

European Manufacturing Strategies Summit 2018

Setkání významných evropských průmyslových výrobců European Manufacturing Strategies Summit (EMS) se konalo v závěru listopadu v Berlíně již počtrnácté. Třídenní program obsahoval mnoho paralelních bloků, bylo předneseno 44 přednášek a zúčastnilo se jej více než 250 hostů.

Čím se tato akce liší od mnoha podobných, které se v Evropě a po celém světě pořádají? Především tím, že přednášejícími jsou převážně odborníci z výrobních společností, kteří hovoří o svých společnostech, o svých zkušenostech, o svých problémech a svých úspěších. Dodavatelské firmy technologických zařízení, softwaru a poradenství představují tu menší část přednášejících, ale prezentují se na volné ploše ve svých stáncích. Stánků bylo 28, a tak je možné hovořit o významné konferenci spojené s výstavou.

Na konferenci byla diskutována čtyři základní témata:

- strategie zefektivňování výroby,
- využívání optimalizace a štihlá výroba,
- manažerské zkušenosti a personální vedení,
- technologie a průmysl 4.0.

Byla zde vyhlášena cena pro vítěze soutěže o inovativní firmu ve výrobě a logistice, během přestávek se konalo několik kulatých stolů zástupců jednotlivých společností a diskusní fóra v hlavním sále. Součástí programu byly exkurze do továrny BMW a možnosti setkání se zástupci přednášejících společností a s ostatními účastníky po ukončení programů v jednotlivých sálech. V době konání EMS 2018 probíhala na stejném místě paralelní akce zaměřená na řízení dodavatelských řetězců a logistiku, což napomohlo k tomu, že diskuse byly ve své podstatě multidisciplinární a vedly k rozšíření celkového pohledu na výrobní firmu nejen jako na uzavřenou entitu, ale jako na jeden z bodů v síti dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Produkty, procesy, lidé

Zástupci institucí, které se věnují sledování a hodnocení stavu průmyslu, např. sdružení MESA nebo konzultantská firma Gartner, se věnovali analýzám a možným budoucím scénářům digitalizace průmyslu. Konstatovali, že v roce 2019 se očekávají celosvětové investice do digitalizace ve výši 300 miliard amerických dolarů. Obecně vzato, jde stále o digitalizaci trojice produkty, procesy a lidé, která se odjakživa podílí na úspěchu každé podnikatelské aktivity. Z pohledu zpracování dat a informací se očekává digitalizace procesů ve smyslu sledování, následně řízení, optimalizace a nakonec autonomních aktivit. Vyspělost výrobních podniků je potom možné posuzovat např. podle toho, zda se nacházejí ve fázi před digitalizací, ve fázi datových sil, tj. jsou sbírána data, ale moc se

neví, co s nimi, popř. se využívá jen malá část k analýzám, dále ve fázi propojeného podniku, ve fázi podniku, který využívá predikce, nebo ve fázi podniku, který se plně adaptuje podle situace v měnících se podmínkách. Digitalizace je spojena s využíváním databází reálného času jako s podmínkou úspěšné transformace v digitální podnik. Tuto skutečnost si začínají uvědomovat jak dodavatelé databází, tak obzvláště vývojáři produktů, které byly dosud řešeny pomocí klasických databází, především pro čtvrtou podnikovou úroveň řízení. V souvislosti s řízením celého dodavatelského řetězce bylo konstatováno, že více než 70 % digitalizace průmyslu se řeší paralelně s digitalizací SCM. Již z tohoto pohledu nebude cesta k optimální digitalizaci společností jednoduchá.

Nový pohled na model podniku

Nabízí se i nový pohled na hierarchii podnikových úrovní. Mnoho firem v současné době intenzivně zavádí datový model postavený na standardu ANSI/ISA S95, kde je vlastní výroba z pohledu sběru a zpracování dat a informací zařazena do úrovně 2, třetí úroveň je vyhrazena systémům třídy MES a nejvyšší úroveň podnikovým informačním systémům. V takovémto datovém modelu je relativně definována pevná struktura komunikací a odpovědností. Očekává se, že odborný personál využívá předzpracované a zpracované informace pro efektivní a kvalitní rozhodování na všech úrovních rozhodovacího řetězce. Nový pohled založený na digitalizaci všech zdrojů dat, decentralizaci rozhodovacích pravomocí, využití umělé inteligence, internetu věcí a dalších nových metod očekává, že klasická pyramida se transformuje na pyramidu práce s informacemi (od základny po vrchol):

- sběr a zpracování, centralizace dat,
- sledování toho, co se děje,
- analýza toho, co se děje, a pochopení příčin,
- predikce – co se může stát,
- systém rozhoduje o tom, co se bude dít.

K dalším změnám v pohledu na digitalizaci patří prosazování myšlenky, že pro každý podnik a především výrobní společnost patří data k produktům. Zda je využijí ve svých obchodních aktivitách, je záležitost rozhodnutí o nových obchodních modelech. K diskutované otázce o revoluci, nebo evoluci v průmyslu bylo řečeno, že v oblasti procesů určitě o revoluci nejde, ale v oblasti obchodu a především produktů ano.

Změna myšlení se týká také přístupu k výrobě od výroby produktů na prodej po výrobu pro zákazníka, od uzavřeného datového síla na otevřenou, ale zabezpečenou datovou platformu, od integrace výpočetní techniky na integraci se zákazníky a v neposlední řadě od tvrdě naprogramovaných systémů na flexibilní nástroje. Změna myšlení a přemýšlení, ztotožnění se s novými myšlenkami je velmi náročný proces.

„Nechte nás dělat naši práci“ – časté změny strategií firmě neprospívají

Lidem bylo na EMS 2018 věnováno opravdu hodně prostoru. Především praktici z výroby měli o čem hovořit. Zkušenosti z mezinárodní firmy, která zaměstnává pracovníky osmnácti národností, jednoznačně hovoří pro úspěšné použití výpočetní techniky nejen pro sběr informací, ale především k usnadnění komunikace mezinárodních týmů a předávání instrukcí a zkušeností všem těm, kdo nevládnou místním jazykem nebo angličtinou. I v běžné komunikaci vznikají nedorozumění, natož v mezinárodní komunikaci. Proto jsou všechny obrazovky řídicího systému vytvořeny v jazycích, kterými se ve firmě hovoří, a ve všech jazycích jsou instruktážní video-nahrávky. Vychází se z jednoduchého poznání, že čísla jsou stejná, texty různé.

Další zkušenosti od významného výrobce plochého skla vedou k povzdechnutí, které bylo několikrát opakováno: „nechte nás dělat naši práci!“. Ten rovněž konstatoval, že 90 % problémů jsou problémy s komunikací. A to nejen s běžnou provozní komunikací, ale především s komunikací s vedením nadnárodní společnosti. Základním problémem jsou časté personální změny na manažerských postech, se kterými se každý rok objevují nové strategie a „filozofie společnosti“. Hlavní potíže jsou v tom, že většina těchto aktivit není dotažena do konce a přicházejí noví lidé s novými strategiemi. Zejména v souvislosti s vývojem metodiky řízení firmy s nástupem tzv. chytré výroby je chaotické střídání strategií firmy na vrcholné úrovni řízení velmi negativní.

A další řečníci mohli navázat. Prezentovali zkušenosti s výchovou ke změně myšlení – musí se s ní začít právě od vrcholového vedení.

Na EMS 2018 bylo ke slyšení a k vidění velmi mnoho. Mnoho přednášek, včetně komentářů, je k dispozici na www.ems-summit.com/content-zone/presentations. A závěrečná informace: příští konference EMS 2019 se bude konat od 4. do 6. listopadu 2019 opět v Berlíně.

Radim Adam