

OSTRÝ START

Aero Vodochody se řítilo k zemi. Pak ale řízení převzal Viktor Sotona. A český výrobce letadel s ním teď znovu nabírá výšku.

DAREK ŠMÍD, FOTO: JAN RASCH



Legendární výrobce letadel Aero Vodochody se ještě před rokem vznášel nad propastí. Pak ale firmu převzal nový maďarský majitel s účastí českého Omnipolu a na místo nového prezidenta a CEO nastoupil Viktor Sotona. Muž, který do té doby vedl se skvělými výsledky společnost ERA Pardubice, zvedl hozenou rukavici a vzal si pod křídla takřka krachující Aero.

Od té doby uběhlo osm měsíců a Aero Vodochody se pod jeho vedením s pozoruhodnou vervou odlepilo od země. Nové letouny L-39NG se prodávají do Maďarska i do Ghany, práce na dílech pro Airbus 220 jede na plné obrátky a firma nabírá nové zaměstnance a zvyšuje platy. Za bránou Aero Vodochody to ale nekončí. Viktor Sotona, který s poskytnutím prvního rozhovoru exklusivně pro Forbes vyčkával na první velký úspěch, pracuje na misi spojit celý český letecký průmysl.

Už jste viděl nový Top Gun: Maverick?

Ještě ne, ale strašně se na něj těším. Jsem takový fanda prvního Top Gunu, že mám doma v pracovně pověšený originál plakátu podepsaný od tvůrců filmu včetně Toma Cruise. Teď jen aby to nezkazili jako nového Bonda.

Jak se stane, že v takovém filmu figuruje i letoun L-39 od Aero Vodochody?

L-39 je bezesporu letecká ikona – něco jako Porsche 911 mezi auty. To letadlo se začalo vyrábět v roce 1972, vyrobilo se ho téměř tři tisíce kusů a sedm set z nich pořád létá. Polovina z toho v Americe. Je jednoduché, ovladatelné, stále bez problémů servisovatelné a díky jiné legislativě se tam používá v soukromém sektoru i pro létání pro radost. Díky tomu v téhle ikoně z Vodochod létá i Elon Musk...

Ano, létal a velmi si chválil její letové vlastnosti. A trénovala v ní i skupina astronautů, kteří letěli na orbitu s jeho SpaceX.

Už si u vás Musk objednal novou verzi devětatřicítky L-39NG, kterou Aero chystá teď?

Ještě ne. Tak jsme napsali my jemu. Zrovna jsem si o víkendu vyzkoušel jeho teslu, ale on „engéčko“ ještě ne. A vy jste si engéčko už vyzkoušel?

Také ještě ne. Jsem trochu pověřivý a čekám na ten správný okamžik. Začínám mít ale pocit, že už by to možná šlo. Řekl jsem si, že si do něj sednu až ve chvíli, kdy si sednou věci tady.

Aero nyní pod vaším vedením dosáhlo zakázky na výrobu dvanácti nových L-39NG pro Maďarsko – to už si tedy věci trochu sedly, ne?

L-39NG nám stabilizovala úplně první zakázka pro Vietnam, kam zamíří dvanáct engéček. Ta ukázala, že zákazníci ten produkt chtějí. Ale ano, maďarská zakázka je stabilizační pro celé Aero a finančně nás srovná v dlouhodobém horizontu. Díky ní už vidím světlo na konci tunelu.

Co v tom tunelu ještě svítí?

Jsmo chvíli před zakázkou s Ministerstvem obrany České republiky, bavíme se o zakázce v Ghaně, na stole jsou ale i další příležitosti, jako je Slovensko, které je pochopitelně tradičním uživatelem L-39 a naše letouny by vhodně doplnily výcvik na slovenské F-16. Ghana, která je pro Aero Vodochody tradiční trh (v Africe létá mnoho devětatřicítek), se pro nás může stát novou bránou do Afriky. Když se nám to všechno povede, bude česko-slovensko-maďarský trojúhelník zásadní pro budoucí rozvoj středoevropského leteckého výcviku; a s osami do Asie (Vietnam) a do Afriky (Ghana) tvoří základ budoucnosti Aera.

A co se týče provozu nových engéček v Česku?

Tady provozuje původní devětatřicítka LOM, který na nich provádí výcvik pro české letectvo. Nyní probíhá příprava na jejich nahrazení novými L-39NG. Počítáme se zahájením dodávek letounů v roce 2024.



To je za osm měsíců po vašem nástupu do funkce fofr. V jakém stavu jste Aero přebíral?

Všichni věděli, že Aero na tom není dobře, nemá zaplacené závazky, vztahy se subdodavateli nejsou v pořádku, novému letadlu chybí část zkoušek, zaměstnanci nejsou šťastní. Veškerá moc byla koncentrována do pozice CEO, což vedlo k jeho obrovskému přetížení. Po oznámení, že nastoupím, byl i on rok ve vakuu, v němž jsem já nic ještě rozhodnout nemohl a on už nic rozhodnout nesměl. Během toho roku jsem si tedy připravil tým, rozjel takovou stínovou vládu a studoval, do čeho jdu. I tak jsem měl ale první týden v agendě

všechno: od dílů pro letadla po tužky v kanceláři, ať to stálo 150 korun, nebo 150 milionů.

Co vás motivovalo k tomu, nabídku k vedení Aera přijmout? Dekádu jste byl šéfem ERA Pardubice, kterou jste dovedl ke skvělým výsledkům, načež jste přešel do firmy, která byla na dně.

Je fakt, že když jsem odcházel, šlapala ERA velmi dobře, měla za sebou řadu úspěšných let a jela dál vybroušená jako diamant. A odtud jsem přešel do džungle. Já ale letectvím vždycky žil, pocházím z letecké rodiny a bylo mi hrozně líto nechat Aero umřít. A tak jsem dal našemu majiteli panu Hávovi (jeho Omnipol vlastní ERA Pardubice a má minoritní

podíl v novém majiteli Aera, pozn. red.) slovo, že ho v tom nenechám a dostanu Aero Vodochody tam, kam podle mě patří.

Když jsem dnes přijížděl, viděl jsem u vašeho letiště cedule lákající na sedmnáctiprocentní nárůsty platů a dvě stovky volných míst. Jak jsou tam dlouho?

Asi měsíc. Potřebujeme nabrat nové lidi, abychom rozhybali úkoly, které jsou před námi. Do pozice, kdy Aero zaměstnávalo pět tisíc lidí, už se nevrátíme, ale aktuálně potřebujeme naplnit 200 pozic, abychom se dostali ze současných 1400 k 1600 a v nedaleké budoucnosti ke dvěma tisícům zaměstnanců a pokryli náš výrobní plán. Současně musíme získat zpátky důvěru lidí, bez nichž výrobu nezvládneme. A tak pracujeme na kampaních, navýšili jsme mzdy, bonusy převedli na osobní cíle a od mého příchodu jsme přibrali 182 lidí. Trochu

nám pomáhá situace na Ukrajině – lidé si začínají uvědomovat, že budoucnost bude hodně o obranných technologiích a celá oblast půjde nahoru – o čemž vypovídá i to, jak do ní nyní investuje česká vláda. Tak velkou firmu, co má skoro 1500 zaměstnanců, desítky procesů a každé letadlo se skládá z téměř patnácti tisíc položek, nemůžete předělat za rok. To není běh na krátkou trať.

Kolik máte v Česku subdodavatelů?

Celkem jich máme 450. Z toho šedesát procent v České republice; rád bych ten poměr zvedl na pětasedmdesát až osmdesát a co nejvíce se etabloval ve střední Evropě. Pro naše výrobky dnes používáme 25 tisíc různých dílů: patnáct tisíc vyrábíme tady u nás, deset tisíc máme od subdodavatelů. Engéčko se skládá jako lego ze třinácti a půl tisíce dílů.

Jak jste napravil vztahy se subdodavateli, poškozené finančními problémy Aera?

Nedělám skoro nic jiného, než že jezdím po subdodavatelích a ubezpečuju je, že Aero má prodáno, má budoucnost a mohou s námi počítat. Od nich zase chci, aby byli připraveni mi každý měsíc přichystat, co potřebuju. A já toho budu potřebovat hodně. Od svého nástupu jste proslul tím, že subdodavatele osobně navštěvujete. Připomíná mi to tu scénu ze Sedmi statečných, kde hlavní hrdina dává dohromady svou kovbojskou partu.

To je až moc silné přirovnání. Faktem ale je, že během tříletého útlu Aera se spousta subdodavatelů přeorientovala a posunula své portfolio jinam. Což je logické, každý bojoval o přežití. A tak jezdím od jednoho k druhému, představím se a řeknu: Finanční problémy máme vyřešené, vyrábíme nové letadlo, pojdte do toho

s námi a podpořte nás od začátku. Potřebuju, aby nás začali brát zase vážně. Rozjíždíme výrobní takt jedno letadlo měsíčně a v příštím období budeme cílit na jedno letadlo každých čtrnáct dní. A letadlo je jako vícevrstvá cibule. Skládá se z mnoha dílků, a když někde nezaložíte spodní vrstvu, chybí vám trubka, ventil nebo svazek kabelů, nedostanete se na tu druhou.

Jak se do tohoto řetězce promítá nedostatek surovin a výpadky v logistických řetězcích?

V současné době je opravdu všechno naruby. Platí, že čím méně budeme při řešení našich problémů závislí na okolním světě, tím lépe. Dnes řešíme objednávky základního hutního materiálu. Třeba u hliníku se to, co se objednávalo tři měsíce předem, dnes objedná na více než rok dopředu. V tom nám ale pomáhá to, že letadla začínáme znovu vyrábět sériově.

Jak to v Aero dopadá na sektor aerostructures, kde fungujete jako dodavatel vy?

Úplně stejně. Například pro Airbus 220, kde dodáváme náběžnou hranu do Belfastu. Víme ale, že všichni dodavatelé v řetězci mají stejné problémy. S hutním materiálem, dodávkou tmelů, se vším. Když jsme u A220 – to je úzkotrupější letadlo, než byl Airbus 320, a značí, že postcovidová doba přeje menším letounům pro méně lidí. Je to pro Aero dobrá, nebo špatná zpráva?

Když jsem přicházel do funkce a letěl bizjetem nad desítkami odložených letadel aerolinek v Ruzyni nebo Budapešti, říkal jsem si, že to bude malér. Ale opak se stává pravdou. Program A220 skutečně roste a roste proto, na co jste poukázal – ukazuje se, že letecké společnosti sázejí na menší letadla, která se nyní dokonce používají i na přelety přes oceán, a opouštějí se koncepty obřích letounů typu A380. Letos máme v tomto programu sedmdesát objednávek náběžných hran a ten počet

stoupá, chystáme se na sto objednávek ročně. Na léto připravujeme druhou směnu. Trefili jsme to správně, tohle je budoucnost.

Když se díváme do budoucnosti, v roce 2027 končí v Česku pronájem švédských nadzvukových gripenů a o nástup se silně hlásí Američané. Jaké jsou pro vás scénáře, jak to dopadne?

Nechci komentovat, jakým se to bude ubírat směrem, ale přál bych si, aby bylo Aero u toho. Osobně velmi lituji toho, že naším prvním zákazníkem pro L-39NG nebylo samotné Česko, ale budoucnost jsou pro nás letadla v naší zemi. Druhá zásadní věc je naše účast při industriální spolupráci s novým dodavatelem nadzvukových letounů pro české letectvo. Je tu spousta firem, které by mohly nabídnout industriální spolupráci, je to příležitost, která se desetinašobně vrátí v zaměstnanosti, na daních i v udržení know-how. Vláda by se neměla bát víc proklamovat nadcházejícím uchazečům, že bude jejich povinností co nejvíc zapojit domácí průmysl.

Jak by taková industriální spolupráce mohla vypadat v případě Aera?

Při předchozím programu Gripen jsme vyráběli například zbraňové závěsníky, ale z toho programu se dalo využít mnohem víc. Nechtěl bych vyrábět závěsníky pro F-35, nechci být jen výrobní a montovna – chci být na úrovni technologické spolupráce. Vůbec nejsem fandou projektů pro projekt, které vzniknou jen pro jednu konkrétní zakázku, aby se vlk nažral a koza zůstala celá. Chtěl bych, aby spolupráce měla smysl v kontextu dlouhodobé spolupráce.

Jak se budou dát využívat engéčka, když sem přijdou technologicky vyspělejší letadla?

Určitě k výcviku. Kdyby přišla F-35, je to extrémně vyspělé letadlo páté generace, ale L-39 je velice vhodné pro pokračující výcvik. Má možnost růstu v rámci integrace pokročilých simulačních technologií typu VTS či

LVC, kdy se v reálném čase kombinuje simulátor na zemi s letouny ve vzduchu. A na rozdíl od jiných států, které vysílají piloty na výcvik do USA či do Kanady, prosazujeme, aby si Česko udrželo schopnost výcviku doma. Je to několikanásobně levnější než posílání pilotů do zahraničí a v Evropě se takto začíná uvažovat, jak dokládá iniciativa NATO Flight Training Europe. S naším spojením s CLV v Pardubicích by se L-39NG mohlo prosadit jako standard pro výcvik v rámci celé Evropy.

Současné se u českého letectva chystá modernizace bitevníků L-159 z dřívější produkce Aera Vodochody, kterou budete mít na starosti.

Engéčko bude vždy lehkým bojovým letounem, ale L-159 je plnotučné bojové letadlo s vlastním radarem a pancéřovanou kabinou, vhodné pro boj proti pozemním cílům, jak prokázalo při mnoha misích v Iráku. Armáda chce zvýšit bojovou hodnotu tohoto letadla, které je schopné integrovat nové komunikační a zbraňové systémy, včetně těch nejchytřejších bomb a raket. Životnost má přitom za horizont roku 2040, takže oddře ještě spoustu práce za zlomek provozních nákladů velkých stíhaček. Nyní bude osm stopadesátdevítek létat pro RAF ve Velké Británii v roli agresorů proti F-35 a eurofighterům, což je pro tento typ další živá voda. Češi přece za války létali u RAF na anglických Spitfirech a hurricanech – a nyní budou u stejného RAF létat angličtí piloti na českých strojích!

Mám ještě otázku na vašeho českého soupeřníka Aircraft Industries, kterého nyní po problémech, způsobených jeho ruským vlastnictvím, koupil váš mateřský Ompol. Nezamnlili jste si při zprávě o jeho pádu ruce s tím, že budete moct přetáhnout pracovní sílu?

To by nebylo úplně správně. Česká republika je malý stát, ale ne tak malý, aby tu nemohli být dva silní výrobci (Aircraft Industries produkuje civilní letoun L-410, pozn. red.). Je velice



dobře, že tady budeme fungovat nadále bok po boku. Protože my potřebujeme, aby se subdodavatelé probudili a začali nás vnímat seriózně, ale sami nemáme takový „výtlak“, abychom zabezpečili jejich odbyt. Když tu tedy budou dva takoví hráči a budou se vzájemně koordinovat, bude to mít větší smysl. Omnipol tak s Aerem, ERA, Mesitem a Aircraft Industries potvrzuje, že je tím, co jsme vždy říkali, že je: letecky orientovanou hi-tech skupinou. Když se podíváte na mapu, opět se československý letecký průmysl vrací, kde byl, a stává se mnohonožkou, která má hlavu v Praze, pokračuje přes Kunovice a prochází až na Slovensko do Trenčína – přičemž ty nožičky jsou cesty k subdodavatelům kolem DI. Tady vidím skutečně základ obnoveného česko-slovenského leteckého průmyslu.

A to se o vás v médiích původně mluvilo jen jako o novém prezidentovi Aera, ne jako o sjednotiteli leteckého průmyslu v Česku.

To jsou znovu příliš silná slova. Ten průmysl s Aerem bytostně souvisí.

Aero tu není samo, je potřeba je vnímat ve velmi širokém kontextu: od subdodavatelů přes asociace a vztahy s ministry až po školství a komunální roli Aera ve vztahu s obcemi. Svou roli vidím jako v šéfovi Aera – který toho jen musí spoustu kolem opravit.

Jak fungujete přes den s tak širokou agendou?

Dělím svůj život v poměru pět ku dvěma. V týdně jedu, co zvládnou, o víkendy jsem s rodinou. Teď v létě většinou někde v obytném autě na české louce.

Jak se doplňujete energeticky?

Zatím z jakýchsi rezerv. Ale musím se vrátit ke starým koníčkům – to bylo focení, stará auta a motorky: v autech teď po troškách renovuji ikonickou devětsetjedenáctku z roku 1976, v motorkách vlastním motocykl s vrtulí ve znaku ze stejného roku, který je mým rokem narození. Rád bych si zase něco pěkného vyfotil.

Co budete fotit?

Dříve jsem cvakal všechno možné od rodinné fotografie přes akty až po divokou přírodu, například se mi

poštětilo fotit i lední medvědy za polárním kruhem... Ale teď nedávno jsem prodal veškerou techniku a pořídil si jeden jediný fotoaparát Leica s pevným sklem a chci se vrátit k noční poliční fotce. V noční Praze je takhle vždycky co fotit.

Na začátku jste mluvil o pověřivosti. Přinesl jste si do nové kanceláře nějaký talisman?

Jde mi hlavně o to, že chci fakticky něco dokázat, než o tom budu mluvit – i tenhle rozhovor jsme odkládali proto, že jsem nechtěl mít jen marketingové řeči o tom, jak bude všechno skvělé. Chtěl jsem, až tady budu s vámi sedět, vám moct říct do očí, že Aero je z nejhoršího venku. A to vám teď říct můžu. Tady za dveřmi mám ve své kanceláři stále nevybalené banánové krabice, které jsem si přivezl z ERA. V nich mám rodinné fotky a ty pořád ještě nemám na stole. Tak s tím je spojená ta pověřivost. Do podpisu maďarského kontraktu jsem chtěl mít jistotu. Ale teď už ty krabice možná konečně vybalím. **F**