

# Příběh firmy UniControls

Společnost UniControls je známá vývojem a výrobou řídicích systémů a jejich implementací v oblasti dopravy a průmyslu. S ředitelem této společnosti Antonínem Felberem jsme si povídali o tom, jak se z firmy o sedmi lidech vyvinula v dnešní stabilní exportně zaměřenou firmu.

## Kdy a jak vznikla firma UniControls?

Firma UniControls byla založena v roce 1991. V té době vznikaly společnosti z různých státních podniků a výzkumných organizací. Stejně tak tomu bylo s firmou UniControls – vyvinula se z VÚAP (Výzkumného ústavu automatizačních prostředků). Sedm nadšených inženýrů se v roce 1991 rozhodlo, že budou podnikat sami a založili UniControls.

## Na co se společnost ve svých začátcích zaměřila?

Vzhledem k tomu, že všichni zakládající inženýři pracovali ve VÚAP se systémy a automaty pro řízení procesů, první věc, na kterou se zaměřili, byla průmyslová automatizace. A první větší zakázkou bylo v roce 1992 řízení zásobníku plynu v Dolních Dunajovicích.

## Začínali jste tedy v sedmi lidech, do jaké velikosti se společnost UniControls rozvinula?

Nyní slavíme 26 let. Aktuálně jsme skupina tří firem a pracuje zde 250 lidí.

## Říkáte, že jste skupina tří firem. Jaké firmy do ní patří?

Firma UniControls zakoupila v roce 2001 část společnosti UniControls-Trame, která vyvíjí a dodává různá zařízení do vlakových souprav, především rychloměry, ale také informační tabule, osvětlení LED apod. Touto akvizicí firma posílila své postavení v oboru automatizace dopravy.

Dlouhou dobu firma působila v automatizaci dopravy, plynárenství a vodárenství. Měli jsme však také zájem o automatizaci v chemii a energetice, proto jsme hledali na trhu firmu v tomto oboru. V roce 2011 jsme koupili většinový podíl akcií ve společnosti ZPA Industry.

## S jakými produkty se vám podařilo prorazit na trh a jak se firma postupně profilovala?

Firma se vždy snažila dělat věci, na které se jiní moc necítili. V polovině 90. let se začalo s rekonstrukcí vozů pražského metra, které jezdí na trase A a B, součástí těchto rekonstrukcí byl i systém řízení pro soupravy. Firma vyvinula již v roce 1996 první generaci systému řízení kolejových vozidel. A hned po pražském metru následovala další velká zakázka v oblasti kolejových vozidel –

systém řízení elektrických souprav řady 471 (dnes známé jako City Elefant).

Postupem času se v kolejových vozidlech začala objevovat i další elektronika, která dříve nebyla samozřejmá. Ve vozech začal fungovat informační systém pro cestující a instalovaly se tam informační tabule. A i tyto systémy jsme začali vyvíjet a dodávat.



Obr. 1. Ing. Antonín Felber, ředitel akciové společnosti UniControls

## Takže jste se svými řídicími systémy postupně pronikli jak do řízení souprav metra, tak i do řízení železničních souprav?

Ano, systémy řízení metra a systémy řízení železničních souprav jsou si podobné. V soupravách je dnes spousta autonomních systémů, které mají své vlastní řídicí automaty. Každé dveře, brzdy, každá klimatizační jednotka, a dokonce i každé WC má svůj řídicí automat. A my jsme se v roce 1996 pustili do vytváření vrchní úrovně řízení, která koordinuje činnost všech těchto subsystémů. A třeba nedovolí, aby se otevřely dveře, když vlak jede.

## Zaměřuje se UniControls také na dispečerské řízení dopravy?

Ano, dodali jsme vlakový dispečink pražského metra pro Dopravní podnik hl. m. Prahy. Na původním dispečinku spolupracoval ještě VÚAP, a tak jsme ve vývoji dispečinků pokračovali. Vlakový dispečink zajišťuje například to, aby na jednu obsazenou kolej nejel další vlak (prostřednictvím vazeb na zabezpečovací zařízení). Dispečer každé linky metra má před sebou grafikonu a hlídá bezpečný provoz všech souprav na své lince. Může se podívat i na záznam z kamerového systému v jednotlivých stanicích.

## Vyvíjíte také dispečinky železniční povrchové dopravy?

Dispečerské řízení povrchové železniční dopravy nedodáváme. U povrchové dopravy působíme hlavně v automatizaci kolejových vozidel. Kolem roku 2004 jsme svými dodávkami vstoupili i na zahraniční trhy a nyní dodáváme komponenty i celé systémy pro řízení kolejových vozidel po celém světě.

## Mohl byste odhadnout, jaký je podíl zakázek vaší firmy v automatizaci v dopravě a v průmyslu?

Když to vezmu za celou skupinu tří firem UniControls, je to asi půl na půl, 50 % zakázek máme v automatizaci dopravy a 50 % v automatizaci v průmyslu.

Největší rozdíl je v tom, že v oblasti automatizace v průmyslu máme zakázky ve středoevropském regionu, protože celosvětově je v této oblasti velká konkurence. V automatizaci dopravy jsme uznávaným dodavatelem v zahraničí.

## Jaké je krédo vaší firmy?

Začnu nejdříve misí, proč tu jsme. Naše mise jsou řídicí systémy pro dopravu a průmysl. Krédo nemáme formulované, ale já velmi často opakuji zaměstnancům, že detaily vedou k dokonalosti, ale dokonalost není detail. Jinými slovy, pokud chceme našim zákazníkům nabídnout systémy, které budou dlouhodobě bezporuchové, musíme se zaměřit i na ty největší detaily.

## Obor automatizace dopravy je svázán mnoha nařízeními a standardy, jde tedy spíše o konzervativní obor?

Obor automatizace v průmyslu, ať již v plynárenství, v energetice, či v chemii, je méně konzervativní než obor kolejové dopravy. Například pro komunikaci na bázi Ethernetu vyšla pro dopravní aplikace norma teprve před rokem a půl, přitom Ethernet se všude jinde používá desítky let.

Konzervativnost je dána tím, že když se vyrobí kolejové vozidlo, tak má být v provozu 40 let a my musíme zaručit ekvivalentní náhradu námi dodávaných dílů po dobu dvaceti let. Nikdo si neumí představit, že se do vagonu namontuje něco, co nebude za pět let k dispozici. A to jde ruku v ruce s konzervativností. Takže když vybíráme součástky, ze kterých sestavujeme automaty do kolejových vozidel, musíme bedlivě sledovat, jakou mají predikovanou životnost. Oproti součástkám v mobilních telefonech, které mají životnost půl roku nebo maximálně dva roky, my musíme volit součástky s predikovanou životností až deset let.

## Znamená to, že jste do kolejových vozidel schopni na požádání dodávat náhradní díly po dobu až dvaceti let?

Záruka je sice standardní, přesto jsme schopni za takto dlouhou dobu dodat ekvivalentní díl, ale mnohdy to není identická součástka. Náhradami se zabývá takzvaný *obsolescence management* – sleduje, jak jednotlivé součástky mizí z trhu, a hledá, jakými díly je lze rovnocenně nahradit.

## Jaké období bylo pro vaši firmu nejtěžší?

Krize v období 2008 a 2009 nás příliš nezasáhla, protože jsme měli nasmlouvané dlouhodobé zakázky. Nejtěžší období bylo po změně akcionářské struktury v roce 2009, kdy po osmnácti letech opustil pozici ředitele pan Petr Stroner a na jeho místě se následně vystřídal několik lidí.

## Jak se vám daří získávat do firmy vhodné odborníky?

Hlad po technicích pocítujeme až poslední dva roky, kdy došlo k oživení ekonomiky. V naší firmě však nemáme s pracovníky výrazné problémy.

## Chcete se do budoucna i nadále věnovat oborům automatizace dopravy a průmyslu ve stávajícím rozsahu, nebo plánujete rozšíření?

Máme plány proniknout také do řízení výrobních linek. Tento obor nás láká v souvislosti s tím, jak se svět vyvíjí směrem k chytré výrobě. Již v tom podnikáme praktické kroky. Pro nás je zajímavé stát se integrátorem systémů v těchto projektech.

## Jak se vlastně z inženýrů stávají manažeři? Jaká je vaše zkušenost?

Já jsem vystudoval technickou kybernetiku a původně jsem pracoval na automatizačních projektech a běhal také v montérkách a se šroubovákem po stavbách. Pracoval jsem jako programátor a v roce 2010 jsem se stal obchodním ředitelem UniControls a po pěti letech, v roce 2015, ředitelem společnosti. Během těch pěti let na místě obchodního ředitele mě začalo bavit to, jak je UniControls vnímán jako jeden z hráčů na globálním trhu. Když už nejsme vybráni za dodavatele, tak se s námi počítá jako s alternativním dodavatelem. A ti ostatní alternativní dodavatelé nás vnímají jako silného konkurenta. To byl pro mě úplně nový svět.

## Jaké perspektivy do budoucna vidíte v oblastech působení společnosti UniControls? Začneme automatizací v průmyslu.

V našem průmyslu dochází k oživení, a tak je tu mnoho příležitostí, zejména v plynárenství. V oblasti zásobníků plynu byly poměrně velké investice do roku 2011, 2012 a pak se dosti dlouhou dobu investovalo málo. Nyní se situace stabilizuje a mně osobně připadá, že plynárenství u nás zažívá renesanci. Za těch patnáct let, co pracuji v plynárenství,

## UniControls a. s.

UniControls je mezinárodně uznávaný dodavatel řídicích systémů a elektronických zařízení v oblastech železniční dopravy a průmyslového řízení. Specializuje se hlavně na aplikace vyžadující velkou spolehlivost v náročných pracovních prostředích. Disponuje vlastním výzkumným a vývojovým centrem, které umožňuje vytvářet produkty na špičkové úrovni a pružně reagovat na nové technické trendy a potřeby zákazníků. Svůj úspěch zakládá na stabilitě, spolehlivosti a dlouhodobosti spolupráce se svými zákazníky, zaměstnanci a partnery. Společnost je členem několika národních a mezinárodních organizací a standardizačních pracovních skupin. Důraz je kladen nejen na vysokou spolehlivost a dlouhodobou dostupnost produktů, ale také na inovativní přístup a soulad se standardy. Je držitelem certifikací IRIS, ISO 9001:2009, ISO 14001:2005 a OHSAS 18001:2008. Společnost je exportně orientovaná. Systémy firmy UniControls jsou dlouhodobě úspěšně provozovány v mnoha zemích jak v Evropě, tak i mimo ni.

se úplně otočil směr toku plynu. Před patnácti lety si nikdo nedovedl představit, že do České republiky půjde plyn ze západu, a ne z východu. Vždycky plyn proudil z východu na západ, a nyní je to přesně opačně. A tyto změny přinášejí další a další příležitosti.

Naproti tomu když dojde k nějaké další krizi, což se může stát, protože hospodářský cyklus se opakuje, tak je naší výhodou, že se zabýváme také automatizací v dopravě, která zažívá významný rozvoj.

snažili zastřešit všechno, nyní hledí více na náklady, aby mohli konkurovat. A zde já vidím příležitost pro naše komponenty a systémy.

## A jaké perspektivy vidíte v automatizaci výroby?

Podle četných zpráv a studií lidí v Evropě a v USA ubývá. A lidé spíše tíhnou k práci ve službách. Proto je třeba výrobní procesy automatizovat, a tak zde vidím velkou příležitost.



Obr. 2. Vlakový dispečink pražského metra dodala společnost UniControls

## Jaké příležitosti vidíte v automatizaci dopravy?

Příležitosti vidíme v rychlovlacích, o kterých se nyní hodně mluví. Železnice jako ekologický způsob dopravy má budoucnost. V současné době se velmi prosazuje elektromobilita, přitom ve vlacích je elektromobilita již desítky let. Je to perspektivní obor.

V dopravě nyní dochází ke globálním změnám – čínští výrobci pronikají do celého světa a odebírají zakázky největším evropským dodavatelům do kolejových vozidel. My své řídicí systémy dodáváme také čínskému výrobcu kolejových vozidel, nicméně Čína má program Made in China 2025 a ten spočívá v tom, že si Čína chce všechno vyrábět sama. Takže tam je to pro nás do budoucna trochu nejisté.

A tahle situace mění strategii tradičních velkých výrobců v Evropě. Zatímco dříve se

## Jakou váhu má dnes při zakázkách cena? Je to jediné kritérium, nebo odběratelé ocení také pokročilejší, byť dražší řešení?

To záleží na typu zakázky a na tom, zda jde o privátní firmu, nebo veřejný sektor. Do soukromých firem jsme schopni dodat dražší a pokročilejší řešení. Kdežto u veřejných zakázek se všichni bojí akceptovat cokoli, co není za nejnižší cenu. Nejnižší cena je jediný faktor, pod který se mohou podepsat a nikdo je potom nebude tahat po soudech. Takže když obchodujete s veřejným sektorem, tak je cena to nejdůležitější. Ale je to chyba – z takového přístupu vznikají dálnice, které se po několika málo letech musí znova opravovat. Nicméně stát to takto chce. Kdyby to tak nechtěl, něco by s tím dělal.

Veřejným sektorem, tak je cena to nejdůležitější. Ale je to chyba – z takového přístupu vznikají dálnice, které se po několika málo letech musí znova opravovat. Nicméně stát to takto chce. Kdyby to tak nechtěl, něco by s tím dělal.

## Dovolte nyní osobní otázku. Co vám práce na manažerské pozici dala a vzala?

Vzala mi především klid. Když jsem pracoval na projektech, tak projekt měl nějaký konec. Všichni jsme se snažili, aby v termínu dobře dopadl. Ale teď, když si vytyčím cíl, cesta k němu není tak přímočará. Dala mi nadhled a toho si velmi vážím.

## Děkuji za rozhovor a přeji úspěchy ve vedení společnosti UniControls.

Rozhovor vedla Eva Vaculíková.