

STRATEGIE TOP ČR DO ROKU 2025

SOCIÁLNÍ DIALOG V TEXTILNÍM A ODĚVNÍM PRŮMYSLU



Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR

Václavské náměstí 21
113 60 Praha 1

tel.: 222 324 985
fax: 224 109 374

www.kzps.cz
kzps@kzps.cz



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projekt:

POSILOVÁNÍ BIPARTITNÍHO DIALOGU V ODVĚTVÁCH

Cíl:

Zvýšit adaptabilitu zaměstnanců a konkurenceschopnost podniků. Zmapovat a vyhodnotit sociální odlišnosti a potřeby jednotlivých hospodářských odvětví, porovnat podmínky a najít východiska pro další spolupráci sociálních partnerů.

Metoda:

Workshopy a konference, na kterých budou prezentovány a konfrontovány výsledky dopadových studií. Informace budou dostupné účastníkům projektu i odborné veřejnosti (brožury, sborníky, publikace, webové prostředí).

Bipartitní platformy:

Doprava
Kultura
Obchod
Podpůrný modul
Sociální služby
Stavebnictví I
Stavebnictví II
Školství
Textil, oděv
Těžební průmysl
Zemědělství
Zdravotnictví

Partner projektu:

Českomoravská konfederace odborových svazů



STRATEGIE TOP ČR DO ROKU 2025

VYTVOŘENO PRO:

Projekt reg. č.: CZ.1.04/1.1.01/02.00013
Název projektu: Posilování bipartitního dialogu v odvětvích
Objednatel: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR
Sídlo objednatele: Praha 1, Václavské náměstí 21

VYTVOŘIL:

Zhotovitel: Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu, Praha 1, Těšnov 5
Autoři textu: kolektiv externích a interních expertů odvětví pod vedením Ing. Josefa Nováka

Dokument vypracovaný v rámci operačního programu MPSV ČR Lidské zdroje a zaměstnanost, projekt „Posilování bipartitního dialogu v odvětvích“ pod číslem projektu CZ.1.04/1.1.01/02.00013.

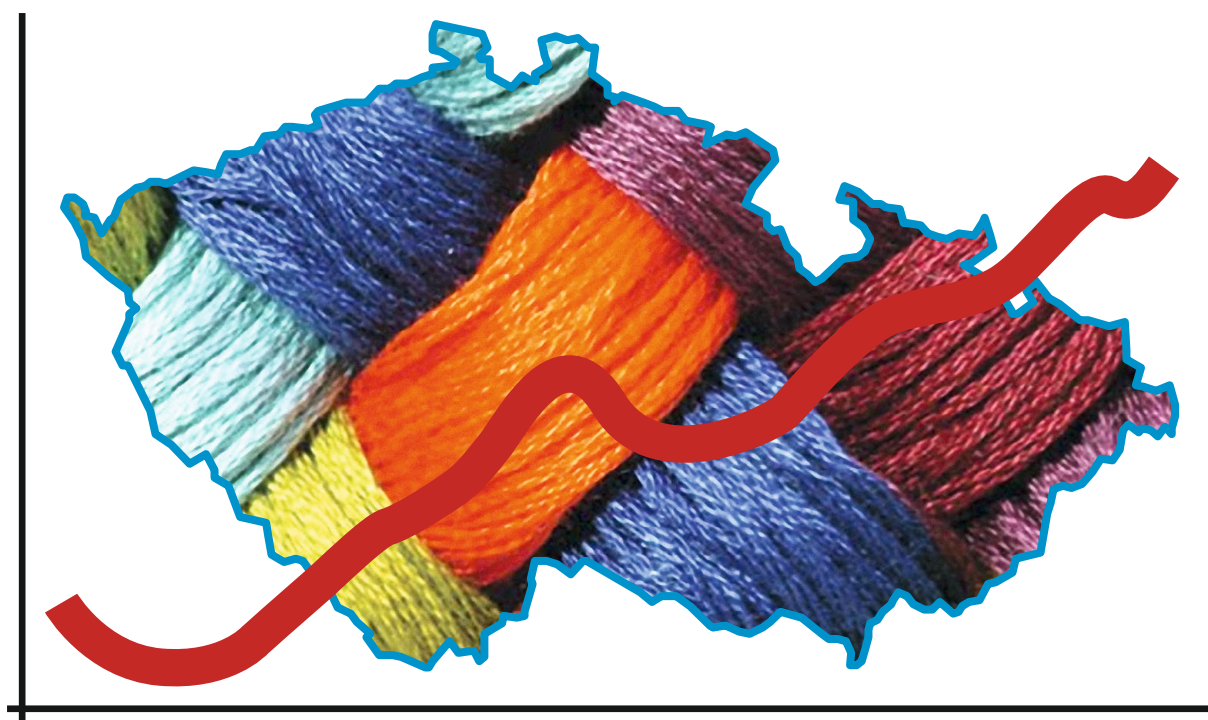


**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz

OBSAH

Preambule	7
Mise TOP ČR	8
Vize TOP ČR	9
Shrnutí	10
1. Definice odvětví	13
2. Hlavní vývojové tendence českého TOP s perspektivou do roku 2025, jejich popis a předpokládané dopady do vnitřních procesů firem	14
Scénář č. 1 „Limitovaná globalizace“	14
Scénář č. 2, „Asijská dominance – Evropská excelence“	16
Scénář č. 3 „Rozvinuté nové členské státy“	16
Aplikace scénářů na TOP ČR	16
Scénář č. 4	17
3. Problémy ekonomického charakteru podniků odvětví a problémy zaměstnanců odvětví	20
4. Změna hodnototvorné vertikály	22
5. Růst podílu výkonů uvnitř TOP generovaných netradičním zaměřením, zejména technickým textilem. Prognóza budoucí vazby TOP na výrobní spotřebu jiných průmyslových odvětví	23
Definice „technických textilií“ (TT)	23
Přednosti a zápory TT, v čem jsou zajímavé obecně a pro CZ	23
Tržní možnosti TT	24
Potenciál TT	25
6. Budoucí potenciály trhů, zejména těch, které jsou dnes považovány za „levné“. Růst střední třídy a vývoj budoucí spotřeby na těchto trzích	27
Čína	27
Indie	29
Pákistán	29
Latinská Amerika	29
Afrika	30
Rusko	30
Ukrajina	33
USA	33

Kanada	35
Prognóza vývoje střední třídy ve světě do roku 2030	36
7. Definování klíčových aktivit rozhodných pro udržení konkurenceschopnosti českého TOP	38
Provozní převaha	38
Blízkost zákazníkům	40
Produktové vůdcovství	40
8. Alternativní návrhy, jak je možné/nutné na změny reagovat s cílem maximalizovat podnikatelský efekt a minimalizovat ztráty na zaměstnanosti. Definice klíčových aktivit pro udržení, existenci a rozvoj TOP . . .	43
Snižování váhy tradičního textilu a růst váhy technického textilu	43
Vytváření příznivých podmínek pro relokační textilních výroby	45
Orientace na strategie Produktové vůdcovství a Blízkost zákazníkům	46
9. Výzkumné, vývojové a inovační aktivity jako nezbytná podmínka růstu konkurenceschopnosti TOP ČR . . .	48
Seznam zkratk	50
Seznam zdrojů	51
Seznam tabulek	51



PREAMBULE

Český textilní a oděvní průmysl prošel složitým obdobím transformace a restrukturalizace, ve kterém ztratil významnou část svých výrobních kapacit, výkonů a pracovníků, musel prokázat vysokou odolnost v procesu globalizace a stabilizovat svoji pozici.

Narůstající rychlost a četnost změn vyžaduje definovat očekávané budoucí trendy vývoje TOP a způsoby reakce na ně. Strategie TOP ČR má ambici roli tohoto kormidla převzít.

Transformační potíže způsobily odvětví újmu na respektu vlivem neobjektivního náhledu na jeho ekonomickou kondici a potenciál růstu. Souběžným cílem strategie TOP je korekce tohoto náhledu do objektivní polohy.

Dále uvedené záměry odvětví nebude možno realizovat (alespoň ne v plném rozsahu) bez zásadních změn v kvalitě podnikatelského prostředí. Zde považujeme za zásadní, aby se zejména vláda ČR vypořádala s následujícími problémy, které snižují konkurenceschopnost celého národního hospodářství:

dujícími problémy, které snižují konkurenceschopnost celého národního hospodářství:

- korupční prostředí
- efektivnost výkonu státní správy
- dostupnost a cenová konkurenceschopnost energie
- stabilní právní a podnikatelské prostředí
- rovnost při uplatňování technických, cenových, užitných, sociálních a ekologických standardů.

Tato strategie bude rozpracována do speciálních dokumentů (strategií) ATOK a OS TOK a stane se impulzem pro zpracování strategických dokumentů firem odvětví.

Podkladem pro zpracování strategie byl dokument „Dopady globalizačních vlivů na odvětví českého TOP a možnosti, jak na ně reagovat v období příštích 10 let“. Pro hlubší práci se strategií doporučujeme seznámit se s touto studií minimálně v rozsahu odkazů vyznačených „hvězdičkou“ *.

**„Nechme se touto STRATEGIÍ inspirovat
ne v tom „co máme dělat“,
ale „jak máme přemýšlet“.**

MISE TOP ČR

Posláním textilního a oděvního průmyslu ČR je aktivně, tvořivě a dlouhodobě rozvíjet tradici textilního podnikání v České republice i v mezinárodním kontextu. Prostřednictvím strategického záměru TOP a jeho

prozákaznické orientace bude TOP ČR dosahovat stability a prosperity jako výkonná a respektovaná součást národní ekonomiky ČR ve prospěch svých zaměstnanců, vlastníků a státu.



VIZE TOP ČR

Textilní a oděvní průmysl ČR se stane lídrem mezi evropskými producenty špičkového textilu jak tradičního, tak technického zaměření.

Jeho rozvoj a prosperita se bude opírat o kvalifikované, kompetentní a motivované pracovníky, o vývoj vyspělých technologií a jedinečných produktů a o aktivní, soustavné zpracování evropských i neevropských trhů.

Rozvoj TOP ČR a strategické koncepty jednotlivých firem budou akcentovat společenskou zodpovědnost a dlouhodobou udržitelnost jak ve vztahu k regionům, ve kterých působí, tak vůči dodavatelským destinacím.



SHRNUTÍ

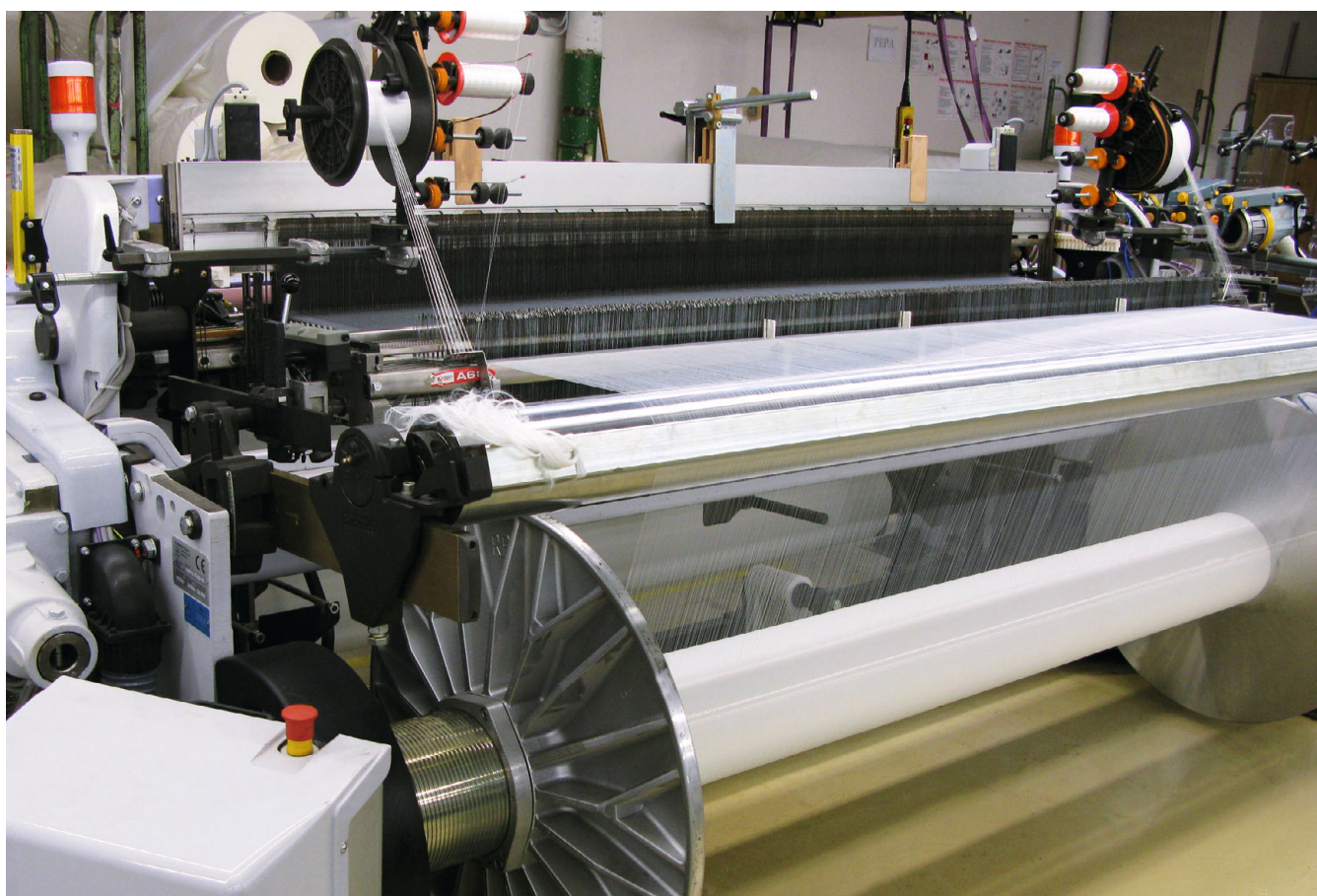
Dopady globalizace a liberalizace trhu textilními a oděvními výrobky...	<p>...nastaly ve všech otevřených regionech (EU, USA, Japonsko, atd.), a to v podobě významně zvýšených dovozů, zvýšení podílu asijských zemí na těchto trzích, snížením cen výrobků a výrazným poklesem zaměstnanosti;</p> <p>...způsobily českému TOP významnou ztrátu českého trhu i exportních trhů, redukci cca 50% výrobních kapacit a ztrátu zaměstnanosti v rozsahu cca 100 tis. pracovních míst.</p>
Schopnost českého TOP i EU vyrovnat se s dopady liberalizace...	<p>...je významně limitována uzavřeností většiny mimoevropských trhů.</p>
Liberalizace mezinárodního obchodu v tomto odvětví nebyla dokončena...	<p>...protože nebyla provázena odpovídajícím otevíráním trhů „nízkonákladových asijských zemí“. Není tedy dokončena ve smyslu budoucích dopadů.</p>
Český TOP sdílí obavy... ...a vyzývá proto vládu ČR a Komisi EU...	<p>...Evropského parlamentu, který se vyjádřil ohledně trvale vysokých celních a jiných překážek v řadě třetích zemí;</p> <p>...aby zaručila lepší podmínky pro přístup produktů evropského textilního a oděvního průmyslu na trh v těchto zemích.</p>
Textilní a oděvní průmysl zůstává v ČR i v EU–27...	<p>...důležitou součástí zpracovatelského průmyslu jak z hlediska celkového objemu výroby, inovačního potenciálu, tvorby přidané hodnoty, tak zejména však z hlediska zaměstnanosti.</p>
Silné stránky českého TOP jsou... ...naopak zaostává...	<p>...konkurenceschopné mzdy, zkušená pracovní síla, blízkost širokého spotřebitelského trhu, částečně příliv nového kapitálu, funkční sociální dialog (smír);</p> <p>...v uplynulých 15 letech prokázal vysokou odolnost a schopnost restrukturalizace v nejnáročnějším konkurenčním prostředí;</p> <p>...většinově slabou pozicí na trzích, převážně hromadnou výrobou, nefunkčním vzdělávacím systémem, v inovačním tempu (ve spolupráci s VVZ) a v ochotě spolupracovat mezi sebou.</p>

<p>Mezi specifické problémy TOP, snižující mezinárodní konkurenceschopnost...</p>	<p>...patří neefektivní pracovní trh, vysoká cena práce, neúměrný růst vstupních nákladů, závislost na dovozu převážné části základních surovin, nízká investiční aktivita a image odvětví.</p>
<p>Vstup zahraničního kapitálu...</p>	<p>...přinesl pozitivní trendy, nedosáhl však předpokládaných objemů; ...byl významnější v textilním než v oděvním sektoru; ...nebyl vždy doprovázen úspěšným podnikatelským výsledkem.</p>
<p>Změna hodnototvorné vertikály...</p>	<p>...je kombinací vlivu vzdálenosti od trhů základních surovin, rostoucích cen zejména energie a nákladové konkurenceschopnosti; ...postihuje nejen EU, ale i ostatní „vysokonákladové regiony“.</p>
<p>Český textilní a oděvní průmysl má ztížené možnosti jak ovlivnit právní rámec pro své podnikání...</p>	<p>...jednotnou legislativou EU. Nejednotnou politikou zemí EU, která vede k rozpolcení na „severní“ a „jižní křídlo“ s diametrálně odlišnými přístupy pro sektor TOP. Nicméně reprezentace TOPu nemůže na tento cíl a potřebu resignovat.</p>
<p>Textilní průmysl bude mít pravděpodobně větší perspektivu rozvoje...</p>	<p>...než průmysl oděvní, který rovněž vykazuje větší míru nestability v zahraničním obchodu.</p>
<p>Není pravděpodobné... ...pravděpodobně se bude vyvíjet...</p>	<p>...že by se český TOP vyvíjel v některém předdefinovaném scénáři podle studie EU; ...průnikem tezí všech 3 scénářů (scénář č. 4). Ani za tohoto předpokladu nelze odhlédnout, že produktivita práce se bude v českém TOP nadále rychle zvyšovat, a to s orientací na technologicky náročné, kvalifikované a o R&D opřené výroby – velmi často technického textilu – ještě rychleji než doposud.</p>



Nejnadějněji se z hlediska regionálního jeví trhy...	<p>...asijských a afrických zemí (s podmínkou, že EU musí ve WTO dosáhnout odstranění asymetrické rovnováhy v přístupu na tyto trhy).</p> <p>Evropa však i nadále zůstane hlavním odbytištěm evropského zboží, a je žádoucí uvolňovat obchodní vztahy EU s USA a s Kanadou.</p>
Pro další zvýšení (udržení) konkurenceschopnosti...	<p>...by měly být přednostně uplatňovány strategie Produktového vůdcovství a Blízkosti k zákazníkům, které samy o sobě nabízejí velký prostor pro vzájemné kombinace.</p> <p>To neznamená zaměření na úkor efektivnosti, rentability a provozní dokonalosti, neboť cenové limity jsou a zůstanou důležité pro upřednostnění ČR v procesu relokací výroby TOP</p>
Budoucnost českého TOPu by měla být v...	<p>...zvýšování podílu sektoru technických textilií na úkor tradičního sektoru. To neznamená, že firmy v tradičním sektoru nemají otevřenou cestu k prosperitě, pokud zvládnou specifické podnikatelské funkce;</p> <p>...orientaci na obchodně-výrobní model „severní Evropy“ *, k čemuž jej předurčuje dlouhodobý vývoj v zapojení do mezinárodní kooperace, velikosti a struktury výrobních kapacit a výrobní struktury;</p> <p>...aktivním přístupem k monitorování a vytváření podmínek pro relokaci výroby;</p> <p>...přeskupení priorit v činnostech a procesech ve prospěch předvýrobních a povýrobních etap a větší angažovanosti převážné části výrobních firem na ochranu svých zájmů.</p>
Ani masivní (státní) podpora sektoru není zárukou trvalé udržitelné konkurenceschopnosti sektoru...	<p>...může však být v mnohém využitelná jako inspirace.</p> <p>Použita může být filosofie i technika řešení.</p>

1. DEFINICE ODVĚTVÍ



Tato studie pojednává o zpracovatelském průmyslu textilu a oděvů České republiky (dále TOP) tak, jak je definován v odvětvové klasifikaci ekonomických činností CZ (NACE) v podsektoru D (oddílech 13 a 14) (Zdroj: ČSÚ). Toto odvětví pokrývá velké množství činností a výrobků v oblasti textilu a oděvů a týká se velkého množství průmyslových procesů, podniků a tržních struktur.

I když je tato definice standardní, nezahrnuje celou řadu činností, jako např. činnosti výzkumu a vývoje,

návrhářství, distribuci a velkoobchodní a maloobchodní prodej, které však jsou základními články celého hodnotového řetězce odvětví. Tyto činnosti se nicméně kvůli své povaze a specifickým vlastnostem liší a oddělují od zpracovatelského průmyslu, který je předmětem této analýzy (jsou zařazeny do jiných kategorií CZ NACE). Přesto musí být zdůrazněno, že celkový sociální a ekonomický význam tohoto odvětví jako celku je větší, než vyplývá z analýzy samotného textilního a oděvního průmyslu.

2. HLAVNÍ VÝVOJOVÉ TENDENCE ČESKÉHO TOP S PERSPEKTIVOU DO ROKU 2025, JEJICH POPIS A PŘEDPOKLÁDANÉ DOPADY DO VNITŘNÍCH PROCESŮ FIREM

Český TOP je součástí evropského TOP a bude se vyvíjet v jeho rámci s některými specifiky.

V rámci publikace zpracované pro Program Společenství pro zaměstnanost a sociální solidaritu – „PROGRESS 2007–2013“* byly formulovány tři scénáře vývoje evropského TOP do roku 2020, a to:

- Scénář č. 1 „Limitovaná globalizace“
- Scénář č. 2 „Asijská dominance – Evropská excelence“
- Scénář č. 3 „Rozvinuté nové členské státy“.

Tyto scénáře vznikly na základě analýzy vývoje TOP a příslušných statistických dat z období 1996–2006. Následující trendy posledních pěti let v nich nejsou zachyceny.

Všeobecný vývoj globální ekonomiky po r. 2008 včetně komplikací způsobených finanční a ekonomickou krizí a jejich důsledky pro časovou perspektivu 2013–2025 jakékoliv predikce nebývale komplikují. Tradiční světová ekonomická centra (USA, EU, Japonsko) zápasí a budou zápasit se zvládnutím dluhové zátěže veřejného i privátního sektoru, nová ekonomická centra (Čína, Indie, Brazílie aj.) čelí četným nerovnováhám a vnitřním rizikům, která se projevují ve snižování tempa jejich růstu.

Situace se tak jeví mnohem fragmentovaněji a méně jednoznačněji, než před rokem 2008. To se projevuje i v prognózách věhlasných světových ekonomů (včetně „nobelistů“) a jejich širokém názorovém rozptylu i ve zcela základních otázkách budoucího vývoje globálního růstu či poklesu, osudu eura a eurozóny, perspektivy ekonomiky Číny i na metody, jak současným výzvám čelit.

Tyto skutečnosti i množství konkrétních projevů každodenní hospodářské praxe tak zřetelně naznačují, že žádný ze tří formulovaných scénářů možného vývoje evropského TOP se neuskuteční v budoucnosti ve své čisté a ohraničené podobě. Je tak stále obtížnější „vměstnat“ současný stav evropského TOP i jeho předpokládaný vývoj do izolovaného rámce některého ze tří definovaných scénářů:

SCÉNÁŘ Č. 1 „LIMITOVANÁ GLOBALIZACE“

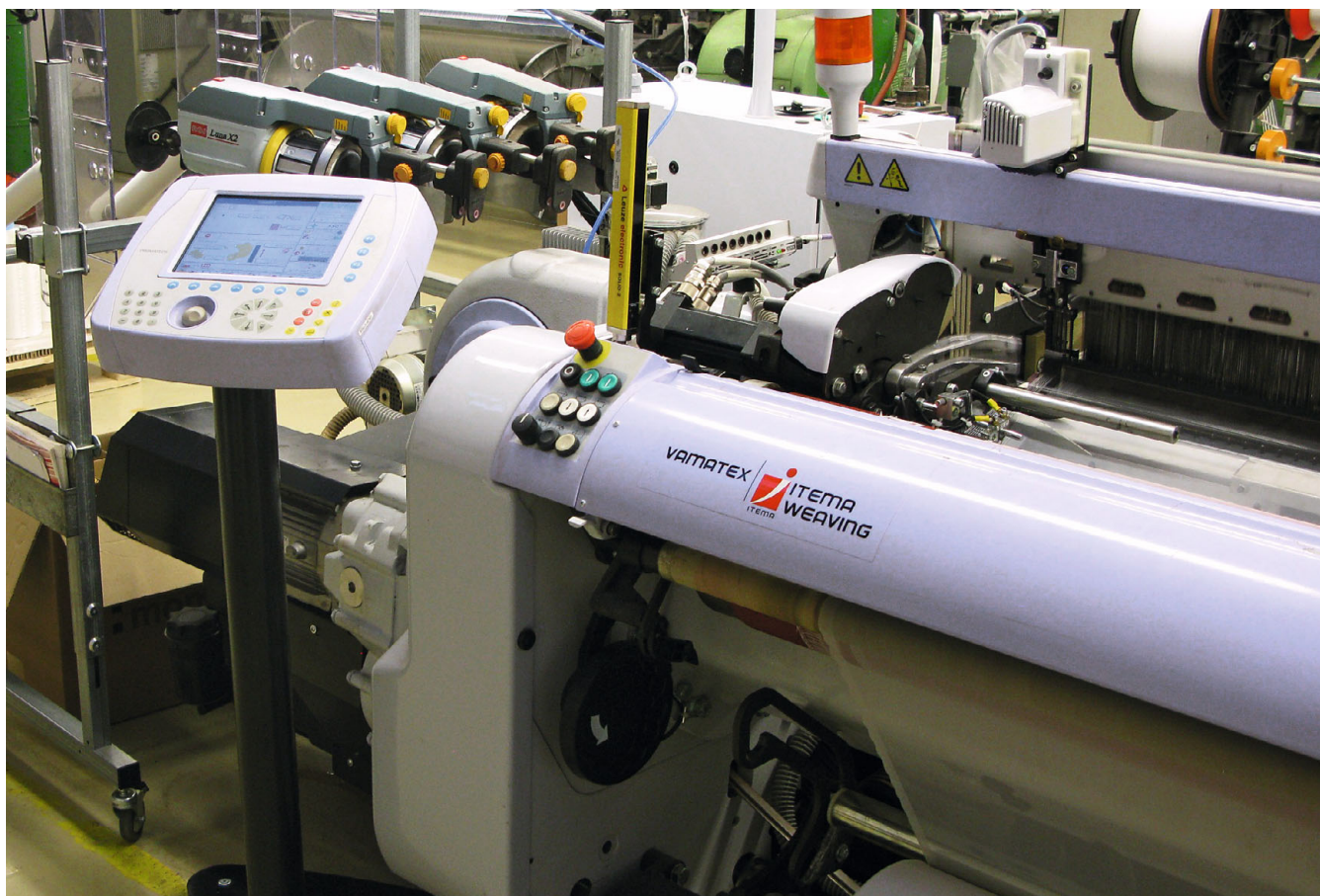
Ve scénáři se jeví jako krajně nepravděpodobné a nerealistické, že jednou již relokovaná výrobní zařízení budou znovu relokována do Evropy včetně znovuzakládání produkčních sítí ve vysokonákladových oblastech, a to přesto, že řada impulsů v oblasti životního prostředí, dopravy, logistiky aj. by takovýto vývoj mohla podpořit. Koncept univerzální relokace kapacit TOP z Asie do Evropy naráží především na prohlubující se ztrátu konkurenceschopnosti „jižního křídla“ EU, tedy zemí s bývalým silným sektorem TOP jako je Portugalsko, Španělsko a Itálie. Problémy jejich konkurenceschopnosti budou trvat a snad i narůstat v procesu zápasu o zachování eura jako univerzální měny a jejich setrvání v eurozóně. Zátěž měnové nekonkurenceschopnosti tak v těchto zemích působí proti trendům relokace výroby TOP, které dostávají reálné impulsy. Představa, že by nositeli relokace výroby TOP byly „textilně postindustriální“ země severního křídla EU, ať již se jedná o Skandinávii, Velkou Británii či Benelux, jsou nerealistické již proto, že v těchto zemích přestala existovat potřebná infrastruktura, kvalifikace a nákladová

racionalita pro textilní průmysl mimo úzkou oblast Hi-Tech a špičkových výzkumně a vývojově náročných segmentů textilu.

Ani scénář poměrně rychlé diversifikace stávající eurozóny na země „tvrdého eurojádra“ a země, které obnoví svoji konkurenceschopnost návratem k národním měnám, nedává v perspektivě 2025 velký prostor pro relokaci TOP, neboť tento „šokový“ způsob obnovy konkurenceschopnosti „jižního křídla“ EU by se

nemohl obejít bez několikaletých turbulencí a chaosu v politické i ekonomické sféře.

Je tak stále více zřejmé, že relokační tendence (které se – zatím nikoliv v oblasti TOP – projevují v mnoha návratech výroby z Číny do USA) mohou být a budou příležitostí zejména pro „nové členské státy EU“ s textilní tradicí a stále fungující infrastrukturou, mezi které, vedle Pobaltských zemí, patří nepochybně i ČR. Z tohoto trendu pak mohou těžit i země Evropy mimo EU.



SCÉNÁŘ Č. 2 „ASIJSKÁ DOMINANCE – EVROPSKÁ EXCELENCE“

Scénář předpokládá potvrzení trendu dvou minulých dekád v přesunu masové i středně kvalitní a značkové produkce asijským a středomořským konkurentům, který však ztrácí na dynamice.

Čína již řadu let nezvyšuje svůj podíl na světovém výkonu TOP a v perspektivě příštích let je pravděpodobné, že bude opakovat korejský a předtím japonský scénář a neudrží podmínky pro cenové lídrovství. Tomu nasvědčuje rychlý růst čínských mezd, dlouhodobé vzlínání kursu renmimbi vůči USD (a nyní zřetelněji vůči EUR), strukturování vnitřního trhu a vázanost stále větší části národních produkčních kapacit na jeho obsluhu. K tomu perspektivně přistoupí i problémy se strukturou a dostupností volné pracovní síly (i v souvislosti s nevyhnutelným stárnutím čínské společnosti) a s dodatečnými náklady a logistickými komplikacemi při stěhování jednoduchých a masových výrob do čínského vnitrozemí.

Ani potenciál před časem vkládaný do rozvoje „středomořských“ konkurentů se v perspektivě 2025 nejeví jako realistický. Arabské jaro naopak vyvolalo celou řadu nových otázek nad budoucím směřováním severoafričských ekonomik a jejich výkonnost vrátilo o roky nazpět. V tomto ohledu bude nutné více rozlišovat perspektivu oděvního sektoru, kde jsou středomořští producenti výraznější a úspěšnější než v textilním sektoru, který vyžaduje mnohem hlubší průmyslovou infrastrukturu, kvalifikaci i charakteristiky „národního sklonu“ k průmyslové produkci. V Evropě naproti tomu dochází k vystřízlivění z cesty k terciární ekonomice, ke znovucenění místa a váhy průmyslu v hospodářské struktuře a dokonce k pokusům o zajišťování nových pracovních příležitostí a vyšší ekonomické stability prostřednictvím

průmyslových revitalizací podporovaných i vládními či unijními programy.

Je však zřejmé, že jakákoliv eroze scénáře „Asijská dominance – Evropská excelence“ může vést a povede pouze přes výrobu zaměřenou na vyšší segmenty trhu, orientovanou technologicky a vývojově na tržní příležitosti mimo bezprostřední dosah Asiatů (nejen Číňanů) a na perfektní marketingové a servisní procesy, které průmyslové výrobě jednak předcházejí, jednak na ni navazují. Postupné vyčerpávání dynamiky (scénář č. 2) nepochybně přináší významné příležitosti pro český TOP.

SCÉNÁŘ Č. 3 „ROZVINUTÉ NOVÉ ČLENSKÉ STÁTY“

Scénář č. 3 byl ve své čisté podobě od samého počátku scénářem nejméně realistickým a nic nenasvědčuje tomu, že by mohly vzniknout komplexní programy zaměřené na oživení průmyslových pracovních míst v nízkonákladových nových členských státech EU, ani že by tam vznikly nezávislé konkurenceschopné výrobní sítě vytvářející vlastní silné značky. Je však pravděpodobné, že příležitosti dílčích relokací výrob a rostoucí trend k posilování evropského průmyslu se budou týkat především nových členských zemí EU. V jejich rámci může ČR sehrávat významnou roli jak svým postavením v centru evropského trhu na rozmezí „starých a nových“ členských zemí EU, tak svou průmyslovou tradicí se silným zastoupením TOP.

APLIKACE SCÉNÁŘŮ NA TOP ČR

Strategie TOP ČR do r. 2025 se tak nemůže opřít o žádný ze tří definovaných scénářů, neboť pravděpodobnost uskutečnění kteréhokoliv z nich ve vyhraněné podobě je jen velmi malá. Každý z nich však naznačuje trendy, které se již více či méně projevují v soudobém vývoji



světového a evropského TOP. Je tak možné formulovat 4. scénář, který ze tří původních vychází, ale nevybírám z nich, nýbrž je propojuje do nové kombinace eklektickým obloukem, jehož trendová pravděpodobnost je vyšší než pravděpodobnosti originálních scénářů.

SCÉNÁŘ Č. 4

Čtvrtý scénář by bylo možné nazvat „Evropská excellence v limitované globalizaci a rostoucí role nových

členských států EU“. Takový scénář lze charakterizovat těmito tezemi:

Minulé trendy outsourcingu TOP z Evropy do Asie vyčerpaly své možnosti a výhody a narážejí na své limity. Premisťování zejména technologicky náročnějších textilních výroby (asi na rozdíl od výroby oděvních – konfekčních) nebude pokračovat s intenzitou srovnatelnou s minulostí. Stále více se projevují a budou projevovaly tendence relokace textilních výroby zpět do Evropy, a to

především těch, kde Evropa bude s to potvrzovat svoji technologickou a expertní dominanci.

Z trendů relokace nebude těžit Evropa či EU jako celek, ale především ty její části – země, které si udržely dostatečnou nákladovou konkurenceschopnost a infrastrukturu nutnou pro industriální procesy obecně, a pro textilní průmysl zvláště. Příležitost relokace TO(P) tedy bude zřetelnější a významnější pro některé „nové země“ EU, a to i v případě, že impuls pro relokaci přijde ze „starých zemí“ EU. Relokace do jižního křídla

EU nebo do textilně postindustriálních zemí je méně pravděpodobná z titulu nízké konkurenceschopnosti.

Rozvojové, zejména asijské země si však na velmi dlouho podrží konkurenceschopný sektor TOP, a to zejména v programech masové výroby zaměřených na spodní a střední patro trhů. Jejich rostoucí vnitřní trhy a domácí spotřeba budou jednak vázat vyšší podíl jejich produkčních kapacit TOP, jednak budou stále zřetelnější příležitostí pro prvotřídní a značkové zboží z Evropy.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• PODNIKŮM

○ Zohlednit v podnikových strategiích zejména následující okolnosti:

- Není pravděpodobné, že by se TOP vyvíjel v některém předdefinovaném scénáři podle studie Scénáře, důsledky a možnosti předvídání v budoucnu potřebných dovedností a znalostí zpracované pro program „PROGRESS 2007–2013“. *
- TOP se bude pravděpodobně vyvíjet průnikem tezí všech 3 scénářů. *
- Ani za předpokladu scénáře č. 4 nelze odhlédnout, že produktivita práce se bude v českém TOP nadále rychle zvyšovat, a to s orientací na technologicky náročné, kvalifikované a o R & D opřené výroby – velmi často technického textilu – ještě rychleji než doposud.
- Růst produktivity práce bude rychlý i proto, že ve vnitřní struktuře TOP bude přibývat podílu textilního sektoru na úkor oděvního a že v zájmu získávání kvalifikovaných a motivovatelných pracovníků se mzdy v TOP budou přibližovat průměrným mzdám v ČR, resp. v průmyslu ČR.
- Nelze proto předpokládat, že se v TOP zastaví úbytek pracovníků. Ten bude pokračovat v důsledku rostoucí produktivity práce i při růstu výkonů a tržeb TOP a zisky pracovních míst v důsledku relokace výrob TOP z Asie či odjinud (rovněž jižního křídla EU a zbytků TOP ze západní Evropy) mohou trend celkového úbytku pracovníků pouze zpomalit.



3. PROBLÉMY EKONOMICKÉHO CHARAKTERU PODNIKŮ ODVĚTVÍ A PROBLÉMY ZAMĚŠTNANCŮ ODVĚTVÍ

Český TOP má i na pozadí zdánlivě jednotného prostředí EU 27 svá specifika, která jej na jedné straně limitují v současné výkonnosti, na druhé straně při vyřešení se

mohou jevit jako výrazný zdroj růstu. Většina z těchto specifik má charakter ekonomický, jsou to však i specifika psychologická:

- NEEFEKTIVNÍ PRACOVNÍ TRH VYCHÁZEJÍCÍ Z ÚROVNĚ REGULACE A KULTURNÍCH HODNOT EU

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

- VLÁDĚ A KRAJŮM
 - Snížit vedlejší náklady práce
 - Zjednodušit legislativu
- ATOK A OS TOK
 - Posílit úlohu KSVS
- PODNIKŮM
 - Soustavně se starat o přípravu vlastních odborníků

- VYSOKÝ A EKONOMICKY NEODŮVODNĚNÝ RŮST NĚKTERÝCH NÁKLADŮ S NEGATIVNÍM DOPADEM PRO PROSPERITU FIREM A ZAMĚŠTNANOST

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

- VLÁDĚ A KRAJŮM
 - Žádat korekci vývoje
- ATOK A OS TOK
 - Hledat společné cesty úspor
- PODNIKŮM
 - Zohlednit v podnikových strategiích

• SOUČASNÁ STRUKTURA A ÚROVEŇ ODVĚTVOVÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• VLÁDĚ A KRAJŮM

- Prosadit zavedení duálního systému odborného vzdělávání žáků v oborech zakončených výučním listem (systému vzdělávání se zvýšeným podílem praxe)
- Prosadit podíl státu na financování procesu zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- Prosadit zvýšený objem polytechnického vzdělávání na základních školách a gymnáziích
- Prosadit do národního vzdělávacího systému principy posílení klíčových schopností pro celoživotní učení na všech úrovních
- Prosadit hodnocení středních odborných škol podle úspěšnosti uplatnění jejich absolventů na pracovním trhu

• ATOK A OS TOK

- Moderovat dialog státních institucí, vzdělávacích institucí a podniků o zkvalitňování odborného vzdělávání
- Žádat větší prostor pro sociální partnery v celé tvorbě a provozu vzdělávacího systému (po vzoru Rakouska)

• PODNIKŮM

- Vytvořit firemní systémy odborného vzdělávání

• IMAGE (POVĚST) ODVĚTVÍ VE SMYSLU NEOBJEKTIVNÍHO VNÍMÁNÍ JEHO POZICE, VÝKONNOSTI I BUDOUCÍHO POTENCIÁLU JEDNOTLIVÝMI ZÁJMOVÝMI SKUPINAMI

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• ATOK, OS TOK A PODNIKŮM

- Trvale usilovat o pozitivní náhled na odvětví

4. ZMĚNA HODNOTOTVORNÉ VERTIKÁLY

- opouštěním výrobních stupňů, které nezajišťují dostatečnou přidanou hodnotu
- rozvíjením výrobních stupňů zajišťujících žádoucí přidanou hodnotu
- rozvíjením nevýrobních stupňů doposud poddimenzovaných.

Na rozdíl od trendu dvacátého století vytvářet velké textilní výrobní celky se všemi výrobními stupni lze až na výjimky očekávat spíše specializaci výrobců, tj. jedno resp. dvoustupňové výroby.

Příležitost budou mít především firmy již dnes zaměřené na **zušlechťování textilií**. Legislativní podmínky v rámci EU, a tedy i v ČR, jsou velmi náročné při zavádění tohoto stupně textilní výroby. Nelze tedy očekávat, že vzniknou nové, ale bude to příležitost pro firmy, které jsou těmito provozy již vybaveny a mohou snáze dosáhnout schválení jejich rozšíření resp. modernizaci.

Přísné bezpečnostní, hygienické a další (např. REACH) předpisy neumožní ve větší míře rozšiřovat tyto provozy u malých a středních firem vzhledem k vysokým finančním nákladům a náročnému schvalovacímu postupu a objeví se další příležitost pro specializované firmy.

V České republice dochází k podobnému vývoji, jaký se projevilo v severovýchodních zemích Evropy – od kooperace resp. nákupu části poloproductů k postupnému přenesení výroby do zemí s nízkými osobními náklady a legislativou s malými nebo žádnými požadavky bezpečnostními a hygienickými.

Naproti tomu budou české subjekty TOP posilovat své aktivity v procesech vývoje produktů a procesů, inovace, marketingu a prodeje. V tomto smyslu bude hodnototvorná vertikála posilována.

Uvedená strategie firem přinese zvýšenou poptávku po odbornících v uvedených oblastech, tj. vývojových a výzkumných resp. marketingových a obchodních.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• PODNIKŮM

- Soustředit se na výrobní i nevýrobní stupně, které zajistí vyšší úroveň přidané hodnoty procesů a produktů

5. RŮST PODÍLU VÝKONŮ UVNITŘ TOP GENEROVANÝCH NETRADIČNÍM ZAMĚŘENÍM, ZEJMÉNA TECHNICKÝM TEXTILEM. PROGNÓZA BUDOUCÍ VAZBY TOP NA VÝROBNÍ SPOTŘEBU JINÝCH PRŮMYSLOVÝCH ODVĚTVÍ

DEFINICE „TECHNICKÝCH TEXTILIÍ“ (TT)

Neoddělitelnou součástí výroby v TOP jsou především v posledních letech technické textilie, které se postupně vyvíjí do podoby „smart“ (chytrých) textilií.

Výrobou technických textilií se zabývají jak specializované textilní firmy, tak jsou i jen jednou ze součástí výrobního portfolia firem dalších.

Jde o segment výroby, který se vyznačuje následujícími parametry:

- je – většinou – potlačena estetická stránka výrobku a rozhodujícími parametry jsou měřitelné vlastnosti, které definují výrobek a jsou hlavní součástí požadavku odběratele
- výroba ve většině případů probíhá ve velkých sériích a koncovým uživatelem jsou převážně jiné výrobní obory od výroby automobilů po stavby a vybavení domácností
- postupný přechod do oblasti „chytrých“ textilií vyžaduje neustálé sledování vývoje, staví požadavky na kvalifikaci zaměstnanců a na jejich složení ve firmách. Výroba těchto textilií vyžaduje mnohdy větší podíl vývojových a technických zaměstnanců než obslužného personálu.

PŘEDNOSTI A ZÁPORY TT, V ČEM JSOU ZAJÍMAVÉ OBECNĚ A PRO CZ

Využití technických textilií je velmi široké a zákazníkem může být konečný spotřebitel (např. textilní tapety, bytový textil) stejně jako firma z jiného oboru, která tyto textilie využije pro svůj výrobek (textilie pro stavebnictví, ochranné oděvy atd.)

Předností technických textilií pro výrobce je ve většině případů užití jejich velká spotřeba (tj. i výroba velkých sérií a dodávek) a velmi často i dlouhodobější obchodní vztahy s odběrateli.

Nevýhodou může být pro některé výrobce požadavek na striktní dodržení technických parametrů a nutnost sledování inovačních trendů a jejich následování ve vývoji vlastních výrobků.

Výše uvedené požadavky platí stejně ve světě jako i v České republice. Nevýhodou českých výrobců je naprostý nedostatek materiálových zdrojů v tuzemsku nebo blízkém sousedství. Vývoj a výroba nových materiálů – především vláken – probíhá v zemích Asie a jejich sledování a ovlivňování je pro českého výrobce obtížné.

Zajímavé údaje o situaci v roce 2011 přinesl také ATOK. Z nich např. vyplývá, že:

- z 18 největších textilních firem v ČR se jich 10 zaměřuje především na výrobu technických textilií, tj. více než 55 %
- z celkových 23 659 mil. Kč tržeb vyprodukovaných těmito 18 subjekty připadá 15 859 mil. na výrobce technických textilií, tj. cca 67 %.

Jde o zásadní posun ve prospěch výrobců technických textilií od roku 2001. V tomto roce vypadala data takto:

- z 18 největších textilních firem v ČR se jich 5 zaměřovalo především na výrobu technických textilií, tj. cca 28 %

- z celkových 26 581 mil. Kč tržeb vyprodukovaných těmito 18 subjekty připadá 9 647 mil. na výrobce technických textilií, tj. cca 36 %.

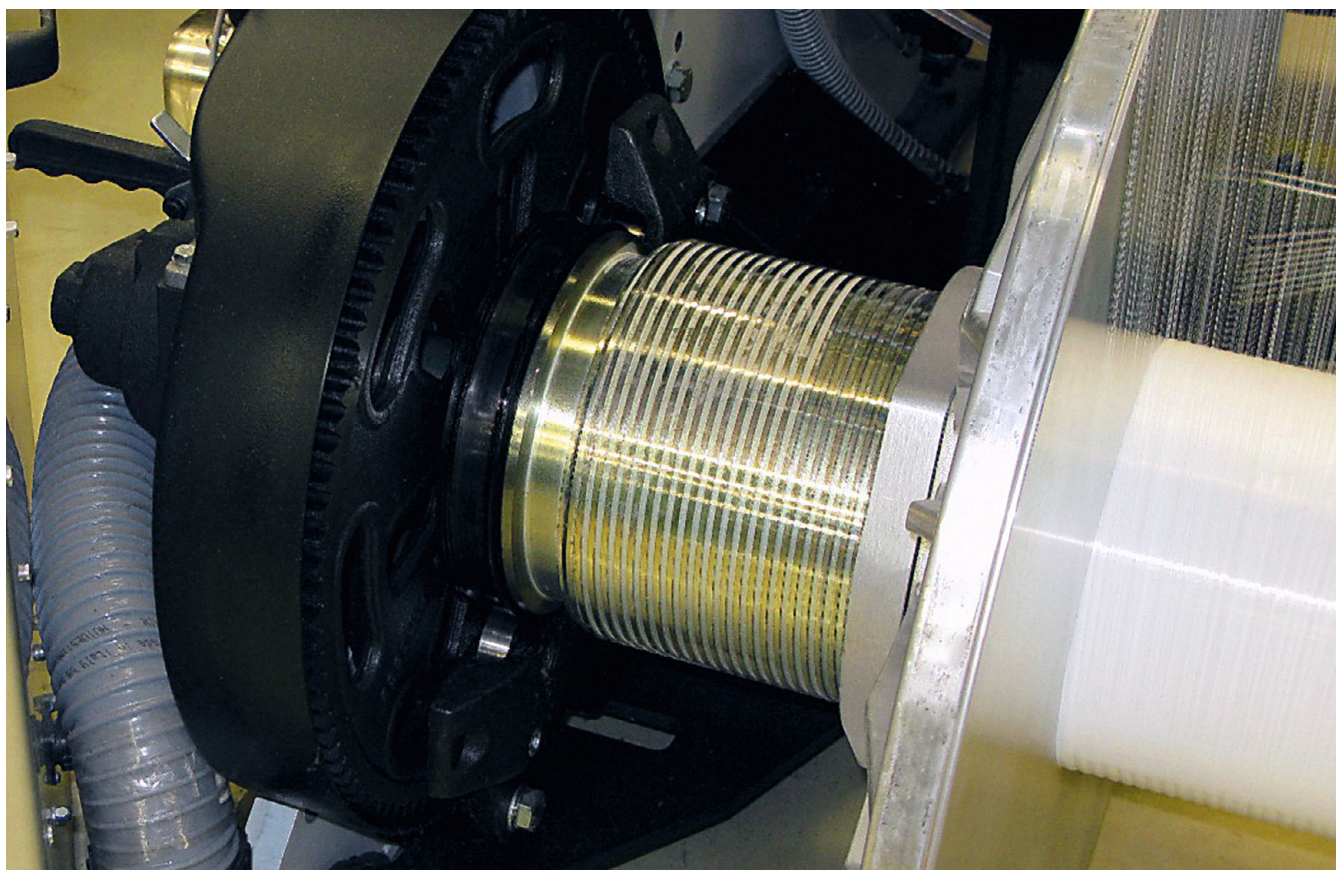
TRŽNÍ MOŽNOSTI TT

Rozložení spotřeby technických textilií ve světě v jednotlivých oborech je uvedeno v následující tabulce. Jde o údaje do roku 2010, ale spotřeba – podle našeho názoru – může kolísat mezi jednotlivými obory, není však nižší, než byl údaj pro rok 2010. Údaje jsou uvedeny v milionech tun.

Tabulka 1: Spotřeba technických textilií ve světě – děleno dle aplikačních oblastí

Aplikační oblast	1995	2000	2005	2010	Index 2010/1995
Zemědělství	1 173	1 381	1 615	1 958	167 %
Stavebnictví	1 261	1 648	2 033	2 591	205 %
Konfekce	1 072	1 238	1 413	1 656	154 %
Geotextilie	196	255	319	413	211 %
Bytový textil	1 864	2 186	2 499	2 853	153 %
Průmysl	1 846	2 205	2 624	3 257	176 %
Zdravotnictví	1 228	1 543	1 928	2 380	194 %
Dopravní stroje	2 117	2 479	2 828	3 338	158 %
Obaly	2 189	2 552	2 990	3 606	165 %
Ochrana	184	238	279	340	185 %
Sport	841	989	1 153	1 382	164 %
Celkem	13 971	16 714	19 683	23 774	170 %
– z toho ekologie	161	214	287	400	248 %


Zdroj: David Rigby Associates



POTENCIÁL TT

Pro výrobu technických textilií je více než pro jiné důležitý neustálý vývoj a tvorba inovací. **Evropská technologická platforma (ETP)** ve své strategii z roku 2011 definovala tři základní pilíře dalšího rozvoje:

- Přechod od komodit k výrobě specialit pomocí high-tech procesů, využití nových vláken a textilií s vysokou funkčností přizpůsobenou účelu využití, vyráběných s využitím vysoce flexibilních technologií, nano, mikro a bio-technologií, nových zátěrů a laminací, digitálních procesů apod.
- Využití a rozšiřování textilií jako nových (konstrukčních) materiálů v různých průmyslových sektorech a uživatelských oblastech (transportní systémy, stavebnictví, zdravotnické aplikace, spotřební elektronika...).

- 
- Konec éry masové produkce textilních výrobků a přesun k průmyslové produkci orientované na zákazníka, jeho osobní potřeby, flexibilní reakce

na poptávku s využitím inteligentní logistiky, distribuce a servisu.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

- Zaměření na výrobu technických resp. i smart textilií nebo specialit přizpůsobených požadavkům zákazníka je jedna z reálných cest udržení a existence textilního a návazně i oděvního průmyslu v České republice v dalších letech.
- Přejechod části nebo celé výroby na výrobu technických textilií může pro řadu firem znamenat investice do nových výrobních zařízení a také vývoje a výzkumu. Tyto investice mohou být následně nahrazeny růstem tržeb.

6. BUDOUCÍ POTENCIÁLY TRHŮ, ZEJMÉNA TĚCH, KTERÉ JSOU DNES POVAŽOVÁNY ZA „LEVNÉ“. RŮST STŘEDNÍ TŘÍDY A VÝVOJ BUDOUCÍ SPOTŘEBY NA TĚCHTO TRZÍCH

Historický pohled na asijské producenty „levného textilu“ přináší konstatování, že TOP je všeobecnou metodou industrializace chudých zemí rozvojového světa a že tato etapa v průběhu několika desetiletí ztrácí svoji dynamiku, zdroje svého růstu a v konečném důsledku i podmínky pro výrobu levného zboží včetně textilu. Textil byl jedním z iniciačních průmyslových výrobních na začátku 20. století v Japonsku, v 50. a 60. letech na Tchajwanu a v Jižní Koreji. Tyto ekonomiky postupně přecházely k dalším průmyslovým oborům i k aktivitám terciární sféry a váha i cenová konkurenceschopnost TOP tam postupně vzaly za své.

Obdobným vývojem procházejí v současnosti Čína, Indie, Pákistán, Indonésie, Vietnam a jiné asijské země, z nichž každá je v poněkud jiné fázi průmyslového rozvoje a znamená v mezinárodním měřítku „jinou váhu“.

Sílicí globalizace posledních dvaceti let dlouhodobé historické procesy neobyčejně urychlila a nepochybně zbavila země Jihovýchodní Asie hrozby hladu a podvýživy. Na straně druhé je však ve „zkrácené podobě“ dovedla k enormním sociálním a ekonomickým nerovnováhám, které prakticky vylučují prosté pokračování vývoje zaznamenaného v posledních 15 letech. Sociální stratifikace (rozvrstvení) je prakticky ve všech rozvojových zemích velmi silná a s jejich industrializací a postupným zvyšováním životní úrovně vytváří podmínky pro vznik a růst střední třídy. Ta rovněž není homogenní a její horní vrstvy stále posilují svůj sklon ke spotřebě tak, jak postupně bohatnou. I když se střední třída v rozvojovém světě jeví – v porovnání se společenskou strukturou ekonomicky vyspělých zemí – jako slabá, je to zcela

nový fenomén, který nabírá rychle na dynamice a vzhledem k absolutním počtům „nových spotřebitelů“ má potenciál měnit globální parametry nabídky a poptávky, resp. výroby a spotřeby. Jako první byl spotřebitelským apetitem střední třídy rozvojového světa zasažen sektor zemědělských surovin, sektor potravinářského průmyslu a potravin včetně častých „cenových kyvadel“ s dlouhodobým trendem cen potravin k růstu. Další sektory zpracovatelského průmyslu budou do tohoto „víru změn“ postupně vtahovány.

ČÍNA

Čína zažívá rychlé ekonomické a sociální změny s prudkým růstem střední třídy, která představuje stamiliony spotřebitelů, vyšší střední třída pak desítky milionů. V roce 2000 byl průměrný hodinový plat čínského dělníka 58 centů, v r. 2012 je to přes 4 dolary, prognóza pro r. 2015 pak předpokládá další růst na 6–7 dolarů za hodinu. Výhoda nízkých personálních nákladů se tak bude stále rychleji stírat. K tomu přistupuje problém zdražování transportu, logistických komplikací i obnoveného zájmu o průmysl v USA a Evropě. Relokaci výroby z Číny do USA v určitém rozsahu oznámila řada firem jako Seesmart, Caterpillar, GE, Ford Motor, ale i japonská Yaskawa Electric aj.

Důsledky růstu čínské střední třídy se – po nasycení základních kvantitativních parametrů spotřeby – obračejí ke kvalitativním a statusovým aspektům. Čína je po USA druhým největším trhem luxusním zbožím a do r. 2020 se stane číslem jedna, neboť ve více než

300 velkých městech budou žít lidé se stejnými příjmy, jako nyní v Šanghaji. V Číně si firmy věhlasných značek (Hugo Boss, Luis Vuitton, Gucci, Yves Saint Laurent aj.) pochvalují růst i vysoké marže. Index akcií evropských firem vyrábějících luxusní zboží (Bloomberg European Luxury Goods Index) vzrostl od r. 2007 z 200 na současných 336 bodů, zatímco Index akcií evropských firem (Bloomberg European 500) za stejné období poklesl z 277 na současných 173 bodů. Motorem tohoto rozdílu je rostoucí poptávka po luxusu v Asii a stále vyšší prestiž původu zboží „Made in EU“.

Obrovský a rostoucí čínský trh se bude postupně stávat příležitostí i pro další sofistikované a marketingově aktivně artikulované obory a výrobky z USA a Evropy.

Čína se tak stává příležitostí i pro evropský a český TOP, i když především v podobě subdodavatele prvků pro jiné technicky vyspělé obory – např. automobilový, letecký, zdravotnický aj. – které si v Číně dlouhodobě vytvářely partnerské vazby a logistická i distribuční nástupiště. V perspektivě dalších let je Čínu nezbytné



považovat za tržní příležitost, i když její domácí textilní sektor bude vždy velmi silný a překážky dovozu – ať již tarifní či netarifní – budou pro tradiční textilní produkty jen obtížně překonatelné. Nicméně je vyloučeno, aby se na tak velkém a rostoucím trhu neotvíraly pro evropský textil zajímavé „niky“, pro které bude atraktivní nabídka evropského původu, evropské kvality, evropského šarmu s přidanou hodnotou evropské prestiže. I malé niky na obrovském čínském trhu však budou znamenat mimořádné příležitosti. Jejich využití však znamená se na „čínskou misi“ dlouhodobě připravovat jak na celoevropské textilní úrovni, tak na úrovních národních a zejména podnikových. Civilizační odlišnosti jsou natolik velké, že žádný úspěch v Číně nemůže být dosažen lehce nebo rychle. Český TOP tak před sebou má úkol formulovat svoji vlastní „čínskou politiku“ a vydat se na mnohaetapovou pouť k její realizaci, nejlépe v partnerství s dalšími Evropany, jejichž cíle jsou podobné a prostředky k jejich dosažení omezené.

INDIE

Indie je zemí, která se stane v perspektivě několika dekád nejlidnatější zemí světa. Přestože se rychle industrializuje a i tam bude růst střední třída, nebude pro evropské zboží příležitostí srovnatelnou s Čínou. Indie se paralelně orientuje více na poskytování služeb outsourcingových z USA na základě všeobecné znalosti angličtiny, historických a ekonomických vazeb na Velkou Británii, anglosaského právního systému i na základě struktury a limitů svého hospodářství. Velmi zanedbaná a podfinancovaná infrastruktura se projevuje i tíživým akutním nedostatkem energií a jejich rychle rostoucími cenami. Překážkou dalšího rychlého ekonomického pokroku jsou jen velmi polovičatě provedené reformy, pomalost rozhodovacích procesů, sociální vyloučení velkých skupin obyvatelstva na základě kastovního


principu, nahromaděné ekonomické nerovnováhy, ale i kulturní a náboženská diferenciaci společnosti, sociální i národní napětí často nejen v latentní formě. Ekonomickou zátěží je i mocenské soupeření s Čínou a Pákistánem a náklady na zbrojení. Přitažlivost pro investory neroste a síla budoucích nerovnováh je hrozivá. Nelze předpokládat, že Indie v dohledné době uvolní spleť překážek pro dovoz vůbec a pro dovoz textilu zvláště. Jako eventuální cílový trh pro český TOP se v horizontu roku 2025 nejeví jako perspektivní.

PÁKISTÁN

Obdobný závěr, i když z poněkud jiných důvodů, platí i pro Pákistán, který bude více exponován i rizikům nestability v důsledku vlivu ortodoxního islámu. I další rostoucí ekonomiky a vnitřní trhy např. Indonésie či Vietnamu jsou velmi specifické, chráněné a odlehle na to, aby se mohly stát prodejní orientací českého TOP v obecnějším smyslu, což však nevylučuje průnik dílčích specializovaných programů spíše technického charakteru.

LATINSKÁ AMERIKA

Velkým rozvíjejícím se a rostoucím subkontinentem je Latinská Amerika s obrovskými trhy Mexika, Brazílie, ale i Venezuely, Kolumbie a dalších zemí. Dosáhnout na nich úspěchu s produkty evropského a českého TOP bude však neobyčejně krkolomná cesta, méně snad u technického, více u tradičního textilu. Prakticky všechny větší latinskoamerické země a trhy disponují velkým vlastním potenciálem TOP, který se projevuje často i na mezinárodním trhu. Místní sektor TOP prošel technologickým, organizačním, inovačním i marketingovým vlivem Itálie, Španělska, Portugalska i USA a operuje na relativně vysoké úrovni. Navíc je



chráněn vysokými dovozními cly, nároky na dlouhou splatnost faktur, protisezónou ročního období, odlehlostí a velkou dopravní vzdáleností. Pro subjekty TOP ČR jde i o prostor bez historických vazeb a tradice, kde začínat s průnikem znamená pracovat na dlouhodobém konceptu s odloženou návratností a akceptovat zvýšenou míru rizik.

V rozvojovém světě existuje další skupina či skupiny zemí, u kterých je v konjunkci několik faktorů, které zvyšují jejich potenciál coby vývozních destinací pro evropský a český textil. Jedním z jejich společných rysů je jejich rozsáhlé surovinové bohatství a ekonomiky závislé na jeho vývozu. Zdroje surovin jako „prokletí“ pro lokální zpracovatelský průmysl zabránily vzniku průmyslového sektoru a vytvářejí přímou závislost na dovozech naprosté většiny spotřebního zboží včetně textilu. Při vzlínajících cenových hladinách surovin jsou tyto země bohaté až velmi bohaté s vysokou úrovní spotřeby kvalitního (včetně značkového) zboží. Jejich tarifní ochrana nebývá vysoká, neboť často nemají z hlediska zpracovatelského průmyslu co chránit, a to včetně textilu. Operovat na nich jako na cílových trzích většinou vyžaduje spoluúčast zkušeného místního partnera s odpovídajícími kontakty a specifickým lobbyistickým, organizačním a vlivovým know-how. Mezi takové trhy patří arabské země Perského zálivu, ale i středoasijské země jako Ázerbájdžán, Turkmenistán, Kazachstán (perspektivně i Mongolsko, ale s malým vnitřním trhem).

AFRIKA

Mimo pozornost českých textilních firem zůstávají doposud trhy afrických zemí. Kontinentu, který – s výjimkou JAR – má punc nestability, bídy, korupce, chorob, negramotnosti, krvavých konfliktů a všeobecné bezvýchodnosti. Afrika je však také kontinent,

který jako poslední čeká cesta z chudoby k hledání prosperity, který se bouřlivě rozvíjí a je globálně druhým nejrychleji rostoucím regionem hned po Asii. Při všech rizicích a překážkách je stále zřejmější, že Afrika zažívá a v dalších dekádách bude zažívat nejrychlejší populační růst doprovázený ekonomickým vzestupem i vzestupem spotřeby. Z celoafrického pohledu je 45 procent růstu HDP tvořeno spotřebitelským sektorem a míra spotřebitelských výdajů roste dlouhodobě o 4 procenta ročně. Ve vývoji afrických zemí hraje důležitou roli urbanizace, klesající míra chudoby spojená s rozvojem střední třídy, zlepšování podnikatelského prostředí i odstraňování překážek obchodu.

Tyto trendy vytvářejí obrovský potenciál pro dovoz investic i spotřebního zboží, neboť africký industriální sektor je a ještě nadlouho zůstane významně slabší než průmysl Asie či Latinské Ameriky. Tím je slabší domácí konkurence a silnější sklon k dovozům, včetně dovozu textilu. Afričtí spotřebitelé se již nespokojí jen s nejlevnějšími dovozy z Pákistánu, Indie a Číny. Afrika je kontinentem budoucího konzumu, na kterém se evropským, a tedy i českým vývozcům vyplácí budovat dlouhodobé pozice. Příkladem značkových firem z Evropy orientovaných na Afriku mohou být holandská společnost Vlisco v tiscích, švýcarská firma Filtext ve voálových tkaninách, rakouská firma Getzner v bavlněných brokáttech, ale i české firmy Mileta či Veba. Touha afrických elit po luxusním evropském zboží a obecně okázalost Afričanů v odívání je specifickou příležitostí pro evropský a český TOP. Rozvojové potřeby afrických zemí pak vytvářejí velký prostor i pro nabídku technického textilu.

RUSKO

Rusko je považováno za trh s velkým potenciálem, který je aktivovatelný firmami z ČR, resp. z bývalé „Východní Evropy“ vzhledem k historickým vazbám a tradici, která



se vytvořila za čtyři dekády poválečného vývoje. Hlubší analýza však ukazuje Rusko jako velmi nejednoznačný trh z hlediska budoucí dynamiky.

Závislost Ruska na vývozu energetických surovin – ropy a plynu – se přes veškeré politické prohlášení o modernizaci národního hospodářství nesnížila. Makroekonomika je tak extrémně závislá na vývoji cen energetických a surovinových komodit. S postupným rozmachem těžby břidlicového plynu v USA, Kanadě a dalších zemích dochází k neočekávanému tlaku

na cenu zemního plynu, který měl nabývat v exportu Ruska stále větší důležitosti.

Rusko čelí řadě hlubokých problémů a nerovnováh, z nichž problematika nedemokratického řízení země politiky elitami spjatými s loajálními oligarchy je jen nejvíce viditelnou špičkou ledovce, který má dlouhou řadu problematických pater pod „čárou ponoru“.

V posledních dvou desetiletích rostl HDP Ruska – podle studie Agentury OSN zabývající se udrží-

telným rozvojem a životním prostředím – průměrně o něco více než 1 % ročně. Jeho skutečné bohatství podle stejné studie však každoročně klesá o zhruba třetinu procenta. Rusko totiž postupně vyčerpává své zásoby surovin, aniž by ve své hospodářské struktuře vytvářelo alternativu (průmysl, služby, vývoj, infrastruktura), která bude podněcovat růst v budoucnu. Rusko navíc patří ke státům, které rychle stárnou a počet jeho obyvatel každoročně klesá, aniž by dlouhodobé demografické prognózy naznačovaly možný obrat.

Potenciál vnitřního trhu Ruska, jakkoliv je – i z hlediska současné nízké nasycenosti poptávky – obrovský, nemá impulsy pro růst v budoucnosti. Nejbohatší elity vyváží svůj kapitál do zahraničí a samy jej následují pro konflikty s politickou mocí. Střední třída je velmi slabá a roste jen velmi pomalu. Není vyloučeno, že Rusko čekají otřesy v důsledku emancipující se opozice ekonomického zaostávání i narůstajících frustrací ze ztráty nejen velmocenského postavení, ale i schopnosti efektivně ovlivňovat nejbližší sféru vlivu – tzn. bývalé státy Sovětského Svazu.



Zaměření českých subjektů TOP na ruský trh je logické a pragmatické, přestože vývozy textilu – stejně jako jiného spotřebního zboží – narážejí na řadu obtíží a netarifních překážek dovozu (certifikáty vydané ruskou stranou aj.). Je však nezbytné počítat s tím, že na Rusko se zaměřily jak subjekty západoevropského TOP z hlediska značek a módních linií, tak čínští a jiní asijské dodavatelé z hlediska masového trhu.

Čeští výrobci mohou stále v Rusku nacházet zajímavé příležitosti a možnosti. Nejistota orientace na Rusko však spočívá ve dvou aspektech. Prvním je obtížná predikovatelnost jeho krátkodobého a střednědobého vývoje z titulu sociálního a politického napětí v zemi, druhým je nevyhnutelná kontrakce vnitřního ruského trhu v důsledku demografie a postupného vyčerpávání monokultury vývozu energetických surovin. Rusko je tak destinací, která pro subjekty českého TOP může znamenat spíše vítané střednědobé „intermezzo“ v jejich marketingově-prodejně orientaci než dlouhodobé, exkluzivní až „osudové“ zacílení na trh, jehož budoucí charakteristiky trpí rizikovou dichotomií.

UKRAJINA

Ukrajina je obdobně jako Rusko velkým trhem se zajímavým potenciálem. I na Ukrajině však působí řada faktorů, které značně problematizují jeho využití. Jedná se o napětí mezi západní (více ukrajinskou, více katolickou, více evropsky orientovanou) a východní (více ruskou, více ortodoxní a více s Ruskem spjatou) částí země, o problematiku prosaditelnosti práva, silný neformální sektor s průnikem zločineckých struktur do centrálních orgánů a ekonomiky, o všudypřítomnou korupci, velmi častou šikanu zahraničních investorů, kteří ze země spíše odcházejí, než aby masově přicházeli. Stínová ekonomika Ukrajiny má hodnotu nejméně 350 mld. hřiven, tedy cca 700 mld. Kč, a to podle optimistického

odhadu daňové služby. Skeptičtější ministerstvo hospodářského rozvoje tvrdí, že v r. 2011 objem šedé ekonomiky poklesl o 4 body a v r. 2012 představuje 34 % ukrajinského HDP.

Naděje na změnu poměrů k lepšímu přibližováním Ukrajiny k NATO a EU vzaly za své, neboť obě uskupeň řeší své vážné vnitřní problémy a přijímání nových členů není na pořadu ani ve vzdálenější perspektivě. Ukrajina navíc zůstává sférou ruských zájmů, byť mají obě země řadu vážných sporných témat (využití transnitních plynovodů, ruská černomořská flotila aj.). Ukrajinské hospodářství zápasí s těžkými problémy, situace se spíše komplikuje a životní úroveň (kupní síla) stagnuje na nízké úrovni. Formování střední třídy jako spotřebitele kvalitního a luxusnějšího zboží je pomalé. Zpracování ukrajinského trhu i subjekty TOP ČR musí probíhat obezřetně s maximálním důrazem na zajištění mnohočetných rizik. Pro zlepšení vývozní bilance TOP ČR tak Ukrajina v příštích letech nebude znamenat to správné zacílení.

USA

Spojené státy americké jsou a v perspektivě příštích 15 let budou největším a nejstrukturovanějším trhem světa, jehož zaměření na spotřebu, a především na spotřebu kvalitního zboží, je jedním ze základních paradigmat americké společnosti, která byla jako vůbec první charakterizována coby společnost konzumu.

I v USA probíhá intenzivní diskuse sociologů, politologů i futurologů na téma postavení a vývoj americké střední třídy. Často se zdůrazňuje, že od sedmdesátých let se její postavení zhoršuje, jak globalizace připravila USA o velkou část jejího průmyslového sektoru, a jak terciární sektor (včetně finančních služeb) polarizuje společenskou strukturu na úzkou vrstvu velmi

bohatých (s rostoucím podílem na úhrnném majetku) a rozšiřující se vrstvy těch, kteří sklouzávají do nižších pater ať již střední třídy nebo mezi „nemajetné“. Bez ohledu na změnu charakteristik americké společnosti zůstávají USA – v porovnání s Evropou, Japonskem a dalšími oblastmi rozvinutého světa – nejdynamičtější a z hlediska budoucího potenciálu i nejperspektivnějším trhem. Nejde jen o krátkodobý pohled, jak USA dosáhly předkrizové úrovně HDP již na konci r. 2010 (z Evropy zaznamenalo podobný vývoj jen Německo), byť s pomocí dluhového financování růstu politikou

„kvantitativního uvolňování“. USA budou profitovat zejména z vyššího počtu dětí v rodinách, a to nejen přistěhovaleckých. Natalitou se jim v Evropě přibližuje pouze Francie. USA zůstávají zajímavým cílem přistěhovalců, a to nejen „Latinos“ z Mexika a jiných zemí Jižní Ameriky, ale i z Asie a znovu z Evropy (Irsko, jižní křídlo EU). Americký „melting-pot“ stále funguje a ve druhé až třetí generaci „homogenizuje“ přistěhovalce v Američany jednoho jazyka, jednoho amerického étosu (vlajky a hymny), jednoho „amerického snu“ o tom, že každý má svůj osud ve svých rukou a že každý může



být úspěšný bez ohledu na to, ze které společenské vrstvy vzešel. USA jsou stále cílem studentů z celého světa a magnetem pro nejlepší mozky. Technologická mezera mezi USA a zbytkem světa se nezmenšuje. Všechny tyto a další charakteristiky dovolují předpokládat, že i v současném a budoucím „multipolárním“ světě budou USA největším spotřebitelem, největším trhem, dynamickým prostředím pro ekonomický rozvoj, mezinárodní obchod a dovozy spotřebního zboží. I přes zřetelnou tendenci k relokaci řady průmyslových výrobních z Číny zpět do USA se tento trend bude týkat TOP jen velmi omezeně. USA budou i v budoucnu produkty tradičního i technického textilu ve velké míře dovážet. Jak bude slábnout dominance asijských dodavatelů, budou se zvyšovat příležitosti pro evropský TOP, pokud dokáže procesu relokace využít a bude mít vůli na americký trh se vrátet. Trh USA je pro evropský i český textil trhem tradičním s řadou specifik. Američané jsou cenoví pragmatikové a loajální k dodavateli proto není v USA výraznou hodnotou. Právě ceny byly jak faktorem odstěhování amerického textilu do Asie, tak faktorem, který – v konkurenci s Čínou a Indou – evropským dodavatelům dveře do USA výrazně přivřel. Důležitým momentem je navíc kursová problematika. Zatímco asijské měny jsou navázány na dolar s více či méně volně plovoucími kurzy, je situace eura a evropských měn s eurem kursově spojených složitější.

Jestliže byl zrod eura načasován do období silného dolaru a jeho startovací kurs byl 0,70 a ještě ve 4. kvartálu 2000 se pohyboval na úrovni 0,85, pak se jednalo o zlaté období evropských vývozních do USA, které byly relativně slabým eurem podněcovány. I pro český TOP byl tehdejší kurs dolaru na úrovni 41 korun „neodolatelnou příležitostí“ a růst vývozních do USA potvrzoval, že je tato příležitost využívána.

Pak ovšem nastalo dlouhé období oslabování dolaru vůči euru, které dovedlo ve 3. čtvrtletí 2008 jejich

kurs až k extrémní hodnotě 1,60. Tento vývoj znamenal prudké zhoršení vývozních podmínek z Evropy do USA, nikoliv jen pro textil. Korunová hodnota dolaru 14,50 znamenala de facto vývozní prohibici. Následně se kurs EUR/USD ustálil nadlouho v pásmu 1,35–1,45. Vývoj eurozóny, (ne)schopnost politiků a ekonomů řešit její problémy však znovu upevnila dolar v roli světové měny v obchodu, v devizových rezervách centrálních bank i v psychologii investorů. Důvěra v ekonomiku USA je mnohem vyšší než v heterogenní ekonomice eurozóny. Dolar se vydal opět na vzestupnou trajektorii a v polovině r. 2012 dosáhl pásma 1,20–1,25, které je pro evropské vývoze do USA již mnohem přátelštější. S dalšími očekávanými turbulencemi v eurozóně bude posilování dolaru pokračovat a otevírat dveře na trh USA pro evropské vývozce stále více.

Trh USA se tak stává velkou příležitostí pro evropský i český TOP. Jeho „civilizační blízkost“ a dynamická perspektiva je silným impulsem k zařazení do strategických priorit těch firem TOP ČR, které mají „americké ambice“. Tyto ambice mohou být podpořeny uzavřením smlouvy EU a USA o volném obchodu v deklarovaném horizontu 8 let.

KANADA

Kanada má v mnoha ohledech podobné charakteristiky jako USA (včetně „kursové parity“ USD/CAD 1:1), s výhradou velikosti trhu, který je zhruba desetinou amerického. Kanadské hospodářství silně orientované na výrobu a vývoz energií a surovin je z hlediska textilu čistě postindustriální. Samostatné strategické zaměření na Kanadu není pro subjekty českého TOP dostatečně atraktivní. V této souvislosti je nutné ještě zmínit, že by letos (2013) mělo být ukončeno jednání o Komplexní ekonomické a obchodní dohodě (CETA) mezi Kanadou a EU. Výsledkem této dohody by měla být také

liberalizace obchodu se službami a úplné odstranění cele během sedmi let. Strategické zaměření na USA a Kanadu má však absolutní logiku pro ty firmy, které se k cestě na americké trhy rozhodnou.

PROGNÓZA VÝVOJE STŘEDNÍ TŘÍDY VE SVĚTĚ DO ROKU 2030

Zamýšlíme-li se nad možnostmi českého textilního a oděvního exportu, často pracujeme s odhadem

vývoje a chování sociální skupiny nazývané „střední třída“, která bude hlavním faktorem dynamiky mezinárodního obchodu obecně i obchodu textilem českých firem. Této otázce se věnuje studie OECD „The Emerging Middle Class in Developing Countries“ vydaná v roce 2010. Význam střední třídy je dán její koupěschopností, a to buď přímo nákupem zboží, nebo nepřímo prostřednictvím využívání služeb (dodávky zboží pro hotely, restaurace apod.).

Tabulka 2: Význam střední třídy ve vybraných světadílech a prognóza vývoje výdajů střední třídy do roku 2030

Počet (miliony) a podíl (procenta) světové střední třídy						
	2009		2020		2030	
Severní Amerika	338	18 %	333	10 %	322	7 %
Evropa	664	38 %	703	22 %	680	14 %
Střední a Jižní Amerika	181	7 %	251	8 %	313	6 %
Asie a Tichomoří	525	23 %	1 740	54 %	3 228	66 %
Subsaharská Afrika	32	1 %	57	2 %	107	2 %
Střední východ a severní Afrika	105	4 %	165	5 %	234	5 %
Svět	1 845	100 %	3 249	100 %	4 884	100 %

Prognóza vývoje výdajů světové střední třídy do roku 2030 (ve stálých cenách roku 2005 v milionech USD poměřováno paritou kupní síly)						
	2009		2020		2030	
Severní Amerika	5 602	26 %	5 863	17 %	5 837	10 %
Evropa	8 138	38 %	10 301	29 %	11 337	20 %
Střední a Jižní Amerika	1 534	7 %	2 315	7 %	3 117	6 %
Asie a Tichomoří	4 952	23 %	14 798	42 %	32 596	59 %
Subsaharská Afrika	256	1 %	448	1 %	827	1 %
Střední východ a severní Afrika	796	4 %	1 321	4 %	1 966	4 %
Svět	21 278	100 %	35 045	100 %	55 680	100 %

Zdroj: Kharas Homi: *The Emerging Middle Class in Developing Countries*, Working Paper No. 285, OECD

Z prognózy vyplývá, že do roku 2020 bude počet jedinců spadajících do střední třídy z Asie a Tichomoří tvořit nadpoloviční většinu v rámci celosvětové střední třídy. Evropská střední třída tak ztratí svojí dominanci, třebaže bude zaujímat i nadále významný podíl (22 %) na celosvětové střední třídě. Třetím z tohoto hlediska nejvýznamnějším kontinentem bude s desetiprocentním podílem Severní Amerika. Uvedené pořadí platí, i pokud jde o prognózu vývoje výdajů světové střední třídy, přičemž koupěschopnost evropské a severoamerické střední třídy bude i nadále vyšší než koupěschopnost střední třídy asijské a africké.

Pravděpodobné chování (změnu chování) střední třídy v Evropě a dalších vybraných oblastech (Japonsko, Čína, Severní Amerika) popisuje „Zpráva o trendech v zemích EU pro strategii TOP“, která je přílohou č. 7 studie „Dopady globalizačních vlivů na odvětví českého TOP a možnosti, jak na ně reagovat v období příštích 10 let“ *.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• VLÁDĚ

- Žádat po EU, aby ve WTO dosáhla odstranění asymetrické rovnováhy v přístupu na nízkonákladové trhy.
- Prosazovat uvolňování obchodních vztahů EU s USA a s Kanadou.

• PODNIKŮM

- Systematicky se připravovat na obchodování s asijskými a africkými zeměmi.
- Ve firemních strategiích zohlednit fakt, že Evropa (+USA) zůstane hlavním odbytištěm evropského (českého) textilu.

7. DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH AKTIVIT ROZHODNÝCH PRO UDRŽENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ČESKÉHO TOP

Pro analýzu a úvahy o konkurenceschopnosti českého TOP je metodicky vhodný koncept „Hodnotových disciplín“, který rozděluje konkurenční strategie do tří základních skupin *. Autory konceptu „Value Disciplines“ jsou Michael Treacy a Fred Wiersema – první článek vyšel v Harvard Business Review v r. 1993. Koncept je inovací Porterových generických strategií a převzali ho i autoři metody Balanced Scorecard Nerton a Kaplan. Společnosti – výrobci se na trzích odlišují využíváním těchto konkurenčních strategií.

1. PRODUKTOVÉ VŮDCOVSTVÍ (PRODUCT LEADERSHIP)

Firmy se strategií Produktového vůdcovství vynášejí své výrobky do tržní sféry, kam je konkurenti nemohou následovat, přičemž tato tržní sféra nebyla doposud vyzkoušena a pro spotřebitele je vysoce žádoucí.

2. BLÍZKOST K ZÁKAZNÍKŮM (CUSTOMER INTIMACY)

Firmy se strategií Blízkosti k zákazníkům vytvářejí pevné vazby se svými zákazníky. Znají osoby, kterým prodávají, vědí, jaké výrobky a služby potřebují.

3. PROVOZNÍ PŘEVAHA (OPERATIONAL EXCELLENCE)

Firmy zaměřené na Provozní převahu dodávají kombinaci dobré kvality, zajímavé ceny a snadné dosažitelnosti produktu v poměru, kterých konkurenti nemohou dosáhnout.

Podmínkou úspěchu je nejen to, aby firma vynikala v jednom z těchto tří konceptů, ale aby současně

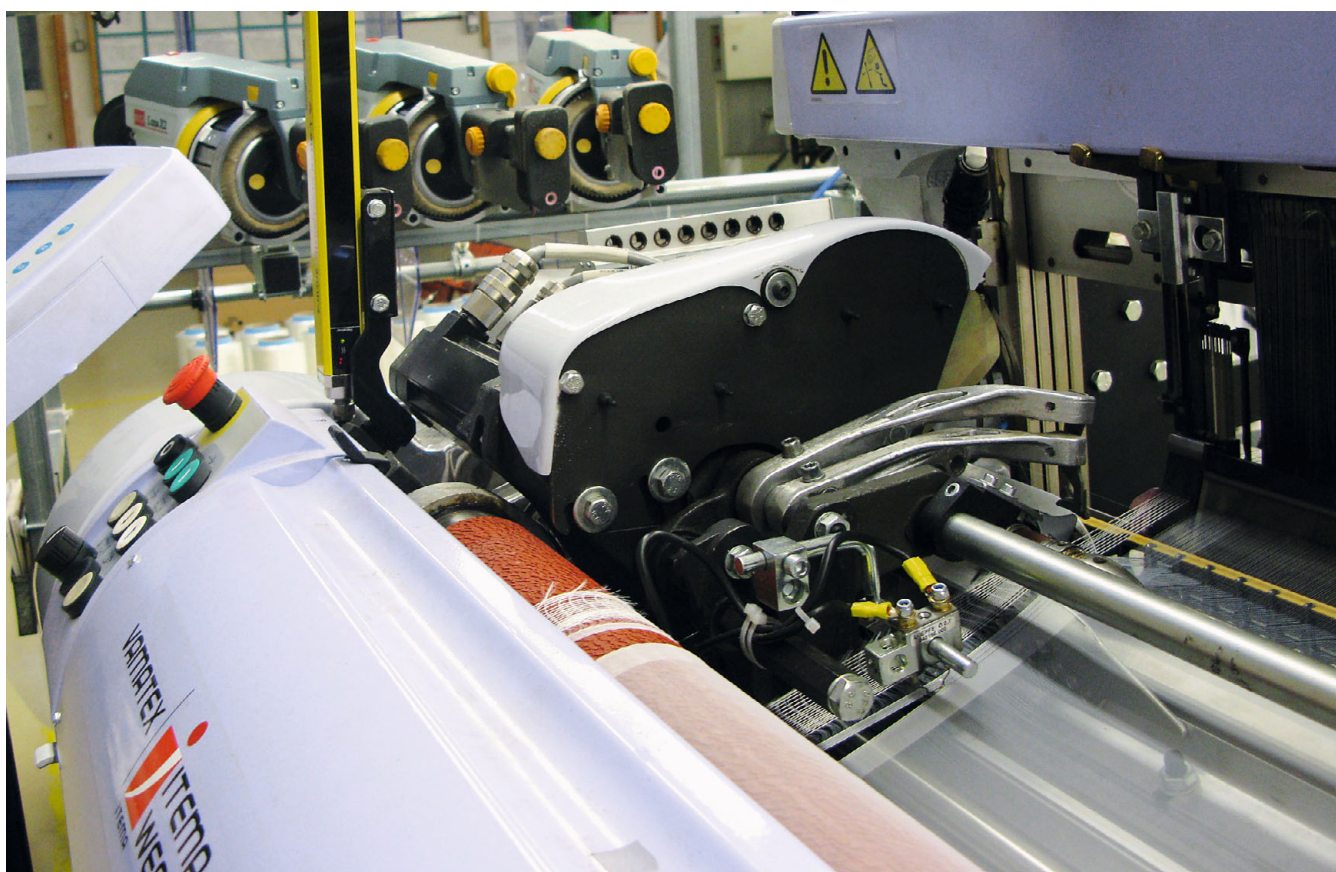
v dalších dvou splňovala alespoň běžné (prahové) standardy, tzn., aby nedopustila, že budou její konkurenceschopnost oslabovat.

Tato systemizace úlohu volby strategie usnadňuje a zpřehledňuje, neboť nedovoluje, aby se za priority dosazovaly obtížně slučitelné faktory, jako je např. sofistikovaná inovativní výroba a nízké náklady (resp. nízká cena práce).

PROVOZNÍ PŘEVAHA

Podstatnou součástí nabídky a konkurenceschopnosti je v tomto případě – vedle solidní kvality a široce založené distribuce – zejména atraktivní cena. Tato podmínka téměř automaticky vylučuje možnost konkurovat producentům nízkonákladových zemí. Uplatnění provozní převahy existuje i lokálně využitím výhod lepší dostupnosti (logistika, komunikace, malé dodávky...), i při tom však musí být zachována zajímavá = nízká cena, která je na masovém trhu rozhodujícím fenoménem. I když jsou mzdy v ČR v porovnání s průměrem EU15 stále významně nižší, nejsou dostatečně nízké pro strategii Provozní převahy, kterou volí spíše konkurenti z nízkonákladových zemí, kde jsou personální náklady ještě nižší. Tlak na náklady u této strategie vede k orientaci na hromadnou výrobu s využitím málo kvalifikované práce. I ta je však v ČR zatížena vysokou mírou odvodů na sociální zabezpečení (33,6 % z ceny práce)*.

Studie OECD Taxation and Employment (Daně a zaměstnanost) k tomuto problému říká: „Vysoké daně nejen že omezují zdroje nízkopříjmových pracovníků, ale v mnoha zemích rovněž snižují poptávku



po jejich práci. To způsobuje, že někteří nekvalifikovaní pracovníci jsou vytlačováni ze zaměstnanosti vysokými příspěvky na sociální zabezpečení...“.

ČR má v tomto směru ojediněle špatnou daňovou strukturu oproti vyspělejším zemím, jako je USA, Japonsko, Německo, Francie, Velká Británie aj. Vysoké zdanění i nejnižších mezd v kombinaci s relativně vysokým zdaněním i základních potřeb vede nejen k rozšiřování vrstvy nezaměstnatelných, na státu sociálně závislých osob, ale současně neumožňuje regulérně podnikat

tam, kde je cena podstatným atributem nabídky, tedy např. i v oblasti oděvního a části kvalifikačně málo náročného textilního průmyslu.

Tabulka 3: Ilustrační propočty dopadu minimálních daní

100 %	holá spotřeba
115 %	+ minimální zdanění – jen snížená DPH
173 %	+ minimální zdanění práce – jen SZ

Zdroj: David Rigby Associates

Cena práce je tedy i u nejnižších pracovních příjmů dvojnásobkem reálné spotřeby.

Z uvedených faktů a podmínek vyplývá, že strategie Provozní převahy není a ani v budoucnu se nebude moci stát převažující strategií subjektů českého TOP. Nedávné zkušenosti potvrzují, že právě firmy, které tuto strategii zvolily, se dostaly a dostávají do nejkrvavějších konkurenčních střetů s důsledky podnikatelského života či zcela fatálními.

Tento závěr však neznamená, že cenová konkurenceschopnost není důležitým atributem nabídky v situaci, kdy společnost zvolí jiné – evropským a českým podmínkám lépe odpovídající strategie.

BLÍZKOST ZÁKAZNÍKŮM

Tato strategie je definována dokonalostí servisu, pěstováním exkluzivních vztahů se zákazníky včetně zaměření na jejich individuální potřeby a tvorbu „na míru šitých“ řešení k jejich uspokojování. Tato strategie v sobě obsahuje budování důvěryhodné značky a zejména dlouhodobých vazeb mezi dodavatelem a zákazníkem, jejichž narušení či přerušení ohrožuje zájmy obou stran a je tudíž jen velmi málo žádoucí.

Tento podnikatelský koncept má zvýšenou přitažlivost pro výrobce a dodavatele, pro které má velkou váhu domácí trh, eventuálně trhy sousedních zemí. Teritoriální (a kulturně-jazyková) blízkost dodavatel – zákazník vytváří podmínky pro jejich časté osobní kontakty i tvorbu koordinovaných podnikatelských politik. Obecně platí, že uplatnění této strategie je snazší v evropském kontextu, kde vzájemná loajalita dodavatele a odběratele má hlubší kulturní kořeny. V anglosaském prostoru a zejména v USA převažují pragmatické až tvrdě utilitární přístupy znamenající velmi častou zákaznickou

„fluktuaci“. Proto je vítanou strategickou kombinací i dosažení vyšších úrovní v attributech charakterizujících Produktové vůdčovství.

Strategie Blízkost k zákazníkům je vlastní naturelu českých subjektů TOP, a pokud bude vědomě využívána a rozvíjena soustavným rozvíjením marketingových a servisních dovedností včetně kultivace „prozákaznické atmosféry“, může se stát silným tématem českého TOP.

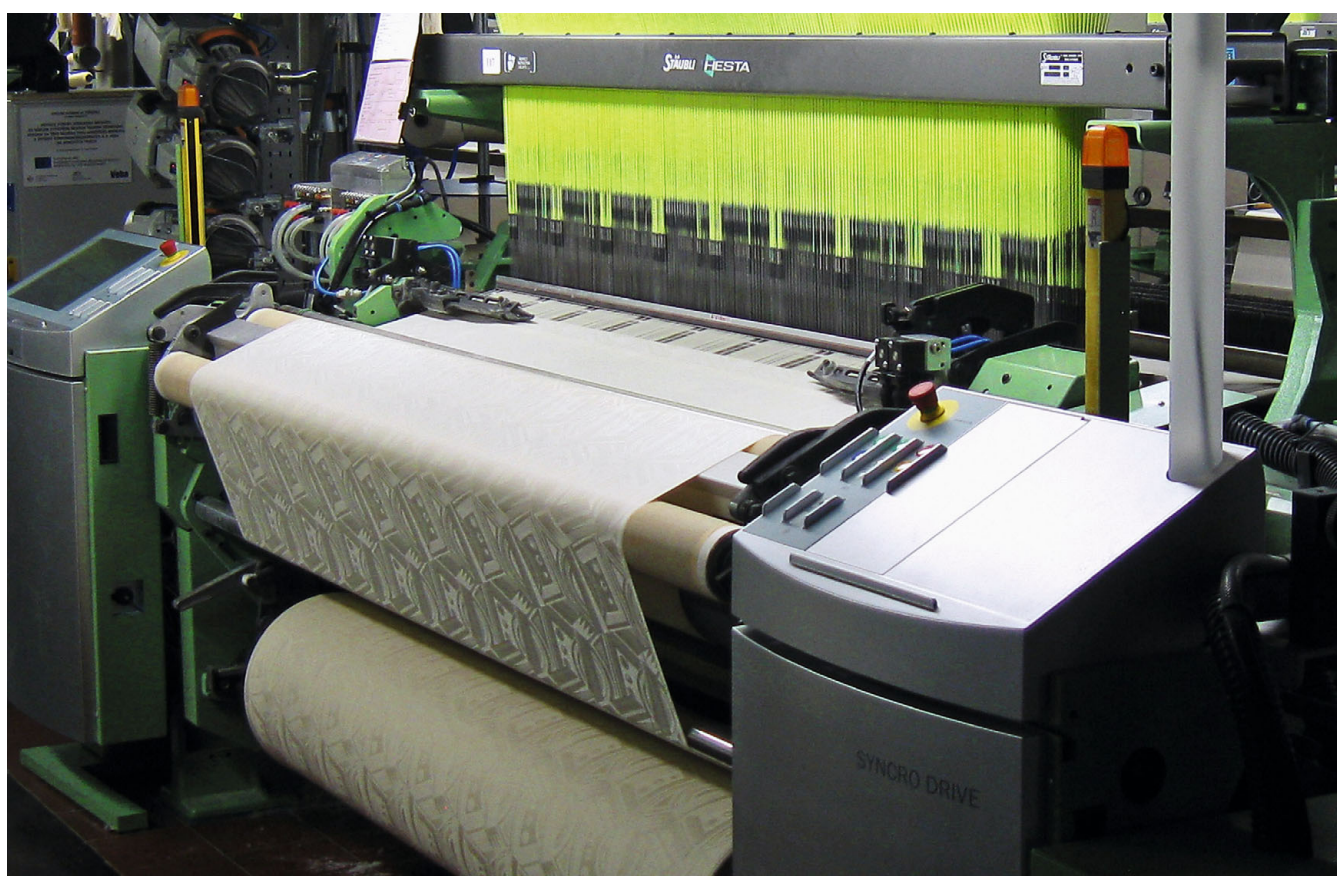
PRODUKTOVÉ VŮDCOVSTVÍ


Strategie produktového lídra předpokládá uvádění na trhy unikátních výrobků a služeb (nových svojí funkcionalitou, trefujících se do nových potřeb zákazníků nebo nové potřeby podněcujících), a to v předstihu před konkurencí, která pak může nejlépe realizovat jen politiku „druhého na trhu“. Strategie produktového lídra je spojena s budováním značky pro „Nejlepší produkt“ a jejím prostřednictvím se vytváří dodatečná přidaná hodnota, která minimálně pokrývá zvýšené náklady spojené s výzkumem a vývojem „Best Products“.

Strategie produktového lídra je velmi vhodná pro evropské producenty textilu a rovněž pro subjekty českého TOP, neboť má globální potenciál i akční rádius, je permanentně zaměřená na perspektivu – budoucnost a je ofenzivní. Vyžaduje však silnou schopnost inovovat a pro proces inovace vytvářet podmínky ve všech oblastech života firmy, tedy ve všech procesech. Schopnost inovovat lze šířeji formulovat i jako vytváření firemní kultury otevřené (přátelské) ke změnám. Vývojové a inovační procesy zejména vyšších řádů jsou podmíněny trvale vysokou mírou investic nejen do strojního vybavení, technologie, designu a značky, ale zejména do kvalifikace a motivace realizačních týmů. Strategie Produktového vůdčovství tak

není kompatibilní se strategií Provozní převahy, která je opřena především o nízké náklady i v personální oblasti. Udržení inovačního potenciálu firem však nezávisí jen na jejich individuálních politikách, ale rovněž na celkovém prostředí, ve kterém podnikají. Schopnost evropských – i českých – firem inovovat byla v uplynulých obdobích a je i do budoucna ohrožována postupným přesunem těžiště TOP do Asie. S tím hrozí i postupný přesun inovačního zázemí TOP – vzdělávacích kapacit, výzkumu, dodavatelských kapacit technologie, materiálů (chemikálie, barviva, vlákna)

i nezbytných výrobních kooperačních kapacit. Zachování inovačního potenciálu a jeho rozvíjení by mělo být proto vnímáno jako společná úloha pro evropský TOP. Výrobci by tak měli spolu s partnery představujícími „textilní infrastrukturu“ i se svými konkurenty z Evropy hledat cesty k udržení společného inovačního náskoku a jeho zdrojů v budoucnosti. Jde např. o společné financování některých výzkumů či širších vývojových zadání. Toto téma je rovněž aktuální pro vládní a evropské instituce, neboť strategii Produktového vůdcovství budou (muset) volit i průmyslové firmy





jiných zpracovatelských oborů a vytváření všeobecné inovační kultury a podmínek pro její rozvoj bude požadavkem všeobecným, nikoliv individualizovaným pro TOP.

Teoretickou oporou pro tento názor je již „vousatá“ americké studie, kterou její vedoucí M. Porter shrnul ve své nejcitovanější knize *The Competitive Advantage of Nations* (1990). Poznatky o podmínkách konkurenceschopnosti schematizoval v tzv. „diamantu“ a zdůvodnil rovněž výhodnost existence „dobrých“ konkurentů.

Strategie Produktového vůdcovství, resp. její co nejčastější volba firmami evropského a zejména českého TOP, je předpokladem a podmínkou podněcování a posilování procesu relokace výroby TOP z nízkonákladových zemí zpět do Evropy. Relokace v období 2013–2025 nemůže být primárně motivována tím, že čeští producenti nabídnou ještě nižší ceny než Asiaté. Je vyvolávána vzestupem osobních, transportních a environmentálních nákladů v Číně a dalších nízkonákladových zemích. Rozdíly produkčních nákladů s evropskými výrobci se budou snižovat do té míry,

že výhody Evropanů z konkurenčních strategií Blízkosti zákazníkům a Produktového vůdcovství převládnu nad slábnoucí nevýhodou cenového rozdílu.

Skutečností praxe evropského a českého TOP zůstane jeho nezměrná rozmanitost oproti teoretickým koncepcím. Nelze proto očekávat uplatnění ryzích, čistých strategií v souladu s ekonomickou teorií. Velká různost postavení českých subjektů TOP vede i ke kombinaci klíčových prvků rozdílných strategií. Je však důležité mít se na pozoru před souběžnou orientací na takové atributy konkurenceschopnosti, které se vzájemně nepodporují, resp. své účinky spíše narušují. To je např. na jedné straně cenové lídrovství podmíněné velkým rozsahem výroby a nízkými náklady včetně personálních a na straně druhé unikátnost produktu a inovační potenciál, které se opírají o vysokou kvalifikaci, vývoj a marketing založený na značce.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• PODNIKŮM

- Ve firemních strategiích zohlednit fakt, že v zorném úhlu českých firem TOP by měly být přednostně strategie Produktového vůdcovství a Blízkosti k zákazníkům, které samy o sobě nabízejí velký prostor pro vzájemné kombinace. To není zaměření na úkor efektivity, rentability a provozní dokonalosti, neboť cenové limity jsou a zůstanou důležité pro upřednostnění ČR v procesu relokací výroby TOP. Tyto cenové limity jsou však evropské, konkurenční vůči jiným Evropanům, nikoliv vůči nejlevnějším dovozům.

8. ALTERNATIVNÍ NÁVRHY, JAK JE MOŽNÉ/NUTNÉ NA ZMĚNY REAGOVAT S CÍLEM MAXIMALIZOVAT PODNIKATELSKÝ EFEKT A MINIMALIZOVAT ZTRÁTY NA ZAMĚSTNANOSTI. DEFINICE KLÍČOVÝCH AKTIVIT PRO UDRŽENÍ, EXISTENCI A ROZVOJ TOP

Reakce TOP na probíhající změny a definice klíčových aktivit se musí vztahovat k podpoře pozitivních trendů v TOP a k eliminaci neefektivní (nerentabilní) zátěže, kterou si sektor nese z minulosti ve své výkonové, kvalifikační a procesní struktuře.

SNIŽOVÁNÍ VÁHY TRADIČNÍHO TEXTILU A RŮST VÁHY TECHNICKÉHO TEXTILU

Snižování váhy tradičního textilu a posilování váhy textilu technického ve struktuře evropského i českého TOP je trend, který se zřetelně prosazuje v posledních 15 letech a který bude pokračovat i v perspektivě 2013–2025. Původní členění českého textilu podle materiálové báze na bavlnářský, vlnářský, lnářský eventuálně hedvábnický sektor v podstatě ztratilo smysl, neboť se prakticky všude ve velkém rozsahu prosadily syntetické materiály. Rovněž proporce jednotlivých technologií jsou zcela změněny s tím, že velkou váhu získaly i netkané textilie. Řada provozů v oboru technických textilií připomíná spíše provozy chemické než textilní. Za rok 2011 bylo z 12 obrátově největších firem českého TP 8 zaměřených na technický textil s podílem tržeb za tuto skupinu 71 %. Lze tedy konstatovat, že český TP má převážně charakter technického textilu a že rozvoj technického textilu bude v příštích letech

dynamičtější než rozvoj textilu tradičního. Technický charakter českého TP tedy bude stále výraznější.

To má zásadní důsledky na definici budoucích klíčových aktivit.)

- Cílovým trhem technického textilu nejsou individuální spotřebitelé a domácnosti, ale jiné hospodářské sektory, např. automobilový a letecký průmysl, zemědělství, zdravotnictví, stavební sektor aj. Marketingové aktivity technického textilu tedy musí předjímat vývoj v těchto oborech a jejich potřeby.
- Technologie a zhodnocovací procesy v technickém textilu jsou méně „textilně specifické“ a více „technicky univerzální“. To má významné důsledky pro kvalifikační strukturu zaměstnanců, dodavatelské zázemí, produktivitu a pro další firemní charakteristiky.
- Sektor technického textilu je – oproti tradičnímu textilu – prakticky mimo vliv módy a módních trendů (a tedy i bez potřeby rozvíjet design ve vztahu k módě), zato však musí minimálně „držet krok“ s technickým a technologickým vývojem svých zákaznických sektorů. Jeho životní podmínkou je tedy silný akcent na R&D, na propojování a napojování svých výzkumných a vývojových procesů na obdobné procesy v zákaznických sektorech.



Inovace v technickém textilu musí směřovat k inovacím vyššího řádu spojeným s generačními inovacemi technologických procesů, i když ani průmyslový či užitný design nemůže být opomíjen.

- Sektor technického textilu jako mladý a dynamický obor může ve svých firmách snadněji razit filosofii „Modrého oceánu“, ve kterém je možné nalézat nové pevniny a horizonty neobsazené konkurenty, než operovat v „Rudém oceánu“ zbarveném krví cenové konkurence na územích, která byla

objevena již dávno. To předpokládá angažovat vizionáře, kreativce, výzkumníky, ale i odvážné kapitány, kteří se nebojí neznámých vod.

Trend českého TP ke zvyšování váhy technického textilu neznamená, že ty firmy v tradičním sektoru, které:

- najdou a „vyšlechtí“ svoji výrobní a výrobovou linii do špičky ve svém segmentu
- usadí se ve své tržní „nise“
- aktivním marketingem a nabídkou ji budou zvětšovat

- dokážou svůj tržní podíl zvyšovat i na úkor relevantní konkurence, nemají otevřenu cestu k prosperitě. Jejich podnikatelský příběh však je a bude více individuální, specifický až unikátní, takže i jejich počet bude oproti širšímu záběru technického textilu limitován.

VYTVÁŘENÍ PŘÍZNVÝCH PODMÍNEK PRO RELOKACI TEXTILNÍCH VÝROB

Očekávaná tendence dílčích relokací textilních výroby z Číny (eventuálně dalších asijských zemí) do Evropy v období 2013–2025 bude vytvářet významné příležitosti k posílení českého TOP, který bude s to nabídnout

procesu relokací příznivější podmínky než konkurenčně upadající jižní křídlo EU i než „textilně postindustriální“ a nákladově hypertrofované (zbytnělé) severní křídlo EU. Vytváření příznivých podmínek pro relokace textilních výroby by se proto mělo stát důležitou součástí strategie TOP ČR i individuálních strategií konkrétních subjektů, které mají ambici se do procesu zapojit a využít jej k upevnění svého podnikatelského postavení.

Využití relokačních příležitostí se neobejde bez důrazu na zlepšování logistiky, zvyšování kooperačního potenciálu, zdokonalování komunikačních, marketingových a prodejních dovedností a zejména posilování koncepčního řízení firem v souladu se zvolenými strategiemi.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• PODNIKŮM

- Podněcovat celospolečenský a národohospodářský zájem o relokace výroby včetně tvorby dotačních programů (na obnovu pracovních míst, na rekonstrukce vhodných průmyslových areálů, na spojené technologické a kapacitní investice apod.) na vládní i unijní úrovni.

• ATOK A PODNIKŮM

- Monitorovat změny v konkurenceschopnosti TOP v globálním měřítku, zřetelně artikulovat ambice stát se adresátem procesu relokací a doložit ji nezbytnými kompetencemi.
- S předstihem komunikovat se silnými národními, resp. nadnárodními společnostmi (značkami), které budou zvažovat dílčí či úplnou relokaci výrobních aktivit z Asie do Evropy.
- Vytvářet subdodavatelské sítě na relokované výroby tak, aby se jejich nejnáročnější část přenesla do ČR, méně sofistikované a cenově citlivější programy pak do nových zemí EU (Bulharsko, Rumunsko) či do evropských zemí mimo EU (Chorvatsko, Srbsko, Ukrajina, eventuálně Bělorusko). Zodpovědnost za řízení subdodavatelského řetězce udržet uvnitř TOP ČR.
- Připravovat mapu zájemců o relokace s charakteristikami jejich zaměření a priorit mezi subjekty TOP ČR.

ORIENTACE NA STRATEGIE PRODUKTOVÉ VŮDCOVSTVÍ A BLÍZKOST ZÁKAZNÍKŮM

Vedle trendu posilování podílu technického textilu v TOP ČR a vedle relokačních příležitostí pro obohacení struktury TOP ČR budou klíčové aktivity textilních subjektů určovány především podnikatelskými – konkurenčními strategiemi, které pro svůj rozvoj zvolí.

Možnost volby strategie Provozní převahy je vyčerpána již v současné době. V perspektivě 2013–2025 se tak jako vhodné a žádoucí pro subjekty TOP ČR jeví strategie Produktové vůdcovství, strategie Blízkost k zákazníkům a jejich různé kombinace podle konkrétních individuálních podmínek textilních subjektů.

Volba a realizace těchto strategií vyžaduje přeskupení priorit v činnostech a procesech textilních firem. Toto přeskupení je o to důležitější, že v TOP ČR vznikl historický deficit v rozsahu a kvalitě činností, které bezprostředně



nesouvisí s výrobou coby vždy v minulosti základním zhodnocovacím procesem a zdrojem přidané hodnoty a které výrobě buď předcházejí (definice podnikatelského záměru, tvorba strategie a její realizace v praxi, produktový a technologický vývoj, design, inovace...), nebo jsou jejím pokračováním (postprodejní servis, marketing zpětné vazby, budování a propagace značky, volba propagačního a reklamního mixu, vztah k veřejnosti – informační otevřenost a PR aktivity...)¹.

Součástí dalších nezbytných aktivit je monitorování širšího podnikatelského kontextu, podmínek a jejich vývoje, řízení rizik, mapování konkurenčních aktivit, sledování konjunkturního cyklu a jeho segmentace.

Uvedené přeskupení firemních aktivit naráží na nedostatek pracovníků pro tyto činnosti (a cíle) kvalifikovaných, a to i přes skutečnost, že počty středoškoláků

a absolventů vysokých škol neustále rostou. Profil potřebných specialistů, expertů technického nebo marketingově-obchodního či ekonomického zaměření (včetně kontrolingu) však není zcela specifický pro TOP a nevyžaduje primárně odborné textilní vzdělání. Klíčovou firemní aktivitou je tvorba a zdokonalování systému interního vzdělávání, ať již doškolování, přeškolení a dalších forem získávání potřebné kvalifikace lidí, nebo skutečného specializovaného studia ve spolupráci se vzdělávacími institucemi. Vlastní systém kvalifikační, profesní a kariérní přípravy pracovníků firmě umožňuje jeho podřízení konkrétním firemním potřebám a cílům. Práce s lidmi, jejich odpovídající motivace včetně odměňování, jejich vedení k dlouhodobému setrvání ve firmě a k účasti na tvorbě a posilování její prosperity, to je podmínka přijetí jakýchkoliv výzev v perspektivě 2013–2025.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

- Český TOP bude pravděpodobně zvyšovat podíl sektoru technických textilií na úkor tradičního sektoru.
- Přitom to neznamená, že firmy v tradičním sektoru nemají otevřenu cestu k prosperitě, pokud zvládnou specifické podnikatelské funkce.
- **PODNIKŮM**
 - Aktivně přistoupit k monitorování a vytváření podmínek pro relokaci výrob.
 - Většinou se zaměřit na přeskupení priorit v činnostech a procesech předvýrobních a povýrobních etap.

¹ K těmto závěrům dospěla již Strategie Top do roku 2010, zpracovaná ATOkem ve spolupráci s MPO v letech 2003 a 2004

9. VÝZKUMNÉ, VÝVOJOVÉ A INOVAČNÍ AKTIVITY JAKO NEZBYTNÁ PODMÍNKA RŮSTU KONKURENCESCHOPNOSTI TOP ČR



Celým textem tohoto dokumentu se jako červená nit objevuje požadavek (předpoklad úspěchu) na schopnost přinášet inovace co nejvyšších řádů. Stejně tak se v analytických materiálech, zejména v dokumentu „Dopady globalizačních vlivů na odvětví českého TOP a možnosti, jak na ně reagovat v období příštích 10 let“, objevuje tato oblast jako významná slabina TOP. Má-li se tedy TOP ČR vyrovnat s výzvou 2025, nebude to možné bez zásadní změny v přístupu firem k této „povinnosti“.

Proto se autoři strategie rozhodli podpořit význam VVI pro budoucí růst konkurenceschopnosti TOP samostatnou kapitolou, jejímž cílem je upozornit na význam této části firemních procesů a na hlavní trendy a možnosti.

Klíčové pro pochopení potenciálu VVI je uvědomit si, že nejzajímavější inovace (inovace nejvyšších řádů) vznikají na styku zdánlivě nesouvisejících oborů. Proto je nutné hledat cesty spolupráce firem TOP s jakýmkoliv

výzkumnými a vývojovými oblastmi. Průběžné sledování výstupů vědeckovýzkumných činnosti jiných oborů a hledání jejich aplikací v textilním průmyslu se jeví jako podmínka nutná k rozšíření uplatnění českého TOP. Je žádoucí multiplikovat příležitosti náhrady jiných materiálů textilními produkty. Na druhou stranu je třeba aktivně aplikovat výsledky inovačních aktivit v TOP do jiných oborů s cílem rozšířit potenciál uplatnění textilních produktů v netradičních oborech. K dosažení vyšší efektivity těchto procesů je důležité vytěžovat synergie potenciálu výzkumných kapacit z jiných oborů.

Druhou možností k docílení vyšších inovačních aktivit je využití stávající (předpokládáme, že se dál bude rozšiřovat) infrastruktury vytvořené na podporu výzkumu a vývoje, a to nejen v textilním průmyslu. Zejména jde o klastry (např. CLUTEX), technologické platformy (např. ČTPT), ale i výzkumné organizace a univerzity s příslušným inovačním potenciálem.

Další významnou možností je potenciál mezinárodních i národních zdrojů (strukturální fondy EU) podporujících výzkumné, vývojové a inovační aktivity. Ke snadnějšímu dosažení vyšší inovační úrovně je žádoucí, aby se firmy zapojovaly i do mezinárodních vědeckovýzkumných projektů.

Cílem representantů odvětví (ATOK a OS TOK) musí být prosazení daňových úlev, a jiných finančních nástrojů, které podpoří motivaci firem k vlastním VVI aktivitám.

Firmy si však musí rovněž uvědomit, že nezbytnou podmínkou k efektnímu využití inovačního potenciálu českého TOP je třeba mít k dispozici kreativní lidský potenciál v interdisciplinárních pozicích: vizionáře, kreativce, výzkumníky, ale i odvážné kapitány, kteří se nebojí neznámých vod. Této potřebě musí přizpůsobit své personální politiky.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

• ATOK A OS TOK

- Prosazovat daňové úlevy a jiné finanční nástroje podporujících VVI aktivity.
- Ve spolupráci s dalšími institucemi iniciovat mezioborovou kooperaci v oblasti VVI.

• PODNIKŮM

- Sledovat výstupy vědeckovýzkumných činností jiných oborů a uplatňovat je v podnikových inovačních aktivitách.
- Aktivně se zapojovat do národních i mezinárodních VVI projektů.
- Využívat existující infrastrukturu vytvořenou na podporu VVI aktivity (klastry, národní i mezinárodní technologické platformy).

SEZNAM ZKRATEK

ATOK	Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu
CLUTEX	CLUTEX – klastr technické textilie
ČLR	Čínská lidová republika
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTPT	Česká technologická platforma pro textil
ETP	Evropská technologická platforma pro textil
EURATEX	European Apparel and Textile Confederation – federace sdružující textilní a oděvní asociace zemí EU 27
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade – všeobecná dohoda na clech a obchodu
GTAP	Global Trade Analysis Project – globální síť zaměřující se na produkci analýz a výzkumů v různých oborech
IAP (IP)	Implementační akční plán
ITMF	The International Textile Manufacturers Federation – Mezinárodní federace textilních výrobců
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
OS TOK	Oborový svaz pracovníků v textilním a oděvním průmyslu
PH	přidaná hodnota
PP	produktivita práce
R&D	Research & Development – výzkum a vývoj
RHSD	Rada hospodářské a sociální dohody (Tripartita)
TO (TC)	textilní a oděvní
TOP (TCL)	textilní a oděvní průmysl
TP	textilní průmysl
TÚ Liberec	Technická univerzita v Liberci
VÚ	výzkumný ústav
V&V (VV)	výzkum & vývoj
V&V&I (VVI)	výzkum & vývoj & inovace
VVZ	vědecko-výzkumná základna

SEZNAM ZDROJŮ

1. Kolektiv ATOK: Studie č. 12 – Dopady globalizačních vlivů na odvětví českého textilního a oděvního průmyslu a možnosti, jak na ně reagovat v období příštích 10 let, Praha 2012

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Spotřeba technických textilií ve světě – děleno dle aplikačních oblastí	24
Tabulka 2: Význam střední třídy ve vybraných světadílech a prognóza vývoje výdajů střední třídy do roku 2030	36
Tabulka 3: Ilustrační propočty dopadu minimálních daní	39



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz