

# Čtvrtek & Průmysl 4.0

## UDRŽET KROK S DOBOU ŽÁDÁ ZMĚNU FIREMNÍ KULTURY

MLADÉ A DRAVÉ FIRMY VZNIKAJÍ V GARÁŽÍCH, ALE I VELKÉ KONCERNY CHTĚJÍ BÝT MODERNÍ. SNAŽÍ SE PROTO MENŠÍ FIRMY KOPÍROVAT.

**Roman Šitner**

roman.sitner@economia.cz



**Silicon Valley**  
Právě do tohoto místa v Kalifornii se vydávají lovit velké firmy včetně Siemensu nové talenty.

Foto: Shutterstock

**Z**manažerů Siemensu dorazil s kravatou na konferenci vedení jen finanční ředitel. Mohl působit, že žije podle starých pořádků. Ostatní měli módní rozhalenku, aby ukázali, že jsou moderní. Odkládání kravaty je stále častější i v dalších korporacích, kde si šéfové dříve dovolili chodit bez vázanky pouze v pátek.

Dynamické inovátorské firmy zakládají často lidé v tričkách. Právě ti se nezdržují zavedenými pravidly a dokážou jít proti proudu. To je přesně to, o co stojí i velké společnosti. Také chtějí být dravé a inovátorské. Proto se těmto mladým lidem snaží přiblížit. Ustupují ze svých pravidel oblékání, na pracoviště se dostávají herny a uvolněnější pracovní styl. Aby tam zaměstnanci jenom nechodili v obleku přečkat osm hodin, ale přicházeli rádi, s cílem něco vymýšlet, tvořit a společně firmu někam posunovat.

Velké korporace typu Siemens, který ročně utrží zhruba dva biliony korun, to nyní nemají jednoduché. Rivalem jim je v posledních letech prakticky kdokoliv. Malá softwarová firma dokáže být mnohem pružnější, lépe reagovat na aktuální požadavky trhu a svým nápadem získat i velké zákazníky.

Nemusí stačit, že Siemens dává do výzkumu a vývoje pět miliard eur ročně, tedy mnohdy i o několik řádů více než mladé inovátorské firmy. Nemusí pomoci ani to, že Siemens dokáže koupit velké firmy. Například v listopadu oznámil převzetí softwarové společnosti Mentor Graphics za 4,5 miliardy dolarů.

To všechno je jen část úsilí, které korporace vydávají. Obrům nakonec nezbývá, zjednodušeně řečeno, než vyrazit na lov vynálezů. Při tom kombinují dvě cesty. Tou první je, že malé dravé firmy i s lidmi v tričkách kupují nebo do nich minimálně kapitálově vstupují. Druhým způsobem pak je vytváření odlišné firemní kultury, která by i v podniku s mnoha tisíci zaměstnanci a složitou strukturou řízení podpořila inovace.

### Miliarda eur na nákupy

Siemens posiluje ve zmíněné první cestě, tedy v investování do inovativních firem. V létě založil fond Next47, jehož náplní má být právě získávání inovací z dynamických start-upů. Na prosincové konferenci pak vedení koncernu upřesnilo, že k dispozici je zatím miliarda eur na dalších pět let. Fond se nyní snaží vstoupit do co nejzajímavějších firem s technologickým potenciálem.

Zajímavostí je i to, že šéfem fondu se stal Ind Lak Ananth, který může otevřít cestu k dosud opomíjeným projektům v Indii. Nemusí jít ale jen o tuto zemi. Indo-ové získali i většinu cen nadace Siemens pro americké vědce. Například indické středoškolačky, dvojčata z Texasu, obdržely 100 tisíc dolarů za systém zlepšení diagnostikování schizofrenie.

Indický původ však není tím hlavním důvodem, proč Siemens najal právě Anantha. Přetáhnout jej musel od podobně velkého gigantu Hewlett-Packard,



kde měl Ananth na starosti to samé: hledat firmy, které mají inovativní potenciál, a vstupovat do nich. Předtím totiž dělal pro Cisco i řadu dalších technologických společností. Jeho dlouhodobým působištem je kalifornské Silicon Valley.

„Snažím se najít cestu, jak mohou velké korporace využít inovací, které jsou k dispozici venku, a jak potom tyto zdroje kombinovat a vytvářet byznysy budoucnosti,“ uvedl Ananth.

Sám přitom v německé korporaci trochu narazil. „Už jsem zjistil, že v Siemensu to trvá deset let, než vás začnou akceptovat, a třicet let, než se stanete insiderem,“ popisoval při své prezentaci Ananth.

Právě to je v oblasti inovací obecná nevýhoda německých průmyslových firem. Členové jejich vedení v nich pracují desítky let a často tam nastoupili hned po škole. A pokud ne, tak pracovali pro nejbližšího konkurenta v naprosto stejném oboru.

Setkal se s tím i Martin Jahn, bývalý vicepremiér české vlády, který pracuje ve vysokých manažerských pozicích v automobilovém koncernu Volkswagen. „Ve Volkswagenu jsou lidé, kteří tam přijdou po škole a pak pracují třicet, čtyřicet i padesát let. Nestává se, že by tam někdo přišel z jiného oboru a ještě aby přišel z politiky. Dívají se na mě s nedůvěrou. Navíc tam bylo ve vedení poměrně málo cizinců,“ vysvětlil Jahn.

Tyto firmy tak dosud běžně zaměstnávaly jen manažery s diplomem ze stejných škol, kteří všichni prošli stejnými odděleními společnosti, než se dostali do jejího vedení.

### Dovolit si neúspěch

Inovativní kultura, kterou se velké korporace z USA, Německa či Japonska snaží zavádět, ale není jen o oblékání. Hlavní změnou je odlišný způsob myšlení. Lidé z kanceláří velkých společností se dívají s despektem na zaměstnance začínajících firem, kteří si podle nich spíše hrají a vlastně nic pořádného nedělají. Ve výsledku však přináší více hodnoty – i když si o polední pauze zahrají fotbal, zbytek dne tvrdě pracují. A na rozdíl od lidí z korporací se nebojí něco zkazit.

Právě to je jeden z motorů inovací: zkoušet, chybovat a hledat nové cesty. Ve velkých firmách je obava ze selhání velká. Proto často vítězí snaha nic nezkatit, případně na sebe příliš neupozorňovat. Iniciativa sice může být cestou ke zvýšení platu či povýšení, případně neúspěch pak ale také rychlou cestou k vyřazení.

Velké korporace se tak snaží zavádět novou kulturu „bezpečného selhávání“ a vzájemné kooperace, kde zaměstnanci nejsou rivaly, ale kolegy. Důležitá je také zpětná vazba – hlavně inovativní pracovníci by měli vědět, proč jsou pro firmu přínosem.

### Komentář

## MŮŽEME BÝT TECHNOLOGICKÝM LÍDREM



**Pavel Kysela**  
generální ředitel Adastry  
Česká republika

**Z**atím poměrně bezobsažný pojem internet věcí ožívá v Průmyslu 4.0. Řízení výroby skrze počítače a výrazný nárůst dat, která lze zpracovávat, otevírá dveře k zásadní optimalizaci a k další automatizaci výroby.

Uchopí Česko tuto příležitost? Získá konkurenční výhodu a přitáhne i díky skvělým IT mozkům a pokročilým technologiím zahraniční kapitál? Hrozí, že svou šanci propásneme a ve srovnání s ostatními zeměmi, které se jí zmocní dříve, přijdeme jak o vysoce kvalifikovaná místa, tak v konečném důsledku i o manuální práci.

V posledních 20 letech jsme byli svědky postupného přesouvání výroby směrem na východ, kde firmy využívají levnou pracovní sílu ke snížení nákladů. Příklady ukazují, že Průmysl 4.0 může tento trend nejen zastavit, ale dokonce zvrátit. Tyto výrobní kapacity se mohou začít přesouvat zpět do Evropy, kde pokročilá robotizace a sofisti-

kované řízení výroby dokážou produkci zefektivnit, zrychlit a zkvalitnit. Nakonec budou jednotkové náklady i díky výrazně kratšímu logistickému řetězci srovnatelné nebo nižší než dosavadní postupy založené na vysokém podílu manuálních činností.

Jestliže odbory rází slogan Konec levné práce, řešení netkví v prostém zvyšování mezd, ale ve využití potenciálu, který našemu průmyslu tyto nové technologie nabízí. Je nepopíratelným faktem, že čtvrtá průmyslová revoluce přinese více práce pro kvalifikované pracovníky. I z vyjádření České národní banky nebo vládního NERV vyplývá, že nedostatek pracovní síly a investic do inovací jsou hlavní brzdou dalšího rozvoje Česka.

Nejen české průmyslové podniky, ale i vláda by měla, pokud nechce promeškat jedinečnou historickou šanci, investovat do rozvoje a dalšího využití moderních technologií ve výrobě. Spolu s tím

zvrose přidána hodnota i kapacita výroby. Firmy se musí rychle naučit vytěžit veškerý potenciál, který nabízí nové technologie a automatizované zpracování dat.

Dosavadním limitem jsou ale investice na straně jedné a jednotlivci i firmy schopné kvalitativního posunu práce s daty a nejnovějšími technologiemi na straně druhé. Investice do technologií umožní škálovat výrobu bez potřeby razantního navyšování manuálních profesí. Tím dosáhnou vyšší přidané hodnoty na hlavu a vytvoří další vysoce kvalifikované pracovní pozice související s optimalizací výroby. Dosavadní odhady a zkušenosti potvrzují až desetiprocentní nárůst pracovních míst, výroba může stoupnout i o třetinu. Odhady hovoří o méně než pětileté návratnosti takových investic.

Jsme na prahu příležitosti, kdy se Česko může stát technologickým lídrem i vysoce konkurenceschopným výrobcem.