**Nomenklatura:** [Průmysl 4.0](https://www.mmspektrum.com/clanky-v-nomenklature.html?code=875) [Štíhlá výroba a logistika](https://www.mmspektrum.com/clanky-v-nomenklature.html?code=860) [Management a řízení](https://www.mmspektrum.com/clanky-v-nomenklature.html?code=845) [Exportní příležitosti](https://www.mmspektrum.com/clanky-v-nomenklature.html?code=795) [Financování stroj. výroby/Podniková ekonomika](https://www.mmspektrum.com/clanky-v-nomenklature.html?code=790)

**Kód článku:** 180649 Vyšlo v MM : 2018 / 6, 06.06.2018 v rubrice Servis / Management a řízení, Strana 19

**Montovna dlouhodobou prosperitu nezajistí, Část 1.**

**Řada podniků považuje označení „montovna“ za urážku, stále častěji slyšíme „my nejsme žádná montovna, v našich českých podnicích jsou přece nejnovější roboti a špičkové technologie!“ Tyto negativní emoce jsou zcela zbytečné, zůstaňme ekonomy, a ne politiky, držme se faktů. Primárním motorem prosperity je výše přidané hodnoty výrobků a služeb.**

V roce 1992 zveřejnil Stan Shih (CEO firmy Acer) definici aktivit, které přinášejí nejvyšší a nejnižší přidanou hodnotu. Nejvyšší přidanou hodnotu vytváří výzkum a vývoj na straně jedné, na straně druhé jsou to služby zákazníkům, myšleno koncovým zákazníkům. Na pomyslném dně žebříčku aktivit s nejnižší přidanou hodnotou jsou výroba a montáž.

I z tohoto důvodu globální korporace již desítky let přesunují výrobu a montáž do zemí s levnější pracovní silou. V poměrně významné míře tomu tak bylo v posledních 15 letech i do České republiky. Jsou to činnosti, které mají nejnižší přidanou hodnotu. Nyní naše pracovní síla prudce zdražuje, a řada podniků se tak začala a bude přesouvat do levnějších zemí, jako jsou Rumunsko, Bulharsko, a v globálním měřítku například do Mexika či Brazílie. Značná část českého průmyslu tak není ve své podstatě svébytnými podniky, ale pouze manufakturami, tj. staly se montovnou s nízkou přidanou hodnotou.

Pokud podnik nemá vlastní produkt či službu, nemá značku, a nemá ani přístup ke koncovému zákazníkovi, pak je z principu „montovnou“, i když občas vybavenou nejmodernějšími výrobními technologiemi. Slovem „montovna“ nejsou myšleny firmy, které postrádají automaty, roboty či jiné pokročilé technologie, ale firmy, jejichž výroba je de facto poskytovanou službou zvanou „outsourcing“ pro globální a nadnárodní společnosti s nízkým podílem vlastního výzkumu a vývoje.

**Outsourcing lze vypnout vypínačem**

V případě jakýchkoliv tržních turbulencí, montovny jsou první na řadě, koho globální korporace uzavřou, tj. vypnou montovnu vypínačem. Ostatně u nás už vypínají jednu po druhé, jako to udělal Caterpillar a přesunul výrobu z Ostravy do Číny, ale nemusí to být jen z důvodu zvyšujících se mzdových nákladů, což dokládá příklad Briggs & Stratton, který v roce 2012 převedl výrobu z ČR zpět do USA, díky novým pokročilým technologiím, kterým drahá pracovní síla v USA již nepřekáží. Příkladů jsou nyní u nás jednotky ročně, brzy to budou desítky a stovky vypnutých montoven v nádenickém Česku.

**Akcelerující nástup nových technologií**

Nástup nových technologií není o budoucnosti, to je přítomnost. Jsme svědky fascinující transformace celé globální ekonomiky, která je hnána kupředu pomocí nových digitálních technologií. Naprosto klíčovým aspektem je fúze fyzického a virtuálního světa do nového virtuálního světa kyberfyzických systémů, či technologie rozšířené reality a umělá inteligence.

Tyto trendy mají „rušivé“ dopady na každou část nejen výrobních firem. Za pouhé tři roky od první zmínky o Industry 4.0 jsme byli svědky desítek nových technologií, které přinášejí zvýšení produktivity práce až o 30 %, dramaticky vyšší přidanou hodnotu pro zákazníky, nové zkušenosti a zážitky pro spotřebitele, přichází koncept Digital factory.

**Z nádeníků se musíme stát opět dobrými řemeslníky**

Ekonomika zcela mění své paradigma, doslova každý den před našima očima. My však zůstáváme povětšinou jen nádeníky (subdodavateli) globálních dodavatelských řetězců, nerozhodujeme sami, nejsme autonomní ekonomikou, jsme rozvojovou zemí, kde hrubý národní produkt je výrazně nižší než hrubý domácí produkt. Byli to Němci, kdo rozjel marketingovou kampaň Industrie 4.0 a s ní spojené investice, a my opět jen v řadě podniků musíme počkat na pokyny z centrál v Mnichově, Londýně, Houstonu nebo Paříži, které technologie se nainstalují do českých provozů a co na nás výrobně zbude.

Značná část českých podniků nežije v éře Průmysl 4.0, ale Průmysl 4 %, kdy montovny z Česka prodávají své výrobky mateřským centrálám v zahraničí za transferové ceny s cca 4% marží, a ty je dál prodají s marží v desítkách procent koncovým zákazníkům v Číně, USA či kdekoliv jinde na světě.

**Jak se vymanit z pozice montovny?**

Pokud se opět nedokážeme prosadit u koncových zákazníků s českými výrobky s vysokou přidanou hodnotou ve světě, pokud se opět nestaneme řemeslníky s vlastními produkty, pak zůstaneme nádeníky, jako národ budeme navždy pouhým subdodavatelem prosperujících ekonomik a vždy budeme první, kdo bude trpět v jakékoliv recesi či turbulencích.

Naštěstí je i jiná cesta, kterou jsem shrnul do „5 kroků jak se vymanit z pozice submisivní montovny“, jenž budou představeny postupně do konce tohoto roku na stránkách MM Průmyslového spektra.

Kde je vůle, tam je i cesta. Za měsíc na shledanou! 

Partnerem seriálu 5 kroků jak se vymanit z pozice submisivní montovny od autora Libora Witasska je společnost DC Vision. Její tým specialistů s globálním dosahem a lokální implementací se zaměřuje na budování unikátních organizačních soustav řízení a inovačního myšlení. DC Vision je členem globální sítě inovačních firem BCon a aktivním členem Nadace ZET.


*Ing. Libor Witassek, MBA, je transformačním manažerem firem, dlouhodobě se specializující na oblast kybernetiky druhého řádu se zaměřením na řízení podniku jako živého organismu. Působil jako poradce prestižní Wharton University of Pennsylvania, byl předsedou představenstva evropské poradenské skupiny Allied Consultants Europe, působil jako transformační manažer v globálních korporacích GCE Group nebo Vítkovice, a.s., a řadě dalších.*


V letošním roce vydal Libor Witassek knihu Tajemství managementu v éře turbulencí s podtitulem Objevte principy řízení firmy jako živého organizmu. Jedná se o sbírku autorských poznámek ze skutečné manažerské praxe. Kniha je k dispozici v digitální formě pro platformy Android, iOS, Windows či čtečky elektronických knih. Zájemci si ji mohou v digitální formě zakoupit na příslušných portálech či na www.dcvision.cz.