

ČR 2020

Jak bude, chce, měla by, může a „musí“ vypadat?

Všichni si jistě umíme představit, jak *bude* Česká republika vypadat v r. 2020. Horší už je to s tím, jak bychom *chtěli*, aby vypadala, a už vůbec nejhorší, jak by vypadat *měla*. Jak by vypadat *mohla* – to nevíme nikdo a vědět nebudeme nikdy. Proto se zde budeme zabývat pouze otázkou, jak se společnost *sama* „snaží“ vypadat, a jak jí v tom efektivně, kolektivně, politicky, společensky – a hlavně „po evropsku“ – bráníme.

Jak bude Česko vypadat za osm let je nabíledni: politicky se dostane do výrazného područí politických stran, tj. nedemokratických společností s ručením *výrazně* omezeným. Staří politici, pohrobci komunistické strany, kteří zem přivedli do mafiánského stavu, budou i nadále pokračovat v devastaci hospodářské i politické kultury. Korupce se stane „normálou“, boj „proti korupci“ módou a „bojovníci“ sami nositeli korupce. Česko bude bankovním skanzenem Evropy, závislým na zadlužování obyvatelstva a vybírání poplatků. Media zvýší svoji fixaci na „kauzy“ bezvýznamných osobnosti a jejich skandály, ztrati cit pro věci klíčové, systémové a strategické. Naše závislost na Německu (a tím i na Číně), se prohloubí a ekonomika dále propadne následkem jejich útlumu. Přímá demokracie bude zdeformována na demokracii partajnickou; voleni budou bývalí komunisté, úředníci a účetní. Absence vrstvy národních kapitalistů bude i nadále omezovat naši autonomii. Národní konkurenceschopnost se bude snižovat s nárůstem cizích vlastníků našich statků a kapitálu. Vzdělávání si sáhne na evropské dno, díky své zastaralosti, bezperspektivnosti a nedostatku srovnávací kvality. Nechápeme dopad vzdělávání na hospodářskou výkonnost: „stabilizaci MŠMT“ a „novelu“ zákona považujeme za strategii, atp. Každý čtenář si jistě může doplnit další, nevyhnutelné charakteristiky české společnosti r. 2020 – dokonce lépe a přesněji než zde.

Výše uvedený scénář samozřejmě nikdo *nechce*. V našem kontextu je ale to, co chceme, irelevantní. Nezáleží na tom, co říkáme, ale jen na tom, co děláme. Jestliže kolektivně jednáme, rozhodujeme, preferujeme a volíme v rozporu s naším chtěním, pak nutně dosáhneme toho, co nechceme. Akce je důležitější než popis akce, znalosti jsou důležitější než informace. Vědět ještě neznamená umět. Informační společnost je, v kontextu dnešního světa, prostou komoditou. Stabilizovat a koordinovat ministerstva je v tomto stavu směšné.

Účetnímu můžete říci, co a jak chcete, a on to vykoná k dobru všech. Zůstane účetním. Jestliže ale, účetní říká vám, co a jak dělat, pak se i vy stanete účetním a rozhodování a zodpovědnost vymizí z vašeho světa.

Jak by naše společnost vypadat *měla* je jen zčásti závislé na našem kolektivním chtěním, které může být naivní nebo mylné. Co bychom „měli“ být souvisí se širším kontextem naší existence: evropským i globálním. Kdo jsme? Kam patříme? Jak a s kým se srovnáváme? Jaká je naše role? Na tuto otázku může odpovědět spíše elita, než masy: vnímání hodnoty znalostí a odbornosti je zde klíčové. V ČR je toto vnímání zcela

neadekvátní a mediálně zjednodušené. Prostě: nevíme. (Vzhledem k chápání zahraničního kontextu spíše ospale klimbáme, s dýmkou v polootevřených ústech.)

Ještě tristnější je v rámci ČR otázka: Jak by naše společnost vypadat *mohla*? Vědomí schopností, potenciálu a možností přichází pouze z maximalizace skutečného úsilí, ambicí a cílů, ne z jejich minimalizace: tj. pasivního lpění na *status quo* a vracení se zpět – k horšímu, i když důvěrně známému – a tedy „našemu“. Pouze vytrvalé sledování baťovského „To nejlepší na světě nám úplně stačí“ může poodhalit naše opravdové možnosti. Ze zkušeností uplynulých 22 let však vyplývá, že otázka našich *možností* je zcela nezodpověditelná, a tudíž irelevantní, protože se *strategicky* nesnažíme o nic.

Evoluce a vývoj hospodářsko-spoločenského systému však neprobíhá jen podle našich individuálních popisů, chtění a preferencí, ale podle soustavy vnitřních pravidel akce, interakce, chování a rozhodování. Jinými slovy, systém jako celek existuje, rozvíjí se a hledá své alternativy *nezávisle* na ministerstvu, státu nebo stranách, a již vůbec ne na jejich dočasných úřednících a politicích. Tito sice mohou generovat skandály, chaos a konflikty, ale ne „poroučet větru, dešti“ společenského vývoje; tak, jak je tomu v každém živém organismu. Ekonomika je živý organismus a ne mechanický stroj. Ekonomika i společnost jsou proto schopny adaptace, učení se a nepředvídatelné reakce; nereagují stejně a očekávaně na slabomyslně opakované „stimuly“ mechanizátorů a euro-inženýrů lidských duší.

Zatímco již dlouho a tvrdohlavě „bojujeme“ s cyklickou *krizí*, autonomní systém se vyvíjí pouze vpřed, směrem k nezvratné transformaci společnosti. Procházíme historickou *transformací* hospodářsko-spoločenského systému, podobné přechodu od agrární na industriální společnost. Řetězení spekuláčních bublin a následných krizí jsou pouze doprovodné jevy, asi jako serie otřesů při posuvech tektonických masivů.

Právě při vyhlášeném „boji“ s krizemi ztrácíme pochopení a uvědomění si probíhající transformace. Nástroje používané proti krizím jsou výrazně nefunkční, dokonce malicherné a pošetilé, v ovlivňování fundamentálních změn nadcházející *Velké transformace*.

Okolní svět ovšem nečeká pasivně na konec krize. Ve všech vyspělých ekonomikách probíhají významné transformační změny. Již dnes můžeme identifikovat minimálně 11 doprovodných přeměn Velké transformace. Na problémy *krize* lze reagovat čekáním, rekvalifikací, zchudnutím, zadlužováním, snižováním nákladů, zvyšováním produktivity a „stabilizací“ ministerstev a bank. Vůči transformaci však lze zaujmout pouze tři provázané strategické postoje: *Pochopit – Přizpůsobit se – Využít nových příležitostí*.

Jelikož v ČR nesledujeme ani jednu z těchto strategických cest, veškeré naše úsilí se staví *proti* většině níže uvedených, nezvratitelných trendů. Tím se aktivně stavíme proti „toku historie“, proti spontánním a organickým transformacím, kterým sice nemůžeme zabránit, ale můžeme je zpomalit a deformovat natolik, že se posuneme na samý konec nově

vznikající společnosti 21. století. Právě dnes (tak jako v menším i v roce 1990) si „zaděláváme“ na svoji budoucnost, již nejen na dvacet, ale na padesát či více let.

Hospodářsko-společenský systém k nám „promlouvá“ svoji akci, signalizuje nám svá řešení a načrtává kanvas budoucí společnosti, zatímco my zavíráme oči, zacpáváme si uši, strkáme hlavy do písku minulosti, a řešíme si své stále napínavější, ale stále bezvýznamnější „kauzy“.

Jedenáct doprovodných trendů Velké transformace

- 1. Vyčerpání tradičních hospodářských sektorů.** Produktivita práce, nové znalosti vysoká technologie a tvrdá práce umožnily transformaci z dominantního sektoru zemědělství na převládající sektor průmyslový, a po válce ze sektoru průmyslového na sektor služeb. Tyto tři sektory představují klíčové, hodnotu tvořící, hospodářské sektory. Míra zaměstnanosti se postupně přelévá ze zemědělství do průmyslu a z průmyslu do služeb. V novém tisíciletí začala v nejvyspělejších ekonomikách klesat zaměstnanost i ve službách, díky novým technologiím, znalostem, outsourcingu a podnikatelským modelům.
Nezvratný pokles zaměstnanosti v zemědělství, průmyslu a nyní i ve službách, vedl politiky vyspělých zemí ke zvyšování zaměstnanosti ve státním sektoru. Podíl státních zaměstnanců vzrostl, stejně jako množství lidí pobírajících sociální dávky a podpory, včetně nezaměstnaných. Nezaměstnaní se stávají státními zaměstnanci (s nulovou produkcí) po dobu pobírání dávek. Nárůst státní zaměstnanosti však *není* dlouhodobě udržitelný, protože je závislý na daňových příjmech vytvářených růstem ve třech produktivních sektorech. Vyspělé ekonomiky, již po několika dekádách, narazily na limity růstu státního sektoru a na jeho výrazné, dlouhodobé zadlužení.
Protože lidé mohou ekonomicky využívat pouze čtyři sektory – produkovat potraviny (zemědělství), vyrábět věci (průmysl), poskytovat služby (sektor služeb) anebo žít z daní předchozích tří sektorů (státní zaměstnanost a nezaměstnanost) – a všechny čtyři sektory již vykazují pokles zaměstnanosti, díky rostoucí produktivitě, pak vyspělé ekonomiky především, ale i svět jako celek, stojí před historicky bezprecedentní, unikátní a fundamentální transformací.
- 2. Samoslužba a self-service.** S nárůstem nákladů na služby jsou stimulovány technologické inovace, které nahrazují drahou pracovní sílu levnou, ochotnou a kvalitní silou zákaznickou a spotřebitelskou. Vzniká samoobsluha, sebeobsluha, samoslužba, samočinnost a self-service, v podstatě *outsourcing to customer*, tj. převedení žádoucích aktivit na zákazníka. Stačí si jen uvědomit, jak rychle se rozšířily bankomaty, samoobslužná benzinová čerpadla, nákupy přes internet, buffety v hotelích, salátové bary a – „automatické přijímače vratných lahví“. Podmínky k efektivní samoobsluze jsou zřejmé: 1. drahá alternativní služba, 2. snadno ovladatelná, relativně levná technologie, 3. nízká energetická náročnost, a 4. více osobního času. Mnohé samoobslužné aktivity celkový čas služby zkracují, ne prodlužují. Výhodou pro uživatele je, že potřebnou službu lze samoobsluhou realizovat v žádoucím provedení, na zvoleném místě, ve zvoleném

čase, a v potřebné kvalitě. Spotřebitel přestává být závislý, nemusí se přizpůsobovat druhým, stává se autonomní a soběstačnou jednotkou. *Autonomie a soběstačnost* jsou nutné podmínky pro zachování kvality života v době dlouhodobých krizí, nezaměstnanosti a hospodářské transformace.

- 3. Disintermediace.** S pomocí internetu a globálních komunikací se rozšiřují tlaky na užívání *přímého vztahu* mezi zákazníkem (spotřebitelem) a výrobcem či poskytovatelem. Dochází k eliminaci nebo *oslabování mezičlánků*, tj. zprostředkovatelů, agentů, dealerů, zástupců, atp. Ve vyspělých zemích dochází k eliminaci tradičních poskytovatelů – díky internetu bankrotují celé maloobchodní řetězce, specializované na knihy, hudební nosiče, nábytek, atp. Disintermediace postupně proniká i do politiky tzv. reprezentativní demokracie, která je nahrazována demokracií *přímou*. Stejně tak politické strany představují nákladné mezičlánky mezi voliči a jejich kandidáty. Zde k disintermediaci zatím nedochází: stát zde již nebrání jen vlivné lobbisty, ale i sám sebe.
- 4. Masová kustomizace.** Industrializace přinesla masovou výrobu, oslabilo běžná řemesla a omezila individuální šití na míru a práci na zakázku, přinesla masové služby, anonymitu a totální oddělení spotřeby od výroby, a spotřebitelů od výrobců a poskytovatelů. Touha spotřebitelů a zákazníků po individualizovaných, kustomizovaných a dokonale „padnoucích“ produktech a službách však nevyzímela. Lidé chtějí mít něco svého, osobního, diferencovaného a odlišného. Masová výroba tuto potřebu řeší tím, že nabízí stále větší škálu velikostí, barev, chutí, výkonu a vlastností – nastává známá a *drahá proliferace rozmanitosti* (proliferation of variety). Masová kustomizace dnes umožňuje výrobu na zakázku, přesně padnoucích, kustomizovaných produktů v *ceně porovnatelné* s masovou výrobou. Klíčem je digitální, laserová a snadno přeprogramovatelná technologie, jakož i *nový podnikatelský model*. Nový podnikatelský model má oproti tradiční masové výrobě celou řadu základních výhod:

 1. *Nejdřív prodej, potom výrob.* Chceme-li kustomizovat, pak nelze vyrábět předem, ale pouze po *zákaznické intervenci* (určení rozměrů, materiálů, barev, atp.) a po zaplacení produktu. *Intervenční bod zákazníka* se postupně přesouvá z konce dodavatelského řetězce (nákup již hotového výrobku) až k jeho začátku (specifikace preferencí *před* zahájením výroby). Dodavatelský řetězec je tak zkracován a nahrazován řetězcem zakázkovým.
 2. *Není třeba maloobchodních prostorů, sítě, distribuce a prodejen.* Produkt jde (logicky) od výrobce či poskytovatele *přímo* zákazníkovi, uživateli či spotřebiteli.
 3. *Odpadají zásoby hotových výrobků*, protože na míru šité výrobky nelze vyrábět dopředu a skladovat. Nelze udržovat ani velké zásoby součástí, protože nikdo nezná předem specifickou poptávku či objednávku. I zásobování tedy musí být *právě včas*, tj. v čase, místě, kvantitě a kvalitě požadovaných zákazníkem.

To vše podporuje a zvýhodňuje lokální ekonomiku – co nejbližší k zákazníkovi.

- 5. Integrace dodavatelů (kolokace).** Kolokace (*co-location*) představuje vyvrcholení přibližování dodavatelů součástí a komponentů *co nejbližší* k výrobním, montážním a servisním procesům zákazníka (zde výrobce). „Co nejbližší“ zde znamená přímo na linku, přímou fyzickou účast dodavatele ve výrobním procesu. Dodavatelé tedy nejen „dodávají“, ale jsou zodpovědní i za kvalitu, funkčnost a instalaci svých součástí. Novější automobilky mají 70 až 100 dodavatelů kolokovaných na montážních linkách zákazníka. Zákazník již nenakupuje součásti na sklad, ale kupuje jen namontované, otestované a tak funkční součásti fungujícího automobilu. To zjednodušuje a zlevňuje účetnictví a inventuru, součástky se neplatí před vlastní montáží, ale až po jejich prověřené funkci.
- 6. Od dělby práce k reintegraci.** Po staletí se svět rozvíjel ve směru rostoucí specializace a dělby práce. Tento trend dosáhl svého vrcholu po Druhé světové válce, kdy vyústil v dominantu tzv. masové výroby, založené na rozkladu produktu do tisíců součástí, atomizaci procesu do tisíců operací (až do vteřinových úkonů), a prudké omezení znalostí nejen u dělníků, ale i u manažerů a ostatních funkčních specialistů. Po Druhé světové válce převýšily náklady na koordinaci a management produktivní výhody masové výroby. Již od 80. let probíhá silná *reintegrace* a „de-atomizace“ hospodářského prostředí. Moderní výroba a služby produkují stále menší počet součástí a komponentů v produktech a klesající počet operací v procesech. Éra tisíců šroubečků, matek, podložek a závláček je pryč. Moderní pracovník koordinuje stále větší a rostoucí část celkového procesu. S pomocí technologie se tak počet pracovníků snižuje a nároky na jejich kvalifikaci rostou.
- 7. Digitální vysoké technologie.** Procházíme transformací k vysokým a digitálním technologiím. Vysoké technologie umožňují nejen dělat stejné věci lépe, ale hlavně dělat věci *jinak* a dělat *jiné věci*. Prosté a postupné zlepšování již nestačí: nové technologie kvalitativně mění způsob i náplň lidských činností. Každá technologie má *čtyři* základní komponenty:

 1. Hardware: *Prostředky*, tj. „zařízení“, nástroj, stroj či platforma.
 2. Software: *Jak* používat, koordinovat, propojovat a řídit hardware. Tedy pravidla pro použití hardwaru.
 3. Brainware: *Co* a *Proč* – tj. účel, aplikace a použití hardwaru i softwaru. Nestačí jen umět *Jak*, je nutno vědět *Co* a hlavně *Proč*. Nestačí jen know-how, ale je nutné know-what a know-why.
 4. Podpůrná síť. Klíčovým a nejdůležitějším komponentem technologie je však její *podpůrná síť* (technology support net): *organizace* vnitropodnikových a extrapodnikových vztahů, od dodavatele, přes zaměstnance až po zákazníky, která umožňuje optimální a efektivní fungování prvních tří složek technologie ve smyslu efektivního dosažení cíle či účelu.

- 8. Od informací ke znalostem.** Již Einstein ujišťoval, že *Informace nejsou znalosti*. Bohužel, mnozí vlivní politici stále nechápu rozdíl mezi informací a znalostí, znalosti s informacemi pletou, transformaci tak bezděčně brzdí a svoji společnost, podnik (i sami sebe) zbytečně ohrožují.

Přitom *Znalostní společnost* (Knowledge society) představuje jednu z klíčových transformací. Vědět dnes již nestačí, umět se musí. Mít informace již neposkytuje konkurenční výhody – znalosti a um se staly primární a nejdůležitější formou kapitálu, základem globální konkurenceschopnosti. *Znalost je akce. Informace je symbolický popis akce.*

Hodnotu znalostí lze měřit velikostí *přidané hodnoty*. Hodnotu informací poznáme až jejich použitím v akci, jako část přidané hodnoty znalostí. Měřit hodnotu informací, tj. kuchařské knihy, je jistě zcela odlišné od měření znalosti skutečného vaření či umění vařit.

Dnes nezáleží na tom, co lidé *říkají*, ale na tom co skutečně *dělají*. Rozdíl mezi akcí a jejím popisem je stále větší, akce mluví sama za sebe. Namísto měření informací se podniky učí *měřit akci samotnou*, tj. ne, co spotřebitelé říkají (data, informace, dotazníky), ale co opravdu dělají (akce v různých kontextech).

- 9. Inovace podnikatelského modelu.** Tradičně se inovační proces soustřeďoval na vylepšení *částí a součástí* existujících či nových výrobků a výrobních procesů. Inovace se tedy týkaly vlastních fyzických forem (hardware), způsobů a pravidel jejich použití (software), nových aplikací a oblastí jejich použití (brainware) – tedy stručně, inovace ve smyslu Co, Jak, Kde, Kým a Proč. Namísto částečných inovací jednotlivých komponent produktů a služeb, se konkurence přesunula k inovacím celého *podnikatelského modelu* (business model).

Každá inovace je v podstatě *nabídka* hodnotové propozice zákazníkovi nebo skupině zákazníků. Teprve je-li nabídka přijata, stává se z propozice inovace (inovační produkt). Zákazník je tedy vlastním tvůrcem inovace a jeho přijetí či nepřijetí nabídky závisí na kvalitě podnikatelského modelu. Model se odvíjí od inovační *nabídky zákazníkům* a jejich segmentům, generování *příjmů* a struktury *nákladů*, komunikace a *vztahy* se zákazníkem, infrastruktury *doručování* hodnoty, základních *zdrojů* a klíčových aktivit a *procesů*, plus účastníků se *partnerů*. Provázanost a integrace těchto devíti bloků tvoří celkový a úplný podnikatelský model.

- 10. Od globalizace k relokalizaci.** Původně byla veškerá ekonomika lokální: vyvážely se jen produkty, přes instituci mezinárodního obchodu. V dnešní éře globalizace snadno podléháme názoru, že globalizace je jakýsi „konečný stav“ světa. Ve skutečnosti jsme vrcholem globalizace již prošli, a jsme na akcelerujícím trendu k nové lokalizaci, přesněji relokalizaci, globálních výrobních procesů. Jakýmsi mezičlánkem této transformace jsou procesy tzv. *glokalizace*, která manifestuje snahu globálních firem udržet se na zahraničních, kulturně odlišných trzích co nejdéle. Pro orientaci si lze jednotlivé fáze tohoto monumentálního cyklu (lokalizace – globalizace – relokalizace) krátce definovat:

Lokalizace: původní stav produkce a výroby po „objevu“ zemědělství a opuštění sběru a lovu.

Delokalizace (také globalizace, outsourcing): přenos domácích výrobních procesů (nebo jejich částí) do nákladově výhodných zahraničních lokalit za účelem zlevnění produktů pro domácí spotřebu.

Glokalizace: přizpůsobování produktů, výrobků a služeb odlišným místním kulturám a preferencím za účelem pronikání na diferencované globální trhy.

Relokalizace: návrat do kontextu lokálních podmínek za účelem snížení nákladů a rizik spojených s logistikou globálních dodavatelských řetězců; nástup řetězců poptávkových (zákaznických). Vzniká tak *nová lokalizace*.

Restaurace místní komunity: Hospodářskou relokalizaci doprovází obnova místní a regionální samosprávy a obroda autentické (tj. nestraničké) demokracie.

Při transformaci globalizace-relokalizace je však zachována, pomocí digitalizace a komunikace, globalizace znalostí, které „cestují“ a jsou sdíleny po celém světě při klesajících nákladech: „Mysli globálně, jednej lokálně“.

11. K politickému sebeuvědomění. I politické systémy a demokracie sama podléhají vývoji a transformaci. Ve světě internetu, globálních a mobilních komunikací, zvýšené informovanosti a vzdělanosti, a narůstajícího občanského sebeuvědomění, dochází i v politické sféře k disintermediaci drahých, neefektivních a omezujících mezičlánků, intervenujících mezi občanem a jeho politickým zástupcem. Voliči hledají přímou, co nejkratší cestu mezi svými potřebami a politickou zodpovědností. Spojení *volič*↔*volený* by mělo být přímé, transparentní a nezatížené korupcí. Politické strany dnes představují neefektivní, neprůhledné a snadno uplatitelné, zkorumpované a nedemokratické mezičlánky. Volení zástupci jsou tak nuceni podříditi zájmy svých voličů programům, maršrutám a diktátu politických stran. Stále silněji se prosazují myšlenky původní, *autentické demokracie*, nezatížené ideologickými nánosy politického partajnictví. Rozdíly mezi vládou jedné strany a koaliční vládou dvou či více stran se pomalu, ale jistě vytrácejí a tak se urychluje disintermediace tradičních politických stran. *Autentická demokracie* je založena na několika základních principech:

1. *Přímá demokracie, jeden člověk – jeden hlas.*
2. *Nestraničká zastoupení.*
3. *Kritická možnost NOTA na všech úrovních.* Možnost volit „nikoho z výše uvedených“ tj. “None of the above” (NOTA).
4. *Peníze do politiky nepatří.*
5. *Omezení volebních mandátů na jediné období.*

Uvedli jsme 11 zásadních transformací, které stále výrazněji formují vyspělý svět. Jedenáct oblastí, které nám seorganizující systém nabízí jako nové příležitosti, namísto starých a unavených institucí minulého století. Politici, strany, stát a jeho úředníci ignorují, omezují a často i sabotují četné z těchto přirozených tendencí. I mnozí podnikatelé, namísto plného využití nabízených

konkurenčních a diferenciačních možností a výhod, se iracionálně drží světa již dávno ztraceného...

Všechno takové negativní úsilí přináší jen stagnaci, zbytečné utrpení a ztrátu adaptability a uplatnění se v novém světě pro mladší generace; ty dostanou „do vínku“ jen starý svět a jeho obnošené myšlenkové, znalostní a technologické „harampádí“.

Zde nastíněný „nový svět“ je nevyhnutelný. Pro ČR by bylo chytřejší jej zvládnout dříve než ostatní, ne až jako poslední. Získat tak nabízené konkurenční výhody a stát se jakousi „laboratoří světa“, která nabízí nové produkty, procesy, systémy a znalosti potřebné k úspěšné relokizaci – to by bylo něco. Strategie je prostá: **Pochopit** → **Přizpůsobit se** → **Využít**.

Milan Zelený

(detaily v knize *To vám byl divný svět...*, NLN, červen 2012)