyslu ČR, které je zdarma ke stažení na stránkách Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR [www.askpccr.cz](http://www.askpccr.cz).

---

*Zdroje: Výroční zpráva sklářského a keramického průmyslu ČR  
Annual report Glass Alliance Europe)*



### Sklářský a keramický průmysl v číslech

- **108 firem** vyrábějící sklo a skleněné výrobky (min. 50 zaměstnanců)
- **33 firem** vyrábějících keramiku a porcelán (min. 50 zaměstnanců)
- **22 798 osob** – průměrný evidenční počet pracovníků
- **48,3 mld. Kč** – tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
- **45,9 mld. Kč** – vývoz celkem

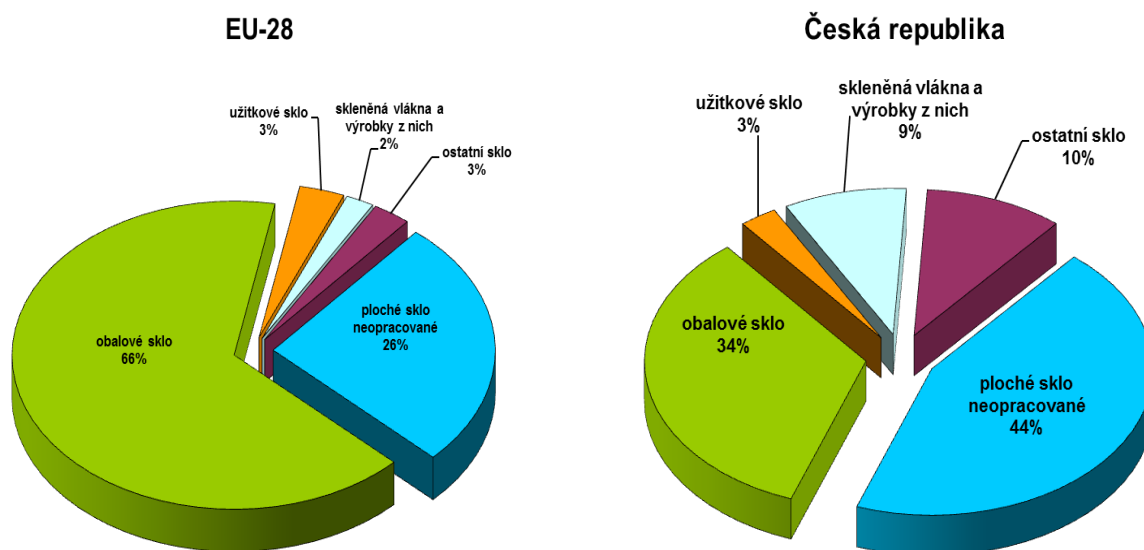
### Vývozní teritoria českého skla

- **Ploché sklo, obalové sklo, skleněná vlákna a výrobky z nich**
  - 82 % - 91% vývoz do Evropské unie
- **Užitkové sklo**
  - 47 % - Evropská unie
  - 38 % - Ostatní svět (vývoz cca do 80 zemí světa)
  - 15 % - Ostatní Evropa (hlavně Rusko)
- **Ostatní sklo (60% polotovary pro bižuterii)**
  - 62 % - Ostatní svět
  - 36 % - Evropská unie
  - 2 % - Ostatní Evropa

### Evropská unie:

Evropská unie je největším producentem skla na světě. Produkce sklářského průmyslu v EU-28 v roce 2016 dosáhla 35,83 mil. t. Evropský sklářský průmysl zaměstnával v roce 2016 185 000 osob.

### Struktura výroby skla v ČR a EU



## SHRNUTÍ

1. TRŽBY
2. PRŮMĚRNÉ POČTY PRACOVNÍKŮ
3. PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA
4. PRODUKTIVITA PRÁCE
5. EXPORT
6. IMPORT
7. RŮZNÉ

## PODĚKOVÁNÍ



**AGC Flat Glass Czech a.s.**  
Pavel Šedlbauer  
předseda představenstva



**Crystal Bohemia, a.s.**  
Jaroslav Seifrt jr.  
výrobně obchodní ředitel – člen představenstva

**Glass Service, a.s.**  
František Matuščík  
general manager



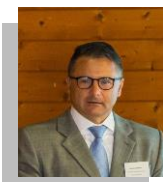
**Knauf Insulation s.r.o.**  
Jan Brázda  
plant manager



**O-I Sales & Distribution, s.r.o.**  
Pavel Wurzel  
ředitel



**Thun 1794, a.s.**  
Vlastimil Argman  
generální ředitel

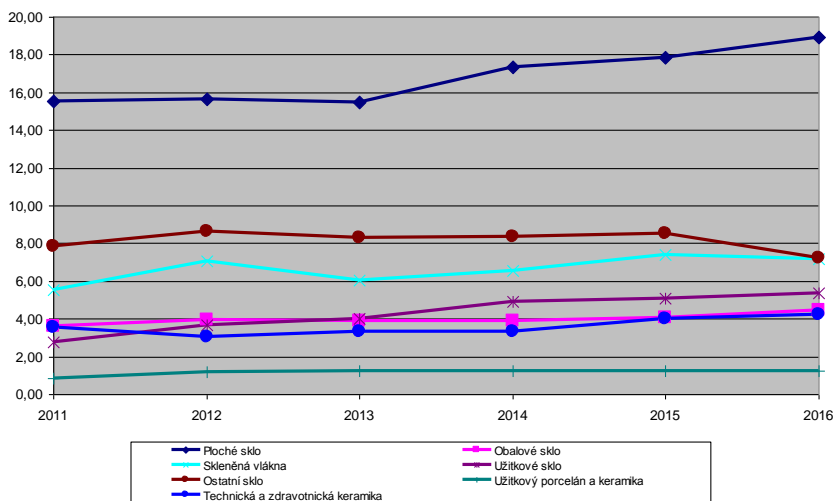


**Vetropack Moravia Glass a.s.**  
Milan Kucharčík  
člen představenstva



# 1. TRŽBY

Tržby sklářského průmyslu vzrostly oproti roku 2015 o 0,4 %. Tržby vzrostly téměř ve všech oborech sklářského průmyslu. Podíl plochého skla činil 44,0 %, ostatního skla 17,0 %, skleněných vláken a výrobků z nich 17,0 %, obalového skla 10,0 % a užitkového skla 12,0 %. Tržby sledovaných oborů porcelánu a keramiky vzrostly o 3,65 % oproti loňsku. Podíl užitkového porcelánu a keramiky činil 23 %, podíl technické a zdravotnické keramiky 77 %.



## Jak se jeví hospodářské výsledky firmy v porovnání s předchozími roky? Co jsou hlavní příčiny vývoje hospodaření firmy a jaká jsou budoucí očekávání?

Vetropack Moravia Glass a.s.  
**Milan Kucharčík**  
 člen představenstva

Hospodaření v roce 2017 má pokračující pozitivní vývoj. Společnost je díky modernizaci schopná naplňovat požadavky zákazníků po všech stránkách. Cílem je udržet výkonové parametry.

Knauf Insulation s.r.o.  
**Jan Brázda**  
 plant manager

Vidíme zlepšující se trend v posledních letech a optimisticky vnímáme i další roky. Za růstem tržeb i jejich rentability je nejen stav české ekonomiky, ale i výhoda rozložení dodávek izolace ve 2 značkách do více jak 20 zemí ve střední a východní Evropě. Táhnou nás produktové inovace, vývoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou, vysoká míra automatizace a produktivity práce, špičková kvalita a servis. Business model prosazuje dodávky uceleného řešení tepelné účinnosti budov a staveb, včetně poradenství. To jsou klíčové faktory výborných výsledků v hospodaření společnosti. Mimo uvedené, jsou výsledky podpořeny prosazováním vyspělých IT řešení do technologických procesů a kontrolingu. Zdravé náklady a vysokou účinnost procesů, podporují zaměstnanci řadou zlepšovacích podnětů, zhodnocuje se prosazování CI/TPM kultury práce.

<p>Glass Service, a.s. <b>František Matušík</b> general manager</p>	<p>Obdobné HV jako v předešlých letech, možný mírný nárůst (do 10 %). Stabilní trh, zvýšený zájem o nové technologie (Industry 4.0) Očekáváme stabilní stav, mírné zvyšování obratu a zisku firmy.</p>
<p>AGC Flat Glass Czech a.s <b>Pavel Šedlbauer</b> předseda představenstva</p>	<p>Výsledky společnosti AGC jsou sledovány na úrovni evropské skupiny AGC a nikoliv na úrovni lokální. Společnost AGC Flat Glass Czech navíc není společností prodejní – veškeré prodeje jsou realizovány rovněž na evropské úrovni. V rámci evropské skupiny se AGC dařilo lépe než v předchozích letech, bylo dosaženo pozitivních výsledků. Lepších finančních výsledků bylo dosaženo jednak nárůstem poptávky, ale rovněž snížením nákladů v důsledku nedávné krize. Nyní očekáváme stabilní stav a to považujeme za optimistickou prognózu.</p>
<p>Thun 1794, a.s. <b>Vlastimil Argman</b> generální ředitel</p>	<p>V letošním roce se potýkáme s mnoha zásadními problémy, které negativně ovlivňují hospodářské výsledky. Největší potíže nám způsobuje situace na trhu práce, kde dlouhodobě nejsou volné pracovní síly schopné nebo ochotné poskytovat odpovídající pracovní výkon.</p> <p>Probíhající boj o pracovní sílu, jehož hlavními aktéry jsou zejména zahraniční investoři, kteří potřebují naplnit otevřené provozy v průmyslových zónách, nás staví do situace, která přímo ohrožuje zachování našeho průmyslového odvětví.</p> <p>Parametry nástupních platových podmínek v těchto firmách odčerpává dělníky i techniky z našich provozů, které díky neexistující nabídce volných pracovníků nedokážeme plnohodnotně nahradit. Nekvalifikovaná pracovní síla z východní Evropy, dodávaná agenturami, putuje přednostně do firem s nejvyššími výdělky. Pokud se nám touto cestou podaří sehnat nějaké pracovníky, je to vždy za vyšší náklady, než jsou standardní náklady na pracovní sílu v rámci zaměstnaneckého poměru.</p> <p>Tato situace navyšuje náklady na pracovní sílu, snižuje její kvalitu a způsobuje nižší výkony a vyšší ztráty z nekvalitní výroby. Přestože je výroba poměrně dobře naplněna výrobními zakázkami, neplníme z výše uvedených důvodů plánovanou tržbu a překračujeme náklady a to zejména náklady na pracovní sílu.</p> <p>Oproti hospodářským výsledkům předcházejících let, kdy se nám dařilo kontinuálně dosahovat zisku, vykazujeme za uplynulou část roku 2017 ztrátu, jejíž vyrovnání do konce roku bude značně problematické. Současnému zhoršení hospodářského vývoje firmy se snažíme čelit mimořádnými opatřeními ke zvýšení produktivity práce a úsporám nákladů.</p>



Crystal Bohemia, a.s.  
**Jaroslav Seifrt jr.**  
Výrobně obchodní ředitel  
člen představenstva

Tržby roku 2017 budou na úrovni roku předešlého. Hospodářský výsledek firmy zaznamená pokles z několika důvodů. V oblasti nákladů se jedná o nárůst mzdových nákladů a o nárůst nákladů na suroviny (olovo). Dalším důvodem pro pokles zisku je pokles kurzu USD. 50% exportu je realizováno v USD.

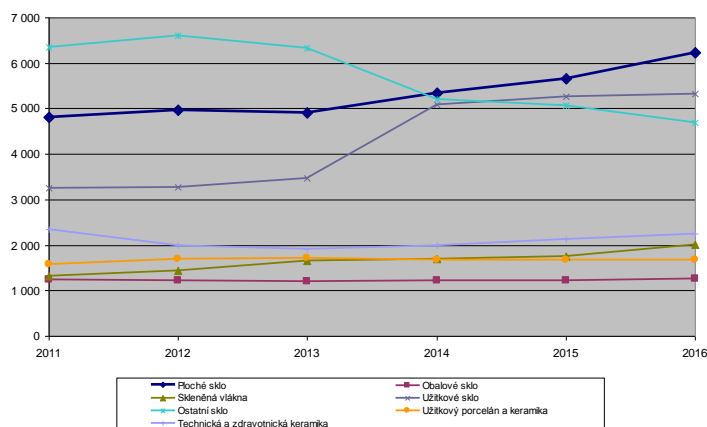
O-I Sales & Distribution, s.r.o.  
**Pavel Wurzel**  
ředitel

Hospodářské výsledky společnosti jsou stabilní a vykazují rostoucí trend. S ohledem na plné vytížení kapacit jsme optimisté do dalších let.



## 2. PRŮMĚRNÉ POČTY PRACOVNÍKŮ

Celkový počet pracovníků průmyslu skla a keramiky vykázaný v roce 2016 proti roku 2015 vzrostl o 2,7 %, z toho ve sklářském průmyslu vykázal růst o 2,76 % (o 539 osob) a v keramickém průmyslu se zvýšil o 2,65 % (o 104 osob). Meziroční vývoj počtu pracovníků v jednotlivých oborech je různý. Zvýšení počtu pracovníků v plochem skle je závislé na zvýšené poptávce automobilového průmyslu a stavebnictví. Počet pracovníků se zvýšil o 569 osob.



**Vývoj počtu pracovníků má ve sledovaném období rostoucí tendenci. Většina firem se ale potýká s problémem náborem nových zaměstnanců. Jaká je situace v personální oblasti ve firmě? Jaký je pohled na dlouhodobý vývoj zaměstnanosti v odvětví i ve spojení s Průmyslem 4.0?**

Vetropack Moravia Glass a.s.  
**Milan Kucharčík**  
 člen představenstva

Společnost nemá zásadní problémy s náborem nových zaměstnanců, protože si dlouhodobě klíčové pozice vychovává sama. Otázkou je vývoj mzdových nákladů a konkurenceschopnost na trhu práce v dalším období.

Knauf Insulation s.r.o.  
**Jan Brázda**  
 plant manager

Nedávný návrat majitelů – zástupců rodiny Knauf, do vedení společnosti, přinesl naopak snížení počtu zaměstnanců. Byla zrušena řada pozic v centrálních strukturách korporátního vedení. Bylo také zrušeno několik pozic ve výrobních závodech. Obecně lze konstatovat silné zaměření majitelů na vytváření přidané hodnoty pro business a rušení pozic, které tuto přidanou hodnotu netvoří. Prosazujeme investice do chytrých řešení (Průmysl 4.0), do zvyšování účinnosti procesů, do systémů k identifikaci nejlepší výrobní praxe napříč pracovními týmy a do zvyšování produktivity práce automatizací obslužných činností. To spontánně uvolňuje potřebné kvalifikované lidské zdroje pro další rozvoj firmy. Bude zapotřebí se také zaměřit na změny ve struktuře znalostí a dovedností zaměstnanců, vyvolané právě prosazováním automatizovaných systémů řízení.

Personální obsazení je stabilní. Solidní mzdy a benefity, firemní prostředí a hodnoty, jsou významnou kotvou zaměstnanců u společnosti. Nicméně, pragmaticky musíme vnímat měnící se podmínky na trhu práce a chování firem v okolí, zejména nově příchozích. Je před nimi výzva nabrat nové zaměstnance k zajištění startu svých provozů. Vyčerpání trhu práce bude dalším tlakem na růst mezd, benefitů a programů k posílení loajality zaměstnanců. Atraktivita pracovního prostředí bude hrát, mimo mzdy, stále silnější roli. To vyvolá i potřeby nemalých investic. Slabé firmy tento trend nezvládnou, čeká je boj o přežití.

Glass Service, a.s.  
**František Matušík**  
general manager

Počet pracovníků je stabilizován (~ 50)  
Problémy při náborech nových zaměstnanců, zejména u specialních pozic jako „Aplikační Inženýr“, „Mechatronik“.  
Dlouhodobě budeme potřebovat více kvalifikovaných zaměstnanců.

AGC Flat Glass Czech a.s.  
**Pavel Šedlbauer**  
předseda představenstva

V současné době v AGC Flat Glass Czech a jeho dceřiných firmách v České republice pracuje více než 4000 zaměstnanců. V příštím roce neočekáváme žádné zásadní navyšování či snižování stavů. Stále však hledáme nové odborníky pro obslužné činnosti, především účetnictví pro středisko sdílených finančních služeb, o kterém jsem se již zmínil. Vzhledem k situaci na trhu práce je čím dál víc obtížné sehnat a stabilizovat kvalifikované pracovníky do výroby v našich závodech a dceřiných společnostech. Průmysl 4.0 není nový koncept, ale spíše důsledek vývoje, který průmysl již určitý čas sleduje. Automatizace průmyslových postupů je aktuální již dlouho.

Thun 1794, a.s.  
**Vlastimil Argman**  
generální ředitel

Počet vlastních zaměstnanců se od počátku roku 2015 neustále snižuje. K 31. 12. 2014 měl podnik v přepočtených počtech 655 zaměstnanců. Nyní k 30. 6. 2017 již jen 594 zaměstnanců. Důvody viz bod 1.

Pokud jde o pohled na naši současnou situaci v kontextu s Průmyslem 4.0, je náš dojem takový, že pobídky investorům pro růst průmyslových zón byly značně předimenzované. Dochází k absolutnímu nedostatku pracovních sil na trhu práce a jejich odlivu od původních tradičních výroby do těchto nových provozů. Tím se v našich poměrech s jistou nadsázkou téměř naplňují některé vize tohoto materiálu, např.: "Průmysl 4.0 stejně jako všechny předchozí technologické změny povede k zániku určitých profesí/odvětví..."

Pokud je tedy záměrem MPO likvidace tradičních výroby a přesunutí pracovních sil směrem do průmyslových zón, tak se to jednoznačně daří.



Crystal Bohemia, a.s.  
**Jaroslav Seifrt jr.**  
Výrobně obchodní ředitel  
člen představenstva

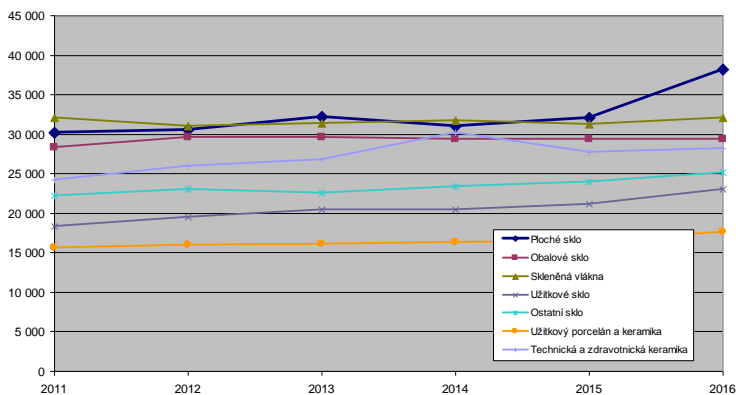
Průměrný počet pracovníků zůstal na stejné úrovni jako v minulých letech (360) Z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků technických profesí na domácím trhu práce, využíváme nabídky pracovních agentur. Během nábory nových zaměstnanců zaznamenáváme také nedostatek absolventů jak středních tak vysokých škol technického zaměření.

O-I Sales & Distribution, s.r.o.  
**Pavel Wurzel**  
ředitel

Tak jako v ostatních odvětvích průmyslu potýkáme se s nedostatkem pracovníků všech kategorií, ať už se jedná o vysoce kvalifikované dělníky nebo střední management.

### 3. PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA

K růstu průměrných mezd došlo ve většině výrobních oborů. Pokračuje stále výraznější tendence v diferenciaci mezd mezi obory, jejichž produkce jsou masové a prakticky plně automatizované. Jedná se o výrobu plochého skla a jeho zpracování (38 172 Kč), skleněných vláken a výrobků z nich a obalového skla. Dále obory, kde jsou častější změny (kratší výrobní série) v režimu liniových automatizovaných výrob a stále určitý podíl ručních výrob.



**Obecně došlo v uplynulém roce k nárůstu průměrných mezd. Ve všech oborech ale není situace stejná, a rozdíly mezi jednotlivými obory mohou být markantní. Jaký je vývoj průměrných mezd ve firmě a jaká jsou očekávání do budoucna? Jaký je pohled na zvyšování minimální mzdy a vývoj mezd v odvětví skla a keramiky?**

Vetropack Moravia Glass a.s.  
**Milan Kucharčík**  
 člen představenstva

Průměrná mzda se trvale zvyšuje v návaznosti na každoroční navyšování v návaznosti na výkon firmy. Vývoj minimální mzdy není pro nás momentálně zásadní, zasáhne ale postupně do ostatních odvětví, čímž dojde k dalšímu tlaku na nárůst mezd v celém sektoru.

Knauf Insulation s.r.o.  
**Jan Brázda**  
 plant manager

Růst mezd, doplněný o benefity a kvalitní pracovní prostředí, je zásadní pro udržení klíčových lidí ve společnosti. U štíhlých organizačních struktur je problém definovat, kdo je a kdo není pro chod firmy klíčový. Byť to neradi v oblasti motivace slyšíme, peníze jsou zásadní u většiny zaměstnanců, jejichž aktuální mzda umožňuje „přežívání“ jejich rodin. Mysl řady zaměstnanců, dokud se neoprostí od řešení základních existenčních úloh, tedy jak vyjít s příjmy do další výplaty a uspokojit potřeby členů rodiny, nikdy plně neuvolní potenciál na řešení otázek, jak zlepšovat svoje pracoviště, svůj proces, zlepšovat kvalitu, snižovat spotřebu, chovat se udržitelně. Vývoj mezd v KI bude reagovat na trh, bude v souladu s inflací a růstem produktivity práce. Průměr hrubé měsíční mzdy D + THP kategorie bez vedení společnosti, činil 39 850,- Kč za rok 2016, což je zhruba +4% proti 2015. Rok 2017 si

připsal růst zhruba 2,5% a pro rok 2018 počítáme s větší agresivitou, kde část mezd poroste plošně na krytí inflace a část bude přidělena podle výsledků ročních hodnotících rozhovorům jak pro D, tak THP kategorie. Zástupci odborů přichází s návrhem mixu opatření pro rok 2018 v celkové hodnotě, představující růst téměř 30% proti roku 2017. Konec levné síly v Čechách je mantrou odborů a socialistické vlády. Nicméně, návrh odborů neobsahuje druhou stránku mince – tvorbu zdrojů, přidané hodnoty. Je před námi vyjednávání o dodatku PKS na rok 2018. Je zřejmé, že to bude zábavné. ASKP je mixem společností, kde se dají sdílet jen principy či hodnoty, na kterých staví ti nejvíce úspěšní. Přiměřenost v ocenění práce lidí ve svých firmách a udržitelnost zvoleného modelu, musí být tedy majiteli, ve shodě s vedením, specificky nastavena, s důrazem na pud sebezáchovy.

Glass Service, a.s.  
**František Matušík**  
general manager

Základní mzdy kopírují inflaci, takže průměrné mzdy se u nás v posledních letech příliš neměnily. Očekáváme mírný nárůst.

AGC Flat Glass Czech a.s  
**Pavel Šedlbauer**  
předseda představenstva

V roce 2016 došlo k růstu celkové spotřeby mzdových prostředků ve vztahu k roku předchozímu, a to o 6,5 %. Průměrný výdělek v roce 2016, přepočtený na jednoho zaměstnance, vzrostl o 5,0% oproti roku předchozímu.

Vzhledem k nedostatku pracovní síly, a to nejen kvalifikované, na trhu práce, se dá očekávat další růst mzdových nákladů. Zvýšení minimální mzdy a v důsledku toho i zaručené mzdy bude mít dopad zejména na navýšení ceny nakupovaných služeb (bezpečnostní služba, úklidové služby,...). Logicky tlak na nárůst mezd bude mít samozřejmě vliv na budoucí investice v našich českých závodech a snahu firmy posunout se dál na východ.

Thun 1794, a.s.  
**Vlastimil Argman**  
generální ředitel

Průměrná mzda ve firmě stoupla v průběhu roku 2016 o 4,1 %. Od roku 2014 činí navýšení průměrné mzdy 12 %.

Vzhledem k personálnímu složení danému povahou výroby a poměrně nízkých nároků na kvalifikovanost výrobních sil převažují mzdy na spodní úrovni mezd vyplácených v rámci průmyslu ČR.

V příštím roce očekáváme zvýšení mzdových nákladů zejména z titulu navýšení minimální mzdy.

Crystal Bohemia, a.s.  
**Jaroslav Seifrt jr.**  
Výrobně obchodní ředitel  
člen představenstva

Během roku 2017 se průměrná mzda zvýšila o 6%. Dochází však k větší diferenciaci. U některých nedostatkových profesí dochází k navýšení i o 20%.

V naší firmě se mzdy pohybují nad úrovní minimální mzdy. Při navýšování mezd, které souvisí s navýšováním minimální mzdy,

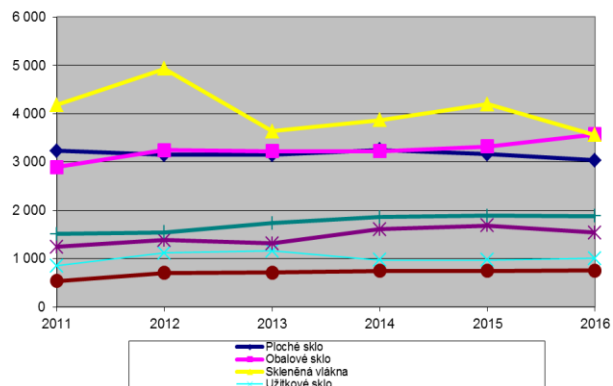
vidíme problém, že jsme v některých případech nuceny snižovat motivační složku mzdy. Bohužel navyšování mzdy ne vždy znamená navyšování produktivity práce.

O-I Sales & Distribution, s.r.o.  
**Pavel Wurzel**  
ředitel

Cílem naší společnosti je spokojenost pracovníků a tudíž také u nás roste průměrná mzda. Předpokládáme další nárůst mezd v následujících letech pro udržení klíčových pracovníků v naší firmě.

## 4. PRODUKTIVITA PRÁCE

Všechny již dříve uvedené informace (vývoj tržeb, počet pracovníků a charakter produkce) se promítají do komplexnějšího ukazatele produktivity práce. Produktivita práce průmyslu skla a keramiky jako celku meziročně vzrostla o 1,4%.



**Produktivita práce a její zvýšení je častým tématem rozhovorů mezi manažery a podnikateli. Není divu, je jedním z klíčů k dlouhodobé úspěšnosti firem. Jaká je situace ve firmě a odvětví, a co má na zvýšení produktivity v odvětví největší efekt?**

Vetropack Moravia Glass a.s.  
**Milan Kucharčík**  
člen představenstva

Produktivita práce je závislá především na schopnosti využití technologií a strojního vybavení při zvyšujících se požadavcích zákazníků na kvalitu, flexibilitu apod.

Knauf Insulation s.r.o.  
**Jan Brázda**  
plant manager

Vysoká produktivita práce a její zlepšování je důsledkem kombinace manažerských nástrojů a leadershipu. V rámci podniků ASKP najdeme extrémní rozmanitost v míře automatizace či podílu ruční práce. Všimneme si výrazných rozdílů ve vyspělosti instalovaných technologií a implementovaných organizačních modelů, v úrovni řízení technologických i podpůrných procesů. Nepřekvapí, že špičkové podniky v rámci ASKP jsou součástí nadnárodních korporací, kde je potřebné know-how, vyspělé standardy, kultura práce, zdroje. Kontroloving pomáhá efektivně identifikovat procesy a výrobky s mizernou profitabilitou a kořenové příčiny tohoto stavu. Tady je jeden výrazný potenciál ke zlepšení produktivity. Organizační modely a odklon HR procesu z „human resource management“ role do „human performance management“ role, je dalším prvkem, jak posílit produktivitu práce bez výrazných investic do zařízení a technologií. Principy Lean, SixSigma, jsou osvojeny všemi zaměstnanci jako standardní součást pracovních kompetencí a uplatňovány v jejich denních rutinách. Prosazování



kultury práce CI/TPM (Continuous Improvement/Total Productive Maintenance) mezi týmy je opomíjený potenciál růstu produktivity práce, stejně jako tak investičně nenáročná IT řešení k identifikaci nejlepší výrobní praxe (a třeba i energetické praxe) mezi týmy, směny, a jejich standardizaci napříč organizací. Ořezat lidi a investovat balík peněz do nového zařízení s vysokou mírou automatizace je obvyklé řešení. Nicméně, výše uvedené odkrývá překvapivě velký potenciál růstu produktivity práce. Půvab je v tom, že nevyžaduje významné investice a nevytváří nezaměstnané. Je zaměřeno na zvyšování vnitřní účinnosti procesů lidmi, kteří je přímo ovládají. Proto, kromě manažerských nástrojů, hovořím o silném leadershipu – zapojení lidí, dodání důvěry a pravomocí, podpory.

Glass Service, a.s.

**František Matušík**  
general manager

Nové technologie.

AGC Flat Glass Czech a.s

**Pavel Šedlbauer**  
předseda představenstva

Z pohledu firmy jako celku lze uvažovat nad produktivitou práce spíše z hlediska přidané hodnoty: čím vyšší přidanou hodnotu dokáže firma vyprodukovat – tím má vyšší i produktivitu práce. Investice, které firma ve střední Evropě v posledních letech realizovala, byly právě orientovány do výrobků s vysokou přidanou hodnotou. V důsledku toho došlo k vysokému nárůstu dosahované produktivity práce.

Thun 1794, a.s.

**Vlastimil Argman**  
generální ředitel

V současné době považujeme za nejvýznamnější prvky ovlivňující produktivitu práce kvalitu pracovní síly a vyspělost výrobní technologie. Zatímco u prvního ze zmíněných prvků v současné době prožíváme velmi negativní období, snažíme se maximálně posílit technologickou vyspělost firmy a investujeme kontinuálně do pořizování nových technologií. Ty by měly zajistit naši konkurenceschopnost do budoucna.

Crystal Bohemia, a.s.

**Jaroslav Seifrt jr.**  
Výrobně obchodní ředitel –  
člen představenstva

Produktivita práce v naší společnosti v posledním období stagnuje. Tato stagnace je způsobena hlavně nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a problémem motivace u zaměstnanců současných.

O-I Sales & Distribution, s.r.o.

**Pavel Wurzel**  
ředitel

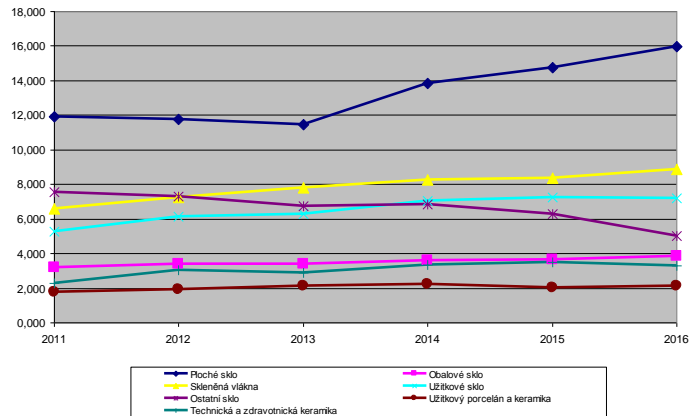
Naše společnost investovala v posledních dvou letech značné finanční prostředky na modernizaci výroby a na zvýšení produktivity práce. Modernizace výroby nám umožňuje lépe reagovat na požadavky trhu a nabídnout našim zákazníkům nové atraktivní skleněné obaly.



## 5. EXPORT

Sklářský a keramický průmysl České republiky je exportně zaměřený, tzn., že je přímo ovlivněn ekonomickými změnami ve světě, a to zejména v Evropské unii kam směřuje 70,0 % vývozu sledovaných výrobních oborů.

Po poklesu vývozu tohoto odvětví v letech 2008 a 2009 se od roku 2010 vývoz zvyšoval. Vývoz celkem vzrostl, a to o 1,1 %. Přímý vývoz sledovaných oborů v roce 2016 byl 26,98 mld. Kč, celkový vývoz byl 46,36 mld. Kč.



**Jak se vyvíjela situace v oblasti exportu ve firmě? S ohledem na politicko-ekonomickou situaci ve světě změnila se vývozní teritoria? Pokud ano, jak? Co nejvíce ovlivňuje vývoj exportu v odvětví?**

Vetropack Moravia Glass a.s.  
**Milan Kucharčík**  
člen představenstva

Export v minulém roce posílil na úkor prodejů na domácím trhu. Do budoucna předpokládáme další nárůst, protože to je jediná cesta udržení a zvyšování výkonů. Limitující bude vývoj kursu CZK/EUR

Knauf Insulation s.r.o.  
**Jan Brázda**  
plant manager

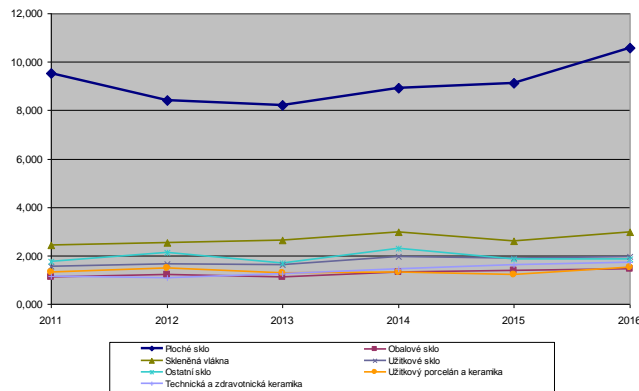
Jsme exportně orientovaní, export tvoří zhruba 85% našich výkonů. 2 brandy dodáváme do více jak 20 zemí střední a východní Evropy a poměr exportu je již řadu let celkem stabilní. Interní rozhodnutí o objemu výrob z jednotlivých výrobních závodů skupiny KnaufInsulation do jednotlivých zemí, hraje dominantní roli v tom, kolik a kam dodáme. V rámci skupiny tedy pružně reagujeme na dostupné kapacity v jednotlivých závodech a objemy přeléváme podle situací na trzích. Export posiluje stabilní měna, předvídatelnost politické situace v jednotlivých zemích a legislativní či normativní změny, které pomáhají nebo poškozují náš cíl: dodávat energeticky úsporné systémy pro budovy a stavby.



- Glass Service, a.s.  
**František Matušík**  
general manager
- Naše firma dodává své produkty (služby) do celého světa. Podíl českého trhu odhaduji v jednotkách procent. V poslední době se nás nejvíce dotkly změny na ruském trhu, ale i tam se již situace stabilizuje.
- AGC Flat Glass Czech a.s.  
**Pavel Šedlbauer**  
předseda představenstva
- Co se týče exportu naší výroby, jde o podíl významný, daný optimalizací lokálních výrob skupiny AGC a nákladů na dopravu k finálnímu zákazníkovi. Největší exportní trhy jsou Polsko, Slovensko a Německo. V případě výroby automobilových skel je to Německo a Maďarsko. Podíl exportu očekáváme srovnatelný s letošním rokem a expanzi na nové trhy neočekáváme. Hlavní parametry růstu exportu jsou kvalita, servis a cena. Naše pozice, co se týká teritorií, je stabilní.
- Thun 1794, a.s.  
**Vlastimil Argman**  
generální ředitel
- Export zůstává i nadále hlavní odbytovou cestou našich produktů. Každoročně se procento exportu pohybuje mezi 70 a 80 %. Na počátku aktuálního desetiletí byl náš vývoz zaměřen především na teritoria bývalého SNS, kam mířilo cca 43 % naší produkce. V současné době jsou naším nejvýznamnějším odbytištěm země západní Evropy a obecně Evropská unie. Tržby z těchto vyspělých zemí tvoří již téměř 38 %. Do zemí bývalého SNS odchází jen necelých 15 % produkce. Tuzemští odběratelé koupili téměř 30 %. Většina tohoto zboží však byla dále vyvezena do zahraničí. Zbývající podíl byl dodán do všech koutů světa. I přes mírné oživení nezaznamenal očekávaný nárůst vývoz do zemí bývalého SNS a plánované hodnoty byly splněny jen na 75 %.
- Crystal Bohemia, a.s.  
**Jaroslav Seifrt jr.**  
Výrobně obchodní ředitel – člen představenstva
- Společnost Crystal BOHEMIA exportuje 90% své produkce, proto jsou výsledky ovlivněny směnnými kurzy vůči USD a EUR. Výše exportních tržeb je ovlivněna také hospodsko-politickou situací na jednotlivých teritoriích. Stále více se setkáváme s překážkami, jako jsou celní bariery (Irán), licencování výrobků z důvodu upřednostňování místních výrobců (Egypt), vliv sankcí (Irán, Rusko).
- O-I Sales & Distribution, s.r.o.  
**Pavel Wurzel**  
ředitel
- Není předmětem naší činnosti, zabezpečuje naše centrála.

## 6. IMPORT

Od roku 2011 dovoz celkem výrobků sklářského a keramického průmyslu klesal. Nárůst se projevil v roce 2014. V roce 2015 import meziročně poklesl o 2,6 % (2,03 mld. Kč). Ovšem v roce 2016 opět vzrostl, a to o 10 %.



**V důsledku dovozu firmy řeší také záplavu českého trhu často méně kvalitními výrobky ze zemí mimo Evropskou unii. Jak ovlivňuje vývoj dovozu do České republiky a Evropské unie aktivity firmy na trhu v ČR a EU?**

Vetropack Moravia Glass a.s.  
**Milan Kucharčík**  
 člen představenstva

Dovážíme suroviny a materiály, které mají výhodnější kvalitativní a cenové parametry než v tuzemsku. Dováží se rovněž technologie. Je to rovněž otázka dostupnosti.

Knauf Insulation s.r.o.  
**Jan Brázda**  
 plant manager

Není-li dovoz podporován nestandardními exportními pobídkami místní vlády či jinými nesmyslnými dotačními tituly, co křiví podmínky rovné soutěže, nemáme problém obhájit požadovanou cenu za dodaný výrobek a servis proti konkurenci. Máme v ČR, i na úrovni EU, instituce, které mají v popisu práce toto monitorovat a řešit, stejně jako máme instituce, které zajišťují ochranu spotřebitele před materiály s falešnými certifikáty či deklaracemi o účinnosti. S ohledem na prosazované principy udržitelnosti a respektu k vysokým standardům kvality, ochraně zdraví, ochraně energií či životního prostředí, si konkurenceschopnost ztěžujeme vůči výrobcům, kteří tyto standardy (EN ISO 9001, 14001, OHSAS, 50001, IPPC legislativa) ignorují. ASKP na to upozorňuje, silně nedávno rezonovala otázka EUETS pro další období CO2 emisí. To je úloha vlády ČR, případně příslušné komise EU, aby nezbytnými administrativními kroky nastavila přiměřenou ochranu. Business si ale vždy nějak najde cestu. Špičkový výrobek, skvělý servis a k tomu férová cena, si své

zákazníky vždy najde, byť je vyráběn někde v Indonésii.

AGC Flat Glass Czech a.s.  
**Pavel Šedlbauer**  
předseda představenstva

Vzhledem k nárůstu poptávky po plochem skle problém s konkurenčními výrobky, které byly dovezeny ze zemí mimo Evropskou unii, nevnímáme jako zásadní. Tyto výrobky jsou na trzích Evropy dostupné a mnohdy levnější, ale omezené servisem, dopravní vzdáleností i velikostí prodávaných formátů.

Thun 1794, a.s.  
**Vlastimil Argman**  
generální ředitel

Celní bariéry zřízené Evropskou komisí na počátku desetiletí jsou velice účinnou ochranou proti pronikání nekalé konkurence zejména z jihovýchodní Asie na evropský trh. Toto opatření pomohlo uhájit existenci porcelánového průmyslu v České republice.

Crystal Bohemia, a.s.  
**Jaroslav Seifrt jr.**  
Výrobně obchodní ředitel –  
člen představenstva

S konkurencí s levnými a méně kvalitními výrobky se setkáváme nejen na českém trhu, ale také na ostatních trzích kam dané výrobky vyvážíme. Jedinou možností jak této konkurenci předcházet je hlavně přicházet s novými inovovanými výrobky.

O-I Sales & Distribution, s.r.o.  
**Pavel Wurzel**  
ředitel

Vnímáme tento fenomén, ale naši činnost to přímo neovlivňuje.

## 7. RŮZNÉ

**Které vnější okolnosti nejvíce ovlivňují rozvoj odvětví, firem, vývoj obchodu, trhu...? (např. REACH, EU-ETS, Styk výrobků s potravinami, kvalifikovaná pracovní síla,...)**

Vetropack Moravia Glass a.s.  
**Milan Kucharčík**  
člen představenstva

1. Tlak zákazníků na cenu obecně při požadavcích na flexibilitu a kvalitu
2. Tlak zákazníků na aplikaci norem platných v potravinářském průmyslu (= vyšší náklady)
3. Emisní limity, zpřísnování podmínek ochrany ŽP pouze v oblasti EU = zvyšování nekonkurenceschopnosti
4. Nefunkční odborné školství

Knauf Insulation s.r.o.  
**Jan Brázda**  
plant manager

Tou největší překážkou v rozvoji odvětví, firem, jsme my sami. Potřebujeme mít vizi, v jejímž středu jsou lidé – zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé. Vize, nicméně, by neměla blokovat kreativitu a adaptabilitu organizace na změny. Proto rok co rok formulujeme odvážné roční záměry a cíle, k jejich naplnění vytváříme potřebné zdroje a motivujeme své lidi. Vedení i zaměstnanci musí mít jasno v tom, že firma musí být udržována v pohybu. Je to jako jízda na kole. Firma, která zpomaluje (například firemními procesy), ztrácí, stejně jako to kolo při pomalé jízdě, stabilitu.

Lidé ve zdravé firmě jsou zvyklí překonávat překážky a problémy. S většinou problémů si poradí. Špatně se zpracovávají překážky, vytvářené nezodpovědnými politiky. Embarga, měnové otřesy, celní či jiné bariery v obchodu, pohybu zboží a lidí. Tady je výhled plný rizik. K čemu se lze ukotvit, jsou 3 principy úspěšného businessu modelu:

- vše co děláme, je orientováno na stávající a hlavně budoucí potřeby zákazníka
- investice směřujeme především do růstu produktivity práce
- udržujeme pozitivní a silné cash-flow

AGC Flat Glass Czech a.s.  
**Pavel Šedlbauer**  
předseda představenstva

Stárnoucí populace, příliv nových investorů do zemí střední Evropy a také odchod kvalifikovaných pracovníků směrem na Západ vedou k tomu, že pracovní síly je málo, hlavně té kvalifikované. A to zvyšuje vyjednávací sílu zaměstnanců, i když mzdy jsou stále podstatně nižší než v západní Evropě. Nicméně nedostatek kvalifikovaných pracovníků je největším stávajícím rizikem pro budoucí investice a pro budoucí růst. V našem odvětví jsou důležité především ceny a dostupnost energií (plyn, el. energie).

Crystal Bohemia, a.s.  
**Jaroslav Seifrt jr.**  
Výrobně obchodní ředitel –  
člen představenstva

Společnost Crystal BOHEMIA a.s. je jako každá firma vystavena vnějším vlivům, které negativně působí na fungování společnosti. V poslední době se nejvíce potýkáme s nedostatkem kvalifikované pracovní síly v technických profesích. Bohužel nevidíme zlepšení do budoucna, protože i střední a vysoké školy technického zaměření se potýkají s nedostatkem studentů. Toto se snažíme eliminovat. Velmi nás také zatěžují neustále nově vznikající nesmyslné regulace ze strany evropských institucí. Jedná se například o novou legislativu ohledně styku výrobků s potravinami, kde se limity snižují 400x vůči současným limitům.

O-I Sales & Distribution, s.r.o.  
**Pavel Wurzel**  
ředitel

Kvalifikovaná pracovní síla a nedostatek pracovníků jsou důležitým faktorem rozvoje našeho odvětví. Správnou personální práci musíme zvýšit atraktivnost sklářství pro všechny potenciální zaměstnance.

## KONTAKTY

### **Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR**

Sámova 1, 101 00 Praha 10

Telefon: +420 271 745 888

E-mail: [info@askpcr.cz](mailto:info@askpcr.cz)

Web: [www.askpcr.cz](http://www.askpcr.cz) / [www.skloakeramika.cz](http://www.skloakeramika.cz)

[www.askpcr.cz](http://www.askpcr.cz)

[www.skloakeramika.cz](http://www.skloakeramika.cz)

Vydává: © 2017 ASOCIACE SKLÁŘSKÉHO A KERAMICKÉHO PRŮMYSLU ČR