

Příběh firmy AURA a. s., Milevsko

Akciová společnost AURA slaví letos své patnácté narozeniny. Její doménou jsou průmyslové řídicí a diagnostické systémy. Generální ředitel společnosti Petr Bašík nám pověděl o historii i současnosti firmy a podělil se i o své dlouholeté zkušenosti s vedením firmy.

Počátky firmy Aura jsou úzce spojeny s výrobcem vzduchotechnických zařízení ZVVZ. Tam jste asi také původně pracoval?

Ano, přišel jsem do ZVVZ v polovině osmdesátých let z koncernu ZAVT, kde jsem se věnoval vývoji mikropočítačů. V ZVVZ jsem měl za úkol ověřit možnosti uplatnění mikrolektroniky v rámci celého tehdejšího výrobního programu. Zpočátku jsem cítil rozpaky a pochybnosti o smyslu takové aktivity, ale nakonec se podařilo vytvořit dva klíčové koncepty, a to využití diagnostiky u ventilátorů a dále řídicí systémy pro technologie filtrace kouřových plynů a dopravy sypkých hmot. Kromě technických projektů jsme se od počátku pokoušeli sledovat orientaci na zákazníka a rozšíření dodavatelských možností výrobce, i když to v kontextu plánovaného hospodářství mohlo působit trochu jako sci-fi. Přes vývojové úkoly jsme se propracovávali k vlastním výrobkům a projektování systémů. Postupně uvnitř velkého strojírenského závodu vznikla samostatná vývojová, výrobní a projektová složka a brzy bylo jasné, že pro další rozvoj je potřebná větší samostatnost s volnější vazbou na mateřský podnik.

Jak proběhlo založení akciové společnosti?

Za podpory Technologického a inovačního centra ČVUT (BIC) jsme připravili tzv. spin-off projekt. Šlo o to, převést specializovanou výrobu z velkého podniku ZVVZ do samostatného subjektu a zachovat přitom dodavatelské i odborné vazby s původní firmou. Důležité bylo propojení vznikajícího podniku s družstvem Ultraanalýza, jehož pracovníci pocházeli z prostředí ČVUT a zabývali se především vývojem a aplikací piezoelektrických senzorů.

V devadesátých letech většinou vznikaly společnosti s ručením omezeným. Proč jste se rozhodli pro akciovou společnost?

Navržená forma akciové společnosti umožňovala přehledně vypořádat majetkové účasti i přebíraný duševní majetek a založit nový vztah k původnímu, mateřskému podniku. Jak zdařilá byla příprava projektu, potvrzuje i skutečnost, že během dvou týdnů společnost zahájila výrobu a dodávky v nových prostorách, a to bez znatelného přerušování dodávek zákazníkům.

Jak se firma od svého vzniku v roce 1995 rozvíjela?

Hnacím motorem naší společnosti byly vždy vývojové a inovační aktivity. Samozřejmě, že jsme v počátku rozvíjeli především projekty spojené s podnikem ZVVZ. Většina našich příjmů tehdy plynula z do-



Obr. 1. Ředitel akciové společnosti Aura Milevsko Ing. Petr Bašík

dávek diagnostiky těžké vzduchotechniky a řízení investičních celků. Příznivě se projevilo rozšíření vývojových kapacit, které společně s kvalitními, technicky erudovanými zaměstnanci umožnilo rychlé uplatnění na trhu.

Jak vzpomínáte na podnikání v devadesátých letech minulého století?

Ve druhé polovině devadesátých let nastal prudký nástup informačních technologií a objevily se velké možnosti pro využití datových přenosů v průmyslu. Pro dnešní generaci je to šerý dávnověk, ale když jsme v roce 1996 chtěli zavést internet do sídla firmy v Milevsku, bylo toto více než desetitisícové město pro tehdejší poskytovatele natolik nezajímavé, že jsme si museli internetovou konektivitu zřídit na vlastní náklady. Pro občany regionu byla naše internetová linka historicky první příležitostí získat připojení k internetu.

Dálkové připojení systému řízení technologie s možností přímé podpory obsluhy při provozních problémech, nebo dokonce možnost změnit program na dálku patřilo tehdy k podobně revolučním novinkám. My jsme to však považovali za nezbytný předpoklad pro zajištění spolehlivého provozu technologie zákazníka při exportech do vzdálených zemí.

Jak se vám tehdy podařilo prorazit s diagnostickými systémy?

Změny v ekonomice přinášely nové pohledy na provozní spolehlivost strojů. Mnoho provozovatelů si uvědomilo, že výpadek ventilátoru nebo čerpadla s nákupní cenou ve stovkách tisíců může způsobit ztráty desítek milionů v důsledku přerušení výroby. Vedle technické dostupnosti elektronických prvků to byla právě změna chápání charakteru nákladů, která výrazně přispěla k rozvoji provozního sledování stavu a diagnostiky strojů. Metody předcházení poruchám strojů byly také důležitým faktorem při zvyšování provozní bezpečnosti. Postupně jsme je uplatňovali v důlní technice, v letectví při sledování stavu leteckých motorů a v neposlední řadě při větrání podzemních prostor – zpočátku metra a po závažných haváriích také v silničních tunelech.

Firma rostla a zvyšoval se i počet zaměstnanců...

Když jsem začínali, bylo nás patnáct, v současnosti se počet pracovníků pohybuje kolem třiceti. K našim silným stránkám patřila vždy vysoká úroveň technických znalostí, naproti tomu i na manažerských postech byli převážně lidé s technickým vzděláním. Jen málo z nás mělo na začátku zkušenosti s moderním řízením firmy, učili jsme se za pochodu.

Jak se vám, lidem s technickým vzděláním, daří řídit firmu a uplatňovat její produkty na trhu?

Důležité pro nás bylo, že naše oddělení prošlo již před vznikem společnosti Aura certifikací podle ISO 9000. Řízení systému jakosti považovali mnozí pracovníci jen za nutné zlo, spojené s rigidní administrativou „omezující“ vlastní práci. Nezaújaté je však potřeba přiznat, že systém řízení jakosti prodělal časem výrazné změny a právě orientací na zákazníky se posunoval směrem k dnes tolik modernímu, marketingovému pojetí řízení. Když u nás po letech poradenská firma hodnotila stav naší společnosti, byli její členové hodně překvapeni. Mnoho z metod popsaných v teorii moderního marketingu jsme dlouhodobě používali, aniž bychom věděli, že jsou někde definovány.

Jak se vám dařilo nacházet pracovníky do vedoucích pozic? Vybírali jste je mezi zkušenými techniky?

Ne vždy se nám dařilo z techniků vychovat manažery a, popravdě řečeno, ne všichni byli ochotni jít touto cestou. Práce s lidmi je přece jen málo exaktní disciplína s mnoha nečekanými proměnnými, a to bývá pro skutečného technika málo zajímavé. Proto

jsme zkusili také přijmout „hotové“ manažery s předpoklady, které slibovaly okamžité špičkové nasazení. Ukázalo se, že v tomto případě brání jejich úspěšnému uplatnění nedostatek technických znalostí, přeceňování vlastní erudice a podceňování zkušeností z praxe.

Jaké je firemní krédo a jaké zásady dodržujete při práci se zákazníky?

Nejsme velká výrobní firma chrlící tisíce kusů výrobků denně a soupeřící především nízkou cenou dodávek. Naším krédem vždy bylo řešit problémy zákazníků s maximálním využitím odborných schopností a zkušeností.

Naším cílem je, aby nás zákazník chápal jako spolehlivé partnery, na které se obrací již s prvotními nápady na realizaci a se kterými se neobává diskutovat o samotných zárodcích problémů.

Jak toto krédo uplatňujete konkrétně ve vašich projektech?

Naše aktivity zasahují do mnoha oborů. Typickou ukázkou je diagnostika strojů – nestačí znát funkci použitých měřicích čidel, musíte také rozumět alespoň základům konstrukce a provozní údržby točivých strojů, statistickým metodám zpracování signálů a počítačové technice jejich sběru. A to nejdůležitější je, všechny tyto znalosti opřít o dlouholetou praktickou zkušenost z provozu. My diagnostiky učíme naslouchat a využívat v projektech zkušenosti zákazníků a respektovat jejich poznatky z provozu.

Podobné je to i v oblasti řízení technologií. Znalost programování je zde jen nutným předpokladem. Chceme-li dodávat ucelená a funkční řešení, musíme rozumět tomu, co se v technologických systémech za provozu děje, respektovat jejich přirozené fyzikální odezvy a chování, znát a chápat třeba i psychiku operátora, který pracuje s naší řídicí obrazovkou a má s podporou „intelligence“ našeho řízení i pod tlakem správné intuitivně reagovat na stavy technologie.

Za ideální považujeme stav, kdy po dlouholetých pozitivních zkušenostech můžeme s partnerem spolupracovat už při tvorbě základního záměru. Tak je totiž nejlépe možné dosáhnout technicky i ekonomicky nejvýhodnější podoby projektu. Ne nadarmo se říká, že špatný projekt je obvykle také nejdražší.

Jak se firma vyvíjela a jakými obdobími procházela?

Vzhledem k tomu, jak firma vznikla, začali jsme relativně snadno. Obecně si myslím, že polovina devadesátých let byla pro začátky podnikání výhodná. Vznikala nová odvětví, hledaly se nové výrobní programy a partnerství pro jejich realizaci, zahraniční firmy v zemi ještě nepůsobily tak výrazně a s takovou podporou státu. Příznivé podmínky počátečního rozvoje nám umožnily vstupovat i do takových odvětví jako letecká technika, bezpečnost silničních tunelů a export systémů řízení průmyslových technologií.

Cesta ale nebyla jednoduchá, měnily se vnější podmínky, obtížně jsme zvládali přechod firmy z malého „rodinného“ týmu k většímu, přísněji organizovanému celku. Ne všechny záměry se nám povedly, ale vždy nás zachránila pružnost a dostatečná šíře nabídky aktivit.

Jaké období bylo pro vaši firmu nejobtížnější?

Nejobtížnější období prožíváme v posledních několika letech v souvislosti s recesí. Především výpadky v investicích a „opatrné“ přístupy bank zastavily velké zakázky, na kterých jsme byli zvyklí výrazně participovat. S tím také souvisí jedno z našich nejtěžších

na zakázkách v nových odvětvích považují za důležitou složku odborného vzdělávání. Pro odborné pracovníky je totiž důležité nejen to, aby byli teoreticky připraveni, ale také aby měli příležitost si nové poznatky ověřit v praxi při realizaci. Neméně důležitá je také možnost poznávat firemní kulturu zahraničních partnerů při exportu a spolupráci se zahraničními firmami. Cíleně se snažíme rozvíjet schopnosti i v oblasti organizace, řízení a realizace zakázek.

Samozřejmě vystavujeme na odborných výstavách a veletrzích. Vidíme v tom příležitost, abychom se nejen prezentovali, ale také vytvořili prostor pro osobní kontakty a poznávání potřeb zákazníků.

Spolupracujete při vývoji s výzkumnými institucemi?

Naše společnost je od svého vzniku napojena na prostředí podpory inovací a výzkumu. Dlouholeté vztahy udržujeme s pracovišti univerzit v Liberci a Plzni, v oblasti letecké techniky spolupracujeme s Vojenským technickým ústavem letectva. Nové možnosti, kontakty a příležitosti nám pomáhá vyhledávat Technologická agentura AV ČR. V několika posledních letech se nám daří rozvíjet spolupráci s pracovišti základního výzkumu Akademie věd ČR. Společně jsme pracovali na vývojových úlohách i ve výrobních podnicích, například v ČKD, Aero Vodochody a LOM Praha. Hledáme nové možnosti spolupráce se zahraničními partnery.

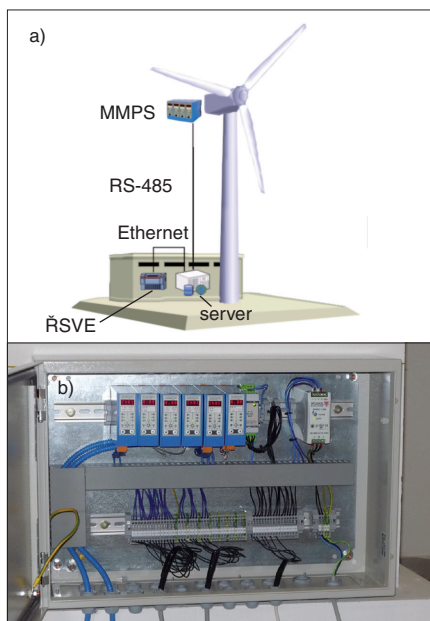
Jaké zkušenosti jste při práci pro firmu nabyl a jakých iluzí jste se musel vzdát?

Podnikání je především výzva, máte velkou míru samostatnosti v rozhodování, ale také velkou odpovědnost za sebe, pracovníky i firmu. Máte unikátní možnost poznávat lidi v extrémních situacích, takové, jací skutečně jsou, a ne takové, jakými by se rádi sami sobě jevíli. V devadesátých letech bylo více znát bouřlivé zrání podnikatelské sféry, mnoho lidí považovalo podnikání za rychlou cestu ke zbohatnutí. Myslím, že to se postupem času výrazně změnilo, podnikání je běh na dlouhou trať, dobrá pověst se obtížně buduje a je velmi snadné ji rychle ztratit.

Často se zapomíná, jakou úlohu mají vlastníci při řízení svých firem. Lidé, kteří svou firmu léta budovali, i za cenu mnoha obětí, se cítí být za ni osobně odpovědní. I v době krize se snaží udržet chod firmy a zachovat pracovní místa, a to i za cenu osobních majetkových dopadů. Mrzí mě proto, když se pod různými politickými hesly snaží lidé bez skutečné odpovědnosti stavět do role ochránců „nebohých“ zaměstnanců sužovaných zlými kapitalisty. Majetek je především odpovědnost, to už mnoho podnikatelů dobře ví, a hodně politiků se to bude muset ještě naučit.

Co se týče mě osobně, celý profesní život se držím základního hesla: „Práce nás živí, ale musí nás také bavit.“

rozhovor vedla Eva Vaculíková



Obr. 2. Systém diagnostiky větrných elektráren vyvinula společnost Aura v rámci programu pro podporu výzkumu Impuls Ministerstva průmyslu a obchodu ČR: a) struktura systému, b) řídicí moduly systému DSVE

rozhodnutí – jak přistupovat k dlouhodobé strategii s ohledem na změnu vnějších podmínek během recese. Jsem rád, že u společnosti zvládl záměr pokračovat v inovačním vývoji firmy před úsporami za každou cenu. Zachovali jsme jak vývojové aktivity, tak i směr budování dlouhodobých partnerských a kooperačních vztahů potřebných k investičním zakázkám. Při komplexních zakázkách se osvědčilo spojit se s malými a středními specializovanými firmami. To nám už dnes přináší významné možnosti a vidíme v tom velký příslib do budoucna.

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

Elektronika a informační technologie jsou obory s až neuvěřitelnou rychlostí vývoje a realizace přínosů z inovací. Výhodou je, že odborní pracovníci se většinou sami snaží udržet krok s rozvojem oboru a stačí jim jen poskytovat odpovídající příležitosti. Práce