

Vladislava

# ČESÁKOVÁ

*Už 15 let vede nejstarší českou firmu, která nahrazuje lidskou práci automatickými stroji. Byznys se ale naučila dělat mnohem dřív – na konci 80. let v zemědělském družstvu Komorno, západočeské období slavných Slušovic.*





## Podnikat jsem se naučila v JZD

**R**ídící systémy firmy ZAT ovládají palivové tyče v jaderných reaktorech, mají na starosti chod uhelných a vodních elektráren téměř v 60 zemích světa nebo dohlížejí na provoz na železnici. ZAT vznikl jako vývojové středisko příbramských uranových dolů a letos slaví 55 let existence. Vladislava Česáková se jeho řízení ujala v roce 2002. Vystudovaná kybernetička do společnosti vnesla manažerské schopnosti získané ve vlastní firmě i během působení v zemědělském družstvu. Většinu tržeb ZAT, které se pohybují kolem 700 milionů korun ročně, tvoří zakázky pro jadernou energetiku. Přesto se vedení firmy už před deseti lety rozhodlo, že sázet výhradně na jádro by bylo příliš riskantní.

**Vystudovala jste kybernetiku na plzeňské Vysoké škole strojní a elektrotechnické. Proč jste si vybrala právě tento obor?**

Mí rodiče jsou oba technici, takže jsem se rozhodla jít na techniku. Bylo tam hodně matematiky a fyziky, což mě vždycky bavilo víc než dějepis nebo přírodopis. Bylo tam velmi málo elektřiny jako takové, takže klasické elektrotechnické vzdělání nemám. V ročníku nás bylo asi 140 a z toho 20 holek.

**Zůstaly některé z vašich spolužaček v oboru?**

Moc ne. Hodně z nich studovalo počítače a pár v oboru pořád pracuje. Jedna kolegyně učí techniku a matematiku. Ale žádný klub nemáme.

**Pak jste pracovala v plzeňské Škodovce v Doudlevcích. Byla to náhoda, nebo váš záměr?**

Pracoval tam otec, takže to bylo normální. Tehdy ve Škodovce pracovalo 20 tisíc lidí. Kdo bydlel v Plzni, dělal tam. Já jsem ale z Doudlevců velmi rychle odešla a šla jsem do jiné části Škodovky, kam jsem chodila programovat počítače. To už byl obor, který jsem studovala. Tam jsme dělali automatizaci strojů, například lisů na pneumatiky.

**V životopise nezmiňujete období let 1987 až 1990, o kterém jsem předpokládal, že jste byla na mateřské dovolené.**

Kdepak. Na Plzeňsku bylo v té době jednotné zemědělské družstvo Komorno, takové západočeské Slušovice. Oni prodávali na Západ mikroskopy a měli za to devizy. To JZD mělo i výpočetní středisko a vymysleli si, že by založili software house a že by se sem dovážely osobní počítače z Německa. U nás v té době byly počítače TNS, které vyráběli ve Slušovicích a stály půl milionu. Z Německa se to ale dalo přivést za sto tisíc. Takže je napadlo, že by dováželi počítače a my bychom jim s kolegou psali programy. Tehdy nejvíc frčely mzdy a takové úkoly, co dnes běžně dělají outlookové služby, spíš databázové systémy.

**U nás tehdy byly slušovické počítače TNS, které stály půl milionu. Z Německa se ale daly počítače přivést za sto tisíc.**

Já tomu říkám podnikatelská příprava, protože jsme se domlouvali se zákazníky, dodávali jsme jim produkty, programovali jsme je, pohybovali jsme se v byznysovém prostředí. JZD ale mělo velmi vysokou režii, takže když přišla revoluce, každý, kdo uměl programovat, to byl firmám schopen dodat za desetinu toho, co my. Tak jsme se dohodli, že tento byznys zrušíme, a založili jsme firmu Easy Control. Prvotní produkt už jsme měli.

**Jak to fungovalo?**

Fungovalo to docela dobře. Z JZD jsem věděla, co je to smlouva, uměla jsem ji napsat, věděla jsem, co je to →

obchodní jednání se zákazníkem, co to znamená něco dodat. Postupně jsme tu firmu vybudovali, měli jsme 15 lidí a 30 milionů obrát a živila nás zejména automatizace na drahách, což děláme dodnes. Automatizovali jsme provozy v kaolinkách, cihelnách, dlaždičkárnách, dělali jsme zajímavé aplikace v divadlech, například řízení tahů pro muzikál Dracula na pražském Výstavišti. Kulisy v divadle visí na takových lanech a z regulačního pohledu je to celkem složité, protože se musí stejně pohybovat, musí se ve stejnou dobu zastavit, není to prostě triviální věc. Dělali jsme i pro plzeňský pivovar.

### Proč jste firmu prodali?

Bylo nás pět majitelů a začali jsme mít problémy s vizí. Původně nás spojoval společný záměr firmu rozjet a rozvinout, což jsme dokázali. Ale najednou jsme řekli, dobře, ale co teď? Každý jsme měli jinou představu a v té době se úplně náhodou naskytla příležitost prodat firmu společnosti ZAT. S ostatními majiteli jsme se domluvili, že by to bylo nejčistší ukončení naší spolupráce.

### Kolegové o ZAT před časem psali, že začal prosperovat, až když jste se jeho řízení chopili vy.

V ZAT to nefungovalo, jak by mělo. Firma měla v té době asi 240 lidí, nám to v 15 lidech fungovalo celkem dobře, pořád jsme měli obrát kolem 30 milionů, dělali jsme zajímavé zisky, takže nás oslovili, abychom se ujali řízení. Přinesli jsme tam manažerskou zkušenost a pohled zvenčí. ZAT má jako tradiční firma obrovské know-how, spoustu referencí, zajímavé zákazníky. Nevýhodou ale je, že si s sebou nesete historii, jak se co dělá, a nastavené vzorce chování. V podstatě se dodnes potýkáme s tím, že něco děláme velmi moderně a něco tak, jak se to dělalo před třiceti lety.

### Jak jste si s tím v nové roli poradila?

Já jsem ekonom samouk. Protože jsem byla jediná žena vedle čtyř kolegů, tak jsem se naučila podvojně účetnictví, což mi dalo ekonomický pohled, schopnost podívat se na věci jinak. A přece jenom jsem inženýr, což je člověk, který umí aplikovat.

Měla jsem takovou pracovní pomůcku. V naší firmě jsme měli obrát 30 milionů a ZAT měl 300 milionů. Tak jsem si to ze začátku, abych chápala, co je to za číslo, dělila deseti a bylo to stejné jako v Easy Control. Jenže tam když jsme někomu něco řekli, tak to věděli všichni a dělo se to. V ZAT to takhle nefungovalo, protože tam stále byly



Průmysl 4.0 jsem studovala už před čtyřiceti lety, není to pro mě nic nového, říká **Vladislava Česáková**.

***V roce 2007 jsme se rozhodli, že svůj byznys nebudeme stavět pouze na jádře. Od té doby jsme si mnohokrát řekli, že to bylo dobré rozhodnutí.***

bariéry. Zavedli jsme tedy kontrolní mechanismy, protože se zdálo, že zakázky jsou, ale zisky ne, což bylo divné. My jsme vlastně nastoupili jako krizový management.

#### Jak jste snášela změnu z majitelky firmy na zaměstnankyni?

Bylo to pro mě strašně těžké rozhodnutí. V JZD už jsme podnikali, sice příkrytí někým jiným a museli jsme odevzdávat peníze, ale všechno ostatní už bylo podnikání. Pak jsem měla s kolegy firmu, takže jsem deset let byla svým pánem. Stát se znovu zaměstnancem bylo těžké.

#### Nelitujete toho zpětně?

Paradoxně je to možná dnes snazší, než když nás bylo pět. Je jiná doba, dnes se věci dělají trochu jinak. Dřív bylo víc věcí závislých na manažerovi, dnes je hlavní vybudovat tým, aby společnost byla funkční. Začátkem 90. let šlo spíše o myšlenku, takhle už to úplně není.

#### Čím se vlastně zabývá ZAT? Jak byste to vysvětlila školákům?

To je jednoduché. Nejdřív se dělalo všechno ručně, pak přišla doba strojů, které někdo obsluhoval. A pak na sebe ty stroje začaly navazovat. Když chcete co nejvíc omezit lidský vliv a práci a zajistit co největší přesnost a funkčnost, tak tam místo lidí dáváte řídicí systémy. To je, jako byste se zeptal, jaký je rozdíl mezi valchou a automatickou pračkou. Praní je proces, který automatická pračka zautomatizovala. Začalo to automaty, ale dnes je všechno přesnější a rychlejší. Dřív elektrárnu obsluhovala řada lidí,

► **S Arevou stále spolupracujeme, dodáváme pro ně systémy do francouzských jaderných elektráren. Je to díky tendru na Temelín.**

dnes to spíš dozorují, protože spuštění turbíny, spuštění kotle, řízení teploty v kotli, to už dělají počítače.

#### Takže Homer Simpson nemůže ve springfieldské jaderné elektrárně nic moc zkazit...

V podstatě ne. Dispečinky v elektrárnách ale stále jsou a lidský faktor má svou hodnotu, zejména při krizovém řízení, při spouštění a vypínání, při nestandardních stavech.

#### ZAT se ale jaderné energetice začal věnovat až dost pozdě.

To tak úplně není. Před revolucí se ZAT podílel na výstavbě jaderných elektráren v Jaslovských Bohunicích a Dukovanech. Tam jsme potom v roce 2000 vyhráli velký tendr na řídicí systém. Když Dukovany postavili, byl to sovětský systém, dnes je od firmy ZAT z Česka. My ale nemáme kompletní systém pro jadernou elektrárnu. Z hlediska →

inzerce

# Botanica\* K

## Konečně doma v Jinonicích

Poslední prostorné byty 4+kk a 5+kk v unikátním bytovém domě, jehož součástí je systém pro opětovné využití šedých vod.  
**K nastěhování již na podzim 2017.**

Ulice Pekařská  
Praha 5 – Jinonice

Tel.: +420 737 900 000  
www.skanska.cz/reality  
f Skanska – inspirace pro bydlení

Homes by  
**SKANSKA**

bezpečnosti se tyto systémy dělí do kategorií A, B, C a ZAT má jen ty dvě poslední, z A jen malé části. V Dukovanech je ta část A francouzská.

### Proč nemáte systém i pro tu nejvyšší kategorii?

Nebudeme se bavit o jaderné reakci, to je na jiný rozhovor, ale jako technologický proces to není nic zvláštního. Zcela zásadně rozdílné jsou však bezpečnostní nároky. Všechno se musí dokladovat a certifikovat už v průběhu vývoje a výroby a pak se to licencuje u státních úřadů. To není tak, že si produkt vyrobíte a prodáte, to se nedá dělat od zeleného stolu. Naší strategií je postupovat pozvolna k vyšším systémům a dnes už některé prvky systému A v rekonstruované elektrárně Paks v Maďarsku jsou z naší dodávky.

My to vyvineme a vyrobíme, vymyslíme architekturu, ale musíme být schopní získat licenci. K tomu musí být budoucí provozovatel a investor i licenční agentura ochotní nasadit si do jaderné elektrárny systém, který nebyl nikdy zlicencován. Prostě nemáme reference. Kdybychom je měli, na jakékoli elektrárně, tak by to problém nebyl. Je trochu škoda, že se nám to nepodařilo v rámci toho, co se stavělo v Česku a Československu. Takže se nám to dělá velmi těžce, ale tou cestou pořád jdeme.

### ZAT v minulosti spolupracoval s Westinghousem i s Arevou. Proč jste se při tendru na nové bloky v Temelíně zapojili do ruského konsorcia?

To konsorcium byl ruský projekt, ale de facto dodávaný českými firmami. Stejný model byl i při stavbě Temelína s výjimkou řídicího systému, který dodal Westinghouse. V té době jsme s nimi spolupracovali tak, že ZAT podle jejich dokumentace vyráběl rozvaděčové skříně, aby se nemusely vyrábět v Americe. Když se dělal tendr na nové bloky, naše strategie byla přidat se tam, kde bude nejvíce práce. Pro nás je zásadní cíl uplatnit náš systém a největší prostor jsme měli s ruskou stranou. Westinghouse o to neměl zájem, protože má svůj systém a na to, kde bude skříně vyrábět, bylo dost času. Kdyby vyhráli, asi bychom pro ně něco dělali, ale byly by to spíš ty „ruce“, a my potřebujeme uplatnit „hlavu“.

S Arevou to bylo tak napůl. Dodnes s nimi spolupracujeme, děláme pro ně některé věci do francouzských →

Vlajkovou lodí firmy ZAT je systém SandRa, který se používá při řízení elektráren. Je to třeba až sto takových rozvodných skříní, říká **Vladislava Česáková**.



## Vladislava Česáková (58)

**R**odilá Plzeňanka své město nikdy nadlouho neopustila. Vystudovala kybernetiku na plzeňské Vysoké škole strojní a elektrotechnické, pracovala krátce ve Škodě Plzeň. Poté přešla do JZD Komorno, „západočeských Slušovic“, kde se podle svých slov naučila podnikat. Po revoluci založila firmu Easy Control. Tu v roce 1998 koupila společnost ZAT, již Česáková se svým dlouholetým kolegou Ivo Tichým už 15 let řídí. Má dceru, která studuje práva. Mluví s výrazným, ale milým plzeňským přízvukem.



elektráren, a je to díky tendru na Temelín. Řada firem si u nás v té době dělala audits, i Rusové a Japonci, a Areva si všimla, že nějaké kompetence pro jádro přece jen máme. Tato spolupráce je pro nás velmi cenná, umožňuje nám růst, protože tlak na bezpečnost je pořád velký a každá země si to řeší po svém. Je naše velké know-how, že jsme schopni takovým požadavkům vyhovět.

Byznys s Arevou je pro nás důležitý z hlediska referencí, finance nejsou tak zásadní. Je to pro nás velká zkušenost. Po tendru si české firmy stěžovaly, že ztrácíme jaderné kompetence, ale není to pravda. Příležitosti je dost, rekonstrukce se dělají i v Česku a na Slovensku a možnosti jsou i v zahraničí.

**Ve Francii se ale rozhodli, že sníží podíl elektřiny z jádra, v Německu mají Energiewende, u nás ČEZ říká, že bez garantovaných cen do tendru na stavbu nových jaderných bloků nepůjde. Maďarská elektrárna Paks je zvláštní projekt, bez výběrového řízení, není úplně průhledný. Budou ty příležitosti i nadále?**

Říkáte to dobře, ale mluvíte jen o výstavbě nových bloků. Nás živí rekonstrukce starých bloků. Evropa je na dodávkách z nich závislá. Jejich technologie přitom vydrží déle než řídicí systémy. Ty naše vydrží 15, maximálně 20 let, ale životnost elektrárny je 40 až 60 let. Je daleko levnější vyměnit řídicí systém a třeba zvýšit výkon. To nás živí.

**Myslíte, že to tak bude i v budoucnosti?**

To nikdo neví. Zatím je to tak, že elektrárny běží. My jsme se v roce 2007 rozhodovali, že postavíme svůj byznys

jen na jádře. Ono to vypadalo přirozeně, protože v té době jsme měli dukovanský projekt a zdálo se to jednoduché. Naštěstí jsme se ale rozhodli nezakládat strategii na jednom segmentu, ale udržet si i dodávky do klasických elektráren, pro dráhy a jiné zákazníky, aby ZAT stál na více nohou. Nebylo to jednoduché, protože si zkomplikujete život. Za tu dobu jsme si ale mnohokrát řekli, jak to bylo dobré rozhodnutí.

**To bylo vaše rozhodnutí?**

Rozhodl to vrcholový management. Což jsem já, Ivo Tichý a majitel pan Scharf, který se hodně spoléhá na naše manažerská rozhodnutí. Říkali jsme, že je to složitější, ale že nechceme být závislí na jednom oboru. To nebylo tak, že bychom si řekli, že jaderná energetika nemá budoucnost. V té době zažívalo jádro obrovský boom. Buď to byl nějaký šestý smysl, nebo jakýsi závazek vůči zaměstnancům v těch dalších oborech i vůči zákazníkům. I tak jsme měli horší a lepší roky a hodně záleží na tom, jak se nám daří získávat zakázky v jádře, protože ty jsou o řád výš než ostatní.

**Jak jste získali zakázku v Paksu?**

To neděláme napřímo, ale pro Škodu Jaderné strojírenství. Hodně s nimi spolupracujeme, dodáváme s nimi na Ukrajinu i jinam. Společně dodáváme produkt na řízení tyčí s palivovými články do reaktorů.

**Když ZAT nedávno navštívil v Příbrami předseda Poslanecké sněmovny Jan Hamáček, řekl, že nahlédl do budoucnosti průmyslu a energetiky. Co jste mu ukázali?**

My jsme v Příbrami zrekonstruovali náš areál. Je tam pět budov a asi 250 lidí, rekonstrukce trvá už téměř 10 let. Měli jsme představu, že to půjde rychleji, ale už dnes je to velmi hezká fabrika. My se naše zákazníci vždycky snažíme dostat do Příbrami, protože když o automatizaci jen mluvíte, je to hodně imaginární. Když jim ale všechno ukážete, od toho nejmenšího švába, menšího než namletá káva, až po velké skříně, vyvolá to překvapivý dojem, protože většina lidí říká, že si vůbec neuměla představit, že by taková továrna mohla v Česku někdy existovat.

**Takže automatizujete i sami sebe?**

Bohužel méně, než by bylo třeba, ale ano, investovali jsme do osazovacích linek a teď rekonstruujeme výrobu skříní.