

Konkurenčnost a inovace

Jaroslav A. Jirásek:

Konkurence je věčným průvodcem kapitálu. Až v konkurenci se projeví zákonitosti kapitalistické výroby. Sama konkurence je netvoří, ale poskytuje jim jevovou podobu.

S postupem kapitalismu sílí a zvětšuje se i konkurence. Výrazný vzestup nastal v sedmdesátých letech minulého století (po dvojím ropném „šoku“). Konkurence ovšem nemá jen destruktivní úlohu. Neustále „čistí“ trh od méně schopných podniků a uvolňuje prostor pro schopnější. Jedni na ni doplácí, druhým otevírá budoucnost.

Růst konkurence je tedy také spjat s pokrokem řídicího umění v podnicích a správě veřejných věcí.

Co je konkurenčnost a proč postoupila na 1. místo

Schopnost udržet se na trhu, tedy konkurovat, se posouvá do středu strategického zájmu podnikatelů a manažerů. Ztratit schopnost konkurovat je jako „rozsudek (ekonomické) smrti“. Pokud bude tato schopnost ztracena, pak už nepomohou žádné dílčí výsledky v podnikání a řízení. Pak je zbytečné připomínat, co jinak podnik umí.

Konkurenčnost je definována porůznu. Obvykle se zdůrazňuje, že jde o schopnost utkat se s předními výrobci na svobodném (fair) trhu a udržet si místo na trhu, a že nemá jít o jenom jednotlivý a nahodilý výsledek, nýbrž o jistou aspoň na čas platnou výkonnostní úroveň. „Konkurenčnost je schopnost obstát na trhu a zajistit si aspoň střednědobou prosperitu“, taková definice byla koncem devadesátých let (1997) přijata v mezinárodním měřítku.

Už je tomu 33 let, co byl utvořeno světové centrum, jež studuje právě konkurenci, shledává jakými silami je unášena, jak se zvětšuje, jaký je její účinek, co je třeba dělat, aby podnikání obstálo i za rostoucí konkurence. Na počátku každého roku se schází Světové ekonomické fórum v Davosu (odtud „Davoské fórum“), aby shrnulo, co se odehrává v konkurenci, posoudilo jak se k ní stavět a vydalo – netrpělivě očekávanou tabulku pořadí zemí podle konkurenčnosti.

Zájem o konkurenčnost¹ natolik vzrostl, že dnes už nejen Světové ekonomické fórum, ale pak i další mezinárodní organizace sestavují žebříčky zemí a vyslovují se k úrovni konkurenčnosti. Největšímu zájmu se nadále těší Světové ekonomické fórum (The World Economic Forum, WEF), srovnává více než 100 zemí, jež představují 98 % světového hrubého domácího produktu. Další srovnávací rozbor vydává Mezinárodní institut (škola) manažerské průpravy (International Institute of Management Development, IMD) v Lausanne s přibližně polovičním záběrem. Své podklady vydává také Organizace pro ekonomickou spolupráci s rozvojem (Organization

¹ Konkurenčnost (competitiveness) je obecným vyjádřením schopnosti účastnit se konkurence. V zemích, kde studium konkurence pokročilo, se užívá různých výrazů, které odstiňují schopnost konkurovat, jako „competitive capacity“, konkurenční schopnost, „competitive ability“, konkurenční způsobilost, „competitive fitness“, konkurenční zdatnost, „competitive fit“, konkurenční soubor, „competitive edge“, konkurenční rozhraní atd.

for Economic Co-operation and Development, OECD), v Paříži, a Světová banka, (World Bank, WB), ve Washingtonu.

Česká konkurenční pozice v mezinárodním souměření

Problém konkurencnosti je na pořadu ekonomických teorií a podnikatelských úvah zhruba od počátku minulého století. Avšak teprve zostření konkurence po druhé světové válce připoutalo ke konkurenci a konkurencnosti soustředěnou pozornost.

Na volném mezinárodním trhu se utkávají bezprostředně podniky, ne země. Zvyšovat konkurencnost podniku, to znamená především zvolit strategii tržního vítězství, odlišit se od druhých, být jiný, lepší, levnější, rychlejší, propojenější, pozornější, předčít je svými výrobky a službami, jakostí a cenou, kompletností a pohotovostí dodávek, platebními podmínkami a tak dále.

Ale mnoho záleží na tom, jak se v zemích utváří konkurenční prostředí. Světové zprávy o konkurencnosti poukazují hlavně na rozdíly v úrovni politického, právního a etického ekonomického, sociálního, ekologického a kulturního prostředí a v úrovni jeho využívání.

Česká ekonomika se účastní mezinárodních srovnání od roku 1993. Její konkurenční pozice se od té doby postupně mírně zhoršuje. Bývali jsme tak 30.-35., dnes se pohybujeme kolem 40. místa. Ačkoliv se na veřejnosti kdekdo zaklíná konkurencností, vyzývá ke konkurencnosti, ve skutečnosti se konkurenční pozice země nezlepšuje.

Hodnotitelé mezinárodních zpráv o konkurencnosti uznávají lepší výsledky v našich postojích k výrobě a technice, prostřední vůči marketingu, lidem, horší vůči nákladům a financím, nejhorší vůči kapitálovým transakcím.

V počátcích devadesátých let se nahromadily strategické deficity: majetek (aktiva) průmyslu klesl na dvě třetiny, výzkum a vývoj na jednu šestinu, bývalé tradiční trhy na jednu desetinu (kromě dovozu paliv z Ruska). Je třeba zaznamenat i značný průnik nepoctivosti a zločinu do české ekonomiky. Velikost „šedé“ ekonomiky se odhaduje na nějakých 20-25 % (ke každé viditelné koruně ekonomického růstu by bylo třeba přidat 20-25 hal. skryté ekonomiky. Velikost „černé“, tj. kriminální ekonomiky, vyplývající z obcházení daňových povinností, z podvodů, z drog, také prostituce, obchodování s lidmi, organizovaného zločinu je nesporná (a rostoucí), ale výše není dobře určitelná. Ztráta velkých ekonomických hodnot se nezbytně projeví v dalším vývoji. O to více je třeba usilovat, aby na jiných úsecích naše země vynikala, uhrazovala a překonávala vzniklé ztráty.

Od 2004 se České země připojily k integrující se Evropě. Toto spojení otevírá nemalé možnosti. Především dvě stojí za uvážení: spojování mezinárodních sil a podíl na centralizovaných zdrojích financování. Velké výkony málokdy vyrůstají z omezené národní základny, ale stávají se reálnými, jestliže s mohou opřít o výběr z velkého mezinárodního souboru.

Superkonkurence a dále

V sedmdesátých letech na předním okraji konkurenčních zápasů se začaly objevovat události, které lámaly hlavu i odborníkům. Konkurence zesílila, ale její

účinky jakoby stavěly navyklé zkušenosti na hlavu. Z toho, co každý znal jako normy, tendence, zákonitosti zůstávaly jen trosky. Hledající vhodný výraz pro novou, vyšší konkurenci, odborníci se pak povětšinou ustálili na „superkonkurenci“ (hypercompetititon).²

Jestliže se potom představí proměny navyklých „pravd“ za superkonkurenci, nestačíme se divit, že nic nezůstává nedotčeno. Všechno je jinak. Například už nejde o zaměstnanost, ale vůbec o zaměstnatelnost, hlavní snaha o kvalifikované pracovníky se stává vyhledáváním a rozvíjením osobností, ze široce doporučeného pravidla kompromisních dohod (win-win) se stává nekompromisní „vítěz bere vše“, a to nikoli jako etické pochybení, ale proto, že vypjaté inovace, vyžadující krajní rychlost a užití všech sil a prostředků nedovolují oddělovat něco pro jiné (kdo si tak bude počínat, musí počítat napříště s horším výchozím postavením), informační technologie lámou čas i vzdálenost, řadu prací si nechávají britské firmy vyřizovat v Indii, cestující manažeři říkají „kde je můj modem (a mohu se tak spojit s centrálou), tam je moje pracoviště atd. Učebnice, kurzy, konzultace jsou plné tvrzení, jež v nových poměrech ztrácejí platnost.

Největší praktický význam má dohánění předního okraje tvořivého podnikání a manažmentu v oborech strategie, kde hlavní je odpoutání se od tzv. „SWOT analýzy“³, jinými slovy od strategie jako vyplňování podkladů a pošetilých tvrzení, že „máme schválenou strategii“ k volné, ale vědecky a odborně tvůrčí strategii; od „lidských zdrojů“, které se nestaly než jiným výrazem pro personalistiku, ke skutečným lidským zdrojům, tj. dalším zdrojům přesahujícím navyklý rámec kvalifikace⁴, jako je spolehlivost, odvaha dávat se do problémů a rozuzlovat je, družnost potřebná pro skupinovou a týmovou práci, s tím spjatý přechod od manažmentu k „vůdcovství“ (leadership); podobně zdůrazňování „znalostního řízení“, „znalostního podniku“ neznamená jen větší zájem a podporu znalostí, ale uvědomělé pěstování znalostí, rozvíjení a tvorbu znalostí, které se potom stávají konkurenční výhodou podniku⁵; podobně v marketingu, který od anonymního studia trhu přešel silně ke studiu živého zákazníka, a začal používat prostředků, které se dříve zařazovaly do obou psychologie, sociologie, „public relations“, marketing se potom stává východiskem širokého přechodu k „zakázkové výrobě“, s hlubokými proměnami zakázkového řízení, přípravy výroby a vlastní výroby, technologie a logistiky, zásobování a dodávek; podobně by se nechalo ukázat, že se opouští „byrokratická, hierarchická“ organizace, volí se uvolněné formy, které lépe zachytí příležitosti trhu a zkrátí cesty odshora dolů a naopak.

² Řidčeji také „ultra- mega- nebo metakonkurence“. Francouzská „surpetition“ je konkurence spolupracujících aliancí.

³ Z iniciál amerických slov „strengths-weaknesses-opportunities-threats“ tj. silných a slabých stránek (podniku), příležitostí a hrozeb, rizik trhu. Používaná od třicátých let 20. století, vyhlášená jako náhrada plánování počátkem sedm-desátých let 20. století.

⁴ Obvyklý rámec kvalifikace bývá u dělníka „musí znát, musí umět“, u inteligenta „musí mít školu, musí mít praxi“. Přední světové podniky byly nuceny prolomit tento rámec a rozšířit pojem kvalifikace k soudobé práci. Ovšem také volit volnější organizaci, dávat možnost uplatnit celý pracovní talent, podporovat růst atd. Vstoupily na dráhu „osobnostní ekonomiky“.

⁵ Roku 1970 vydal Peter Senge svou „Pátou disciplínu“ a v ní formulovat potřebu „učící se organizace“. Kdo chce kupředu, musí se učit. „Znalostní podnik“ je vyšší formou, je to podnik, který sám tvoří nové znalosti a posiluje tak své tržní postavení.

Přibližně se nechá říci, že v novotách „1. ligy“ podniků jsme tak o 15 let opožděni. Téměř nikdo je nevykládá, nikdo jim neučí, literatura je na ně skoupá.

Ale ani superkonkurence není koncem soudobého vývoje konkurenčních zápasů. Velké nadnárodní firmy, jež vedou v čele globalizace, volí „záborové strategie“. Přicházejí na trh, ne aby se utkaly v zápase o jednotlivý výrobek, jednotlivou službu, nýbrž aby na něm dominovaly, určovaly tržní pravidla, těžily nejpodstatnější zisky. Je to další, vyšší stupeň konkurence.

Studium soudobé konkurence otevírá mnohé nanejvýš užitečné poznatky pro volbu strategie podnikového rozvoje v nadcházejícím období.

Podnikové konkurenční zpravodajství

Jak zvyšovat konkurenci? Obecné fráze tomu nepomohou. Je třeba si uvědomovat stav, možnosti i ohrožení podniků. A potom volit zacílené radikální inovace, které pozvednou akceschopnost podniků do úrovně soudobé konkurence.

Nástrojem, který podniky běžně volí, je „benchmarking.“⁶ Srovnávací analýza konkurentů (i těch, kdo by se jimi mohli stát) pomáhá vykreslit tržní postavení vlastního podniku. Předpokladem je, aby srovnání mělo dostatečnou výpovědní hodnotu. Je tedy třeba porovnávat se nejen v obecných, ale i v co možná konkrétních a praxi blízkých parametrech. Aby pak bylo možné analýzu předložit i pracovnímu kolektivu a vyzvat k hledání cest, jak rivaly předčít. Konečnou podobou je, když můžeme až každý sám sebe porovnat, ocenit své možnosti v utkání s lidmi na opačné straně zápasu.

Původní podání benchmarkingu⁷ se zaměřovalo na nejlepší vzory v oboru (nebo v dosahu, protože začasné nejlepší řešení dílů se mohlo najít i v jiných oborech). A tedy také na radikální změny. V poslední době se užívání výrazu „inovace“ vulgarizovalo a někdy kleslo až na úroveň „zlepšováků“.

Benchmarking ukázal i osobitou vadu. Kdo „se řídí“ podle konkurence, může se vnějším pohledem nechat uchvátit natolik, že přestane rozvíjet vlastní možnosti, po svém a osobitým způsobem, a tak se zbavuje možnosti stupňovat inherentní schopnosti a síly a s nimi také vítězit.

V předních velkých podnicích světa dospěli dále. V podnicích se zřizují (stálé nebo ad hoc) skupiny „konkurenčního zpravodajství“ (competitive intelligence). Sledují tržní rivaly trvale. zjišťují změny v jejich strategii a vůbec v jejich vyspělosti, odhadují, jaké další změny budou muset (vzhledem k založeným trendům) anebo vůbec mohou volit. Jako generál na bitevním poli nezačne své operace, aniž by si utvořil úsudek o svém protivníkovi, tak rovněž strategie vlastního podniku potřebuje stále prověřovat sledováním tržních rivalů.

⁶ Americký výraz se nepřekládá. Vyšel z praktik truhlářů, kteří si na pracovní lavici (bench) dělali znamení, rysky (mark) a podle nich přirezávali prkna, latě.

⁷ Začal se v Xeroxu. Japonské podniky začaly Xerox dohánět a předhánět, Americká firma zvolila nejlepší konkurenty a k nim se přirovnávala, aby zjistila

rozdíly v konstrukci, výrobě, tržních službách. Po zvážení zvolila strategii, jež se ukázala stejně chybná: předčít japonskou konkurenci pohotovostí svých údržbářských služeb. Ale Japonci zavedli vysokou jakost, která údržbu a opravy prakticky vyloučila.

Strategická práce ve větším podniku by zkrátka měla mít dvě složky: vlastní i svých tržních konkurentů.

Podnikat = inovovat

Pojem inovace byl vtažen do ekonomické teorie a také do praxe počátkem 20. století. Po první světové válce bylo třeba nahrazovat válečnou zkázu, zahynulo na 50 milionů lidí (z nich polovina po válce na španělskou chřipku), zanikla středoevropská velmoc Rakouska-Uherska, vzniklo Sovětské Rusko/Sovětský svaz a kapitalistický trh se zúžil. Kapitál strádal nízkou mírou zisku, a to je vždy těžká porucha jeho hodnototvorné funkce.

O zavedení inovace⁸ se zasloužil Joseph A. Schumpeter, rodák z Třešti u Jihlavy, ale potom především americký ekonom světového jména⁹. Pokles hodnototvorné schopnosti vykazuje jenom starý, unavený, opotřebovaný kapitál. Aby se udržela a stále stupňovala jeho plodnost, je třeba podnikat „tvořivou (konstruktivní) destrukci“, vyřadit opotřebovaný kapitál, stavět na jeho místo nový, mladý, svěží kapitál, tj. zavádět inovace.

J. Schumpeter se stavěl proti tomu, aby se inovace ztotožňovala jen s tou či onou odborností, s prací inženýra a technika, ekonoma, zásobovače, soustružníka atd. Jen ti, kdo mají vliv na kapitál jako celek, mohou rozhodnout, jak se má pozměnit struktura a funkce kapitálu a která forma inovace poslouží nejlépe.

Inovace zavádějí „mutace“ kapitálu, tři jsou základní. Buď se mění výrobek a služby k němu připojované, nebo se mění způsob výroby a výrobní závod, anebo se mění lidé a způsoby práce i jejího řízení. (To jsou vnitropodnikové změny, může se měnit i celé podnikatelské prostředí, například postoj státu, daně a kurzy měny, ochrana vlastnictví, vzdělanost lidí a mnohé, velmi mnohé jiné.)

J. Schumpeter kladl vysoko úlohu podnikatele, jednotlivce nebo skupiny, a velké inovační poslání nazýval „apoteózou podnikatele“. Následníkům odkázal formuli „podnikat je inovovat“. Každý toho nebude schopný. Anebo na čas toho ani nebude potřebí. Těm, kdo pokračují nebo jen mírně vylepšují ovšem ani nemá patřit jméno „podnikatel“).¹⁰

Nový jazyk inovace

V naší době se náhled na inovace dál posunul. Obvykle se na začátek klade invence a po ní následuje inovace. Nemusí to tak být. Invence může zaniknout nebo se ukázat předčasná a nepřechází do inovace.¹¹ Inovace může nastoupit i bez předchozí

⁸ Z latinského „novus, -a, -um“, nový, -á, -é, a „innovatio, -onis“, obnova, zave-ní něčeho nového.

⁹ Shrnující kritický názor na život a dílo J. Schumpetera viz Jaroslav A. Jirásek: *Homage to Joseph A. Schumpeter*, Praha, 2004.

¹⁰ J. Schumpeter k tomu připojoval, že mu pak přísluší jen obvyklá mzda, odpovídající jeho odbornosti, nikoli přitažlivý podnikatelský zisk.

¹¹ Před lety brněnský Výzkumný ústav elektrických strojů (točivých) provedl hlubokou rešerši patentů sto let dozadu. Na počátku 20. století objevil vynikající formu tělesa odvádějícího teplo. Tehdy však nebylo možné to vyrobit, přinejmenším za přijatelných pracovních a nákladových poměrů. Podobnou zkušenost mají mnohde jinde.

invence, ne jako výsledkem srovnávání, kritického rozboru, zkoumání, ale jako následek nápadu či šťastné náhody. Pro zjednodušení však přijmeme obvyklou formuli „invence → inovace”.

Přední podniky začaly obracet pořadí. Zkoumají stav inovací, a kde docházejí k potřebám nebo možnostem pozitivní změny, povzbuzují invenci. Obracejí celý proces ve smyslu, že inovace předchází, vyvolává, „zapřáhá“ invenci. Neboli inovace → invence. (Příznačné je to pro „znalostní podniky“.)

O inovaci si zvykli hovořit jako o jednotlivosti. Avšak novodobé myšlení už není tak lineární, sekvenční, jak bývalo. Uvažuje se v síťových souvislostech. Neboli – použijeme-li starší, ale úplnější výraz – uvažujeme-li o věcech nebo událostech jako o systémech¹². Jedna inovace přitahuje druhou, navzájem se doplňují a posilují. Tvoří „roje“ inovací. Teprve v souvislostech se utváří pokrok podnikání.

prof. Ing. Jaroslav A. Jirásek, DrSc.

Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s. r. o.

Lindnerova 575/1

180 00 Praha 8

¹² Teorie systémů (Ludwig von Bertalanffy) byla živá a propracovaná v šedesátých letech 20. století. Byla složitá a myšlenkově náročná. Pěstovaly ji tvůrčí kolektivy v USA a v bývalém SSSR. (Amerických prací se účastnil i Jiří Klír, Gerge Kleer.) Mezitím se zvlularizovala, zůstala z ní toliko její povrchní část, totiž meziobjektová komplementarita věcí a událostí. Podat teorii systémů jako usilování o postizení hlubinných procesů, se už nepodařilo. Máme teorii systémů v torzu.