

# Co stroj, to unikát

Dagmar Herring zvedla před devíti lety rukavici. Opustila Kanadu, kde se dobře živila jako investiční bankéřka, a po 21 letech se vrátila do Česka, aby se ponořila do mužského světa strojírenství a převzala rodinnou společnost TOSHULIN. Je to odpovědnost, ale také krása v možnosti věci vylepšovat, posouvat a dávat jim smysl," říká žena, která už je čtvrtým rokem generální ředitelkou skupiny, do níž patří také značka Strojimport a letos nově převzaté firmy TOS Kuřim a ČKD Blansko OS. Dohromady mají obrát kolem 1,7 miliardy korun a společně plánují větší a stabilní budoucnost.



## Kdy jste se poprvé podívala do továrny TOS Hulín?

TOS Hulín byl vždy spojený s naší rodinou. Určitě to bylo ještě někdy na základní škole. Kromě táty v ní pracoval i můj dědeček, který tam končil v 70. letech jako vedoucí vývoje. Váš otec Miroslav Otépka začal ve firmě jako strojní zámečnick

a postupně se vypracoval v respektovaného ředitele a majitele TOSHULIN, než vám společnost předal.

### **Jak jste se stala její šéfkou?**

Po revoluci a přerušení vysoké školy v Brně jsem odjela na pár měsíců na zkušenou do Kanady a nakonec tam zůstala 21 let. Vdala jsem se tam a pracovala spolu s manželem v investiční bance Bank of Montreal. On obchodoval s obligacemi, já měla na starosti akcie. Pak přišel čas, kdy už nám ten způsob života a práce v Americe stačil.

### **Vaši zavolali, že je potřeba převzít rodinnou firmu?**

Vyplývalo to tak přirozeně. Od roku 2009 jsem každý měsíc dojížděla do Česka na jednání představenstva, postupně se seznamovala s firmou a po dvou letech jsme přesídlili z Kanady. Je přece lepší rozvíjet fabriku s komínem než jen obchodovat s cennými papíry. Když jsem přišla do TOS, trochu se mi rozklepala kolena. Poprvé na mě padla tíha té odpovědnosti: za zaměstnance, za nakoupený materiál, za dobré služby pro zákazníky. Ale zároveň je tady ta krása v možnosti věci vylepšovat, posunovat a dávat jim smysl. Byť si tu odpovědnost pořád raději moc nepřipouštím, abych dělala co nejracionálnější rozhodnutí.

**Poprvé na mě padla tíha té odpovědnosti: za zaměstnance, za nakoupený materiál, za dobré služby pro zákazníky. Ale zároveň je tady ta krása v možnosti věci vylepšovat, posunovat a dávat jim smysl.**

### **Jak máte s otcem rozdělené role? Ještě zasahuje do řízení?**

Generální ředitelkou jsem od roku 2014 a táta se jako člen představenstva dívá více na strategii. Díky tomu, že už není ve firmě každý den, netrpí takovou tou provozní slepotou a dokáže přinášet nové nápady a řešení. A na druhou stranu mám vedle sebe úžasný tým spolupracovníků, kteří průběžně řeší operativu. Bez nich by byznys nefungoval. Já sama jsem hodně

rozlétaná, jezdím za zákazníky po celém světě. Dodáváme na Západ, do Ruska, máme vlastní zastoupení v USA a tím to zdaleka nekončí. Obchodní a servisní zázemí máme například také v Německu anebo v Číně.

### **Jak si lze jednoduše představit výrobky TOSHULIN?**

Jsou to vlastně stroje na výrobu strojů nebo na obrábění materiálů. Často jde přitom o obrábění hodně velkých věcí. Vyrábíme stroje, které umějí obrábět například rotační části pro letecké motory, mezi našimi zákazníky je tak Safran Aircraft Engines nebo GE Aviation. A často jsou ty výrobky kruhové, proto se našim obráběcím strojům říká karusely.

### **V čem TOSHULIN vyniká oproti konkurenci?**

Umíme vymyslet opravdu řešení na míru a potom ho umíme včas dodat. To v našem oboru není úplná samozřejmost, byť to třeba tak vypadá. Nesnažíme se přikrášlovat realitu, ale co slíbíme, to dodržujeme. No a kreativita českých inženýrů je pověstná. Občas je spíše musíme krotit, aby se drželi již vymyšlených procesů a za každou cenu nevymýšleli pro každou zakázku nové cesty (smích). Ale chceme být prostě nejlepší.

### **Letos jste do skupiny koupili firmy TOS Kuřim a ČKD Blansko-OS. Proč?**

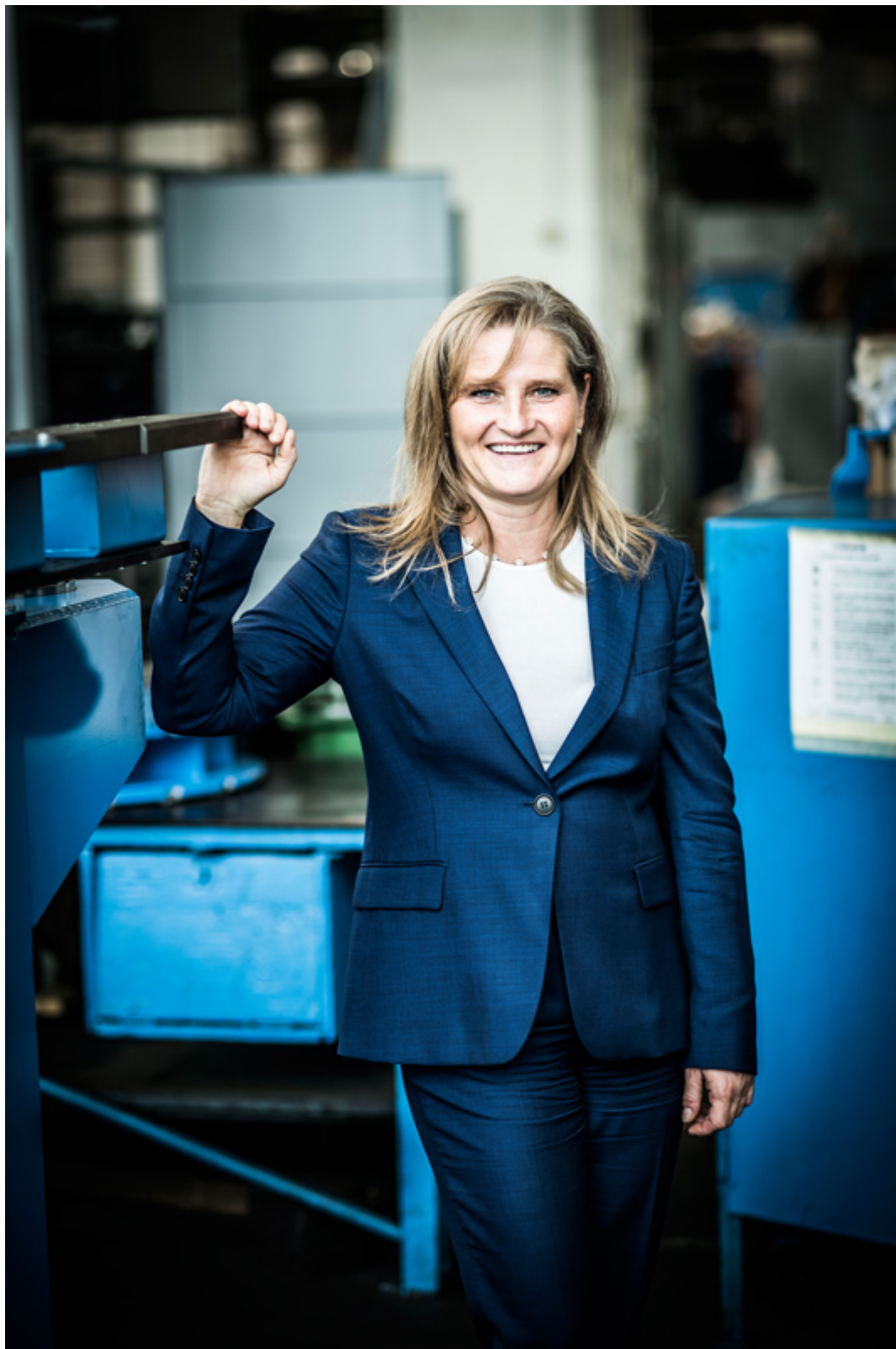
Věříme v jejich byznys a vidíme příležitost rozšířit náš záběr. Výrobní portfolio ČKD Blansko navíc logicky navazuje na naše výrobky. Zatímco my děláme karusely do průměru upínací desky zhruba čtyř metrů, oni jdou od této hranice dál. Vždy jsme si říkali, že by bylo pro TOSHULIN dobré, abychom mu postavili také druhou nohu. Trh karuselů je totiž relativně úzký, je to specifický produkt, a obtížně se na něm tedy objemově roste. Proto jsme koupili TOS Kuřim, která znamená rozšíření do nového segmentu, do výroby takzvaných portálových fréz. To znamená nové zákazníky.

### **Po zavedení sankcí na ruský trh jsme se dokázali rychle**

**přeorientovat na západní trhy. Trochu to bolelo, trh je tam náročný, ale zase jsme více diverzifikovali zákazníky a tím jsme stabilnější.**

### **Co v nově získaných firmách měníte?**

Po zavedení sankcí na ruský trh jsme se v TOSHULIN dokázali rychle přeorientovat na západní trhy. Trochu to bolelo, trh je tam náročný, ale zase jsme více diverzifikovali zákazníky a tím jsme stabilnější. A věříme, se že nám to podaří také s produkcí TOS Kuřim. Uvést ji na nové trhy je tak pro nás prvořadý úkol. Samozřejmě ve spojení vidíme také příležitost pro společný obchod a výrobu.



### **Kopírují se vaše výrobky?**

V Asii je výrobců karuselů relativně hodně, ale snažím se držet si chladnou hlavu a zbytečně se nestresovat tím, zda nás někdo kopíruje, či ne. Raději se soustřeďuji na vlastní výrobu a obsluhu zákazníků. Naše přidaná hodnota je v celém

servisu kolem. Nejenže navrhne, vyrobíme a dodáváme stroj, ale upravíme ho klientovi na míru. Vymyslíme jeho zapojení do výrobního procesu, instalaci a dopravu na místo. Co vyrobený stroj, to unikát.

### **Používáte exportní financování? Jak jste spokojena se službami ČSOB?**

Ano, financování zakázek je pro nás důležité a máme s bankou dlouhodobou spolupráci. TOSHULIN byl vždy takovým firemním premiantem, který nepotřeboval velké úvěry, ale jsme rádi, že se nám daří společně financovat také restrukturalizaci v TOS Kuřim. Pro nás je to nová zkušenost a oceňujeme profesionalitu banky i v takových situacích.

### **Co vás žene dál v byznysu?**

Mě baví lidi a produkt. Dříve jsem měla velké nervy z toho, když něco ideálně nefungovalo třeba při předávání stroje. Ale postupem času jsem se naučila naprosto důvěřovat našim technikům, kteří mi opakovali: V klidu, my na to přijdeme. Teď už to říkám i našim zákazníkům a vyplácí se to.

### **Chtěla byste, aby vaše děti jednou pokračovaly v rodinné firmě?**

Nemá cenu předstírat, že by mě to nepotěšilo. Ale nejdříve musí do světa na zkušenou. A vylámat si přitom pár zubů.

## **Pohled experta**



## Václav Vícha

ředitel pobočky pro korporátní klienty ČSOB Olomouc

---

Pokud by české strojírenství mělo mít svůj symbol, skvěle by ho naplnila firma TOSHULIN. S více než padesátiletou tradicí výroby karuselů a s trhy na Východě i na Západě patří mezi nejznámější pilíře tuzemského strojírenství. Rodinnou společnost dlouho rozvíjel Miroslav Otépka, který úspěšně předal odpovědnost za rozvoj byznysu své dceři Dagmar Herring. Líbí se mi, že pod jejím vedením podnik neztrácí kuráž a letos provedl akvizici firem TOS Kuřim a ČKD Blansko, což ve výsledku znamená rozšíření produktového portfolia a příležitost nových zákazníků a trhů. Skupina představuje odhodlání českých inženýrů vyrábět unikátní stroje při splnění nejnáročnějších kritérií. Jak říká Dagmar Herring: Hledáme řešení tak dlouho, dokud není zákazník spokojen. Velice si proto vážím dlouhodobého partnerství mezi TOSHULIN a ČSOB a vzájemné spolupráce zejména v oblasti exportního financování. Chtěl bych popřát Dagmar Herring a jejím kolegům hodně sil a elánu při realizaci nových investičních projektů a při dalším rozšiřování dobrého jména firmy ve světě.