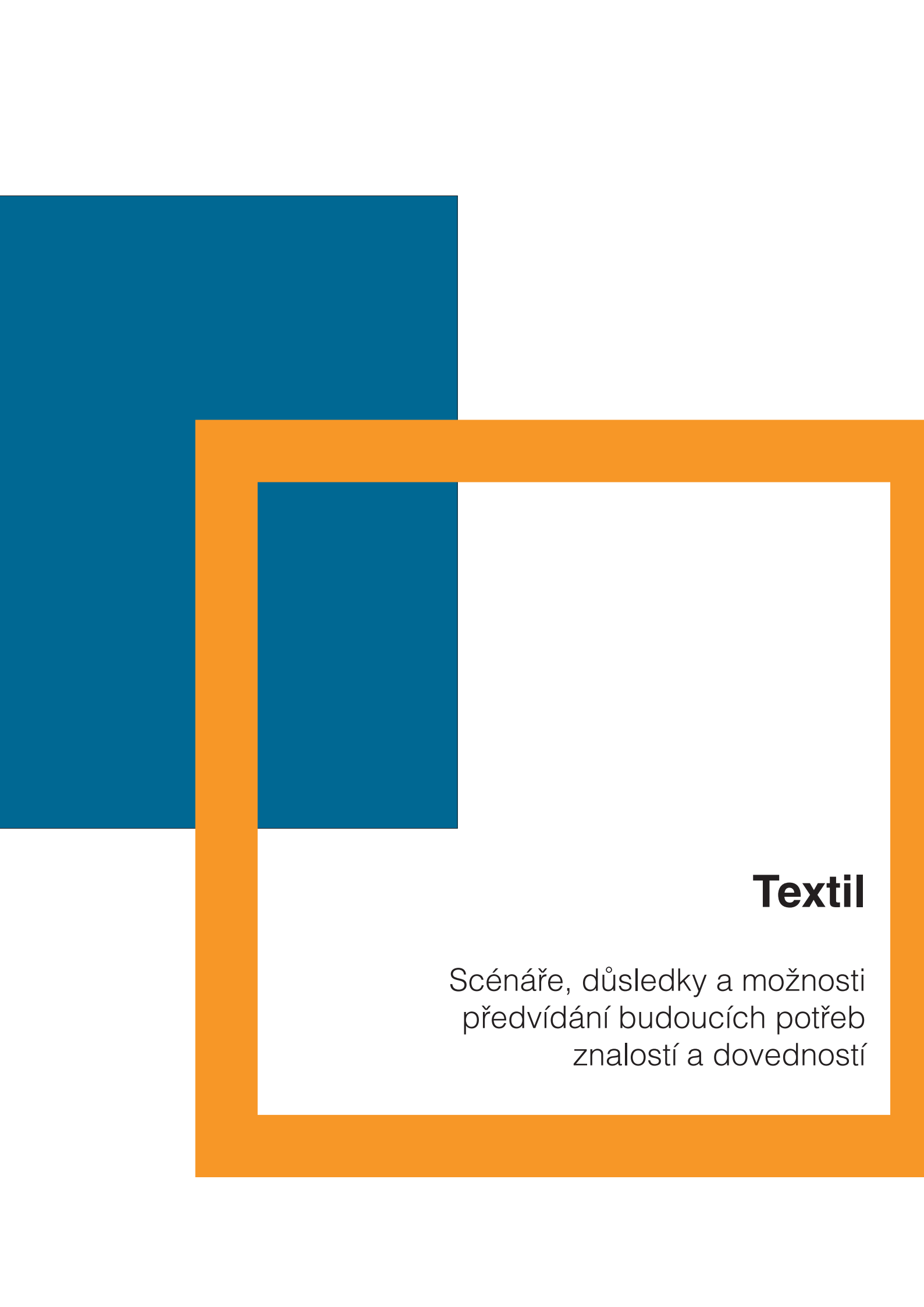




Textil

Scénáře, důsledky a možnosti
předvídání budoucích potřeb
znalostí a dovedností

Textil

Scénáře, důsledky a možnosti
předvídání budoucích potřeb
znalostí a dovedností

Publikace **Textil**, Scénáře, důsledky a možnosti předvídání budoucích potřeb znalostí a dovedností byla zpracována v rámci iniciativy Evropské komise (DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities).

Česká verze textu byla se souhlasem Evropské komise vytvořena a vytištěna s podporou projektu oborových skupin. **Oborové skupiny** pracují při Národním ústavu odborného vzdělávání z pověření a s trvalou podporou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

www.nuov.cz

Z anglického originálu *Textiles, apparel and leather products*, vydaném Generálním ředitelstvím Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti/Generálním ředitelstvím Evropské komise pro vzdělávání a kulturu

©Evropská unie, 2010/Evropské společenství 2009

Český překlad: ©Národní ústav odborného vzdělávání, 2011

Za překlad publikace zodpovídá Národní ústav odborného vzdělávání.



Investice do budoucích profesí a dovedností

Scénáře, důsledky a možnosti předvídání
v budoucnu potřebných dovedností a znalostí

Shrnutí

Textilie, kožešiny a kožené výrobky



Autoři:

Kurt Vogler-Ludwig
Ana Claudia Valente



Předloženo Generálnímu ředitelství Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti

Tato zpráva je součástí série progresivních sektorových studií na téma *Nové dovednosti pro nová pracovní místa v rámci projektu Komplexní sektorová analýza nově vznikajících kompetencí a ekonomických aktivit v Evropské unii*.

Tato publikace vznikla pro Program Společenství pro zaměstnanost a sociální solidaritu – „PROGRESS“ (2007-2013).

Program je řízen Generálním ředitelstvím Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti. Byl založen za účelem finanční podpory realizace cílů Evropské unie v oblasti zaměstnanosti a sociálních věcí, stanovených v Sociálním programu, čímž má přispět k naplnění cílů Lisabonské strategie v těchto oblastech.

Sedmiletý program se zaměřuje na všechny zúčastněné strany, které mohou přispět k rozvoji náležité a efektivní legislativy a politiky v oblasti zaměstnanosti a sociálních věcí v rámci evropské sedmadvacítky, EFTA-EEA, kandidátských a před kandidátských zemí EU.

Posláním programu Progress je posílit příspěvek EU podporou nasazení členských zemí v dané oblasti. Program bude napomáhat v těchto oblastech:

*analýzy a poradenství ve strategických oblastech zahrnutých do programu Progress,
monitorování a vypracování zpráv o implementaci evropské legislativy a strategií v oblastech zahrnutých do programu Progress,
podpora předávání, výuky a vzájemné podpory mezi členskými zeměmi v oblasti cílů a priorit programu,
sledování stanovisek zainteresovaných stran a veřejnosti.*

Více informací je k dispozici na internetové adrese http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

Informace obsažené v této publikaci nemusí nutně odrážet postoj či stanoviska Evropské komise.

Všeobecná zjištění

Evropský TCL průmysl prošel v předchozích dekádách turbulentním obdobím¹: díky rapidnímu rozvoji odvětví v Asii a silné cenové konkurenci na spotřebitelských trzích, byl sektor formován globalizací, kterou zároveň využíval jako záchranou kotvu. Objevili se velcí maloobchodní prodejci organizující globální zásobovací řetězce. Zároveň docházelo ze strany výrobců k přesunu části produkce do nízkonákladových zemí, za účelem zachování konkurenceschopnosti. Tento proces byl dále podpořen diferenciací mzdových nákladů na globálním trhu práce a vysokými výnosy z obchodování. Výroba se mohla zachovat v nízkonákladových oblastech Evropské unie a v rámci specializovaných, vysoce kvalitních tržních segmentů. Aby bylo odvětví přeměněno v konkurenceschopnou síť výrobců, která funguje např. ve Francii nebo Itálii, bylo třeba zahájit výraznou restrukturalizaci

Odvětví ztratilo v průběhu deseti let počínaje rokem 1996 jednu třetinu jak objemu své produkce, tak počtu pracovních míst. Bylo třeba se smířit s rostoucím podílem dovozu z nízkonákladových zemí – především z Číny. Postupné ukončování platnosti Dohody o textiliích a oděvech (a dohod z oblasti sektoru zpracování kůže) v roce 2005 představovalo pro tento trend další impuls. Masová produkce v rámci odvětví v EU prakticky zmizela z oblastí s vysokými mzdovými náklady, zatímco nízkonákladové oblasti – tedy nové členské státy, Portugalsko a Řecko – si dokázaly zachovat alespoň část TCL produkce.

V roce 2006 zaměstnával TCL průmysl kolem 3 milionů pracovníků. I přes pozvolna rostoucí poptávku, nízkou produktivitu a silnou mezinárodní konkurenci, dokázaly firmy, které zůstaly na trhu dosáhnout zisk srovnatelný s ostatními sektory menšího rozsahu. I díky společností s nízkými mzdovými náklady byly tyto firmy schopny přežít a relativně ekonomicky uspět. Tento úspěch je také třeba uvádět v kontextu vstupu nových členských států do EU, především Rumunska a Bulharska.

V odvětví se vyvinuly tři hlavní strategie, jak obstát v konkurenčním prostředí:

- *Nákladově orientovaný přístup*, který využívá relokační do nízkonákladových zemí, včetně nových členských států jakožto hlavního nástroje.
- *Přístup založený na inovacích* diverzifikující produkci směrem k vysoce kvalitním a specializovaným textilním produktům.
- *Produktově založený přístup* spočívající v automatizaci a využití managementu zásobovacích řetězců založeného na IT technologiích, který pomohl zvýšit flexibilitu a vytvořit globální systém využití zdrojů

Tyto tři strategie přispěly k dichotomické změně struktury dovedností v EU – tj. k výraznému snížení počtu pracovních míst v oblasti obchodu s textilem a oděvy a v oblasti obsluhy přístrojů ve vysokonákladových oblastech na jedné straně a zvýšení počtu těchto míst v nízkonákladových oblastech, obzvláště v nových členských státech, na straně druhé. Restrukturalizační aktivity v rámci managementu zásobovacích řetězců a prodeje vyžadovaly více odborníků v oblasti techniky a obchodu ve vysokonákladových oblastech, zatímco tyto profese upadaly v nízkonákladových oblastech. Tento proces indikuje expanzi managementu a marketingových aktivit v jedné části EU a rostoucí ekonomickou závislost v části zbylé.

¹ TCL je zkratka pro NACE sektory 17 až 19: výroba textilií, oděvů, kůže, kožených produktů a obuvi

Zatímco nákladově orientované strategie nestačily k zastavení klesajícího vývoje TCL průmyslu, inovativně orientovaný přístup začal zjevně nabývat na významu. Nejnovější data z výzkumů inovací a dalších zdrojů naznačují, že v sektoru TCL byla výrazně posílena a rozšířena oblast výzkumu a vývoje (VaV). TCL se díky tomu dnes řadí minimálně na průměrnou úroveň v rámci ostatní evropské průmyslové výroby. Důraz na inovace byl kladen především v oblasti technických (nebo funkčních) textilií, zlepšení kvality, produktové a tržní diverzifikace, produkční flexibility a snížení nákladů. Konkrétně textilní průmysl se zaměřoval na rozvoj nových textilních zařízení využívaných ve stavebnictví, medicíně nebo inženýrství. Tyto speciální textilie jsou vybaveny moderními elektronickými komponenty, pokryté novými materiály a používány k balení, filtraci nebo k různým účelům v oblasti stavebnictví a strojírenství. Využití těchto textilních zařízení lze považovat za nejlepší únik z jinak evidentně velmi konkurenčního tržního prostředí.

Na základě série rozhovorů a analýz dostupných výzkumů dosáhla tato studie hlubokého vhledu do mechanismů v rámci sektoru a do logiky jednání jednotlivých aktérů. Silná propojení byla zaznamenána mezi různými částmi řetězce hodnot, která kombinují sektor s širokými funkcionálními a regionálními disparitami.

Hlavní charakteristiky TCL průmyslu

Ekonomický výkon

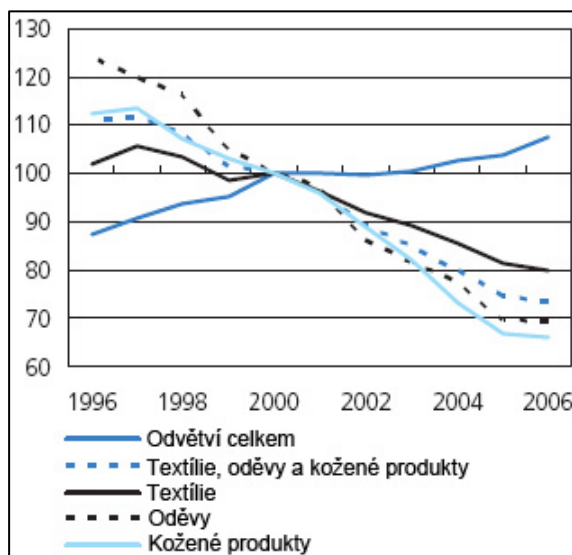
Měřeno přidanou hodnotou, většina TCL průmyslu se skládá z textilní výroby, která v roce 2004 představovala 47% z jejího celkového objemu. Oděvy pokrývaly 35%, kožené zboží a obuv 18%. Struktura zaměstnanosti je obrácená: sektor oděvů poskytuje 46% pracovních míst, textil 36%, kožené zboží a obuv 18%. To poukazuje na výraznou různorodost ve výkonu jednotlivých subsektorů.

Předním výrobcem textilií, oblečení a kožených výrobků v Evropě je Itálie. Přispěla jednou třetinu k přidané hodnotě EU27 v roce 2006, následovaná Německem a Francií s 11% podílem a Španělskem a Spojeným královstvím s podílem 9%. Všechny země, které se specializují na TCL produkci (Malta, Bulharsko, Portugalsko, Rumunsko, Litva, Estonsko a Itálie) měly v rámci TCL alespoň 10% podíl na celkové zaměstnanosti ve své průmyslové výrobě. Průměr EU27 byl 3,6%.

TCL odvětví zažilo strmý propad výkonu a cen v průběhu deseti let od roku 1996. Celková produkce se zmenšovala o 4% ročně, což znamenalo ztrátu jedné třetiny objemu produkce v průběhu tohoto období. Textilní průmysl vykazoval mnohem lepší výsledky než zbylé dva subsektory. Jeho produkční výkon se propadl o 22% mezi lety 1996 a 2006, u oděvů byla tato ztráta 45% a u kožených výrobků 32%.

Produkční index (EU27)

Zdroj: Eurostat (2007)



Soukromá spotřeba stoupala od roku 2000 ročně o 3,2%, a to především v nových členských státech. Podíl oděvů na celkové spotřebě EU nicméně klesl z 5,2% v roce 2000 na 4,7% v roce 2006.

Ceny také rostly mnohem pomaleji než celkové výrobní ceny. Zatímco domácí ceny průmyslových produktů se mezi léty 1996 a 2006 zvýšily o 25%, ceny textilu, oděvů a kožených produktů rostly jen o 8%. To poukazuje na relativní pokles cen produktů o 13% v průběhu tohoto období.

Obchodování s produkty evropského TCL průmyslu mimo EU charakterizují vysoké deficity. V roce 2007 se deficit pohyboval kolem 52,2 miliard euro. Deficity se objevují ve většině subsektorů

(s výjimkou kožených produktů), ale jsou obzvlášť vysoké u oděvů. Čína disponuje 33% podílem na importu textilu a oděvů do EU27 a její podíl na dovozu obuvi vzrostl v roce 2006 na 40% (sic!). Pokud bereme v úvahu absolutní počet dovezených párů bot, byl tento nárůst ještě vyšší a to až 65%. V období 2000 až 2006 klesly ceny dovezených oděvů o 23%, ceny textilií o 6%

Obchodu uvnitř EU nicméně stále dominoval obchodní tok mezi státy EU27: téměř tři čtvrtiny (71,9%) celkového exportu v rámci a vně EU se skládal z vnitřních obchodních toků. Tento podíl byl vyšší než obchodování v rámci EU v oblasti průmyslového zboží.

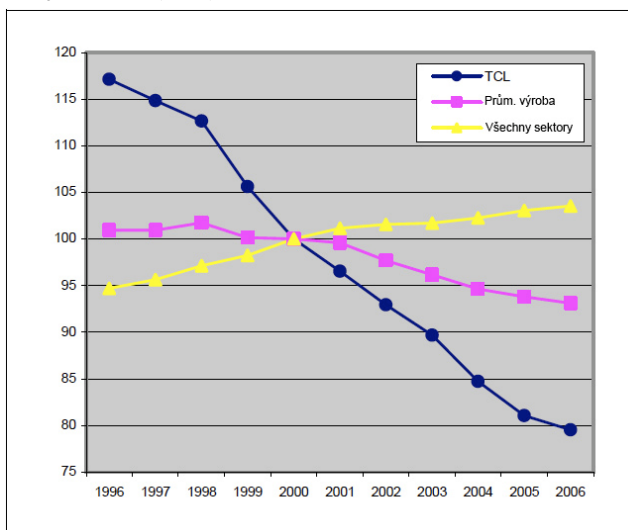
Některé členské státy dosáhly v roce 2006 obchodního přebytku. Itálie je mezi nimi nejsilnější s pozitivní obchodní bilancí textilu, oděvů a kožených produktů ve výši 16 miliard euro. Tento přebytek se nicméně v posledních letech průběžně snižuje kvůli poklesu exportu do třetích zemí.

Index zaměstnanosti (EU27), 2000=100

Zdroj: Eurostat (2007)

Z pohledu zaměstnanosti TCL odvětví po delší dobu upadá. Od roku 1996 ztratil TCL průmysl jednu třetinu celkového počtu pracovních míst v průběhu deseti let. Ve srovnání s celkovou průmyslovou produkcí byl pokles výrazně rychlejší a zdá se, že tento trend pokračuje.

Největším zaměstnavatelem byla Itálie s 620 000 pracovními místy v TCL, Rumunsko s 440 000 pracovními místy a Polsko, Portugalsko, Španělsko a Bulharsko s 200 000 až 300 000 pracovními místy. Kromě Bulharska nebyla ani jedna země EU schopna zvýšit počet pracovních míst v období 2000-2006. Irsko, Spojené království, Kypr a Dánsko patří mezi země s nejvýraznějším poklesem v odvětví.



Textil, oděvy a kožené produkty jsou tradičně oblastí s vysokým podílem zaměstnaných žen, a to nejenom v oblasti služeb a administrativy, ale také v samotné výrobě. To se mezi léty 2000-2006 nezměnilo: 59,2% všech osob zaměstnaných v TCL v celém EU 15 regionu v roce 2006 byly ženy – to je mírně méně než v roce 2000 (61,3%). Podíl žen zaměstnaných v odvětví v nových členských státech byl ještě vyšší a stoupl ze 77,7% na 80,4%. Ve srovnání s výrobním sektorem se podíl žen více než zdvojnásobil v obou regionech.

V zemích EU15 je TCL stárnoucí sektor. Jasný posun od skupiny 15-39 ke starším pracovníkům se odehrál mezi lety 2000-2006. Mladší pracovníci ztratili 9,4 procentního bodu, zatímco skupiny 40-49 a 50+ získaly 4 až 5 procentních bodů. V nových členských státech ztratila skupina středního věku (40-49) kolem 4 procentních bodů, zatímco mladší a starší získali kolem 2 procentních bodů.

Povolání a formální vzdělání

Změna ve struktuře povolání v rámci TCL průmyslu odkrývá jasné trendy pro období 2000-2006: podíl manažerů a expertů v zemích EU15 narostl, zatímco podíl povolání spojených s výrobou klesl společně se servisními a administrativními pracovními místy. Pokles počtu míst se týkal především zkušených pracovníků ve výrobě a montérů. Naproti tomu v nových členských státech se počet pracovních míst pro zkušené pracovníky ve výrobě a montéry zvýšil, zatímco podíl manažerů, dalších profesionálů a servisních a administrativních pracovníků zůstal stejný.

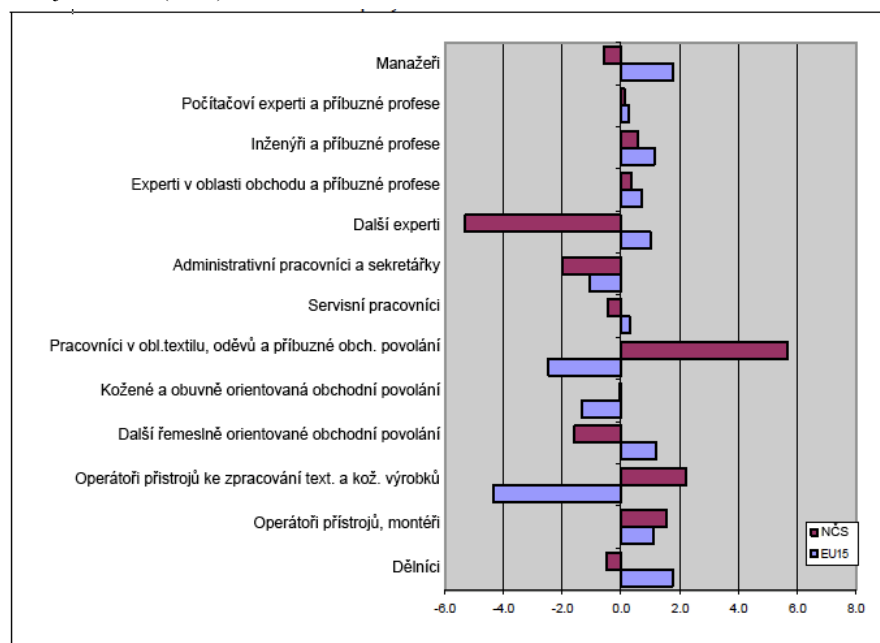
Tento vývoj představuje pokračování dlouhodobého trendu změny struktury povolání, která je způsobena specializací zemí s vysokými mzdovými nároky na aktivity založené na know-how, zatímco standardizovaná produkce se přesouvá do zemí s nižšími mzdovými požadavky. Dominance tohoto trendu je viditelná i díky tomu, že všechny tři subsektory prodělaly stejný typ změny struktury povolání. Nejvýrazněji je tento fakt vidět v oděvním průmyslu, kde manažerská a expertní povolání v rámci EU15 nabyly ještě víc než ve zbylých dvou odvětvích, zatímco podíl nekvalifikované práce ve výrobě stoupl silněji v nových členských státech.

Struktura povolání

Rozdíl % podílu v rámci TCL zaměstnanosti v letech 2000-2006

Zdroj: Eurostat (2008)

Vysoký podíl pracovníků v TCL v zemích EU15 (57,6%) má pouze základní typ formálního vzdělání (ISCED 1,2), jedna třetina má střední úroveň (ISCED 3,4) a 9,3% vyšší (ISCED 5,6). Naproti tomu v nových členských státech disponuje většina pracovníků střední úrovní vzdělání (81,1%) a pouze 13,1% základní úrovní. 5,8% pracovníků disponuje vyšší úrovní. Tyto profily reflektují



odlišnou strukturu vzdělávání a odborné přípravy v zemích EU se silným zaměřením na odbornou přípravu v bývalých socialistických zemích. Pracovní síla v nových členských státech je ve srovnání se starými členskými státy mladší a dobře vzdělaná.

Inovace a organizace hodnotového řetězce

Evropské TCL podniky se dnes jeví stejně inovativní a na výzkum a vývoj orientované jako jiné průmyslové podniky. To je překvapující zjištění v kontextu běžného hodnocení inovativnosti sektorů a znamená, že transformace evropského TCL průmyslu ve znalostní odvětví už začala. Kolem 35%-50% TCL podniků jsou zapojeny v produktových a procesních inovacích.

Přeměna struktury povolání je podpořena vznikem velkých obchodních distributorů – jako např. H&M, Zara nebo Cortefiel – a rozvojem globálních značek – jako např. Luis Vuitton, Armani. Tyto společnosti jsou založeny na globálním sourcingu. Využívají mezinárodní dělbu práce a rozdílů v mzdových požadavcích a zachování jednotné značky při distribuci. Kontrola nad hodnotovým řetězcem zůstává u globálních prodejců stejně jako design, kontrola kvality a marketing. Výrobní aktivity se nicméně rozvinuly v nízkonákladových zemích. Začíná se využívat tzv. „hledačů trendů“, aby identifikovali nejnovější preference zákazníků, zkracuje se „období prodejnosti“ díky častým změnám módních trendů a zavádějí se IT sítě k sledování aktuální míry prodeje a výroby.

Globální maloobchodní řetězce mají silný dopad na hodnotové řetězce tím, že kontrolují všechny strategické funkce při subkontraktování výroby. I velmi drahé značky jsou produkovány v zemích s nízkými mzdovými požadavky pod přísnou kontrolou dané společnosti. Produkty jsou v těchto společnostech vyvinuty, jsou vytvořeny modelové kolekce, objednan materiál a přesunut k výrobcům. Produkce v subkontraktovaných firmách je kontrolována inženýry a produktovými specialisty, aby byly zajištěny standardy kvality. Nakonec jsou v centrech navrženy marketingové strategie a produkt je prodáván v obchodních řetězcích spojených s danou společností. Změna struktury povolání jasně reflektuje tuto organizaci hodnotových řetězců.

Řada TCL výrobců se transformovala na značkové společnosti věnující se více obchodování než výrobě. Tento proces lze vysvětlit díky cenové struktuře na trhu textilií a oděvů, která je charakterizována dominantním podílem velkoobchodu a maloobchodu s menšinovým podílem výroby. Obchod se jeví jako výdělečná činnost ve srovnání s konkurenčním prostředím v oblasti výroby.

Hlavní původci změn

Existuje celá řada možných původců změn. V rámci této studie byly vybrány čtyři oblasti, u kterých lze očekávat silný dopad na rozvoj evropského TCL průmyslu.

Globální konkurence

Rychle rostoucí konkurenceschopnost asijských zemí (především Číny) představuje hlavní hrozbu evropskému TCL průmyslu. Asijské země rozvíjí odvětví efektivním způsobem a nové členské státy EU se vůči nim nachází ve více defenzivní než vedoucí pozici.

Znalostní základna

V současné době jsou vyvíjeny nové druhy textilií aplikovatelné ve stavebnictví, medicínských technologiích a dalších oblastech. „Technické“ a „inteligentní“ textilie představují rostoucí trh se značným potenciálem nahradit jiné materiály. Sektor je nicméně charakterizován silným nedostatkem disponibilních dovedností díky jeho slabé pozici na pracovním trhu.

Trhy

Spotřebitelské trhy jsou velmi citlivé na cenu, což je původce podněcující globální konkurenci a zvyšuje důležitost globálních distribučních řetězců. „Období prodejnosti“ se stává klíčovým faktorem. Mezinárodní značky způsobují mizení regionální módy.

Environmentální náklady

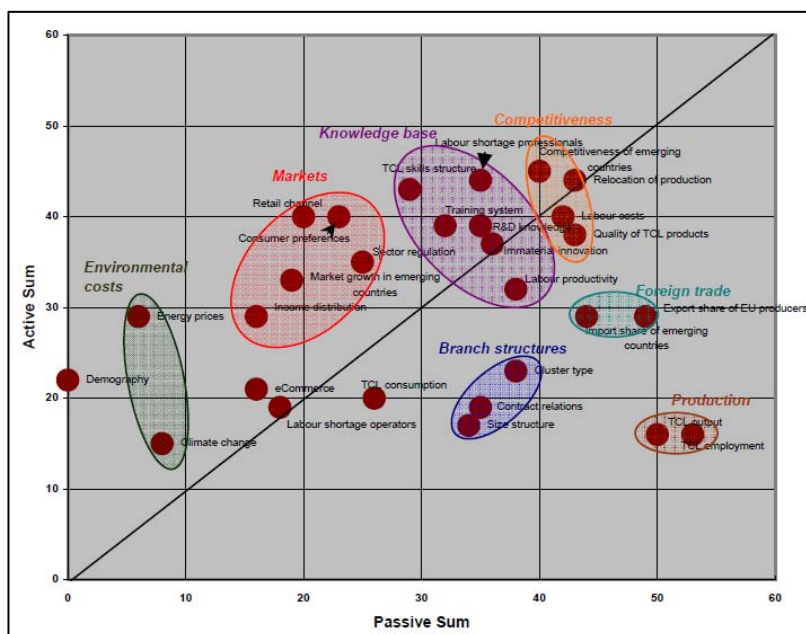
Ceny energií a náklady za změnu klimatu budou ovlivňovat světovou ekonomiku způsobem, který není v současnosti plně viditelný. Textilie a kožené zboží musí přehodnotit využití chemikálií pro výrobu, oděvy a obuv reorganizují své logistické systémy kvůli rostoucím cenám energií a ve všech odvětvích se objevují zákazníci vědomi si environmentálních a sociálních dopadů výroby.

Silné a slabé stránky evropského TCL průmyslu

Díky různým postavením společností ve vysokonákladových a nízkonákladových oblastech EU ústí SWOT analýza v roztříštění obraz.

Hlavní původci změn

Zdroj: Economix



Silné a slabé stránky – příležitosti a hrozby

	Silné stránky	Slabé stránky
Vysokonákladové oblasti¹	• Vedoucí postavení v módním návrhářství a branding • Silná pozice u špičkových segmentů trhu • Dobrá pozice u speciálních textilií • Management hodnotového řetězce • Efektivní síť výrobců • Inovativní strojní průmysl • Zkušená pracovní síla • Fungující instituce odborné přípravy	• Vysoké náklady • Slabá pozice na masových trzích • Nízká atraktivita pro mladé • Snižující se participace na odborné přípravě • Zkušenosti s procesem průmyslové produkce upadají
Nízkonákladové oblasti²	• Konkurenceschopné platy • Zkušená pracovní síla • Blízkost k velkým spotřebitelským trhům • (částečně) nový základní kapitál	• Výroba ve velkém měřítku • Slabá pozice na trhu • Slabá kultura inovací a málo značek • Nedostatek zkušených expertů (designérů, inženýrů) • Málo institucí odborné přípravy • Vysoké transportní náklady
	Příležitosti	Hrozby
Vysokonákladové oblasti	• Zvyšující se cena speciálních textilií • Zvyšující se poptávka po vysoce kvalitních produktech • Preference evropského módního stylu • Důraz na environmentální témata	• Zvyšující se produkce rozvojových zemí • Vysoká citlivost spotřebitelů na cenu • Úbytek výrobců přístrojů ke zpracování textilu a oděvů • Zavírání institucí odborné přípravy
Nízkonákladové oblasti	• Evropeizace poptávky • Doprava na krátké vzdálenosti • Cenové výhody ve srovnání s vysokonákladovými oblastmi	• Rostoucí cenová výhodnost rozvojových zemí • Nedostatek dovedností díky nízké atraktivitě sektoru • Relokace výroby
(1) AT, BE, DK, ES, FI, FR, GE, IE, IT, LU, NL, SE, UK (2) BG, CZ, CY, EE, GR, LT, HU, MT, PO, PT, RO, SL, SV		

Zdroj: Economix

- *Vysokonákladové země* dosáhly vedoucí pozice v oblasti módního návrhářství a branding, vykazují vysokou kvalitu a jsou inovativní. Řídí hodnotové řetězce a disponují efektivní výrobní sítí, výrobci strojů a kvalifikovanou pracovní silou. Na druhou stranu mají slabou pozici z hlediska cenové náročnosti – a to především na masovém trhu – a erodující strukturu dovedností. Mohou profitovat ze silného postavení na trhu v oblasti speciálních

textilií a vysoce kvalitních výrobků. Jejich důraz na environmentální aspekty se jeví jako příležitost.

I tyto trhy však mají své limity a jejich pozice bude v budoucnu jistě ohrožena asijskou konkurencí.

- *Nízkonákladové země* disponují konkurenceschopnými mzdovými požadavky, zkušenou pracovní sílu a profitují z blízkosti k velkým spotřebitelským trhům. Tyto výhody jsou redukovány slabou tržní pozicí výrobců a slabou kulturou inovací, nedostatkem zkušených expertů a vysokými náklady na dopravu. Příležitosti pro výrobce v těchto zemích spočívají v dopravě na krátké vzdálenosti, která může být podpořena evropeizací poptávky a cenovými výhodami. Tato cenová výhodnost je však ohrožena rozvojovými zeměmi. Bez jasné strategie, jak rozvíjet TCL průmysl v těchto zemích, může relokační výroby dále narušovat průmyslový základ.

Vznikající kompetence

Kompetenční profily jsou v Evropské unii determinovány několika protichůdnými trendy, které se jeví odlišně ve vysokonákladových a nízkonákladových oblastech. Rozvoj dovedností v rámci TCL průmyslu je ovládán následujícími aspekty:

- Technologicky a užitkově orientované inženýrství v oblasti speciálních textilií
- Rostoucí význam marketingu a prodeje
- Management hodnotového řetězce na globálních TCL trzích
- Relokace obsluhy strojů a montážních funkcí
- Rostoucí význam environmentálních aspektů

Vznikající kompetence

		Textil	Oděvy	Kožené zboží
Vysokonákladové oblasti ¹	Marketing, prodej	Technologicky orientovaný Mezinárodní Vysoce kvalitní zákaznický servis	Orientovaný na značku Individualizovaný Rapidní změna	Značkově orientovaný Orientovaný na kvalitu Ekologicky orientovaný
	Inženýring, produkce, logistika	Malé dávky Flexibilní produkce Silná orientace na zákazníka Dobré porozumění procesním a kvalitativním požadavkům	Organizace hodnotových řetězců Supervize a kontrola Mezinárodní Malé dávky Vysoce kvalitní výroba	Vysoce kvalitní výroba Malé dávky Řemeslně orientovaný Ochrana životního prostředí
	VaV, Design	Mezioborový výzkum Orientace na využitelnost Přeshraniční uvažování	Rychlá móda Oděvní součástky na míru Vysoce kvalitní móda	Snížení spotřeby vody Látky neohrožující životní prostředí
	Management	Změnový management Technologické vedení Kvalitativní orientace	Orientovaný na prodej Značkově orientovaný Management hodnotového řetězce	Značkově orientovaný Flexibilní
Nízkonákladové oblasti ²	Marketing, prodej	Rychlý dodej Cenově orientovaný	Orientovaný na hodnotový řetězec Cenově orientovaný Důležitost domácích trhů	Rychlý dodej Cenově orientovaný
	Inženýring, produkce, logistika	Orientovaný na efektivitu Velkokapacitní výroba Standardizovaná výroba	Orientovaný na efektivitu Velkokapacitní výroba Standardizovaná výroba	Orientovaný na efektivitu Velkokapacitní výroba Standardizovaná výroba
	VaV, Design	Procesní inovace	Procesní inovace	Procesní inovace
	Management	Efektivita a cenová orientace	Efektivita a cenová orientace	Efektivita a cenová orientace
(1) AT, BE, DK, ES, FI, FR, GE, IE, IT, LU, NL, SE, UK (2) BG, CZ, CY, EE, GR, LT, HU, MT, PO, PT, RO, SL, SV				

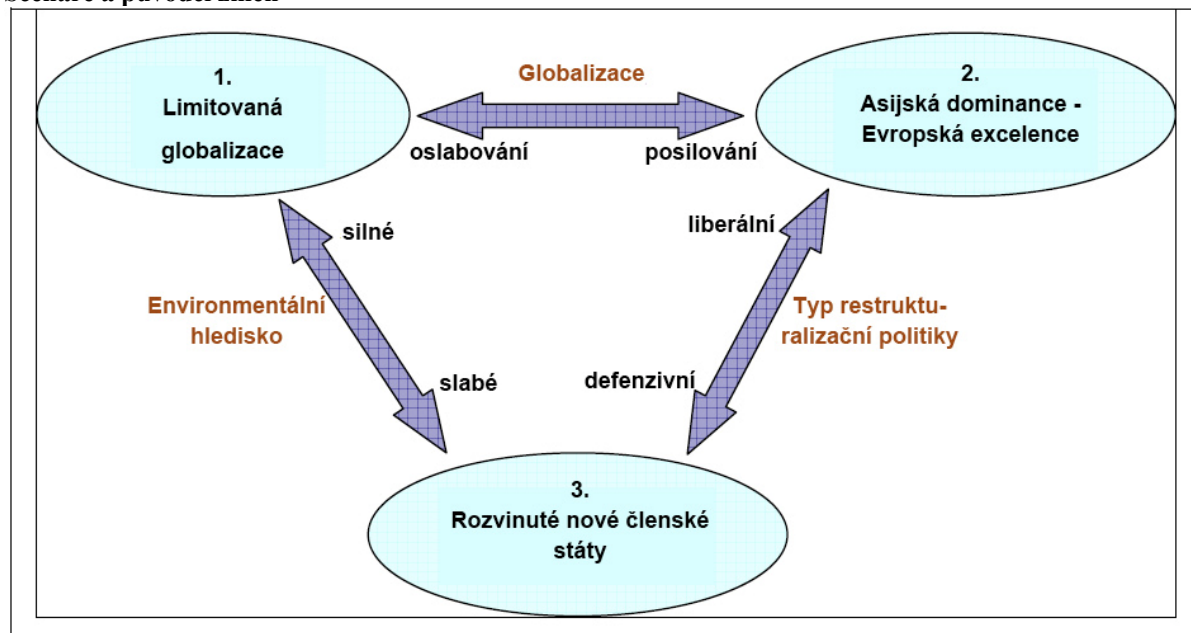
Zdroj: Economix

Tři scénáře do roku 2020

Budoucnost evropského TCL průmyslu ještě zdaleka není vyřešena. Následující tři scénáře ukazují možné nastavení politik:

- Scénář č. 1 „**Limitovaná globalizace**“ vidí významné důsledky změny klimatu. Rostoucí environmentální náklady budou měnit systém globálního obchodování a vytyčí nové priority pro spotřebitele, vlády a výrobce. Oblast TCL se za těchto podmínek stane více evropskou nebo dokonce regionální. Relokovaná výrobní zařízení se znovu relokuje zpět do Evropy. I s pokračujícím technologickým pokrokem se potřebné dovednosti spíše přesunou směrem k výrobě a řemeslným kompetencím než k těm expertním.
- Scénář č. 2 „**Asijská dominance – Evropská excelence**“ předpokládá, že se potvrdí současné trendy. Zatímco environmentální problémy budou aktivně řešeny, rozvojové země zvýší svoji specializaci v průmyslové výrobě a EU prohloubí svou technologickou dominanci. Výrobní aktivity z evropského TCL průmyslu z větší části zmizí, ale vznikne velká potřeba po technických specialistech a vědci v oblasti přírodních věd.
- Scénář č. 3 „**Rozvinuté nové členské státy**“ popisuje jak Evropská unie a její nízkonákladové země zachrání průmyslovou bázi v Evropě. V kontextu silně negativních efektů globalizace na zaměstnání v průmyslové výrobě (a to nejenom v TCL oblasti) vzniknou komplexní programy zaměřené na oživení průmyslových pracovních míst, což obnoví potřebu segmentace potřeb v Evropě: silná poptávka po dovednostech v oblasti výroby v nízkonákladových zemích a po dovednostech profesionálů ve vysokonákladových zemích.

Scénáře a původci změn



Zdroj: Economix

Hlavní charakteristiky jednotlivých scénářů

Původce změn	Scénář 1 Limitovaná globalizace	Scénář 2 Asijská dominance – Evropská excelence	Scénář 3 Rozvinuté nové členské státy
Environmentální náklady	Výrazně rostoucí; Rizika spojená se změnou klimatu jsou zřetelně viditelná; Environmentální opatření mají limitovanou efektivitu;	Rostoucí; Environmentální opatření jsou efektivní; Rizika spojená se změnou klimatu jsou zvladatelná;	Rostoucí; Environmentální opatření jsou efektivní; Rizika spojená se změnou klimatu jsou zvladatelná;
Trhy	Spotřebitelé jsou znepokojeni riziky spojenými se změnou klimatu; Globální ekonomika se rozpadá kvůli environmentálním konfliktům; Pomalý globální růst;	Spotřebitelé oceňují opatření spojená se změnou klimatu; Globální trh hledá špičkovou kvalitu; Globální dělba práce se dále prohlubuje; Silný globální růst;	Spotřebitelé preferují vytváření nových pracovních míst a jsou nadále citliví na cenu; Střední globální růst;
Znalostní základna	Inovace se koncentrují na ekologické technologie; Oživení tradičních řemesel; Posun od pracovní produktivity k energetické produktivitě;	Silná produktová inovace u speciálních textilií; Design, marketing a prodej jsou velmi důležité; Management hodnotového řetězce;	Především inovace procesů zprostředkovaných přístroji a organizačním změnám; Silný růst produktivity práce;
Konkurenceschopnost	Upadající konkurenceschopnost rozvojových zemí díky vysokým environmentálním nákladům; Ekologická a sociální kritéria mají silný dopad na konkurenceschopnost;	Silná pozice rozvojových zemí v nízké a středně kvalitních segmentech; Silná pozice evropských výrobců na trzích s vysoce hodnotnými výrobky a speciálními textiliemi;	Silná pozice nízkonákladových oblastí v Evropě ve středně kvalitních segmentech; Silná pozice vysokonákladových oblastí na trzích s vysoce hodnotnými výrobky a speciálními textiliemi;
Struktura odvětví	Lokálně koncentrované hodnotové řetězce kvůli vysokým nákladům na dopravu; Malé výrobní sítě; Zvyšující se podíl obchodů založených na řemeslech;	Uzavření masové produkce; Malé inovativní společnosti; Globální síť výrobců; Vysoce specializované obchody založené na řemeslech;	Masová produkce zůstává v evropských nízkonákladových oblastech; Posun od subkontraktování k nezávislým dodavatelům; Mezinárodní značky špičkové kvality ve vysokonákladových oblastech;
Zahraniční obchod	Slabý růst světového obchodu;	Rychlý růst světového obchodu;	Střední růst světového obchodu;

Zdroj: Economix

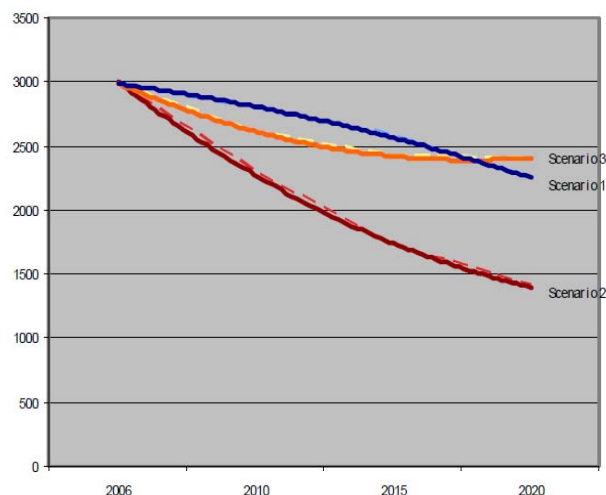
Globální dopad na zaměstnanost

Popsané scénáře ústí v různé trendy v zaměstnanosti. Podle scénáře „Asijská dominance – Evropská excelence“ lze k roku 2020 očekávat až 50% propad v počtu pracovních míst kvůli zvyšující se konkurenceschopnosti rozvojových zemí a zvyšující se specializaci v Evropě. Scénáře „Limitovaná globalizace“ a „Rozvinuté nové členské státy“ jsou v tomto ohledu méně pesimistické, když předpokládají ztrátu jen 20%-25% pracovních míst. Scénář „Limitovaná globalizace“ využívá návratu výroby do Evropy, ale trpí nízkým růstem světové ekonomiky. Scénář „Rozvinuté nové členské státy“ je založen na úspěšné strategii rozvoje v nových členských státech a dalších nízkonákladových oblastech, které vykazují návratnost na koncovém horizontu scénáře.

Trendy zaměstnanosti

Zaměstnanost v EU27 v TCL průmyslu

Zdroj: Economix



Důsledky na kompetence a povolání

Změna struktury povolání ukazuje ve scénářích různé důsledky. Scénář „Limitovaná globalizace“ přináší výrazný posun směrem k výrobním aktivitám díky posílení místních a regionálních klastrů v Evropě. Scénář „Asijská dominance-Evropská excelence“ znovunastoluje potřebu technických a komerčních expertů a snižuje potřebu po výrobních povoláních – s výjimkou specializovaných řemeslníků. Scénář „Rozvinuté nové členské státy“ zvyšuje poptávku po specialistech díky dynamice nových členských států.

Kompetenční profily jsou v jednotlivých scénářích odlišné. Scénář „Limitovaná globalizace“ bude vyžadovat ekologické kompetence ve všech povoláních, ale posílí také poptávku po technických kompetencích. Tradiční řemeslné techniky budou revitalizovány. Scénář „Asijská dominance – Evropská excelence“ bude především vyžadovat experty ze sektoru obchodu a z oblasti aplikace nových textilních technologií. Poptávka po zprostředkujících dovednostech spojených s výrobou bude rychle upadat, až na některé specialisty z oblasti špičkových výrobků. Scénář „Rozvinuté nové členské státy“ bude vyžadovat expanzi kompetencí spojených s obchodem v nových členských zemích, aby mohly být vybudovány nezávisle fungující společnosti a rozvíjen marketing a prodej.

Změna struktury povolání

Změny v relativním podílu povolání v rámci EU27

Povolání	Scénář		
	1	2	3
Manažeři	+	+	+
Počítačová experti a příbuzné profese	+	++	++
Inženýři a příbuzné profese	+	++	++
Expert v oblasti obchodu a příbuzné profese	-	+	+
Další experti	--	=	+
Administrativní pracovníci a sekretářky	--	=	+
Servisní pracovníci a prodejci	=	+	++
Pracovníci v oblasti textilu, oděvů a příbuzné obchodní povolání	++	--	--
Obchodníci s koženými výrobky a obuví	++	--	--
Další řemeslně orientované obchodní povolání	+	+	--
Operátoři přístrojů ke zpracování textilních, kožšinových a kožených výrobků	=	--	--
Operátoři přístrojů a agregátů, montéři	-	--	-
Pracovníci	-	=	-
++ vysoký nárůst, + nárůst, = beze změny, -- silný pokles, - pokles			

Zdroj: Economix

Obecně řečeno bude překračování hranic tradičních povolání mnohem důležitější než v minulosti. Integrace materiálních věd, chemie nebo fyziky napomůže inovacím v oblasti speciálních textilií. Environmentální technologie budou využívány ve všech oblastech průmyslu. Management a obchodní aspekty budou důležité ve všech profesích.

Klíčové kompetence

Vzhledem ke svému zaměření a strategickým volbám vyžadují jednotlivé scénáře různé typy pracovníků se specifickými kompetencemi:

- Scénář „*Limitovaná globalizace*“ bude vyžadovat transformaci v samostatné evropské TCL odvětví, které je méně závislé na mezinárodním obchodu a odpovídá rostoucím environmentálním kritériím. Bude proto nutné změnit management na efektivní a vysoce specializovanou síť společností. Budou muset být ustaveny marketingové kanály, nezávislé na existujících maloobchodních řetězcích a vytvořeny nové značky. Marketingoví specialisté budou mít proto silnou orientaci na zákazníka spolu se sociální a environmentální odpovědností. Současně budou administrativní oddělení schopné efektivně zavádět nové environmentální kritéria. VaV experti budou potřebovat znalosti o udržitelných produktech, ale budou muset mít také dobrou znalost tradičních výrobních technik. Procesní inženýrství se zaměří na energetickou efektivitu a kontrolu emisí a kontrola kvality se bude koncentrovat na environmentální kritéria. To bude zahrnovat logistiku, která bude muset zvýšit svoji energetickou efektivitu namísto zkracování časů dodávek. Výroba bude malého rozsahu a specializovaná a bude znovu využívat tradiční řemesla.
- Ve scénáři „*Asijská dominance – Evropská expanze*“ bude třeba strategický, vizionářský a interkulturální management, který by v Evropě dokázal vytvořit high-tech TCL sektor. To bude vyžadovat mezioborový, mnohohodnotový a kreativní VaV personál, včetně inženýrů a designérů. Silná orientace na klienta bude potřeba nejenom mezi zaměstnanci marketingu a prodeje, ale i mezi zaměstnanci ve výrobě. Budou produkovány malé dávky

vysoce cenných výrobků, což bude vyžadovat výborné znalosti klientovi obchodní činnosti, trhu a technologií. Procesní inženýrství bude hlavně dohlížet na globální produkční řetězce s diverzifikovanými standarty a krátkými dodacími lhůtami.

Klíčové kompetence

	Scénář 1 Limitovaná globalizace	Scénář 2 Asijská dominance – Evropská excelence	Scénář 3 Rozvinuté nové členské státy
Obecný management	Změnový management Síťový management	Strategický, vizionářský, interkulturální	Management kvality, tržně orientovaný
Marketing a obchod	Zákaznický orientovaný, sociálně a environmentálně zodpovědný	Zákaznický orientovaný, technické know-how, udávání trendů, Interkulturální	Konkurenčně orientovaný, Znalost trhu, Interkulturální
Administrativa	Environmentální legislativa (REACH)	Mezinárodní obchod	Mezinárodní obchod
Výzkum a vývoj	Udržitelné výrobky a technologie, Tradiční techniky	Mezioborový, mnohodovednostní, kreativní	Tržně orientovaný, orientovaný na efektivitu, kreativní
Procesní inženýrství	Energetická a emisní kontrola, Kontrola cen	Dohled nad globálním řetězcem hodnot	Cenová kontrola, Kontrola kvality
Výroba	Malý rozsah, specializovaná, řemeslně orientovaná	Orientovaná na klienta, Technické know-how	Orientovaná na kvalitu, masová výroba
Kontrola kvality	Environmentální kritéria Síťové operace	Diverzifikované standardy	Velký rozsah, kontrolní systémy, síťové operace
Logistika	Orientovaná na energetickou efektivitu	Orientovaná na co nejkratší dodací lhůty	Orientovaná na co nejkratší dodací lhůty

Zdroj: Economix

- Scénář „*Vyvinuté nové členské státy*“ bude založen na tržním a kvalitativně orientovaném managementu, který dokáže vytvořit nezávislý TCL průmysl v nízkonákladových oblastech Evropy. To bude vyžadovat silnou kontrolu cen, vysokou efektivitu výrobního procesu a tvrdou kontrolu kvalitativních standardů. Vylepšení zprostředkujících výrobních dovedností bude obzvlášť potřebné. Současně bude tato strategie spoléhat na inovativní a kreativní kapacity designérů, inženýrů a obchodních expertů, a to jak v produktovém rozvoji, tak v marketingu. Cílem je vytvořit efektivní a flexibilní typ masové produkce při nízkých nákladech – což je dozajista velmi ambiciózní projekt. Strategie bude podporována úředníky s výbornými znalostmi mezinárodního obchodu a trhů. Dodací lhůty budou také důležité pro logistické služby.

Strategické dopady jednotlivých scénářů

Nastavení strategií na firemní úrovni

Nastavení strategií, které by mohly aplikovat TCL společnosti jsou pro každý ze scénářů zcela odlišné:

Ve scénáři „*Limitovaná globalizace*“ budou produkční sítě zakládány ve vysokonákladových oblastech, aby mohlo být využito širokého rozsahu kompetencí pro zlepšování výrobků a pokračovat v environmentálních inovacích. S nižší konkurenceschopností asijské masové produkce bude síť výrobců odpovědí na diferencované potřeby spotřebitele. Současně zůstane pro masovou výrobu z nížkonákladových oblastí velmi důležité subkontraktování.

Hlavní nastavení strategií

Nastavení strategie	Scénář 1 Limitovaná globalizace	Scénář 2 Asijská dominance – Evropská excelence	Scénář 3 Rozvinuté nové členské státy
Strategie značky a designu		x	x
Síťová strategie	x		x
Průmyslově- maloobchodní strategie		x	
Subkontraktovací strategie	x		
Strategie technologického vedení		x	

Zdroj: Economix

Scénář „*Asijská dominance – Evropská excelence*“ je charakteristický technologickým vedením, kdy evropští výrobci budou sloužit pouze vyšším segmentům trhů a budou přepouštět nejenom masovou produkci, ale také velké části středně kvalitní produkce asijským a středomořským konkurentům. Ve strategii značky a designu bude ústřední roli hrát marketing. V tomto smyslu bude důležitá také průmyslově-maloobchodní strategie, jak se velkovýrobci budou transformovat v obchodníky. Výrobní sítě nepřezijí tváří v tvář asijské konkurenci.

Scénář „*Vyvinuté nové členské státy*“ předpokládá transformaci TCL průmyslu v nížkonákladových oblastech do konkurenceschopných výrobních sítí, které vytvoří své vlastní značky. Společnosti budou schopny uniknout z převažujícího systému subkontraktování a dosáhnou mnohem vyšší úrovně vzájemné závislosti.

Strategické volby pro sektorové organizace, instituce odborné přípravy a vlády

Ve scénáři č. 1 budou sektorové organizace představovat TCL odvětví jako udržitelný průmysl, který odpovídá environmentálním kritériím. Kariérní poradenství bude zdůrazňovat tradiční výrobu a obchodní zásady, které pomohou posílit výrobní síť a udržitelnost. Regionální trhy práce budou velmi důležité.

Environmentální opatření budou zabudována na všech úrovních rozhodování, včetně emisních omezení mezinárodního obchodu, propagace environmentálních technologií skrz inovace a vytváření energeticky efektivních klastrů, které sníží dopravní vzdálenosti.

Veřejné kampaně ve *scénáři č. 2* budou podtrhovat high-tech image sektoru, který potřebuje špičkové inženýry, vědce, designéry a manažery hodnotového řetězce. V rámci VaV bude prosazován nefiremní typ institucí, které budou schopny vytěžit maximum z nezávislého výzkumu.

Scénář popisuje svět liberalizovaných trhů, kde je maximálně využívána specializace a měnící se alokace výroby. Evropa se proto bude koncentrovat na využívání špičkových vědců a inženýrů s širokými mezioborovými znalostmi. Výzkumná centra a VaV spolupráce bude důležitější než obrana existujících TCL klastrů. Sektor se bude vyvíjet směrem k high-tech průmyslu, který má jen málo společného se současným typem výrobků a technologií. Velká část spotřebitelských trhů budou v rukou velkých prodejců. Průmyslová politika se bude vyhýbat konfrontaci s restrukturalizačním procesem.

Ve *scénáři č. 3* není evropský TCL průmysl schopen konkurovat silným asijským zemím, ale dokáže přitáhnout některé části výroby do Evropy. Silný rozvoj obchodní orientace se zaměřením na management, marketing a design bude převažovat. Síťový přístup povede k výrazným změnám v organizaci práce v malých a technologicky intenzivních firmách. Regionální trh práce bude velmi důležitý.

Je to scénář s nejsilnější poptávkou po průmyslové politice, která explicitně podporuje zakládání firem, posiluje regionální klastry a propaguje procesní inovace, design a marketing. Vlády také sektor podporují vyžadováním jasných anti-dumpingových pravidel a silnější ochranou intelektuálního a duševního vlastnictví.

Nastavení odpovídající politiky lidských zdrojů

Společnou výzvou ve všech scénářích je další úpadek zaměstnanosti. Restrukturalizace firem se zdá být v takové situaci obtížná. Zatímco trh vyžaduje vysokou rychlost restrukturalizace ve všech oblastech – výroby, technologií a organizace – politika lidských zdrojů je ve firmách determinovaná slabou fluktuací zaměstnanců, vysokou důležitostí interních trhů práce a stárnoucí pracovní silou. Silný nedostatek dovedností se objevuje tam, kde panuje nedostatek kvůli nízké nabídce ze strany pracovního trhu a silné konkurenci mezi zaměstnavateli.

Díky silným tlakům ze zahraničí je navíc limitována výše platů. To omezuje platovou nabídku pro zkušené pracovníky, kterých by bylo potřeba, aby podpořili inovace a posílili ekonomický výkon. Speciální textilie jsou obzvlášť ovlivněny tímto fenoménem, neboť tento sektor vyžaduje personál složený z inovativních inženýrů. Restrukturalizace v nových členských státech je také omezená tím, že vysoce kvalifikovaní pracovníci hledají zaměstnání v oblastech s vysokými mzdovými náklady raději než ve svých domácích zemích.

Konečně ve vysoce specializovaných, nicméně upadajících odvětvích je ohrožena odborná příprava. Snižující se počet účastníků odborné přípravy vystavuje riziku organizaci kurzů, či dokonce vede ke kompletnímu zrušení center odborné přípravy. Studenti a pracující mají málo stimulů, aby investovali do odborné přípravy, pokud čelí omezené poptávce práce a vysokému riziku nezaměstnanosti. Samotné tržní síly ústí do klesající spirály zvyšujícího se nedostatku dovedností tváří v tvář snižující se zaměstnanosti. Vlády jsou proto pod silným tlakem, aby

kompenzovaly tyto tržní selhání a podpořily centra odborné přípravy v těch regionech, kde lze očekávat, že se TCL průmysl zachová.

Důsledky pro odborné vzdělávání a přípravu

Akumulace lidského kapitálu zůstává klíčovým úkolem ve všech třech scénářích, neboť strategická reorientace obchodu může být dosažena pouze s pomocí dobře vzdělaného personálu s odborným tréninkem vyžadovaným k vytvoření kvalifikované pracovní síly.

Ve scénáři č. 1 bude odborné vzdělávání propagovat změnu orientace s pomocí přesunu znalostí do oblastí environmentální ochrany a řemeslných dovedností. Odborná příprava bude silně firemně založena, aby byl dosažen přesun praktických znalostí. Instituce odborné přípravy se budou muset postupně přizpůsobit novým typům prací, odlišných od průmyslových standardů minulosti. Odborné vzdělávání se nebude zaměřovat výhradně na environmentální témata, ale bude také vyžadovat široké spektrum odborné přípravy, aby rozvíjelo především zprostředkující dovednosti.

Odborná příprava ve scénáři č. 2 bude značně odlišná od scénáře prvního: Bude se zaměřovat na terciární vzdělávání inženýrů, designérů, obchodních manažerů a specialistů na marketing. Na druhou stranu velké části odborné přípravy spojené s výrobou na zprostředkovatelské úrovni zmizí. Nová věda o materiálech založená na tkaninách vznikne v blízké spolupráci s mezioborovými výzkumnými centry. Části odborné přípravy budou profesionalizovány a přeneseny do mezinárodního prostředí. Ostatní části se budou koncentrovat na prodejní kompetence na nižší a střední úrovni dovedností.

Pro scénář č. 3 bude institucionální odborná příprava důležitější než ta firemní, protože bude v mnoha oblastech požadováno rychlé zvyšování znalostí, především v obchodních a manažerských praktikách. Scénář také silně závisí na investicích do lidského kapitálu (především v nízkonákladových oblastech), aby byla zachována ekonomická nezávislost. To bude vyžadovat přesun znalostí především z vysokonákladových oblastí, ale také vylepšení v kariérní struktuře a imidžových kampaních. Nábory ze zahraničí budou důležité, stejně jako průběžná průprava pracovních sil. Politika odborné přípravy se bude snažit vyplnit mezery v dovednostech propagací studia obchodní administrativy, inženýrských oborů a zprostředkovatelských dovedností. To bude zřejmě financováno především z veřejných investic, neboť nízkonákladové oblasti budou moci jen stěží financovat další odborné vzdělávání.

Závěry a doporučení

S výše popsanými očekáváními čelí Evropská unie zásadní volbě mezi přechodem na de-industrializovanou ekonomiku a obraně kapacit průmyslové výroby s pomocí inteligentních úprav v průmyslových odvětvích.

Cesta de-industrializované ekonomiky je přesně to, co současné přechodové trendy indikují. S tím jak se výroba průmyslového zboží – TCL produktů obzvlášť – stává méně a méně výnosnou, rostoucí potenciál leží v oblasti služeb. Přechod na ekonomiku služeb, která probíhá po delší čas, následuje ekonomickou logiku mezinárodní dělby práce. Liberální globální trhy jsou viděny jako základ pro dosažení ekonomického optima.

To se nicméně jeví jako značně omezující logika, která na jednu stranu nepostihuje externí ekologické náklady globální ekonomiky, nebo nerovnosti na evropském pracovním trhu na straně

druhé. Tyto dva argumenty jsou základem pro alternativy scénáře „Asijská dominance – Evropská excelence“.

Lze očekávat enormní náklady spojené se změnami klimatu, které budou jasně patrné, díky zvyšujícím se nákladům na ochranu životního prostředí nebo na eliminaci různých klimatických katastrof. Vznik environmentálních nákladů bude transformovat ekonomické stimuly a oslabí výhody globální dělby práce. Environmentální katastrofy mohou navíc prudce ovlivnit veřejné mínění a vést tak ke změně ekonomických režimů.

Co se týče pracovních míst, rychlá průmyslová změna odvrátí nerovnováhy na trhu práce, jen pokud bude potenciál rostoucích sektorů dostatečně silný na to, aby absorboval lidské zdroje z upadajících odvětví. Zkušenosti z evropských zemí (a USA) nicméně poukazují na to, že k takovému vývoji v posledních desetiletích nedocházelo. Tváří v tvář této zkušenosti se zdá být pravděpodobnější cesta obrany průmyslových pracovních míst v Evropě.

Toho samozřejmě nelze dosáhnout konzervativním přístupem. Zachovávání existujících pracovních míst se jeví jako záruka pro jejich následné mizení. Využívání potenciálu evropských ekonomik na druhou stranu – existující diferenciace platů obzvláště – a vytváření konkurenceschopných firem v perspektivních regionálních klastrech, je alternativou k zdánlivým výhodám globální dělby práce.

Ani jeden z nastíněných scénářů není bez nákladů. Zatímco cena za udržování současného režimu (tj. Asijská dominance – Evropská excelence) leží v odmítnutí environmentálních rizik a ubývání pracovních míst, ostatní scénáře omezí celkový růst. Scénář „Limitovaná globalizace“ popisuje pomalejší růst způsobený dezintegrací světové ekonomiky. Scénář „Rozvinuté nové členské státy“ obsahuje myšlenku investic v nízkoproduktivních sektorech a závisí tím pádem na nízkých mzdách.

Tyto negativní dopady odhalují, že scénáře jsou reálnými alternativami. Před Evropou leží volba mezi pokračováním strategie růstu, ekologickou ekonomikou nebo strategií „pracovní místa především“. Všechny tři scénáře mohou být sotva dosaženy současně. Minimálně na úrovni EU jsou scénáře exkluzivní. To nicméně neznamená, že členské státy nemohou využívat také jiné přístupy. Naopak – různorodost přístupů redukuje risk nesprávných očekávání a pomáhá identifikovat perspektivní strategie. Z toho důvodu není vhodné prosazovat uniformní průmyslovou politiku na úrovni EU.

Tato studie se nepřiklání ani k jednomu ze scénářů ve smyslu jasného doporučení jedné z cest. To souvisí s jejich mnohoznačností. Bude na politickém rozhodnutí zhodnotit různé strategie a také vytvářet nové. Ze scénářů lze nicméně identifikovat následující doporučení.

- *Vytváření znalostní základny:* Tváří v tvář rozpadajícímu se systému odborné přípravy lze doporučit aplikaci silně selektivní politiky lidských zdrojů, koncentrovanou na regionální centra TCL produkce v Evropě, a to především ve Francii, Itálii, Portugalsku, Německu a v některých nových členských státech. Veřejné investice do struktury odborné přípravy by měly být koncentrovány, za účelem modernizace odborné přípravy. Univerzity by mohly být centry regionálních klastrů v těsné spolupráci s firmami a zprostředkujícími institucemi odborné přípravy. Je nezbytné vybudovat silná spojení mezi zaměstnavateli, institucemi odborné přípravy a pracujícími (odbory).

Nové členské státy zasluhují zvláštní pozornost, protože jejich struktura odborné přípravy není plně vyvinutá. Kromě inženýrů a designérů vyžadují firmy impulsy od profesionálních obchodníků, kteří jsou schopni efektivně organizovat hodnotový řetězec, podnikat přesvědčivé marketingové iniciativy a optimalizovat management lidských

zdrojů. To může vytvořit základ pro větší nezávislost TCL společností. Národní a místní vlády jsou za toto obzvlášť odpovědné. Vysoce kvalifikovaní inženýři, designéři a obchodníci jsou potřeba. Klíčové kompetence, které se objevují v jednotlivých scénářích, by měly být rozvíjeny.

- *Inovační strategie:* Inovace bude předpokladem k přežití evropského TCL průmyslu. Soukromé investice do rozvoje speciálních textilií by měly být podpořeny propagací spolupráce mezi textilním a ostatními odvětvími, jako je chemie, stavebnictví a medicínská věda. Výrobci strojů by měli přispět k vývoji nových metod ve výrobě jednotlivých částí oděvů. Logistický systém by měl být rozvíjen tak, aby se snížila cena přepravy. Měl by se rozvíjet spíše mezioborový přístup, než segmentovaná specializace. Evropská technologická platforma navrhla strategii „útočiště“ různě využívající technologické vedení Evropy. Není pochyb, že vysoce speciální výrobky jsou lépe odolné proti mezinárodní konkurenci, většinou odpovídají potřebám klienta lépe než masové výrobky, poskytují větší podíl přidané hodnoty, nadprůměrný výdělek a nachází se na rostoucích spíše než na upadajících trzích. Je evidentní, že inovační strategie může být pro udržení tří milionů pracovních míst v Evropě sotva dostatečná.
- *Regionální politika:* TCL průmysl potřebuje na obranu svého podílu na spotřebitelském trhu v Evropě strategii. Nové členské státy jsou v nejlepší pozici vůči asijským konkurentům. Vzhledem k tomu, že tato konkurence není řízena pouze cenou práce, výsledek hry ještě není určen: flexibilita a rychlost produkce, marketingové kanály a logistika, vysoká produktivita práce, organizace a přístroje jsou důležité ingredience konkurenceschopnosti a měly by být proto posilovány. Rozvoj regionálních TCL klastrů, jak byl proveden v Číně, může napomoci konkurenceschopnosti evropské masové produkce. Tento rozvoj vyžaduje nízkonákladovou strategii podpořenou odbory a pracovníky, strategii rozvíjející lokální trhy založenou na lidských zdrojích, efektivní organizaci obchodního prostředí a marketingovou strategii rozšiřující prodejní síť po celém světě.

Předchozí zkušenosti prokázaly, že únik od modelu S-efektivity je jedinou cestou, jak dosáhnout ekonomické udržitelnosti. Protože je konkurence mezi subkontraktory řízena spíše cenou než kvalitou, je tvorba kompetencí v designu, brandingu a marketingu rozhodujícím faktorem úspěchu. Francouzské Val de Loire je dobrou ukázkou takové strategie. Tento příklad také poukazuje na fakt, že individuální společnosti jsou sotva schopné dosáhnout nezávislejší pozici na trhu. Spolupráce a síťování jsou proto vyžadovány mezi regionálními výrobci, veřejná podpora je zase potřebou pro implementaci regionálních strategií. Měly by být vyvinuty selektivní strategie regionálního rozvoje, které zhodnotí ekonomický potenciál dodavatelů TCL, identifikuje svá silná a slabá místa, implementuje rozvojové programy a především, vytvoří spoje mezi jednotlivými aktéry.

Seznam doporučení

Okruh 1: Průmyslová politika

EU	• Hodnotí alternativní přístupy • Hodnotí alternativní regionální klusty • Vytváří portfolio alternativních přístupů a členskými státy
Národní instituce	• Volí optimální přístup • Hodnotí alternativní regionální klusty • Vytváří strategii pro zachování pracovních míst pro málo kvalifikované pracovníky
Sociální partneři	• Přispívají k identifikaci optimálních přístupů vzhledem k ekonomickému růstu, úrovni zaměstnanosti a životnímu prostředí

Okruh 2: Zaměstnanost a lidské zdroje

EU	• Podporuje dobrou praxi při restrukturalizaci • Podporuje aktivní politiku stárnutí
Národní instituce	• Omezuje nemzdové pracovní náklady • Přispívá k investicím do TCL spojeným s lidskými zdroji • Podporuje dobrou praxi při restrukturalizaci • Podporuje aktivní politiku stárnutí
Firmy	• S pomocí vedoucích firem vytváří pozitivní obraz na pracovním trhu • Vylepšují mezinárodní adaptabilitu pracovních sil • Zachovávají znalostní základnu s pomocí celoživotního učení • Nastavují dobré HR praktiky a rozvoj kariérních cest, odvrací fluktuaci a láká nové pracovníky do sektoru • Vytváří možnosti mobility namísto dočasného vyloučení ze světa práce
Sociální partneři	• Podporují politiku HR bez předčasných odchodů do důchodu efektivní politiku stárnutí a nové kariérní cesty

Okruh 3: Nastavení dovedností

EU	• Podporuje struktury odborného tréninku v regionálních klastrech • Propaguje VaV v regionálních klastrech • Vytváří přeshraniční sítě pro odbornou přípravu s firmami, institucemi odborné přípravy
Národní autority	• Koncentruje investice do vzdělávacích struktur a struktur odborné přípravy (univerzit) v regionálních výrobních centrech • Rozvíjí dovednosti na intermediárních

	úrovních • Zaměřuje se na klíčové kompetence: • Strategický a vizionářský management • Interkulturální kompetence v mnoha funkcích • Síťově založený management hodnotového řetězce • Mezioborové a multidovednostní inženýrství • Výroba orientovaná na kvalitu • Ekologické znalosti jako průřezové kompetence • Vytváří komplementární faktor k odborné přípravě: VaV, regionální politiky zakládají a podporují struktury odborné přípravy v regionálních klastrech • Modernizuje odbornou přípravu • Rozvíjí management, marketing, obchodní vzdělávání, inženýrské obory a design v nových členských státech • Podporuje branding v nových členských státech • Podporuje spolupráci mezi firmami a institucemi odborné přípravy
Regionální autority	• Vytváří regionální TCL klustry • Vytváří komplementární faktor k odborné přípravě: VaV, regionální politiky zakládají a podporují struktury odborné přípravy v regionálních klastrech • Zaměřují se na klíčové kompetence • Podporují spolupráci mezi firmami a institucemi odborné přípravy
Firmy	• Propagují celoživotní učení • Rozvíjí intermediární dovednosti • Uchovávají schopnost pracovníků učit se
Sociální partneři	• Nastolují otázky ohledně odborné přípravy

Okruh 4: Inovace

EU	• Podporuje investice do VaV • Podporuje přenos znalostí
Národní instituce	• Zlepšuje mezioborový výzkum • Vytváří výzkumná centra v regionálních klastrech • Podporuje společnosti založené na VaV a přenosu znalostí
Regionální instituce	• Rozvíjí regionální centra pro inovaci TCL • Investuje do infrastruktury odborné přípravy • Zabývá se vzájemnou závislostí znalostní základny s regionálními ekonomickými a sociálními podmínkami
Firmy	• Rozšiřují VaV aktivity • Vytváří VaV sítě a prohlubují spolupráci

Sociální partneři	• Vylepšují image regionálních klastrů • Podporují sítě a prohlubují spolupráci
--------------------------	--

Okruh 5: Rovné příležitosti

Firmy	• Poskytují rovné příležitosti pro muže a ženy jak v technicky, tak designově orientovaných úkolech • Podporují ženy na manažerských pozicích
Sociální partneři	• Podporují a vyjednávají dohody o rovném zacházení mužů a žen

Okruh 6: Regionální politika

EU	• Identifikuje a podporuje regionální TCL klastry • Zaměřuje se na nové členské státy • Omezuje jednostrannost rozvojových přístupů
Národní instituce	• Identifikují a podporují regionální TCL klastry • Poskytují podklady k ekonomickému a technickému výzkumu
Regionální instituce	• Koncentrují zdroje na základě regionálních podmínek • Rozvíjí regionální trhy práce • Rozvíjí regionální znalostní bázi
Sociální partneři	• Zabývají se otázkami zaměstnanosti na lokální úrovni



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY