

Příběh firmy SIDAT

Česká inženýrská firma SIDAT, spol. s r. o., působící v oborech komplexní automatizace a výrobních informačních systémů, si v květnu letošního roku připomíná 25. výročí svého vzniku. O tom, jaké služby firma poskytuje, si mohou čtenáři přečíst v článku na str. 56. Jeden ze zakladatelů této firmy, Miroslav Dub, popsal v rozhovoru, jakým vývojem firma za čtvrtstoletí své existence prošla.

Co předcházelo založení firmy Sidat, co bylo podnětem k jejímu vzniku?

Již od 70. let minulého století pracuji v oboru automatizace výrobních systémů a technologií. Tenkrát nebylo prosazování automatizovaných výrob v domácích podmínkách nijak snadné. Chyběla materiální základna a zpočátku i přístup k moderním poznatkům jak teoretického, tak i praktického charakteru. Později, v 80. letech, již bylo možné poznat úroveň zahraničních firem, které začaly z různých důvodů působit jako dodavatelé do československého průmyslu. Právě v kontaktu s nimi bylo zřejmé, do jaké míry technicky i znalostně zaostáváme za průmyslově vyspělým světem. To se na počátku roku 1990, v nových podmínkách, stalo velkou výzvou.

Jak tedy firma SIDAT začínala?

Počkali jsme si na účinnost obchodního zákoníku a spolu se třemi kolegy, které jsem znal z mého předchozího pracovního a sportovního působení, jsme se složili na základní kapitál a uzavřeli společenskou smlouvu. Pronajali jsme si jednu kancelář, odešli z našich tehdejších zaměstnání a se dvěma zaměstnanci začali v květnu 1990 pracovat pod hlavičkou SIDAT, což je zkratka slov Systémová Integrace a Dodávky Automatizační Techniky.

S jakými očekáváními vstupovala firma na trh?

Raná 90. léta – to nebyla doba, kdy by bylo možné něco vědomě očekávat. Byla to hektická doba. V oblasti podnikání se vše poměrně chaoticky rodilo. Za těchto podmínek nebylo možné stanovit strategii rozvoje nebo podnikatelský plán a vlastně to ani nemělo žádný smysl. Nezbylo než, jak by se dnes řeklo, pružně se „online“ rozhodovat. Přitom jsme však měli jasnou vizi: chtěli jsme hlavně přispět k vybudování moderní tuzemské výrobní základny a k návratu našeho státu do rodiny vyspělých průmyslových zemí.

Pro začátky firem jsou důležité zakázky. Jak jste k prvním zakázkám přistoupili vy?

První naší příležitostí byla účast na dvou projektech, jejichž cílem bylo zavést v českých firmách pružné výrobní systémy. Tyto projekty kontrahovala firma Siemens již v druhé polovině 80. let a hledala někoho, kdo by je v nových podmínkách dokončil. Řekli jsme si tedy, že zariskujeme, pustíme se do toho a pro spoko-

jenost zákazníků uděláme vše, co bude třeba. Myslím, že jsme tehdy odvedli super výkon. Získali jsme tak dobrou referenci, která nám posloužila jak u firmy Siemens, tak i u potenciálních dalších zákazníků. Postupně se pak na



Obr. 1. Ing. Miroslav Dub, CSc.

nás obracely další firmy s požadavkem na vyřešení problémů ve výrobě. A chtěly je vyřešit na podobné úrovni, jak se k těmto problémům přistupuje v zahraničních firmách.

Jak se firma vyvíjela v dalších letech?

Přišla privatizace, vstup zahraničního kapitálu do výrobních podniků, zřizování dceřiných společností a poboček zahraničních firem a nadnárodních koncernů. Vznikl tak konkurenční svět s dodávkami a službami zahraničních firem, které byly samozřejmě zákazníky z mnoha důvodů preferovány. Abychom v této konkurenci uspěli, museli jsme se hodně, velmi rychle a za pochodu učit. Vzpomínám si, že jsme si již v samém počátku našeho podnikání uvědomili, že chceme-li být úspěšní, musíme mít přinejmenším stejné znalosti, dovednosti a časem i zkušenosti jako zahraniční firmy z našeho oboru. A to se spolu se schopností cizojazyčné komunikace a etikou podnikání stalo firemním krédem. Postupně jsme pak získávali další zakázky jak v tuzemsku, tak i v zahraničí a museli jsme shánět další spolupracovníky.

Při rozvoji firmy jste jistě museli výrazně investovat, abyste firmu zabezpečili po materiální i personální stránce. Jakou roli v tom hrály bankovní úvěry?

Žádnou. Ta záležitost byla pro nás jednoznačná. Úvěrová politika tehdejších bank byla možná přijatelná pro rozvoj oborů, kde

se daly rychle vydělat velké peníze. Do této kategorie ale obor automatizace rozhodně nepatřil a dodnes nepatří. Rozhodli jsme se tedy, že pro financování personálního a materiálního rozvoje firmy si nevezmeme žádný úvěr a budeme jej kryt výlučně z vlastních zdrojů. Naprostou většinu zisků jsme po mnoho let reinvestovali. To spolu s kvalifikovaným řízením společnosti, s uvážlivou rozvojovou politikou, osobní střídmostí, velkým nasazením a také občas s tou trochou štěstí nám opravdu umožnilo uhradit vše bez bankovní podpory. Za celou dobu své existence jsme nikdy nepotřebovali žádný úvěr.

Co bylo pro úspěšný rozvoj firmy rozhodující?

Automatizace není „technical business“, za který je mnohdy mylně považována. Je to především „people business“. Potřebujete všestranné, multiprofesně kvalifikované lidi, bez spolupráce s nimi nedokážete nic. Takoví pracovníci ale tehdy na pracovním trhu téměř neexistovali. Museli jsme si je vlastně vychovat.

Říkáte, že schopní zaměstnanci a spolupracovníci jsou základem úspěchu. Můžete prozradit, jak jste do firmy získávali schopné techniky?

Spolupracovali jsme se dvěma katedrami Fakulty elektrotechnické ČVUT v Praze. Chodili jsme tam přednášet a získávali je z řad studentů zajímavých se o práci v naší firmě.

V průběhu 90. let se podařilo navázat perspektivní partnerské vztahy s firmou Siemens a s několika dalšími špičkovými zahraničními firmami. V roce 1994 jsme založili vlastní školicí středisko pro automatizaci, které o rok později získalo od firmy Siemens akreditaci na poskytování vzdělávacích kurzů této firmy. Kromě toho se našim pracovníkům otevřela cesta získávat potřebné know-how také účastí na vzdělávacích kurzech a různých školeních v zahraničí a posléze i prací v mezinárodních realizačních týmech. To ale bezpodmínečně vyžadovalo znalost angličtiny či němčiny na komunikativní úrovni. Jak víte, tento požadavek technici v té době splňovali jen výjimečně. Museli jsme se tedy věnovat i efektivnímu jazykovému vzdělávání.

Jaké znalosti a schopnosti musí mít podle vás odborník, který chce uspět v oboru automatizace?

Automatizaci jsme nikdy nechápali a dodnes nechápeme jako cíl, ale jako jeden z prostředků k dosažení ekonomicky efektivní výroby. Když však chceme spolehlivě řídit jakoukoliv soustavu, tedy např. výrobu nebo

technologii, neobejdeme se bez hlubokých znalostí procesů, které ve výrobě jakožto v řízené soustavě probíhají. Pracovník, který se chce v této branži uplatnit, nevystačí jen se schopností vytvářet aplikační software, musí disponovat znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi z několika disciplín: řídicí techniky, průmyslových komunikací, programování a technologických procesů. Mnohdy jsou nezbytné i znalosti databází nebo zkušenosti z oboru elektrotechniky a přístrojového vybavení. Znalosti lze nabýt studiem, ale dovedností a zejména zkušeností můžete získat jen praxí. V terénu, třeba při ožívování řídicího systému přímo ve výrobním provozu u zákazníka, si naši pracovníci často musí umět poradit i v nestandardních situacích. Je třeba multiprofesní kvalifikace, což je vlastně obdoba víceboje ve sportu. Místo tréninku zde dvojnásob platí ono známé *learning by doing*.

V poslední době je ale o takové odborníky na trhu práce velký zájem. Jak velká byla u vás ve firmě fluktuace?

Obecně lze říci, že svým spolupracovníkům nabízíme velmi zajímavou práci jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, která je spojena s neustálým kvalifikačním růstem. Navíc jde o práci se špičkovou technikou a na domácí poměry v našem oboru s nadstandardními pracovními i mzdovými podmínkami. Dlouhá léta jsme měli fluktuaci velmi nízkou, z firmy v podstatě nikdo neodcházel. V posledních několika letech průběžně došlo k obměně asi 7 až 8 % pracovního kolektivu – někteří z našich kolegů dali přednost zaměstnání v zahraničí.

Za 25 let existence firmy prošel sám obor automatizace výraznou proměnou. Jak na všechny jeho změny vaše firma reagovala?

V počátcích naší existence ještě v automatizačních projektech dožívaly architektury s centrálním počítačem a vedl se boj o uplatnění systémů s distribuovanou inteligencí. V průmyslu byla masivně nasazována řídicí a vizualizační technika – PLC a HMI/SCADA. Velmi jsme si považovali, že u toho můžeme být. Na celostátní úrovni jsme hráli významnou roli v prosazování standardů v oblasti průmyslových komunikačních sítí. Od roku 1998 prosazujeme využívání řídicích systémů na platformách DCS. Na přelomu milénia se začaly objevovat první manažerské informační systémy a systémy MIS/MES pro řízení výrobních provozů.

Takže jste se vedle řídicích systémů začali zabývat také výrobními informačními systémy?

Naše znalosti z oboru řízení výrobních a technologických procesů se pro zavádění systémů MES ukázaly velkou výhodou. Takže dnes patří výrobní informatika mezi dominantní aktivity naší firmy spolu s projekty komplexní automatizace a integračními projekty. Je také znalostním základem pro

vývoj vlastních řešení pro snižování výrobních nákladů, pro optimalizaci spotřeby energií a médií a pro co nejlepší využití výrobních strojů a zařízení. Rozšíření působnosti naší společnosti se v roce 2005 také promítlo do změny jejího loga na SIDAT AUTOMATION & INFORMATICS.

Zastavme se nyní u integračních projektů. Co je vaším úkolem v těchto projektech?

Prostředí průmyslových podniků je dnes tvořeno izolovanými řídicími a automati-

Firma se tedy značně rozrostla – bylo třeba přizpůsobit tomuto růstu strukturu firmy?

K restrukturalizaci firmy jsme přistoupili před více než deseti lety, když jsme rozšířili zaměření z komplexní automatizace na výrobní informatiku. V nové struktuře jsme zavedli statickou a projekčně orientovanou dynamickou část s obchodními, provozními a podpůrnými útvary. Dále jsme podle norem ČSN EN ISO9001:2001(2009) a ČSN OH-SAS 18001:2008 zavedli interní procesy a návazně od TUV získali příslušnou certifikaci.



Obr. 2. Hlavní kancelář firmy Sidat v Praze-Košířích



Obr. 3. Dodávky a služby firmy Sidat často směřují do provozů na výrobu potravin a nápojů

začnými prvky a systémy mnoha dodavatelů, a z tohoto hlediska má tedy neprovázaný a výrazně heterogenní charakter. Z takové různorodé množiny vytváříme kompaktní fungující celek s funkcemi, které zákazník v rámci modernizace očekává. To se samozřejmě neobejde bez úprav a doplnění o další nezbytný hardware a software. Rámcové zadání integračního projektu je obvykle dílem zákazníka. My s ním jeho záměry konzultujeme a diskutujeme varianty řešení jednotlivých automatizačních a informačních úloh.

Kolik lidí pracuje ve firmě nyní?

Z původních dvou zaměstnanců narostl jejich počet v naší firmě na více než 80, vesměs se zkušenostmi s prací na náročných projektech doma i v zahraničí. Více než 40násobné zvětšení firmy bylo spojeno s nárůstem objemu a asi i složitosti zakázek.

Firmu jste založil se třemi kolegy, změnila se v průběhu existence firmy její vlastnická struktura?

Ano, postupně ji opustili tři ze čtyř původních společníků a v roce 2004 do ní vstoupili dva noví, mladší společníci. Společnost je ale nadále stoprocentně vlastněna tuzemskými fyzickými osobami. Obchodně firmu vždy vedl některý, popřípadě někteří ze společníků. Jako společník jsem v pozici jednatele firmy v letech 1990 až 2012 ostatně působil i já. Dva noví společníci, pracují ve firmě skoro dvacet let, od roku 2012 převzali pozice jednatelů. Oba, stejně jako já, jsou technici, absolventi Fakulty elektrotechnické ČVUT v Praze, s titulem Ph.D. Jeden z nich si nedávno rozšířil své vzdělání o právní a manažerské dovednosti a získal titul MBA. Za zásadní přitom považujeme, aby se společníci osobně podíleli na řízení firmy.

Společnost Sidat tedy dodnes řídí spíše technici než manažeři?

Osvědčilo se nám, že pro řízení firmy naší velikosti se hodí lidé s technickým vzděláním z oboru automatického řízení s následnou cílově orientovanou manažerskou praxí. Stejný model uplatňujeme i pro obsazování nižších manažerských pozic – ředitelů divízi a vedoucích projektů.

Jakými zásadami se řídíte při obchodování, získávání zakázek?

Nejsme firma, která se živí nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Komplexní automatizace je náročné podnikání, tzv. *solution business*. Tam rozhodují zejména reference, kompetentnost a profesionalita realizačního týmu. Přesvědčení zákazníka, že za své peníze dostane spolehlivé řešení, které v maximální možné míře vyhoví jeho představám a požadavkům. A přesvědčení, že v případě nestandardních výrobních situací najde u dodavatele rychlou a kvalifikovanou pod-

poru. To jsou také hlavní přístupy, které při jednáních našeho obchodního týmu se zákazníkem uplatňujeme.

Zde musím zmínit ještě jednu věc. Po krátkém extempore před skoro dvaceti lety jsme se pak už nikdy neucházeli o zakázky financované z veřejných zdrojů. Svět těchto zakázek nám byl z pochopitelných důvodů vždy cizí.

Jak se vaší firmě daří v současné době?

Nechci to zakříknout, ale dobře.

Jaké jsou plány firmy Sidat do budoucna?

Nevím, zda se dá v tomto neklidném světě, provázeném hrozbou opakovaných hospodářských a finančních krizí, vůbec něco seriózně plánovat. Automatizace je obor, který je silně závislý na investicích do výroby. Ty přicházejí v úvahu pouze tehdy, pokud výroba produkuje výrobky, které najdou uplatnění na trhu. Je otázka, je-li výrobní potenciál na území České republiky z tohoto pohledu natolik stabilní, že mu zásadnější omezování investic nehrozí. Ostatně nedávné období

nám již ukázalo, že tomu tak v mnoha případech nemusí být.

Proto se snažíme rozšířit náš potenciální trh a jsme dnes svými dodávkami a službami při srovnatelných cenách konkurenceschopní na západních trzích. Podíl exportních aktivit firmy v těchto teritoriích se pohybuje kolem 45 % obrátu firmy. Firemní plány se nutně budou nadále ubírat tímto směrem.

Jak v současné době hodnotíte čtvrtstoletí působení firmy Sidat? Podařilo se splnit předsevzetí, která jste si dali v začátcích svého podnikání?

Když se dnes jako prokurista firmy ohlédnu zpět, musím říci, že naše dodávky a služby našly uplatnění v mnoha výrobních a technologických provozech. Je to samozřejmě kolektivní dílo celé firmy. K vybudování moderní tuzemské výrobní základny se nám tedy určitě podařilo alespoň trochu přispět. Za 25 let jsem já osobně i mí kolegové měli možnost poznat u našich zákazníků mnoho vynikajících lidí, kteří s námi tento záměr

obětavě sdíleli. Také u našich zahraničních partnerů jsme poznali zapálené profesionály.

Když mluvíte o zákaznících, změnily se v průběhu let jejich požadavky?

Je potěšitelné, že za tato léta výrazně vzrostla náročnost našich zákazníků a v důsledku toho i kvalita spolupráce při realizaci našich dodávek. Výsledek naší práce je konečnou vždy společným dílem všech zúčastněných.

S jakými pocity se tedy dnes ohlédnete zpět na čtvrtstoletí působení firmy?

Jsme přizvááni do vývojových týmů našich zahraničních partnerů v Německu, Itálii, zemích Beneluxu, v Norsku i jinde. Máme kvalitně obsazené podpůrné útvary, které jsou pro provoz firmy nezbytné. Firma má vynikající mladé vedení a potřebnou finanční stabilitu. Toto vše určitě tvoří dobrý základ pro její další všestranný rozvoj. Takže, při vši skromnosti, to ohlédnutí může být příjemné.

Rozhovor vedla Eva Vaculíková.

Společnost SIDAT se představuje

Za čtvrtstoletí své existence je inženýrská firma SIDAT stále v těsném sepětí s vývojem oboru automatizace. Příběh o vzniku a rozvoji této firmy si mohou čtenáři přečíst v rozhovoru s jejím prokuristou Miroslavem Dubem na str. 54. Sidat v současné době poskytuje své služby a dodávky ve třech hlavních směrech: v komplexní automatizaci, výrobní informatice a integračních projektech a v programu doplňkových služeb – *Customer Care*.

Komplexní automatizace

Instalace řídicího systému s funkčním hardwarem a aplikačním softwarem pro provozní a vizualizační úroveň je doplněna sou-

visejícími dodávkami a službami uvedenými ve vloženém rámečku. Společnost Sidat kvalifikovaně řídí celý projekt a popř. koordinuje další dodavatele. V mnoha projektech působí jako tzv. vyšší dodavatel.

Kompletní dodávky automatizace Sidat směřuje především do provozů na výrobu potravin a nápojů, výrobu stavebních hmot a do chemického, farmaceutického a automobilového průmyslu. Tuto činnost doplňují aktivity v odvětví těžby ropy, čištění odpadních vod, likvidace odpadu a manipulace s jaderným palivem v jaderných elektrárnách. Na základě bohatých zkušeností získaných za dobu působení na českém i evropském trhu zde Sidat využívá převážně tyto řídicí platformy:

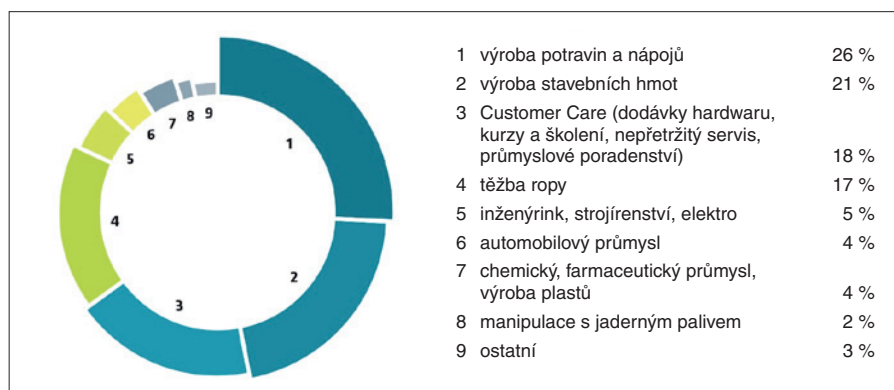
- Siemens (Simatic S7, vizualizační systémy WinCC flexible a WinCC a distribuovaný řídicí systém PCS7) ve většině automatizačních projektů,
- Emerson Process Management (Delta V) v oblasti chemického a farmaceutického průmyslu,
- ProLeiT (PlantIT) s prvky a komponentami Siemens pro specifické dávkové procesy v oblasti potravinářství, výroby maltových směsí a ve farmácii.

Výrobní informatika a integrační projekty

V oblasti výrobní informatiky (MIS/MES, PMIS, EMI, LIMS apod.) a integračních projektů poskytuje Sidat široké spektrum dodávek a služeb, které jsou uvedeny ve vloženém rámečku.

Činnosti v této oblasti se soustřeďují zejména na potravinářský a zpracovatelský průmysl. Zde Sidat využívá převážně tyto řídicí platformy a komerční produkty:

- kompletní modulární portfolio Siemens Simatic IT, pokrývající potřebné úlohy MES od plánu výroby přes výrobní exekutivu až po monitoring a protokoly výroby;
- řadu produktů MES firmy AspenTech pro specifické archivační úlohy v oblasti potravinářství a chemického průmyslu;
- modulární stavebnice SIDAS® pro sledování výroby a úloh MIS/MES, např. pro



Obr. 1. Podíly jednotlivých činností společnosti Sidat v roce 2014 (obrat 250 mil. Kč)