

A portrait of Peter Dostál, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark jacket over a light pink shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background consists of horizontal white lines on a dark background, possibly a modern architectural structure.

INOVÁTORI

NA BOJISKU

Keď sa Peter Dostál vrátil po rokoch z Kanady, chvíľu sa doma porozhliadol a rozhodol sa založiť firmu zameranú na dodávky technológií pre armádu, známi sa naňho pozerali s údivom. Naozaj chceš podnikáť? A vyrábať na Slovensku? Po desiatich rokoch je jasné, že vybudoval firmu schopnú uspieť v medzinárodných tendroch a dodávať pre armády NATO. Dostál zamestnáva stovku ľudí a obzerá sa po kúpe ďalších firiem v zahraničí.

JURAJ PORUBSKÝ, LUCIA VANKOVÁ, TATIANA VAVROVÁ
FOTO: ONDŘEJ PÝCHA

Aký máte za sebou rok?

Náročný. Mierne sa spomalili niektoré aktivity spoločnosti. Dokončili sme projekt spojeneckého pozemného prieskumu pre NATO – to bola (dlhodobá) objednávka za štyri milióny eur. Tiež sa skončil eurofondový operačný program informatizácia spoločnosti a nový ešte nebol vypísaný, čo predstavovalo ďalší výpadok tržieb. No nejde o žiaden výrazný pokles, iba na úrovni zopár percent.

Čo to znamená?

Predpokladám, že s tržbami, podobne ako po minulé roky, prekročíme hranicu 30 miliónov eur. Tridsiatka je pre nás magické číslo, ktoré sa vždy snažíme dosiahnuť. Skôr sa to prejaví na miernom poklese ziskovosti (v roku 2016 dosiahla firma zisk 3,1 milióna eur). Ale s tým sa už musíme naučiť žiť, keď naháňame obrátový biznis.

Významnú časť vášho portfólia tvoria produkty, ktoré dodávate pre armádu. Môžete ich opísať?

Ponúkame dva produktové rady. Comtanet je určený do stanových prístreškov. Často ho využívajú sily špeciálneho určenia, ale používa sa aj na vytvorenie dočasného velenia v poľných podmienkach. Comtag sa využíva v pásových bojových vozidlách a v tankoch. Pri ňom je dôležitá najmä vysoká odolnosť proti otrasom, pretože z týchto vozidiel sa často strieľa, sú tam vysoké vibrácie.

Kde všade v teréne sa používajú vaše špeciálne systémy?

S určitosťou viem, že je to v Afganistane. Používa ich NATO aj niektoré ďalšie medzinárodné organizácie na svojich misiách. No množstvo z nich podlieha utajeniu.

Používa ich aj slovenská armáda?

Samozrejme. Pre nás je najjednoduchšie komunikovať s našou armádou. Napriek tomu, že sa v mnohom

požiadavky na dodávateľov vojenských systémov prelínajú, napríklad v podmienkach, ktoré kladie NATO, každá armáda má aj vlastné špecifiká. Slovensko je tak naším prirodzeným zákazníkom, aj keď asi nie tým najväčším. Okrem toho, takmer všetci zamestnanci, ktorí sa u nás venujú špeciálnym systémom, sú bývalí profesionálni vojaci.

Kolko máte takých zamestnancov?

Asi 20 – 25 (z celkového počtu sto ľudí, pozn. red.).

Čo dodávate našej armáde?

Modernizujeme zastaralú sovietsku techniku. Slovensko, podobne ako ďalšie postsovietske krajiny, trpí zásobami technológií, ktoré už nespĺňajú tie najlepšie štandardy. Napríklad sú to komunikačné systémy, zbraňové systémy a podobne. No zároveň, nedá sa obstarat celú bojovú techniku úplne nanovo, keďže je to relatívne drahá záležitosť...

V akom stave je slovenská armáda?

Myslím, že to nie je žiadne tajomstvo – nie v dobrom. Rezort bol dlhé roky podvyživený a keď sa niekde šetriť, tak na armáde. Jediný, kto dostal, čo potreboval, je 5. pluk špeciálneho určenia v Žiline, ako naša jediná elitná bojová jednotka. Inde by sa zišlo vymeniť takmer všetko. Prevažná väčšina rozpočtu ministerstva obrany sa minie na dennú prevádzku, na modernizáciu zariadení ide iba minimum prostriedkov. Áno, Slovensko má aj historicky daný vývoj niektorých typov zariadení, ako napríklad delostrelecké zbrane Zuzana a Eva (samohybné pancierované húfnice), no nemôžeme predsa postaviť celú armádu iba na nich. Chýbala nám koncepcia, ktorá by posunula armádu niekam ďalej. No musím povedať, že udalosti z posledných dvoch rokov, ktoré viedli k zhoršeniu bezpečnostnej situácie v regióne, tento proces sčasti naštartovali. Slovensko

si uvedomilo, že sa nemôže donekonečna spoliehať na kolektívnu obranu NATO.

Prispel k tomuto vývoju aj americký prezident Trump s jeho politikou America First, ktorý žiada, aby členovia NATO zvýšili svoje príspevky na obranu na dve percentá HDP?

Procesy boli naštartované už skôr, najmä čo sa týka modernizácie pozemnej techniky. No osobne si myslím, že aj on k tomuto vývoju udalosť prispel.

Ako vnímate pôsobenie zbrojárskeho biznisu na Slovensku? Je tu konkurenčné prostredie?

Nie je to u nás také kritické. Zbrojárskych firiem je u nás tak málo, že sa každá špecializuje na niečo iné. Napríklad my nemáme v tom, čo robíme, žiadnu konkurenciu. Ťažko by sa mi porovnávalo so zbrojovkami, ktoré vyrábajú alebo vyrábali húfnice v Trenčíne a Dubnici, bojové pechotné vozidlá v okolí Detvy alebo odmiňovacie stroje v Krupine – a myslím, že ani oni nemajú medzi sebou väčšiu konkurenciu. Samozrejme, môže sa stať, že máme niektoré menšie produkty v portfóliu rovnaké, alebo že ich niekto dováža zo zahraničia a ponúka. Nejaká miera konkurencie je aj zdravá, ale nie je to tak, že by päť firiem robilo to isté a bojovalo o zákazky medzi sebou.

Ktoré ďalšie trhy sú pre vás dôležité?

Snažíme sa adresovať trhy, na ktorých máme zázemie, čiže je pre nás dôležité už spomínané Slovensko, Česko, Balkán a Kanada. Taktiež sa sústreďujeme na transparentné verejné obstarávanie v medzinárodných organizáciách, v ktorých sme mimoriadne úspešní – vyhráme asi tretinu z tých, do ktorých sa prihlásime. Do dnešného dňa máme podpísaných približne 20 kontraktov s agentúrami NATO. O niečo nižšiu úspešnosť máme na jednotlivých ministerstvách

obransy – boli sme úspešní v Estónsku a v Kanade. No treba si uvedomiť, že zbrojársky biznis je veľmi protekcionistický. Každá krajina sa snaží obstarávať produkty a služby predovšetkým od lokálnych firiem, prípadne od veľkých nadnárodných spoločností, ktoré si to dokážu vylobovať.

Čo musí spĺňať technologická firma, ak sa chce dostať k spolupráci s NATO?

My sme museli získať množstvo ISO certifikátov, napríklad v oblasti riadenia kvality a informačnej bezpečnosti – no to je štandardný postup pri akomkoľvek tendri. NATO má však aj vlastné certifikáty v oblasti riadenia kvality. Často sa požadujú aj štandardy amerického ministerstva obrany MIL-STD. Na tieto kritériá prihliadame už pri dizajne produktov tak, aby ich všetky spĺňali. Samozrejme, musíme mať aj bezpečnostné previerky, na Slovensku do stupňa Tajné. Rovnako aj previerky EÚ a NATO Secret. Dôležité je aj povolenie na obchodovanie s vojenským materiálom. Výsledkom bol podpis rámcovej dohody, ktorá nás dostala na short list spoločností, ktoré oslovujú do obstarávaní.

Ktoré nadnárodné zbrojárske koncerny sú vašimi klientmi?

Sme subdodávateľom napríklad pre BAE Systems (druhá najväčšia zbrojárska firma na svete, ktorá dosahuje ročné tržby 24 miliárd amerických dolárov), Airbus Defence and Space, Ericsson, ale naše produkty využívajú na projektoch aj Northrop Grumman či General Dynamics. Čo je zaujímavé, tieto firmy majú ešte väčšie požiadavky na kvalitu a certifikáciu, než si vyžadujú dodávky pre NATO. Napríklad, keď sme sa chceli stať partnerom americkej zbrojovky Harris alebo vyrábať elektroniku pre BAE Systems, celé nám to tu „preliezli“, kontrolovali riadenie kvality, projektový manažment a bezpečnosť priamo „on-site“ u nás v Bratislave.

Je to istá garancia, že kontrakty dostanete?

Nie, v žiadnom prípade. To je iba prvý krok – splniť všetky kvalifikačné kritériá. Následne musíme zabojsť cenu a kvalitou.

A dokáže byť firma konkurencieschopná oproti zahraničným firmám?

Na rozdiel od Slovenska, kritériá nie sú vždy postavené iba na cene. Často je to kombinácia kvality a ceny.

Je výhodou, že ste slovenská firma, ktorá má o niečo nižšie náklady ako tie zo Západu?

Áno, dokážeme optimalizovať náklady na prevádzku, no takto to nevnímame. Skôr je výhodou, že sme malá

S tržbami prekročíme hranicu 30 miliónov eur. Tridsiatka je pre nás magické číslo, ktoré sa vždy snažíme dosiahnuť.

až stredná firma a náš cyklus vývoja je omnoho kratší ako v korporáciách. S produktom sme schopní prísť na trh do 6 – 12 mesiacov od začatia jeho vývoja.

Platí, že máte vo firme „vojenskú disciplínu“?

Donedávna som si myslel, že to neplatí. No dostal som pomerne nedávno feedback od jedného zamestnanca, ktorý dal výpoveď ešte v skúšobnej lehote. Dávam si na tom záležať, aby som pochopil, prečo mi odíde kvalitný človek, najmä teraz, keď sa tak ťažko hľadajú. Keď som sa ho spýtal, prečo odchádza, tak ako jeden z dôvodov uviedol, že je to u nás príliš striktné, na všetko sú nastavené procesy. Dokonca aj použil slovo „vojenské“. No

myslím, že sa pod to práve podpísala náтура tohto biznisu – to, že musia mať naši zamestnanci bezpečnostné previerky a veľa skutočností podlieha utajeniu. Pokiaľ niekto príde z komerčného sveta, môžu ho takéto procesy prekvapiť.

Čo to znamená v praxi? Napríklad vy ste sa museli kvôli bezpečnostným previerkam niečoho vzdať?

Nie, vôbec. Naozaj to nie je žiaden problém, previerky som absolvoval už keď som žil v Kanade. Ak človek dodržiava platnú legislatívu, nemá sa čoho obávať. Napríklad sám sa často stretávam s veľvyslancami z americkej, britskej či kanadskej ambasády, no nikdy sa mi nestalo, aby ma niekto zo spravodajských služieb kontaktoval s tým, prečo som sa s niekým stretol.

Niekoľko rokov ste pôsobili v Kanade na manažérskych pozíciách v oblasti IT, finančníctva a telekomunikácií. Čo sa podpísalo pod váš návrat domov?

Po tom, čo sa mi narodila dcéra, som si uvedomil, že nechcem, aby vyrastala vo svete, kde nebude poznať svojich starých rodičov, bratrancov a sesternice. Bolo to rodinné rozhodnutie a neľutujem ho. Som Slováč, žijem tu a chcem tu žiť aj naďalej. Na Kanadu som nezanevrel, mám tam zázemie, kamarátov, vraciam sa tam raz, dva razy do roka. Ponechal som si aj kanadské občianstvo. Firma tam má dcérsku spoločnosť a do budúcnosti by sme chceli urobiť akvizície ďalších firiem. Nemám síce ľudské kapacity a čas na to, aby som budoval firmu na diaľku, no práve prebieha due diligence na niekoľko kanadských spoločností a dúfam, že výsledkom bude obohatenie nášho portfólia.

Ako ste sa dostali po návrate na Slovensko k zákazkám pre armádu?

Pre mňa to je tiež trocha prekvapenie (smiech). Po návrate som sa nepustil hneď do podnikania, nebol som

zorientovaný v legislatíve ani v možnostiach, aké tu boli. Rozhodol som sa zamestnať sa v nejakej spoločnosti, tak som si dal svoj životopis na Profesi-u a ozvali sa mi azda všetky IT spoločnosti, ktoré tu pôsobili – od Cisca až po IBM. Napokon som sa zamestnal v jednej komerčnej spoločnosti, ktorá pod hlavičkou BAE Systems robila veľký projekt pre ministerstvo obrany. Zoznámil som sa tak s množstvom vysokopostavených armádnych dôstojníkov z generálneho štábu, ktorí pôsobili aj v Bruseli a Norfolku. Pri diskusiách s nimi som identifikoval veľkú biznis príležitosť. Na jednej strane ste totiž mali IT firmy, ktoré rozmýšľali veľmi technologicky, na druhej strane bola armáda so svojimi potrebami. Čo na trhu chýbalo, bolo premostenie medzi nimi.

Tak ste začali podnikat?

Rozhodol som sa v roku 2007 založiť malú konzultačnú spoločnosť Aliter Consulting. Práve v tom čase odchádzali z ministerstva obrany viacerí ľudia do výsluhového dôchodku, tak som sa ich spýtal, či by si vedeli predstaviť prácu pre mňa – a oni súhlasili. Začínali sme ako firma s tromi ľuďmi v malom trojizbovom byte na Záhradníckej ulici v Bratislave. Písali sme štúdie a strategické materiály pre firmy, ktoré obchodovali s ministerstvom obrany. Popri tom sme však prišli na to, že by bolo dobré prísť na trh aj s produktmi pre riešenia, ktoré sme navrhovali, pretože nič také dotedy na trhu neexistovalo – tak sme ich začali aj sami vyvíjať. Slovensko je v tomto ešte o niečo viac špecifické, než inde vo svete. Každá vláda obstarala techniku od inej zbrojárskej spoločnosti. Technika bola navzájom medzi sebou nekompatibilná. To vytvorilo pre nás príležitosť, aby sme tieto technológie navzájom integrovali pomocou našich komponentov. Práve vďaka nim je dnes možné, aby rádiá od jedného výrobcu dokázali komunikovať s rádiami od druhého

ho výrobcu a podobne. Boli to prvé produkty, s ktorými sme prišli na trh, a do dnešného dňa je práve o ne v zahraničí najväčší záujem.

Podobne prepájate aj starú sovietsku techniku so západnou technikou?

Presne tak. Napríklad staré sovietske a československé rádiá sú stále funkčné, dokážu zabezpečiť rádiový prenos, no už nespĺňajú požiadavky na bezpečnosť. Preto ich integrujeme so šifrátorami, ktoré zabezpečia, že aj na týchto rádiách je komunikácia bezpečná. Dodnes má aj staršia technika ako napríklad vojenský poľný telefón svoje miesto vo výzbroji armád.

Prečo?

Akýkoľvek iný komunikačný systém si vyžaduje komplexnú infraštruktúru, no na poľný telefón stačí iba natiah-

Naše zariadenia musia vydržať veľkú záťaž. Je predpoklad, že by mali fungovať 10 až 20 rokov bez servisovania.

nuť dvojlínku a ak sa pretrhne, tak ju jednoducho mechanicky spojíte a môžete telefonovať. No ak máte IP telefón, pracujete už s obmedzeniami: ethernet kábel môže mať dĺžku do sto metrov, s optikou sa v poľných podmienkach ťažko pracuje. Ale aj rádiový prenos má svoje obmedzenia. Pri satelite musíte rátať s oneskorením o jednu-dve sekundy a navyše, nie vždy dokázate satelitné pásmo kúpiť. Je drahé, a ak ste napríklad v Afganistane, tak je pravdepodobné, že všetky pásma sú už alokované, keďže je tam veľké množstvo rôznych armád. Priznám sa, že poľný telefón nie je náš „výmysel“, poradila nám to austrálska armáda. Keď sme sa s nimi pred pár

rokmi stretli, tak sme boli užasnutí, že ešte stále používajú poľné telefóny a hneď sme im ponúkali našu optiku. No oni sa iba smiali, že tým všetkým si už prešli a vždy sa vrátia k obvyčajnej dvojlínke.

Čo je pri vašich vojenských produktoch najdôležitejšie?

Na rozdiel od komerčných zariadení musia tie naše skutočne vydržať veľkú záťaž. Ak ich používajú napríklad bojové jednotky v Afganistane a pokazia sa počas misie, nie je možné len tak „vymeniť“ nejaký chybný komponent. Je predpoklad, že technológia vydrží 10-20 rokov bez toho, aby ju bolo potrebné servisovať. Každý z našich produktových radov obsahuje komponenty: rôzne routre, switche, servery, diskové polia, systémy UPS (nepre-rušiteľné zdroje elektrickej energie), prechodové brány z IP na bojové rádiové siete a satelity. Pričom toto všetko musí byť súčasťou jedného malého, ľahkého a prenosného zariadenia, keďže ich bojové jednotky prenášajú v rukách a napríklad špeciálne jednotky ich aj vysadzujú z vrtulníkov. Na zemi z nich dokážu následne do desiatich minút vystavať plne funkčné miesto velenia, ktoré vie poskytovať hlasové a dátové služby, ale aj videokonferencie a podobne.

Takže spoľahlivosť je v požiadavkách armád najvyššie?

Určite. Sme registrovaným výrobcom NATO. Keď sa niečo naše pokazí povedzme v Afganistane, sme súčasťou logistických procesov, ktoré zabezpečia výmenu. Ale mohlo by to trvať dlho. Tam zariadenia musia fungovať. Preto aj naše súčiastky v zariadeniach sú úplne iné, než sa používajú v komerčnom sektore. Dodnes sa napríklad pri spájkovaní používa olovo, lebo má lepšiu odolnosť v plošných spojoch. Takže áno, na prvom mieste je spoľahlivosť a hneď potom odolnosť. Zariadenia musia odolávať veľkým teplotným výkyvom, v noci môže

Peter Dostál (45)

Rodený Bratislavčan, vyštudoval elektrotechniku a informatiku na Slovenskej technickej univerzite v Bratislave. Koncom 90. rokov sa presťahoval do Kanady, kde žil sedem rokov. Pracoval tam ako projektový analytik v telekomunikáciách, neskôr sa dostal do firmy 724 Solutions, pre ktorú navrhoval a integroval dátové centrá. Medzi jej zákazníkov, s ktorými spolupracoval, patrili Bank of America, Citi Bank či Visa. Počas tohto obdobia strávil množstvo času v Silicon Valley, Tokiu, Soule. Po predaji spoločnosti sa zamestnal ako senior manažér v jednej z najväčších kanadských bánk CIBC. Následne pracoval ako hlavný solution architekt pre štátnu správu v Toronte. Po návrate na Slovensko krátko pracoval vo firme Corinex, v roku 2007 založil Aliter Technologies. Pôsobí ako jej CEO a vlastník. Je ženatý, má dcéru.



byť -20 stupňov a cez deň v obrnenom voze na slnku aj +70. Musia vydržať silné otrasy, nárazy. Keď vystrelí húfnica, je to pre všetku elektroniku vo vozidle obrovský náraz. Testujeme aj odolnosť proti vode. Máme tu akvárium, kde ponorené zariadenie musí byť schopné prenášať dáta povedzme 48 hodín. Meria sa tiež elektromagnetická kompatibilita, aby sa zariadenia navzájom nerušili.

Vyrábate elektroniku na Slovensku?

Takmer všetko sa robí tu. Máme síce zálohu aj v okolitých krajinách, ale v zásade ju nevyužívame. Hoci teraz sa nám komplikuje situácia. Prichádzajú ďalšie automobilky a „kradnú“ nám výrobné kapacity. Samozrejme, keď niektorá z nich získa kontrakt na jednoduchý výrobok, na ktorom síce nemá veľkú maržu, ale ide o veľké množstvá, môže to byť zaujímavejšie, než urobiť pre nás zákazkovo pár sto kusov niečoho špeciálneho. Už to cítim. Natahujú sa nám výrobné lehoty. V minulosti sme boli schopní do štyroch týždňov vyrobiť všetko, dnes za šesť či osem.

Pôjdete teda s výrobou mimo Slovenska?

Myslím, že nie. Tu si vieme lepšie skontrolovať kvalitu, a tá je pre nás mimoriadne dôležitá. Armádni zákazníci vedia, akú vysokú kvalitu chcú, a sú pripravení za to aj zaplatiť. Netlačí sa až tak na cenu, rozhodujúca je kvalita a schopnosti zariadení. Pri projektoch, ako je naše Monse, ktorého cieľom je monitorovanie bezpečnosti a zdravia seniorov, už spolupracujeme aj s čínskymi dodávateľmi. Tam už nie sú také vysoké požiadavky na zhotovenie a ak chceme uspieť v maloobchode, musíme tlačiť cenu nižšie.

Pri dodávkach pre armády musíte naplniť rôzne certifikačné a bezpečnostné kritériá. Vytvára to vysokú bariéru vstupu do odvetvia?

Ani nie. Štandardy musíte splniť, ale keď sme to my zvládli vtedy z trojizbového bytu, zvládnem to aj iní. Nie je to o peniazoch, ale o čase a energii, ktoré tomu chcete venovať.

Vyzerá to jednoducho. Vrátili ste sa z Kanady, založili firmu, zobrali ľudí z armády a po pár rokoch začali robiť 30-miliónové tržby...

Až také ľahké to nebolo. Nábeh trval dosť dlho. A keď si všimnete štruktúru našich výnosov, vidíte, že sme museli aj diverzifikovať. Okrem špeciálu sme začali robiť aj služby IT infraštruktúry, kyberbezpečnosť a nakoniec sme pridali ešte vývoj softvéru. Príležitosti sú, len sa im musíte venovať. Nie je to žiadny zázrak.

Automobilky nám „kradnú“ dodávateľské kapacity. Ale chceme zostať na Slovensku, tu si vieme skontrolovať kvalitu.

Nie je tu veľa firiem, ktoré by mali po desiatich rokoch zisky tri milióny.

To asi nie, ale my sa so Slovenskom neporovnávame. Potreboval som si byť istý, že budeme konkurencieschopní aj v zahraničí. Pobočku v Kanade sme mali pol roka a už sme realizovali dva kontrakty, pre ministerstvo obrany aj spravodlivosti. Na Balkáne sa nám podarilo tiež dodávky v projekte UNDP (Rozvojový program Spojených národov), pričom sme nemali najlepšiu cenu. Ale rozhodla naša kvalita. Na Slovensku sme jediná firma, ktorá robí kontinuálne pre NATO. Ale museli sme za tým ísť. Aj preto dnes máme s nimi 20 kontraktov.

V Česku sa viete presadiť?

Dodávali sme tam pár vecí, ale nič

veľké. Tento trh zatiaľ nenaplnil moje očakávania, preto sa tam pozeráme po nejakej firme, ktorú by sme kúpili, podobne ako v Kanade. Robíme due diligence, mali sme predbežné rokovania s bankou, ktorá by obchod čiastočne zafinancovala. Niečo by sme hradili z vlastných zdrojov.

Je to spôsob, ako riešiť ďalší rast firmy?

Áno, akvizície plánujeme v Českej republike aj v Kanade. Ale keď nájdeme zaujímavú firmu inde, nevyklúčujem to. Na druhej strane, ak sa objaví zaujímavá ponuka na vstup do Aliteru, zvážim ju.

Objavujú sa záujemcovia?

Áno, ale spravidla sú to konzultačné firmy, ktoré sondujú pre niekoho iného. Keď o tom nevieme viac, odmietame ich. Boli tu však aj návrhy niektorých zbrojárskych firiem, ale nemôžem ich konkretizovať. Firme som venoval 10 rokov života. Môj život vyzerá tak, že ráno idem do práce, večer prídem domov, dám si večeru a do noci pracujem. Veľmi nerád by som firmu prepustil nejakej nadnárodnej spoločnosti, ktorá ju iba začlení do nejakého oddelenia alebo zruší a len preberie zákazníkov. Bol by som radšej, keby sme ju ďalej budovali ako slovenskú spoločnosť, aby ďalej rástla. Keď sa však rast zastaví, budeme zvažovať predaj. Zatiaľ si to nepripúšťam, ale som triezvo rozmyšľajúci človek.

Teraz máte vo firme 97-percentný podiel. Viete si predstaviť predaj menšiny alebo aj kontrolného podielu vo firme?

Otázka bude, čo tým získame. Momentálne nie sme odkázaní na získanie investorských financií, na trhu je peňazí dosť. Ale viem si predstaviť, že by sme sa stali R&D časťou veľkej firmy. Aj my keď investujeme, nie sme finančný investor. Nehľadám možnosti, kam zaparkovať zisk od nás, hľadám synergie.

Ako vás obmedzuje vaša veľkosť pri získavaní kontraktov? Niektoré sú asi dosiahnuteľné iba pre nadnárodné giganty.

Určite. My chodíme s NATO do kontraktov, ktoré sú do 1,5 milióna eur. Pri väčších nespĺňame obrátové či iné parametre, nie sme dosť veľká firma. Vtedy sa snažíme spájať s inými spoločnosťami, ako s Airbusom, IBM, BAE Systems. Ale väčšinou sme si vybrali partnerov, ktorým sa nepodarilo uspieť. Pri menších sme na tom lepšie, ale vidíme, že ich je stále menej. Obstarávanie sa koncentrujú do veľkých megaprojektov. Administratíva pri malých a veľkých je takmer rovnaká, pre obstarávateľov je to jednoduchšie.

Je pre firmu z bývalého východného bloku limitujúci faktor krajina pôvodu?

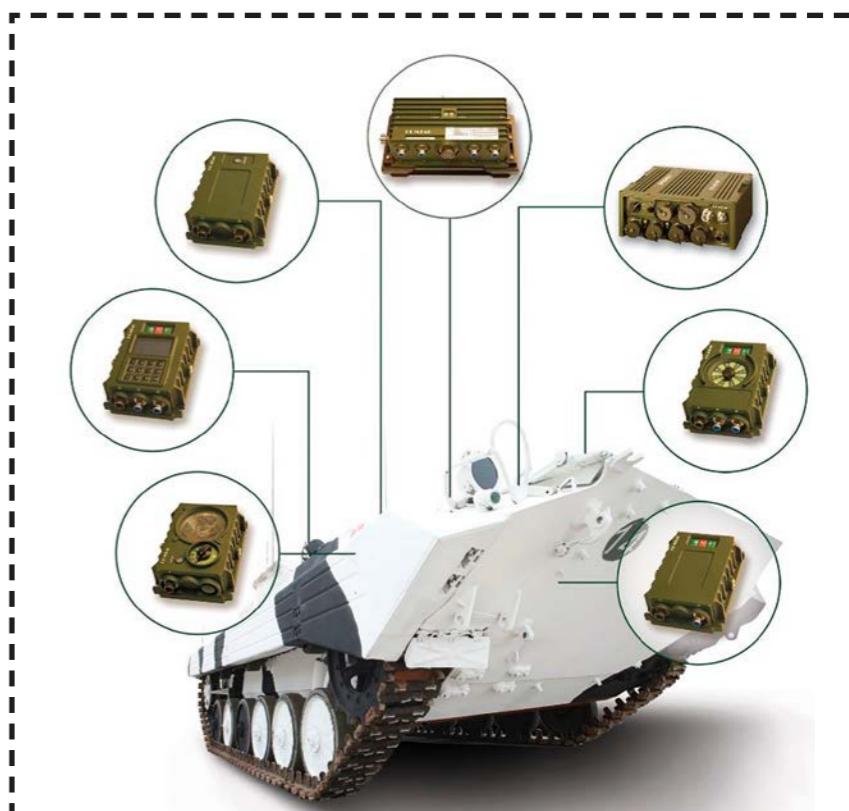
Všímame si to. Ťažko vieme presvedčiť, že robíme rovnako kvalitné veci ako v USA či vo Švédsku. Keď si majú zákazníci vybrať medzi nami a nimi, nejdú veľmi do detailov a často si vyberú ponuku zo Západu. Aj preto sme založili kanadskú firmu. Naš vstup do USA budeme robiť cez ňu.

Robíte pre NATO, uvažujete o americkom trhu. Je pre takúto firmu reálne dodávať niečo na východ, Rusom, Číňanom? A chceli by ste to?

Z biznis hľadiska to môže byť zaujímavé, ale my si uvedomujeme, kam patrime. Na východe sme doteraz nič nerobili. Mám zmiešané informácie o ich platobnej disciplíne a boli by sme tiež neradi, keby od nás kúpil niekto jeden kus nejakého zariadenia a potom ho skopíroval. To sa nám na západe nedeje. Máme dosť roboty, aby sme obslúžili našu časť sveta. Boli u nás síce z Malajzie či Indonézie, krajín, kde majú veľa postsovietskej technológie a musia ju modernizovať, ale biznis s nimi zatiaľ nerobíme.

Nebol by to problém pre NATO?

Nerobíme len zariadenia klasifiko-



ALITER TECHNOLOGIES

IT spoločnosť, ktorá sa špecializuje na vývoj a dodávky informačných systémov pre veliteľstvá NATO či nadnárodné zbrojárske koncerny. Zariadenia, ktoré vyrába, sú napríklad schopné prenášať šifrovanú hlasovú komunikáciu vojaka s veliteľom, video zábery aj informácie o jeho polohe. Ďalšie technológie, ktoré firma vyvíja, sa využívajú v tankoch, bojových obrnených vozidlách, v systémoch delostrelectiev, ale aj v taktickom boji. Patrí medzi top slovenské firmy, ktoré podnikajú v zbrojárstve. Vojenské zákazky tvoria zhruba tretinu jej tržieb. Venuje sa tiež vývoju nevojenských informačno-komunikačných technológií, ako sú napríklad cloudové služby, kyberbezpečnostné služby a dátové centrá. Tretou odnožou je softwarehouse. Ten vyvíja softvér na zákazku pre zákazníkov a pre interné potreby. Medzi jej najväčších komerčných klientov zo zahraničia patria BAE Systems, Airbus Defence and Space, Ericsson, General Dynamics. Na Slovensku je jej komerčným klientom napríklad TMR či Východoslovenská energetika. Firma má pobočky aj v Česku, Čiernej Hore a Kanade. Minulý rok bola zaradená do rebríčka Deloitte Fast 50 najrýchlejšie rastúcich firiem v strednej Európe.

vané ako vojenské. A keby sme ich vyvážali, museli by sme mať licencie z oboch krajín, našej aj importujúcej. Mali sme napríklad nejaké príležitosti v Afrike, ale tam je toľko embárg, že sme to nevedeli vyhodnotiť. Radšej sme do rizika, že by sme prišli o previerky a o povolenia na obchodovanie s vojenským materiálom, nešli.

Hovorí sa, že budúce vojny budú hlavne informačné. V akom stave sú armády z tohto pohľadu v porovnaní s komerčnými IT a bezpečnostnými firmami?

Neviem to posúdiť, v kyberbezpečnosti na našom ministerstve obrany až tak veľa nerobíme. A tieto informácie sú aj tak utajené, čo je dobre. No je



jasné, že päť tankov na hraniciach je menej ohrozujúcich, ako keď vám niekto vypne elektrickú sieť. Zažil som to v Kanade, keď bol veľký blackout možno pred 15 rokmi. Asi 60 miliónov ľudí na východnom pobreží prišlo na 24 hodín o elektrickú energiu. Sú na to pripravení, majú generátory, ale nafta v nich je na pár hodín. Nefungovalo vtedy nič, voda, toalety, všetky dvere napríklad na bankách sa kvôli protipožiarnym smerniciam pootvárali, nedalo sa elektronicky platiť, mobily sa po pár hodinách vypli. Išiel som vtedy 13 kilometrov peši domov, potom som peši vyšiel na 24 poschodie a tam nefungovalo nič. Ak sa hackeri dostanú do týchto systémov, hrozba je veľmi veľká.

Nakupujú Američania z našej časti sveta?

Nie som si toho vedomý. Ale Amerika je veľmi veľká, aj na úrovni jednotlivých štátov USA sú rôzne armádne organizácie, gardy, agentúry. Všetci sú naši potenciálni zákazníci, nielen armáda, ale povedzme aj homeland security (domáca bezpečnosť) či ochrana hraníc. Teraz, keď robíme pre armádu, naše zariadenia sú veľmi špeciálne a drahé. Stojíme pred dilemou, či ich zjednodušíť a zlacniť.

V čom je problém, aby ste to urobili?

Kapacita. Máme obmedzenú množinu inžinierov, ktorí by na tom mohli robiť. Museli by sme zastaviť vývoj iných produktov. Treba zvažovať, ako rozložiť sily medzi projekty, ktoré vám prinesú okamžité výnosy a medzi také, kde môžete možno niečo čakať o dva či tri roky. Viem však, že ak chceme byť viac produktovou, nie projektovou firmou, musíme viac investovať do vývoja. Niekedy nás donútia okolnosti, ako to bolo aj vlani. Atraktívnych projektov bolo menej, mohli sme sa venovať viac vývoju. Je to dôležité nielen kvôli novým produktom, ale aj existujúcim. Keď trebárs štyri roky neinovujete, konkurencia vás predbehne.

Na čom napríklad pracujete?

Na druhej generácii produktového radu Comtanet, na podporu riadenia krízových operácií vojenského a nevojenského charakteru. Podarilo sa nám tiež pokročiť vo vývoji integrácie informačných technológií a bezpilotných prostriedkov. Napríklad v prípade našej vzducholode, ktorá slúži na monitorovanie pozemnej situácie z väčšej výšky.

Prečo práve vzducholod?

Je to ten najvhodnejší prostriedok na tento druh prieskumu, žiadna z alternatív nepredstavuje lepšie riešenie. Vrtuľníky sú hlučné a hodina letu je veľmi drahá. Drony majú zas problém s výdržou, po trištvrte hodine je ich už potrebné dobíjať. Na porovnanie,

Musíme viac investovať do vývoja. Niekedy nás donútia okolnosti, ako to bolo aj vlani. Atraktívnych projektov bolo menej, viac sme sa venovali vývoju.

naš posledný prototyp vzducholode má 12 metrov a vo vzduchu vydrží šesť hodín. Práve dokončujeme beta testovanie a finálny produkt by sme radi predstavili v priebehu tohto roka.

Bude mať vojenské využitie?

Pravdepodobne nie. Predsa len, bol by to príliš veľký terč. Na druhej strane, americká armáda používa balóny na monitorovanie blízkeho okolia nad základňami v Afganistane. No vzducholod sa ukazuje ako vhodné riešenie pre crowd manažment – napríklad pri koncertoch alebo futbalových zápasoch, keď sa veľa ľudí nachádza na jednom mieste a polícia alebo mesto chce mať lepší prehľad o situácii.

Spomínali ste aj ďalšie bezpilotné produkty.

Do nášho portfólia patrí aj startup Syker Engineering, ktorý sa zaoberá vývojom dronov pre energetický sektor. Používajú sa na vešanie „divertérov“, ktoré odplašujú vtáctvo od vedenia vysokého napätia. Dosiaľ ich firmy inštalovali za pomoci kombinácie plošín a vrtuľníkov. My sme na tento účel vytvorili bezpilotné drony, ktoré dokážu plašiče nainštalovať bez toho, aby bolo potrebné elektrické vedenie odstaviť. Doteraz o ne prejavili záujem viaceré krajiny, ako Francúzsko, Švajčiarsko, Kalifornia, Nový Zéland alebo Austrália. A taktiež sme sa posunuli vo vývoji produktov pre širokú verejnosť. Príkladom je program Monse.

Čo je podstatou?

Predstavte si to ako systém alarmov, ktoré sú namontované po byte a ohlásia rodinným príslušníkom odchýlky v správaní ich príbuzných, napríklad ak ráno nevstali z postele. Pri tvorbe tohto produktu som vychádzal z vlastnej skúsenosti. Mám 70-ročnú mamu a chcel som sa ubezpečiť, že je v poriadku. Bol by som rád, ak by sme v priebehu tohto roka uviedli na trh aj tento produkt.

Plánujete investície do ďalších startupov?

Pred rokmi sme si vybrali Greenway/Voltia, jednu z prvých firiem, ktorá sa pustila do budovania nabíjajúcich staníc a integrácie elektrických áut. Páčil sa mi ten nápad, boli sme jeden z jej prvých veľkých investorov. Dodávali sme pre nich informačný systém na prepojenie áut s centrárou, ale zároveň sme aj investovali. Teraz, keď tam zainvestovalo Neulogy Ventures, máme asi desať percent. Ktosi povedal, že nápady sú komodity, ich realizácia už nie. Startupov s nápadmi je veľa, my však hľadáme také, ktoré by ich vedeli aj uskutočniť. A takých mnoho nie je. **i**