

PODCAST #56: Miroslav Dub – 33 let automatizace po česku



Miroslav Dub ve dvou provedeních společně s moderátorem Lukášem Smelíkem.

Pozvání k rozhovoru přijala dvojice se shodným jménem – Miroslav Dub starší a mladší. Přinášíme bilanční povídání se zástupci české společnosti SIDAT.

Společnost SIDAT v letošním roce dovršila svůj věk na tzv. Kristova léta. S věkem 33 let určitě patří českým společnostem v oboru automatizace. Jak se změnil český automatizační trh od roku 1990 do dnes?

Miroslav Dub starší: Jsem člověk, který si pamatuje dvě generace automatizačních přístupů. V devadesátých letech se jednalo víceméně o náhradu dá se skoro říct muzeálního vybavení výrobních podniků, kde se nacházely analogové či reléové systémy; postupně začala pronikat i automatizace, o které už se něco málo vědělo, ale málokde byla implementována. Postupem doby se vytratily tyto základní potřeby, tedy automatizovat technologický proces, tzn. aby něco odněkud někam jelo, vysypalo se atd. Po splnění těchto základních funkčních vlastností jednotlivých výrobních technologií přicházely na řadu sofistikovanější nadstavby, které se už zabývaly optimalizací technologického či výrobního procesu. Postupně jsme v posledních patnácti letech přešli k aplikaci výrobní informatiky, což už ale není automatizace v tom původním slova smyslu.

Hodně se mluví o tom, že poslední 3 roky jsou pro obor a průmysl nejdynamičtější. Dá se s tím souhlasit, nebo jsou tvrzení jen dány tím, že jde prostě o dobu, ve které zrovna žijeme?

Miroslav Dub mladší: Napadá mě k tomu spíše nekoukat na věc přes techniku, ale přes prostředí, v němž se pohybujeme. Technickými výzvami se dříve či později musí vyrovnat každý, ale z mého pohledu je určující zejména prostředí. Nezažil jsem tak úplně devadesátá léta, ale přijde mi, že tenkrát se mezi firmami na trhu odehrávaly daleko větší souboje. Dnes je to více o spolupráci, zakázky jsou větší a firma sama není schopna technicky pokrýt je sama. Druhá věc je hodně proměnná, jde o lidi. Od toho se odvíjí způsob práce, ve firmě máme spoustu zaměstnanců, kteří tam jsou i pětadvacet let, nastoupili po škole – včetně mě. Dnešní mladá generace vyžaduje větší změny, takže musíme přizpůsobovat tomu, abychom uměli jednodušeji a rychleji vysvětlit všem těm, kteří za sebou nemají tak dlouhou profesní historii. Totéž se děje na straně zákazníků. I jejich týmy se rozprchávají.

Miroslav Dub starší: Před těmi třiceti lety, ač se to nezdá, byl automatizační proces nesmírně dynamický. Všichni chtěli zkvalitnit, posunout výrobu. Deset let probíhala masivní automatizace, řešila se spousta projektů a vzpomínám si, že někdy na přelomu let 2000, 2005 se říkalo, že už je všechno automatizováno, že už není co dělat, že cokoli šlo, je automatizováno. To ale nebyla pravda. Vracím se ke své předchozí odpovědi, změnila se kvalita automatizačních přístupů a postupně se do ní implementovaly informační a optimalizační nadstavby apod.

Velkou změnou, kterou automatizace dle mého prochází, je odklon od tohoto pojmu obecně. Častěji se při trendech bavíme spíše již od digitalizaci. Samozřejmě jde o spojené nádoby, ale co větší tlak na digitalizaci přináší? Už jen vznikem společnosti SIDAT DIGITAL bych se mohl domnívat, že i vy v digitalizaci vidíte velký potenciál.

Miroslav Dub mladší: Určitě vidíme. Je trošku výzva najít konkrétní úkoly, které bychom chtěli řešit. Digitalizace průmyslovým světem dozajista hýbe. Ale nakonec musíte zákazníkovi předložit hmatatelné konkrétní benefity. Jen digitalizace sama o sobě to není. Každá oblast, v níž se pohybujeme, má výzvy úplně odlišné; to na naší straně vytváří daleko větší potřebu rozumět technologii daného podniku, továrny, abychom dokázali identifikovat benefity, připravit technické řešení a umět ho dobře komunikovat zákazníkovi.

Sami jste vlastně už trochu upustili od poukazování na původní zkratku: Systémová Integrace a Dodávky Automatizační Techniky. Ilustruje nabídku již lépe SIDAT: Automation/Informatics?

Miroslav Dub starší: Teď trochu znovu zabrousím do minulých let. V oboru se pohybují více než čtyřicet let. Název Systémová Integrace a Dodávky Automatizační Techniky v roce 1990, kdy jsme jako firma vznikali, byl úmyslně volen v této podobě, protože jsme věděli, že heterogenní prostředí, které ve výrobních podnicích vesměs bylo – tedy vybavení typu každý pes jiná ves. Už koncem 80. let se objevovali různí dodavatelé, kteří začali jezdit a nabízet svoje vybavení za lukrativnějších obchodních podmínek. Výsledkem bylo, že ve výrobních podnicích byl neskutečný galimatyáš. S takto chaoticky vybavenou výrobou se nedalo prakticky nic dělat. My jsme tenkrát poznali, že první problém, který budeme muset řešit je to, jak z izolovaných a chaoticky automatizovaných technologických procesů udělat nějaký funkční celek. Pochopili jsme, že vše budeme muset nějak zintegrovat. Proto jsme volili slovíčka „systémová integrace“ z názvu. To neznamenalo být integrátor, jak se domnívala řada dodavatelů výpočetní či automatizační techniky. Šlo o integraci homogenního spektra produktů, kteří výrobci dodávali na trh. My jsme šli opačnou cestou, vydali jsme se směrem integrace heterogenního prostředí. „Dodávky automatizační techniky“, druhá část zkratky, byly samozřejmě, protože když jsme chtěli automatizovat, museli jsme zákazníkům nabídnout odpovídající automatizační techniku, počínaje prvky pro polní instrumentaci až po počítačové či komunikační systémy.

Jak se vám osobně zažil pojem Průmysl 4.0, který v tomto pořadu padá s pravidelností od počátku vysílání?

Miroslav Dub starší: Vzpomínám si, jak jsem jezdil na konference o simulaci a modelování, kde většinu času návštěvníci trávili diskuzí nad tím, co je to simulace a modelování. Něco podobného jsem zažil s pojmem Průmysl 4.0. Mám dojem, že vyjma článků osvětového charakteru a mediální vlny, která proběhla, nikdo pořádně neví, co to je. Ani u nás ve firmě jsme se s tímto pojmem nebyli schopni nijak konkrétně ztotožnit. Nakonec jsme skončili u toho, že je to cosi na způsob digitalizované výroby, tzn. mít přehled formou dat interpretovaných informacemi, mít přehled o tom, co se ve výrobě děje. Ale musím k tomu mít digitální model výrobního systému či technologického procesu. Integrací fyzické výrobní soustavy a digitálního modelu bychom možná začali uvažovat o tom, že se jedná o věc, která se pod pojmem Průmysl 4.0 skrývá.

Když vezmu přímo vaši společnost SIDAT – stavíte na několika pilířích. Komplexní automatizace, výrobní informatika a integraci digitalizované výroby. Jaký je mezi těmito nabídkami vztah, jak spolu souvisejí?

Miroslav Dub mladší: My se zaměřujeme na průmyslové výrobní firmy, na průmyslové prostředí. Nakreslit rovnou čáru mezi tím, kde jedno začíná a druhé končí, není možné. Jsme firma, která přistupuje k zákazníkům „od spodu“, tzn. od shop flooru. Probubláváme, jak se v automatizační pyramidě posouváme k horním rovinám, končí ERP. S tím „klesají“ znalosti na dané úrovni. Proti nám stojí velké SAP či ERP systémy, kde mají nejvyšší know-how v nejvyšších patrech, ale jim zase klesá know-how směrem dolů. Rozdělit, co je ještě automatizace a co už patří do informatiky, je těžké; na trhu existují produkty, které integrují obě oblasti, i produkty, které se věnují jednomu, nebo druhému. S přibývajícím časem budeme svědky toho, že budou existovat řešení, která budou umět zákazníkům vyřešit „všechny problémy, které je napadnou“. Tam míří i SIDAT Digital. Proto je nám jedno, zda se budeme bavit o automatizaci, informatice či integraci, prostě je třeba být silným a kompetentním partnerem a postavit se tomu čelem.

V tématu digitalizace se dlouho volá právě po unifikaci řešení a možnostech integrace řešení do jednoho funkčního celku. Jak velkou roli hraje právě historie firem, které často mají různorodá a mnohdy i zastarávající řešení a tyto ostrůvky neumí příliš propojit?

Miroslav Dub mladší: To můžeme potvrdit. Nemyslím si, že problémem je, že existující systémy v prostředí firmy nejdou propojit, ale spíš že obtížně najdete někoho, kdo vám definuje, co by se mělo s čím propojit a proč. Problematika je složitá a používají se obtížně realizovatelné informační systémy; buď vše uděláte tak, jak má být, a všichni jsou spokojení, nebo se o milimetr posunete, vychýlíte, a nic nefunguje. Problém není, že je prostředí heterogenní, problém je správně definovat, co by se do systému mělo nechat implementovat.

Miroslav Dub starší: Jsem známý tím, že jsem říkal, že automatizace není cíl, ale jen prostředek. Cíl je vyrábět, efektivně vyrábět, uplatnit produkty úspěšně na trhu. Cíl není automatizovat a přestříhávat pásku, že se někde něco roztočilo. Dostáváme se k tomu, kdo má definovat cíle, kam mají automatizace či informatika směřovat. Jednoznačně z toho vyplývá, že to musí být někdo z fabriky, výrobní inženýři. Ale tam se setkáváme s tím, že na automatizační úrovni umějí provozní pracovníci docela dobře definovat, co od automatizačního přístupu očekávají, na úrovni vyšší, informatické, tam se odpovědi dočkáme jen málokdy. Zadání se tam skoro nedá sepsat, spolupracujeme na tom my a nabízíme nejrozumnější varianty na základě našich zkušeností či postřehů odjinud. Tak vypadá definování zadání. Výsledek je ten, že když se projekt uvede do provozu, na uživatelské straně se mohou objevit rozpaky – když člověk neví, co má očekávat, neví, jak se pak postavit k výsledku. Poptávka po těchto projektech je trochu omezená, protože

pokud se přesně nedefinuje přínos, návratnost, benefity a efekty – tak proč by si měli něco takového objednávat?

Miroslav Dub mladší: Napadá mě ještě jeden komentář. Podobná řešení jsou s přesahem, automatizace se pohybuje většinou v jednom oddělení, ale tyto systémy zastřešuje hned několik oddělení. Je obtížné sehnat někoho, kdo má tak široké portfolio znalostí, aby se uměl vyjádřit k tomu, co řešení má vlastně přinést. To je ta největší výzva.

Takže doporučení pro firmy: hledat specialistu digitalizace, který rozumí i všem ostatním procesům ve firmě. To je jednoduché zadání, ale opravdu výzva! Může být v tomto dodavatelská firma pomocníkem? Co jiného firmě zbývá?

Miroslav Dub mladší: Firmám zbývá obrátit se na někoho, kdo je celým procesem dokáže provést, zorganizovat „výslech“ klíčových zaměstnanců a nějak pomoci vytvořit studii, zadávací specifikaci nebo nastavit interní debatu k tomu, aby se definovalo cílové řešení.

Miroslav Dub starší: Asi všichni si vzpomeneme, že před zhruba deseti lety se v naší branži nabízela dodávka na klíč. Podle mě je to úplná hloupost, dodávka na klíč v tomto oboru neexistuje. Výsledkem je vždy spolupráce mezi zadavatelem a zhotovitelem. Oproti devadesátým letům je to výrazný posun, protože tam jsme dostávali objednávku typu: Objednáváme u vás jeden řídicí systém, s pozdravem, podepsán. To dneska už dávno není. Dramaticky vzrostla úroveň znalostí a dovedností uživatelů ve výrobních závodech, takže stačí najít někoho, kdo je schopen za výrobu definovat cíle, přínosy, k nimž má řešení přispívat. Další věc je, že i když se dodá výborný systém, často slyšíme, že firmy ani tak nedosáhnou na to, co jim slibujeme. Nezbyvá než poukázat na to, že na obsluhu a provozu se podílí provozní personál firmy. Je důležité, jak se systémem pracuje obsluha. Podle toho je možné číst výsledky. Pořád je to úzká spolupráce lidských činitelů na straně projektantů, realizátorů i uživatelů.

SIDAT dlouhá léta byl a stále je hodně aktivní na poli segmentu potravinářství. Zajímalo by mě, jestli se výrazně liší vyspělost a připravenost výroby, když porovnám automotive a třeba potravinářství. Často se žehrá na to, že automotive je pořád hodně popředu v přijímání nových technologií. Jak je na tom digitalizace u jiných oborů?

Miroslav Dub mladší: V tomto jsou klíčové investice. ŠKODA Auto má obrovské rozpočty, vidí potenciál, který nabízejí moderní technologie. Mají navíc vlastní tým, který je seznámen s prostředím. Potravinářství je z tohoto pohledu vedle automotive chudší sourozenec. Navíc si myslím, že procesy samy o sobě, jsou daleko náročnější na modelování a porozumění. V diskrétní výrobě se dají jednotlivé procesy lépe pochopit. V procesním průmyslu je to větší výzva, umíme uchopit ostrůvková řešení, ale chybí jasný benefit, který bychom zákazníkovi dokázali nabídnout.

Miroslav Dub starší: Vůbec porovnávat potravinářství a automotive není moc dobrá cesta, jak celou záležitost pochopit. Zásadní rozdíl je mezi hromadnou sériovou výrobou a výrobou kusovou. Jde o jiné parametry. Výrazný rozdíl je taky mezi malým, středními a obrovskými podniky. Za třetí je rovněž důležité, kdo podniky vlastní – jestli je to koncernový podnik či malá česká firma s třiceti zaměstnanci. To jsou diametrální rozdíly. Automotive, zkratka pro řadu dílčích segmentů, je v dnešní době skládačka. Ve Škodovce to funguje tak, že na různých místech vyrábějí jednotlivé díly vozidel, které pak pomocí automatických montážních linek dávají dohromady. To není jako hybridní výroba v potravinách, kde musíte uvařit pivo, hlídat fyzikální parametry chemicko-technologického charakteru. Existuje tam spousta proměnných týkajících se vlastního výrobního procesu – není to montáž. Neumím si představit, že jogurt bude montáž. Jogurt je sofistikovaný výrobek potravinářského průmyslu, a tak to platí pro všechny produkty tohoto segmentu. Navíc jde o symbiózu mezi diskrétní výrobou, např. plnění, lahvování aj., a mezi kontinuálními procesy typu varna či míchání. My tomu říkáme hybridní výroba.

Miroslav Dub mladší: Navíc, když něco pokazíte v automobilové firmě, srazí se vám dvě auta na pásu. Pokud je něco špatně v procesním průmyslu, může to být problém na měsíc.

Vzpomínám si na jednu ukázkou Průmyslu 4.0 v době jeho největších diskuzí v Hannoveru, jedna firma, s níž úzce spolupracujete, ukazovala příklad právě na výrobě jogurtu. Že ta největší výhoda digitalizace a změn je umožnit zákazníkům co možná největší flexibilitu ve výrobě. Probíhalo to tak, že si zákazník navolil, na jakou příchut' jogurtu měl zrovna chuť, a linka se pořád přeskládávala podle navolených druhů. Není právě toto cesta pokroku v potravinářství, tj. požadavek na zvyšování flexibility výroby?

Miroslav Dub mladší: Slovo flexibilní v tomto duchu nemám moc rád, protože si myslím, že je to podvod na nás na všechny. Flexibilita se v tomto případě totiž pohybuje jen v předem známých mezích – tedy co všechno se může měnit, co může být flexibilní a v jakých mezích. Pak je to uchopitelné. To je dekompozice procesního do diskrétního světa. Není to asi ideální přirovnání, ale tak to vnímám. Měli jsme projekty, které jsme z procesního průmyslu vyjmuli a přistoupili k nim jako k diskrétním. S tím se určitě něco dá dělat.

Když jsme u obecného přijímání. Největší problém v pokroku tuzemských firem jen nižší míra investic v segmentu malých a středních podniků. Platí to?

Miroslav Dub mladší: Myslím si, že díky nejrůznějším dotačním programům se i na tomto poli začíná něco dělat. Jsou zákazníci, kteří dokáží na tyto peníze sáhnout. Pak je to možné, financovat tak velké projekty z vlastních zdrojů je pro tento typ společností téměř nereálné. Věřím, že dotační programy mohou pomoci. Když před lety přicházel Průmysl 4.0 z Německa, i tam se pokoušeli tyto snahy nastartovat. Problém je, že 90 % továren patří do zahraničního kapitálu, takže má vůbec ČR zájem na to, aby dotovala zahraniční firmy? To jsou otázky, které je potřeba si klást.

V minulosti jsme hodně v rámci našich aktivit debatovali nad tématem rozličných přístupů k výrobě u firem, které jsou opravdu české a které jen v Česku působí. To je téma, u kterého se vždy rozvášní Mirek Dub starší. Jak to vidíte nyní. Narovná se postupně tato situace?

Miroslav Dub starší: Víte, já si myslím, že jakékoli kategorické soudy jsou špatně. Mohu nabídnout zkušenost z každodenní dodavatelské praxe. Pokud půjdeme do dcery nějakého zahraničního koncernu, a je úplně jedno, zda se jedná o subdodavatele do automobilového průmyslu, nebo o drobnou mlékárnu spadající pod Danone, tam se setkáváme s tím, že koncerny mají strategii svého rozvoje dopředu zpracovanou. Pokud tam přijdeme se singulárním řešením, které není konformní s tím, co mají vymyšlené a co se snaží implementovat ve všech svých podnicích, protože správně chápou, že cesta standardizace vede k úsporám, zjednodušení sledovacích procesů apod, tak v té situaci, pokud nenabídneme vylepšení dílčího kroku, které mají vypracované i zafinancované, tak to stejně nemá šanci na řešení. Když zase přijdeme s unikátním řešením do malého či středního českého podniku, to zase vyžaduje peníze. Ano, dotační programy existují, ale když v roce 2017 vznikalo české Národní centrum průmyslu, první věcí, kterou jsem tam já osobně zdůrazňoval, byl fakt, že se musí řešit politika financování. Stát zodpovědnost přesunul na Národní centrum průmyslu, české podniky akorát chodily s nataženou dlaní a říkaly: „Nám se to moc líbí, ale kde máme na modernizaci vzít peníze? My je nemáme. Buď si je půjčíme, nebo je nebudeme dělat.“ Dneska máme rok 2023 a teprve nyní se bavíme o vzniku dotačního programu. Pamatuji si, že jsme navštívili jednoho zákazníka, jemuž jsme pomáhali dosáhnout na peníze z dotací. A když jsme tam přišli na jednání s nabídkou zprostředkování dotace na inovační posun ve výrobě, striktně tento druh finanční podpory odmítl. Raději by vše financoval ze svého, případně o projekt nestál, protože jinak by se doslova utopil v administrativních úkonech spjatých s dotacemi. Tak situace vypadá.

Jsou chybějící finance největším problémem českého průmyslu, nebo je toho více – drahé energie, inflace, obtížné možnosti k úvěrům? Jaké jsou největší slabiny českého průmyslu obecně?

Miroslav Dub mladší: Určitě je to dobrá otázka, myslím, že z období předchozího, kdy jsme v Československu žili z hlediska průmyslu v umělém světě na trhu RVHP, jsme si nepřinesli úplně dostatečně kompetentní přístup k tomu abychom na trh přinášeli novinky. Když chcete uspět, musíte nabízet něco, co nikdo jiný na trhu nemá. To je složité – vymyslet produkt a udržet ho na špičce není vůbec jednoduché. Stojí to peníze, musíte mít kapitál a lidi, kteří musí mít skvělý nápad a které musíte dobře platit. Vývoj produktu, s nímž chcete mířit na trh, stojí obrovské peníze. Domnívám se, že to jsme obecně hodně podcenili. Zároveň jsme nebyli zvyklí na to, že konkurence ve světě je velická a nikdo jiný to za nás nevyřeší. Peníze se vždycky nějak dají sehnat, věřím, že to tak je. Problém je nápad, nasazení a chtít.

Miroslav Dub starší: V prvních letech našeho působení se očekávalo, že když někam zavedeme automatizovanou linku, nebo podpoříme její vznik, čekalo se, že bude vyrábět víc, zvýší se počet kusů, které linka je schopna dodávat. V další fázi bylo, že se produkty budou vyrábět levněji, tedy velké množství produktů za levnější pořizovací cenu. Dneska jsme se dostali do stavu, kdy optimalizujeme nákladovou stránku, takže už ani nejde o to, aby to bylo jenom levnější, ale musí to mít i přidanou hodnotu a musí to zákazníka oslovit. Pamatuji si na slogan Philipa Kotlera, guru marketingu, který říkal: „Cílem každého výrobce je jen jedna jediná věc – vzbudit zájem.“ S tím jde ruku v ruce to, že jenom cenou se konkurovat nedá. Když si toto přeložíme, znamená to, že levnými produkty se na trhu neuchytíme. Zájem můžeme vzbudit něčím, co je unikátní, co má parametry přidané hodnoty. Uživatelé, zákazníci, provozovatelé to něco hmatatelného přináší. To je jediné kritérium, které vede k tomu, že by se u nás průmysl posouval.

Řekli jsme si, že jde o jedinou příležitost, kam se může ČR posouvat. Stále ale slyšíme hlasy o tom, že je země pouhou montovnou. Radek Špicar říká, že jsme v průmyslu také slabí v kreativité. Když jsme prošli slabiny, určitě pro další léta vidíte i příležitosti. Kde leží?

Miroslav Dub starší: Z mého pohledu je třeba v první řadě demytizovat parametry českého průmyslu. My nejsme žádná exportní ekonomika. To je totální omyl. Jsme země, která se podílí na mezinárodní dělbě práce a dodáváme či vyrábíme podle konstrukčních/výrobních podkladů jiných velkých firem ze zahraničí. Vyrábíme u nás stovky tisíc čudlů či komponent, které pak dodáváme do zahraničí. To ale není žádný export! Export by to byl v případě, že budeme mít vlastního koncového zákazníka, nikoli subdodávky produktu někomu jinému, který jako koncový dodavatel dodá zakázku svému koncovému zákazníkovi. Tohle je třeba vyčistit, je třeba říct, kde opravdu exportujeme a kde jenom subdodáváme. Pak se zásadně změní pojetí, že jsme exportní ekonomika, jak jsme v ní šíleně dobří, když máme 80 % exportu – z toho 90 % do Německa. To jsou mystifikační údaje, protože aby naše ekonomika produkovala něco s přidanou hodnotou, produkty se daly na trhu uplatnit pod českou výrobní značkou a měly dál svého koncového uživatele – tak daleko nejsme. Souhlasím s Radkem Špicarem, nejen proto, že se s ním osobně znám. On to vidí naprosto správně, naše ekonomika je málo sofistikovaná, bojíme se do podnikání pustit, objevují se potíže s financováním – i kvůli tomu je úspěšnost všech nových start-upů opravdu mizivá, možná jen dvacet či deset ze sta doopravdy uspěje. Musíme se ale vydat cestou kreativity, jinak to nepůjde. Souvisí s tím úroveň našeho školství, což zažíváme i v naší firmě. Absolventi technických vysokých škol, kteří v současnosti opouštějí univerzity, nejsou velmi jemně řečeno vůbec použitelní v našem dodavatelském působení. Jde o řadu věcí a faktorů, které vyžadují čas, a nejdou změnit z týdne na týden. Je to výzva pro celou republiku.

Firma SIDAT si prošla – možná trochu ještě prochází – tím, co čeká řadu firem, které začaly v porevolučním boomu. Jde o otázku nástupnictví. Vzhledem k tomu, v jakém složení

probíhá náš rozhovor jste si s tématem poradili dobře. Je to výzva pro firmy, jaké je předávání firmy, kompetencí?

Miroslav Dub mladší: Nedá asi říct, že něco je snadnější, nebo těžší. V podstatě je úplně jedno, o jakých kompetencích či pozicích se bavíme. Téma se týká každého člověka ve firmě, který má unikátní know-how. Myslím si, že tohle téma je širší, netýká se jenom nás dvou, jak tady sedíme. Dotýká se to budování celého firemního týmu, musíte pořád vychovávat mladé a další náležitosti. V souvislosti se start-upy i dvacet přeživších ze sta je strašně velké číslo, úspěšnost je dle mého daleko nižší. Tak stejně je to s kolegy, musí tam fungovat chemie, znalosti, rodinné okolí dotyčného člověka. Rada faktorů, s nimiž dopředu nemůžete dělat vůbec žádné plány. Nakonec i zdraví je rozhodující činitel. Myslím, že jsem někde četl, jak se pan Dědek snažil předávat Jablotron a také se mu to ze zdravotních důvodů až tak úplně nepovedlo. Na to není plán, není mi šedesát, abych mohl rozdávat rady, ale opravdu myslím, že je to celofiremní široké téma, které firmou rozhodně prostupuje.

Miroslav Dub starší: Pamatuju si ze své dosavadní profesní kariéry konstrukční či projekční kanceláře, které stály na jednom člověku – ten byl uznávaný, říkejme mu třeba pan Konvalinka. Tým v něm měl vzor a nějakým způsobem pracoval společně; pan Konvalinka pouštěl postupně do hry všechny členy týmu, přiděloval jim úkoly, na jejichž základě oni pak rostli spolu s panem Konvalinkou, šéfem tohoto tělesa. V nějaké fázi tohoto procesu mohli částečně přebírat zodpovědnost za konstruovaný produkt atd. Šlo o léta součinnosti a společného růstu, tvorby. A když na konci pan Konvalinka usoudil, po důkladné poradě se svým egem, které mu správně napovídalo, že by nebylo vhodné nechat se z firmy vynést nohama napřed, že bude chtít svou funkci předat, vychoval postupně nějakého nástupce. Vidíme to v řadě jiných oborů, nástupnictví je běžné. Musí se vsadit na tuto kvalifikačně-dovednostní růstovou kartu, které rozhodně ovlivňují i věci mimo kontrolu člověka – třeba již zmíněné zdraví. To už jsou nutné, nikoli postačující podmínky. To je problém, jak sleduji i v jiných firmách, k těmto procesům se přistupuje jen zdráhavě. Všichni zakladatelé se drží svého postu, protože vidí, že následníci dělají chyby. I já sám jsem začínal chybami. Člověk se učí jen chybami, ne tím, co umí, co mu jde. Léta jsem se učil chybami, nikdo nevěděl, jak se podniká, co se dělá; a to stejně musím umožnit svým nástupcům, musím tolerovat jejich chyby, musím je platit. A když se nakonec dostanu na úroveň, kdy těch chyb dělají míň než já sám na stejné úrovni, to je přesně okamžik, kdy je nutné přehodit výhybku. Po tomto okamžiku bych už ve firmě byl brzdou, to je přesně doba, kdy je třeba vše předat. Začal bych dělat chyby, nebyl bych schopen jít dál s dobou a to si musí ten, který svou roli předává, sebekriticky uvědomit. Že nastává čas, kdy musí odejít, a být jen nápomocný jinak – ne už v exekutivní roli.

To si zkusím vzít k srdci a jednou nějaké z dcer včas předat moderaci podcastu. S tím souvisí i hypotetická otázka, co můžete firmám poradit, aby ve 33 letech nemusely opouštět podnikání? Co budeme v průmyslu za dalších 33 let řešit? Jak bude průmysl za tu dobu vypadat?

Miroslav Dub mladší: Nedávno jsem absolvoval asi čtyřhodinový brainstorming o tom, co si myslíme, že budeme dělat za 5, 10, 20 let. Vy říkáte za 33 let, to už tedy vůbec netuším! Věřím, že budeme pořád potřebovat žít ve svobodné společnosti, jakou tady teď máme. Budeme potřebovat vyrábět výrobky. Automatizaci nepůjde škrtnout. Možná bude daleko jednodušší pro programátory, ale bez automatizace jako takové se neobejdeme. Otázkou je, kam se promítne informatika, osobně si myslím, že se obě sféry ještě více sblíží. V 90. letech jsme rozlišovali mezi PLC a HMI, dneska už je to jedno. Líbila se mi vize, která se pojí s konceptem Průmyslu 4.0 – po světě bude existovat řada továren, zadáte u nich poptávku, oni zpracují nabídku a kde to bude nejlevnější, tam si necháte produkt vyrobit. Je úplně jedno, jestli to bude sklenice na vodu či auto. Věřím, že integrace všech věcí dohromady proběhne.

Miroslav Dub starší: Celý náš obor stojí na lidech, ne na technologiích. Daleko větší roli v budoucnosti budou hrát lidé. Automatizace, informatika a všechny další náležitosti jsou krásné a skvělé – v prostředí, kde doopravdy fungují. I tam se standardizuje, ale pořád zůstane na pořadu dne vyrábět to, co někdo bude chtít. Standardizovat se dá, ale celé řízení automatizace je jen ošetření nestandardních a havarijních stavů, protože když všechno funguje, není žádný problém řídit. To umí každý. Když řídím na suché rovné cestě, vlastně jen sedím, řídím a občas malinko koriguji směr; když tam ale bude led a zatáčky nebo překážka na silnici, co pak s tím? To je nestandardní havarijní situace. Přesně takto je to i ve výrobcích a bude to tak pořád. Když se v Suezském kanálu zasekne loď, celý svět nemá dodávku čipů či jiného materiálu. To je situace, kterou ani nejde řešit, protože došlo k přerušení dodavatelského řetězce, nic nefunguje. V předchozím profesním životě jsem řešil just-in-time výrobu, likvidovaly se sklady, vše se podřizovalo montáži. Dnes si nikdo just-in-time nedovolí, když vám na výrobní ploše stojí padesát tisíc škodovek bez čipů. Ani za třicet let nebude všechno fungovat stoprocentně, pořád se budou objevovat poruchy, nestandardní stavy, havárie. Pak možná bude dobrá umělá inteligence, která se s tímto bude umět vypořádat lépe než jen lidský mozek bez pomoci všech těchto udělátek.