

Univerzita Karlova v Praze
Přírodovědecká fakulta
Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

Lenka Vojáčková

**Lokální versus globální zdroje konkurenceschopnosti
– příklad českých outdoorových firem**

**Local versus Global Sources of Competitiveness
– case study of Czech outdoor firms**

Diplomová práce

Praha 2009

Vedoucí diplomové práce: Doc. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D.

Děkuji docentu Blažkovi za motivující a podnětné vedení, Matesovi za podporu a teplé večere a všem respondentům za vřelé přijetí a zajímavé rozhovory.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně s použitím uvedené literatury.

Lenka Vojáčková

.....

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Lokální versus globální zdroje konkurenceschopnosti-shrnutí a diskuze současných teoretických přístupů	11
2.1. Inovace jako hlavní zdroj konkurenceschopnosti v postfordistické ekonomice	11
2.2. Vznik dichotomie globálních a lokálních zdrojů konkurenceschopnosti. ...	13
2.3. Lokální kontext jako zdroj konkurenceschopnosti malých a středních podniků	14
2.4. Prostor a inovace: od fyzické blízkosti k sítím a dočasným klastrům	17
2.5. Současné představy o zdrojích konkurenceschopnosti MSP v globalizované ekonomice	20
2.6. Firemní úroveň – opomíjená heterogenita a interní zdroje znalostí	21
2.7. Konkurenceschopnost v příbuzných odvětvích	22
3. Výzkumné otázky	23
4. Metodologie	25
4.1. Konceptualizace outdooru a vymezení základního souboru.....	25
4.2. Metodika sestavení výběrového souboru.....	28
5. Výsledky	33
5.1. Výrobci outdoorového vybavení v Česku.....	33
5.2. Charakteristika českých outdoorových firem	34
5.3. Lokalizace a koncentrace firem	36
5.4. Konkurenceschopnost českých outdoorových firem	41
5.5. Konkurenční výhody.....	45
5.6. Význam aktivit prováděných ve firmě pro její konkurenceschopnost.....	46
5.7. Charakter inovací v outdooru.....	51
5.8. Zdroje znalostí o trhu a technologiích	52
5.9. Mezinárodní zdroje znalostí – dočasné shluky a silní partneři	54
5.10. Národní úroveň - síť kontaktů a instituce	56
5.11. Regionální zdroje konkurenceschopnosti - bez potenciálu?	58
5.12. Partneři pro výměnu znalostí o trhu a technologiích	61
5.13. Analýza sociálních sítí v českém outdooru.....	63
6. Diskuze výsledků a závěr.....	65

6.1.	Vznik a vývoj outdooru v Česku	65
6.2.	Vnější a vnitřní aspekty konkurenceschopnosti: instituce, konkurenti a strategie	66
6.3.	Zdroje konkurenceschopnosti v outdooru – efektivita a rostoucí význam designu	68
6.4.	Zdroje strategických znalostí – neformální vztahy a dočasné klastry	69
6.5.	Význam blízkosti – sociální a institucionální nahrazují prostorovou	70
6.6.	Důležití partneři - odběratelé, dodavatelé a sportovci	71
6.7.	Závěr	72
7.	Seznam literatury:	74
8.	Přílohy	79

Seznam tabulek

Tabulka 1: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu úspěchu firem na trzích	29
Tabulka 2: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu specializace firem	29
Tabulka 3: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu stáří firem	30
Tabulka 4: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu velikosti firem.....	30
Tabulka 5: Kategorizace outdoorových firem podle ambicí.....	31
Tabulka 6: Kategorizace outdoorových firem dle institucionalizace výzkumu a vývoje (VaV)	32
Tabulka 7: Pořadí států podle zastoupení na veletrhu Outdoor Friedrichshafen 2008	36
Tabulka 8: Zastoupení outdoorových firem ve velikostních kategoriích obcí Česka..	37
Tabulka 9: Podíl výroby realizovaný outdoorovými firmami v Česku	38
Tabulka 10: Typologie firem ve výběrovém souboru na základě konkurenceschopnosti.....	43
Tabulka 11: Podíl respondentů, kteří jednotlivým aktivitám připisovali velký význam (hodnotili je 4 nebo 5 body).....	47
Tabulka 12: Radikálnost inovací v outdoorových firmách během posledních tří let. .	52
Tabulka 13: Hodnocení významu zdrojů strategických znalostí	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nárůst počtu outdoorových firem v Česku	34
Obrázek 2: Lokalizace výrobců outdoorového vybavení v Česku	40
Obrázek 3: Lokalizace outdoorových firem vzhledem k oblastem se soustředěnou podporou státu 2007-2013	40
Obrázek 4: Lokalizace českých outdoorových firem vzhledem k oblastem skalního lezení.....	41
Obrázek 5: Konkurenční výhody českých outdoorových firem	45
Obrázek 6: Význam jednotlivých aktivit prováděných ve firmě pro její konkurenceschopnost.....	46
Obrázek 7: Proměny designu. Nepromokavé outdoorové oblečení od stejného výrobce, kolekce 1995 a 2009	48
Obrázek 8: Význam jednotlivých typů inovací pro růst konkurenceschopnosti firmy	51
Obrázek 9: Síť vztahů mezi českými outdoorovými firmami	64

Seznam zkratk

AVOZ ČR - Asociace výrobců a obchodníků sportovního zboží České Republiky

EOG - European Outdoor Group

GCC - Global Commodity Chain,

GPN - Global Production Network

GVC - Global Value Chain,

IT - Informační technologie

MSP – Malý a střední podnik

NIS - Národní inovační systém

NNK - Nadnárodní korporace

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

OPEC – Organization of the Petroleum Exporting Countries

RIS - Regionální inovační systém

SMEs - Small and medium enterprises

TNCs - Transnational corporations

VaV - Výzkum a vývoj

Český abstrakt

Význam tvorby inovací pro konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj je důležitým tématem v ekonomické geografii a příbuzných vědních oborech. Řada autorů se v současnosti přiklání k názoru, že konkurenceschopnost firem je ovlivněna schopností využívat a kombinovat zdroje strategických znalostí lokalizované na různých měřítkových úrovních; od lokální po globální. Ve své diplomové práci chci přispět k poznání geografie vztahů zásadních pro tvorbu inovací a konkurenceschopnost firem. Tuto problematiku studuji na příkladě mladého a neprobádaného odvětví - českých výrobců outdoorového vybavení. Zejména mě zajímá lokalizace zdrojů strategických znalostí a význam různých typů blízkosti pro přístup k těmto znalostem. Výsledky poukazují na převažující význam „a-prostorových“ typů blízkosti v odvětví. Dočasné shlukování na mezinárodních veletrzích, stejně jako přátelské vztahy napříč českou i světovou horolezeckou komunitou, mají pro přístup ke znalostem větší význam než prostorová blízkost v podobě regionálních shluků outdoorových firem. V důsledku značné koncentrace světové výroby outdoorového vybavení v asijských výrobních závodech zde vznikají potenciální nové zdroje strategických znalostí. Představitelé firem se zde setkávají se svými konkurenty i jejich výrobky.

Klíčová slova: blízkost, český outdoor, klastry, zdroje konkurenceschopnosti, sítě, strategická znalost

English abstract

The importance of innovation for competitiveness and economic development forms an important topic in current economic geography and related fields. At present, many authors are of the opinion that diverse networks of relations, connecting sources of competitiveness at different spatial levels are vital to a firm's competitiveness.

With this thesis I hope to contribute to the understanding of the geography of relations crucial for the innovation and competitiveness of SMEs. I focus on Czech producers of outdoor equipment, which constitute a young, progressive and less-studied sector. I am especially interested in the location of strategic knowledge and the importance of various types of closeness in accessing such knowledge. In the Czech outdoor industry, a-spatial forms of proximity have greater significance. In contrast to international trade fairs, firms do not consider regional sources of competitiveness

relevant. National and international social networks are important as well. The interconnection of formal and informal relations is very common in the outdoor industry as a significant number of entrepreneurs are members of the mountaineering or climbing community themselves.

About 50% of these enterprises have moved their production to East Asia, where they are able to find cheaper labour as well as access to progressive technologies. Thanks to a high concentration of production, certain regions of East Asia may soon develop into another type of temporary (or transient) clusters.

Keywords: *Czech outdoor, clusters, networks, proximity, sources of competitiveness, strategic knowledge*

1. Úvod

Vztahem mezi znalostmi, tvorbou inovací a konkurenceschopností ekonomických subjektů se na poli sociálních a ekonomických věd zabývá řada výzkumníků. Z pohledu sociální geografie je nadmíru zajímavá otázka, kde jsou lokalizovány zdroje strategických znalostí. Je zdrojem konkurenceschopnosti firmy spíše regionální kontext nebo její globální vazby? Kterých kanálů a vztahů firmy využívají pro přenos znalostí? Cílem mé diplomové práce je přispět k poznání geografie vztahů zásadních pro tvorbu inovací a konkurenceschopnost firem.

Problematiku studuji na příkladu českých výrobců outdoorového vybavení. V Česku sídlí okolo čtyřiceti firem zabývajících se výrobou vybavení pro horolezectví, zimní i letní horskou turistiku, kempink a další příbuzné aktivity v přírodě. Pro označení těchto aktivit, ale také segmentu trhu se vžil zastřešující výraz outdoor. Další desítky firem se specializují na cyklistiku, vodácké sporty či lyžování. České outdoorové firmy vznikaly od druhé poloviny 80. let 20. století. Relativně krátká historie outdooru v Česku a malý počet firem umožňují provést zevrubnou analýzu. Outdoor považují za mladé, nepopsané a progresivní odvětví, vyznačující se specifickým druhem lidského kapitálu. Nové odvětví vyrostlo na základech amatérské výroby v socialistické ekonomice nedostupného sportovního vybavení. S nástupem demokracie a tržního systému se otevřely nové niky pro podnikání. Mladé české firmy soupeří se zavedenými světovými značkami na domácím i na zahraničních trzích. Jaké strategie volí k dosažení konkurenceschopnosti a jak je ovlivňují vnější podmínky, například dědictví socialismu? Jaký význam mají inovace pro konkurenceschopnost v outdooru a kde firmy získávají znalosti potřebné pro tvorbu inovací? Na tyto a další otázky hledám odpovědi ve své diplomové práci, jejíž struktura je následující:

Na shrnutí a diskuzi současných teoretických přístupů zabývajících se významem inovací a výměny znalostí pro konkurenceschopnost navazuje formulace výzkumných otázek a nezbytná konceptualizace outdooru pro potřeby výzkumu a vymezení základního souboru českých outdoorových firem. Metodicky lze výzkum rozdělit do dvou fází. V první fázi proběhl sběr a analýza volně dostupných informací o firmách, druhou fází představovaly strukturované rozhovory s představiteli vybraných firem. Získaná data jsem hodnotila prostřednictvím metod statistické analýzy dat a analýzy sociálních sítí (Social network analysis). S výsledky výzkumu seznamuje 5. kapitola,

na níž navazuje diskuze výsledků vzhledem k výzkumným otázkám a relevantním teoretickým konceptům spolu se závěrem.

2. Lokální versus globální zdroje konkurenceschopnosti- shrnutí a diskuze současných teoretických přístupů

2.1. Inovace jako hlavní zdroj konkurenceschopnosti v postfordistické ekonomice

Řada autorů teorií regionálního rozvoje se shoduje na tom, že konkurenceschopnost je v současné ekonomice stále více založená na znalostech a tvorbě inovací. Na obrovskou popularitu a roztržitost úvah o významu znalostí a inovací v ekonomice poukazuje fakt, že mezi roky 1950 a 1984 bylo publikováno 75 termínů typu „znalostní ekonomika“ (Beniger 1986 citován v Godin 2005).

Kořeny inovačních studií můžeme hledat v 70. letech v evoluční ekonomii Josepha Schumpetera, který zdůrazňoval význam inovací pro ekonomický vývoj (Cooke a kol. 1997). Schumpeter narozdíl od neoklasické ekonomie nevnímal podnikatele jako prostého alokátora zdrojů, ale jako inovátora, činitele kreativní destrukce (Sedláček 2009). Rozlišoval přitom tři typy inovací – produktové, procesní a organizační inovace (Cooke a kol. 1997). Takto široce chápou inovace také pozdější autoři jako Lundvall (1992), Edquist (1993) či OECD (1992), citováni v Godin (2003). Simmie (1997, podobně Howells a Roberts 2000) chápe inovaci jako socioekonomický proces, založený na sítích sociálních vztahů. Inovace vzniká tvůrčím využitím znalostí a dovedností nejen při výzkumu, ale také při výrobě, spotřebě a prostřednictvím vztahů mezi jednotlivými subjekty (Päivi 1999, Godin 2005). Podle Scotta (1998) právě takto nejčastěji vznikají inovace v malých firmách. Více o vývoji pohledu na inovace a jejich vznik viz např. Godin 2005, Howells a Roberts 2000 nebo tematické číslo Research Policy 33/2004.

Odkud pramení zájem o roli znalostí a inovací v současných teoriích regionálního rozvoje? Podle autorů regulační teorie proběhla v 70. letech ve vyspělých demokratických zemích změna režimu akumulace¹ (Lippietz 1986, Aglieta 1979

¹ Režim akumulace představuje způsob uspořádání společnosti kolem vztahů výroby a spotřeby (Johnston et al 2000).

citováni v Blažek a Uhlíř 2002). Právě důraz na tvorbu inovací, znalosti a učení se má odlišovat nový postfordistický režim akumulace od předcházejícího, fordistického (např. Asheim 1999).

Fordistický režim akumulace byl charakteristický masovou produkcí a spotřebou standardizovaných výrobků (Blažek a Uhlíř 2002). Konkurenceschopnost firmy byla založená na úsporách z rozsahu a efektivním využití výrobních prostředků, zejména pracovní síly. Důraz na efektivitu vedl ke snaze o racionalizaci výroby, jejímž výsledkem byl vznik nových vědeckých metod řízení, tzv. taylorismus². Za účelem zvýšení efektivity byla výroba rozložena na jednotlivé jednoduché úkony u montážní linky. Úspory získané těmito opatřeními umožnily snížení ceny výrobků a zvýšení mezd dělníků, vzniklo odbytiště pro masovou produkci (Johnston a kol. 2000).

Hospodářskou konjunkturu, založenou na fordistickém režimu akumulace, která ve vyspělých průmyslových zemích trvala od konce druhé světové války, vystřídala v 70. letech recese³ jako důsledek poklesu produktivity, rostoucí konkurence na světovém trhu a nasycení masového trhu v západním světě. Ekonomické propojování světa umožnilo, aby se fordistický režim akumulace částečně přesunul do zemí s levnou pracovní silou, Lipietz (1986, citováno v Blažek a Uhlíř 2002) hovoří o periferním fordismu či krvavém taylorismu. Tradiční sériová výroba ve vyspělých zemích přestala být cenově konkurenceschopná.

Současně si odklon spotřebitelů od masové spotřeby k poptávce po diferencovanějších produktech vyžádal změnu organizace výroby směrem k větší specializaci. Aby bylo možné pohotově plnit požadavky diferencovaného trhu (a tedy inovovat), bylo třeba znovu sblížit (doslova) jednotlivé výrobní fáze jako je vývoj produktů, výroba a marketing. Organizace výroby, dodavatelské vztahy, technologie i zaměstnanci musí

² F. W. Taylor vyvinul na základě studií efektivity pohybů dělníků při práci již počátkem 20. století teorii řízení pracovního procesu, založenou na fragmentaci práce na jednoduché úkony a precizní koordinaci a kontrole výrobního procesu. Ve vyspělých zemích dosáhlo uplatnění taylorismu vrcholu po druhé světové válce. Vedlo k tzv. de-skillingu, striktnímu oddělení kvalifikovaných a nekvalifikovaných činností (Johnston et al. 2000).

³ Bezprostředně ji spustila ropná krize z podzimu 1973, která vypukla poté, co arabská většina v OPEC prosadila snížení nabídky ropy ve snaze zvrátit proizraelský vývoj blízkovýchodního konfliktu. Ve vyspělých průmyslových státech v důsledku nedostatku (respektive vysoké ceny) surovin poklesla výroba, což vedlo spolu s dospíváním silných poválečných ročníků k růstu nezaměstnanosti a snížení koupěschopnosti domácího obyvatelstva (Barsky a Kilian 2004).

být flexibilnější (Johnston a kol. 2000). Autoři teorie flexibilní specializace (Piore, Sabel) z požadavku na flexibilní tvorbu inovací odvozují potřebu transformace velikostní struktury firem. Za nejlepší inovátory považovali aglomerované menší firmy, propojené sítí obchodních i osobních vztahů (Blažek a Uhlíř 2002). Společně s teorií výrobních okrsků, ve které spatřovali potvrzení své teorie, odstartovali autoři teorie flexibilní specializace vlnu zájmu o regionální aglomerace malých a středních firem (MSP) jako místo učení se a vzniku inovací.

2.2. Vznik dichotomie globálních a lokálních zdrojů konkurenceschopnosti.

Zájem ekonomických teorií o region vzrostl v 80. letech také v důsledku silících dopadů globalizace. Již v 70. letech upozorňoval Stuart Holland na vznikající sektor mezoekonomiky tvořený nadnárodními korporacemi (Blažek a Uhlíř 2002). Holland popisoval jak nadnárodní korporace (NNK) využívají specifických zdrojů konkurenceschopnosti jako je levná pracovní síla v zahraničí, mechanismus transferových cen či dumping. Pro nás jsou zásadní dva Hollandovy závěry. Prvním je zdánlivě banální upozornění na nerovnost soutěže mezi malými a velkými firmami, přičemž narozdíl od některých pozdějších autorů považuje malé firmy za znevýhodněné. Velmi relevantní je také upozornění na to, že s přesunem výroby do zemí s levnou pracovní silou a nízkou regulací ztrácí problémové regiony ve vyspělých státech svou jedinou dosavadní výhodu a dochází zde k prohlubování regionálních rozdílů (Blažek a Uhlíř 2002). Doreen Massey hovoří v souvislosti s globalizací o transformaci prostorových děleb práce. Specializace regionů tak podle Massey nespočívá v zaměření se na určité odvětví, ale na určitou fázi produkčního procesu. Vznikají koncentrace řídicích funkcí, výzkumu a vývoje nebo výroby různých meziproductů. Dochází k vertikální dezintegraci firem a outsourcingu řady funkcí, typicky například marketingu, ale často také výroby (Massey 1978).

Crevoisier poukazuje na nejednotnost v hodnocení dopadů globalizace. Vedle zastánců homogenizujících přístupů, kteří hovoří o konci geografie, najdeme autory, kteří ze stejných premis odvozují rostoucí význam specifík a hovoří o renesanci regionů (Crevoisier 1999, podobně Asheim 1999). Tento rys můžeme sledovat ve vývoji názorů na lokalizaci zdrojů konkurenceschopnosti.

Výzkum globálních zdrojů konkurenceschopnosti se zaměřil na nadnárodní korporace a tvorbu inovací v rámci jejich struktur (Vale a Caldeira 2007). Byla srovnávána rychlost internacionalizace výzkumu a vývoje (VaV) a ekonomiky jako celku (Howells 1997). Dalším tématem se staly například tvorby typologií inovací na základě jejich internacionalizace (Bunnel a Coe 2001). Problematikou tvorby inovací v rámci NNK se zabývali například Howells 1990, Gerybadze a Reger 1999, Patel a Pavitt 1997.

Paralelně se od 80. let rozvíjel výzkum regionálních zdrojů konkurenceschopnosti, které byly naopak spojovány s malými a středními podniky. Autoři těchto teorií upozorňují na oslabení významu klasických lokalizačních faktorů, jako je blízkost surovin či trhů vlivem rozvoje dopravních a komunikačních technologií. Ve světě vysoké mobility výrobních faktorů roste význam toho, co je nepřenosné, tedy „měkkých“ faktorů jako jsou místní hodnoty, průmyslová tradice a kultura (Porter 1998, Morgan 1997).

Regionální věda reagovala na proces globalizace ustavením dichotomie výzkumných směrů studujících na jedné straně globální zdroje konkurenceschopnosti nadnárodních korporací a na druhé straně regionální zdroje konkurenceschopnosti MSP (Vale a Caldeira 2007). Ještě na přelomu tisíciletí považují Bunnel a Coe za potřebné upozornit, že tento dichotomický pohled je nepřiměřeně zjednodušující a že mezinárodní inovační sítě nesestávají pouze z aktivit NNK (Bunnel a Coe 2001).

Vzhledem k tomu, že předmětem mého zájmu je konkurenceschopnost MSP v globalizované ekonomice, věnuji v následující kapitole pozornost vývoji uvažování o regionálních zdrojích konkurenceschopnosti malých a středních firem.

2.3. Lokální kontext jako zdroj konkurenceschopnosti malých a středních podniků

Od počátku 80. let se datuje vlna zájmu o region jako místo ekonomické interakce a inovace (Bunnel a Coe 2001). Za stěžejní teoretické koncepty lze označit teorii výrobních okrsků, teorii flexibilní specializace, teorii klastrů, regionální inovační systémy a teorii učících se regionů.

Teorie zabývající se významem lokálního kontextu pro ekonomický rozvoj zdůrazňují zejména dva aspekty. Jsou to výhody plynoucí z aglomerace firem pro tvorbu inovací

a význam zakořenění firmy v regionálním inovačním systému, pro nějž je určující kvalita regionálních institucí v širokém slova smyslu (Vale a Caldeira 2007).

Prostorové shlukování ekonomických aktivit je tradičně zdůvodňováno úsporami z rozsahu a snížením nákladů na dopravu a obchodní transakce. Již prostá aglomerace má posilovat motivaci a výkon firem skrze zvýšenou konkurenci a možnost konkurenci sledovat (Harrison 1992). Na přelomu 70. a 80. let autoři teorie výrobních okrsků (Bagnasco, Becattini) na základě výzkumů progresivních aglomerací řemeslných MSP v regionech tzv. třetí Itálie⁴ zdůrazňují oboustranně výhodnou spolupráci, důvěru a význam neekonomických institucí (Harrison 1992, Parrilli 2004). Práce autorů teorie výrobních okrsků měly velký ohlas, ovlivnily zaměření výzkumu v oblasti konkurenceschopnosti MSP v příštích dvou desetiletích (Blažek a Uhlíř 2002).

Seskupení úspěšných firem stejného odvětví zkoumal také Porter, který je nazývá klastry (Porter 1998), nebo autoři kalifornské školy Scott a Storper, kteří zkoumali regionální shluky specializovaných firem nových dynamických odvětví jako polovodiče, elektronika, software, filmový průmysl a média v některých regionech Kalifornie (Scott 1998, Storper 1993, 1995).

Tito autoři shodně zdůrazňují intenzivní výměnu znalostí mezi aglomerovanými MSP podobného zaměření a dalšími institucemi v regionu, ze které profitují všichni zúčastnění (Porter 1998, Scott 1998, Storper 1993 a 1995). Výměnu znalostí usnadňuje důvěra založená na dlouhotrvajících vztazích a sdílení zaměření, hodnot a tradic, tzv. lokálního kontextu (Porter 1998). Ekonomický prostor je podle Scotta (1998) tvořen řadou subjektů propojených vzájemnými vztahy a externalitami, nejen na bázi obchodní, ale též sociální, neformální. Na význam připisovaný externalitám poukazuje užívaná terminologie. Znalosti „prosakují“ (spillover) z jednotlivých firem ven, region jimi „bzučí“ (local buzz), stačí být ve správnou dobu na správném místě (Bathelt a kol. 2004). Storper (1995) zdůrazňuje rozlišení ne/obchodovatelných vazeb závislostí (un/traded interdependencies), přičemž neformální vztahy považuje za klíčové pro šíření informací mezi firmami a trvalejší než vztahy čistě obchodní (Storper 1995, podobně Howells a Roberts 2000).

⁴ Označení tradičně spíše zemědělských italských regionů jako Toskánsko, Emilia-Romagna a Veneto, které po druhé světové válce prodělaly relativně prudký hospodářský růst.

Význam institucí pro učení se a tvorbu inovací byl nejdříve studován na úrovni státu v rámci konceptu Národních inovačních systémů (NIS), který vznikl na konci 80. let. Systémové pojetí předpokládá, že zdrojem inovací jsou vztahy mezi relevantními prvky systému. Typy a síla vztahů utváří variabilitu systémů (Cooke a kol. 1997). Národní inovační systém je podle Nelsona tvořen souborem institucí, jejichž interakce určují tvorbu inovací ve firmách ve státě (Godin 2003). Lundvall říká, že se jedná o systém prvků a vztahů při produkci, šíření a využívání nové, ekonomicky užitečné znalosti. Institucemi či prvky mohou být firmy, výzkumná pracoviště, finanční instituce, vzdělávací systém, legislativa a podobně (Lundvall a kol. 2002). Autory z okruhu teorie NIS je možné rozdělit na dvě skupiny. První se zaměřuje na roli institucí, druhá zkoumá vznik znalostí a proces učení se. Druhá skupina přichází s konceptem učící se ekonomiky, aplikované později na různá geografická měřítka (Godin 2003). Podle Lundvalla jsou hlavním zdrojem konkurenceschopnosti v moderní ekonomice znalosti, nejdůležitějším procesem pak učení se. Inovace nevznikají pouze při výzkumu, jak to předpokládal lineární inovační model, ale také při výrobě, spotřebě a zejména skrze vztahy mezi jednotlivými prvky NIS (Lundvall a kol. 2002). Stejným směrem se ubírali autoři konceptu znalostní ekonomiky (knowledge-based economy) P. David a D. Foray. Za zásadní faktor konkurenceschopnosti považují výměnu znalostí a schopnost získané znalosti aplikovat (Godin 2003).

Doplněním konceptu národních inovačních systémů⁵ o regionální rozměr vzniká ve druhé polovině 90. let teorie regionálních inovačních systémů (RIS). Její představitelé v čele s Philem Cookem upozorňují na to, že v řadě případů může být pro studium tvorby inovací adekvátní právě regionální úroveň. Za region považuje Cooke územní jednotku disponující určitou mírou samosprávy a soudržnosti odlišující region od ostatních regionů i státu, za příklad dává Skotsko, Baskicko, německé spolkové země či Sicílii (Cooke a kol. 1997).

Teorie učících se regionů, která vznikla také ve druhé polovině 90. let, propojuje poznatky evoluční a institucionální ekonomie a výše popsanych teorií regionálního rozvoje. Za hlavní zdroj konkurenceschopnosti považuje vědomosti, schopnost učit se a vytvářet kulturní klima, které napomáhá vzniku inovací (Blažek a Uhlíř 2002). Pro

⁵ Národní inovační systémy sestávají z firem a institucí, které vytvářejí rámec pro jejich působení na státní úrovni. Patří sem státní politiky, ale také třeba sdílená historie, jazyk či kultura.

učící se regiony jsou charakteristické sítě spolupracujících aktérů zakotvené v místním institucionálním kontextu, který ovlivňuje intenzitu tvorby inovací (Morgan 1997, Malmberg 1997).

Závěry této skupiny teorií by se daly shrnout tak, že za úspěchem zkoumaných firem stojí lokální kontext – kombinace místních kulturních, sociálních a ekonomických specifik. V regionu se historicky, působením mechanismu „path dependency“ vyvinuly určité instituce, tradice a zvyky, specializace či struktura kvalifikace pracovních sil, které ovlivňují intenzitu učení se a tvorby inovací. Ještě během druhé poloviny 90. let byla zpochybněna hegemonie regionu jako zdroje konkurenceschopnosti MSP. Koncept alternativních typů blízkosti spolu s aplikací teorie sítí posunuly výzkum zdrojů konkurenceschopnosti směrem k větší komplexitě.

2.4. *Prostor a inovace: od fyzické blízkosti k sítím a dočasným klastrům*

Šířením inovací v prostoru se zabýval již v 60. letech 20. století Torsten Hägerstrand. Hägerstrand upozornil na to, že některé typy inovací se nešíří populací v území bez ohledu na její strukturu a rozmístění, ale šíří se z hierarchicky nejvýše položených center přes centra středního významu až do nejnižších. Vzájemná výměna informací mezi centry je intenzivnější než s hierarchicky níže položenými oblastmi, které jsou při šíření inovace „přeskakovány“ (Hägerstrand 1952, 1967 citován v Szczyrba a kol. 2007). Ekonomické vztahy však neexistují nezávisle na prostoru. Scott (1998) říká, že prostor je vždy přítomen jako bariéra, fyzicky i psychologicky a nelze jej zcela vymazat prostřednictvím komunikačních technologií.

Teorie, které zkoumají zdroje konkurenceschopnosti firem na místní či regionální úrovni hojně pracují s konceptem Michaela Polanyiho, který dělí znalosti na kodifikované a nekodifikované - tacitní (Gertler 2003, French 2000). Kodifikovanou znalost lze zaznamenat ve formě návodu či manuálu, má tedy blíže k informaci a bývá někdy označována jako kvazi-znalost (Howells and Roberts 2000). Pro nekodifikovanou znalost jsou podle Polanyiho typické dvě věci – neuvědomujeme si ji plně, umožňuje nám vykonávat řadu činností aniž bychom se na ně museli soustředit. Současně je obtížně sdělitelná symbolickou formou (ústně, písemně) (Gertler 2003). Nekodifikovaná znalost je v duchu požadavku na nepřenositelnost považována řadou autorů za klíčovou konkurenční výhodu (Asheim 1999).

Častá geografická interpretace Polanyiho konceptu je ta, že míra kodifikovanosti znalosti ovlivňuje snadnost jejího přenosu v prostoru a čase. Vzniká tak dichotomie „nekodifikovaná znalost - lokální neformální vztahy versus kodifikovaná znalost - vzdálené formální vztahy“.

Polanyi na rozdíl od pozdějších interpretací nezdůrazňoval tuto dichotomii, nýbrž fakt, že každá znalost je závislá na osobní interpretaci a tudíž nemůže být nikdy zcela explicitní (Gertler 2003, Howells and Roberts 2000, French 2000). Šíření znalostí tedy podle Polanyiho limituje potřeba osobního kontaktu aktérů, která byla dlouho ztotožňována s jejich trvalou blízkostí v prostoru.

Ačkoli autoři teorie výrobních okrsků a příbuzných konceptů zdůrazňovali vlastně institucionální blízkost (z pohledu pozdější terminologie), odvozovali ji od blízkosti prostorové, dlouhodobé kolokace aktérů v regionu. V 90. letech se někteří francouzští autoři přiklonili k vnímání blízkosti v širším smyslu. Výzkumy, které prováděli ve francouzských regionech, ukazovaly na klíčový význam ne-místních vztahů pro tvorbu inovací (např. Rallet a Torre 1999, Torre a Gilly 2000). Tito autoři začali rozlišovat prostorovou, organizační a institucionální blízkost, v empirických studiích se snažili odlišit jejich vliv na učení se a tvorbu inovací.

Ucelený přehled bádání o významu jednotlivých typů blízkosti pro konkurenceschopnost firem, doplněný o kognitivní a sociální rozměr, nabízí Boschma (2005). Podle Boschmy lze u všech typů blízkosti najít kritický bod, po jehož překročení přestává být blízkost prospěšná a může naopak škodit. Například v podobě lock-in procesu, kdy přílišná specializace a zaměření dovnitř vztahů s určitými partnery znemožňuje reagovat na vývoj mimo tyto vztahy. Poznávací, kognitivní blízkost podmiňuje schopnost učení se od ostatních aktérů, znalostní základny firem musí být dostatečně blízké, aby byly schopny interpretovat a využít získané znalosti. Pouhá prostorová blízkost firem z odlišných odvětví nestačí pro efektivní výměnu znalostí. Pokud se znalosti firem podobají příliš, firmy si „nemají co nabídnout“.

Organizační blízkost odpovídá tomu, do jaké míry aktéři sdílí organizační strukturu, ve firmě i v rámci různě silných vazeb mezi firmami (Rallet a Torre 1999, Torre a Gilly 2000). Organizační blízkost nahrazuje prostorovou třeba v případě jednotlivých poboček NNK.

Institucionální blízkost hovoří o tom, do jaké míry aktéři sdílí institucionální kontext. Instituce (formální i neformální) ovlivňují úroveň přenosu znalostí a interaktivního

učení se. Neformální instituce hrají větší roli na regionální či lokální úrovni, v případě státu jsou to formální instituce (Boschma 2005, Gertler 2003).

Sociální blízkost vychází z konceptu zakotvení (embeddedness) aktérů v sítích, které jsou založené na osobních vztazích (Granovetter 1973). Mezifiremní obchodní vztahy jsou zprostředkovány jedinci, jejich osobní vztahy do velké míry ovlivňují kvalitu výměny informací, zvláště těch méně kodifikovaných (Storper 1995). Také zde platí, že přílišná blízkost může prostřednictvím „uzamčení“ (lock-in) v existujících sítích oslabovat inovační potenciál aktérů (Uzzi 1996).

Teorie sítí byla geografům známa již dříve, teprve ve spojení s a-prostorovými typy blízkosti ale umožnila začít hledat zdroje konkurenceschopnosti mimo region také v případě MSP (Bunnel a Coe 2001). Otcem teorie sítí je americký sociolog Mark Granovetter, který ve své práci o síle slabých vazeb (The Strength of Weak Ties) z roku 1973 popisuje způsob šíření inovace (zprávy) v populaci (Granovetter 1973). Zdůrazňuje význam slabých vazeb, tedy těch jež spojují subjekty s relativně málo častými kontakty. Jejich znalosti jsou natolik odlišné, že jsou pro partnera zajímavé, v jejich vztahu je ale stále potřebná míra důvěry, aby byli ochotni si je vyměňovat. Význam těchto vztahů roste s tím, do jaké míry představují jedinou cestu k daným informacím. Pro šíření znalostí tak větší význam než přátelé mají známí jako třeba bývalí kolegové (Granovetter 1973). Druhy slabých vazeb zásadních pro přístup ke vzdáleným znalostem představuje mobilita zaměstnanců a dočasné shluky (temporary clusters) jako konference, veletrhy a výstavy (Granovetter 1973, Maskell et al. 2006, Vale a Caldeira 2007). Intenzita těchto setkání umožňuje vybudovat míru důvěry potřebnou pro zahájení spolupráce, s trváním vztahu důvěra roste a spolupráce se může prohlubovat (Maskell et al. 2006).

Granovetter se stal zakladatelem nové ekonomické sociologie, která nabídla alternativní pohled na ekonomické procesy v podobě sítí osobních vztahů a zakořenění aktérů na lokální úrovni (Bair 2008). Koncept sítí považuje řada autorů za vhodný nástroj pro analýzu stále více globalizovaných ekonomických vztahů. V 80. letech stál u zrodu teorie Globálních komoditních řetězců (Global commodity chain, GCC), které studují globální matice vztahů svázaných dohromady propletenými systémy produkce, distribuce a výměny. Tvar a obsah sítí ovlivňují politické síly i aktuální fáze ekonomických cyklů (Bair 2008). Gereffi (1994, citován v Bair 2008) se zajímal o to, kde je v sítích lokalizována moc, zda jsou řízené producenty nebo spotřebiteli (producer/consumer-driven commodity chains). Za nový trend Gereffi

považoval spotřebiteli řízené sítě charakteristické například pro oděvní a obuvní průmysl. Figuruje v nich řada zprostředkovatelů mezi producentem a koncovým spotřebitelem, jsou mnohem roztráštěnější z pohledu kontroly výrobního procesu, často zde pozorujeme outsourcing. Sturgeon (2002, citován v Bair 2008) identifikuje na příkladu elektronického průmyslu nový, stavebnicový (modular) typ sítě. Intenzivní výměna informací je zajištěna jejich kodifikací, blízké vztahy založené na důvěře nejsou bezpodmínečně nutné. Byly identifikovány také další typy sítí v závislosti na rozložení moci a kontroly. Teorie globálních řetězců hodnot (Global value chain, GVC) zkoumají výskyt a podmíněnosti jednotlivých typů sítí (Bair 2008). Další transformací GCC je Teorie globálních produkčních sítí (Global production network, GPN) tzv. manchesterské školy (Henderson a kol. 2002, citováni v Bair 2008), která zdůrazňuje různorodost aktérů zapojených v produkčních cyklech a provázanost mikro, mezo a makro úrovně globalizace. Síťové přístupy výrazně ovlivnily uvažování o lokalizaci zdrojů konkurenceschopnosti směrem k méně prostorově vázaným konceptům.

2.5. *Současné představy o zdrojích konkurenceschopnosti MSP v globalizované ekonomice*

V teoriích regionálního rozvoje v 80. a 90. letech dominoval zájem o regionální zdroje konkurenceschopnosti MSP, přesvědčivé empirické důkazy nadřazenosti místních vztahů nad ne-místními však chybí (Bathelt a kol. 2004). Za přeceňování lokálního kontextu kritizovali teorie klastrů například Simmie (1997) či Boschma a ter Wal (2006).

Řada autorů nyní zpochybňuje představu, že by lokální vztahy byly dostatečným zdrojem konkurenceschopnosti na globálním trhu. Za podmínku úspěchu považují schopnost navázat a vhodně zkombinovat lokální a globální vztahy (local buzz a global pipelines) (například Bathelt a kol. 2004, Boschma a ter Wal 2006, Bunnell a Coe 2001, Gertler 2003, French 2000, Gertler a Levitte 2005, Maskell et al. 2006, Vale a Caldeira 2007).

Pro konkurenceschopnost na globalizovaných trzích potřebují firmy mít přehled o posledních trendech na trhu a v oblasti technologií. Pokud nesídlí v jádrových oblastech odvětví, nemohou tuto potřebu uspokojit prostřednictvím lokálních vztahů (Vale a Caldeira 2007). Jestliže kvalita podpůrných odvětví v regionu neodpovídá

potřebám firmy, navazuje vztahy se vzdálenějšími partnery (Lagendijk a Lorentzen 2007).

Řada autorů se zabývala tím, jak se firmy z periferních či restrukturalizujících se regionů vyrovnávají s nedostatečnou aglomerací progresivních specializovaných firem (Lagendijk a Lorentzen 2007, North a Smallbone 2000, Virkalla 2007, Kaufmann a Tödtling 2000). North a Smallbone (2000) na základě empirického výzkumu odmítají, že by firmy z rurálních oblastí byly svojí lokalizací a nedostatkem místních vazeb handicapovány při tvorbě inovací. Virkalla studoval značně roztroušený průmysl informačních technologií (IT) ve Finsku. Dospěl k závěru, že firmy jsou zapojeny do sítí vztahů adekvátně své pozici na trhu. Regionální hráči vystačí s regionálními kontakty, lídři operují na národní úrovni (Virkalla 2007).

Narážíme zde na spor o strukturu aglomerace. Je pro tvorbu inovací výhodnější koncentrace podobně specializovaných či diverzifikovaných firem? Jsou pro firmy významnější vztahy se subdodavateli a odběrateli (vertikální rozměr) či s dalšími aktéry „z branže“ (horizontální rozměr)? Pro specializaci ve shodě s klasickými „okrskovými teoriemi“ hovoří například výsledky studie italských MSP v podání Paciho a Usaie (1999). Staber či Neffke a kol. zdůrazňují význam produktového cyklu podle R. Vernona. Je-li nutná tvorba inovací, výhodnější je diverzifikovaná struktura aglomerace, ve fázi masové produkce pak specializace (Neffke a kol. 2008a, Staber 2001). Tödtling a kol. (2006) upozorňuje na fakt, že hypotézy konceptu znalostní ekonomiky jsou ověřovány zejména na progresivních regionech a odvětvích. Aby bylo možné zhodnotit, do jaké míry se jedná o univerzální trend a jak se šíří, je nutné věnovat pozornost různým typům odvětví a regionů.

V posledních 10 letech byla zpochybněna nadřazenost významu lokálních vztahů pro konkurenceschopnost, větší pozornost je také věnována platnosti teoretických konceptů v závislosti na rozdílech mezi firmami a odvětvími.

2.6. Firemní úroveň – opomíjená heterogenita a interní zdroje znalostí

V rámci „okrskových teorií“ bylo rozdílům mezi malými a středními firmami věnováno málo pozornosti. Za zdroj konkurenceschopnosti byl považován klastr, nabízející všem firmám rovný přístup k místním znalostem, kterými „bzuchí“ vzduch (Boschma a ter Wal 2006, ter Wal a Boschma 2007).

Boschma či Nelson upozorňují na to, že MSP jsou velmi heterogenní (Nelson 1991, Boschma a ter Wal 2006). V důsledku historického vývoje se liší v řadě charakteristik jako je ekonomická síla, velikost, pozice na trhu či absorpční kapacita. Ve vztazích mezi firmami podle něj nechybí aspekt moci a podřízenosti, v klastrech najdeme lídry i outsidersy. Pozice firmy na trhu pochopitelně ovlivňuje její atraktivitu pro případné partnery (Boschma a ter Wal 2006, ter Wal a Boschma 2007).

Výsledkem minulého vývoje firmy je také její absorpční kapacita - schopnost vstřebávat a využívat externí znalosti. Výměna znalostí je tedy vedle kognitivní blízkosti mezi firmami podmíněna také interně-absorpční kapacitou firmy (Boschma a ter Wal 2006, Maskell a kol. 2006).

Boschma a ter Wal dále kritizují teorie klastrů za to, že automaticky nadřazují externí zdroje znalostí interním, ačkoli firmy často hodnotí jejich význam opačně (Boschma a ter Wal 2006, Littunen 2000, Desbordes 2002). Vnitřní zdroje znalostí firmy představují vedle výzkumu a vývoje obecně znalosti jejich zaměstnanců a znalosti přítomné ve firmě dostatečně dlouhou dobu. Tvorba inovací ve firmě závisí na využití znalostí a dovedností, které jsou do velké míry, zejména v případě nekodifikovaných znalostí, vázané na jedince (Howells a Roberts 2000, Nonaka et al. 2000). Jednou z konkurenčních výhod MSP tak může být právě skutečnost, že znalost není třeba kodifikovat, aby mohla být předávána v rámci firmy.

2.7. Konkurenceschopnost v příbuzných odvětvích

S výjimkou jedné práce zabývající se rolí spotřebitelů v inovačním procesu (Lüthje 2004) se mi nepodařilo dohledat odbornou literaturu zabývající se přímo outdoorem. Situaci v odvětví lze přiblížit prostřednictvím poznatků výzkumů provedených v příbuzných oblastech. Příbuznost lze vymezit buď ve smyslu výrobním nebo spotřebním. Výrobně spadá velká část outdoorové produkce do oděvního, respektive textilního průmyslu (oblečení, spacáky, stany, batohy), v menší míře je zastoupeno obuvnictví a kovozařský/kovoobráběcí průmysl (horolezecký hardware⁶).

Evropský oděvní průmysl je v posledních dvaceti letech vystaven silící konkurenci zemí s levnou pracovní silou. Propojení se středo- a východoevropskými trhy po pádu

⁶ Označení pro cepíny, karabiny, osmy, borháky, vklíněnce, friendly a další kovové pomůcky pro jištění při horo/lezečství.

železné opony také přineslo zvýšení intenzity konkurence (Smith a kol. 2005). Oděvní firmy již od 80. let přesouvají výrobu do zemí s levnou pracovní silou, současně jim však v těchto zemích roste konkurence. Evropská Komise tak jako jedinou udržitelnou strategii pro evropské výrobce vidí zaměření se na kvalitu, design a využití nových technologií. Zdůrazňuje potřebu spolupráce a sounáležitosti firem v odvětví (Evropská Komise 2003). Zvýšené konkurenci čelí také obuvní průmysl, který studovali například Boschma a ter Wal v jižní Itálii (2006) nebo Vale a Caldeira v severním Portugalsku (2007). Také tito autoři zdůrazňují nutnost zaměřit se na design, kvalitu, marketing, na komplexní plnění potřeb zákazníka (Vale a Caldeira 2007).

Z pohledu klasifikace spotřeby patří outdoor mezi sportovní vybavení. Dostupná odborná literatura se v tomto případě věnuje zejména roli spotřebitelů-uživatelů vybavení v inovačním procesu (Desbordes 2002, Shah 2000, Lüthje 2004).

V případě relativně mladých produktů jako je snowboard nebo horské kolo hrají velkou roli produktové inovace, v pozdějších stádiích vývoje (lyže, silniční kola) převažují procesní inovace a snahy o úspory (Desbordes 2002). Desbordes (2002) se výrobců sportovního vybavení dotazoval na význam jednotlivých zdrojů inovací. Za nejdůležitější považovali respondenti vnitřní výzkum, na druhém místě byly vztahy se subdodavateli a neformální kontakty. Aby byly úspěšné na trhu, sportovní potřeby musí splňovat funkční, designové a cenové požadavky. Spotřebitelé skrze poptávku více či méně výrazně ovlivňují tvorbu inovací v odvětví. V případě outdooru je aktivním spotřebitelům připisován relativně velký význam (Lüthje 2004).

V souladu s Neffkem a kol. (2008a) popisuje Desbordes (2002) rozdílnou geografickou organizaci v případě mladého a zralého odvětví. Snowboardové firmy či výrobci horských kol, představitelé mladých, vysoce inovativních firem, nejsou v prostoru koncentrováni narozdíl od firem zralejších odvětví, které využívají aglomeračních výhod.

3. Výzkumné otázky

Vzhledem k tomu, že čeští výrobci outdoorového vybavení dosud nebyli předmětem sociálněvědního výzkumu, je prvním cílem mojí práce nabídnout vývojový pohled na outdoor v Česku. První část analýzy odpoví na otázky kdy a za jakých okolností vznikaly české outdoorové firmy. Zkoumán bude vývoj prostorové organizace odvětví, vývoj počtu firem, jejich specializace a výrobní strategie.

Druhá část analýzy je věnována studiu zdrojů konkurenceschopnosti českých outdoorových firem a geografickému rozměru této problematiky. Výzkumné otázky byly formulovány na základě relevantních teorií uvedených v předchozí kapitole. V současných teoriích regionálního rozvoje převažuje názor, že konkurenceschopnost v globalizované ekonomice je stále více založená na znalostech a tvorbě inovací, k jejichž vzniku a šíření významně napomáhají intenzivní kontakty mezi relevantními aktéry (networking);

- **Jaký význam má tvorba inovací pro konkurenceschopnost outdoorových firem?**
- **Jaký je charakter inovací v outdooru?**
- **Jaké strategie realizují české outdoorové firmy pro dosažení konkurenceschopnosti?**

Během 90. let 20. století se rozvinuly dvě víceméně samostatné oblasti výzkumu inovací. Na regionální úrovni byly zkoumány shluky MSP jako místa výměny nekodifikovaných znalostí a neformálních vztahů. Na poli výzkumu globální úrovně tvorby inovací dominovala problematika formalizovaných výzkumných aktivit NNK. V posledních deseti letech se na základě empirických výzkumů řada autorů přiklání k názoru, že tento pohled je silně zjednodušující. Firmy mohou obstát v globální konkurenci pouze jsou-li schopny vytvářet, udržovat a využívat celé spektrum vztahů od lokálních po globální a jejich prostřednictvím získávat diverzifikované znalosti (např. Bathelt a kol. 2004). Tento pohled podpořily teorie sítí, chápající osobní vztahy jako kanály pro výměnu strategických znalostí;

- **Jaký význam mají zdroje strategických znalostí lokalizované na různých geografických úrovních (regionální, národní, globální) pro konkurenceschopnost českých outdoorových firem?**

Konkurenceschopnost firmy je komplexní jev, podmíněný řadou vnitřních a vnějších faktorů, nejen schopností učit se a tvořit inovace. Soutěž v současné ekonomice je v závislosti na odvětví víceméně globální, soupeří spolu firmy z jádrových oblastí a periferií, nadnárodní korporace a malé rodinné firmy. Při geografické analýze zdrojů konkurenceschopnosti je proto třeba věnovat pozornost také institucionálnímu rámci v daném státě či regionu, specifickým odvětví, ve kterém firma působí a typu firmy;

- **Které vnější a vnitřní aspekty ovlivňují konkurenceschopnost českých outdoorových firem?**

Konkurenceschopnost firmy je výsledkem působení vnějších podmínek a firemní strategie realizované na základě znalostí. Strategické znalosti, či znalosti tvořící konkurenční výhodu se mohou týkat řady oblastí (znalosti o trhu, nových technologiích).

Polanyi původně zdůrazňoval myšlenku, že každá znalost je vázána na osobní interpretaci a tudíž nemůže být zcela explicitní. Osobní vztahy hrají roli i v globální konkurenci. Fyzickou blízkost aktérů v regionálních shlucích však doplňuje blízkost sociální, organizační či institucionální (Boschma 2005);

- **Které druhy blízkosti (prostorová, ne-prostorové) ovlivňují výměnu strategických znalostí?**
- **Kterí partneři a které typy vztahů jsou důležité pro výměnu strategických znalostí?**

4. Metodologie

4.1. Konceptualizace outdooru a vymezení základního souboru

Česká Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) pochopitelně kategorii Výroba outdoorového vybavení neobsahuje. Nepostizitelnost outdooru ve statistice ovšem neznamená jeho neexistenci. Roste počet specializovaných outdoorových prodejen, existují outdoorové veletrhy⁷, odborná periodika⁸, řada firem sama sebe označuje za výrobce outdoorového vybavení. Jak nejlépe konceptualizovat outdoor pro potřeby této práce?

Pokud si v outdoorovém obchodě můžeme koupit produkty tak rozdílné jako vaříč, cepín a nepromokavou bundu, je zřejmé, že outdoor nelze vymezit jako výrobní odvětví. Jeden z českých výrobců outdoorového vybavení na svých webových stránkách definuje outdoor jako segment trhu. „Termín outdoor je obecně užíván pro označení „pobytu v přírodě“, především jako způsobu aktivního trávení volného času. Outdoorové zákazníky spojuje nejen zájem o aktivity jako horolezectví, turistika,

⁷ Jeden z největších outdoorových veletrhů European Outdoor Trade Fair se koná od roku 1994 v německém Friedrichshafenu, v roce 2008 zde vystavovalo 787 firem. Také sportovní veletrh ISPO Winter v Minichově věnuje outdooru značný prostor (4 z 16 hal).

⁸ V Evropě například magazíny outdoor.markt (www.outdoormarkt.com), The outdoor industry Compass (newsletter SGI Europe), OutdoorNews (newsletter European Outdoor Group).

kempink, cyklistika, vodácké sporty a další, ale také nákupní zvyklosti, představy o vybavení, styl. Technicky obdobné výrobky se prodávají i jako lovecké a rybářské potřeby, military a další⁹.

Projektový manažer veletrhu ISPO Winter, Markus Hefter, označuje outdoor za rozšiřující se „životní pocit“ (Lebensgefühl). V této souvislosti upozorňuje na prosazení outdoorové estetiky v módě, na fakt, že ve městech běžně vidáme oblečení určené pro outdoorové aktivity¹⁰. Obdobně Miroslav Martinec, zakladatel a ředitel společnosti Rock Point říká, že „outdoor je moderní trendová záležitost, ale i styl života a trávení volného času“¹¹.

Termín outdoor do jisté míry označuje životní styl a je značně kulturně specifický. Chápání toho, co je outdoor se liší například mezi Evropou a Severní Amerikou, kde mezi outdoorové aktivity zahrnují například lov a rybolov¹². Lüthje (2004) ve svém výzkumu inovativních uživatelů outdoorového vybavení v Německu označuje za outdoorové aktivity skalní lezení, horolezectví, turistiku, běh na lyžích a jízdu na horském kole. V Česku je chápání outdooru poměrně úzké, týká se zejména horolezectví, turistiky a campingu, případně ski-alpinismu. Například vodácké sporty či cyklistika již stojí do jisté míry mimo-mají vlastní specializované obchody, média atp.

Pojetí outdooru jako segmentu trhu s sebou přináší metodologické problémy. Současně však nabízí dle mého názoru zajímavý alternativní pohled ke studiím jednotlivých odvětví, orientovaný ne na výrobu jednoho produktu, ale na výrobu pro jeden typ zákazníka. Výrobci outdoorového vybavení se více či méně specializují pouze na některé produkty, které jsou navzájem komplementární či dokonce jeden bez druhého nemají smysl (stan a spací pytel, lano a sedací úvazek atp.). Výrobcům se nabízejí široké možnosti spolupráce a bude zajímavé sledovat, do jaké míry jich využívají.

⁹ Definice outdooru na webových stránkách společnosti Sport Schwarzkopf,

<http://www.highpoint.cz/slovník.html>

¹⁰ Rozhovor s Markusem Hefterem, projektovým ředitelem veletrhu ISPO Winter v magazínu Outdoor.markt 01/2009.

¹¹ Tisková zpráva společnosti Rock Point, http://www.horydoly.cz/files/rockpoint_kaskoun_200701.pdf

¹² Takové vymezení outdooru uvádí webové stránky organizace America Outdoors, <http://www.americaoutdoors.org/>.

Pro potřeby této práce jsem se rozhodla zaměřit na horolezecké vybavení, outdoorové oblečení a vybavení pro kempink/pobyt v přírodě. Oblečení a vybavení pro pobyt v přírodě je určitým společným jmenovatelem outdoorových aktivit. Horolezectví spolu s vysokohorskou turistikou pak lze považovat za jádro outdooru jako životního stylu i tržního segmentu.

Pro outdoorové vybavení jsou typické vysoké nároky kladené na funkčnost výrobků, spojené s užitím speciálních materiálů a důrazem na jejich vývoj a testování odborníky. Outdoorové vybavení prodávají specializované obchody, s exkluzivitou se pojí poměrně vyšší cena. Současně najdeme na trhu firmy, které se prezentují jako outdoorové, působí mimo specializované prodejny (často provozují vlastní maloobchodní síť) a jejich výrobky jsou relativně levnější. Jedná se o jeden segment? Mají být tyto dvě skupiny firem zkoumány společně?

Vzhledem k tomu, že mě zajímají zdroje konkurenceschopnosti malých a středních podniků (dále MSP) v závislosti na jejich charakteristikách a strategii, rozhodla jsem se pro širší vymezení, zahrnující firmy, které samy sebe označují jako výrobce outdoorového vybavení.

Protože žádný seznam outdoorových firem neexistuje, základní soubor byl sestaven na základě kombinace údajů z několika zdrojů a korigován autorkou po diskuzi s odborníkem. Adresáře outdoorových firem v Malém průvodci světem outdooru 2008 a na webových stránkách www.outdoorinfo.cz, www.ioutdoor.cz a www.svetoutdooru.cz byly porovnány se sortimentem pražských kamenných outdoor obchodů (Hudy sport, Rock Point, Hanibal sport, Holan sport, Glum'store, Alpsport, Bouldershop) a seznamy vystavovatelů několika tuzemských i zahraničních veletrhů (European Outdoor Friedrichshafen, ISPO Winter Mnichov, S1 Brno a Sport Prague Praha). Výsledný seznam byl konzultován s Petrem Šupichem, vedoucím jedné z outdoorových prodejen RockPoint. Základní soubor čítá 37 outdoorových firem.

Metoda sběru dat vylučuje z výběru malé, lokálně působící firmy, často bez internetové prezentace. Většinou se jedná o firmy nabízející šití batohů, stanů, spacích pytlů a oblečení, které se více než na produkci výrobků pod vlastní značkou zaměřují na zakázkovou výrobu. Do výzkumu nebyly zahrnuty ani firmy, které se zaměřují na dovoz zahraničních značek a výrobu outdoorového vybavení provozují pouze jako doplňkovou aktivitu v omezeném rozsahu. Na základě vymezení outdooru jako vybavení pro aktivity v přírodě, byly ze základního souboru vyloučeny také firmy vyrábějící umělé lezecké stěny a chyty, tedy „indoorové“ lezecké vybavení. Vymezení

základního souboru je nutně subjektivní. Přesto věřím, že díky kombinaci několika zdrojů dat nebyla opomenuta žádná z významnějších outdoorových firem. Seznam českých outdoorových firem viz Příloha č. 1.

4.2. Metodika sestavení výběrového souboru

Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je geografická analýza zdrojů konkurenceschopnosti českých outdoorových firem, jako základní ukazatel pro sestavení typologie firem použita „konkurenceschopnost“. Konceptualizace outdooru jako segmentu trhu společně s neuspokojivou dostupností informací o ekonomických výsledcích firem, vedla k následující úpravě definice konkurenceschopnosti. Zdůrazněna byla schopnost firmy nabízet zboží na (specializovaném) trhu.

Ukazatel byl sestaven na základě veřejně dostupných údajů o exportu a zastoupení produktů firem ve vybraných tuzemských specializovaných obchodech. Hodnocení exportních schopností firem nemohlo být založené na údajích o objemu exportu, které nejsou veřejně dostupné. Byla vytvořena třístupňová škála geografického rozšíření produktů firmy (1. Orientace na domácí trh – 2. Středoevropský hráč – 3. Světový exportér). Pro zjištění konkurenceschopnosti firem na domácím trhu bylo analyzováno zastoupení produktů českých outdoorových firem v nabídce specializovaných pražských obchodů¹³. Sledovány byly dvě kategorie – řetězce (Hudy sport, Rock Point) a nezávislé obchody (Hanibal, Holan, Alpsport, Glum's store, Bouldershop, Namche). Zastoupení v řetězcích bylo hodnoceno 1 bodem, v nezávislých obchodech 0,5 bodu¹⁴. Další bod mohly firmy získat, provozují-li vlastní maloobchodní síť. Na základě hodnocení konkurenceschopnosti byly firmy rozděleny do tří skupin, které jsou proporčně zastoupeny ve výběrovém souboru (Tabulka 1). Výběrový soubor čítal 20 firem, což představuje 54 % základního souboru.

¹³ Praha byla zvolena vzhledem k dostatečnému počtu nezávislých obchodů, v případě řetězců nehraje lokalita zásadní roli, většina sortimentu je určována centrálně. Současně můžeme průnik na pražský trh považovat za první stupeň expanze regionálních firem.

¹⁴ Stanovení přesných vah pro jednotlivé kategorie by vyžadovalo složitý výpočet na základě dat, která nejsou veřejně dostupná (objemy prodeje produktů zvolených značek v jednotlivých obchodech atp). Součástí této základní typologie je tacitní znalost autorky, kterou nelze zcela kvantifikovat.

Tabulka 1: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu úspěchu firem na trzích

Typologie firem podle úspěchu na trzích	relativní četnosti (%)	
	základní soubor	výběrový soubor
Světový exportér	41	45
Středoevropský hráč	27	25
Orientace na domácí trh	32	30
Celkem	100	100

Při výběru respondentů pro druhou část výzkumu byly pro zajištění maximální reprezentativnosti vzorku sledovány také specializace, velikost, stáří a lokalizace firem.

Z pohledu specializace (Tabulka 2) a lokalizace firem¹⁵ považují výběrový soubor za reprezentativní. Zastoupeny jsou firmy ze všech shluků, stejně jako zástupci dvojic¹⁶ a prostorových solitérů. V rámci studia zdrojů konkurenceschopnosti bude věnována pozornost významu prostorové blízkosti firem.

Tabulka 2: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu specializace firem

specializace firmy	relativní četnosti (%)	
	základní soubor	výběrový soubor
lezecké vybavení	27	25
lezecké+kempinkové vybavení	3	5
kempinkové vybavení	22	20
textil	19	20
outdoorové oblečení	30	30
celkem	100	100

Jisté míře zkreslení se nepodařilo vyhnout v případě hodnocení podle stáří a velikostní struktury firmy. Nadhodnocené je zastoupení firem založených před rokem 1993 oproti firmám založeným po roce 2000 (Tabulka 3) a středních firem oproti drobným podnikatelům (Tabulka 4).

¹⁵ Vzhledem k nízkému absolutnímu počtu firem ve výběrovém souboru zde neuvádím mapu, aby bylo možné garantovat respondentům anonymitu.

¹⁶ Dvojice outdoorových firem vzdálených od sebe méně než 30 km vzdušnou čarou.

Tabulka 3: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu stáří firem

vznik firmy	relativní četnosti (%)	
	základní soubor	výběrový soubor
1987-1993	55	60
1994-1999	26	35
2000-2009	18	5
celkem	100	100

Tabulka 4: Reprezentativnost výběrového souboru z pohledu velikosti firem

velikost firmy	relativní četnosti (%)	
	základní soubor	výběrový soubor
velký podnik	3	5
střední podnik	26	40
malý podnik	35	35
mikro podnik	35	20
celkem	100	100

Důvod spatřuji v metodice sběru dat. První kontakt s českými outdoorovými firmami byl navázán na mezinárodním sportovním veletrhu ISPO Mnichov v únoru 2009. Cílem bylo ověřit, zda bude možné zamýšlený výzkum realizovat. Zástupci téměř všech oslovených firem byli ochotni absolvovat rozhovor, který se nakonec uskutečnil v 8 případech. Kontakty na další vytipované respondenty byly získány snowball technikou nebo přímým oslovením firem telefonicky či emailem. Z firem, které byly osloveny pouze emailem či telefonicky, čtyři odmítly poskytnout rozhovor. Zahraničního veletrhu se přitom účastní spíše větší a „zavedenější“ firmy, což do jisté míry vysvětluje disproporce mezi základním a výběrovým souborem.

Rozhovory proběhly v dubnu a květnu 2009, ve většině případů v sídle firmy, dva vyplněné dotazníky byly zaslány emailem, jeden rozhovor proběhl přes Skype. Rozhovory byly semi-standardizované, jejich základ představoval dotazník s převahou otevřených otázek, respondentům byl ponechán prostor pro vlastní komentáře a doplnění. Dotazník obsahoval 35 otázek a sestával z několika částí (viz Příloha č. 2). V úvodu byly ověřeny základní informace o firmě jako rok vzniku, vlastnická struktura, počet zaměstnanců, ukazatele objemu produkce a exportu. Následovala baterie otázek zkoumajících vzdělanostní a profesní strukturu firem včetně

geografických aspektů mobility zaměstnanců. Další otázky se týkaly strategických cílů firmy a hodnocení zdrojů konkurenceschopnosti firmy. Do části věnované tvorbě inovací byly zahrnuty také otevřené otázky na popis vývoje firmy a existence klíčových mezníků ve vývoji. Dále respondenti hodnotili význam jednotlivých typů inovací ve firmě, radikálnost inovací a míru institucionalizace výzkumu a vývoje. Otázkám získávání znalostí o trhu a o technologiích byly věnovány dvě samostatné části, ve kterých respondenti hodnotili význam zdrojů znalostí na jednotlivých geografických úrovních. Na hodnocení zdrojů znalostí navazovala otázka na důležité partnery, se kterými si firma znalosti vyměňuje. Respondenti byli vyzváni, aby zhodnotili své vztahy s ostatními českými výrobci outdoorového vybavení.

Závěrečná část se věnovala zkušenostem firem s dotacemi a podpůrnými politikami.

Data získaná z odpovědí respondentů byla analyzována v programu SPSS. Kartogramy byly vytvořeny v programu ArcGIS. Analýza sociálních sítí v českém outdooru byla provedena v programu UCINET¹⁷.

Získaná data byla dvojího druhu. První skupinu představují příběhy popisující historii firem, vztahy v českém outdooru a různé komentáře respondentů. Na základě obsahové analýzy byly tyto informace využity pro dokreslení a vysvětlení výsledků statistické analýzy dat.

Například výpovědi o cílech firmy byly kategorizovány na základě toho, zda firma a) plánuje růst/chce udržet současné postavení a b) firma má/nemá exportní ambice – výsledkem kategorizace je ukazatel „ambice firmy“ (Tabulka 5).

Tabulka 5: Kategorizace outdoorových firem podle ambicí

Ambice firmy	Kategorie	Četnost	Četnost (%)
Firma plánuje růst, má exportní ambice	2	12	60
Firma plánuje růst, nemá exportní ambice	1	3	15
Cílem firmy je udržení současné pozice na trhu	0	5	25

Podobně v případě ukazatele „institucionalizace výzkumu a vývoje (VaV)“ ve firmách byly vytvořeny kategorie podle počtu zaměstnanců věnujících se VaV aktivitám a na základě existence speciálního VaV oddělení (Tabulka 6).

¹⁷ Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Tabulka 6: Kategorizace outdoorových firem dle institucionalizace výzkumu a vývoje (VaV)

Institucionalizace výzkumu a vývoje	Kategorie	Četnost	Četnost (%)
Samostatné VaV oddělení	3	9	45
Minimálně 2 VaV zaměstnanci na plný úvazek	2	4	20
VaV je v kompetenci majitele firmy	1	6	30
VaV se na plný úvazek nevěnuje nikdo	0	1	5

Druhým výstupem výzkumu byla kvantitativní data dvojího druhu. V případě otázek, ve kterých respondenti hodnotili zdroje konkurenceschopnosti či složky strategie, získáváme ordinální kategoriální data na škále 1 (nedůležité) až 5 (velmi důležité). To je případ ukazatelů hodnocení jednotlivých aktivit ve firmě pro její konkurenceschopnost, konkurenčních výhod, typů inovací a zdrojů znalostí o trhu a technologiích.

Data popisující jednotlivé charakteristiky firmy byla buď spojitá (roční obrat, podíl exportu, stáří firmy, počet zaměstnanců, podíl výroby realizovaný v Česku, velikost obce ve které firma sídlí) nebo kategoriální (specializace, lokalizace, zastoupení na trhu).

Spojitá data byla pro větší přehlednost a snazší interpretaci kategorizována (metoda natural breaks). Data vstupující do analýzy tedy byla zejména ordinální a kategoriální, s výrazně asymetrickým rozdělením, čemuž odpovídala také volba statistických metod. Ať už v případě deskriptivní statistiky či vztahové analýzy musely být užity techniky založené na pořadí, nikoli na průměru.

Vedle mediánu, modu a porovnání četností to byl Kendallův a Spearmanův koeficient korelace pro hodnocení vztahu dvou ordinálních proměnných a neparametrický test Kruskalla a Wallise pro hodnocení vztahu kategoriální a ordinální proměnné (Hendl 2006). Vzhledem k relativně malému počtu respondentů nebylo při analýze dat v kontingenčních tabulkách možné identifikovat statisticky významné vztahy, pouze sledovat základní trendy.

5. Výsledky

5.1. Výrobci outdoorového vybavení v Česku

Pro základní popis českého outdooru byla zkombinována data získaná za celý základní soubor a během rozhovorů se zástupci vybraných firem.

Outdoor jako segment trhu vznikl v Česku až po pádu socialismu v roce 1989, respektive se vznikem prvních specializovaných obchodů v 90. letech. Ve sportovní komunitě se termín rozšířil v polovině 90. let, mezi veřejností kolem roku 2000 (Jakub Turek, šéfredaktor magazínu HoryDoly, osobní sdělení). V socialistickém Československu tento zastřešující termín pro označení pobytu a sportovních aktivit v přírodě nebyl znám.

Řada respondentů v rozhovorech uvedla, že kvalitní horolezecké vybavení či nepromokavé oblečení z membránových materiálů bylo nedostupné¹⁸, snažili se podomácku vyrobit co bylo možné. Šilo se oblečení, spacáky a batohy, kovaly skoby, vyráběly vaříče.

V československé horolezecké komunitě dlouhodobě fungoval samozásobitelský systém, založený na domácí výrobě vybavení pro sebe a pro přátele. Z této skupiny amatérských výrobců se během 90. let rekrutovalo přes 60% českých outdoorových firem. Před rokem 1993 vzniklo 54% všech firem¹⁹, jejich kořeny lze téměř vždy vystopovat v domácí výrobě vybavení pro přátele v 80. letech. V letech 1993-1999 vzniklo 27% firem, po roce 2000 pouze 11% firem, poslední v roce 2004. Vývoj počtu firem dokumentuje Obrázek 1. O zánicích outdoorových firem v minulosti se nepodařilo získat spolehlivá data. Šéfredaktor magazínu HoryDoly Jakub Turek nicméně odhaduje, že se jednalo o desítky firem (vlastní značky, status s. r. o.) a stovky jednotlivců, kteří pokračovali v zakázkové výrobě ve stejné podobě jako za

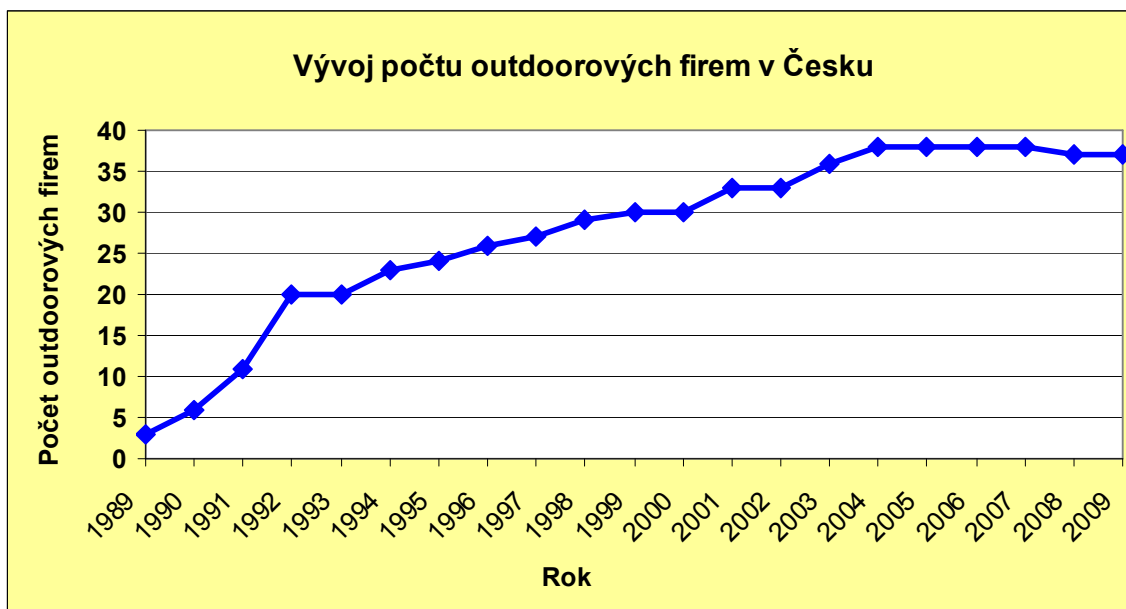
¹⁸ Například o existenci gore-texu věděli sportovci „ze Západu“. Gore-tex byl vyvinut v 60. letech v USA v rámci výzkumu NASA.

¹⁹ Při snaze popsat firmy z pohledu jejich stáří narážíme na problém s definicí vzniku firmy. Zvláště u starších firem se datum zápisu do obchodního či živnostenského rejstříku často neshoduje se zahájením výroby. Několik firem prošlo změnou právní identity. Spolehne-li se na data z Obchodního rejstříku, ztratíme velkou část informace o vývoji firem. Abych dosáhla co nejvěrnějšího popisu reality, byla data z obchodního rejstříku konfrontována s informacemi na webových stránkách firem, případně s osobním sdělením respondentů při rozhovorech.

socialismu. Graf 1 proto zobrazuje pouze osudy firem ze základního souboru. Pokles počtu firem v loňském roce je dán fúzí firem Lanex a Singing Rock.

První firmy vznikaly spíše v menších obcích²⁰, v Praze například nenajdeme ani jednu firmu, která by vznikla v „první vlně“ před rokem 1993.

Obrázek 1: Nárůst počtu outdoorových firem v Česku



5.2. Charakteristika českých outdoorových firem

Výroba outdoorového vybavení zaměstnává v současné době v Česku přibližně 2 000 lidí ve 37 firmách, produkujících zboží pod 39 značkami²¹ (viz Příloha č. 1). Devět firem vyrábí lezecké vybavení, výrobců outdoorového oblečení je 11, na kempinkové vybavení se specializuje 9 firem. Zbývajících 8 subjektů má širší výrobní portfolio zahrnující více kategorií (oblečení, spacáky, stany, batohy). Většina firem (73 %) se tedy zabývá textilní výrobou. Skupinou, která se nejvíce odlišuje od ostatních jsou výrobci kempinkového vybavení. Oproti ostatním firmám mají malý roční obrat, výrazně častěji realizují výrobu v zahraničí a také většinou nemají speciální oddělení

²⁰ Stáří firmy koreluje s velikostí obce, ve které sídlí. Vztah je signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,01$.

²¹ Výpočet autorky na základě vlastního vymezení outdooru (viz kapitola Metodologie).

pro výzkum a vývoj. Všechny tyto vztahy jsou signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

Mezi výrobci outdoorového vybavení v Česku najdeme pouze jeden velký podnik, společnost Lanex a. s., výrobce lan Tendon. V roce 2008 proběhla fúze Lanexu se společností Singing Rock vyrábějící lezecké vybavení. V segmentu dynamických lan šlo o dva největší tuzemské konkurenty. Zbývajících 36 firem splňuje definici MSP²². Nejpočetnější velikostní kategorii mezi výrobci outdoorového vybavení představují drobní podnikatelé²³ a malé podniky²⁴ (po 12 firmách), středních firem je 9. U tří firem se počet zaměstnanců nepodařilo zjistit. Z pohledu právního statusu převažují společnosti s ručením omezeným (25), akciových společností je 5 a veřejné obchodní společnosti 2. Mezi drobnými a malými podnikateli je 6 živnostníků (25%).

Nízký počet živnostníků spolu s rozdíly v obratu firem napovídá, že kategorie malých podniků skrývá velmi odlišné subjekty. První skupinou jsou firmy s ročním obratem kolem 50 milionů Kč, využívající outsourcing výroby, druhou skupinu tvoří živnostníci a malé rodinné podniky s ročním obratem 10 milionů a méně.

Charakter výroby outdoorového vybavení bychom nejspíš označili jako „medium tech“, do značné míry odpovídá tradičním odvětvím jako oděvní, textilní a obuvnický průmysl. U textilních výrobků představují hlavní technologii šicí, případně výsekové stroje. V posledních letech do výroby outdoorového oblečení nicméně pronikly pokročilejší technologie jako například laser. V případě kovových výrobků se jedná o obrábění kovů, kovotepectví a podobně. V této oblasti podle respondentů výrazný technologický posun nenastal. Zpracovávané materiály jsou naproti tomu často high-tech, třeba v případě nepromokavého oblečení či „funkčního prádla“. Zejména v případě textilní výroby firmy materiály většinou nevyvíjí²⁵, ale nakupují od výrobců,

²² Za MSP je považován podnik, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR. (Czechinvest - <http://www.czechinvest.org/definice-msp>)

²³ Podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR (tamtéž).

²⁴ Malé podniky jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR (tamtéž).

²⁵ Výjimku tvoří například česká firma Moira, která v protikladu k rozšířenému trendu outsourcingu vyrábí vlastní vlákno.

nejčastěji velkých nadnárodních korporací z USA (Gore-tex), západní Evropy (Pertex, Sympatex, Schoeller, Cordura) či Japonska (BlocVent).

Česko lze označit za postsocialistickou outdoorovou velmoc. Účast českých firem na největším evropském outdoorovém veletrhu Outdoor Friedrichshafen řadí Česko hned za světové outdoorové velmoci, žádná další evropská postsocialistická země nedosahuje podobných výsledků. V roce 2008 patřilo Česku se 24 vystavovateli osmé místo, v přepočtu na počet obyvatel dokonce páté. Více vystavovatelů na 1 milion obyvatel měly pouze Švýcarsko, Rakousko a Švédsko -bohaté země s alpinistickou tradicí a Taiwan - stát s velkou koncentrací výrobních závodů (Tabulka 7).

Tabulka 7: Pořadí států podle zastoupení na veletrhu Outdoor Friedrichshafen 2008

Pořadí	Stát	Outdoor 08	Pořadí	Stát	Outdoor 08/1 mil obyv.
1.	Německo	175	1.	Švýcarsko	4,66
2.	Taiwan	70	2.	Taiwan	3,04
3.	Itálie	69	3.	Rakousko	2,75
3.	Čína	69	4.	Švédsko	2,37
5.	Velká Británie	68	5.	Česká Republika	2,29
6.	Francie	49	6.	Německo	2,13
6.	USA	49	7.	Hongkong	1,85
8.	Švýcarsko	36	8.	Nizozemsko	1,45
9.	Česká Republika	24	9.	Itálie	1,15
9.	Nizozemsko	24	10.	Velká Británie	1,10
11.	Rakousko	23	11.	Francie	0,75
12.	Švédsko	22	12.	Španělsko	0,41
13.	Španělsko	19	13.	Korejská Republika	0,39
14.	Hongkong	13	14.	USA	0,16
15.	Korejská republika	8	15.	Čína	0,05

Zdroj: Vlastní výpočet, data poskytla společnost Messe Friedrichshafen GmbH.

Poznámka: Outdoor 08 – počet vystavovatelů z daného státu na veletrhu v roce 2008.

Outdoor 08/1 mil obyv. – počet vystavovatelů z daného státu na veletrhu v roce 2008 / 1 milion obyvatel státu

5.3. Lokalizace a koncentrace firem

Výrobce outdoorového vybavení nalezneme ve všech krajích Česka, v sídlech všech velikostí od malých venkovských obcí po Prahu (Tabulka 8). Přes 60% outdoorových firem sídlí ve městech s více než 10 000 obyvateli, ale pouze 11% v Praze. Nejčastěji zastoupená jsou města s 10 000-49 999 obyvateli a města s 50 000- 999 999 obyvateli (Brno, Plzeň, Zlín, Hradec Králové a Liberec). Výrobce horolezeckého vybavení nejčastěji najdeme v obcích s méně než 10 000 obyvateli. V případě výrobců outdoorového oblečení je vyrovnaná situace ve velikostních kategoriích nad 2 000

obyvatel. Nejvíce výrobců kempinkového vybavení najdeme ve městech s více než 10 000 obyvateli.

Tabulka 8: Zastoupení outdoorových firem ve velikostních kategoriích obcí Česka

Velikostní kategorie obcí	Firmy-četnosti (%)	kumulativní četnosti (%)
0-499	8	8
500-1999	8	16
2 000-9 999	19	35
10 000-49 999	27	62
50 000-999 999	27	89
1 000 000+	11	100

Naprostá většina dotazovaných firem sídlila během své (maximálně 20leté) historie stále ve stejném regionu, ačkoli ne na stejné adrese. Typicky docházelo ke stěhování z kapacitních důvodů a v důsledku vypršení nájemní smlouvy. Řada firem v současnosti vlastní nemovitosti, ve kterých sídlí. Pokud docházelo ke stěhování na větší vzdálenost, bylo to ze dvou důvodů – jedním je stěhování výroby do oblastí s dostupnější pracovní silou (3 firmy), druhým stěhování majitele, který „vzal svoji firmu s sebou“ (2 případy).

Outdoorové firmy hojně využívají outsourcingu v zemích s levnou pracovní silou, nejčastěji v Číně a Vietnamu, ale také v Pákistánu, Turecku, Rumunsku či Pobaltí²⁶. K přestěhování alespoň části výroby do zahraničí se dosud rozhodlo 45% dotazovaných firem (Tabulka 9) většinou textilních²⁷. Jako motivaci k tomuto kroku uvádí kromě nižší ceny práce překvapivě také přístup k moderním technologiím. Dalším opakovaným důvodem byla nespokojenost se spoluprací s českými subdodavateli. Řada outdoorových firem de facto nejsou výrobci, ale obchodní firmy, výrobu kompletně zadávají subdodatelům, ve firmě se realizuje vývoj a design produktů, marketing a obchodní aktivity.

²⁶ Firmy z východní Evropy volí zejména skandinávští výrobci, důvodem je vedle blízkosti fyzické a kulturní také možnost označit výrobky štítkem „made in EU“. Místo výroby je pro spotřebitele na jejich domácích trzích důležitým faktorem (ústní sdělení jednoho z respondentů).

²⁷ Vztah mezi lokalizací výroby a specializací firmy je signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

Tabulka 9: Podíl výroby realizovaný outdoorovými firmami v Česku

výroba v ČR	outdoor (%)	textil (%)	lezení (%)
51-100%	55	43	83
31-50%	15	14	17
16-30 %	25	36	0
0-15%	5	7	0

Vysvětlivky: outdoor=outdoorové firmy obecně, textil=výrobci outdoorového textilu (oblečení, spacáky, stany, batohy), lezení=výrobci lezeckého vybavení.

Vytvářejí outdoorové firmy prostorové shluky, ve kterých vznikají podmínky pro vztahy popisované autory teorií výrobních okrsků?

Největší soustředění outdoorových firem najdeme ve středních Čechách, kde sídlí 6 výrobců (Obrázek 2). Firmy v Praze a okolí se zaměřují na výrobu outdoorového oblečení a kempinkového vybavení (značky Alpine Pro, Husky, Nordblanc a Boll v Praze, Humi ve Voznici u Dobříše a Condor v Berouně). Většina středočeských firem vznikla po roce 1993. Výroba ani v jednom případě neprobíhá v sídle firmy, 4 firmy vyrábí většinu své produkce ve východní Asii. Na počtu zaměstnanců se u 3 středních firem významně podílí obchodní složka, včetně personálu vlastní maloobchodní sítě. Produkci malých výrobců kempinkového vybavení prodávají zejména nezávislé outdoorové obchody. Pouze jedna firma ze středočeské oblasti má výrobky zastoupené ve specializovaných řetězcích.

Za druhý nejpodstatnější shluk lze považovat „severočeskou oblast“. V Libereckém kraji a jeho nejbližším okolí sídlí 5 outdoorových firem. Vedle dvou výrobců horolezeckého vybavení (Singing Rock a RP Komponent) zde najdeme dvě firmy vyrábějící outdoorový textil (Direct Alpine, Sir Joseph) a výrobce vaříčů Var. Až na jednu výjimku patří tyto firmy do „první vlny“, vznikly počátkem 90. let a zakládali je horolezci, kteří se domácí výrobě vybavení pro sebe a své přátele věnovali již v 80. letech. Téměř vždy se jedná o malé nebo střední podniky, na počtu zaměstnanců se významnou měrou podílí výrobní složka. Produkty těchto firem jsou široce zastoupeny ve specializovaných obchodech včetně řetězců. Velikost obcí, ve kterých firmy sídlí, se pohybuje od 1 000 do 999 999 obyvatel.

Trochu stranou hlavní koncentrace, ale stále v severních Čechách, na Děčínsku sídlí další výrobce lezeckého a kempinkového vybavení z první vlny, společnost Rock Empire a také společnost HUDY sport, provozovatel největšího outdoorového

maloobchodního řetězce v Česku. Majitel HUDY sportu je spoluvlastníkem společností Rock Empire a Direct Alpine.

Pokračování tradiční regionální specializace můžeme sledovat na Zlínsku, kde sídlí tři ze čtyř českých výrobců lezecké obuvi (Saltic, Triop, Bufo²⁸). Ve všech případech se jedná o drobné podnikatele.

Tři firmy sídlí v Brně, podobně jako v Praze jsou to výrobci outdoorového textilu (Gemma, Prima, Rockhorn). Ve dvou případech se jedná o drobné podnikatele z první vlny, třetí firma (neznámé velikosti) je mladší. Jejich produkci nalezneme v nezávislých outdoorových obchodech. Tři výrobce najdeme také v Pošumaví. Dvě firmy (Sport Schwarzkopf a Moira) vznikly před rokem 1993 a zaměřují se na outdoorový textil, jedna firma vzniklá ve druhé polovině 90. let produkuje specifický typ lezeckého vybavení-boulder matky (PAD bouldering gear).

Několik firem vytváří „dvojičky“ vzdálené od sebe méně než 20 km (Raveltik a Tilak na Šumpersku, Pinguin a Doldy na Náchodsku, Sasquetch a Warmpeace na Choceňsku. Po dvou firmách najdeme v Hradci Králové (Corazon a Yate) a v Plzni (Hannah a Canard). 19 % firem jsou prostorové solitéry, převážně vznikaly ve druhé polovině 90. let a zabývají se nejčastěji textilní výrobou (Rejoice, Uax, Sensor, Lasting Sport). Poslední dva solitéry jsou Lanex v Bolaticích a malý výrobce lezeckého vybavení Kouba v Táboře.

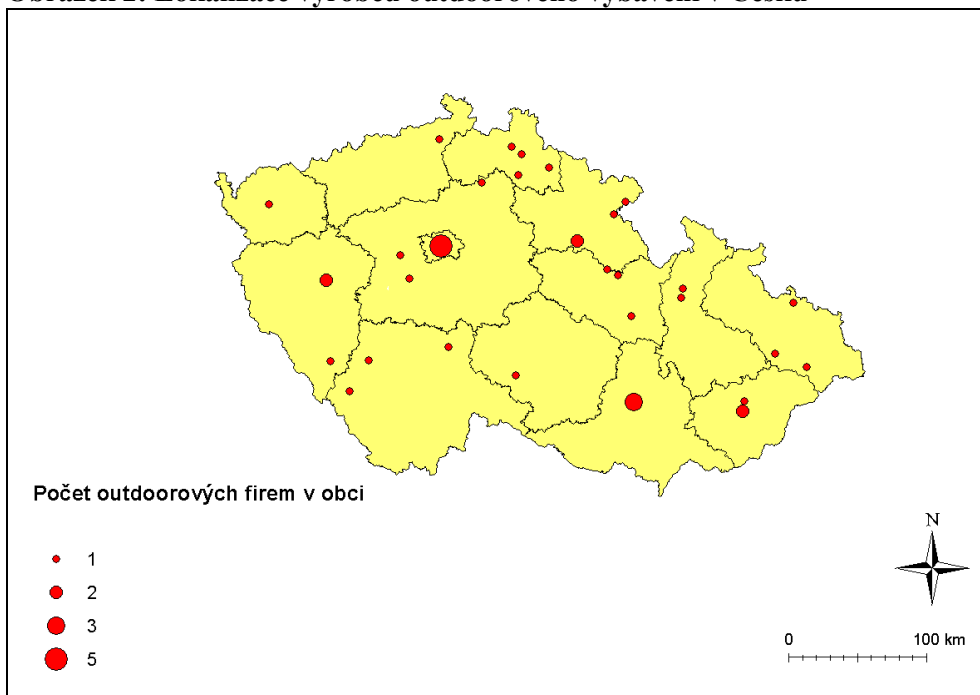
22 % firem sídlí v oblastech se soustředěnou podporou státu (Obrázek 3). Jedná se o tři výrobce lezeckého vybavení (včetně společnosti Lanex a. s.), 4 oděvní firmy a 1 výrobce stanů.

Lokalizace outdoorových firem byla dále porovnána s výskytem oblastí skalního lezení v Česku (Obrázek 4). Jednoznačně největší koncentraci lezeckých oblastí nalezneme v severních Čechách, které jsou také regionem s nejvyšším počtem „horolezeckých firem“²⁹.

²⁸ Firma Bufo oficiálně vyhlásila úpadek, podle slov zástupce jedné ze zlínských firem vyrábějících lezeckou obuv existuje mezi bývalými zaměstnanci iniciativa oživení výroby.

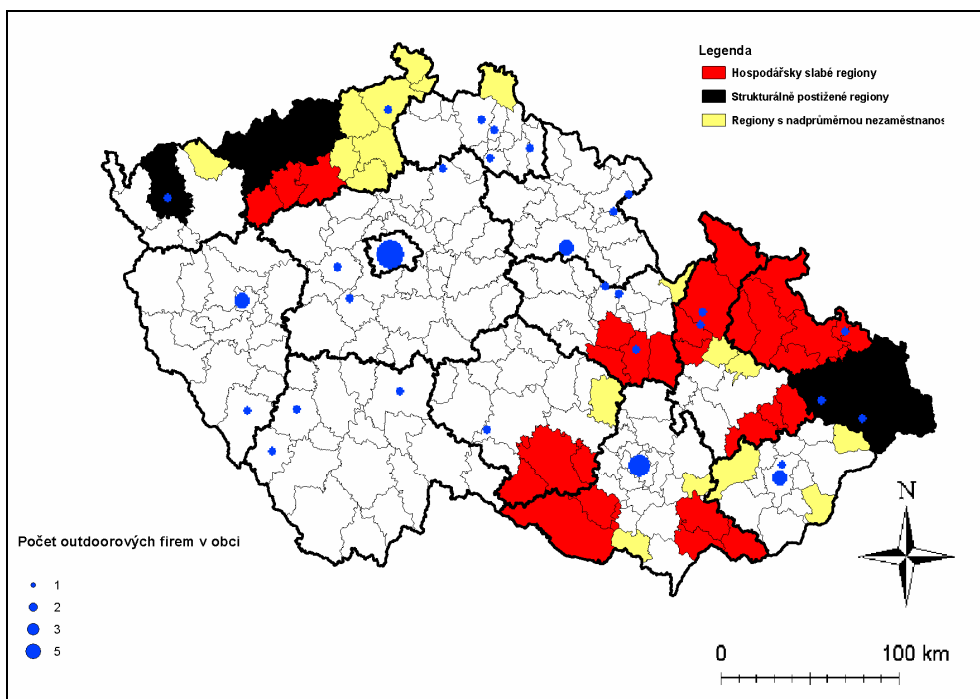
²⁹ Horolezeckými firmami v tomto případě myslíme firmy založené horolezci, většinou začátkem 90. let – Direct Alpine, Rock Empire, RP Komponent, Singing Rock, Sir Joseph; do této skupiny můžeme zahrnout také Hudy Sport.

Obrázek 2: Lokalizace výrobců outdoorového vybavení v Česku



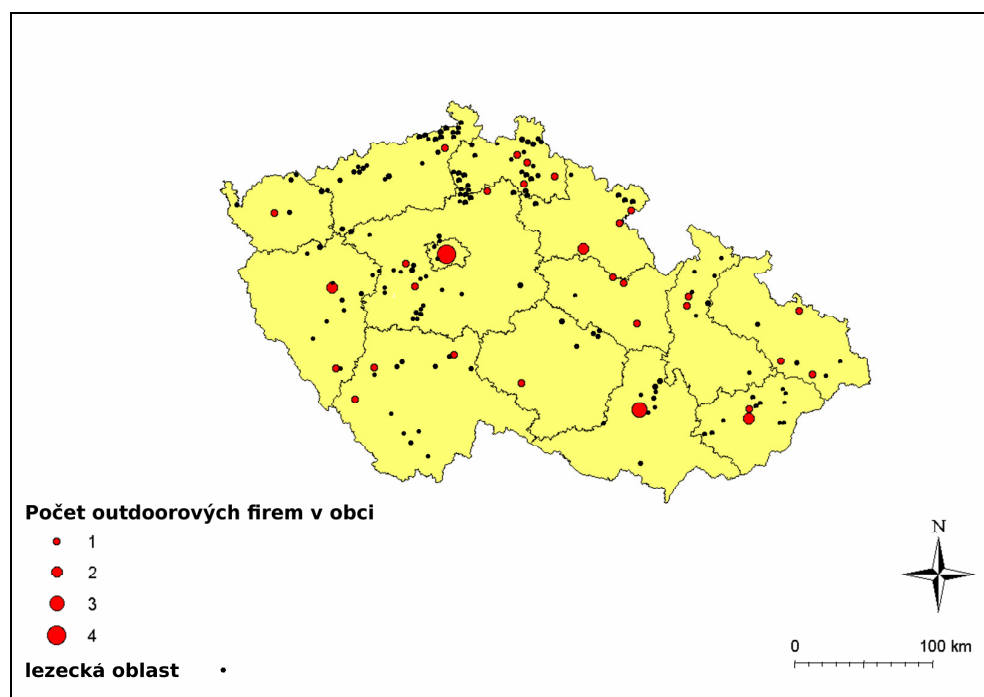
Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009

Obrázek 3: Lokalizace outdoorových firem vzhledem k oblastem se soustředěnou podporou státu 2007-2013



Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009. Data za oblasti se soustředěnou podporou státu poskytl Doc. RNDr. Jiří Blažek, Ph.D.

Obrázek 4: Lokalizace českých outdoorových firem vzhledem k oblastem skalního lezení



Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009. Data za oblasti skalního lezení byla poskytnuta společností Žaket.

Na základě doporučení řady autorů (Boschma a ter Wal 2006, ter Wal a Boschma 2007, Littunen 2000) je věnována pozornost vnitřním rozdílům mezi firmami. České outdoorové firmy jsou značně heterogenní, liší se nejen specializací, velikostí, stářím a lokalizací. Teprve detailnější pohled na firmu formou rozhovoru s jejím představitelem umožní odhalit rozdíly ve strategiích firem, využívaných zdrojích konkurenceschopnosti a podmíněnost těchto rozdílů. Následující kapitoly již popisují výhradně výsledky výběrového šetření.

5.4. Konkurenceschopnost českých outdoorových firem

Ukazatel konkurenceschopnosti firem byl koncipován jako podíl exportu na celkové produkci. Ve výběrovém souboru je 6 firem, které exportují více než 50 % své produkce, mezi nejvýznamnějšími odběrateli figurovalo Německo, střeoevropské státy, Skandinávie, Velká Británie a Švýcarsko. Ve všech případech se jedná o malé nebo střední firmy z první vlny, které sídlí v obcích s méně než 5 000 obyvateli, dvě firmy v oblastech se soustředěnou podporou státu (Obrázek 3). Až na jednu výjimku

se jedná o výrobce lezeckého vybavení³⁰ (Tabulka 10). S poměrně velkým odstupem v podílu exportu následuje druhá skupina, exportující 20-49 % produkce. Do té spadá také 6 firem. Exportují většinou menší objemy do řady zemí, velkou roli hraje Slovensko a střední Evropa, ze západoevropských států nejčastěji Francie a Německo. Firmy exportují například také do Jižní Ameriky nebo východní Asie. Druhá skupina je tvořena výhradně textilními firmami. Dvě vyrábí technické oblečení pro náročného zákazníka, dvě patří mezi firmy s širokým portfoliem, které cílí spíše na méně náročného, cenově orientovaného zákazníka. Další firma vyrábí bavlněné oblečení a posledním subjektem je výrobce batohů. Do této kategorie spadají tři firmy z Prahy. Většina firem vznikla po roce 1993 (Tabulka 10).

Třetí skupinu tvoří firmy které exportují 10-19 % své produkce, většinou v rámci středoevropského prostoru, v jednom případě se cílové země nepodařilo zjistit. Také tato skupina je heterogenní. Dva výrobci funkčního prádla se od sebe liší stářím, výrobní strategií i lokalizací. Zbylé dvě firmy jsou výrobci kempinkového vybavení z první vlny, jeden z nich výrobu outdoorového textilu utlumuje a přeorientovává na jiné textilní produkty, které ze 30 % exportuje, zejména do Německa (Tabulka 10).

Poslední skupinu tvoří formy, které exportují méně než 10 % své produkce, žádná z nich nepřekračuje hranici 5 %. Jedná se o tři textilní firmy z první vlny vyrábějící v Česku a výrobce lezeckého vybavení, který do této kategorie spadl díky tomu, že se orientuje zejména na zakázkovou výrobu. Jeho výrobky jsou exportovány pod jinou značkou (Tabulka 10).

³⁰ Vztah mezi specializací a podílem exportu je signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

Tabulka 10: Typologie firem ve výběrovém souboru na základě konkurenceschopnosti.

1. skupina: podíl exportu více než 50 %					2. skupina: podíl export 20-49 %				
Kód	Spec.	Konc.	Stáří	Velikost	Kód	Spec.	Konc.	Stáří	Velikost
Firma A	lezení	5	1	střední	Firma D	oblečení	2	2	střední
Firma B	lezení	2	1	malá	Firma G	vybavení	6	2	mikro
Firma C	lezení	5	1	střední	Firma H	oblečení	5	2	malá
Firma E	textil	2	1	malá	Firma I	oblečení	1	2	střední
Firma J	lezení	1	1	střední	Firma N	textil	6	2	střední
Firma P	lezení	3	1	mikro	Firma T	textil	6	3	střední
3.skupina: podíl exportu 10-19 %					4. skupina: podíl exportu 0-9 %				
Firma F	oblečení	1	2	mikro	Firma L	lezení	1	2	mikro
Firma K	vybavení	2	1	malá	Firma M	textil	3	1	malá
Firma O	oblečení	3	1	střední	Firma R	oblečení	6	1	střední
Firma Q	vybavení	6	1	malá	Firma S	vybavení	3	1	malá

Vysvětlivky: Spec.=specializace; Konc.=počet outdoorových firem v lokalitě; Stáří: 1=firmy založené před rokem 1993, 2=firmy založené v letech 1993-1999, 3=firmy založené v letech 2000-2009.

Mezi konkurenceschopností, měřenou exportními schopnostmi, a dalšími charakteristikami firmy jako je stáří, velikost, roční obrat či prostorová koncentrace nebyl zjištěn statisticky významný vztah. Výjimku představuje ukazatel zastoupení produktů firmy v tuzemských specializovaných obchodech. Tento ukazatel byl použit pro sestavení výběrového souboru jako součást hodnocení úspěšnosti firem na trzích. Za absence přesných dat o domácích tržbách jej lze vnímat jako přibližný ukazatel konkurenceschopnosti na domácím trhu.

Test prokázal vztah mezi zastoupením firmy ve specializovaných obchodech a obratem, exportními schopnostmi firmy a institucionalizací výzkumu a vývoje. Nejúspěšnějšími exportéry jsou firmy, které se také v Česku prosadily do dvou největších specializovaných řetězců Hudy Sport a Rock Point, největší obrat vytváří firmy s vlastní maloobchodní sítí. Firmy, které se neprosadily do outdoorových řetězců ani neprovozují vlastní síť prodejen jsou podprůměrné z hlediska exportu, ale také institucionalizace výzkumu a vývoje.

Zastoupení v řetězcích představuje značnou výhodu vzhledem k jejich převaze na tuzemském trhu, zejména ve větších městech a péči, kterou věnují marketingu. Při výběru značek pro prodej v řetězcích hraje roli kvalita, cena, design a prestiž a stabilita značky, současně zde však působí vlastnické vazby (spoluvlastníkem jedné

firmy z této skupiny je majitel jednoho z řetězců) a asymetrické rozložení moci ve vztazích mezi výrobcí a prodejcem. Slabou vyjednávací pozici mají zejména textilní výrobci, v jejichž odvětví je intenzita konkurence mnohem vyšší než v případě lezeckého vybavení.

Podle Petra Šupicha z Rock Pointu (osobní sdělení) není slabou stránkou českých firem kvalita, ale (zejména v případě textilních firem vyrábějících v Česku) cena, marketing a částečně design. Zastoupení firem v jednotlivých typech obchodů je tedy výslednou kombinací zvolené strategie, konkurenceschopnosti firmy a rozložení moci ve vztazích v odvětví.

Výrobci lezeckého vybavení sídlí v 73 % procentech případů v obcích s méně než 10 000 obyvateli. Najdeme mezi nimi nejschopnější exportéry, kteří jsou současně dodavateli tuzemských specializovaných obchodů. Tyto firmy vyrábí v Česku, což je odlišuje od nejúspěšnějších (měřeno obratem i podílem exportu) textilních firem. Z pohledu výše obratu a institucionalizace výzkumu a vývoje jsou na druhém místě za textilními firmami.

Textilní firmy s širokým portfoliem mají největší obraty, kterých dosahují z velké míry na domácím trhu, ve vlastních obchodech. Tento typ firem také spolu s výrobcí kempinkového vybavení častěji realizuje výrobu v Asii (vztah je signifikantní na hladině $\alpha=0,05$). Mezi tím, kde firma realizuje výrobu a její konkurenceschopností není statisticky významný vztah, nicméně textilní firmy vyrábějící v Česku mají ztížené exportní možnosti vlivem relativně drahé pracovní síly. Musí tedy volit high-end strategii, která vyžaduje investice do moderních výrobních technologií. Při jejich nákupu jsou v nevýhodě vůči asijským výrobcům, kteří těží z úspor z rozsahu. V současné době existuje v podstatě pouze jedna textilní firma realizující high-end strategii při výrobě v Česku. Tato firma sídlí v oblasti se soustředěnou podporou státu a patří mezi úspěšné české outdoorové firmy.

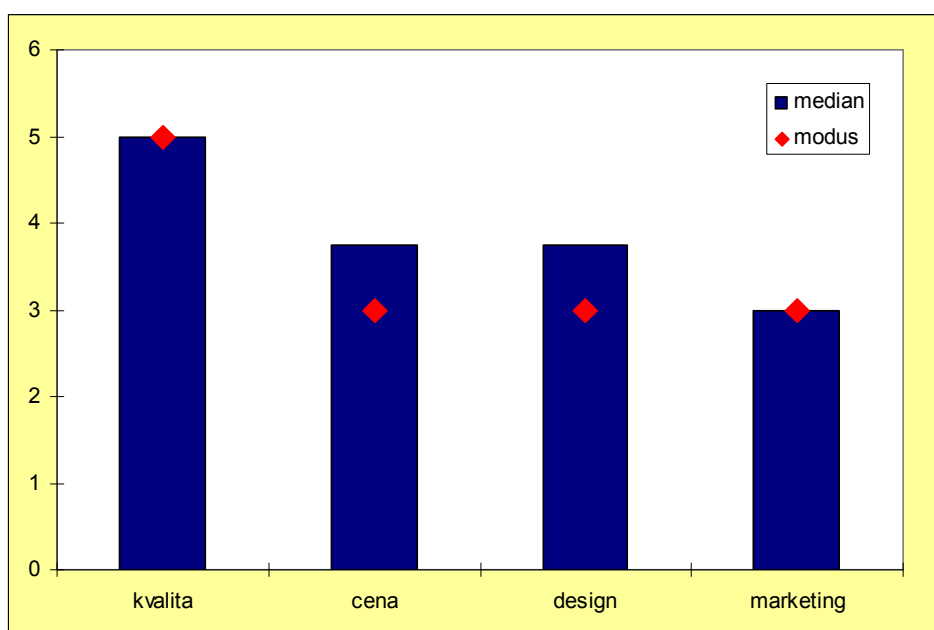
Zajímavý, ač vzhledem k malé velikosti vzorku statisticky neprokázaný, je vztah mezi zastoupením na domácím trhu a specializací firmy. V outdoorových řetězcích jsou zastoupeni všichni výrobci lezeckého vybavení, polovina výrobců outdoorového oblečení a textilních firem s širším portfoliem, ale jenom 25 % výrobců kempinkového vybavení. Jejich výrobky se většinou prodávají pouze v nezávislých obchodech.

5.5. Konkurenční výhody

Respondenti byli vyzváni, aby na škále 1 až 5 ohodnotili význam jednotlivých konkurenčních výhod pro svoji firmu.

Bez ohledu na rozdíly v konkurenceschopnosti, deklarovali téměř všichni respondenti zásadní význam kvality produktů (80 % respondentů ji hodnotilo nejvyšším počtem bodů). Střední význam přiřadili ceně, designu a marketingu (Obrázek 5).

Obrázek 5: Konkurenční výhody českých outdoorových firem



Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009.

Vysvětlivky: Graf zobrazuje střední hodnoty hodnocení konkurenčních výhod respondenty na škále 1 (nedůležité) – 5 (velmi důležité).

S hodnocením kvality koreluje význam designu (vztah signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,01$) a marketingu (vztah signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,05$). Hodnocení významu cenové konkurence bylo na hodnocení ostatních konkurenčních výhod nezávislé. Mezi charakteristikami firem a jejich hodnocením konkurenčních výhod se nepodařilo prokázat statisticky významné vztahy. Výjimku představuje vztah mezi konkurenceschopností firmy (podílem exportu) a významem, který firma připisuje designu jako zdroji konkurenceschopnosti. Outdoor není odvětvím radikálních inovací. Výrobky konkurentů jsou funkčně téměř totožné, design představuje důležitý odlišující prvek. Význam marketingu zdůrazňují firmy s velkým obratem (vztah signifikantní na hladině významnosti $\alpha=0,05$), tedy mladší textilní firmy provozující vlastní maloobchodní síť.

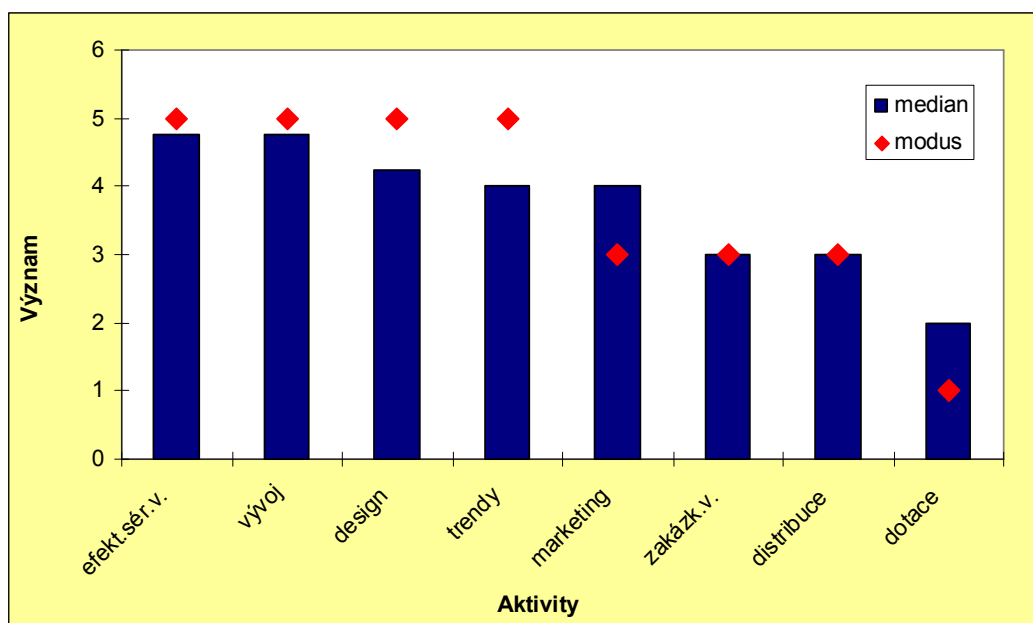
Respondenti v mnoha případech využili možnost uvést další konkurenční výhody, například zavedenost a tradici značky (40% respondentů). Firmy z první vlny často zdůrazňovaly relevantní horo/lezecké či technické know-how zakladatelů (30% respondentů). Některých firem se týká výhoda získaná spojením se silným partnerem jako například vstup kapitálu či získání licence na materiály (30% respondentů). Firmy realizující výrobu v Česku uváděly jako konkurenční výhodu flexibilitu (25% respondentů).

5.6. Význam aktivit prováděných ve firmě pro její konkurenceschopnost

Respondenti dále hodnotili význam vybraných aktivit prováděných ve firmě pro její konkurenceschopnost (opět na škále 1 až 5, Tabulka 11).

Nejvýše hodnotili efektivní sériovou výrobu a vývoj výrobků a technologií, následované designem a sledováním trendů na trhu a v technologickém vývoji. Střední význam přisuzovali marketingu, způsobům distribuce a zakázkové výrobě. Získání podpůrných prostředků a dotací nemá podle respondentů pro konkurenceschopnost jejich firmy velký význam (Obrázek 6).

Obrázek 6: Význam jednotlivých aktivit prováděných ve firmě pro její konkurenceschopnost



Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009.

Vysvětlivky: Graf zobrazuje střední hodnoty hodnocení významu vnitrofiremních aktivit respondenty na škále 1 (nedůležitá) – 5 (velmi důležitá). Plné názvy aktivit viz tabulka č. 10.

Tabulka 11: Podíl respondentů, kteří jednotlivým aktivitám přisuzovali velký význam (hodnotili je 4 nebo 5 body)

Hodnocené aktivity	Velký význam (v % firem)
Efektivní výroba standardních výrobků	80
Design	75
Vývoj nových výrobků/technologií	70
Sledování trendů (na trhu, technologických)	70
Marketing	55
Distribuce	35
Produkce výrobků na zakázku	30
Získání podpůrných prostředků, dotací	25

Hodnocení významu efektivní sériové výroby a vývoje není korelováno, nicméně 60% firem hodnotí význam obou aktivit téměř totožně. Pouze 15 % respondentů výrazněji upřednostňovalo jednu variantu. Tento výsledek podporuje hypotézu, že outdoorové firmy kombinují high-road a low-road strategii. Na jedné straně stojí důraz na využití nových materiálů a technologií a nutnost designových inovací v rámci ročních či sezónních kolekcí, na druhé straně snaha o efektivní využití výrobních prostředků vynucená ostrou cenovou konkurencí zejména v textilním průmyslu.

Na základě korelační analýzy můžeme strategické aktivity rozdělit do několika skupin. První, nejvýznamnější skupinu tvoří vývojové aktivity (vývoj a design), druhou monitorovací aktivity (sledování trendů na trhu a dotačních možností), na které navazují marketingové aktivity (marketing a distribuce). Korelace jsou signifikantní na hladině $\alpha=0,01$, pouze v případě marketingu a distribuce na hladině $\alpha=0,05$. Zvláště stojí výrobní strategie, tedy zakázková výroba či efektivní sériová výroba.

Vývojové aktivity považují za zdroj konkurenceschopnosti ambiciózní exportéři, firmy s institucionalizovaným výzkumem a velkým obratem. Typově tedy mladé textilní firmy-provozovatelé vlastních maloobchodních sítí a úspěšné, zejména lezecké firmy z první vlny.

Již v rámci hodnocení konkurenčních výhod jsme viděli, že design hraje u outdoorového vybavení nezanedbatelnou roli. Význam designu podle respondentů ze starších firem od 90. let vzrostl (Obrázek 7). Respondenti opakovaně poukazovali na to, že v první polovině 90. let poptávka po outdoorovém vybavení (ač se mu tak ještě

neříkalo) převyšovala nabídku. Situaci dokumentují následující výroky respondentů: „Na začátku 90. let na designu nezáleželo, hlad po kvalitním vybavení byl obrovský.“ nebo „Dnes již funkčnost nabízíme spíše jako bonus k designu.“. „Podnikatelskou idylu“ dokresloval spontánní zájem zahraničních obchodníků i výrobců-zadavatelů subdodávek. Čeští výrobci byli považováni za kvalitní a levné, v jejich prospěch hovořila také kulturní blízkost. Dnes se výroba realizuje v Asii, případně ve východní Evropě.

Obrázek 7: Proměny designu. Nepromokavé outdoorové oblečení od stejného výrobce, kolekce 1995 a 2009



Zdroj: Katalog jedné ze zkoumaných firem z roku 1995, internetová prezentace současné kolekce stejné firmy.

Nenasycenost trhu a skoková změna v dostupnosti moderních materiálů umožnily počátkem 90. let zaměřit se zejména na funkci výrobků. Současný trh je větší, konkurence intenzivnější. Konkurenční výhodu v podobě relativně levné pracovní síly čeští výrobci v průběhu ekonomické transformace ztratili a téměř polovina z nich (45 % dotazovaných firem) s jistým zpožděním následovala západoevropské firmy do výrobních závodů v Asii. Zákazníky již nejsou pouze horolezci, ale široká veřejnost. Při obdobných funkčních a cenových parametrech výrobků představuje design další nástroj k získání zákazníka. Firmy musí hledat způsoby, jak se odlišit, potřebují „se trefit“ do vkusu zákazníků. Tomu odpovídá vysoký význam připisovaný sledování trendů na trhu, které považovali respondenti za důležitou strategickou činnost.

Externím zdrojům strategických znalostí, jejich lokalizaci a významu různých typů blízkosti pro přístup k těmto znalostem se podrobněji věnuje kapitola 5.9.

Narozdíl od designu, v marketingu respondenti nespatořovali klíč k úspěchu na trhu. U části respondentů převažuje názor, že marketing není potřeba, protože „*kvalitní zboží se prodává samo a nejlepší reklamou jsou spokojení spotřebitelé*“. Další však hovořili o pocíťovaných nedostatcích v marketingu a rostoucí pozornosti, kterou mu firma začíná věnovat. Zásadní význam někteří respondenti připisovali specifické aktivitě na pomezí marketingu a distribuce, péči o prodavače ve specializovaných obchodech. Loajální prodavači podle řady respondentů představují klíčovou konkurenční výhodu při soutěži se zbožím konkurentů ve specializovaných obchodech. Firmy podle svých kapacit volí buď osobní návštěvy obchodníků za účelem představení nových výrobků nebo pořádají pro obchodníky prezentace a školení.

Význam zakázkové výroby je velmi heterogenní a samotný termín není bohužel jednoznačný. Řada firem kombinuje sériovou výrobu s individuálními zakázkami, klasický příklad jsou spací pytle na míru. Zejména textilní firmy často vyrábějí na zakázku pro různé organizace (horská služba, národní parky, asociace horských vůdců a podobně) i pro firmy. Není možné v tomto směru vystopovat jednoznačný trend – některé firmy z důvodu vysokých nákladů od maloobjemové zakázkové výroby upouštějí, jiné ji naopak vnímají jako niku na trhu, kde mohou uspět.

Způsobům distribuce připisují respondenti také střední význam. Většina firem v tomto směru neexperimentuje a využívá standardních služeb distributorů. Řada respondentů v souvislosti se svými cíly hovořila o potřebě stabilizace a rozšíření distribuční sítě.

Dotace mají podle většiny respondentů pouze okrajový význam pro konkurenceschopnost firmy. Nicméně 60 % firem využilo nějakou formu podpory podnikání. Téměř výhradně se jednalo o programy na podporu exportu, které pod různými názvy od roku 1998 realizoval Český stát a posléze Evropská unie prostřednictvím agentury Czech trade. V rámci těchto programů bylo možné získat finanční podporu na účast na zahraničních veletrzích, zpracování katalogu v cizím jazyce nebo cizojazyčné mutace webových stránek firmy. Téměř všechny firmy využily podporu pro prezentaci na veletrzích ISPO a Outdoor Friedrichshafen. Většinou tuto formu podpory hodnotily pozitivně co se týče efektu i snadnosti administrace, objevila se ale připomínka, že by pro firmy byla vhodnější účast na specializovanějších veletrzích než je ISPO, kde mají malé šance prosadit se v konkurenci nadnárodních korporací.

Zbývající firmy (40 %) žádnou formu podpory nevyužily. Jako důvod uvádějí přílišnou časovou a personální náročnost zpracování žádosti v kombinaci s nejistým výsledkem. Minimální nutná investice je tak vysoká, že je za stejnou cenu možné projekt realizovat i bez podpory, měřítko podpory není podle respondentů nastaveno pro malé firmy.

Další respondenti uváděli absenci vhodných projektů a dlouhodobé koncepce rozvoje, případně jejich firma nesplňuje kritéria pro poskytnutí podpory.

Dalším zdůvodněním byla „podnikatelská hrdost“ - někteří respondenti si vysoko cení soběstačnost a nezávislost, nechť se spoléhat na pomoc zvnějšku. Další se k tomuto názoru přiklonili po negativních zkušenostech s ucházením se o podporu či zklamání z účasti na veletrzích.

Kritici dotačního systému odsuzovali zejména nejasná a příliš složitá pravidla, neprůhlednost systému přidělování dotací. Respondenti opakovaně hovořili o tom, že zpracování žádosti je stále mnoho času a energie a nakonec byla odmítnuta kvůli formálním nedostatkům, což považují za absurdní a neakceptovatelné. Pouze 2 firmy využívají služby zprostředkovatelských agentur. Za potenciálně zajímavou formu podpory respondenti nejčastěji považovali finanční podporu inovativních projektů a pomoc při nalezení obchodních partnerů. Současně někteří kritizovali míru politické podpory volného podnikání, složitost administrativy požadované státem a neúměrné daňové zatížení, které navyšuje cenu produktů.

Vyšší význam dotacím připisovaly větší firmy s institucionalizovaným výzkumem a vývojem a intenzivnějším inovačním procesem lokalizované ve dvou prostorových shlucích, středočeském a severočeském³¹.

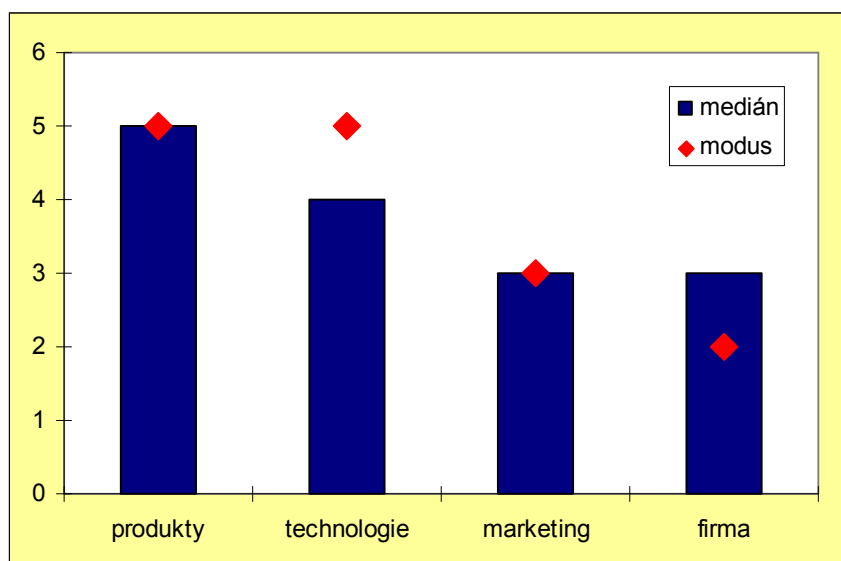
Jako další strategické aktivity uvedlo 25 % respondentů poskytování nadstandardních služeb (například pozáruční servis). Několik respondentů zmiňovalo také spolupráci s vysokými školami technického zaměření, zejména se jednalo o TU Liberec, dále Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a ČVUT v Praze. Objevila se také kritika absolventů TU Liberec ve smyslu nevyužitelnosti jejich znalostí ve výrobě. Dá se říci, že horolezci (respektive sportovci) ve vedení firem jsou skeptičtí k formálnímu vzdělání a nepovažují je za záruku kvality zaměstnance.

³¹ Všechny popsané vztahy mezi charakteristikami firem a jejich hodnocením významu dotací jsou signifikantní vztah na hladině významnosti $\alpha=0,05$.

5.7. Charakter inovací v outdooru

Představu o konkurenční strategii českých outdoorových firem dokresluje intenzita tvorby inovací. Nejvýznamnější jsou v českém outdooru produktové inovace, téměř 60 % respondentů je ohodnotilo nejvyšším počtem bodů. Následují inovace technologií a materiálů. Střední význam připisovali respondenti inovacím v marketingu a ve vnitřní struktuře firmy (Obrázek 8). Produktové, technologické a materiálové inovace byly hodnoceny vysoko takřka univerzálně, bez ohledu na rozdíly ve specializaci a dalších charakteristikách firmy. V případě vnitřní struktury bylo hodnocení většinou nízké s výjimkou několika firem, které prodělaly fúzi či naopak rozchod s partnerem. Mezi respondenty, kteří zdůrazňovali význam marketingových inovací byli lidé z exportně úspěšných firem a z textilních firem se širokým portfoliem, které dosahují nejvyšších obrátů ve vlastních maloobchodních řetězcích.

Obrázek 8: Význam jednotlivých typů inovací pro růst konkurenceschopnosti firmy



Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009.

Vysvětlivky: Graf zobrazuje střední hodnoty hodnocení typů inovací respondenty na škále 1 (nedůležité) – 5 (velmi důležité).

Produktové inovace ve sledovaných firmách měly v posledních třech letech nejčastěji charakter drobnějších (designových, materiálových) úprav stávajících produktů (50 %). Pouze 15% respondentů z velmi rozdílných firem zdůrazňovalo význam radikálnějších inovací (Tabulka 12). Důvodem je malý prostor pro radikální produktové inovace v outdooru, podle respondentů však také konzervativní postoj českých spotřebitelů ke změnám a s tím související neochota firem riskovat investice

do vývoje. Řada respondentů hodnotila negativně dopad konzervativnosti spotřebitelů na design produktů. Většina firem přichází s drobnými inovacemi každý rok, představuje novou kolekci (větší textilní firmy) nejčastěji však jednotlivé nové/inovované produkty. Zejména u velmi malých firem se objevuje delší inovační cyklus, kdy jsou nové modely vyvíjeny nepravidelně v závislosti na finančních prostředcích. Firmy s vývojovým oddělením inovují ve větším rozsahu než ostatní. Vztahy dalších charakteristik firem s intenzitou inovačního procesu se nepodařilo prokázat.

Tabulka 12: Radikálnost inovací v outdoorových firmách během posledních tří let.

Radikálnost inovace	Hlavní význam (% respondentů)
Výrazně vylepšené výrobky	15
Mírně vylepšené výrobky	50
Nezměněné výrobky	35

Konkurenční strategie v českém outdooru vykazují trend směrem ke kombinaci high-road a low-road strategie. Firmy na jedné straně zdůrazňují kvalitu výrobků a význam vývoje a inovací, současně jsou limitovány cenovou konkurencí. Také přesun výroby do Asie zdůvodňují respondenti nižší cenou i dostupností nejmodernějších technologií.

Vzhledem k převažujícímu charakteru menších produktových inovací je pro outdoorové firmy stále důležitější design. Pro realizaci úspěšného designu je nezbytný přehled o vývoji na trhu. Dále budeme zkoumat, jak české outdoorové firmy získávají strategické znalosti potřebné pro tvorbu inovací.

5.8. Zdroje znalostí o trhu a technologiích

Sledování trendů považuje za velmi významný zdroj konkurenceschopnosti 70 % respondentů. Na toto zjištění navazuje otázka, odkud a jak firmy získávají povědomí o trendech. Respondenti hodnotili význam zdrojů znalostí o trhu respektive technologiích na regionální, národní a mezinárodní úrovni³². První zajímavé zjištění

³² Část respondentů odmítla některé zdroje znalostí hodnotit s tím, že je vůbec nevyužívá, pro analýzu byla její odpověď kódována číslem 0.

je, že respondenti externí zdroje znalostí hodnotí výše v případě znalostí o trhu než o technologiích (Tabulka 13). Jedním zdůvodněním může být charakter inovací v outdooru, kdy velká část změn se týká designu spíše než funkce. Výrobní procesy a materiály se nemění tak rychle jako móda, znalosti s nimi související jsou proto považovány za interní. Jistou roli může podle odpovědi jednoho respondenta hrát také skutečnost, že „všechny potřebné informace o technologiích lze najít na internetu“, který mezi zdroji znalostí v dotazníku uveden nebyl.

Tabulka 13: Hodnocení významu zdrojů strategických znalostí

Zdroje znalostí o trhu			Zdroje znalostí o technologiích		
Zdroj znalosti	Úroveň	Průměr	Zdroj znalosti	Úroveň	Průměr
Veletrhy a výstavy	mezinárodní	3,63	Neformální síť kontaktů	národní	2,94
Neformální síť kontaktů	národní	3,21	Obchodní partneři	národní	2,89
Obchodní partneři	národní	3,05	Veletrhy a výstavy	mezinárodní	2,78
Zpětná vazba zákazníků	národní	3,05	Zpětná vazba zákazníků	národní	2,67
Neformální síť kontaktů	mezinárodní	2,79	Obchodní partneři	mezinárodní	2,22
Obchodní partneři	mezinárodní	2,63	Neformální síť kontaktů	mezinárodní	2,06
Zpětná vazba zákazníků	mezinárodní	2,53	Veletrhy a výstavy	národní	1,39
Průzkumy trhu	národní	2,11	Mobilita zaměstnanců	národní	1,39
Veletrhy a výstavy	národní	2,05	Zpětná vazba zákazníků	mezinárodní	1,33
Odborné publikace, časopisy	mezinárodní	2,00	Odborné publikace, časopisy	mezinárodní	1,22
Mobilita zaměstnanců	národní	1,95	Odborné publikace, časopisy	národní	1,00
Odborné publikace, časopisy	národní	1,47	Průzkumy trhu	mezinárodní	1,00
Průzkumy trhu	mezinárodní	1,47	Průzkumy trhu	národní	0,89
Neformální síť kontaktů	regionální	0,89	Mobilita zaměstnanců	mezinárodní	0,72
Mobilita zaměstnanců	mezinárodní	0,84	Obchodní partneři	regionální	0,33
Průzkumy trhu	regionální	0,74	Mobilita zaměstnanců	regionální	0,28
Obchodní partneři	regionální	0,58	Neformální síť kontaktů	regionální	0,28
Zpětná vazba zákazníků	regionální	0,58	Zpětná vazba zákazníků	regionální	0,28
Mobilita zaměstnanců	regionální	0,47	Průzkumy trhu	regionální	0,00

Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009.

Poznámka: Regionální úroveň odpovídá krajskému členění Česka.

V případě obou typů znalostí (o trhu, technologiích) považovali respondenti za nejdůležitější tytéž zdroje znalostí. Na prvních třech místech došlo pouze k promíchání pořadí. V případě znalostí o trhu tak jednoznačně vedou mezinárodní veletrhy a výstavy, následovány obchodními a neformálními kontakty na národní úrovni. U technologií jsou trochu překvapivě na prvním místě neformální kontakty před obchodními vztahy na národní úrovni a mezinárodními veletrhy. Následující část přináší přehled hodnocení zdrojů strategických znalostí na jednotlivých geografických úrovních.

5.9. Mezinárodní zdroje znalostí – dočasné shluky a silní partneři

Za důležitý zdroj znalostí považuje mezinárodní outdoorové veletrhy 70 % dotazovaných firem. Alespoň na jednom veletrhu ze dvojice Outdoor Friedrichshafen a ISPO Winter München vystavuje v letošním roce 60 % firem³³. Také zbývající respondenti v naprosté většině mají zkušenost s účastí na těchto veletrzích, nepovažovali ji však za efektivní. Někteří dnes na veletrhy jezdí jako návštěvníci a uvádí, že i tak se zde sejdou s partnery, se kterými potřebují. Firmy, které připisují mezinárodním veletrhům velký význam patří mezi ambiciózní úspěšné exportéry (statisticky významná korelace v obou případech, ambice - na hladině významnosti $\alpha=0,05$, podíl exportu - $\alpha=0,01$).

Kvalitu evropských veletrhů a svoji účast na nich hodnotili respondenti většinou kladně narozdíl od obdobných akcí v Česku. Veletrhům jako Sport Prague a Sport Life je vytýkáno nejasné vymezení (veletrh pro veřejnost či kontraktační), což snižuje jejich atraktivitu a smysluplnost účasti. Respondenti, kteří se těchto veletrhů účastní hovoří o nutnosti „ukázat se“ spotřebitelům. Z pohledu sledování trendů i navazování nových kontaktů však nemohou zahraničním veletrhům konkurovat.

Na mezinárodních veletrzích jsou firmy konfrontovány s novinkami konkurentů a celosvětových lídrů v oboru. Setkávají se s obchodními partnery i přáteli, navazují nové vztahy. Respondenti vypovídali, že také s ostatními českými outdoorovými firmami se nejčastěji setkávají na veletrzích. Mezinárodní veletrhy představují

³³ Pozitivní vliv na zastoupení českých firem na mezinárodních veletrzích v Německu má zřejmě také jejich blízkost.

dočasné klastry (temporary clusters), které podle řady autorů (např. Maskell a kol. 2006) díky intenzitě a hustotě setkání mohou suplovat, či alespoň doplňovat význam trvalé kolokace partnerů, neboť „osobní setkání jsou důležitá, nemusí být ovšem každodenní“.

Sítě kontaktů, ať už formální či neformální jsou pro české outdoorové firmy významnější na

národní úrovni, mezinárodní kontakty však následují v hodnocení hned za nimi. Větší význam

mezinárodním zdrojům znalostí jako jsou odborné publikace a zpětná vazba uživatelů produktů připisují firmy ze severočeského a středočeského shluku. Roli zřejmě opět hraje skutečnost, že firmy v Praze a severních Čechách patří mezi nejambicióznější. Respondenti hovořili zejména o distributorech, jakožto zdrojích znalostí o trhu v jednotlivých zemích a o subdodavatelích.

Také další typy vztahů mohou generovat znalosti či přímo konkurenční výhody. Dodavatelé materiálů či výrobních technologií seznamují své odběratele s novinkami. Zejména nepromokavé textilie, zásadní materiál pro výrobu outdoorového oblečení, vyrábí často nadnárodní korporace ze západní Evropy, USA či Japonska. Tyto společnosti jsou silným partnerem, což má své výhody i nevýhody. Například získání licence na výrobu z Gore-texu představuje konkurenční výhodu, firmě odpadá část starostí o marketing, materiál je světoznámý. Současně však musí firma věnovat velkou pozornost řízení jakosti a kvalitě zpracování. Právě prestiž značky Gore-tex je důvodem tvrdé licenční politiky firmy Gore. Malé firmy mohou mít problémy s dodržováním podmínek a vysokou cenou materiálu. V současné době je mezi českými výrobci jediná firma, která vyrábí oblečení s gore-texovou membránou.

Zejména východoasijské výrobní závody se vzhledem k tomu, že je v nich koncentrována výroba mnoha firem, stávají místy koncentrace znalostí. Díky úsporám z rozsahu disponují asijské výrobce progresivními technologiemi, výrobu u nich zadávají i někteří oboroví lídři. Pokud ovšem konkurenti sdílí výrobní technologie, roste význam designu jako konkurenční výhody. Firma, která se rozhodne pro výrobu v Číně, Vietnamu atp. získává vedle přístupu k technologiím a levné pracovní síle také přístup ke znalostem o trendech na trhu.

Asijské výrobce jsou českým outdoorovým firmám vzdáleni jak fyzicky tak kulturně. Všichni respondenti vyrábějící v Asii komentovali problémy spojené zejména s kulturní vzdáleností.

Upozorňovali na přístup čínských výrobců k řízení kvality, která není nutně nízká, ale nestabilní v čase. Všichni měli zkušenosti s rozdíly v kvalitě zpracování mezi jednotlivými zakázkami. Velké výrobní firmy jsou schopné produkovat výrobky rozdílné kvality na základě přání zákazníka. Nestálost kvality vyžaduje důslednou kompetentní kontrolu v místě výroby. Zástupci firem cestující několikrát ročně do Asie jsou nositeli znalostí o vývoji na poli technologií, materiálů i designu. Vznikají zde svého druhu dočasné klastry, ve kterých se setkávají zástupci outdoorových firem z celého světa. Prostředí asijských výrobních závodů tak vedle znalostí o technologiích nabízí také možnost sledovat konkurenci a vytváří podmínky pro navazování formálních i neformálních vztahů.

5.10. Národní úroveň - síť kontaktů a instituce

Druhým nejdůležitějším zdrojem znalostí o trhu a vůbec nejdůležitějším v případě technologických znalostí jsou podle respondentů neformální kontakty na úrovni Česka, následovány vztahy formálními, obchodními na stejné úrovni.

Domnívám se, že vysvětlení je v tomto případě třeba hledat v „komunitním charakteru“ vztahů v odvětví, na který respondenti opakovaně upozorňovali a považovali jej za specifikum outdooru. Z velké části se jedná o menší firmy, založené horolezci, také odběratelé a distributoři náleží k horo/lezecké komunitě. Obchodní partneři a konkurenti tak sdílejí nejen obor, ale také koníčka, životní styl. Obdobná situace panuje podle respondentů i na mezinárodní outdoorové scéně, je však limitována velikostí firmy, velké firmy již fungují na klasické „obchodní“ bázi.

Outdoorové firmy jsou často propojené přátelskými vztahy, podle respondentů však nepřesahují rámec zájmu o to, jak se druhému daří. Výměnu strategických znalostí s dalšími outdoorovými firmami respondenti vesměs negovali s tím, že „*není co vyměňovat*“, v případě konkurentů je cílem firem nevyzradit konkurenční výhody. Vztahům mezi českými výrobci outdoorového vybavení se dále věnuje analýza sociálních sítí v kapitole 5. 13.

Pro outdoorové firmy mají zásadní význam vertikální vztahy k dodavatelům materiálů a technologií a odběratelům zboží, případně distributorům. Zejména druzí jmenovaní jsou zdroji cenných znalostí o vývoji na trhu, vkusu spotřebitele a podobně. Dodavatelé pro změnu informují o novinkách v oblasti technologií. Na národním

měřítka může jít jak o české dodavatele, tak o zástupce zahraničních firem, kteří dominují zejména v oblasti tzv. funkčních textilií³⁴.

Zřejmě nejsilnějším hráčem na českém outdoorovém trhu je majitel maloobchodního řetězce Hudy sport Jindřich Hudeček, který je současně spoluvlastníkem dvou firem, jedné lezecké a jedné textilní. Jako provozovatel franchisové sítě 34 obchodů představuje největšího tuzemského odběratele, druhý největší řetězec RockPoint má prodejen 19. Kromě „svých“ značek prodává Hudy sport v současnosti výrobky dalších 6 českých výrobců. Spolupráce s Hudy sportem znamená konkurenční výhodu, současně jde vzhledem k téměř monopolnímu postavení o disproporční vztah z pohledu moci. Někteří respondenti hovořili o firmách, které tvrdá obchodní politika Hudy sportu přivedla na pokraj bankrotu.

Druhý řetězec Rock Point prodává značky 9 českých výrobců, jiných než Hudy sport. Napříč těmito dvěma skupinami vznikla iniciativa společnosti Lanex, Czech village. Skupina 6 výrobců s navzájem se doplňujícím portfoliem vystavuje společně na letošním veletrhu Outdoor Friedrichshafen. Výhodu spatřují účastníci projektu ve zviditelnění svých firem a v možnosti oslovit potenciální odběratele s širokou nabídkou outdoorového vybavení.

Další iniciativou je Asociace výrobců a obchodníků sportovního zboží České Republiky (AVOZ ČR), jejímž iniciátorem je společnost Prosport Praha s. r. o. - dovozce sportovního a outdoorového vybavení. Sdružení má sjednocovat sportovní firmy, vytvářet platformu pro výměnu informací a řešení společných problémů. Vzniklo v roce 1993, v současnosti má 10 členů. Pouze jeden český výrobce outdoorového vybavení je členem AVOZ, zástupce této firmy v rozhovoru kritizoval fungování asociace. Chybí zaměření na priority i propagace. Potvrzení jeho slov lze spatřovat ve skutečnosti, že ostatní respondenti o AVOZ neslyšeli.

V západoevropských zemích přitom podobná sdružení existují a plní svou funkci. Příkladem může být Scandinavian outdoor group (S.O.G.), která vznikla v roce 2000 jako prestižní klub sdružující 32 zavedených severských firem, které společně například vystavují na veletrzích³⁵. Podobná sdružení existují také ve Spojeném

³⁴ V Česku působí Clutex – klastr technické textilie sdružující subjekty zabývající se výzkumem, vývojem a výrobou v oblasti technických textilií, většina outdoorových firem nicméně využívá materiály zahraničních výrobců nebo svoje vlastní.

³⁵ Webová prezentace Scandinavian Outdoor Group, <http://www.scandinavianoutdoors.com/>.

království či Itálii. Nabízejí členům informace z průzkumů trhu, školení a workshopy a určitou garanci prestiže. Na evropské úrovni pak podobné cíle plní European Outdoor Group (EOG), sdružující 46 evropských výrobců splňujících podmínky minimálního obratu a zastoupení na evropských trzích. EOG vznikla v roce 2003, jejím členem není žádná česká firma.

Subdodavatelských vztahů je mezi outdoorovými firmami několik, jedná se o výrobce lan, lezecké obuvi, kovových jisticích pomůcek, případně umělých chytů.

Domácí zákazníky uváděli respondenti také mezi nejdůležitějšími zdroji znalostí v případě trhu i technologií (Tab. 12). Poskytují výrobcům zpětnou vazbu k designu i funkci výrobků. Porter (1990) považuje náročnost domácího trhu za jeden z klíčových faktorů konkurenceschopnosti firem. Někteří respondenti si stěžovali na konzervativnost českých spotřebitelů, která brzdí tvorbu inovací ve firmách.

Na národní úrovni působí státní instituce, které do značné míry vytváří podmínky pro podnikání. Dopady působení státních institucí mohou mít značnou setrvačnost. Soukromé podnikání bylo v socialistickém Československu eliminováno, první firmy vyrábějící horolezecké a outdoorové vybavení mohly vzniknout až v 90. letech 20. století. Obdobné firmy v západní Evropě a USA mají za sebou podstatně delší historii³⁶. Čeští výrobci na západoevropských i východoevropských trzích soutěží se značkami, jejichž devízou je vedle tradice, značky a zkušeností také ekonomická síla - řada původně rodinných podniků během své dlouhé historie vyrostla do podoby velkých firem. Rozdíl mezi západní a východní Evropou spočívá vedle odlišné kupní síly spotřebitelů také v tom, že zatímco „na Západě“ je trh v podstatě nasycen a stabilizován, na východě se, stejně jako v Česku, svádí boj o nové trhy.

5.11. Regionální zdroje konkurenceschopnosti - bez potenciálu?

Krajská úroveň byla hodnocena nejnižší v případě znalostí o trhu i o technologiích. Na této úrovni má význam hodnotit zejména mobilitu zaměstnanců, obchodní vztahy a neformální kontakty.

Firmy obecně nepřipisují příliš velký význam zdrojům znalostí v podobě mobility zaměstnanců (Tab. 12). Zdůvodnění nabízí pohled na zaměstnaneckou strukturu

³⁶ Řada dnešních světových výrobců horolezecké obuvi a vybavení je potomkem rodinných firem s téměř stoletou i delší historií (například Mammút, Meindl, La Sportiva, Millet, C.A.M.P., Coleman, Deuter). V případě oblečení lze určitý boom datovat do 60./70. let 20. století, v závislosti na vývoji v oblasti materiálů (kdy gore.tex). (North Face, Patagonia, Marmot).

outdoorových firem, přičemž je nutné rozlišit firmy výrobní a nevýrobní. Respondenti z výrobních firem často uváděli, že hlavním zdrojem zaměstnanců ve výrobě byl dosud krachující textilní průmysl. V oblastech bez tradice textilní výroby mají firmy problémy se sháněním kvalifikované pracovní síly. Třetina firem preferuje příjem nekvalifikovaných „šikovných“ zaměstnanců, kteří jsou následně zaučeni. Tito zaměstnanci zřejmě do firmy důležité znalosti nepřinášejí. Na vedoucích pozicích, kde nalezneme často vysokoškolsky vzdělané zaměstnance je menší fluktuace, jejich znalosti jsou vnímány jako interní. Tito zaměstnanci přicházejí do firem z celého Česka a často jsou to také horolezci či sportovci. V nevýrobních firmách se v podstatě vyskytuje pouze tento typ zaměstnanců, případně ještě personál maloobchodní sítě.

Většina výrobních firem má podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců 5-10 %, nejčastěji absolventy technických a ekonomických směrů, opakovaně se objevili také pedagogové. Menší výrobní firmy jsou často bez vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. V případě nevýrobních firem nejsou zdroje zaměstnanců jednoznačně určitelné, podíl vysokoškoláků je vyšší (30-50 %), většinou ekonomického směru. Z pohledu lidského kapitálu je zajímavý údaj o vzdělání zakladatelů firem. Mezi zakladateli českých outdoorových firem je 40% vysokoškolsky vzdělaných lidí. V případě zejména textilních firem z první vlny hrálo zřejmě primární roli horo/lezecké know-how před formálním vzděláním, některé mladší firmy však byly založeny ekonomy jako čistě obchodní projekt.

Firmy z regionálních shluků (Severní Čechy, Střední Čechy) nepřikládají regionálním zdrojům konkurenceschopnosti větší význam než ostatní firmy. Respondenti během rozhovorů opakovaně odmítali existenci strategických vztahů s firmami z branže, ačkoliv je popisovali jako neformální a přátelské. Právě kognitivní a institucionální blízkost, ve smyslu příslušnosti k horo/lezecké komunitě, dlouhotrvajících neformálních vztahů, osobních sympatií a sdíleného pohledu na outdoor představuje zřejmě významnější typ blízkosti než prostorová koncentrace. Inovace se šíří na základě specifických vztahů mezi subjekty, nejedná se o prostou sousedskou difúzi, ale o hierarchickou v Hägerstrandově pojetí (Hägerstrand 1952, 1967 citován v Szczyrba a kol. 2007). Centrem šíření inovací jsou jádrové oblasti odvětví, jejichž roli do jisté míry zastávají dočasné klastry.

Obchodní vztahy v regionech jsou omezené vzhledem k tomu, že zhruba 50 % firem realizuje nadpoloviční většinu své produkce v zahraničí. Pro část výroby, kterou tyto firmy realizují formou outsourcingu v Česku, se při hledání výrobce neomezují na

region, zvláště pokud v něm chybí textilní tradice. Zejména funkční materiály (ale třeba i kůži) nakupují firmy v zahraničí, podobná je situace v případě progresivních technologií. Druhá polovina firem realizuje výrobu v rámci firmy, jejich vztahy se subdodavateli se omezují na výrobní technologie a materiály.

Malí regionální prodejci mohou být zdrojem snadno dostupné zpětné vazby, nejsou ale považováni za klíčové obchodní partnery. Důležité vztahy s odběrateli a dodavateli, ať už formální či neformální, tak existují zejména na národním a mezinárodním měřítku.

Pouze tři respondenti hodnotili regionální zdroje znalostí jako významné. V prvním případě šlo o firmu, které spolupracuje s regionální vysokou školou, druhá firma, sídlící na Zlínsku zdůrazňovala význam mobility zaměstnanců v rámci tradičně specializovaného regionu jako nositelů technologických znalostí. Ve třetím případě není interpretace zřejmá, jako nejpravděpodobnější se jeví vztahy s prodejci a uživateli lezeckého vybavení v regionu se značnou koncentrací lezeckých oblastí (viz mapa 3).

Za zmínku stojí ještě relativně malý význam připisovaný outdoorovými firmami průzkumům trhu na všech měřítkových úrovních, což zřejmě souvisí s přístupem k marketingu. Firmy, jejichž zaměstnanci jsou často lezci do značné míry spoléhají na interní znalosti, případně znalosti získané od testujících sportovců. Odbornou literaturu využívá minimum respondentů.

Respondenti nevnímali předtištěné regionální zdroje znalostí jako významné, jejich výpovědi nicméně svědčí o významu regionálního kontextu hned v několika ohledech. Prvním je regionální zakořeněnost řady firem daná mechanismem path-dependency. Firmy se ve většině případů nestěhovaly mimo region, ve kterém byly založeny. Druhým mechanismem, prostřednictvím kterého region ovlivňuje konkurenceschopnost outdoorových firem i jejich rozhodování o výrobní strategii, je dostupnost kvalifikované pracovní síly, průmyslová tradice regionu. Na několika příkladech jsme viděli, že roli hraje také přítomnost zajímavého partnera, například univerzity.

Na malém významu regionálních zdrojů technologických znalostí oproti zdrojům mezinárodním se respondenti shodli. Odpovídá to situaci na trhu s materiály a progresivními technologiemi. V případě znalostí o trhu si lze představit, že díky neformálnímu charakteru vztahů mohou regionální sítě kontaktů tvořit jakýsi primární zdroj zpětné vazby k produktům, například v případě výrobců lezeckého vybavení

sídlících v lezeckých oblastech. Na národním měřítku se u obou typů znalostí značně liší vysoké hodnocení všech tří typů kontaktů (obchodních, neformálních a zpětné vazby od zákazníků) od řekněme „institucionalizovaných“ zdrojů znalostí jako jsou průzkumy trhu, odborné publikace či veletrhy, ale také mobilita zaměstnanců jakožto nositelů know-how. Respondenti opakovaně zpochybňovali kvalitu tuzemských veletrhů, odborné publikace na národní úrovni v podstatě nejsou dostupné, nedůvěra k průzkumům trhu odráží postoj k marketingu v řadě českých outdoorových firem.

Na mezinárodním měřítku se od ostatních, vysoko hodnocených zdrojů znalostí o trhu odlišují průzkumy trhu a odborné publikace. Respondenti radši spoléhají na zpětnou vazbu obchodních partnerů, s nimiž je často pojí neformální přátelské vztahy a na vlastní know-how konfrontované s poznatky z veletrhů.

Korelace hodnocení zdrojů znalostí napříč geografickými úrovněmi poukazuje na užší provázanost národního a mezinárodního měřítka a shodu respondentů o malém významu regionálních zdrojů znalostí.

5.12. Partneři pro výměnu znalostí o trhu a technologiích

V návaznosti na hodnocení významu externích zdrojů znalostí měli respondenti uvést 5 nejdůležitějších partnerů, se kterými si vyměňují znalosti o trhu respektive technické a technologické znalosti. Tato otázka se ukázala být nejproblematictější, dva respondenti ji odmítli zodpovědět úplně, ostatní se většinou omezili pouze na obecnou charakteristiku partnerů, neuváděli konkrétní firmy či jednotlivce.

V případě znalostí o trhu respondenti nejčastěji zdůrazňovali vztahy s odběrateli, přímými prodejci i (zejména v případě zahraničí) distributory (78 % respondentů). Odběratelé zprostředkovávají zpětnou vazbu od zákazníků skrze informace o prodejnosti produktů. Současně přicházejí do styku se zbožím konkurentů a jsou schopni posoudit silné a slabé stránky jednotlivých výrobků.

Často uváděnými partnery byli také testující sportovci, v případě znalostí o trhu zhruba ve

40 % případů. Jejich reakce na funkci i design výrobků využívají firmy při vývoji. Vzhledem k tomu, že se pohybují ve světě outdoorových aktivit, mohou „své“ výrobce upozornit na novinky, zajímavá řešení atp. Jejich význam pochopitelně spočívá také v propagaci značky, kterou v podstatě z pozice své autority doporučují.

Podobný mechanismus funguje v případě výroby pro instituce jako je horská služba, správa národních parků či asociace horských vůdců.

Téměř 30 % firem považuje za významné partnery aktivní zákazníci, přátelé - uživatele produktů a obchodní partnery mezi outdoorovými firmami. První dvě skupiny poskytují zpětnou vazbu, poslední skrze sdílení znalostí o trhu posiluje kompetentnost firmy při rozhodování o strategii.

Dva respondenti (11 %) zmiňovali vztahy s organizací Czech Trade, která je informuje o možnostech prezentace firmy na veletrzích a podobně.

V oblasti technických a technologických znalostí dominují vztahy k testujícím sportovcům (50 %) a dodavatelům materiálů a technologií (44 %). Horolezci a další sportovci jako profesionální uživatelé produktů testují technologická a materiálová řešení v praxi. Prostřednictvím svých připomínek a doporučení se podílejí na vývoji.

Dodavatelé informují o novinkách v oblastech technologií a materiálů, mohou také vyvíjet tlak na kvalitu zpracování, například v případě licencí na nepromokavé materiály.

Respondenti zadávající výrobu u asijských firem považovali vztah s nimi a dalšími subjekty ve vznikajících dočasných slucích za velmi přínosný. Stejně často jako asijské výrobce zmiňovali respondenti také akreditované zkušební instituce (Strojírenský zkušební ústav Brno, Textilní zkušební ústav Brno), které testují funkci materiálů a výrobků a mají certifikační oprávnění. To je pro firmy s exportními ambicemi velmi významné.

Téměř 40 % firem využívá ve výrobě českých subdodavatelů, vztahy s nimi však jako zdroj technologických znalostí uvedlo pouze 11 % respondentů. Výrobci, kteří přesunuli výrobu do Asie české subdodavatele kritizovali za „*postsocialistické přístupy k podnikání*“, zejména nespolehlivost a technologické zaostávání. Firmy vyrábějící v Česku zdůrazňovaly interní zdroje technologických znalostí (22 %).

Význam vertikálních vztahů – k dodavatelům, odběratelům, testujícím sportovcům jasně dominují nad horizontálními vztahy k ostatním outdoorovým firmám. Respondenti často hovořili o neformálních až přátelských vztazích typických pro komunitu outdoorových MSP včetně prodejců a distributorů. Stranou této subkultury stojí „velcí hráči“ - dodavatelé materiálů, často nadnárodní chemické (DuPont) či multioborové (Toyota) společnosti a asijské textilní firmy, se kterými mají outdoorové firmy vztahy spíše na obchodní bázi. Komunikace s těmito dvěma skupinami

vyžaduje zcela odlišné kompetence, je možné, že schopnost interkulturní komunikace se stává jednou z klíčových konkurenčních výhod v outdoorovém odvětví.

Respondenti nepřipisovali velký význam vztahům s ostatními firmami z branže, víme však, že určité společné projekty existují. Považují proto za vhodné analyzovat sociální blízkost mezi firmami prostřednictvím metody analýzy sociálních sítí a konfrontovat výsledky s poznatky o významu prostorové blízkosti.

5.13. Analýza sociálních sítí v českém outdooru

Respondenti jednoznačně upřednostňovali význam vertikálních vztahů k dodavatelům a odběratelům, vztahy v odvětví popisovali jako přátelské, ale bez většího významu pro výměnu znalostí a konkurenceschopnost. Analýza sociálních sítí nicméně umožňuje posoudit souvislost mezi propojením firem formálními a neformálními vztahy, jejich konkurenceschopností a dalšími charakteristikami.

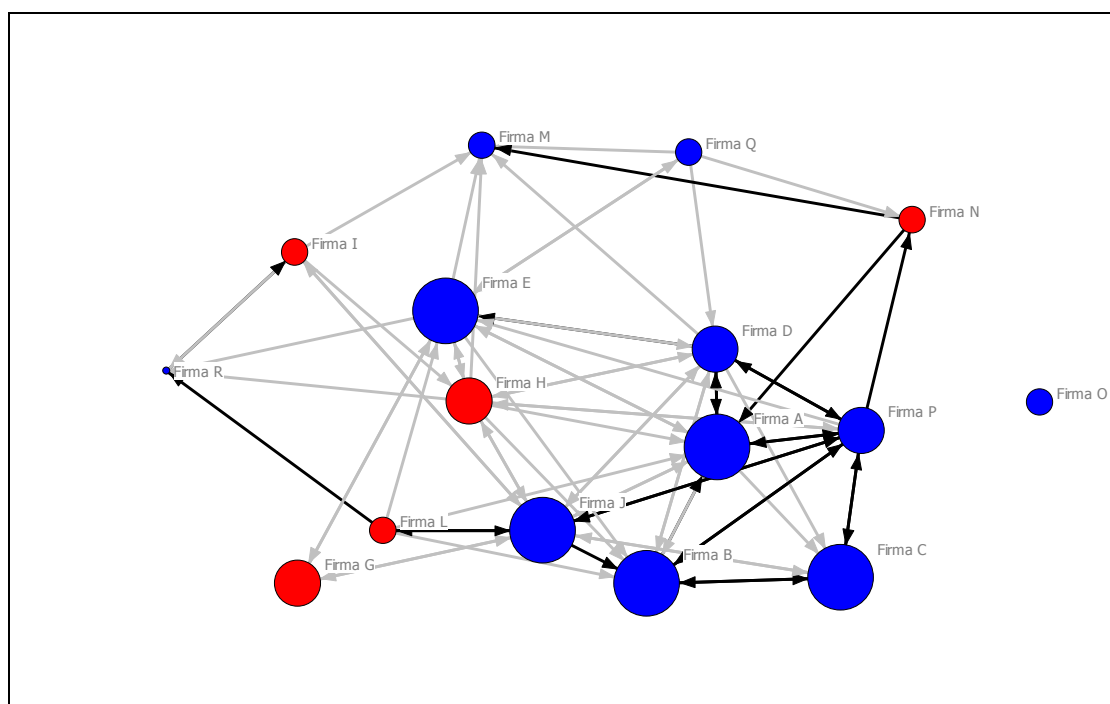
Pro analýzu se podařilo získat data o vzájemných vztazích 16 firem ze 20, které byly zahrnuty do výzkumu. Přestože analýza není úplná, poskytuje určitou představu o vztazích v českém outdooru. Data obsahovala informaci o dvou typech vazeb: neformální vztah a oficiální spolupráce. Formální a neformální vztahy nepředstavují výlučné kategorie, respondenti často uváděli, že s obchodními partnery je pojí také přátelské vztahy. Počet neformálních vztahů (48) výrazně převyšoval počet vztahů formálních, oficiálních (24).

Sociogram zkoumaných firem naznačuje vztah mezi konkurenceschopností firem (měřenou podílem exportu na objemu výroby) a počtem vztahů k ostatním firmám v branži (Graf 3). Velikost symbolů zastupujících jednotlivé firmy odpovídá kategoriím podle podílu exportu na výrobě.

Nejúspěšnější exportéři (Firmy A, B, C, E a J) jsou současně většinou firmy s vysokým počtem neformálních vztahů v rámci české outdoorové komunity. Ve všech případech se jedná o firmy z první vlny, založené horolezci před rokem 1993, pouze jedna firma je textilní, ostatní vyrábějí lezecké vybavení. Všechny firmy sídlí v severní polovině České Republiky (Severní Čechy, Slezsko). Firmy A, C a J jsou severočeské lezecké firmy, konkurenti; představitelé všech tří firem se navzájem znají. Vůbec nejvíc neformálních vztahů má firma E, prostorový solitér z první vlny, vyrábějící outdoorové oblečení a kempinkové vybavení.

V případě formálních, obchodních vztahů jsou opět nejvíce propojeny lezecké (a jedna textilní) firmy vzniklé před rokem 1993 (A, B, D, J a P). Firmy E a H, v obou případech úspěšní exportéři, stojí mimo nejhustší síť formálních vztahů. Nejvíce formálních vztahů má firma P (6). Některé firmy v síti jsou jejími odběrateli, což také vysvětluje nízký podíl exportu na celkové výrobě. U lezeckých firem ze severních Čech (A, C, J) vystoupil konkurenční charakter jejich vztahů, oficiální spolupráce mezi nimi neprobíhá.

Obrázek 9: Síť vztahů mezi českými outdoorovými firmami



Zdroj: Vlastní šetření, březen-duben 2009.

Vysvětlivky: Metoda zobrazení „Spring Embedding“ optimalizuje lokalizaci firem v grafu podle blízkosti jejich vztahů. Zobrazení: Velikost terčů odpovídá kategoriím podle podílu exportu na objemu výroby. Barevnost terčů - stáří firmy: modře jsou označeny firmy vzniklé před rokem 1993, červeně firmy vzniklé po roce 1993. Spojnice: černé – oficiální spolupráce, šedé – neformální vztahy.

Další analýza nepotvrdila existenci vztahu mezi „zasítovaností“ firem a jejich ročním obratem. Mezi firmami s nejvyšším ročním obratem (A, I, N, O) je pouze jedna s vysokým počtem vztahů v rámci odvětví. Naopak nejvíce propojené firmy jsou z pohledu obratu často podprůměrné. Podobně nelze říci, že by vyšší intenzita inovačního procesu souvisela s hustotou sítě kontaktů v rámci českého outdooru.

Dva regionální shluky – středočeský (G, N, Q, R) a severočeský (A, C, J, H) se z pohledu intenzity kontaktů velmi liší, stejně tak firmy prostorově izolované. Spíše než prostorová blízkost se zdají intenzitu vztahů českých outdoorových firem

ovlivňovat jiné typy blízkosti, zejména kulturní a sociální blízkost. Firmy založené počátkem 90. let příslušníky předlistopadové horolezecké komunity jsou nejvíce propojené. Jejich představitelé sdílí nejen sportovní, ale také podnikatelské zkušenosti. Podobný vzorec pozorujeme v případě neformálních i obchodních vztahů, s výjimkou firem, které jsou přímými konkurenty. Respondenti nepřipisovali vztahům v rámci odvětví význam pro konkurenceschopnost firem a tvorbu inovací. Projekt Czech village (firmy A, D a P)³⁷ je příkladem toho, jak na bázi neformálních vztahů vzniká oficiální spolupráce. Přitom v případě společné prezentace na mezinárodním veletrhu mohou být dopady této spolupráce na konkurenceschopnost firem značné.

6. Diskuze výsledků a závěr

Následující kapitola přináší diskuzi výsledků ve vztahu k jednotlivým výzkumným otázkám a relevantním teoretickým konceptům a závěrečné shrnutí.

6.1. Vznik a vývoj outdooru v Česku

Na základě účasti firem na největším evropském outdoorovém veletrhu se zdá, že český outdoor nemá co do velikosti odvětví v postsocialistické Evropě konkurenci. Více než polovina českých outdoorových firem vznikla počátkem 90. let. Zakládali je horolezci, kteří za socialismu podomácku vyráběli vybavení pro sebe a své přátele. Znalost o tom, co chybí na trhu a schopnost tento produkt vyrobit představovaly na začátku 90. let zásadní zdroje konkurenceschopnosti v kombinaci s nenasyceným a v jistém směru nenáročným postsocialistickým trhem, který umožnil firmám vyrůst. Problém s případným nedostatkem důvěry v postsocialistické společnosti, na který upozorňuje Nuissl (2005), pomohla překonat institucionální a sociální blízkost členů horolezecké komunity. V první polovině 90. let poptávka převyšovala nabídku, slovy respondentů „*co se vyrobilo, to se prodalo*“, marketing nebyl nutný, pověst zboží se šířila sítěmi uživatelů. Růst outdoorového trhu byl sycen dvěma trendy: vedle tradičních outdoorových aktivit (ačkoli se tak nejmenovaly) jako turistika či běh na lyžích se v Česku začala šířit popularita dalších outdoorových sportů jako skalní lezení, horolezectví, ski-alpinismus. Současně s bohatnutím společnosti se zlepšila

³⁷ Projektu Czech village se účastnily další tři firmy, které nebyly zahrnuty do analýzy sociálních sítí. Projekt Czech village je popsán na straně 58.

cenová dostupnost outdoorového vybavení pro běžné spotřebitele³⁸. Dnešními zákazníky outdoorových firem již nejsou pouze horolezci, ale velká skupina lidí, kteří alespoň občas tráví svůj volný čas v přírodě. Se změnami na trhu vzrostl význam designu a částečně i marketingu. Současná konkurenceschopnost firem z první vlny (vzniklých před rokem 1993) do jisté míry odráží jejich schopnost kombinovat výhody osobního vztahu k produkci s nutnou úrovní profesionalizace podnikání. Nové firmy vznikaly poměrně rovnoměrně během druhé poloviny 90. let, poslední outdoorová firma³⁹ vznikla v Česku v roce 2004. Mladší firmy tvoří ve všech ohledech výrazně heterogennější soubor než firmy z první vlny. V mnohem větší míře se jedná o projekty založené na ryze obchodní bázi.

6.2. Vnější a vnitřní aspekty konkurenceschopnosti: instituce, konkurenti a strategie

Zdrojem rozdílů v konkurenceschopnosti jsou podle Nelsona (1991) odlišné vnější podmínky stejně jako vnitřní rozdíly mezi firmami včetně strategie.

Vnější podmínky ovlivňující konkurenceschopnost outdoorových firem působí na všech měřítkových úrovních. V regionu (respektive kraji) jsou to zejména dostupnost kvalitní pracovní síly a subdodavatelů. Na národní úrovni působí současné a prostřednictvím setrvačnosti svých následků i minulé politiky státu, o problémech s důvěrou v postsocialistickém podnikatelském prostředí píše NuiSSL (2005). Podoba outdoorového odvětví je do velké míry výsledkem potlačení soukromého podnikání za socialismu. Význam státní politiky dokumentují programy na podporu malého a středního podnikání, ale také fiskální či monetární politika. Míra daňového zatížení produkce stejně jako rozhodnutí o přijetí eura ovlivňují zejména exportní možnosti firem.

Na mezinárodní úrovni hraje velkou roli strategie konkurentů. Protože jsou české outdoorové firmy na trhu v podstatě nováčkem, jsou spíše v pozici těch, kdo reagují na trendy určované odvětvovými lídry, ať už se jedná o výrobní strategii či design. Nejen lídři však ovlivňují strategická rozhodnutí firem. Řada českých outdoorových firem například v 90. letech upustila od výroby spacích pytlů z důvodu silící konkurence v podobě levných výrobků z východní Asie.

³⁸ Ceny zejména outdoorového oblečení z tzv. funkčních materiálů jsou nicméně stále relativně vysoké.

³⁹ Poslední firma zařazená na základě zvolených kritérií do základního souboru (viz kapitola 4.1).

Schopnost firem prosadit se na domácím trhu a v zahraničí je vzájemně korelována⁴⁰. Nejúspěšnější exportéři vyvázejí více než 60 % své produkce, převážně do západoevropských států. Jsou to firmy, s jejichž výrobky se setkáme ve specializovaných outdoorových řetězcích Hudy sport a Rock Point. Následují firmy s vlastní maloobchodní sítí. Výrobky exportně nejslabších firem prodávají pouze nezávislé outdoorové obchody.

Ačkoliv vztah mezi konkurenceschopností firmy měřenou exportními schopnostmi a specializací, respektive výrobní strategií, není statisticky významný, je možné identifikovat určité trendy. Nejúspěšnější exportéři jsou firmy specializující se na výrobu lezeckého vybavení. Vznikly začátkem 90. let, zakládali je horolezci se zkušenostmi s domácí výrobou vybavení pro přátele. Tyto firmy jsou také propojeny nejhustší sítí neformálních i obchodních vztahů v rámci celého odvětví. Druhou skupinu z pohledu konkurenceschopnosti na zahraničních trzích tvoří mladší textilní firmy, které se mezi sebou značně liší jak šíří výrobního portfolia, tak výrobní strategií.

Se specializací souvisí i druhý aspekt konkurenceschopnosti outdoorových firem - výrobní strategie. Trh s lezeckým vybavením je menší než textilní trh. Zřejmě proto se zatím nestal atraktivním pro asijské výrobce. Mezi výrobci lezeckého vybavení dominuje výroba v rámci firmy, v Česku (5 ze 6 dotazovaných firem vyrábí veškerou produkci v Česku). Naproti tomu většina textilních firem (57 %) realizuje více než polovinu výroby v zahraničí. Ačkoliv v Česku existuje významná tradice textilní a oděvní výroby, v současnosti nemohou tuzemské technologie a materiály konkurovat zahraničním. Nákup zahraničních výrobních technologií je přitom často nad možnosti malých a středních firem (MSP). Výroba v Asii se tak pro outdoorové firmy nestává pouze otázkou koncové ceny produktů, ale také dostupnosti moderních technologií vůbec.

Výrobci outdoorového textilu (oblečení, batohy, spacáky, stany), kteří šijí v Česku (je jich 43 %), mají vzhledem k relativně drahé pracovní síle ztížené podmínky pro export. V kombinaci s tuzemskou textilní výrobou se jako jediná úspěšná volba jeví high-road strategie akcentující kvalitu a inovace. K obdobným závěrům dospěli také Smith (2005), Evropská Komise (2003) či Boschma a ter Wal (2006) v případě

⁴⁰ Korelace je signifikantní na hladině $\alpha=0,05$.

obuvního průmyslu. Tuto strategii plně realizuje pouze jediná textilní firma, podílem exportu patří mezi nejúspěšnější ve svém oboru.

Firmy, jejichž strategii lze označit jako low-road, jsou konkurenceschopné zejména na domácím, případně východoevropském trhu. Tyto firmy vyrábějí outdoorový textil pro méně náročné spotřebitele orientující se podle ceny, výrobu realizují většinou v Asii. Dosahují absolutně nejvyšších obrátů, následovány lezeckými firmami, které však většinu produkce vyvážejí do západní Evropy.

6.3. Zdroje konkurenceschopnosti v outdooru – efektivita a rostoucí význam designu

Inovace, respektive vývojové aktivity, patří podle respondentů výzkumu mezi hlavní zdroje konkurenceschopnosti v outdooru spolu s efektivní sériovou výrobou a sledováním trendů na trhu. Outdoorové oblečení a obuv podléhá módě, inovační cyklus je tedy poměrně krátký. Převládají drobné produktové a designové inovace. Charakter inovačního procesu odráží jak technické možnosti, tak vkus spotřebitelů. V odvětví není prostor pro radikální technologické inovace, materiály jsou vesměs externím zdrojem, inovační proces v outdooru tedy spočívá zejména v designových změnách. Uvědomují si to především ambiciózní exportující firmy, pohybující se na západoevropských trzích s vysokou intenzitou konkurence. Respondenti však obecně reflektovali nárůst významu designu. Tomu odpovídá vysoký význam připisovaný sledování trendů na trhu. Významnou roli tedy hraje (v případě Česka velmi konzervativní) koncový spotřebitel, respektive jeho vkus, do kterého je nutné „se trefit“. Za významný činitel inovačního procesu v outdooru považuje spotřebitele také Lüthje (2004), Shah (2000) a Desbordes (2002). Tento fakt ovlivňuje charakter konkurence a pohled respondentů na zdroje strategických znalostí.

Propojení cenové konkurence a důrazu na kvalitu a inovace dokládají také motivace firem, které se rozhodly pro výrobu v Asii. Vedle nižší ceny uvádějí jako hlavní důvod přístup k moderním výrobním technologiím, případně nespokojenost s tuzemskými výrobci a subdodavateli.

Všichni respondenti považovali kvalitu výrobků za nejdůležitější konkurenční výhodu, pouze střední význam připisovali marketingu. Někteří jsou přesvědčeni o tom, že se povědomí o jejich kvalitních produktech rozšíří uživatelskou komunitou stejně jako tomu bylo začátkem 90. let, jiní hovořili o potřebě zlepšení v oblasti marketingu. Outdoorové firmy zdůrazňovaly také další zdroje konkurenceschopnosti

jako tradici a stabilitu značky či lezecké know-how zakladatelů firem, kteří jsou v naprosté většině případů také jejich současnými vlastníky. Firmy vyrábějící v Česku považují za svou výhodu flexibilitu. V případě existence vztahu se silným partnerem, dodavatelem či odběratelem bylo toto spojení považováno za významný zdroj konkurenceschopnosti.

6.4. Zdroje strategických znalostí – neformální vztahy a dočasné klastry

Sledování trendů v odvětví je pro většinu firem velmi důležité. Znalosti o vývoji na trhu a technologických novinkách ovlivňují strategická rozhodnutí firmy, včetně rozhodnutí o vývoji a designu. Výzkum se věnoval geografickým aspektům konkurenceschopnosti, respondenti hodnotili význam externích zdrojů strategických znalostí na regionální, národní a mezinárodní úrovni.

Externí zdroje jsou významnější v případě znalostí o trhu, technické znalosti jsou do značné míry považovány za interní. Hlavními zdroji znalostí o trhu jsou mezinárodní veletrhy, které skýtají přehled o tom, jakým směrem se ubírá outdoorová „móda“. Jsou místem setkání s obchodními partnery, navazování nových kontaktů, monitoringu konkurence, plní roli „dočasných klastrů“, jak je popisuje Maskell a kol. (2006). Situace v outdooru tak odpovídá závěrům řady autorů, poukazujících na dominantní význam globálních zdrojů znalostí pro malé a střední firmy lokalizované mimo jádrové oblasti odvětví (např. Vale a Caldeira 2007, Legendijk a Lorentzen 2007).

Velký význam pro konkurenceschopnost zkoumaných outdoorových firem mají také dlouhodobé vztahy na národní úrovni, neformální i obchodní. Jsou zdrojem přímé i zprostředkované zpětné vazby od domácích spotřebitelů, kteří tvoří v případě 70 % firem většinu jejich klientely. Význam neformálních vztahů (untraded interdependencies) zdůrazňovali již představitelé kalifornské školy (Storper 1995, Scott 1998). V případě znalostí o technologiích uváděli respondenti podobné zdroje, hodnotili je však obecně jako méně významné. Prolínání obchodních a neformálních vztahů je podle respondentů pro outdoor typické, obchodní partneři často sdílí koníčka a životní styl.

Za významný zdroj znalostí o trhu i o technologiích považovali respondenti z firem vyrábějících v Asii také tamní výrobní závody. V rámci globálních dělb práce (Massey 1978) se výroba outdoorového textilu koncentruje ve výrobních závodech

východní Asie. V kontrastu k zažitým stereotypům zdůrazňovali respondenti schopnost východoasijských výrobců produkovat vysoce kvalitní výrobky za využití nejmodernějších technologií. Značný význam připisovali kulturním odlišnostem mezi evropskými zadavateli výroby a asijskými výrobci. Za jeden z hlavních problémů považovali rozdíly ve vnímání kvality a významu její stability v čase. Řešením je důsledná kontrola kvality na místě výroby. Zástupci některých firem tráví v místě výroby i několik měsíců v roce. Ve východní Asii tak může vznikat další druh globálních „dočasných klastrů“. Firmy zde získávají přehled o konkurentech, mohou navazovat nové neformální i obchodní vztahy.

6.5. Význam blízkosti – sociální a institucionální nahrazují prostorovou

Pro popsanou situaci mají zcela zásadní význam rozdílné druhy blízkosti (viz např. Rallet a Torre 1999, Boschma 2005). Kognitivní a institucionální vzdálenost s asijskými výrobci musí být překonávána prostřednictvím alespoň dočasného prostorového přiblížení se. Tato potřeba generuje dočasné shluky, v nichž se setkávají aktéři kognitivně a institucionálně si blízcí (výrobci outdoorového vybavení z Evropy a Severní Ameriky) a vznikají podmínky pro vznik blízkosti sociální.

Outdoorové firmy nejsou v prostoru Česka výrazně koncentrovány, což odpovídá závěrům dalších autorů o prostorové organizaci mladých odvětví (Neffke a kol. 2008a, Desbordes 2002). S výjimkou Prahy a severních Čech nenacházíme seskupení více než tří firem. Ani firmy z těchto shluků nevykazují odchylku ve všeobecném trendu velmi nízkého hodnocení významu regionálních zdrojů konkurenceschopnosti, nelze u nich identifikovat vztahy a procesy popisované autory „okrskových“ teorií jak je uvádějí Harrison (1992) či Parrilli (2004). Pokud firmy spolupracují s dalšími výrobci, volba partnerů je více podmíněna dalšími druhy blízkosti. Analýza sociálních sítí ukázala, že nejvyšší intenzita vztahů je mezi firmami, které zakládali horolezci počátkem 90. let a to jak v případě formálních tak neformálních vztahů. Při klasifikaci podle lokalizace vidíme, že severočeské lezecké firmy jsou sice propojeny sítí neformálních vztahů, vzhledem k tomu, že si konkurují, však mezi nimi nedochází k oficiální spolupráci. V případě středočeských firem jsou vzájemné vztahy sporadické. Výsledky analýzy sociálních sítí tedy podporují hypotézu o větším významu alternativních druhů blízkosti (Rallet a Torre 1999, Torre a Gilly 2000).

Outdoorové firmy obecně nepřipisují velký význam regionálním zdrojům konkurenceschopnosti. Vysvětlení je třeba hledat v podobě produkčních vztahů v odvětví. Materiály (zejména v případě textilu) i progresivní výrobní technologie jsou zahraniční provenience, důležití odběratelé jsou ti na národní a mezinárodní úrovni. Horolezecká komunita je internacionalizovaná stejně jako testující týmy některých firem. Význam regionu proto spatřuji zejména ve smyslu path-dependency, většina firem sídlí dodnes tam, kde byla založena. Respondenti z výrobních firem zdůrazňovali význam kvality regionálních zdrojů, zejména v případě kvalifikované pracovní síly.

Zdá se, že v českém outdooru chybí „local buzz“, nahrazuje jej bzukot dočasných shluků jako jsou mezinárodní veletrhy. Největšího evropského specializovaného veletrhu se účastní téměř 800 vystavovatelů, Česko patří s 24 vystavovateli mezi deset nejčastěji zastoupených států (viz Tab. 7, str. 36).

6.6. Důležití partneři - odběratelé, dodavatelé a sportovci

V outdooru jednoznačně převažuje význam vertikálních vztahů (k odběratelům, dodavatelům) nad horizontálními (ke kolegům/konkurentům). Outdoorové firmy za nejdůležitější partnery pro výměnu znalostí o trhu považují odběratele, následují testující sportovci (neboli prominentní uživatelé, tzv. trendsetters) a přímá zpětná vazba aktivních uživatelů (obdobně Lüthje 2004, Shah 2000 a Desbordes 2002).

V případě technologických znalostí jsou důležitými partnery dodavatelé materiálů a technologií (převážně zahraniční), kteří informují o novinkách spolu s testujícími sportovci.

Většina respondentů nepřipisovala velký význam vztahům s ostatními firmami z branže, přestože je hodnotila vesměs pozitivně. Český outdoor lze z pohledu vzájemných vztahů mezi firmami poměrně snadno rozdělit na dvě skupiny. Firmy z první vlny sdílí historii, do jisté míry i hodnoty, cíle a strategie. Jejich zakladatelé byli členy jedné sportovní komunity. Můžeme hovořit o kognitivní, sociální a institucionální blízkosti, které generují také blízkost organizační (Boschma 2005). Představitelé firem se mezi sebou znají, vzájemné vztahy považují za neformální a přátelské, v některých případech přerůstají do obchodní spolupráce jako je projekt Czech village. Řada příslušníků této komunity se poměrně ostře vymezuje vůči firmám, které vznikly později jako obchodní projekt, bez osobních vazeb zakladatelů

k horolezectví či dalším outdoorovým sportům. Intenzita vztahů mezi těmito dvěma skupinami je podstatně nižší než v rámci firem z první vlny.

6.7. Závěr

Význam výměny znalostí a tvorby inovací pro konkurenceschopnost a ekonomický rozvoj představuje v současné ekonomické geografii a příbuzných oborech důležité téma. Představy vědců se v posledních letech posunuly od dichotomie teorií zdůrazňujících lokální kontext v případě MSP a výhody globálního zasít'ování NNK směrem ke komplexnější představě o síti vztahů procházejících více hierarchickými úrovněmi (Bathelt a kol. 2004, Bunnell a Coe 2001, Vale a Caldeira 2007). Tyto představy podporuje koncept různých druhů blízkosti přítomných v sítích vztahů, z nichž některé jsou a-prostorové (Boschma 2005).

Cílem mé diplomové práce bylo přispět k poznání geografie vztahů zásadních pro tvorbu inovací a konkurenceschopnost firem. Tuto problematiku jsem studovala na příkladu českých outdoorových firem, které představují mladé a dosud neprobádané odvětví. Středem mého zájmu byla lokalizace zdrojů strategických znalostí a význam jednotlivých typů blízkosti pro usnadnění přístupu k těmto znalostem. Sledován byl také význam rozdílů mezi firmami pro jejich konkurenceschopnost, výměnu znalostí a tvorbu inovací.

V případě českého outdooru se zdá, že pro firmy účastníci se globální soutěže jsou dočasné globální klastry významnějším zdrojem konkurenceschopnosti než lokální kontext, o kterém hovoří Porter (1998), Scott (1998), Storper (1993 a 1995) a další autoři teorií klastrů. V českém outdooru převažuje význam a-prostorových typů blízkosti. Regionálním zdrojům znalostí nepřipisují české outdoorové firmy větší význam. Za klíčové naopak považují mezinárodní veletrhy a národní i mezinárodní sítě kontaktů, přičemž formální a neformální vztahy jsou do značné míry propojeny. Významnými partnery pro výměnu znalostí jsou odběratelé, dodavatelé, testující sportovci, ale také zákazníci. Inovační proces v outdooru má nejčastěji charakter menších designových změn. Význam inovací je ve strategii doplněn důrazem na efektivitu výroby, firmy kombinují high-road a low-road strategii. V tomto duchu vysvětlují respondenti také rozhodnutí o lokalizaci výroby ve východní Asii, kde kromě nižší ceny práce získají i přístup k progresivním technologiím. Z výsledků výzkumu vyplývá, že v důsledku koncentrace výroby zejména outdoorového textilu

ve východní Asii zde může vznikat další typ dočasných, či možná lépe řečeno „průběžných“ klastrů.

Současný význam tohoto typu dočasných shluků pro konkurenceschopnost a jeho další vývoj a potenciál považuji za zajímavý směr pro geografický výzkum na poli zdrojů konkurenceschopnosti. Pro zodpovězení otázky, nakolik se jedná o obecný trend, by bylo nutné porovnat situaci v odlišných odvětvích, regionech a státech.

Výsledky výzkumu nabízejí zpětnou vazbu třeba v případě realizované podpory exportu formou účasti na veletrzích. Komplexnější pohled na zdroje konkurenceschopnosti firem může být vodítkem pro formulaci řady státních či regionálních politik, například v oblasti podpory regionální spolupráce či malého a středního podnikání.

7. Seznam literatury:

BAIR J. (2008): Analysing economic organization: embedded networks and global chains compared. *Economy and Society*, 37, č. 3, s. 339-364.

BARSKY R. a KILIAN L. (2004): Oil and the Macroeconomy Since the 1970s. *Journal of Economic Perspectives*, 18, č. 4, s. 115-134.

BATHELT H. a kol. (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography* roč. 28, č. 1, s. 31-56.

BLAŽEK J. a UHLÍŘ D. (2002): Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, klasifikace. Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum. Praha. 211 s.

BOSCHMA R. A. (2005): Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39, č. 1, s. 61-74.

BOSCHMA R.A. a TER WAL A.L.J. (2007): Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy. *Industry and Innovation*, 14, č. 2, s. 177-199.

BUNNEL T. G. a COE N. M. (2001): Spaces and scales of innovation. *Progress in Human Geography*, 25, č.4, s. 569-589.

COOKE P., URANGA M. G., ETXEBARRIA G (1997): Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, 26, č. 4-5, s. 475-491.

CREVOISIER O. (1999): Two ways how to look at learning regions in the context of globalization. The homogenizing and particularizing approaches. *Geojournal*, 49, č. 4, s. 353-361.

DESBORDES M. (2002): Empirical Analysis of the Innovation Phenomena in the Sports Equipment Industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14, č. 4, s. 481-498.

EVROPSKÁ KOMISE (2003): Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the Future of the Textiles and Clothing Sector in the Enlarged European Union' (COM(2003) 649 final). <http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/com2003.htm>

- FRENCH S. (2000): Re-scaling the economic geography of knowledge and information: constructing life assurance markets. *Geoforum*, 31, č. 1, s. 101-119.
- GERTLER M. S. (2003): Tacit knowledge and the economic geography of context, ot The undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 3, č. 1, s. 75-99.
- GERTLER M. S. a LEVITTE Y. M. (2005): Local Nodes in Global Networks: The Geography of Knowledge Flows in Biotechnology Innovation. *Industry and Innovation*, 12, č. 4, s. 487-507.
- GERYBADZE A. a REGER G. (1999): Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations. *Research Policy*, 28, č. 2-3, s. 251-74.
- GODIN B. (2003): The Knowledge-based Economy: Conceptual Framework or Buzzword? Project on the History and Sociology of S&T Statistics. Working Paper No. 24, http://www.csiic.ca/PDF/Godin_24.pdf
- GODIN B. (2005): The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework. Project on the History and Sociology of S&T Statistics. Working Paper No. 30, http://www.csiic.ca/PDF/Godin_30.pdf
- GRANOVETTER M. (1973): The Strenght of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, č. 6, s. 1360-1380.
- HENDL J. (2006): Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat. Portál. Praha. 583 s.
- HOWELLS J. (1990): The internationalization of R&D and the development of global research networks. *Regional Studies*, 24, č. 6, s. 495-512.
- HOWELLS J. a ROBERTS J. (2000): From Innovation Systems to Knowledge Systems. *Prometheus*, 18, č. 1, s. 17-31.
- HUGGINS R. (1997): Competitiveness and the global region. The role of networking. In: Simmie, J. ed.: *Innovation, Networks and Learning Regions?* Jessica Kingsley Publishers and Regional Studies Association. London. 250 s.
- JOHNSTON R. J. a kol. (2000): *The dictionary of human geography*. Wiley-Blackwell. 976 s.
- KAUFMANN A. a TÖDTLING F. (2000): Systems of Innovation in Traditional Industrial Regions: The Case of Styria in a Comparative Perspective. *Regional Studies*, 34, č. 1, s. 29-40.

- LAGENDIJK A. a LORENTZEN A. (2007): Proximity, Knowledge and Innovation in Peripheral Regions. On the Intersection between Geographical and Organizational Proximity. *European Planning Studies*, 15, č. 4, s. 457-466.
- LUNDEVALL B. A. a kol. (2002): National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*, 31, č. 2, s. 213-231.
- LÜTHJE C. (2004): Characteristics of an innovating users in a consumer goods field. An empirical study of sports-related product consumers. *Technovation*, 24, č. 9, s. 683-695.
- MASSEY D (1978): In What Sense a Regional Problem? *Regional Studies*, 13, č. 2, s. 49-59.
- MASKELL P. a kol. (2006): Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters. *European Planning Studies*, 14, č. 8, s. 997-1013.
- MORGAN K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Region Studies*, 31, č. 5, s. 491-503.
- NEFFKE F. a kol. (2008a): Who Needs Agglomeration? Varying Agglomeration Externalities and the Industry Life Cycle. PEEG Working Paper 08.08, <http://ideas.repec.org/p/egu/wpaper/0808.html>
- NEFFKE F. a kol. (2008b): Surviving in agglomerations: Plant evolution and the changing benefits of the local environment. PEEG Working Paper 08.20, <http://ideas.repec.org/p/egu/wpaper/0820.html>
- NELSON R. R. (1991): Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12, č. 2, s. 61-74.
- NONAKA I. a kol. (2000): A firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 9, č. 1, s. 1-20.
- NORTH D. a SMALLBONE D. (2000): Innovative Activity in SMEs and Rural Economic Development: Some Evidence from England. *European Planning Studies*, 8, č. 1, s. 87-106.
- NUISSL H. (2005): Trust in a Post-Socialist Region: A Study of East German Entrepreneurs' Willingness to Trust Each Other. *European Urban and Regional Studies*, 12, č. 1, s. 65-81.
- PÄIVI O. (1999): Activity-specificity in organizational learning: implications for analysing the role of proximity. *GeoJournal*, 49, č. 4, s. 363-372.

- PACI R. a USAI S. (1999): Externalities, knowledge spillovers and the spatial distribution of innovation. *GeoJournal*, 49, č. 4, s. 381-380.
- PARRILLI M. D. (2004): A Stage and Eclectic Approach to Industrial District Development: Two Policy Keys for Survival Clusters in Developing Countries. *European Planning Studies*, 12, č. 8, s. 1115-1131.
- PATEL P. a PAVITT K. (1997): The technological competencies of the world's largest firms: complex and path dependent, but not much variety. *Research Policy*, 26, č. 2, s. 141-56.
- PORTER M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan. London. 896 s.
- PORTER M. (1998): Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* November-December, s. 77-90.
- RALLET A. a TORRE A. (1999): Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy? *Geojournal*, 49, č. 4, s. 373-380.
- SCOTT A. J. (1998): *Regions and the world economy. The coming shape of global production, competition and political order*. Oxford University Press, New York. 167 s.
- SZCZYRBA Z. a kol. (2007): Difúzní procesy v prostředí českého maloobchodu. *Regionální studia*, 1, č. 1, s. 8-12.
- SEDLÁČEK T. (2009): *Ekonomie dobra a zla. Po stopách lidského tážení od Gilgameše po finanční krizi*. Nakladatelství 65.pole. Praha. 270 s.
- SHAH S. (2000): *Sources and Patterns of Innovation in an Consumer Products Field: Innovations in Sporting Equipment*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA (Working Paper, WP 4105).
- SIMMIE J (1997): *The Origins and Characteristics of Innovation in Highly Innovative Areas: the Case of Hertfordshire*. In: Simmie, J. ed.: *Innovation, Networks and Learning Regions?* Jessica Kingsley Publishers and Regional Studies Association. London. 250 s.
- STABER U. (2001): Spatial Proximity and Firm Survival in a Declining Industrial District: The Case of Knitwear Firms in Baden-Württemberg. *Regional Studies*, 35, č. 4, s. 329-341.
- STORPER M. (1993): Regional „Worlds“ of Production: Learning and Innovation in the Technology Districts of Italy, France and the USA. *Regional Studies*, 27, č. 5. s. 433-455.

- STORPER M. (1995): The Resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies. *European Urban and Regional Studies*, 2, č. 3, s. 191-221.
- TER WAL A.L.J. a BOSCHMA R.A. (v tisku): Co-evolution of firms, industries and networks in space. *Regional Studies*. Dostupné on-line jako PEEG Working Paper 07.07 (pdf).
- TÖDTLING F. a kol. (2006): Innovation in Knowledge Intensive Industries: The Nature and Geography of Knowledge Links. *European Planning Studies*, 14, č. 8, s. 1035-1058.
- TORRE A. a GILLY J. P. (2000): On the analytical dimension of proximity dynamics. *Regional Studies*, 34, č. 2, s. 169-180.
- UZZI B. (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61, č. 4, s. 674-698.
- VALE M. a CALDEIRA J. (2007): Proximity and Knowledge Governance in Localized Production Systems: The Footwear Industry in the North Region of Portugal. *European Planning Studies*, 15, č. 4, s. 531-548.
- VIRKALLA S. (07): Innovation and Networking in Peripheral Areas-a Case Study of Emergence and Change in Rural Manufacturing. *European Planning Studies*, 15, č. 4, s. 511-529.

8. Přílohy

Příloha č. 1: Seznam českých outdoorových firem.*

Firma	Značka	Specializace	Rok vzniku**	Sídlo firmy	Velikost firmy
Raveltik, s. r. o.	Raveltik	lezení	1992	Sudkov	malý podnik
Lanex a.s.	Tendon	lezení	1991	Bolatice	velký podnik
Lanex a.s.	Singing Rock	lezení	1992	Poniklá	MSP
Martin Voženílek	Sasqueth	lezení	2004	Podlesí-Němčí	drobný podnikatel
Václav Pátek	Triop	lezení	1992	Fryšták	drobný podnikatel
Saltic s. r. o.	Saltic	lezení	2004	Zlín	drobný podnikatel
Aster spol. s r. o.	Bufo	lezení	1992	Zlín	drobný podnikatel
RP Komponent s. r. o.	Rock Pillars	lezení	1996	Bělá pod Bezdězem	MSP
RP Komponent s. r. o.	Ocún	lezení	1996	Bělá pod Bezdězem	MSP
Rock Empire, s.r.o.	Rock Empire	lezení	1991	Benešov n. Ploučnicí	MSP
Petr Kouba	Kouba	lezení	1994	Tábor	drobný podnikatel
Pad bouldering gear s.r.o.	Pad	lezení	2001	Vimperk	drobný podnikatel
Tilak, a.s.	Tilak	oblečení	1994	Šumperk	MSP
Sport Schwarzkopf v.o.s.	High Point	oblečení	1992	Sušice	malý podnik
Sir Joseph s.r.o.	Sir Joseph	oblečení	1992	Turnov	malý podnik?
Warmpeace s.r.o.	Warmpeace	oblečení	1992	Přichovice	malý podnik
Direct Alpine s.r.o.	Direct Alpine	oblečení	1999	Liberec	malý podnik
Hannah a. s.	Hannah	oblečení	1991	Plzeň	MSP
Alpine Pro, a.s.	Alpine Pro	oblečení	2001	Praha	MSP
Pinguin	<i>Pinguin</i>	oblečení	1991	Náchod	missing
Husky CZ s.r.o.	Husky	oblečení	1994	Praha	MSP
Humi Outdoor, s.r.o.	Humi	oblečení	1990	Voznice	MSP
Moira a. s.	Moira	oblečení	1990	Strakonice	MSP
Ultrasport s. r. o.	Sensor	oblečení	1998	Svitavy	malý podnik
Canard s. r. o.	Canard	oblečení	2003	Plzeň	drobný podnikatel
Rejoice s. r. o.	Rejoice	oblečení	1998	Batelov	MSP
Climbing Control s.r.o.	Rockhorn	oblečení	2003	Brno	missing
Uax v. o. s.	Uax	oblečení	1995	Bernartice nad Odrou	malý podnik
Lasting sport s. r. o.	Lasting	oblečení	1996	Sokolov	malý podnik
TIG International s.r.o.	Nordblanc	oblečení	2003	Praha	missing
Doldy s. r. o.	Doldy	vybavení	1989	Machov	malý podnik

Mgr. Luděk Pravda	Boll	vybavení	1997	Praha	drobný podnikatel
Gemma s. r. o.	Gemma	vybavení	1987	Brno	drobný podnikatel
Pavel Šmic	Condor	vybavení	1992	Beroun	malý podnik
Jurek S+R s. r. o.	Jurek S+R	vybavení	1990	Kunčice p. Ondřejníkem	malý podnik
Prima outdoor, s. r. o.	Prima	vybavení	1989	Brno	drobný podnikatel
Miroslav Sedláček	Var	vybavení	1992	Jablonec nad Nisou	drobný podnikatel
Yate spol. s r. o.	Yate	vybavení	1991	Hradec Králové	malý podnik
Corazon s. r. o.	Corazon	vybavení	1992	Hradec Králové	drobný podnikatel

Zdroj: Vlastní šetření březen-duben 2009.

Poznámky: * na základě vlastního vymezení outdooru s. 17-18

** vznik prvního právního subjektu - výrobce outdoorového vybavení, jehož je současná firma následníkem

Příloha č. 2: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den. Jmenuji se Lenka Vojáčková. Studuji Sociální geografii a regionální rozvoj na Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V současné době zpracovávám magisterskou práci, ve které zkoumám zdroje konkurenceschopnosti malých a středních firem. Zaměřuji se na české výrobce outdoorového vybavení.

Se všemi poskytnutými informacemi bude zacházeno důvěrně, to znamená, že nikdo nebude moci identifikovat Vaši firmu a jméno. Žádná firma či organizace nebude jmenovitě zmíněna v publikacích založených na těchto poskytnutých interview.

Datum interview:

Název firmy:

Jméno respondenta:

Funkce respondenta:

Část 1: Úvod

- 1) Ve kterém roce byla Vaše firma založena? Pokud došlo k fúzi nebo ke koupi (akvizici) Vaší firmy jinou společností, tak ve kterém roce tato změna proběhla?

- 2) Pokud vaši firmu vlastní jiná organizace, je tato skutečnost významná pro každodenní obchodní činnost nebo při výběru kooperujících partnerů?
 - a. ano
 - b. ne

- 3) Popište prosím stručně okolnosti vzniku firmy. (kdo a kde firmu zakládal, motivace pro založení firmy, předchozí podnikatelské/horolezecké zkušenosti)

- 4) Pokud došlo k přestěhování firmy, uveďte prosím, kdy to bylo a kde firma sídlila předtím.

- 5) Můžete prosím uvést kolik zaměstnanců (přepočteno na plný úvazek) pracuje ve Vaší firmě? Kolik to bylo před třemi roky (1.1.2006)?

- 6) Můžete prosím uvést, jaký byl v loňském roce
 - a. obrat firmy

b. objem produkce

c. podíl exportu

d. tři hlavní exportní země

7) Jaký je stupeň vzdělání vašich zaměstnanců? Prosím uveďte podíl následujících

a. vyšší než bakalářské

b. bakalářské nebo nižší

8) Prosím pokuste se určit, z jakých organizací a z které úrovně (krajská, národní, mezinárodní úroveň) se rekrutují Vaši zaměstnanci s vysokou specializací. Prosím určete míru významnosti jednotlivých úrovní. Od 1 (není významné zastoupení) do 5 (velmi významné zastoupení). **Tabulka č. 7**

organizace	krajská	národní	mezinárodní
university			
technické VŠ			
Firmy (stejného odvětví)			
firmy (jiného odvětví)			
Jiné (specifikujte)			

9) Pokud k Vám přicházejí zaměstnanci z jiných odvětví, uveďte prosím, 3 nejvýznamnější odvětví.

a.

b.

c.

10) Pokuste se prosím říci, jaká je nejčastější kvalifikace zaměstnanců ve vedení firmy? **Tabulka č. 9**

	kvalifikace	
Pozice ve firmě	VŠ - jakého směru	horolezec
majitel/ředitel		ano/ne
výzkum a vývoj		ano/ne
		ano/ne
marketing		ano/ne
		ano/ne
		ano/ne

11) Čím se zabývá vaše firma? Uveďte prosím všechny prováděné aktivity.

- a. výrobou outdoorového vybavení
- b. další výrobou
- c. dovozem outdoorového vybavení
- d. další aktivity?

12) Zkuste prosím stručně vyjádřit cíle firmy (co se týče postavení na trhu, exportu).

13) Jaké hlavní aktivity realizuje Vaše firma ke zvýšení konkurenceschopnosti? Prosím ohodnoťte jejich důležitost od 1 (nedůležité) až do 5 (velmi důležité).

Tabulka č. 12

aktivity	význam (1...5)
sledování trendů (na trhu, technologických)	
produkce výrobků na zakázku / výrobní proces orientován na individuálního zákazníka	
efektivní výroba standardních výrobků	
vývoj nových výrobků/technologií	
design	
marketing	
způsoby distribuce	
získání podpůrných prostředků, dotací	
jiné (jaké?)	

14) V čem spatřujete hlavní konkurenční výhody Vaší firmy? Co děláte lépe než konkurence? Prosím označte jejich relativní důležitost od 1 (nedůležité) až do 5 (velmi důležité). **Tabulka č. 13**

konkurenční výhody	význam (1...5)
kvalita výrobků	
cena výrobků	
design	
marketing	
jiné (uveďte)	

Část 2: Tvorba inovací

Tato část rozhovoru se týká tvorby inovací ve Vaší firmě.

15) Popište prosím jak vypadala vaše firma a výroba v prvním roce existence firmy (kde výroba probíhala, počet zaměstnanců, výrobní technologie, trhy, objem produkce, roční obrat atp.)

16) Nyní prosím srovnajte tehdejší chod firmy se současností. Co se změnilo? (místo výroby, počet zaměstnanců, výrobní technologie, trhy, objem produkce, roční obrat atp.)

17) Pokuste se prosím pojmenovat klíčové mezníky ve vývoji firmy. V čem spočívaly? (rozšíření výroby, přestěhování výroby, expanze na nové trhy, zavedení nových technologií, noví partneři, personální změny atp.)

18) Jaké typy znalostí umožnily/vyvolaly tyto klíčové změny? (znalosti o trhu, o nových technologiích, jiné?)

19) Jaký význam měly jednotlivé typy inovací provedených ve vaší firmě během posledních 3 let pro růst konkurenceschopnosti? (1 nedůležité, 5 velmi důležité)
tabulka č. 18

typ inovace	význam (1...5)
produktové inovace	
inovace výrobních technologií, materiálů	
změny v marketingu, průnik na nové trhy apod.	
změny vnitřní struktury firmy	

20) Pokuste se prosím odhadnout, jaká část z obratu vaší firmy je generována
a. výrobky výrazně vylepšenými v posledních třech letech (nová konstrukce, stříh, materiál atp)
b. výrobky mírně vylepšenými v posledních třech letech (designové změny)
c. výrobky nezměněnými v posledních třech letech

21) Nechala si firma v posledních třech letech patentovat nový produkt/materiál/technologie?

22) Má firma zaměstnance (přepočteno na plný úvazek), kteří se zabývají vývojem nových výrobků jako hlavní činností?

- a. ne
- b. ano
- 1. kolik?
- 2. má firma vlastní výzkumné/vývojové oddělení?

Část 3A: Získávání a výměna znalostí – znalosti o trhu

Tato část rozhovoru se zabývá problematikou získávání a výměny poznatků o trhu např. znalosti týkajících se aktuálního vývoje trhu, nových trendů na trhu atd.

23) Můžete prosím ohodnotit důležitost následujících zdrojů informací pro získávání znalostí o trhu? Zohledněte prosím geografickou úroveň (1 nedůležité, 5 velmi důležité) tabulka č. 22

zdroje znalostí o trhu	krajská	národní	mezinárodní
veletrhy a výstavy			
odborné publikace, časopisy			
průzkumy trhu			
mobilita zaměstnanců			
obchodní partneři (licence, subdodávky, sdílený výzkum a vývoj)			
neformální síť kontaktů			
Zpětná vazba uživatelů produktů			

Existují nějaké další zdroje znalostí, informací o trhu, které nejsou uvedeny výše?

24) Měnil se význam jednotlivých zdrojů znalostí v průběhu vývoje firmy? Pokud ano, které získaly a které naopak ztratily na důležitosti?

25) Prosím uveďte 5 nejdůležitějších partnerů, se kterými jste v kontaktu a se kterými si vyměňujete znalosti o trhu, které následně užíváte při generování tržních inovací ve Vaší firmě. Partneři mohou být firmy, podpůrné veřejné instituce/agentury (rozvojové agentury, komory) aj. bez ohledu na to, jestli se jedná o organizace ze stejného kraje, z jiných krajů ČR nebo o zahraniční organizace. Může se jednat i o jednotlivce (přátelé, zákazníci, testující sportovci, experti).

název partnera	typ vztahu	trvání	přínos

- 26) Můžete prosím poskytnout pro každého partnera zmíněného v otázce 24. následující informace (doplňte do tabulky):
- Prosím uveďte o jaký typ aktéra jde (neformální-přátelský kontakt, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, ostatní firmy...
 - Prosím uveďte, jak dlouho vztah trvá a jak byl navázán.
 - Upřesněte prosím, jaký typ znalostí byl od partnera pro tvorbu inovací ve vaší firmě získán? (doporučil/dodal nový materiál, nový výrobek, nový segment, ...)

27) Můžete prosím říci, jaké jsou vaše vztahy s ostatními výrobci horolezeckého/outdoorového vybavení v Česku? S kým spolupracujete, s kým se znáte, eventuálně přátelíte?

Část 3B: Získávání a výměna znalostí - technické a technologické znalosti

Tato část interview se zabývá výměnou technických a technologických znalostí vyžadovaných jako vstupní informace pro výrobu, jako informace pro vývoj nových výrobků/technologií a technologických zlepšení.

28) Můžete prosím ohodnotit důležitost následujících zdrojů informací pro získávání technologických a technických znalostí? Zohledněte opět prosím geografickou úroveň (1 nedůležité, 5 velmi důležité) **tabulka č. 26**

zdroje znalostí o technologiích	krajská	národní	mezinárodní
veletrhy a výstavy			
odborné publikace, časopisy			
průzkumy trhu			
mobilita zaměstnanců			
obchodní partneři (licence, subdodávky, sdílený výzkum a vývoj)			
neformální síť kontaktů			
Zpětná vazba od uživatelů produktů			

Existují nějaké další zdroje technických znalostí/ informací, které nejsou uvedeny výše?

29) Měnil se význam jednotlivých zdrojů znalostí v průběhu vývoje firmy? Pokud ano, které získaly a které naopak ztratily na důležitosti?

30) Prosím uveďte 5 nejdůležitějších partnerů, se kterými jste v kontaktu a se kterými si vyměňujete technické znalosti, které následně využíváte při tvorbě inovací ve Vaší firmě. Partnerem rozuměj firmy, vysoké školy, výzkumná pracoviště, podpůrné veřejné instituce/agentury (např. inovační centra, vědecko-technické parky, centra transferu technologií aj.) bez ohledu, jestli se jedná o lokální nebo nelokální organizace, ale také jedince (přátelé, zákazníci, testující sportovci, experti...).

název partnera	typ vztahu	trvání	přínos

31) Můžete prosím poskytnout pro každého partnera zmíněného v otázce 28. následující informace:

- Prosím uveďte název partnera a jeho typ (neformální-přátelský kontakt, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, ostatní firmy)
- Prosím uveďte, jak dlouho vztah trvá a jak byl navázán.
- Upřesněte prosím, jaký typ znalostí byl od partnera pro tvorbu inovací ve vaší firmě získán? (doporučil/dodal nový materiál, technologie, nový výrobek ...)
- Prosím uveďte u každého partnera, zdali jsou vyměňované technické znalosti primárně (1) praktického rázu a založené na zkušenostech nebo (2) mají charakter výzkumu a vývoje.

Část 4: Podpůrné politiky a programy

Poslední část rozhovoru se zabývá povědomím firem o podpůrných programech a politických iniciativách a otázkou efektivity těchto podpůrných programů a politik.

32) Využili jste ve vaší firmě někdy nějaký podpůrný program (EU, státní, krajský, městský)?

- ano, který? (otázka č. ...)
- ne (pokračovat, otázka č. ...)

Uvažujete o nějaké takové možnosti?

Slyšeli jste o takových programech? (Např. SF, domácí programy na podporu inovací/exportu/zaměstnanosti/MSP apod?).

33) Uveďte prosím, jaký konkrétní prospěch jste měli z uvedené iniciativy nebo podpůrného programu? (možná i vícenásobná odpověď)

- přístup k znalostem o trhu
- přístup k technickým znalostem
- sdílení znalostí se zákazníky
- sdílení znalostí s dodavateli

- e. sdílení znalostí s konkurenty
- f. sdílení znalostí s univerzitami, výzkumnými ústavami
- g. společný výzkum a vývoj
- h. rozvoj lidských zdrojů (vzdělávání, školení)
- i. znalostní management
- j. finanční podpora

34) Proč jste nezískali žádnou podporu z jmenovaných programů?
(možná i vícenásobná odpověď)

- a. projekt byl zamítnut
- b. nedostatek informací o podpůrných programech
- c. příliš složitá struktura podpůrných programů
- d. nedostatek času
- e. podpůrné nástroje nejsou vhodné pro naši firmu
- f. jiné důvody – uveďte prosím jaké

35) Jakou formu podpory by Vaše firma potřebovala? (možná i vícenásobná odpověď)

- a. finanční podporu inovativních projektů
- b. vzdělávání a školení zaměstnanců
- c. informace o trzích
- d. informace o nových technologiích
- e. poradenství
- f. pomoc při nalezení partnerů
- g. jinou formu podpory – uveďte prosím jakou

Poznámky, doplnění:

Děkuji za poskytnutí rozhovoru. Pokud byste měli zájem seznámit se s výsledky mé magisterské práce, uveďte prosím e-mailovou adresu, na kterou by měla být kopie zaslána.

TABULKY

Firma:

7) Prosím pokuste se určit, z jakých organizací a z které úrovně (krajská, národní, mezinárodní úroveň) se rekrutují Vaši zaměstnanci s vysokou specializací. Prosím určete míru významnosti jednotlivých úrovní. Od 1 (není významné zastoupení) do 5 (velmi významné zastoupení).

organizace	krajská	národní	mezinárodní
-------------------	---------	---------	-------------

university			
technické VŠ			
Firmy (stejného odvětví)			
firmy (jiného odvětví)			
Jiné (specifikujte)			

9) Pokuste se prosím říci, jaká je kvalifikace zaměstnanců ve vedení firmy?

	kvalifikace	
Pozice ve firmě	VŠ - jakého směru	horolezec
majitel/ředitel		ano/ne
výzkum a vývoj		ano/ne
		ano/ne
marketing		ano/ne
		ano/ne
		ano/ne

12) Jaké hlavní aktivity realizuje Vaše firma ke zvýšení konkurenceschopnosti? Prosím ohodnoťte jejich důležitost od 1 (nedůležité) až do 5 (velmi důležité).

aktivity	význam (1...5)
sledování trendů (na trhu, technologických)	
produkce výrobků na zakázku / výrobní proces orientován na individuálního zákazníka	
efektivní výroba standardních výrobků	
vývoj nových výrobků/technologií	
design	
marketing	
způsoby distribuce	
získání podpůrných prostředků, dotací	
jiné (jaké?)	

13) V čem spatřujete hlavní konkurenční výhody Vaší firmy? Prosím označte jejich relativní důležitost od 1 (nedůležité) až do 5 (velmi důležité).

konkurenční výhody	význam (1...5)
kvalita výrobků	
cena výrobků	
design	
marketing	
jiné (uved'te)	

18) Jaký význam měly jednotlivé typy inovací provedených ve vaší firmě během posledních 3 let pro růst konkurenceschopnosti? (1 nedůležité, 5 velmi důležité)

typ inovace	význam (1...5)
produktové inovace	
inovace výrobních technologií, materiálů	
změny v marketingu, průnik na nové trhy apod.	
změny vnitřní struktury firmy	

22) Můžete prosím ohodnotit důležitost následujících zdrojů informací pro získávání znalostí o trhu? Zohledněte prosím geografickou úroveň (1 nedůležité, 5 velmi důležité)

zdroje znalostí o trhu	krajská	národní	mezinárodní
veletrhy a výstavy			
odborné publikace, časopisy			
průzkumy trhu			
mobilita zaměstnanců			
obchodní partneři (licence, subdodávky, sdílený výzkum a vývoj)			
neformální síť kontaktů			
Zpětná vazba uživatelů produktů			

24) Prosím uveďte 5 nejdůležitějších partnerů, se kterými jste v kontaktu a se kterými si vyměňujete znalosti o trhu, které následně užíváte při generování tržních inovací ve Vaší firmě. Partneři mohou být firmy, podpůrné veřejné instituce/agentury (rozvojové agentury, komory) aj. bez ohledu, jestli se jedná o organizace ze stejného kraje, z jiných krajů ČR nebo o zahraniční organizace. Může se jednat i o jednotlivce (přátelé, zákazníci, testující sportovci, experti).

název partnera	typ vztahu	trvání	přínos

25) Můžete prosím poskytnout pro každého partnera zmíněného v otázce 24. následující informace:

- d. Prosím uveďte o jaký typ partnera jde (neformální-přátelský kontakt, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, ostatní firmy...
- e. Prosím uveďte, jak dlouho vztah trvá a jak byl navázán.
- f. Upřesněte prosím, jaký typ znalostí byl od partnera pro tvorbu inovací ve vaší firmě získán? (doporučil/dodal nový materiál, nový výrobek, nový segment, ...)
- g. Můžete prosím ohodnotit důležitost následujících zdrojů informací pro získávání technologických a technických znalostí? Zohledněte opět prosím geografickou úroveň (1 nedůležité, 5 velmi důležité)

26) Můžete prosím ohodnotit důležitost následujících zdrojů informací pro získávání **technologických a technických znalostí**? Zohledněte opět prosím geografickou úroveň (1 nedůležité, 5 velmi důležité)

zdroje znalostí o trhu	krajská	národní	mezinárodní
veletrhy a výstavy			
odborné publikace, časopisy			
průzkumy trhu			
mobilita zaměstnanců			
obchodní partneři (licence, subdodávky, sdílený výzkum a vývoj)			
neformální sítě kontaktů			
Zpětná vazba od uživatelů produktů			

- a. Prosím uveďte 5 nejdůležitějších partnerů, se kterými jste v kontaktu a se kterými si vyměňujete **technické znalosti**, které následně využíváte při tvorbě inovací ve Vaší firmě. Partnerem rozuměj firmy, vysoké školy, výzkumná pracoviště, podpůrné veřejné instituce/agentury (např. inovační centra, vědecko-technické parky, centra transferu technologií aj.) bez ohledu, jestli se jedná o lokální nebo nelokální organizace, ale také jedince (přátelé, zákazníci, testující sportovci, experti...).

název partnera	typ vztahu	trvání	přínos

b. Můžete prosím poskytnout pro každého partnera zmíněného v otázce 28. následující informace:

e. Prosím uveďte název partnera a jeho typ (neformální-přátelský kontakt, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, ostatní firmy)

f. Prosím uveďte, jak dlouho vztah trvá a jak byl navázán.

g. Upřesněte prosím, jaký typ znalostí byl od partnera pro tvorbu inovací ve vaší firmě získán? (doporučil/dodal nový materiál, technologie, nový výrobek ...)

h. Prosím uveďte u každého partnera, zdali jsou vyměňované technické znalosti primárně (1) praktického rázu a založené na zkušenostech nebo (2) mají charakter výzkumu a vývoje.