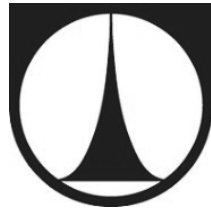


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Fakulta textilní**



**OUTSOURCING VE STRATEGIÍCH TEXTILNÍCH  
A ODĚVNÍCH PODNIKŮ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**LIBEREC 2014**

**Jiří Plaček**



# OUTSOURCING VE STRATEGIÍCH TEXTILNÍCH A ODĚVNÍCH PODNIKŮ

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B3107 – Textil

*Studijní obor:* 3107R013 – Management obchodu s oděvy

*Autor práce:* **Jiří Plaček**

*Vedoucí práce:* Ing. Katarína Zelová, Ph.D.





# OUTSOURCING STRATEGIES IN THE TEXTILE AND CLOTHING ENTERPRISES

## Bachelor thesis

*Study programme:* B3107 – Textil  
*Study branch:* 3107R013 – Management of clothing trade  
*Author:* **Jiří Plaček**  
*Supervisor:* Ing. Katarína Zelová, Ph.D.



## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 16. 5. 2014

Podpis:



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Plaček**  
Osobní číslo: **T11000401**  
Studijní program: **B3107 Textil**  
Studijní obor: **Management obchodu s oděvy**  
Název tématu: **Outsourcing ve strategiích textilních a oděvních podniků**  
Zadávací katedra: **Katedra oděvnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte aspekty vedoucí k přesunu oděvní výroby do rozvojových zemí.
2. Srovnajte oděvní výrobu v jednotlivých zemích např. z hlediska rozsahu a organizace oděvního průmyslu, lokalizačních faktorů, sociálních a environmentálních souvislosti, atd.
3. Jaká je strategie oděvních podniků zaměřených na outsourcingovou výrobu.
4. Uveďte, jaké jsou možnosti zajištění vývozu a dovozu z rozvojových zemí. Jaké jsou obchodní zvyklosti a podmínky ve třetích zemích. Jak zabezpečit např. dobrého partnera, dopravu, dodání zboží a celní formality, převzetí zboží a reklamace.
5. Diskutujte o možnostech zlepšení výrobních podmínek v oděvním průmyslu.

Rozsah grafických prací: **dle rozsahu dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Špačková, Š. Důsledky globalizace oděvního průmyslu pro rozvojové země a iniciativy za jejich zmírnění. Brno 2005. Diplomová práce: Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra environmentálních studií. Vedoucí diplomové práce Petr Daněk.
- Hebner, J., Wágner, O. Import z Číny bez většího než malého rizika. Zastupitelský úřad ČR v Pekingu. 2012.
- Outdoorové firmy a odpovědnost. Zpráva o společenské odpovědnosti českých firem v outdoorovém průmyslu v rámci jejich dodavatelského řetězce. Vydalo NaZemi - společnost pro fair trade, Brno. 2012. ISBN 978-80-905146-4-5.
- Colovic, G. Management of technology systems in garment industry. Woodhead Publishing 2011 ISBN-10: 0857090054, ISBN-13: 9780857090058.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Katarína Zelová, Ph.D.**  
Katedra oděvnictví

Datum zadání bakalářské práce: **2. listopadu 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2014**

  
Ing. Jana Drašarová, Ph.D.  
děkanka



  
doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 2. listopadu 2013

## **Anotace**

Tato práce se zabývá strategiemi výroby v textilním průmyslu. Především Outsourcincem ve strategiích textilních a oděvních podniků. Cílem této bakalářské práce je charakterizovat tuto strategii textilní výroby. Popsat její funkce a definovat jak její výhody, tak i záporné vlastnosti. Specifikovat rozvojové země, které jsou se pro tento typ strategie ideální. A v neposlední řadě doporučit vhodné způsoby aplikace outsourcingové strategie v praxi.

*Klíčová slova: Outsourcing, Strategie výroby, Rozvojové země, Dovoz, Vývoz.*

## **Anotation**

This paper deals with the strategies of production in the textile industry. First of all, outsourcing strategies in textile and clothing enterprises. The aim of this work is to characterize the strategy of textile production. Describe its functions and define both its advantages and negative characteristics. Specify the developing countries, which are for this type of strategy is ideal. And last but not least, recommend appropriate methods of application outsourcing strategy in practice.

*Keywords: Outsourcing, Production strategy, Developing countries, Imports, Exports*

# Obsah

Seznam zkratk.....	10
Úvod .....	11
1 Aspekty vedoucí k přesunu výrovy do rozvojových zemí.....	12
1.1 Demografické aspekty .....	12
1.2 Ekonomické aspekty.....	13
1.3 Environmentální aspekty.....	13
1.4 Legislativní aspekty .....	14
1.5 Právní standardy .....	15
1.6 Sociální hrozby.....	15
1.7 Logistické aspekty .....	16
1.8 Technologická vyspělost.....	16
2 Oděvní výroba v jednotlivých RZ .....	17
2.1 Fáze vývoje tržního podílu RZ v oděvního průmyslu .....	17
2.1.1 Fáze 1 – Nováček .....	17
2.1.2 Fáze 2 – Začátečník.....	18
2.1.3 Fáze 3 – Černý kůň.....	18
2.1.4 Fáze 4 – Gigant .....	18
2.1.5 Fáze 5 – Smolař, Spáč .....	19
2.2 Geografické rozdělení Outsourcingového trhu .....	19
2.3 Jednotlivé RZ .....	21
2.3.1 Malajsie.....	22
2.3.2 Indonésie.....	23



2.3.3 Čína.....	23
3 Druhy strategií oděvních podniků na outsourcingovou výrobu .....	25
3.1 Míra vlastnictví výroby.....	25
3.2 Velikost a forma zakázky.....	27
3.3 Zaměstnanec a pracovní poměr .....	28
4 Dovoz z rozvojových zemí.....	30
4.1 Předcházení ztrátám.....	30
4.2 Dobrý obchodní partner .....	31
4.3 Smlouva a Obchodní podmínky .....	31
4.4 Platba.....	32
4.5 Dodací lhůty, Doprava .....	33
4.6 Celní služby.....	34
4.7 Reklamace .....	35
5 Dotazníkové šetření .....	36
6 Aktuality na zahraničním trhu .....	41
7 Závěr .....	44
Použitá literatura.....	45
Seznam použitých obrázků .....	48
PŘÍLOHY .....	49

## Seznam zkratk

RZ	Rozvojové země
ZT	Zahraníční trh
MFA	Multi-Fibre Arrangement Ujednání o mezinárodním obchodě s textilem
EBA	Everything but Arms (Vše kromě zbraní)
MIDA	Malaysian Investment Development Authority Malajsijský investiční rozvojový orgán (zkráceně MIDA)
WTO	World Trade Organization Světové obchodní organizace
MZV	Ministerstva Zahraníčních věcí České republiky
B2B	Business to business Prodej obchodník obchodníkovi
FCL	Full Container Load Celo-kontejnerová nálož zboží
LCL	Less Container Load Kusová přeprava kontejnerem
ATOK	Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu
EU	Evropská Unie

## Úvod

Outsourcing ve strategiích textilních a oděvních podniků patří mezi stále vyhledávanější formy přesunu výroby. Stále častěji textilní podniky řeší výši nákladů na jejich výrobu. Přesun výroby jim umožňuje tyto časté otázky vyřešit.

Práce shrnuje nejčastější důvody, které vedou společnosti k využití outsourcingu a aplikaci této metody na svojí průmyslové výrobě. Dále se věnuje srovnávání různorodých podmínek pro přesun výroby v jednotlivých zahraničních zemích, které jsou pro aplikaci outsourcingu vhodné. Velmi důležitou roli v Outsourcingu je také lokalita, kde naše výrobky budou zhotoveny. Existuje mnoho parametrů, které tento výběr mohou ovlivnit. Vzdálenost, mentalita, Cena pracovní síly a jiné. S výběrem lokality jdou i skrytá rizika, která nás při outsourcingu obklopují. Těmto rizikům musí expandující společnost umět čelit a vypořádat se s nimi. Především musí umět zhodnotit a porovnat základní výhody a nevýhody geografické lokace rozvojové země. Dále musí znát a být připravena na mnohé odlišnosti, se kterými se vstupem na zahraniční trh v zemích „prvního světa“ setká. Všechna tato srovnání nás dovedou k vyspecifikování výhod, které metoda Outsourcingu nabízí.

Práce se dále podrobně věnuje postupu pro správný výběr partnera. Podrobně popisuje potřebnou dokumentaci, která je třeba k uskutečnění mezinárodního obchodu. Popisuje materiálový tok, od nákupu materiálu, až po jeho distribuci ke konečnému zákazníkovi. Jedna z částí práce vysvětluje problematiku spojenou s výrobou v zahraničí. Poukazuje na možná úskalí, které lze potkat při vstupu do rozvojových zemí. A jakým způsobem je vyřešit, i když jsou tyto země vzdáleny tisíce kilometrů od sídla společnosti.

Byl bych rád, aby tato práce, pomohla tento druh přesunu výroby specifikovat, přiblížit a také poradit jak lze do něho proniknout, a být v něm úspěšný. Avšak nepřěji si, aby tato příručka byla označována přívlastkem naučná, jelikož bych rád aby hlavně představovala můj kritický názor na využívání různých strategií v textilní a oděvní výrobě.

# 1 Aspekty vedoucí k přesunu výroby do rozvojových zemí

Podnik dnešní doby, aby prosperoval a byl úspěšný, musí umět nakládat s mnoho dílčími činnostmi. Pokud se nad nimi všeobecně zamyslíme, nejde jen o výběr kvalitních dodavatelů, získávání bohatých zákazníků, chytrých zaměstnanců a dalších. Jde zejména o nalezení harmonie, aby všechny tyto dílčí činnosti správně pracovali, a dokázali díky nim společnost udržet na dnes již tak bohatém obchodním trhu.

Mezi tyto činnosti zejména patří hledání a výběr kvalitních obchodních partnerů. Ne vždy jsou lukrativní zakázky, obří dodavatelé a bohatí odběratelé klíčem k úspěchu. V případě textilní a oděvní výroby, se velmi dbá na náklady. Většinou právě tento parametr rozhoduje o tvorbě a podobě kolekce. Mnoho výrobců, v závodu o stále snižování nákladu, se rozhoduje stále častěji k jednomu z nejrazantnějších kroků, a to přesunutí nebo vytvoření výroby mimo zemi, kde sídlí či své výrobky distribuuje. Tato relokační výroby je stále častější, zejména z důvodu stále se vyvyšších nároků zadavatelů zakázek (obchodních řetězců) na finální produkt, tak aby byl konečnému zákazníkovi dostupnější. V rozvojových zemích (dále je RZ) textilní podniky nachází mnohonásobně příznivější podmínky než v Evropě. V dnešní době, kdy většinou vzhled textilního výrobku předčí jeho značka, je tato skutečnost alarmující.

## 1.1 Demografické aspekty

Špačková [1] v roce 2005 upozorňuje na rychle se měnící demografické trendy (lokace), které ženou oděvní průmysl stále dál od cílového trhu produktu. Po mnoho staletí lokální ševci a švadleny obsluhovaly okolí svých vesnic a měst. Byla zde rovnováha. Pracovní příležitosti, vznikali a zanikli. V dnešní době je však obchod zcela rozdílný. Výrobci dnes překonávají obrovské logistické zatížení. Toto zatížení vzniká z nutnosti překonávání velkých dopravních vzdáleností. Transportu velkých dodávek materiálů do míst vzdálených na druhé straně našeho světa. Díky těmto zatížením, je dnes obtížné zjistit, odkud výrobek pochází. Též kdo a čím ho vyrobil. A za jakých podmínek.

Dnes, v roce 2014, se stále více objevuje snaha o vrácení k lokální organizaci výroby. Ale na druhou stranu, nikdo z volajících po této změně, si neuvědomuje nebezpečí, které by to znamenalo pro rozvojové země, pro které tato „výroba na dálku“ (outsourcing) znamená veškerý přísun živobytí. Mnoho těchto rozvojových zemí by se muselo vypořádat s velkým problémem jako je nezaměstnanost a chudoba. To už je však odběhnutí od aspektů demografického rázu k ekonomickým a sociálním, kterým se věnuje následující podkapitoly.

## 1.2 Ekonomické aspekty

Anglický ekonom Peter Dicken ve své publikaci Globální přesuny [2] zpracoval přehled ekonomických souvislostí (aspektů) s působením zahraničních společností na trhu RZ. Jako hlavní souvislost označuje dopad outsourcingu na danou RZ v přílivu nových pracovních míst. I přes fakt, že díky relokaci oděvního průmyslu zaniklo více než čtyři miliony pracovních míst někde jinde. Množství pracovních míst, které oproti tomu generovala v RZ tyto čtyři miliony pracovních podstatně převyšuje. Je vyšší kvůli nízké produktivitě práce, z důvodu špatných pracovních podmínek, dlouhé pracovní doby, výpadkům vyšší moci, a horšímu strojovému vybavení.

Velká část firem, která se rozhodla k přesunu výroby do rozvojových zemí, tomu tak činila právě kvůli snížení mzdových a výrobních nákladů. Právě tyto firmy nyní mají na trhu velmi kvalitní a dostačující náskok před společnostmi, které příležitost přesunu výroby promarnili. Tyto společnosti se nenechali zlákat moderním odchodem a přesunem do rozvojových zemí, a dosud stojí před nutností volby mezi přesunem výroby, které zefektivní výrobu, nebo setrváním na místě, který momentálně od roku 2013 opět začíná být opět v kurzu.

Rozhodnutí setrvat na místě, však stále znamená podle Garyho Gereffi [3] přijetí ztráty konkurence schopnosti. Právě jednou z takových firem, které přijaly toto znevýhodnění na trhu, byl britský výrobce Marks & Spencer, který díky své hrdosti a odhodlání setrvat s výrobou na britských ostrovech ztratil v roce 2004 převážnou část klientely mimo Británii. Momentálně však i on musel přijmout Outsourcing za svůj, a přesunout značnou část výroby do rozvojových zemí.

## 1.3 Environmentální aspekty

Další skupinou aspektů vedoucím k přesunu výroby (Outsourcingu) jsou environmentální aspekty. Například jde o ztrátu či zdražení výrobní suroviny. Pokud se zhotoviteli nepodaří se zdražením suroviny vyrovnat, je nucen produkt zdražit. U určitých produktů je však tato varianta nemyslitelná, a zhotovitel musí předejít ztrátám pomocí integrace nového materiálu<sup>1</sup>, nebo přesunem výroby do lokality, kde surovina není tak nákladná.

---

<sup>1</sup> Společnost Alpine Pro nahrazuje bavlnu integrací kukuřice, kávy či bambusu. Díky této integraci získali i marketingový tah na spotřebitele, kdy bambusové vlákno, které má antibakteriální vlastnosti, použily k výrobě triček, která se dříve vyráběla z ropy. Tyto přírodní materiály dle společnosti Alpine Pro[4] zajišťují ekologickou stopu v kolekci české společnosti.

Jako hlavní dopad těchto aspektů je přesun výroby z důvodu vzdálenosti či ceny výrobních zdrojů (surovin) pro výrobu. Tento problém řešili čeští výrobci, Blažek, Alpine Pro a módní značka Pietro Filipi, kvůli vysoké ceně bavlny v Číně v roce 2011 [4]. Výrobci byli nuceni zdražit své kolekce až o 30 procent. Dle ředitele výroby a designu Alpine Pro Václava Hrbka se hodnota bavlny se v období 2009-2011 téměř zčtyřnásobila. České společnosti (zadavatelé) se po dobu tohoto období snažili vykompenzovat rekordně vysoké ceny zavedením jiných materiálů do výroby, či uvažovali o přesunu výroby do jiné lokality. Alpine Pro zvažovala přesun výroby z Číny do východní Evropy nebo Vietnamu. Částečně se také díky tomuto problému výroba vrátila i do Česka, ale jednalo se především o speciální technologie.

#### **1.4 Legislativní aspekty**

Veškeré aspekty vedoucí k přesunu netkví pouze ve výši mezd, spolehlivosti výroby, či vzdálenosti k cílovému trhu. Velmi důležitým faktorem jsou skryté výhody ukryté v mezinárodních dohodách. Řada RZ má nedostatek financí. Zejména z důvodů nuceně vyvolaných devalvací svých měn zejména vůči americkému dolaru. Tyto rozvojové země se proto snaží přilákat zahraniční investory disponující investicemi nebo velkými zakázkami.

Podle ujednání o mezinárodním obchodě s textilem (Multi-Fibre Arrangement, zkráceně MFA) [5] se již od půlky minulého století evropské země a USA snaží ochránit svůj textilní a oděvní průmysl souborem dohod a omezení vůči asijským zemím. Nejdříve došlo k regulaci mezinárodního dovozu bavlněných textilií. Poté se toto omezení rozšířilo v roce 1973 i o umělá a nebavlněná vlákna. Tímto krokem dokázaly evropské a americké země téměř o polovinu snížit množství dovozu těchto surovin na evropský a americký kontinent, a ochránit tím své výrobce.

Díky těmto dohodám bylo prakticky nemožné obchodovat s rozvojovými zeměmi. Po odstranění těchto dohod se očekával masivní příliv čínského zboží, avšak pozůstatky po dohodách tento příliv částečně zbrzdili. Zůstávali v platnosti kvóty, jasně stanovující procento vývozu asijské země na evropský a americký trh. Jakmile země vyčerpala množstevní limit pro vývoz, musela dle Špačkové [1] rozdělit výrobu do zemí, které tento limit nenaplnují, nebo jim vůbec nepodléhají. Tento krok asi nejvýrazněji pomohl k rozvoji textilního průmyslu v Bangladéši, na Filipínách a v afrických zemích. Paradoxně tento rozvoj měl neblahý vliv na desítky tisíc pracovních míst v Evropě.

Vedle dovozních kvót ztěžuje vývoz rozvojovým zemím různé ekonomické iniciativy. Tyto iniciativy usnadňují místním či určeným výrobcům přístup na určitý trh. Díky tomu se zrychluje tok zboží a peněz, čímž alespoň trochu zlepšují podmínky pro lokální výrobce. Nejvýraznější takováto dohoda funguje mezi Mexikem, USA a Kanadou. Typický příklad takovéto iniciativy můžeme nalézt u USA. Přesněji řečeno v jejich spolupráci s ostrovem Saipan v západním Pacifiku. Před třemi desítkami let dle amerického deníku NY Times [6] prohlásili Američané tento ostrov za americké území, aby díky této dohodě podpořili svůj textilní průmysl, a mohli dodávat na americkou pevninu textilní výrobky s nálepkou „MADE IN USA“.

Mezi další takovéto dohody patří tzv. preferenční přístup na určený trh. Příkladem takového usnadnění přístupu, je dohoda EBA (Everything but Arms – Vše kromě zbraní) [7]. Tato dohoda platná od roku 2001 garantuje 49zemím bezcelní přístup na trh Evropské unie. Z podobné dohody těží oblast Karibského moře a Afriky. Tyto země mohou bez cla vyvážet produkty pro Spojené státy americké.

## **1.5 Právní standardy**

Pracovněprávní standardy v rozvojových zemích nesplňují standardy oděvního průmyslu. Kromě celních a daňových úlev, popsané v předchozí kapitole o legislativních aspektech. RZ dle Špačkové[1] disponují možností poskytnutí konkurence schopnějších služeb, díky výjimkám v oblasti pracovního práva, pracovních a životních podmínek. Díky těmto výjimkám nemusí plnit mnohé nařízení pracovních odborů, které jsou platná v jiných zemích. Což opět výrobu zlevňuje. Na druhou stranu ji však také degraduje. Takovéto výjimky pro investora mohou nabídnout země jako Pákistán, Panama, Bangladéš či Namibie.

Důležitým aspektem pro výběr vhodné RZ je přítomnost rizik v oděvní výrobě. Zadávatel zakázky pomocí této strategie přesouvá rizika spojená s výrobou zakázky na svého dodavatele. Přesouvá na něho zodpovědnost za dodržování pracovních norem a požadavek na včasné zhotovení a dodání zakázky. Zadavatel se tímto dostává do výhodné pozice. Dodavatel se mu snaží ve všech aspektech vyhovět díky hrozícímu riziku ztráty zakázky.

## **1.6 Sociální hrozby**

Tlak zadavatele na stále nižší mzdové náklady se odráží na výsledných pracovních a sociálních právech zaměstnance. Tento děj má souvislost s chudobou, která v rozvojových zemích je. Pracovní a sociální práva zaměstnanců se zhoršují dle pozice zaměstnavatele v kontraktu. Čím více prostředníků mezi zadavatelem a zhotovitelem je, tím horší pracovní

podmínky pro zaměstnance nastávají. V roce 2005 dle Špačkové[1] si rozvojové země udržovali příliv zakázek snižováním kvality pracovních míst, která už v té době byla terčem kritiky odborů za pracovní práva zaměstnanců<sup>2</sup>. Toto tvrzení o téměř deset let již neplatí, jelikož díky tragédiím, které se staly například v Bangladéši, se světové odbory velmi zaměřují na zvyšování kvality bezpečnosti práce v RZ. Tento trend má za následek odliv zakázek z těchto destinací.

## 1.7 Logistické aspekty

Firma, která se rozhoduje, zda přesunout výrobu do rozvojových zemí, by měla také brát v potaz vzdálenost, kterou oděv při svojí evoluci urazí. Mnohdy je to od pěstitele, zpracovatele, až k zadavateli opravdu dlouhá trasa. Která se ještě prodlouží o cestu od zadavatele ke konečnému zákazníkovi. Je nutné si dopředu promyslet, jak tato doprava bude nákladná.

## 1.8 Technologická vyspělost

Posledním aspektem vedoucím k přesunu výroby je celková technologická vyspělost rozvojových zemí. Zejména v technologii výroby. V RZ již nejsou nespolehlivé továrny plné chaosu. Je zde pokrok v efektivitě práce. Revoluce v přesunu pracovních sil ze zemědělství do textilního průmyslu byla správným řešením. I přes to, že nedisponovali tak kvalitním strojovým parkem jako jejich konkurence, ve vyspělých zemích dokázaly RZ dostat výrobní fázi na srovnatelnou úroveň. V dnešní době zlepšují své aktivity zejména v před a po výrobní fázi oděvní výroby. Některé RZ se dle singapurských obchodníků [8] na tyto druhotné fáze specializují.

Avšak z hlediska využití automatizace ve výrobním procesu je technologický pokrok RZ pomalý. Manuální činnost převyšuje několikanásobně činnosti, které by mohli být automatizované. Pokud již některé RZ vystoupí z řady, jako například Malajsie, a vydá se cestou inovací, jak uvádí Malajsijský investiční rozvojový orgán (zkráceně MIDA) [9]. Jde pouze o ojedinělý aspekt, se kterým se můžeme setkat.

---

<sup>2</sup> Činnost odborů. Některé rozvojových země přímo legislativou zakazují vznik jakýchkoliv odborových organizací v důsledku strachu ze ztráty výhod pro stávající či budoucí investory. S touto situací se můžeme setkat v Bangladéši



## 2 Oděvní výroba v jednotlivých RZ

Společnosti, které se rozhodnou vstoupit na zahraniční trh, mohou při výběru lokace čerpat dle vlastního uvážení ze široké škály výhod, které rozvojové země nabízejí. A díky nim se rozhodnout, která RZ je pro jejich zájmy a záměry nejvýhodnější. Zpravidla rozhodují aspekty levná pracovní síly, blízkosti surovin, nízké pracovní právní standardy (míra činnosti odborů), možnost daňových úlev (tzv. daňových rájů), a v neposlední řadě i míra technologické vyspělosti.

*„Světová ekonomika prošla rozsáhlou proměnou. Dříve se surové a nezpracované suroviny vyváželi z kolonií bývalého prvního světa (RZ) do vyspělých průmyslových zemí severu (Evropa) a následně již opracované putovali zpět na kolonizované území. Tento materiálový tok se po letech zcela obrátil. Nyní neopracovaná evropská produkce míří do rozvojových zemí k dalšímu zpracování.“*

*Zdroj: Richard Wright [10]*

### 2.1 Fáze vývoje tržního podílu RZ v oděvního průmyslu

Tržní podíl je kritérium, které ukazuje, míru podílu dané RZ ve světovém textilním průmyslu a jaká je kvalita oděvního průmyslu v té dané zemi. Každá producentská země oděvů, která nyní působí na trhu s textilním průmyslem, si musela nebo musí projít základními kroky vývoje své infrastruktury, k tomu aby dosáhla vytouženého vrcholu v obchodním řetězci. Jako dnešní gigant v oděvním průmyslu. Čína.<sup>3</sup> Která je dnes centrem světového obchodu. Dále popisují dle mého názoru, každou z pěti základních fází vývoje rozvojové země, se kterými se textilní importér může setkat.

#### 2.1.1 Fáze 1 – Nováček

Jako úvodní stádium země, pokud chce vyvážet do světového oděvního průmyslu, je tzv. „nováček“. Takováto firma úspěšně vstoupila na domácí trh. Daří se jí uspokojovat domácí poptávku, a nabírá na síle. Nevyváží žádné oděvní výrobky, specializuje se pouze na

---

<sup>3</sup> Dle tabulky zveřejněné ve výroční zprávě Světové Obchodní Organizace v roce 2008 (příloha 1) v osmdesátých letech mezi největší světové vývozce patřilo z rozvojových zemí pouze Japonsko. Na konci dvacátého století je již v tomto žebříčku v čele Čína. Od té doby Čína tento podíl na trhu zdvojnásobila.

import textilních materiálů. Vlákna a látky. V dnešní ekonomice k pozici nováčka inkriminuje Pákistán či Maroko.<sup>4</sup>

### **2.1.2 Fáze 2 – Začátečník**

Po úspěšné nováčkovské sezóně a zvládnutí všech nástrah světového trhu, se při úspěšných obchodech země zařazuje do vyšší skupiny, tzv. „začátečníků“. Tyto rozvojové země, už umí vyvážet (exportovat), ale každým obchodem se stále více učí a rozšiřují své obzory. Země začíná vyvážet na základě nízkých výrobních nákladů své první standardizované oděvy. Pozor nejde ještě o kolekce, ale o výrobky, které jsou pro celoroční použití. Trička a jiné základní produkty. Převážná většina vstupního materiálu se však dováží. Této fázi odpovídá dnešní ekonomický stav Indie a Vietnamu.

### **2.1.3 Fáze 3 – Černý kůň**

V této fázi, rozvoj textilního průmyslu vzrůstá strmě nahoru, a kvalita výsledných výroby také. Země se zařazuje mezi velké hráče. Neohrožuje však pozice gigantů, ale výrazně promlouvá do konkurenceschopnosti na trhu. Její mezinárodní obchod vykazuje výrazně kladnou bilanci. Finálně se země zbavuje označení rozvojové země, a přejímá název industrializovaná. Mezi tyto země patří země v regionu jihovýchodní Asie. Popis ve všech attributech splňuje dnešní industrializovaný Bangladéš a Hongkong.

### **2.1.4 Fáze 4 – Gigant**

Vrcholná fáze světového importéra v textilním průmyslové výrobě. Země se již může vydat cestou specializace výroby. A pouští se do zakázek s výrazně vysokým kapitálovým zatížením. Inovuje části textilního obchodu. A je na vrcholu textilního řetězce. Nyní již nevytváří tlak na konkurenci, ale naopak se snaží tento tlak vstřebávat. Logistika veškeré infrastruktury je na vysoké úrovni a země se řadí mezi velké hráče na trhu. Zvyšuje neustále svoji produkci textilu, ale při nemněném počtu pracovních míst. Momentálně jediný evropský hráč, který vykazuje stále hodnoty „giganta“ je Itálie. Avšak z hlediska velikosti a rozvoje ekonomiky výrazně zaostává za největším gigantom současnosti, Čínou.

---

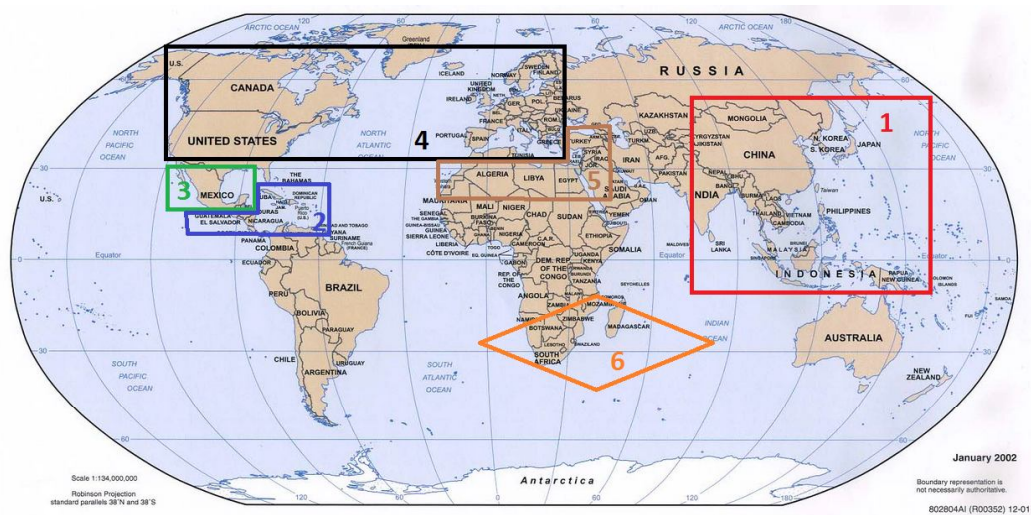
<sup>4</sup> Právě v těchto zemích téměř jedna čtvrtina pracujících obyvatel pracuje v textilním průmyslu, který zpracovává látky a textilní materiály. Tyto materiály masově nevyváží, pouze je distribuuje do vybraných regionů ve své zemi.

### 2.1.5 Fáze 5 – Smolař, Spáč

Poslední fáze. Spadají sem velcí hráči, kteří neobstáli na trhu. Podcenili nutnost inovace výroby a infrastruktury, a ztratili tak konkurenceschopnost s trhem. Okolní země jejich výhodu dohnaly a předčily. Země ve snaze o návrat na vrchol přesouvají část své produkce do zemí s nižšími náklady. Snaží se o rychlé vylepšení své výrazně záporné ekonomické a finanční bilance. Tato závěrečná fáze odpovídá současnému stavu zemí Evropské unie a Spojených států amerických.

## 2.2 Geografické rozdělení Outsourcingového trhu

Světový textilní průmysl je rozdělen do pomyslných regionů, které se vyznačují společnými geografickými výhodami. Lokace těchto regionů znázorňuje obrázek 1.



**1 - Region jihovýchodní Asie (Čína, Bangladéš, Indonésie, Thajsko, Indie, Jižní Korea, Hongkong)**

**2 - Oblast Karibského moře (Guatemala, Nikaragua, Salvádor, Haiti, Dominik.rep.)**

**3 - Mexiko**

**4 - Evropa a Spojené státy americké**

**5 - Oblast neevropského Středomoří (Turecko, Tunisko, Maroko, Egypt)**

**6 - Oblast jižní Afriky (Jihoafrická rep., Mauricius, Madagaskar)**

Obrázek 1: Lokace textilního průmyslu (Zdroj: Google maps[11])

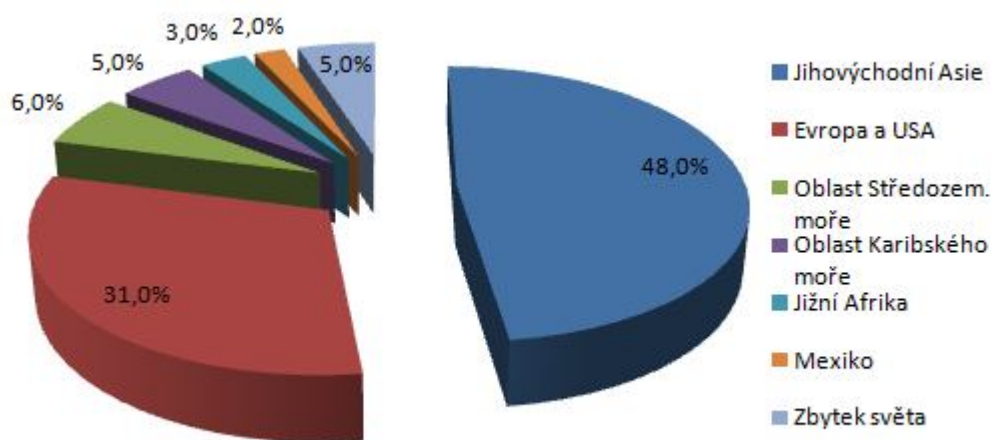
Největším a nejvýznamnějším regionem je oblast jihovýchodní Asie. Tento region je srdcem světového textilního průmyslu. Disponuje největším exportem textilních produktů. V čele tohoto regionu je samozřejmě Čína. Dále se zde nacházejí země Bangladéš, Indonésie, Thajsko, Indie, Filipín. Jižní Korea, Hongkong a Tchaj-Wan.

Další oblastí s velkou koncentrací oděvního průmyslu je okolí kolem Karibského moře. Tzv. „textilní Karibik“ se skládá z rozvojových zemí Guetamala, Nikaragua, Salvador, Haiti a Dominikánská republika. Do této oblasti patří také blízké Mexiko, ale pro lepší názornost zaujímá v mém rozdělení samostatnou jednotku. Tudíž třetí oblast.

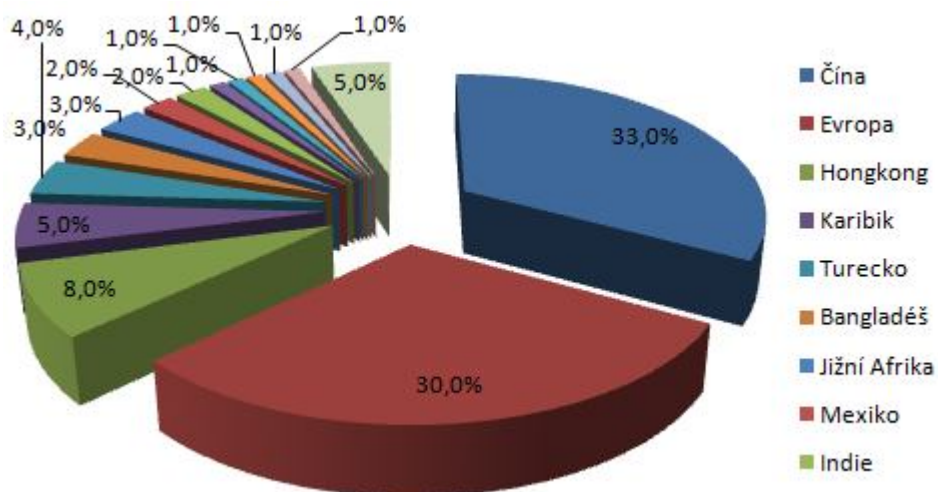
Úpadkem zmítaná Evropa a Spojené státy americké momentálně již nepatří mezi nejsilnější lokace v textilním průmyslu. Mezi evropské textilní velmoci jednoznačně patří Itálie, Německo a celá východní Evropa, do které spadá Rumunsko, Bulharsko a Polsko. Poblíž evropské lokace sídlí oblast neevropských rozvojových zemí od Středomoří, která úzce spolupracuje s Evropskou unií. Jedná se o Turecko, Tunisko, Maroko a Egypt.

Posledním významným textilním regionem je jižní cíp Afriky. Svým vývozem se neřadí mezi velmoc, ale určitě by neměl být opomíjen. Tato oblast se soustředí se zejména na trh domácí Afriky. Spadá sem Jihoafrická republika, Mauricius a Madagaskar.

Veškeré výše popsané rozdělení znázorňují následující obrázky 2 a 3, které indikují velikostí exportu v rozvojových zemích.



**Obrázek 2: Export textilního průmyslu dle regionu (Zdroj: WTO[12])**



Obrázek 3: Export textilního průmyslu dle RZ (Zdroj: WTO[12])

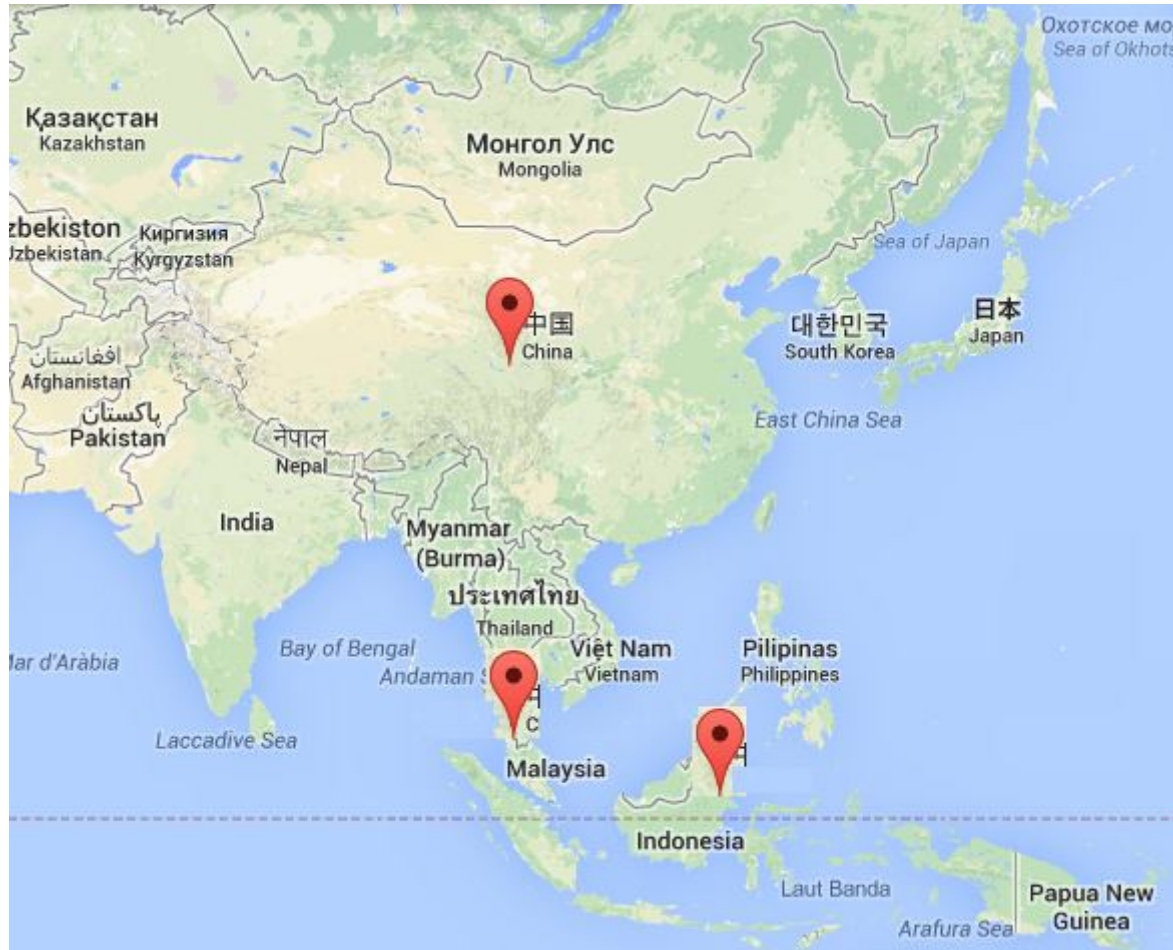
Typ společností, které z výše popsaného vývoje ekonomiky nejvíce profitují, specifikoval Peter Dicken. Ve své publikaci [2] označil za největší hybatele trhu s Outsourcingem velké obchodní společnosti a výrobní řetězce. Ty ve svých operacích nejsou vázány na jeden stát či region. Tyto společnosti, jdou proti výše zmiňovanému geografickému rozdělení světa, i přes skutečnost, že těží z geografické pozice zemí, ve kterých působí. Těmto společnostem zkráceně říkáme nadnárodní korporace. Jejich síla tkví v koordinaci obchodních a výrobních operací ve více než jedné zemi, bez ohledu na to, jestli je k dané zemi poji nějaký vlastnický vztah. A tím pádem také na možnosti přesunu výroby do oblasti, s nejnižšími výrobními náklady

Nadnárodní korporace svým zájmem o vstup, výstup či působením v rozvojových zemích vyvíjí tlak na místní vlády, aby akceptovali jimi navrhované legislativní požadavky. A vlády RZ v obavách ztráty loajality korporace, ustupují ze svých nároků a zákonů. A vytváří tak ideální podmínky pro nadnárodní společnosti. Právě tento model, je jedním z nejpoužívanějších v oděvním průmyslu.

### 2.3 Jednotlivé RZ

Jak jsem již naznačil v demografických aspektech (kapitola 1.1.) Outsourcing je také o rozhodnutí, v jaké zemi budu své výrobky vyrábět nebo nechávat zhotovit. Toto rozhodnutí je zejména udělat po bližší analýze vybraných RZ, které jsou pro můj produkt ideální. Ohledně textilní výroby jsou momentálně nejvíce výhodné podle mého názoru následující země z Jihoovýchodní Asie. Její mapu názorně zobrazuje obrázek 4. Jmenovitě Čína, Indonésie a Malaj-

sie. Čína zejména kvůli svému neotřesitelnému postavení na trhu. Indonésie převážně kvůli vývoji své ekonomiky za posledních pět let. A Malajsie díky svému úspěchu v technologické vyspělosti textilního průmyslu. Podrobněji však již v následujících kapitolách.



Obrázek 4: Mapa jihovýchodní Asie (Zdroj: Google maps[11])

### 2.3.1 Malajsie

Dle Malajsijského investičního rozvojového orgánu [9] růst textilu v Malajsií začal roku 1970, kdy se země vydala cestou industrializace pomocí exportu. Vzhledem k intenzivnější globální konkurenci, malajsijsí textilní výrobci se hlavně věnují diverzifikaci své výroby. Neboli, stále se pokouší přidat do výroby vyšší přidanou hodnotou, a tím se stát silnějším obchodním partnerem.

Dle Lacinové [13] spočívá malajsijský textilní průmysl zejména v hledání obchodní spolupráce se zahraničními společnostmi. Jako hlavní profit z těchto obchodů je získání nových technologií pro rozvoj nových procesů a inovací. Zde je malajský obchodník úspěšný. A to zejména v zavádění automatizace a počítačově řízené výroby.

Textilní průmysl se v Malajsii dle MIDA [9] skládá ze tří sektorů. A to primárně ze zhotovování textilií (polymerace, předení, tkaní, pletení atd.), kompletace textilních oděvů, a výrobu textilních doplňků. Hlavními vývozními artikly byly v roce 2011 příze, tkaniny a oděvy.<sup>5</sup> Dovoz do země tvořily většinou příze a tkaniny. Průmysl v té době zaměstnával více než 68.000 pracovníků. Díky těmto kvalitám uspokojují vysoké nároky mezinárodních značek, jako jsou Nike, Adidas, Ann Taylor, Armani, Talbots a Tommy Hilfiger.

### 2.3.2 Indonésie

Indonésie je zemí velkého přírodního bohatství, ale přesto je zde chudoba rozšířeným problémem. Navzdory těmto problémům je Indonésie 19. největší ekonomikou světa, a je proto jednou ze zemí skupiny G20. Dle Světové obchodní organizace (dále jen WTO) [12] je jako hlavní textilní průmyslový sektor označována výroba a export látek. A to především do Japonska (18%), Číny (16,1%) a Singapuru (12,8%).

Dle Ministerstva Zahraničních věcí České republiky (zkráceně MZV)[14] mají tradiční asijské komodity podstatný podíl na exportu průmyslového zboží v Indonésii. A to především oděvy a obuv. Indonésie má 7 bezcelních zón a 40 průmyslových zón. Nejznámější bezcelní zónou je Batam Industrial Development Authority, která se nachází v těsné blízkosti Singapuru. Tato oblast zahrnuje ostrovy Batam, Rempang a Galam. Další významnou bezcelní zónou je komplex jakartského přístavu Jakarta Tanjung Priok. Indonésie uplatňuje specifický režim pro dovoz textilu. Dovoz mohou realizovat pouze výrobci disponující patřičnou licenci, tzv. „Producer – Importers licence“. Firmy, které touto licenci disponují, a jsou součástí bezcelní zóny, musí exportovat minimálně 2/3 své produkce.

Dle obchodní agentury Czech Invest [15] Indonésie udržuje velmi kladné diplomatické styky s Českou republikou a má v Praze velvyslanectví. Česká republika provozuje velvyslanectví v Jakartě a honorární konzuláty v Surabaji, Makassar a na Bali. Tudiž obchodování s touto destinací pro českého obchodníka nepředstavuje výraznější riziko.

### 2.3.3 Čína

V současnosti nejzajímavějším hráčem na trhu s outsourcingem je Čína, která dokáže vyrábět též za nízké pracovní náklady. Výhoda oproti Bangladéši a jiných RZ tohoto typu

---

<sup>5</sup> Dle MIDA [9] byl textilní průmysl v roce 2011 desátou největší exportně činou malajsijskou jednotkou průmyslu vůbec. Subjekt přispíval přibližně 2,3 procenta na celkovém vývozu vyráběného zboží ze země.

však tkví v její samostatnosti. Disponuje vlastním textilním průmyslem, a nemusí se spoléhat na dovoz textilních materiálů. Mzda sice zde není nejlevnější, pohybuje se okolo 900-2000jüanů měsíčně<sup>6</sup> a stále stoupá. Jak uvádí v rozhovoru pro Mladou Frontu [16] spolumajitel firmy Abrex pan Radek Bukovský, za posledních dvanáct let stoupl měsíční náklad na čínského dělníka z 2200 korun na astronomickou sumu téměř 14000 korun. Díky těmto výše zmiňovaným faktorům ubývá v ostatních RZ počet textilních továren.

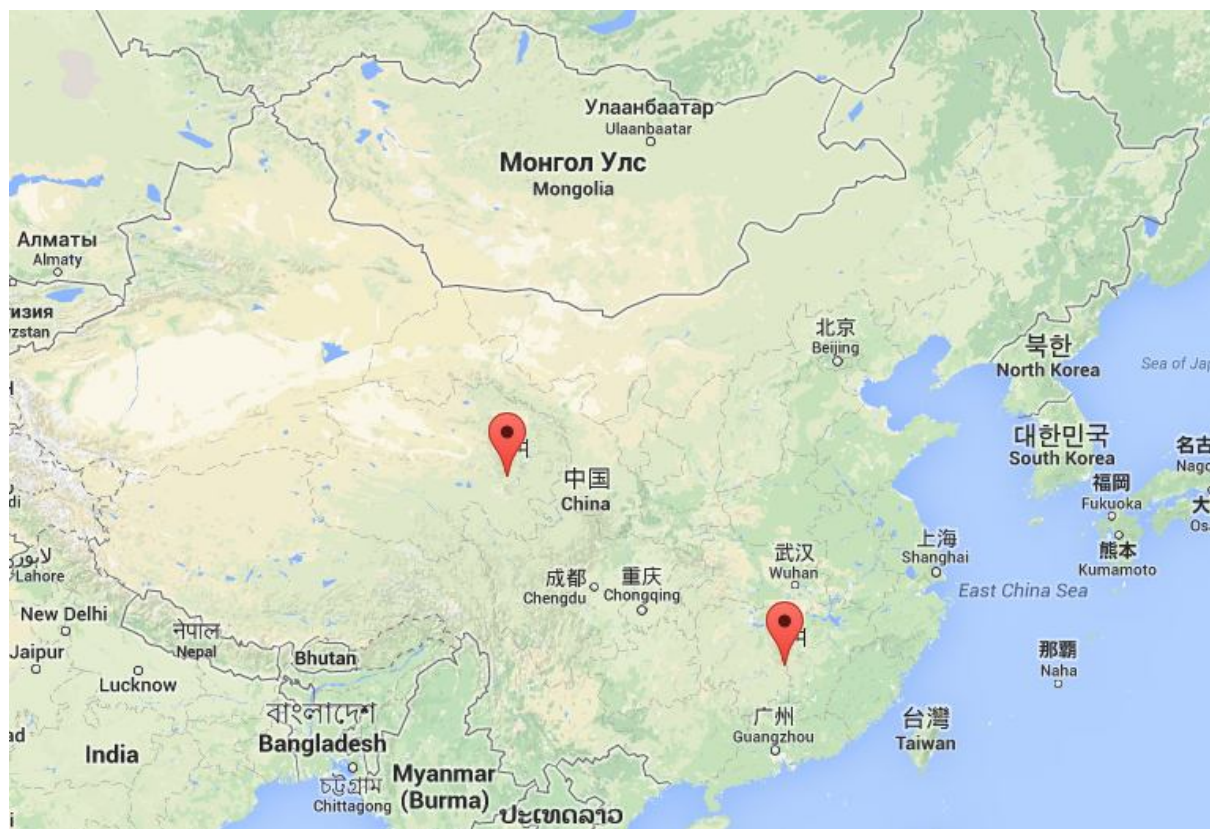
Čína je specialistou na plánování. Evropa dle analytika Raiffeisen Bank Aleše Michla [17] sice rozvojové plány také má, ale oproti Číně je nerealizuje. Čína díky propracované vizi na 60let dopředu tuto disciplínu zcela opanuje. Její další budoucnost dle Michla spočívá v luxusu. Do roku 2020 bude Čína na prvním místě ve výrobě luxusních oděvů a textilu. Dle ostatních analytiků Mladé Fronty [18] je sázka na luxusní zboží správná. Luxusní trh je jediný, který nebyl zasažen světovou krizí a zaznamenává dále růst převyšující deset procent.

Momentální krok, který Čínský průmysl dle Michla řeší, je v rozhodnutí, zda pomocí outsourcingu, lze přesunout výrobu z východu země do méně industrializovaného středu Číny. Tato strategie je znázorněna na obrázku 5. Potencionál, který střed Číny skrývá je obrovský, Avšak velkou nevýhodou je velká vzdálenost od dodavatelů. Na tento fakt není čínský obchodník připravený, jelikož továrny na východu Číny si velmi zvykli na blízkost svých dodavatelů. A bude pro ně velmi složité si přivyknout na jiný režim logistiky.

---

<sup>6</sup> Kurz čínského Juanu ČNB [19] ke dni 26.4.2014 je 1 CNY = 3.1750 CZK. To znamená, že průměrná měsíční mzda na jednoho čínského pracovníka vyjde českého zadavatele zakázky od 3000 CZK do 6500 CZK. Vše dle typu a náročnosti pracovní pozice.





Obrázek 5: Plánovaný přesun čínského průmyslu (Zdroj: Google maps[11])

### 3 Druhy strategií oděvních podniků na outsourcingovou výrobu

Outsourcing, neboli přenesení výroby na jiný subjekt, není jenom výroba v rozvojových zemích. Je to také obchod mezi společnostmi, které jsou od sebe vzdálené třeba jen jeden kilometr. A stále to může být typický příklad outsourcingu. Strategií v oděvní výrobě je mnoho. Avšak mezi základní strategie patří zvolení míry zainteresovanosti a vlastnictví výroby. Zvolení formy a velikosti zadávané zakázky. A dalším vlivem na outsourcingové strategie, který částečně navazuje na ty předchozí je výběr zaměstnance a zvolení způsobu jakým ho zaměstnávat a vést v evidenci.

#### 3.1 Míra vlastnictví výroby

Pojem vlastnictví výroby definuje vztah (kontrakt) mezi zadavatelem (kontraktorem) a dodavatelem (sub-kontraktorem). Zadavatel má možnost si celou výrobu zajistit svými prostředky, anebo ji přenechat svému dodavateli, který již výrobu vlastní, a zadavateli tím ušetří výdaje na zavedení nové výroby. Pokud vybraný dodavatel dále zadanou zakázku od zadavatele celou přenechá nebo ji rozdělí dalším dodavatelům, hovoří se o tzv. sub-kontraktování. Takovéto přenechávání můžeme právem nazývat outsourcing neboli přesun výroby na své

dodavatele. Ti operují v často mnohem levějších podmínkách pro výrobu než zadavatel. A právě díky těmto výhodám dochází k proměně z výrobců v pouhé organizátory a další zadavatele zakázek. Můžeme je také označit jako tzv. „výrobce bez továren“ [1].

Jak Špačková [1] vysvětluje ve své diplomové práci. Na trhu s oděvy se můžeme setkat s různými typy zadavatelů. Buď se můžeme setkat s maloobchodními řetězci s módním oblečením (např. C&A). Nebo se značkovými výrobci jako je společnost Nike či Adidas. Tito výrobci vytváří produkty označené svojí módní značkou a poté je distribuují buď ve svých značkových obchodech, nebo dodávají do řetězců k dalšímu prodeji. Posledním typem kontraktora je super- a hyper-market. Příklad nalezneme ve společnosti Tesco [20]. Jako hlavní znak těchto zadavatelů je, že zhotovitel zakázky nesmí svoji výrobu na oděvu nikterak inzerovat, či uvádět jeho původ. Musí oděv vybavit pouze obchodní značkou distributora. Tedy značkou daného hyper marketu.

Při volbě strategie se zadavatel může nechat inspirovat cestou španělské společnosti Inditex [21]. Tato společnost vlastní několik oděvních značek, mezi které patří i módní značka Zara. Inditex si veškerou výrobu vyrábí ve svém vlastním výrobním závodě. Díky vlastní výrobě, je velmi flexibilní. Což na dnešním textilním trhu, je stále více žádané. V případě nutnosti rychlého zhotovení zakázky, může okamžitě operativně změnit výrobu, a díky tomu dodržet smluvní podmínky a termíny dodání. Uvedení nového produktu netrvá standardních devět měsíců. Španělská firma je schopná dodat produkt na trh do necelých třech měsíců. Bohužel vlastní výroba není jen o výhodách, ale též i o nevýhodách. Jednou z hlavních je špatná konkurenční schopnost. Díky vlastní výrobě se finální produkt prodraží, a nemůže tedy cenově konkurovat produktu vyrobenému v rozvojových zemích. Částečně i z tohoto důvodu, jde Inditex cestou strategického skupování své konkurence. Konkurenční značky, které takto zakoupí, však neruší. Nadále je provozuje dál, a jejími zakázkami živí své továrny.

Podobnou strategií jako Inditex jde italský Benetton [22]. Ten sice nedisponuje vlastním závodem, ale převážnou část produkce zadává místním italským dodavatelům, čímž výrazně podporuje místní textilní průmysl. Zadávání zakázek dodavatelům, je pro zadavatele výhodné, jelikož se dostává do strategicky výhodné pozice ke svým dodavatelům. Dodavateli zadá přesné pokyny a termíny, které pak vyžaduje dodržovat. Zejména například postup ve výrobě, specifikace materiálu, forma zabalení a jiné. Nemusí se tedy starat o závod, ani řešit složité logistické cesty materiálového toku při výrobě. Vždy je však ve výrobě vůdčím subjektem, díky postavení zadavatele zakázky.

Ve strategiích výroby oděvů se můžeme též setkat se systémem, který Špačková [1] definovala jako tzv. „triangulární výroba“. Tato výrobní situace nastává v momentě, kdy zadavatel zadá zakázku svému dodavateli. Ten však obdrženou zakázku nevyrábí, ale pouze předá svému sub-kontraktorovi. Sub-kontraktor zadanou zakázku vyrobí, avšak výrobky nepředává sub-kontraktorovi. Výrobky jsou transportovány od zhotovitele přímo k původnímu zadavateli. Tento model využívají hongkongští obchodníci, kteří takto těží z výrobních kapacit Číny a Indonésie. Podobný trend převzala také i Jižní Korea, která přesouvá svoji produkci do prázdných továren na ostrově Saipan<sup>7</sup>, který je již jen částečně domovem amerického textilního průmyslu. [6] Destinace Hongkong, Jižní Korea a další díky této „triangulární strategii“ získávají přístup k velkým textilním zakázkám, ke kterým by se za normálních okolností nemohli dostat. Na druhou stranu se tímto sub-kontraktoři dostávají do nevýhodné situace. Nemohou se podílet na diskuzi ohledně zadání parametrů a termínů zakázky. I přes to, že se jich to bezprostředně týká. Navíc závislost na překupníkovi, způsobuje na zhotovitele tlak spojeným s rizikem ztráty zakázky. Tyto všechny aspekty vedou dle Špačkové[1] k nestabilitě oděvní výroby v RZ.

### 3.2 Velikost a forma zakázky

Jelikož v dnešní době je stále častější jev snižování množství outsourcingových zakázek, které se vyrábějí tzv. na „klíč“, což znamená, že zadavatel pověří svého dodavatele zastřešit celý výrobní cyklus výrobku. Singapurské ministerstvo obchodu přišlo ve své výroční zprávě z roku 2011 [8] s následující zajímavou analýzou.

V průzkumu kterého se zúčastnili textilní výrobní společnosti, které vyrábějí kompletní kolekce pro zahraniční zadavatele, se zjistilo, že pouze u 24% z nich došlo k navýšení objemu outsourcingové výroby za poslední 2 roky. Tento jev ztrát zakázek je především způsobený stále se zvyšujícími požadavky zákazníků na výrobek, které nutí zadavatele k investicím do vlastních továren v RZ. A tudíž k omezení subdodávek pro tyto zhotovitele.

Zadavatelům zakázek do Singapuru tato změna příliš nevadí, investují do svých továren, a odpadá jim tím strachování se o své know-how, které outsourcingem rozkrývali svým subdodavatelům, ze kterých se poté postupně stávala nová konkurence, jelikož si zadavatelské

---

<sup>7</sup> Na vině stagnace textilního průmyslu na ostrově Saipan je konec obchodních kvót, kterým v lednu 2005 skončila platnost. Oděvní závody na tomto ostrově, dlouho těžily díky těmto kvótám z bezcelního přístupu na americký trh. Nyní bez těchto obchodních kvót, se jim tento trh uzavřel. [6]

know-how přivlastnili. Na druhou stranu Několik sub-dodavatelů v průzkumu uvedlo, že nejsou schopni dodržovat zadavatelem požadované bezpečnosti a pracovní normy při výrobě celého oděvu. Tudíž se začínají specializovat na méně náročné činnosti jako je zhotovování polotovarů<sup>8</sup> či zastřešovat pouze doplňkové činnosti, mezi které patří např. vyšívání, žehlení, či praní.

Takovýto outsourcing díky investici do vlastní továrny nelze považovat za ryze defenzivní zadavatelský krok. Jelikož zadavatelé, kteří takto začínají investovat v zahraničí, tím získávají následující výhody nad svou konkurencí. Nižší mzdové náklady, dobrou dostupnost pracovní síly, a v neposlední řadě i velmi výhodnou investici do nemovitosti, kterou lze kdykoliv prodat či pronajmout jiným subjektům.

### 3.3 Zaměstnanec a pracovní poměr

Jak už bylo nastíněno v předchozích podkapitolách, čím větší je podíl lidské práce při výrobě, tím markantnější je rozdíl výrobních cen domácí a outsourcingovou výrobou. Velmi důležitou roli v tomto ději dle B2B Agentury 1 Cory CZ [23] hraje charakter pracoviště. S ním je úzce spojeny další strategie výrobců. A to strategie nábory zaměstnance a výběru lokace místa, kde práci bude vykonávat. Společně s těmito dvěma aspekty jde volba typu pracovního poměru, pod kterým je zaměstnanec zaměstnán.

Výrobce rozhoduje, v jakých pracovních prostorách bude pracovní činnost zaměstnanců probíhat. Dále rozlišuje, zda zaměstnanec práci vykoná pod pracovní smlouvou, nebo jestli bude nelegálním pracovníkem. Pokud zaměstnavatel eviduje zaměstnance legálně, pod pracovní smlouvou. Musí počítat s většími náklady. Aby tento vstup co nejvíce zmenšil, většinou se snaží dosáhnout mzdy pouze ve výši mzdového minima určeného státem<sup>9</sup>.

Naproti tomu jedním z pracovních poměrů, který nevytváří velké mzdové náklady na výrobu, a je legální, jsou sezonní práce. V rozvojových zemích velmi oblíbená forma nabídky práce pro zaměstnance od zhotovitelů. Ti při sezonním nárůstu výroby uměle vytvoří pracovní

---

<sup>8</sup> Dle jednatele B2B agentury 1 Cory CZ Ing.Pavla Čtvrtlíka ne všechny produkty jsou vhodné pro outsourcing v rozvojových zemích. V některých těchto případech je řešení vyrábět a dodávat z RZ pouze polotovary a finální výrobní operace zhotovovat již v domácím prostředí. [23]

<sup>9</sup> Mzdového minima dle Špačkové [1]dosahuje zaměstnavatel z pravidla pomocí netransparentnosti výpočtu mzdy, nebo smyšlenou srážkou sociálního a zdravotního pojištění, které však neodvádí.

místo, na které najmou zaměstnance na sezonní práce. Díky tomuto kroku můžou využívat výhodu, že při poklesu výroby mohou operativně tyto pracovní místa zrušit. Proto se lze v rozvojových zemích často setkat s velkým nárůstem či úbytkem pracovních míst i několikrát v průběhu roku.

Další způsob jak ušetřit nejen na mzdových nákladech v textilním a oděvním průmyslu je zadávání zakázek domácím pracovníkům. Tj. domácí práce. Pro zadavatele zakázky je tato nestandardní výroba neefektivnější. Jelikož zajišťuje velkou flexibilitu plnění dodávek. Díky rozdělení dodávky na několik malých úkolů, může zaměstnavatel vykrývat zakázky i mimo pracovní dobu šicí dílny. Navíc tato forma outsourcingu dovoluje se vyhnout odpovědnosti za dodržování bezpečnosti práce. Další klad domácí práce tkví v úspoře nákladů za pracovní prostory. Zaměstnanec zpravidla od zadavatele obdrží veškerý materiál potřebný k zhotovení zakázky. Je už však zcela v jeho režii, kde a čím práci na materiálu provede. Pokud zaměstnavatel rozdává pracovní práci přes prostředníky, může navíc díky tomu využít výhod anonymity. Zaměstnanec netuší, kdo je jeho zaměstnavatel. Pracovní náročnost domácí práce může být díky tomuto faktoru těžší, než stanovují pracovní normy.

Země jihovýchodní Asie jsou proslulé dlouhými řetězci zprostředkovatelů s domácími pracemi, a členěním zakázek do mnoha úkonů. Většinou poté tyto úkony zadávají svým domácím pracovníkům, kteří většinou pochází z venkova a nárokují si tudíž nižší platební podmínky než lidé z měst. Občas se tito nasmlouvaní pracovníci slučují do tzv. Sweatshopů. Dle nevládní organizace NaZemi [24] jde o průmyslové šicí dílny, které zaměstnávají nekvalifikované pracovníky, imigranty, členy menšin, a sociálně slabé jedince, kteří mají problém s uplatněním na trhu práce. Existence takovýchto dílen se eviduje zejména na východu Evropy. V Rumunsku, Bulharsku a Turecku.

Velmi blízké popsaným sweatshopům jsou chráněné dílny. Ty na rozdíl od sweatshopů zaměstnávají výhradně osoby se zdravotním postižením. Jak fyzickým tak duševním. Provozovatelem je zpravidla státní nebo jiná nezisková organizace, které výtěžek ze zhotovených zakázek poskytuje na účely spojené s léčebnými výlohami svých zaměstnanců. Veškerou svo-

ji režii financuje ze státních či evropských dotací. Mnoho takovýchto dílen najdeme na území České republiky i v zahraničí<sup>10</sup>.

Posledním příkladem kde lze outsourcing použít, je jeho aplikace v nápravných zařízeních. Jako jsou věznice. Tento model byl dle Hospodářských novin [26] použit v jednom z brazilských vězení. Tamní zločinci se zde zabývají pletením oděvů pro známou brazilskou návrhářku Raquel Guimaraes a její módní značku Doiselles. V rámci nápravného programu zde vězňové odvádějí pracovní činnost, za kterou nejenom dostávají zapláceno, ale můžou si pomocí těchto pracovních aktivit zkrátit čas svého trestu v nápravném zařízení. Za každé tři dny strávené touto činností se jim trest zkrátí o jeden den.

## 4 Důvoz z rozvojových zemí

Provozování outsourcingu s rozvojovými zeměmi není zcela bez rizika. Každý týden MZV [14] eviduje podnikatele, kteří mají problém s realizací zakázky, kterou zadali k výrobě v těchto destinacích. Ne vždy je však český obchodník bez viny. Jak předcházet těmto nesnázím, a jak správně obchodovat s RZ popisují páni Hebner a Wágner ve svém rádci ohledně importu z Číny a rozvojových zemí.[27] V České republice, je mnoho firem, které tento obchod provozují. V této kapitole je uvedeno několik příkladů takovýchto firem. Kapitola odpovídá na otázky, proč společnosti outsourcing využívají, a proč raději outsourcovat než mít vlastní vývoj a výrobu. A v neposlední řadě radí jak postupovat pro správný výběr partnera.

### 4.1 Předcházení ztrátám

Přesun či zadání výroby do rozvojových zemí není pro všechny obchodníky výhodný. Malým podnikatelům se tento krok nedoporučuje. Riziko, jaké musí firma podstoupit je až příliš vysoké. Potenciál outsourcingu dokáže plnohodnotně využít velký importér, který riziko sníží v objemu svých objednávek. Navíc zkušenosti importéři, jako například společnost Příhoda [28], investují část utrženého zisku do zabezpečení obchodu například zaměstnáním cizojazyčného pracovníka znalého místních podmínek. Importér tím získá jazykové dovednosti pro sběr důležitých informací k úspoře finančních nákladů při vzniklých komplikacích při dodáv-

---

<sup>10</sup> Od roku 2011 existuje česká chráněná šicí dílna Obecně prospěšné společnosti Most [25] i v dalekém Tibetu. Zde v exilové vesničce Ladaku, se podařilo proškolit patnáct Tibeťanů, kteří si díky této činnosti v chráněné dílně pomáhají zlepšit jejich životní podmínky. V dílně se vyrábí oblečení, koberce a tašky.

kách. Dále se doporučuje čerpat informace napříč celým obchodním spektrem domácího trhu, a poučovat se ze zkušeností svých nepřímých konkurentů.

## 4.2 Dobrý obchodní partner

Pátrání po kvalitním dodavateli může být v RZ zdlouhavé a obtížné. Pro správný výběr, je třeba dokonale specifikovat poptávaný produkt.[23] Poté již lze zahájit pátrání po dodavateli (sub-kontraktorovi). Lze ho najít přes zprostředkovatele kontraktu (B2B Agenturu), nebo vlastní poptávkou přímo v RZ.

Pokud se budeme věnovat přímé vlastní poptávce v RZ. Nejjednodušší cesta je přes internetové B2B portály. Podle Hebnara a Wágnera[27] mezi tři nejpreferovanější B2B portály patří *Globalsources.com*, *Alibaba.com* a *China.cn.* Posledně jmenovaný portál[29] je nejbezpečnější, díky tomu, že spadá pod křídla Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Úkol těchto portálů na trhu s oděvní koncepcí je jednoduchý. Nabízí zprostředkování obchodů mezi obchodníky a výrobci zboží, vyráběného v továrnách v RZ. Vadou na kráse těchto serverů je častý výskyt podvodníků.

Při poptávkách se doporučuje dbát zvýšené opatrnosti, důkladně si potencionálního partnera nejdříve prověřit. Projít historii na diskusním fóru daného portálu, zda některý z předšlých zákazníků neměl s Vaším budoucím dodavatelem problémy. Doporučená minimální délka historie by neměla být podle Hebnara a Wágnera [27] kratší než tři roky. Další podmínkou pro výběr dodavatele je prověření jeho podniku, zda disponuje všemi potřebnými licencemi pro vývoz neboli export zboží. Dále zda disponuje pravdivou internetovou prezentací. Pokud veškeré uvedené podmínky vybraný obchodní partner splňuje, je čas přejít k přímé komunikaci, například přes emailovou poštu. Pokud proběhne komunikace bez příliš dlouhých odmlk, je doporučeno prověřit společnost telefonátem přes pevnou linku. Prověří se tím, zda zaměstnanec z korespondence opravdu pro společnost pracuje. Další podrobnější prověřování je už na Importérovi.[23] Většina firem, které působí v dané výrobní či obchodní sféře delší dobu, mají veškeré výše uvedené výrobně-obchodní procesy funkční

## 4.3 Smlouva a Obchodní podmínky

Další fází komunikace s dodavatelem je jednání ohledně obchodních podmínek a smluv. Díky těmto dílčím dohodám lze alespoň trochu kontrolovat kvalitu dodávky. Pokud v budoucnu dojde k problémům, smlouva je vždy jednou z jistot.

První podmínkou smlouvy zpravidla bývá doložka o obchodních referencích. Zda má sub-kontraktor s exportem zkušenosti. Na základě této doložky, získáte zpětnou vazbu od dalších odběratelů, kteří s dodavatelem již obchodovali.

Do smlouvy je též podle Čtvrtlíka [23] nutné uvést vstupní informace pro výrobu. Pro úspěšnou realizaci projektu jsou nezbytně nutné kompletní a korektní vstupní informace, jako např. výkresová dokumentace, specifikace materiálu, požadované vlastnosti, certifikáty a jiné. Pokud se jedná o produkty, které budou vyráběny, fyzické vzorky jsou podmínkou. Dodavatel musí počítat s povinností zaslání vzorků, pro zjištění kvality. Dodavatelé však vyžadují zaslání peněžní zálohy. Nejedná se z jejich strany o podvod. Vždy je ale nutné specifikovat účel financování zálohy, jako je např. výroba formy, nebo jiný nutný prostředek pro výrobu vzorku.

Smlouva však není všechno. Je to pouze jeden z aspektů, jak kontrolovat svého dodavatele. Dalším je kontrola v místě výroby. Tudiž přímo na území RZ, ve které Váš partner sídlí. Osobní inspekci výrobního procesu nebo produktu se dají plně zorganizovat dle potřeb zadavatele přes B2B Agenturu [23]. Druh této kontroly nepatří mezi nejlevnější. Ale je nejjednodušší a nejefektivnější. Nejčastěji používaný případ je služební cesta zákazníka do RZ a následný dohled na výrobu, či kontrola hotové zakázky. Druhou možností kontroly dle Hebbara a Wágnera [27] jsou tzv. kontrolori kvality. Najmutí kontrolora na jeden den stojí okolo 250 USD. S náklady na jednu či druhou variantu kontroly vždy je nutné počítat. Hrozba obchodní kontrolou ve smlouvě je dobrý obchodní trik, jak dostat svého partnera pod potřebný tlak. Posléze třeba osobní kontrola, či kontrola kontrolora nebude uskutečněna. Dodavatel však od počátku bude vyrábět s přesvědčením, že ke kontrole dojde.

Poslední důležitá položka smlouvy je vymezení výrobní lokality. Dodavatel může výrobu bez této doložky přesunout bez Vašeho svolení do jiných prostor, kde již nedisponuje tak kvalitním strojovým parkem jak deklaroval. Tato změna se následně projeví na finální kvalitě výrobku. Díky této doložce nedojde ke změně výrobních prostor do jiné lokace bez svolení zadavatele.

#### **4.4 Platba**

Z instrukcí na webových stránkách B2B agentury 1 Cora CZ [23] lze zjistit, že každý nový výrobní nebo obchodní projekt je nutné profinancovat. Deposit na start výroby činí 30 - 50 % z hodnoty kontraktu. Doplatek je nutné uhradit v momentě, kdy je zboží předáno k



transportu a na základě dodaných vzorků z výroby, certifikátů, výsledků zkoušek a podobně. Téměř všichni obchodníci v RZ požadují zpravidla platbu předem. U stálých zákazníků a dlouhodobých projektů je možné dohodnout platební kalendář nebo popř. platby po dodání zboží. Důvod požadování platby předem je podle Hebnara a Wágnera [27] zcela prostý. Dodavatel požaduje platbu předem proto, aby měl na nákup materiálu, ze kterého bude zakázku vyrábět. Obchodník z RZ zpravidla pracuje s velmi nízkou marží, a jeho cash flow mu nedovoluje financovat nákup vstupů.

U dodavatelů z jihovýchodní Asie platba standardně probíhá v měně USD. Neboli v amerických dolarech. K dalšímu prověření, kam skutečně platba odchází, slouží tzv. kreditním rating. Díky němu lze prověřit strukturu dané firmy. Její tržby atd. Tento výpis je podobný našemu výpisu ze Živnostenského rejstříku [30]. Tato zahraniční služba je zpoplatněna. Cena se pohybuje okolo 100USD a poskytuje ji např. China Credit Informance Service [31].

Jednou z možností podle Komerční banky[32] jak se vyhnout nebezpečí finanční ztráty, je tzv. „dokumentární akreditiv“, který spočívá v tom, že do obchodu vstoupí banka, která poskytne prostředky obchodníkovi pro nákup materiálu, a s nakupujícím uzavře smlouvu o splácení těchto finančních nákladů. Toto opatření přináší zvýšení jistoty financování a průhlednost obchodu. Využití Akreditivu stojí většinou tři procenta z hodnoty zakázky. Mnohem častěji se však používá již výše zmíněná zálohová platba.

## 4.5 Dodací lhůty, Doprava

Při jakémkoliv druhu outsourcingu je vždy třeba brát na zřetel reálnou dodací lhůtu pro dodání zakázky ze zahraničí. Tato lhůta se dle Čtvrtlíka [23] skládá z doby výroby zakázky a doby přepravy dopravcem, Doba výroby vychází ze složitosti produktu a objednaného množství. Časové posloupnosti produktu jsou vždy závislé na charakteru vyráběného produktu a použité technologie textilní výroby.

Přeprava dopravcem má také svá úskalí. Pokud zadavatel bude operovat se zbožím na území jednoho kontinentu, nejspíše si vystačí s nejrozšířenější silniční či železniční dopravou. Avšak při mezikontinentálním obchodu, kterým se zabývá tato bakalářská práce ani jedna z doprav zboží nebude schopna doručit. Při tomto druhu obchodu je nutné využít námořní či letecké služby. Nejekonomičtější námořní kontejnerová přeprava trvá standardně cca 5 týdnů.[33] Standardní přepravní lhůty jsou u námořní kontejnerové přepravy FCL (Full Container Load) zhruba 5 až 6 týdnů včetně celního odbavení. U "kusové" sběrné přepravy LCL

(Less Container Load) může tato doba podstatně delší. Jelikož zboží čeká, až se naplní celý kontejner. Až po naplnění zboží ostatních zákazníků se může teprve odeslat.

Letecká přeprava je oproti námořní nepoměrně rychlejší. Časová doba dodání činí 4-7 dní v závislosti na leteckém spojení z dané destinace. Avšak se také velmi výrazně prodraží, a to se promítne do výsledné ceny produktu. Oproti námořní dopravě je cena letecké dopravy trojnásobná a vyšší. Na druhou stranu je to dle Šafandové [34] ideální volba při urgentní potřebě rychlé přepravy s nejnižším možným rizikem ztráty nebo poškození zásilky<sup>11</sup>.

Pro zrychlení přepravních lhůt z Jihovýchodní Asie je stále více využívána tzv. kombinovaná doprava, která je neekonomičtější variantou přepravy z této destinace. Jedná se o propojení cenově nenáročnou námořní přepravu s rychlostí letecké přepravy. Všechny zásilky jsou námořní dopravou přepravovány na pobočky přepravní společnosti DSV[33] v Dubaji ve Spojených arabských emirátech. Odtud jsou přímou leteckou přepravou dopraveny do všech velkých světových měst. Přímá linka pro Českou republiku, Dubaj – Praha, létá 7x týdně.

Obchodní zástupce Radek Zítka ze společnosti Mekr's v osobním rozhovoru uvádí, že celková časová dodací lhůta jedné dodávky se tedy vyšplhá až k 3-4měsícům. A to za předpokladu, že výroba je již odladěná, jsou odsouhlasené vzorky, a továrnu má zadavatel prověřenou inspekci. Z uvedených faktů v této bakalářské práci je zřejmé, že outsourcing není vhodný pro firmy, které potřebují pružné dodávky v krátkých dodacích lhůtách.

## 4.6 Celní služby

Vývoz zboží z rozvojových zemí není složitý. Posledním krokem, pokud má dodavatel platnou obchodní licenci, která ho opravňuje k vývozu z RZ, je podle Celní správy České republiky[35] před naloděním vybavit zásilku potřebnými celními formalitami (resp. vývozní doprovodný doklad).

O dovozu (importu) zboží se hovoří, jestliže importované zboží překračuje hranici Evropské Unie (zkráceně EU). S dovozem a vývozem zboží jsou spojeny konkrétní daňové dopady pro dovozce. Dovážené zboží může, ale nemusí být, zatíženo clem. Výše sazby cla je často odvislá nejen od druhu zboží, ale také od země původu, nebo statusu zboží. Podle pan

---

<sup>11</sup> Dle rozhovoru s kontrolorkou expedice paní Frydrychovou, z oděvní společnosti O'Style, je nutné při dodávkách ze zámoří, počítat se ztrátou či zničením několika kusů z objednaného zboží vinou znehodnocení od živočichů, které se k zásilce omylem přibalí, či do zásilky vniknou.

Zítka může mít zboží např. status Turecka, což znamená, že se nacházelo ve volném oběhu Turecka. Avšak původ, že zboží bylo skutečně vyrobeno v uvedeném státě, se celním úřadům musí prokázat. Vše zejména kvůli ochraně před možnými daňovými podvody.

Při dovozu ze zahraničí do České republiky podléhá zboží tzv. dumpingovému clo. Importér zpětně musí toto clo zaplatit. Mnoho importérů tuto povinnost obchází tzv. Anti-dumpingovým podvodem. Děje se tomu tak, že v některé rozvojové zemi mimo Číny, si výrobce pronajme kancelář. V této zemi se čínské zboží, pouze vyfakturuje, a tím pádem se z něho stává produkt vyrobený v dané RZ, která nepodléhá dumpingovému clo. A tím pádem importér je od zaplacení cla zproštěn. Importér tímto podvodem ušetří velkou část nákladů. Proto se stává, že může poté zboží prodávat za ceny, které jsou z hlediska pořízení nereálné. Získává tím velkou tržní výhodu nad svojí konkurencí.

## 4.7 Reklamace

Reklamace je mnohdy až neřešitelný problém. Hebnar a Wágner [27] doporučují i v bezradné situaci si vždy udržet chladnou hlavu. Český obchodník občas při problému začne s protistranou komunikovat agresivním tónem. V Evropě se tento způsob toleruje, ale v Jiho-východní Asii se takové jednání považuje za tzv. „ztrátu tváře“<sup>12</sup>

Při reklamačních jednáních MZV [14] doporučuje navrhnout jako formu řešení reklamace kompromis o rozdělení viny na chybě. Tento způsob vyjednávání je nejúčinnější. Navíc RZ většinou vyřeší do konce pouze reklamace, u kterých je vidina dalších zakázek. Při jedno-rázovém obchodu je vidina úspěchu reklamačního řízení téměř nulová. Úspěšnost reklamací v Čínské lidové republice a okolních zemích se pohybuje okolo 20procent.

---

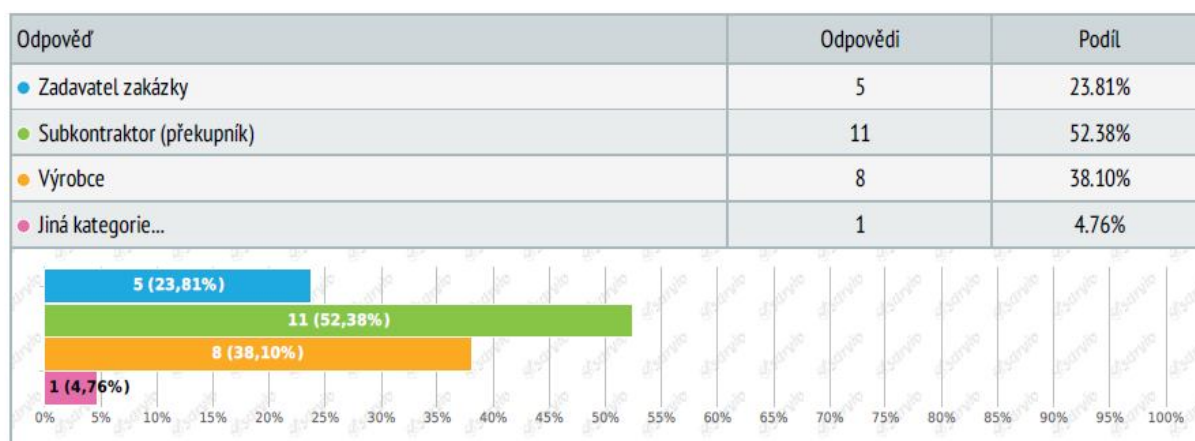
<sup>12</sup> „Ztráta tváře“ znamená významný obchodní atribut, který je v čínské kultuře vnímán jako urážka.

## 5 Dotazníkové šetření

Všechny tyto správně zvládnuté aspekty vývoje, tvorby a uvedení produktu z předchozích kapitol vedou k uspokojení výrobce, zadavatele zakázky i samotného zákazníka, který si výsledný produkt zakoupí.

Pro aktuální nastínění tuzemské situace a míry čerpání outsourcingu ze zahraničních zdrojů byla provedena studie pro tuto bakalářskou práci formou dotazníkového šetření. Studie, která dostala formu dotazníku, uvedeného v příloze 1, měla a má za cíl zmapovat vnímání vstupu a působení českých podniků na světovém zahraničním trhu. Dotazníkem bylo osloveno celkem 50 společností, napříč strojírenským a textilním trhem, které měli zkušenosti s pohybem na zahraničním trhu. Vrátilo se 21 odpovědí, které byly zpracovány do následující závěrečné zprávy.

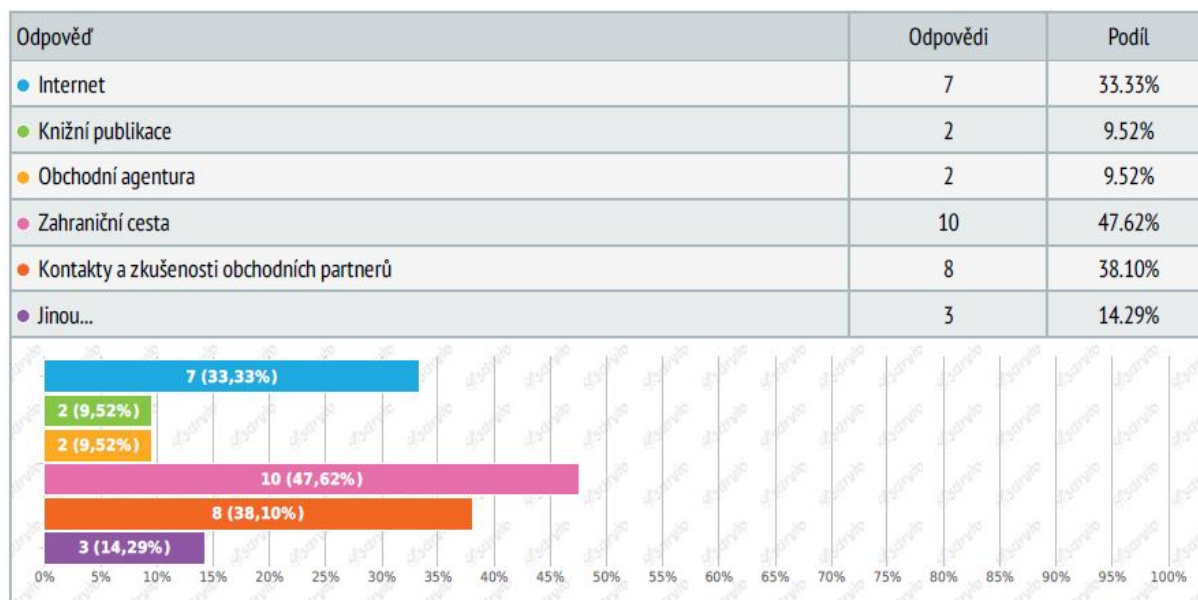
Jak znázorňuje obrázek 6, dotazník vyplňovali převážně Sub-kontraktoři (11 odpovědí), kterých je na tuzemském trhu více než Výrobce (8 odpovědí). Mezi dotázanými se našlo ještě 5 zadavatelů zakázek. Největší účast ve studii měli společnosti, které působí na zahraničním trhu více než 10let. Zbylí respondenti působí na zahraničním trhu déle jak 2roky. Tato skutečnost je tedy známkou, že studie vychází ze zdrojů zkušených zahraničních investorů.



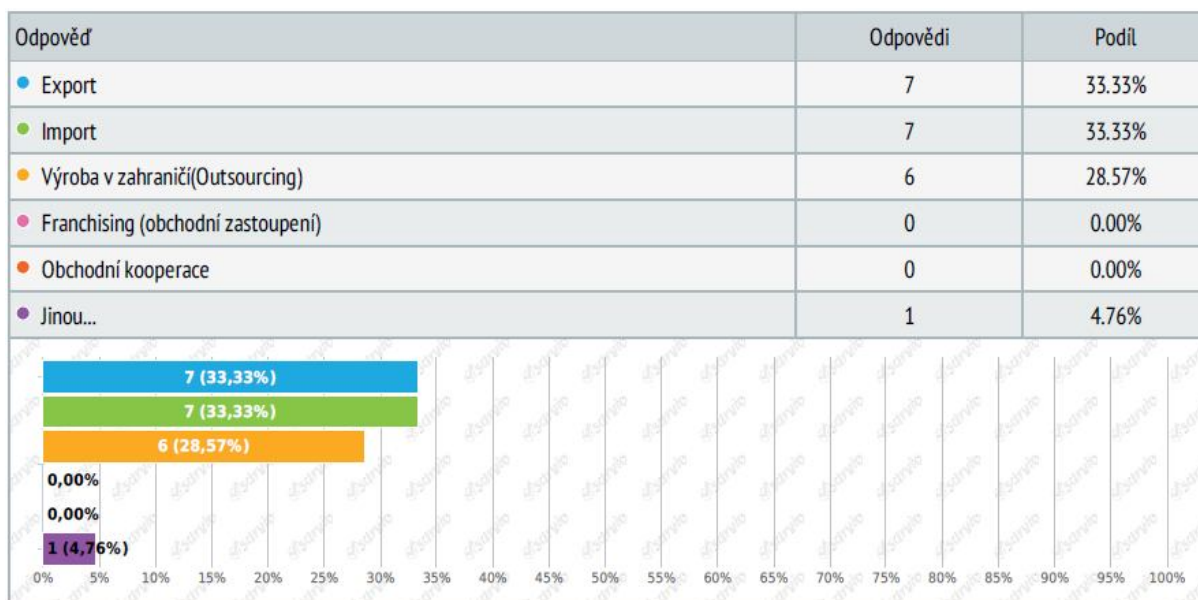
Obrázek 6: Respondenti dle obchodní pozice (Zdroj: Dotazník)

Téměř většina (71%) společností zakládala svoji živnost s cílem vyrábět či nakupovat na zahraničním trhu. A více než polovina z nich (57%) začala využívat zahraniční trh okamžitě po založení. Informace o zahraničních zemích získávají, především formou zahraničních cest, hledáním po internetu, a pomocí kontaktů a zkušeností svých obchodních partnerů. Tento úkaz je viditelný na obrázku 7. Třetina respondentů označila export zboží či služeb jako

svou první zahraniční zakázku. Další třetina opačnou verzi obchodu, a to import zboží a služeb. Dle obrázku 8, Zbytek začínal zavedení výroby, tedy outsourcingem. Většina ze všech dotázaných společností (85%) nezačala využívat jinou formu vstupu na zahraniční trh. Drží se tedy stále stejného vstupu, kterým na trh vstoupily.



Obrázek 7: Formy sběru informací o ZT (Zdroj: Dotazník)

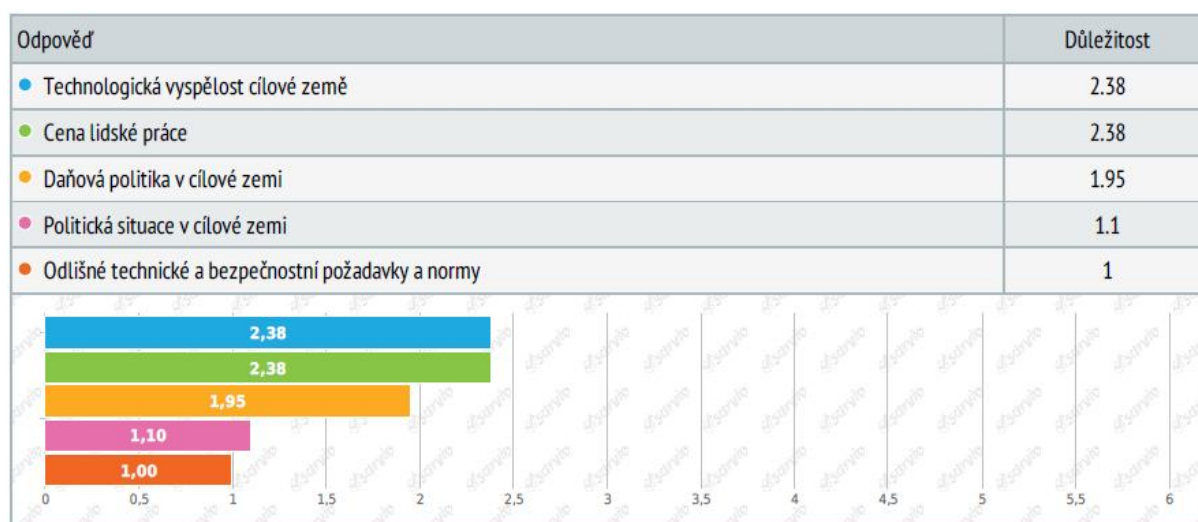


Obrázek 8: Druhy prvních zakázek na ZT (Zdroj: Dotazník)

České společnosti nejčastěji přivádí ke vstupu na zahraniční trh, jak uvádí obrázek 9, zejména tlak jejich konkurentů, dále snaha o zvýšení tržeb, a v neposlední řadě zkušenosti a

kontakty jejich managementu, tedy jejich zaměstnanců. Čtvrtina z těchto společností uváděla na zahraniční trh nový produkt. Pouze 9 respondentů má zkušenosti s přesunem a zaváděním výroby v zahraničí. Tedy s čistým outsourcingem.

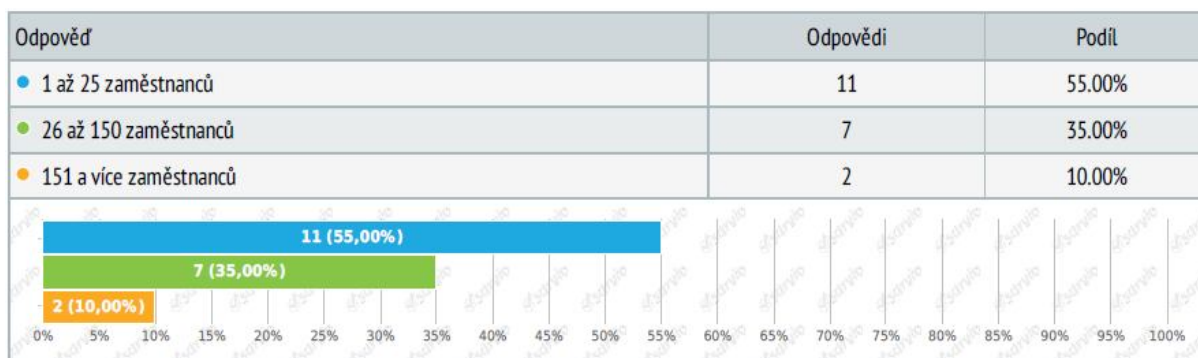
Nejmenší lákadlo zahraničního trhu je dle respondentů možnost čerpání podpor, dotací a grantů. Na druhou stranu jako nejdůležitější faktory pro vstup na zahraniční trh je technologická vyspělost cílové země a cena lidské práce v této zemi. Technické a bezpečnostní požadavky a normy zajímají české firmy nejméně.



Obrázek 9: Vstupní faktory ZT dle významnosti (Zdroj: Dotazník)

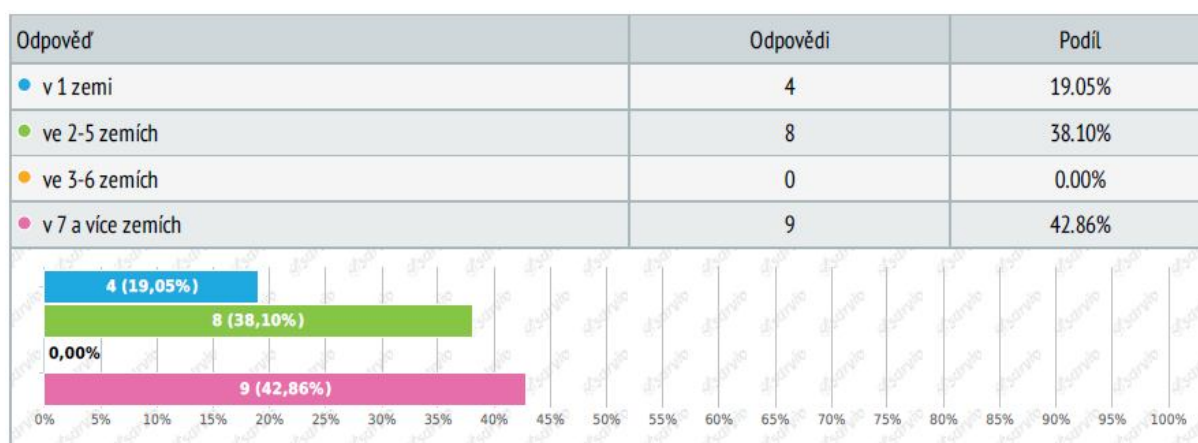
Jako největší zahraniční riziko či bariéru vnímá český obchodník dlouhé dodací termíny. Další velkou překážkou je nedostatek informací a vzdálenost zahraničního trhu. Zadávatelé zakázek se bojí jazykových bariér, nepochopení zadání zakázky a odlišných technických norem. Naopak jako nejmenší překážku vnímají respondenti činnost odborů, kulturní a náboženské odlišnosti, a politickou situaci v cílové zemi.

Zahraničnímu obchodu se většinou věnují firmy o velikosti do 25 zaměstnanců. Toto tvrzení znázorňuje obrázek 10. A u více než poloviny těchto společností tvoří zahraniční zakázky více než 75% jejich celkového ročního produktu. Což značí vysokou specializaci na problematiku zahraničního obchodu u nás. Roční obrat se u většiny pohyboval do dvou milionů eur. Dotazník však vyplnili i dva giganti, kteří hospodaří s více než 50 miliony eur za rok.

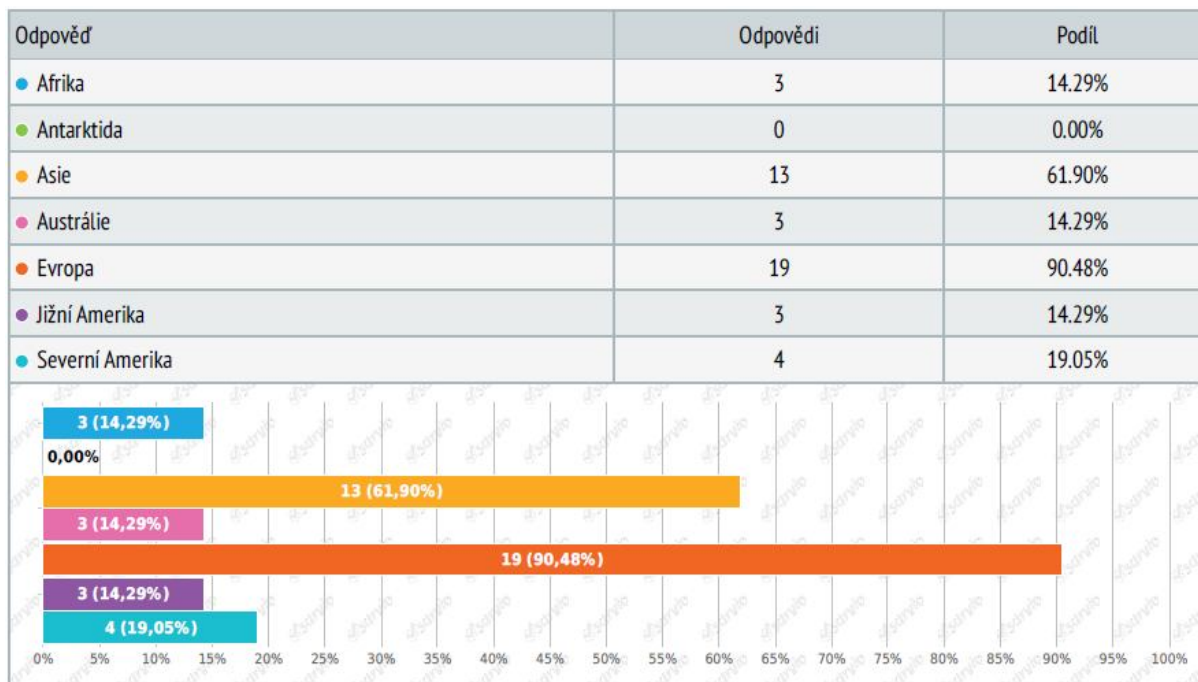


**Obrázek 10: Ideální množství zaměstnanců (Zdroj: Dotazník)**

Překvapivým zjištěním v této studii byla informace, že téměř polovina obchodníků působí ve více než sedmi cílových zemích, viz Obrázek 11. Tento široký zahraniční záběr potvrzuje i zbytek dotázaných, kteří odpověděli, že jejich společnost působí ve dvou a více zahraničních zemích. České korporace, dle obrázku 12, preferují ze světových kontinentů převážně Evropu a Asii. Mezi nejoblíbenější evropské země patří Německo, Polsko a Velká Británie. Některé dodavatele a odběratele nachází tuzemský obchodník i ve vzdálených zemích jako je Čína, Thajsko, Taiwan, avšak děje se tomu sporadicky.



**Obrázek 11: Rozsah působnosti respondentů (Zdroj: Dotazník)**



**Obrázek 12: Oblíbenost ZT dle kontinentů (Zdroj: Dotazník)**

Závěrem by firmy ocenili od státu zavedení následujících podpůrných prostředků. Zejména by přivítali sjednocení daňových předpisů s vyspělými zeměmi Evropské Unie. A to zejména v oblasti odečtu DPH z položek vynaložených na rozvoj podnikání v zahraničním obchodu. Jako jsou například cestovní náklady, náklady na ubytování, zaměstnanců, dodavatelů, či zákazníků při zahraničních prezentacích, školeních a kurzech.

Dále snížení dovozních a zrušení antidumpingových cel. Zvýšení podpory prodeje na zahraničním trhu, formou dotací, grantů a bezplatné pomoci v daném teritoriu. Zavedení ochrany tuzemského trhu. Podporu v pořádání mezinárodních veletrhů v České republice. Zjednodušení administrativy zahraničního obchodu. A v neposlední řadě propagací společností Czech Trade, Czech Invest, a jim podobným organizacím.



## 6 Aktuality na zahraničním trhu

O úspěšnosti dnešní zakázky na zahraničním trhu rozhoduje řada faktorů. Podoba těchto faktorů je různá. Stejně jako řešení jak se s nimi vypořádat. Jedním z těchto faktorů je množství. Jak již bylo uvedeno v kapitole 3, ideální pro outsourcing v RZ je dlouhodobá sériová výroba, či výroba nebo nákup ve velkém množství či finanční hodnotě. Velmi důležitým aspektem je čas. Časové limity sice zahraniční výrobci nemají, ani žádné nevyžadují. Avšak obchodník se momentálně může setkat s tzv. množstevním limitem. Ten výrobce vyžaduje kvůli naplánování vytiženosti stroje. Stroj se mu u malých sérií nevyplatí přednastavit a tím pádem ani zapínat. Takovéto zakázky v dnešní době odmítá z důvodu nerentability. Pokud však se podaří tento limit naplnit, nic nebrání výrobě k zhotovení produktu.

Stále větší pozornost si v dnešní době vyžadují zvýšené požadavky zákazníků na finální podobu produktu. Neustále se zvyšující nároky spotřebitelů mají vliv na celý předvýrobní, výrobní i dokončovací proces. Aktuální trh si žádá vývoj a výroby rozmanitých produktů v různých variantách a modifikacích. Požadavky na způsoby výroby jsou čím dál tím markantnější. Společnost vyžaduje environmentálně šetrné výrobní technologie. Nutnost výroby v přijatelných sociálních podmínkách s vysokou bezpečností práce. A v neposlední řadě dnešní dobu vystihují potřeby rychlých a flexibilních dodávek v krátkých časových intervalech.

O destinaci, kde bude výroba produktu uskutečněna, však ještě stále rozhoduje podíl lidské práce. Čím větší je podíl lidské práce při výrobě, tím markantnější je rozdíl výrobních cen mezi výrobou v Evropě a Asii. Tento rozdíl se ale stále snižuje, jelikož od doby bangladéšské tragédie<sup>13</sup> se v RZ velmi dbá na dodržování bezpečnostních norem práce a vysokého technického zařízení budov, ve kterých tyto provozy probíhají. Navíc stále větší preferování automatizace a vlastnění textilní výroby smazává hlavní výhody přesunu výroby do asijských zemí.

Všechny tyto požadavky dnešní společnosti způsobují v RZ určité výrobní a dodavatelské překážky, které výsledný produkt zdražují. Výhody výroby v RZ se vinou těchto aspek-

---

<sup>13</sup> Tragédie z dubna roku 2013, kdy se v bangladéšském městě Dháka zřítily osmipatrová budova plná zaměstnanců převážně textilních společností, které zde provozovaly textilní výrobu pro věhlasné světové obchodní značky. Takovéto kolapsy v Bangladéši byli časté. Jelikož mnoho textilních továren se nacházelo v rozporu se stavebními pravidly statiky budov.

tů postupně smazávají. Řada dnešních zadavatelů se proto vrací k osvědčené metodě výroby v domácích podmínkách, či výrobě v blízké a dobře dostupné lokalitě.

Dle Hospodářských novin a časopisu Ekonom [36] přichází období návratu českých textilních společností zpět do střední Evropy. Severský model<sup>14</sup> textilního podnikání již dnes není tak lákavý. Stále zvyšující se náklady na zahraniční výrobu, její logistickou náročnost a problémy se zmetkovostí nutí české výrobce Alpine Pro, Hannah, Husky, Humi Outdoor a Direct Alpine k návratu do České republiky.

Podle Asociace textilního, oděvního a kožedělného průmyslu (dále jen ATOK)[37] se nyní vyrábí v zahraničí až 35% české konfekce. Tento podíl je každým rokem menší. Jelikož Trend přesunu výroby do středoevropského regionu je mezi českými zhotoviteli stále oblíbenější. Výrobce Direct Alpine pro Lidové noviny [38] uvedl, že před pěti lety přemístil výrobu části své kolekce do Vietnamu. Nyní od roku 2012 však zahájil přesun části výroby zpět do Evropy, a to na Slovensko. A to především kvůli stoupající ceně výroby a větším nákladům na přepravu z dálného východu.

Podobný návrat z Evropy do Česka realizují i společnosti Husky a Humi Outdoor. Výrobce sportovního vybavení Husky by rád vyráběl v tuzemsku mnohem více produktů. Zatím mu však v realizaci této strategie brání vysoké investice do technologického vybavení.[36] Podobně je na tom i výrobce outdoorového oblečení Humi Outdoor, který též redukuje svoje outsourcingové aktivity v Číně, Vietnamu či Indii. Ceny produkce v těchto destinacích jdou nahoru, avšak kvalita výroby nikoli. Firma si nemůže dovolit zdlouhavé a finančně náročné kontroly každé položky v dodávce z ciziny.

Navíc dle textilní společnosti Hannah postupný přesun zpět do Evropy neplánují jen české podniky, ale i mezinárodní značky. Situace je v celém textilním oboru stejná. Netýká se jen českých výrobců. Outsourcingový trh není obrovský. Všichni evropští zadavatelé vyrábí ve stejných továrnách v RZ, a musí též řešit tento problém.[38]

Na druhou stranu výrobce Alpine Pro momentálně šije 80% své produkce v Asii. Kroky své konkurence registruje, ale v dohledné době zatím nehodlá svoji strategii měnit. Převažně je to z důvodu konkurenceschopnosti. Pokud by celá kolekce vznikala v ČR, nebyla by

---

<sup>14</sup> Severský model v textilním průmyslu je převzetí obchodní strategie ze severských zemí (Norsko, Švédsko atd.), kdy vedení textilní společnosti zůstává v Evropě, a část nebo celá výroba se přesouvá do rozvojových zemí v zahraničí.[36]

pro české odběratele, kteří jejich oblečení dále distribuují, atraktivní. Firma by jim nemohla nabídnout atraktivní marže pro své produkty a stala by se pro ně nerentabilní.[36]

Další outsourcingové problémy, spojené s jazykovými bariérami, administrativou, kulturní odlišností, časovou náročností, a dalšími riziky rozvojového trhu, jsou natolik velké, že převáží přínos peněžní úspory získané přesunem do RZ. Moderní investor v textilním průmyslu bere nyní všechny tyto atributy v potaz.

Avšak na druhou stranu je si třeba uvědomit, že hrozba ztráty zakázek se netýká jen destinací v RZ. Ne každý dodavatel z Evropské Unie je dnes kvalitní. Jeho kvalita je vždy závislá na míře vyladění jeho výrobně-obchodního procesu tvorby výrobku. A právě toto správné nastavení momentálně rozhoduje o úspěšnosti produktu (Značky) na aktuálním trhu. Po zvládnutí všech těchto překážek, zbývá jen dobré logistické a marketingové uvedení produktu na trh.

Z výše uvedených odstavců vyplývá, že textilní společnosti již tolik nelákají vstupní faktory do RZ, mezi které patřila zejména rozdílná daňová politika a činnost odborů. Mnohem více je zajímavá ziskovost výroby, a časový horizont obrátkovosti zakázek. Právě pro tyto aspekty jsou státy EU nyní stále zajímavější. Dle ATOK [39] se relokace textilních výroby zpět do Evropy týká pouze některých zemí EU. Z nových trendů nebude těžit Evropa jako celek. Jižní státy EU, tedy země s bývalým silným sektorem textilu a oděvů (Portugalsko, Španělsko a Itálie), budou i nadále narážet na prohlubující se ztrátu své konkurenceschopnosti. Tato situace může být příležitostí zejména pro nové členské státy EU, mezi které vedle pobaltských zemí patří právě Česká republika a Slovensko.

Momentální tržní situace, i přes stále sílící odliv textilních zakázek z rozvojových zemí, je pro outsourcing stále přívětivá. Ne všechny produkty jsou vhodné pro výrobu na dálném východu. A tím pádem se opět otevírají možnosti lokálního outsourcingu v místě sídla zadavatele zakázky. Zadavatel bude moci v blízké budoucnosti využívat opět služeb dodavatele, který sídlí jen několik kilometrů od zadavatele, a stále tuto spolupráci lze nazývat Outsourcing.

## 7 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla charakteristika a popis outsourcingové strategie, která je využívána podniky v textilní výrobě. Přínos bakalářské práce tkví v uceleném přehledu mapující vybrané rozvojové země. Společnostem, které mají zájem o proniknutí na tyto vzdálené trhy, přináší informace a rady jak najít ve vyspělých zemích správnou alternativu k realizaci svých textilních zakázek. A díky nim je přimět, aby využili svoji nákupní sílu správně, cíleně a pozitivně ve svůj prospěch.

V práci byly zpracované důležité aspekty vedoucí (napomáhající) k přesunu výroby do zahraničí. Od ryze ekonomických aspektů, přes demografické a logistické faktory, až po legislativní a sociální hrozby. Práce dále nabídla nastínění kvalit textilní výroby v jednotlivých RZ. Popsala fáze tržního vývoje textilního průmyslu, které selektují dané RZ do pomyslných tříd v obchodním řetězci. Zejména vybrané silné země regionu jihovýchodní Asie detailně popisuje a nastiňuje jejich průmyslovou vyspělost a kvality, které mohou nabídnout potencionálním investorům. Dále vysvětlila možné podoby zadání zakázek do rozvojových zemí a nastínila základní pravidla, která by měli importéři dodržovat při obchodování se zahraničním trhem. Z následně provedeného marketingového průzkumu (dotazníkového šetření) vyplívá základní vnímání zahraniční ekonomiky a způsoby adaptace českých podniků na světových trzích. Tato studie částečně dává i podobu momentální situace českého průmyslu a obchodu v zahraničí.

V poslední řadě se bakalářské práce věnuje nastínění budoucích směrů na trhu s textilními a oděvními výrobky. Toto nastínění aktuální situace textilního trhu zcela vystihuje můj kritický názor na Outsourcingové strategie textilních a oděvních podniků. Z něho vyplívá, že se outsourcingové strategie od roku 2005 transformují stále více k potřebám konečného spotřebitele. Pod tlakem těchto požadavků si textilní průmysl si stále více žádá flexibilní výrobu. Mezi zadavateli ubývá populárních přesunů textilní výroby do vzdálených destinací v rozvojových zemích světa, které díky nízkým výrobním nákladům udávaly tempo trhu. Tuto formu outsourcingu od roku 2010 až po současnost pomalu nahrazuje lokální outsourcing v blízkém teritoriu zadavatele či zhotovitele zakázky, který díky tomu může bez větších nákladů pohodlně a rychle kontrolovat její výrobu a finální podobu. Aktivity zadavatelů však v rozvojových zemích zcela nekončí. Stále jsou využívány některé výhodné a osvědčené procesy. Podnikové strategie jsou díky tomuto trendu pružnější, efektivnější a stále více vyhovující potřebám dnešní doby.

## Použitá literatura

- [1] Špačková, Š.: Důsledky globalizace oděvního průmyslu pro rozvojové země a iniciativy za jejich zmírnění. Brno 2005. Diplomová práce: Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií, Katedra environmentálních studií. Vedoucí diplomové práce Petr Daněk.
- [2] Dicken, P.: Global Shift: Reshaping the Global Economic Map of the 21st Century. Vydalo Sage Publications, London, UK. 2003.
- [3] Gereffi, G., Kaplinsky, R.: The Value of Value Chains: Spreading the Gains from Globalisation . Vydalo Institute of Development Studies at the University of Sussex, Brighton, UK. 2001.
- [4] Webové stránky společnosti Alpine Pro a.s., Dostupné na internetu, <http://www.alpinepro.cz/tiskove-zpravy/t-187/> , [cit. 24.4.2014]
- [5] Webové stránky World Trade Organization ,Dostupné na internetu, [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/texti\\_e/texintro\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/texti_e/texintro_e.htm) , [cit. 21.2.2014]
- [6] Apparel factories in Saipan are threatened by end of quotas. The New York Times. 12.4.2005, Dostupné na internetu, [http://www.nytimes.com/2005/04/11/business/worldbusiness/11iht-saipan.html?\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2005/04/11/business/worldbusiness/11iht-saipan.html?_r=1&)
- [7] Webové stránky Evropské Komise, Dostupné na internetu, [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc\\_150983.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2013/april/tradoc_150983.pdf) , [cit. 25.4.2014]
- [8] Ibp Usa.: Singapore Clothing & Textile Industry Handbook. Vydalo International Business Publication, Washington DC, USA. 2011.
- [9] Webové stránky Malajsijského investičního rozvojového orgánu, Dostupné na internetu, <http://www.mida.gov.my/env3/index.php?page=textiles-and-apparel-industry> , [cit. 22.4.2014]
- [10] Wright, R.: Transnational Corporations and Global Divisions of Labor. Geographies of Global Change: Remapping the World. Vydalo Blackwell, London,UK. 2002.
- [11] Mapová data 2014 GeoBasis-DE/BKG společnosti Google, Dostupné na internetu, <https://www.google.cz/maps/%20>, [cit. 20.2.2014]

- [12] Webové stránky World Trade Organization ,Dostupné na internetu, [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its_e.htm) , [cit. 2.2.2014]
- [13] Webové stránky akademického portálu Svráp ,Dostupné na internetu, <http://svrap.cz/asijske-stripky-indonesie-bali-vietnam/> , [cit. 22.4.2014]
- [14] Webové stránky Ministerstva zahraničních věcí České republiky, Dostupné na internetu, [http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie\\_statu/asiie/indonesie/ekonomika/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asiie/indonesie/ekonomika/index.html) , [cit. 25.4.2014]
- [15] Webové stránky Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Dostupné na internetu, <http://www.czechinvest.org/radce> , [cit. 25.4.2014]
- [16] Čína zdražuje, vracíme se do Česka, říká výrobce modelů aut. Vydavatelství MAFRA, 24.10.2013, Dostupné na internetu, [http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-s-radkem-bukovskym-z-firmy-abrax-fi6-/ekoakcie.aspx?c=A131121\\_2002542\\_ekoakcie\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-s-radkem-bukovskym-z-firmy-abrax-fi6-/ekoakcie.aspx?c=A131121_2002542_ekoakcie_spi)
- [17] Čína roste a zvedá mzdy. I přes vyšší náklady je pro firmy atraktivní. Vydavatelství MAFRA, 16.6.2013, Dostupné na internetu, [http://ekonomika.idnes.cz/analytik-ales-michl-o-rustu-platu-a-urbanizaci-v-cine-pci-/eko-zahranicni.aspx?c=A130616\\_025706\\_eko-zahranicni\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/analytik-ales-michl-o-rustu-platu-a-urbanizaci-v-cine-pci-/eko-zahranicni.aspx?c=A130616_025706_eko-zahranicni_spi)
- [18] Čínu čeká recese, brzy se z ní vyhrabe a bude Mekkou luxusu. Vydavatelství MAFRA, 31.7.2012, Dostupné na internetu, [http://ekonomika.idnes.cz/analyza-cinu-ceka-recese-0w5-/eko-zahranicni.aspx?c=A120730\\_132821\\_eko-zahranicni\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/analyza-cinu-ceka-recese-0w5-/eko-zahranicni.aspx?c=A120730_132821_eko-zahranicni_spi)
- [19] Webové stránky České národní banky, Dostupné na internetu, [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/denni\\_kurz.jsp](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp) , [cit. 26.4.2014]
- [20] Webové stránky společnosti Tesco, Dostupné na internetu, <http://www.tesco.com/direct/seller-directory/> , [cit. 26.4.2014]
- [21] Webové stránky společnosti Inditex, Dostupné na internetu, <http://www.inditex.com/en/sustainability/suppliers> , [cit. 6.3.2014]
- [22] Webové stránky společnosti Benetton Group, Dostupné na internetu, <http://www.benettongroup.com/work-with-us/> , [cit. 6.3.2014]

- [23] Webové stránky B2B Agentury 1.CORY CZ, Dostupné na internetu, <http://www.1cory.cz/napsali-o-nas.html> , [cit. 8.4.2014]
- [24] Outdoorové firmy a odpovědnost. Zpráva o společenské odpovědnosti českých firem v outdoorovém průmyslu v rámci jejich dodavatelského řetězce. Vydalo NaZemi - společnost pro fair trade, Brno. 2012. ISBN 978-80905146-4-5.
- [25] Webové stránky Obecně prospěšné společnosti Most, Dostupné na internetu, <http://protibet.cz/projekty-indie-tibet/chranena-sici-dilna/>, [cit. 1.2.2014]
- [26] Pletená móda v kriminále. Hospodářské noviny, 6.8.2013, Dostupné na internetu, <http://zpravy.ihned.cz/c1-60379600-pletena-moda-v-ostre-strezeno-veznici-brazilska-designerka-si-vycvicila-talentovane-zlocince>
- [27] Hebnar, J., Wágner, O.: Import z Číny bez většího než malého rizika. Vydalo Zastupitelský úřad ČR v Pekingu. 2012.
- [28] Webové stránky společnosti Příhoda, Dostupné na internetu, <http://www.prihoda.com/cs/vysledky-roku-2013-firemni-novinky> , [cit. 5.3.2014]
- [29] Webové stránky internetového B2B portálu China.cn, Dostupné na internetu, <http://en.china.cn/> , [cit. 21.1.2014]
- [30] Webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, Dostupné na internetu, [www.rzp.cz](http://www.rzp.cz) , [cit. 29.4.2014]
- [31] Webové stránky čínského obchodního institutu China Credit Information Servis, LTD., Dostupné na internetu, [http://www.credit.com.tw/newweb/about\\_us/eng\\_main.cfm](http://www.credit.com.tw/newweb/about_us/eng_main.cfm) , [cit. 9.3.2014]
- [32] Webové stránky Komerční banky, Dostupné na internetu, <http://www.kb.cz/cs/firmy/firmy-s-obratem-pod-60-milionu/dokumentarni-akreditiv.shtml> , [cit. 29.4.2014]
- [33] Webové stránky transportní a logistické společnosti DSV, Dostupné na internetu, <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/> , [cit. 10.4.2014]

- [34] Šafandová, J.: Letecká doprava v logistice. Olomouc 2010. Bakalářská práce: Moravská vysoká škola Olomouc, Ústav managementu a marketingu. Vedoucí bakalářské práce Ing. Anežka Machátová.
- [35] Webové stránky Celní správy České republiky, Dostupné na internetu, <http://www.celnisprava.cz/cz/clo/legislativa/Stranky/legislativa-zakladni-informace.aspx>, [cit. 1.5.2014]
- [36] Z Asie zpět do Evropy. Hospodářské noviny, časopis Ekonom, 31.3.2011, Dostupné na internetu, <http://ekonom.ihned.cz/c1-51410860-z-asie-zpet-do-evropy>
- [37] Webové stránky Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu, Dostupné na internetu, <http://www.atok.cz/227-kronika.htm>, [cit. 13.5.2014]
- [38] Textilky prchají z Číny zpět do Česka. Cena práce tam roste. Lidové noviny, 15.2.2011, Dostupné na internetu, [http://byznys.lidovky.cz/textilky-prchaji-z-ciny-zpet-do-ceska-cena-prace-tam-roste-pmr-/firmy-trhy.aspx?c=A110214\\_220512\\_firmy-trhy\\_pks](http://byznys.lidovky.cz/textilky-prchaji-z-ciny-zpet-do-ceska-cena-prace-tam-roste-pmr-/firmy-trhy.aspx?c=A110214_220512_firmy-trhy_pks)
- [39] Návrat výroby z Číny do Evropy, skutečnost nebo nádej? Magazín Moda Revue, Dostupné na internetu, <http://www.modarevue.com/1724/navrat-vyroby-z-ciny-do-evropy-skutocnost-alebo-nadej>, [cit. 13.5.2014]

## Seznam použitých obrázků

OBRÁZEK 1: LOKACE TEXTILNÍHO PRŮMYSLU (ZDROJ: GOOGLE MAPS[11]) .....	19
OBRÁZEK 2: EXPORT TEXTILNÍHO PRŮMYSLU DLE REGIONU (ZDROJ: WTO[12]).....	20
OBRÁZEK 3: EXPORT TEXTILNÍHO PRŮMYSLU DLE RZ (ZDROJ: WTO[12]).....	21
OBRÁZEK 4: MAPA JIHOVÝCHODNÍ ASIE (ZDROJ: GOOGLE MAPS[11]).....	22
OBRÁZEK 5: PLÁNOVANÝ PŘESUN ČÍNSKÉHO PRŮMYSLU (ZDROJ: GOOGLE MAPS[11]).....	25
OBRÁZEK 6: RESPONDENTI DLE OBCHODNÍ POZICE (ZDROJ: DOTAZNÍK).....	36
OBRÁZEK 7: FORMY SBĚRU INFORMACÍ O ZT (ZDROJ: DOTAZNÍK).....	37
OBRÁZEK 8: DRUHY PRVNÍCH ZAKÁZEK NA ZT (ZDROJ: DOTAZNÍK).....	37
OBRÁZEK 9: VSTUPNÍ FAKTORY ZT DLE VÝZNAMNOSTI (ZDROJ: DOTAZNÍK).....	38
OBRÁZEK 10: IDEÁLNÍ MNOŽSTVÍ ZAMĚSTNANCŮ (ZDROJ: DOTAZNÍK).....	39
OBRÁZEK 11: ROZSAH PŮSOBNOSTI RESPONDENTŮ (ZDROJ: DOTAZNÍK).....	39
OBRÁZEK 12: OBLÍBENOST ZT DLE KONTINENTŮ (ZDROJ: DOTAZNÍK).....	40



## **PŘÍLOHY**

# **PŘÍLOHA 1**

VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

# OUTSOURCING VE STRATEGIÍCH TEXTILNÍCH A ODĚVNÍCH PODNIKŮ



[www.survio.com](http://www.survio.com)

## Základní údaje

	Název výzkumu	OUTSOURCING VE STRATEGIÍCH TEXTILNÍCH A ODĚVNÍCH PODNIKŮ
	Autor	Jiří Plaček
	Jazyk dotazníku	 Čeština
	Veřejná adresa dotazníku	<a href="http://www.survio.com/survey/d/T8S9A4Y5J1B3B8Z8M">http://www.survio.com/survey/d/T8S9A4Y5J1B3B8Z8M</a>
	První odpověď	23. 04. 2014
	Poslední odpověď	06. 05. 2014
	Doba trvání	14 dnů

# Statistika respondentů

36

Počet návštěv

21

Počet dokončených

1

Počet nedokončených

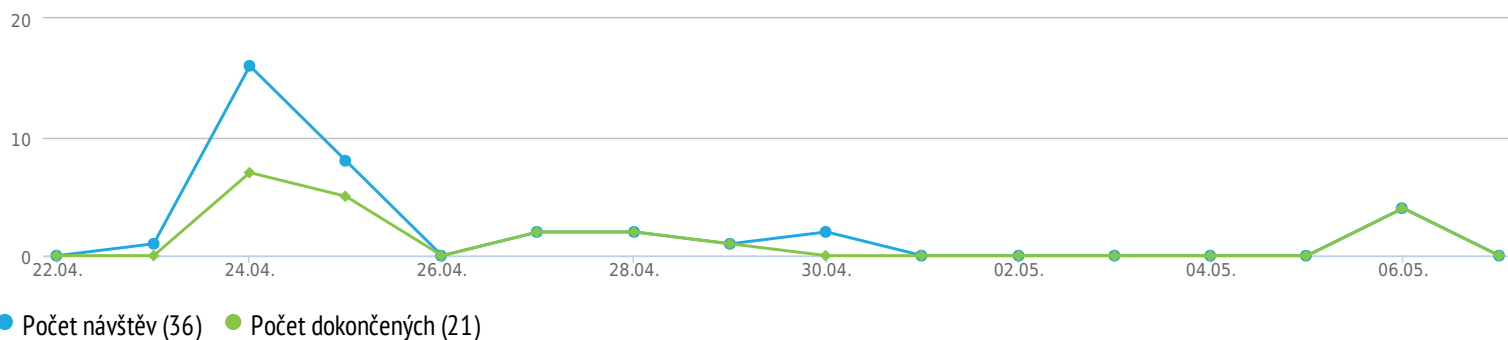
14

Pouze zobrazení

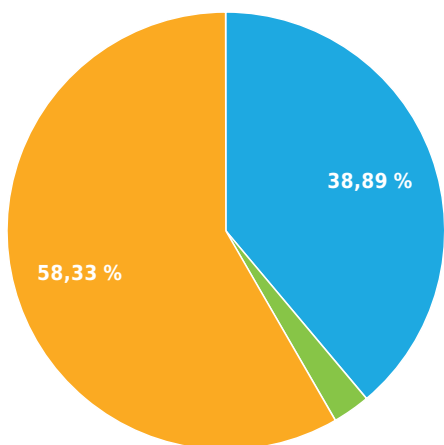
58,33%

Celková úspěšnost

## Historie návštěv (23. 04. 2014 – 06. 05. 2014)

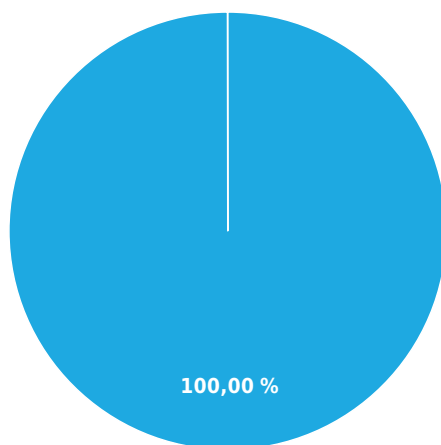


### Celkem návštěv



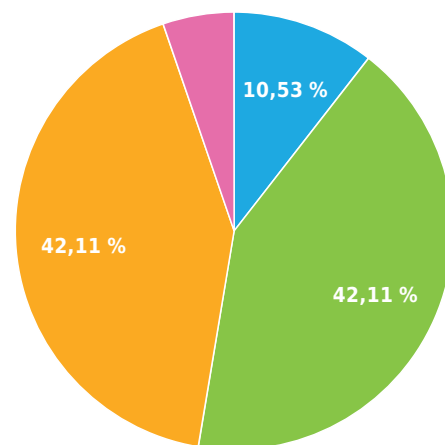
- Pouze zobrazeno (38.89%)
- Nedokončeno (2.78%)
- Dokončeno (58.33%)

### Zdroje návštěv



- Přímý odkaz (100.00%)

### Čas vyplňování dotazníku



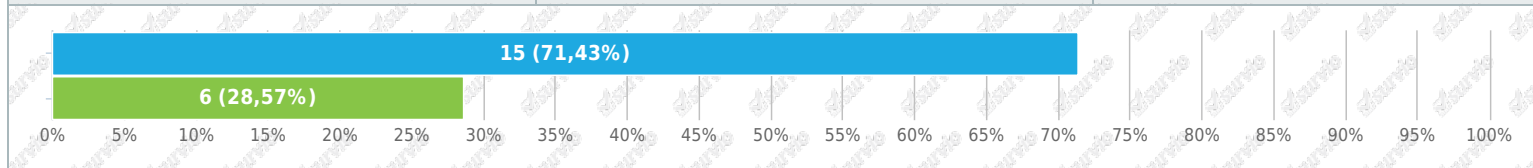
- 2-5 min. (10.53%)
- 5-10 min. (42.11%)
- 10-30 min. (42.11%)
- >60 min. (5.26%)

## Výsledky

Byla Vaše společnost založená s cílem vyrábět/nakupovat na zahraničním trhu?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

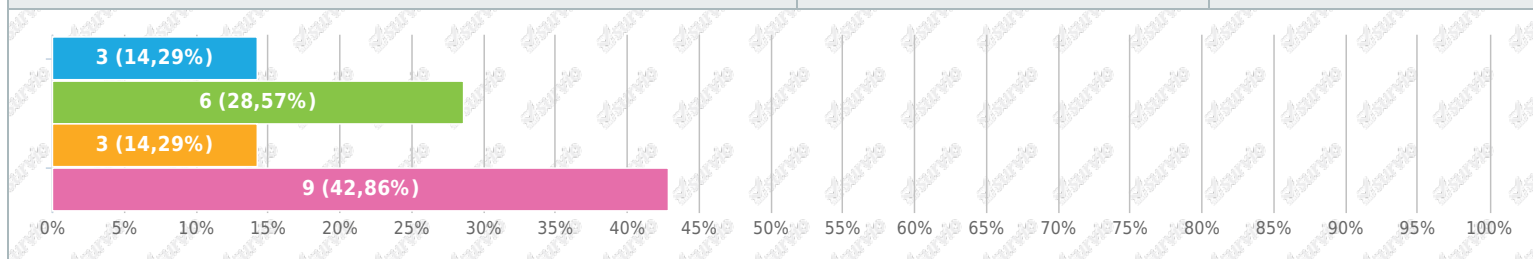
Odpověď	Odpovědi	Podíl
<span style="color: blue;">●</span> Ano	15	71.43%
<span style="color: green;">●</span> Ne	6	28.57%



Jak dlouho působí Vaše společnost na zahraničním trhu?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

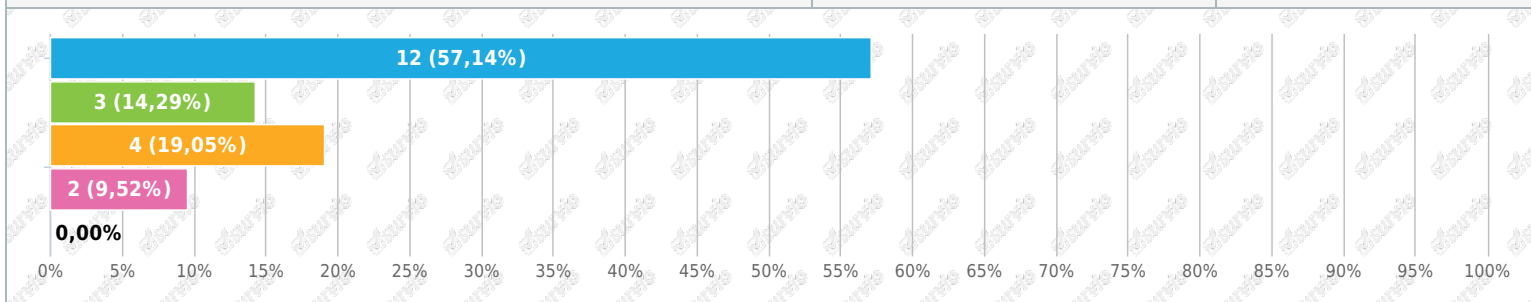
Odpověď	Odpovědi	Podíl
<span style="color: blue;">●</span> méně než 2 roky	3	14.29%
<span style="color: green;">●</span> 2 - 5 let	6	28.57%
<span style="color: orange;">●</span> 6 - 10 let	3	14.29%
<span style="color: pink;">●</span> více než 10 let	9	42.86%



## Po jak dlouhé době od založení, začala Vaše společnost využívat zahraniční trh?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

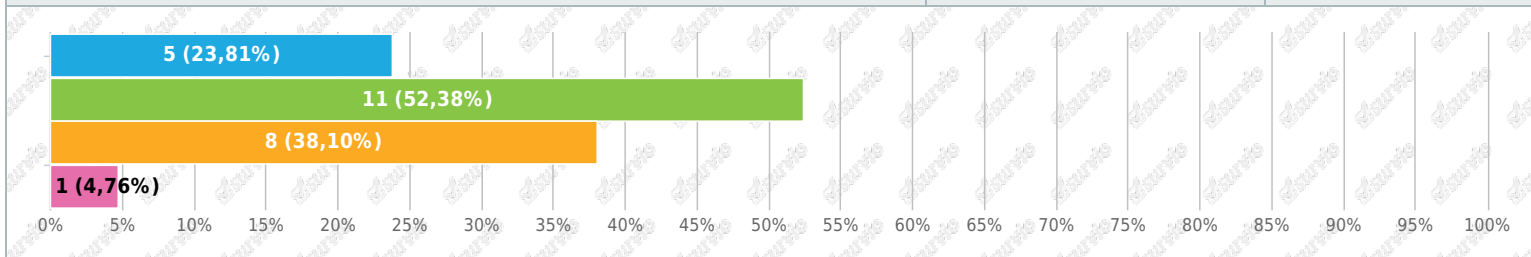
Odpověď	Odpovědi	Podíl
● okamžitě	12	57.14%
● do 2 let	3	14.29%
● do 5 let	4	19.05%
● do 10 let	2	9.52%
● po více než 10 let	0	0.00%



## Do jakých kategorií spadá Vaše společnost?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Zadavatel zakázky	5	23.81%
● Subkontraktor (překupník)	11	52.38%
● Výrobce	8	38.10%
● Jiná kategorie...	1	4.76%

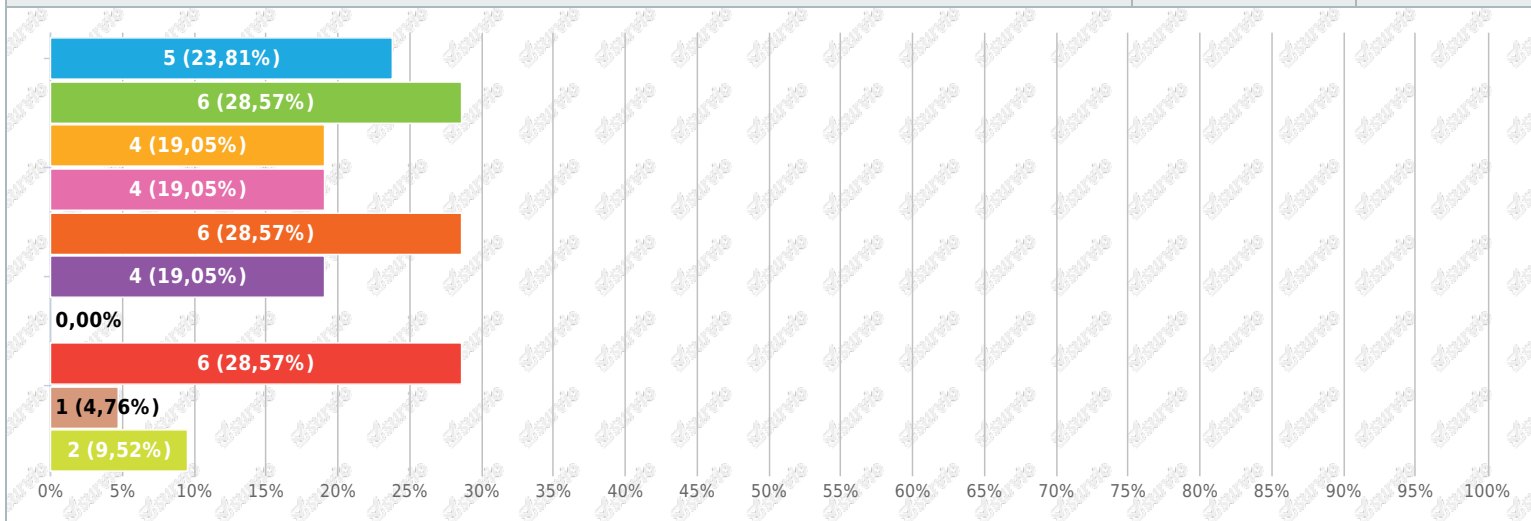


● poskytovatel obchodně technických služeb

## Co vás přimělo k nákupu nebo výrobě výrobků v zahraničí?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Uvedení nového produktu na trh	5	23.81%
● Tlak konkurence	6	28.57%
● Reference obchodních partnerů	4	19.05%
● Zvětšení výrobní kapacity	4	19.05%
● Snaha o zvýšení tržeb	6	28.57%
● Snaha o snížení výrobních nákladů	4	19.05%
● Podpory, dotace, granty	0	0.00%
● Zkušenosti a kontakty managementu (zaměstnanců)	6	28.57%
● Snaha o internacionalizaci	1	4.76%
● Jiný faktor...	2	9.52%



- Nedostupnost zboží na tuzemském trhu
- v zahraničí nenakupujeme ani nevyrobíme



## Seřadte dle významnosti následující faktory, lákající ke vstupu na trh zahraniční trh...

Seřazení dle důležitosti, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Důležitost
● Technologická vyspělost cílové země	2.38
● Cena lidské práce	2.38
● Daňová politika v cílové zemi	1.95
● Politická situace v cílové zemi	1.1
● Odlišné technické a bezpečnostní požadavky a normy	1



## Jak by měl stát pomáhat tuzemským společnostem se vstupem na zahraniční trh?

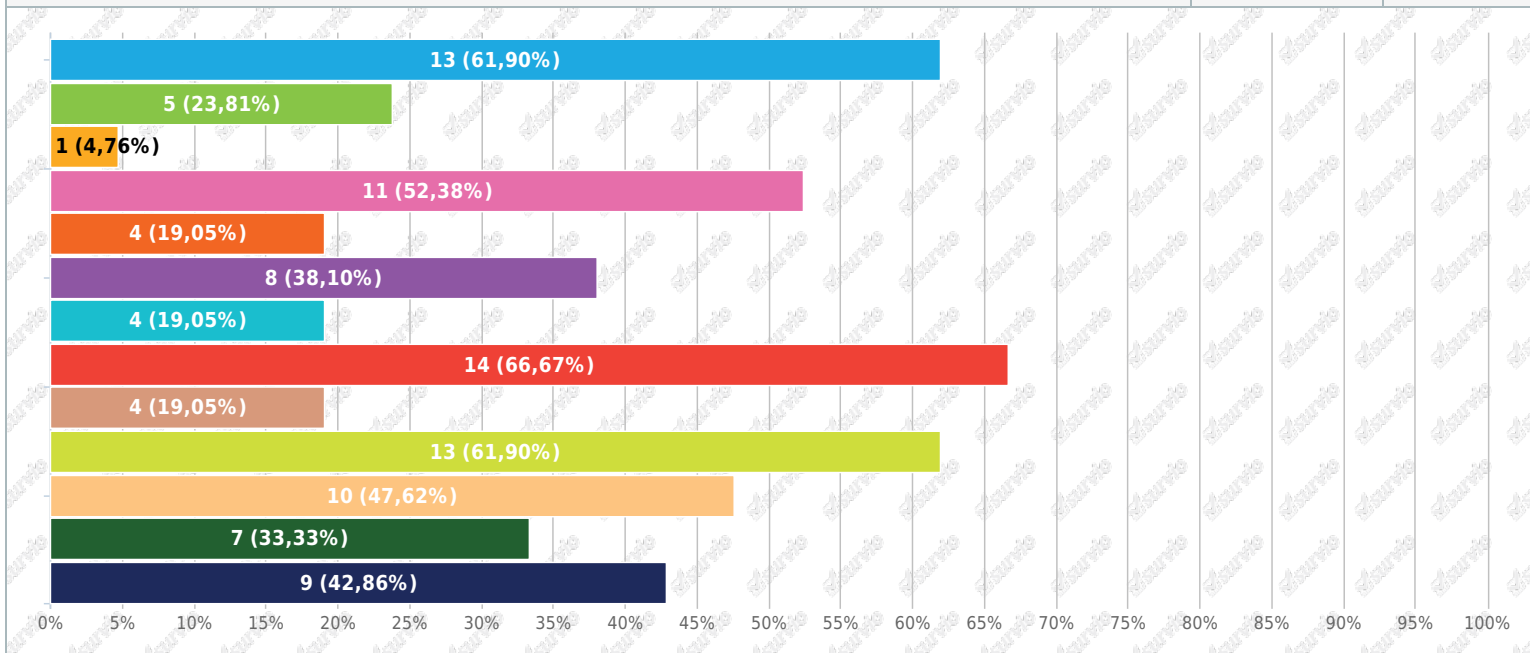
Textová odpověď, zodpovězeno 16x, nezodpovězeno 5x

- 1) větší propagace Czech Trade a Czech Invest a pod. firem 2) dotovat školení, kurzy atd. týkající se problematiky zahraničního obchodu
- snížením DPH
- Těžká otázka. Granty a podporu je velmi těžké získat od státu. Myslím si, že pokud se nepřičiní sama společnost, nemá šanci na trhu přežít.
- Zejména chránit vlastní trh - clo,embarga. Podpora prodeje na zahr.trhu-dotace, bezplatná pomoc v daném teritoriu
- sjednotit daňové předpisy jako jsou ve vyspělých zemích EU, hlavně v oblasti odečitatelných položek na rozvoj podnikání (např. úhrady hotelů a stravy pro zákazníky při prezentacích a školeních)
- nemusí pomáhat, stačí když nebude překážet
- Daňové úlevy
- Snížení dovozních a zrušení antidumpingových cel.
- LEPŠÍ PŘEPRAVNÍ PODMÍNKY
- Nemáme problém.
- Méně administrativy.
- Pořádat mezinárodní veletrhy v Praze.
- Ministerstvo zahraničí by aktivně mělo spolupracovat s tuzemským trhem
- (2x) Nevím
- Pomoci získávat zejména granty pro chráněné šicí dílny.

## Vyberte 5 podle Vás nejvýznamnějších rizik(bariér) hrozících na zahraničním trhu...

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

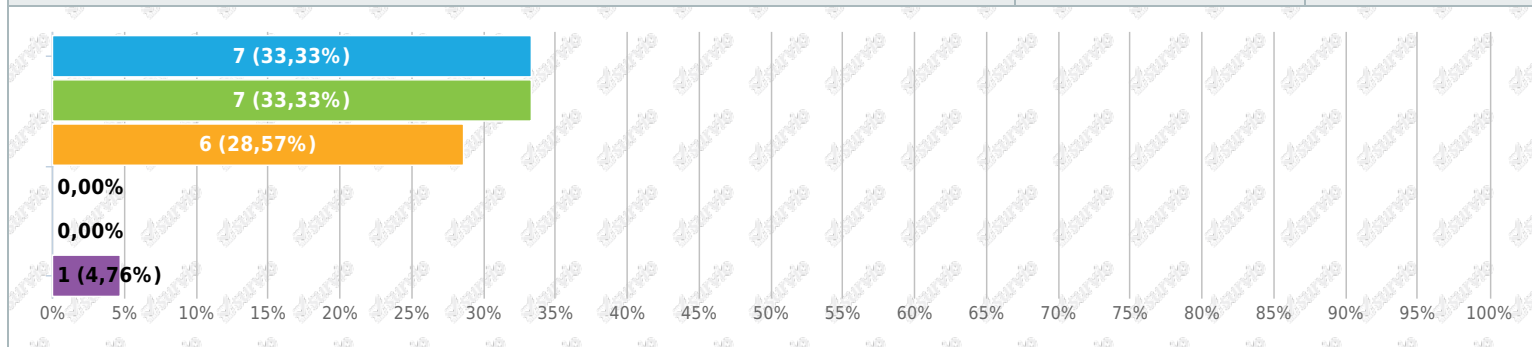
Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Nedostatek informací o zahraničním trhu	13	61.90%
● Nadměrná administrativa související se vstupem na zahraniční trh	5	23.81%
● Činnost odborů	1	4.76%
● Jazykové bariéry	11	52.38%
● Kulturní a náboženské odlišnosti	4	19.05%
● Vysoké vstupní investice	8	38.10%
● Politická situace v cílové zemi	4	19.05%
● Dlouhé termíny dodání	14	66.67%
● Omezení(limity) dovozu a vývozu do cílové země	4	19.05%
● Vzdálenost od cílového trhu	13	61.90%
● Odlišné technické a bezpečnostní požadavky a normy	10	47.62%
● Špatné pochopení zadání zakázky	7	33.33%
● Špatná možnost kontroly zakázky	9	42.86%



## Jaká formu měla Vaše první zakázka na zahraničním trhu?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Export	7	33.33%
● Import	7	33.33%
● Výroba v zahraničí(Outsourcing)	6	28.57%
● Franchising (obchodní zastoupení)	0	0.00%
● Obchodní kooperace	0	0.00%
● Jinou...	1	4.76%

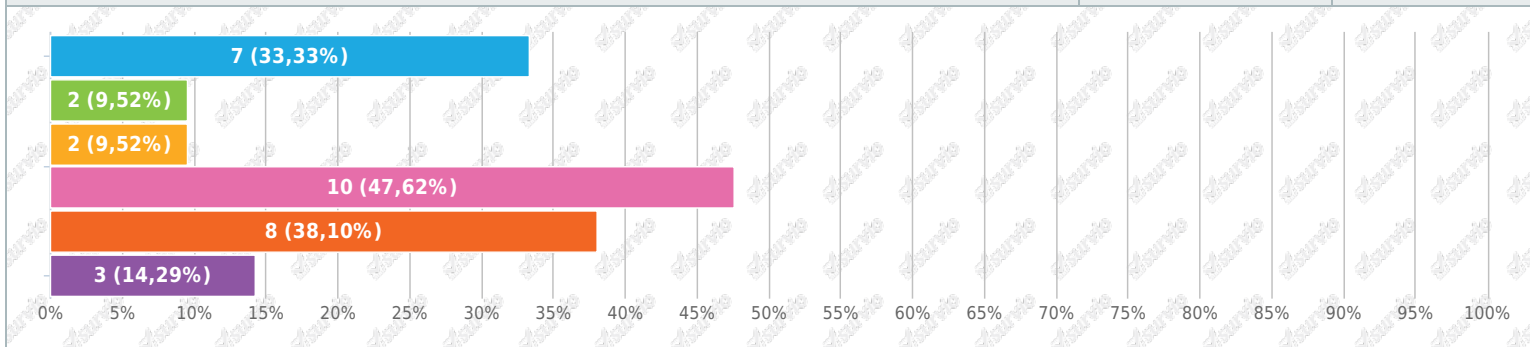


● export služeb

## Jakou formou získávala Vaše společnost vstupní informace o cílovém trhu?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Internet	7	33.33%
● Knižní publikace	2	9.52%
● Obchodní agentura	2	9.52%
● Zahraniční cesta	10	47.62%
● Kontakty a zkušenosti obchodních partnerů	8	38.10%
● Jinou...	3	14.29%

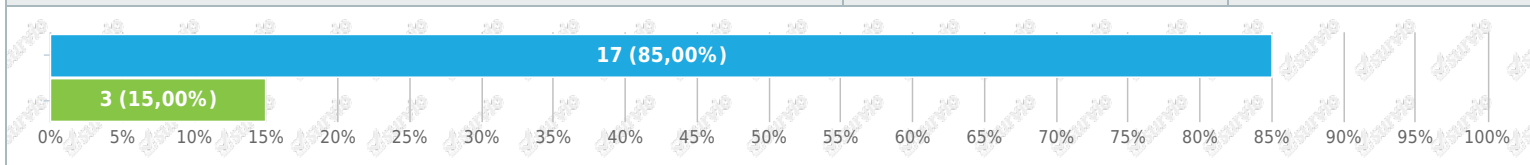


- Osobní známosti v zahraničí
- veletrh
- osobní znalost teritoria

## Začala Vaše společnost využívat i jinou formu vstupu na zahraniční trh, než při Vašem prvním kontaktu se zahraničním trhem?

Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 1x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Ne	17	85.00%
● Ano, využili jsme i...	3	15.00%

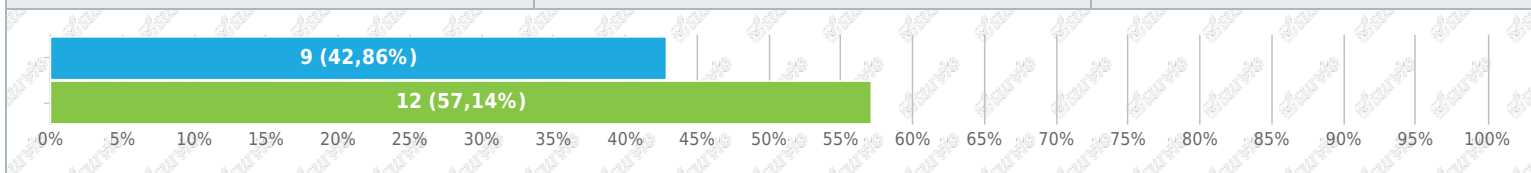


- pomoc czechtrade, veletrh
- Outsourcing
- výroba v zahraničí

## Provádí/Prováděla Vaše společnost přesun výroby za lepšími výrobními podmínkami?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

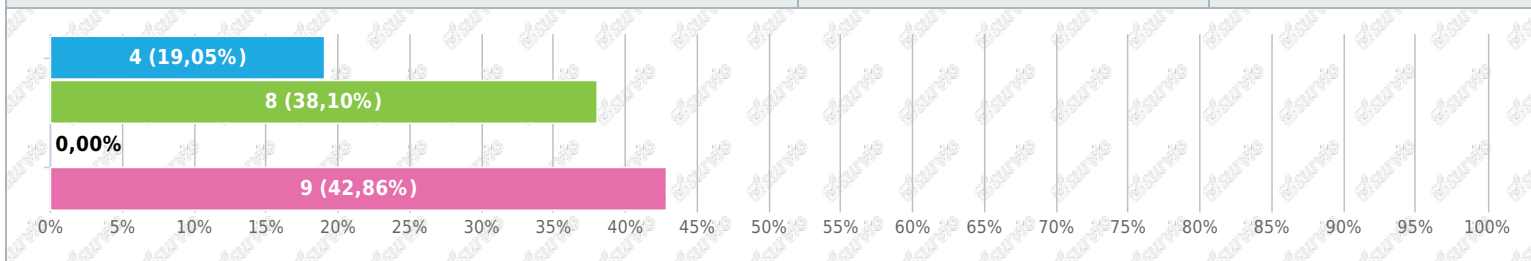
Odpověď	Odpovědi	Podíl
• Ano	9	42.86%
• Ne	12	57.14%



## V kolika zahraničních zemích působíte?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

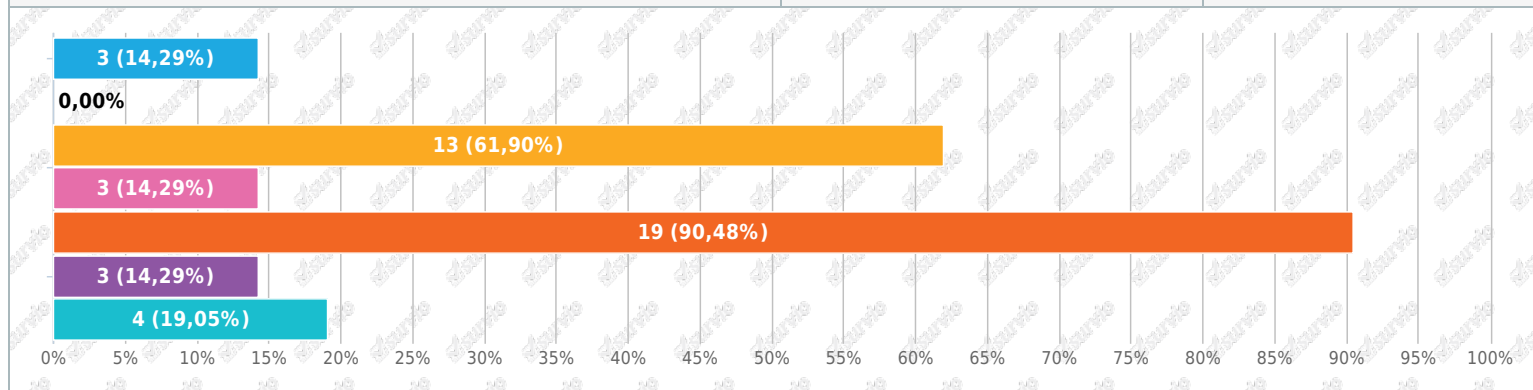
Odpověď	Odpovědi	Podíl
• v 1 zemi	4	19.05%
• ve 2-5 zemích	8	38.10%
• ve 3-6 zemích	0	0.00%
• v 7 a více zemích	9	42.86%



## Na jakých kontinentech se tyto země nachází?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● Afrika	3	14.29%
● Antarktida	0	0.00%
● Asie	13	61.90%
● Austrálie	3	14.29%
● Evropa	19	90.48%
● Jižní Amerika	3	14.29%
● Severní Amerika	4	19.05%



## Jakou zahraniční zemi preferujete z obchodního hlediska nejvíce?

Textová odpověď, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 1x

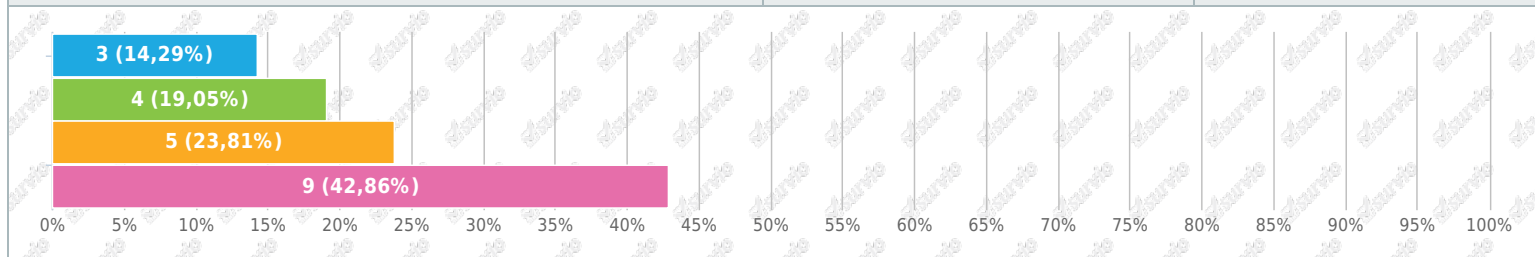
- United Kingdom
- Polsko, Německo, Rusko
- (3x) Itálie
- (5x) Německo
- německo, estonsko, slovinsko
- Taiwan, Německo
- (2x) Čína
- Slovensko
- Asie
- Čína, Thajsko
- Rusko
- Thajsko

● Malajsie

## Jaký je/byl podíl Vašich zahraničních aktivit na celkovém produktu Vaší společnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x

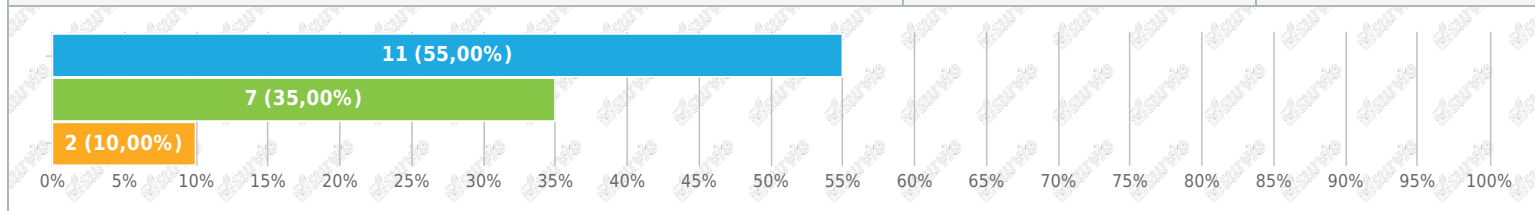
Odpověď	Odpovědi	Podíl
● méně než 25%	3	14.29%
● 26 až 49%	4	19.05%
● 50 až 75%	5	23.81%
● více než 75%	9	42.86%



## Kolik zaměstnanců má Vaše společnost?

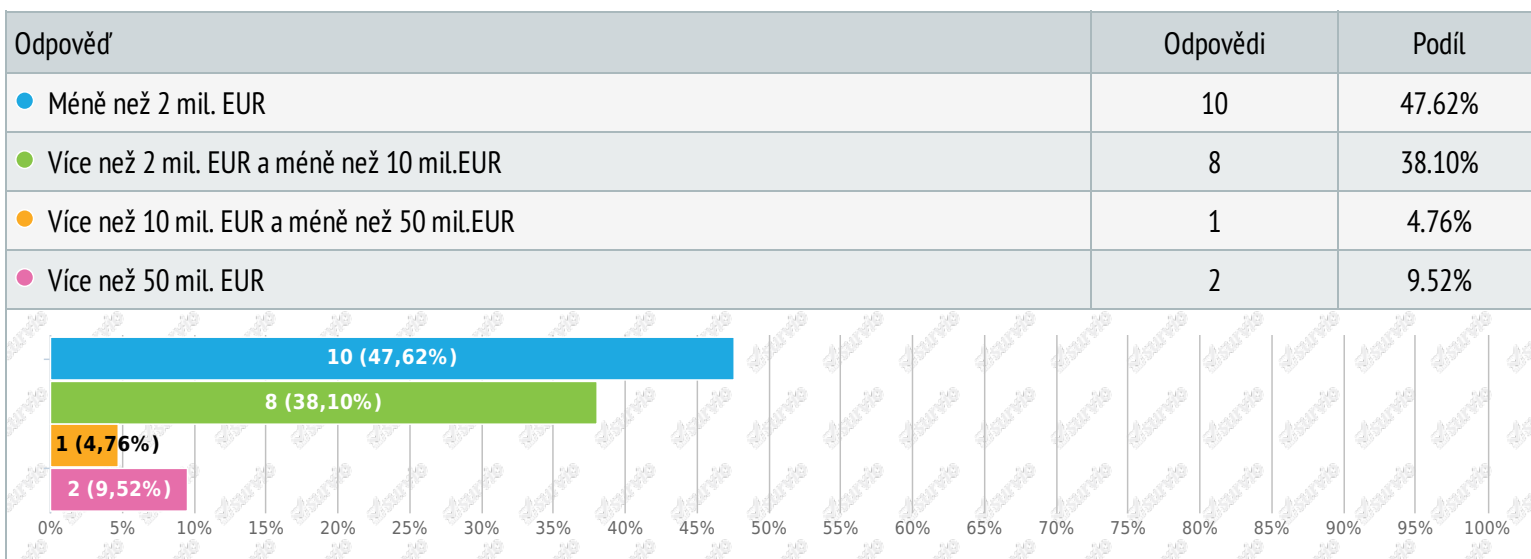
Výběr z možností, zodpovězeno 20x, nezodpovězeno 1x

Odpověď	Odpovědi	Podíl
● 1 až 25 zaměstnanců	11	55.00%
● 26 až 150 zaměstnanců	7	35.00%
● 151 a více zaměstnanců	2	10.00%



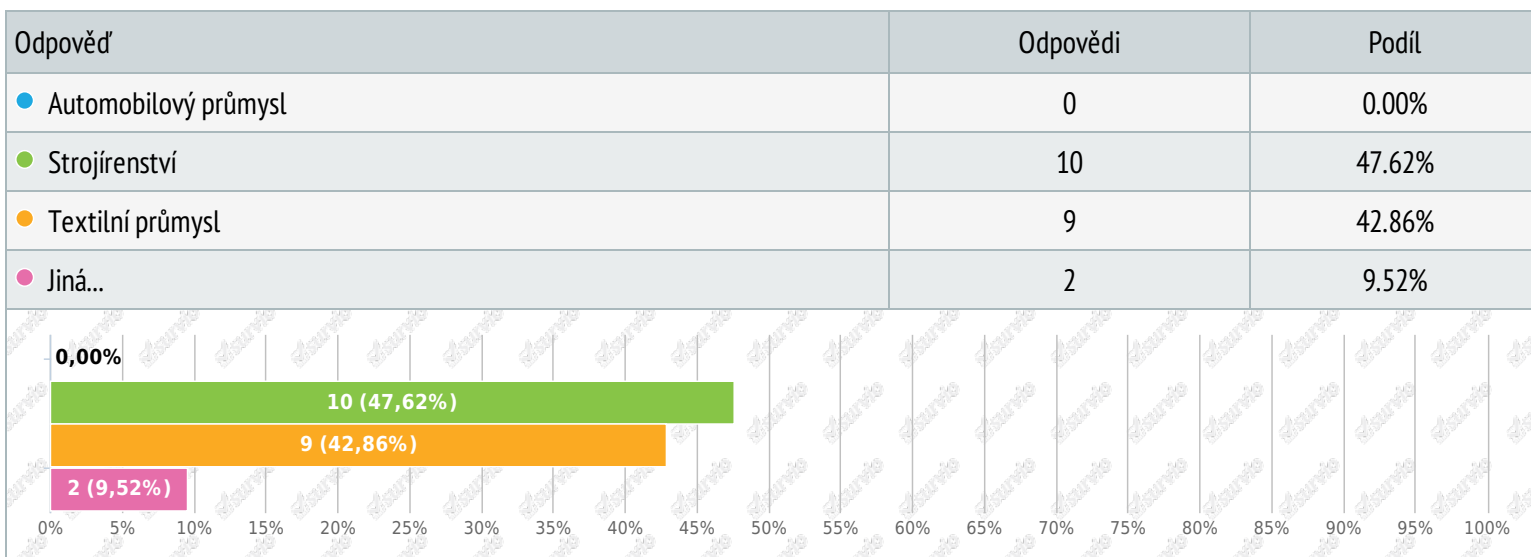
## Jaký je průměrný roční obrat Vaší společnosti?

Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x



## Do které kategorie průmyslu spadá Vaše společnost?













Výběr z možností, zodpovězeno 21x, nezodpovězeno 0x



- stavebnictví
- Vzduchotechnika



## Nastavení dotazníku

- |  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
|    | Otázek na stránku                    | Všechny   |
|    | Povolit odeslat vícekrát?            |    |
|    | Povolit návrat k předchozím otázkám? |    |
|    | Zobrazovat čísla otázek?             |   |
|   | Náhodné pořadí otázek?               |   |
|  | Zobrazit ukazatel postupu?           |  |
|  | Upozorňovat na odeslání dotazníku?   |   |
|  | Ochrana heslem?                      |   |
|  | IP omezení?                          |   |

## Příloha: dotazník

### OUTSOURCING VE STRATEGIÍCH TEXTILNÍCH A ODĚVNÍCH PODNIKŮ

Dobrý den,

Jmenuji se Jiří Plaček a jsem studentem Fakulty textilní na Technické univerzitě v Liberci. V současné době vypracovávám bakalářskou práci na téma Outsourcing ve strategiích obchodních podniků. Cílem mé práce je zmapovat vnímání vstupu českých podniků na světové trhy. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám zabere několik minut. Získaná data budou využita pouze ke zpracování mé bakalářské práce. Data nebudou žádným způsobem zneužita či předána třetím osobám. V případě jakýchkoliv dotazů mne neváhejte kontaktovat. Předem Vám mnohokrát děkuji za vyplnění dotazníku. Dále prosím o odpověď, zda se mého dotazníku zúčastníte.

Děkuji. S pozdravem Jiří Plaček 777998575 [jirka.placek@gmail.com](mailto:jirka.placek@gmail.com)

Byla Vaše společnost založená s cílem vyrábět/nakupovat na zahraničním trhu?

- Ano  
 Ne

Jak dlouho působí Vaše společnost na zahraničním trhu?

- méně než 2 roky  
 2 - 5 let  
 6 - 10 let  
 více než 10 let

Po jak dlouhé době od založení, začala Vaše společnost využívat zahraniční trh?

- okamžitě  
 do 2 let  
 do 5 let  
 do 10 let  
 po více než 10 let

Do jakých kategorií spadá Vaše společnost?

- Zadavatel zakázky  
 Subkontraktor (překupník)  
 Výrobce  
 Jiná kategorie...

## Co vás přimělo k nákupu nebo výrobě výrobků v zahraničí?

- Uvedení nového produktu na trh
- Tlak konkurence
- Reference obchodních partnerů
- Zvětšení výrobní kapacity
- Snaha o zvýšení tržeb
- Snaha o snížení výrobních nákladů
- Podpory, dotace, granty
- Zkušenosti a kontakty managementu (zaměstnanců)
- Snaha o internacionalizaci
- Jiný faktor...

## Seřadte dle významnosti následující faktory, lákající ke vstupu na trh zahraniční trh...

Politická situace v cílové zemi

Daňová politika v cílové zemi

Cena lidské práce

Technologická vyspělost cílové země

Odlíšné technické a bezpečnostní požadavky a normy

## Jak by měl stát pomáhat tuzemským společnostem se vstupem na zahraniční trh?

## Vyberte 5 podle Vás nejvýznamnějších rizik(bariér) hrozících na zahraničním trhu...

- Nedostatek informací o zahraničním trhu
- Nadměrná administrativa související se vstupem na zahraniční trh
- Činnost odborů
- Jazykové bariéry
- Kulturní a náboženské odlišnosti
- Vysoké vstupní investice
- Politická situace v cílové zemi
- Dlouhé termíny dodání
- Omezení(limity) dovozu a vývozu do cílové země
- Vzdálenost od cílového trhu
- Odlíšné technické a bezpečnostní požadavky a normy
- Špatné pochopení zadání zakázky
- Špatná možnost kontroly zakázky

Jaká formu měla Vaše první zakázka na zahraničním trhu?

- Export
- Import
- Výroba v zahraničí(Outsourcing)
- Franchising (obchodní zastoupení)
- Obchodní kooperace
- Jinou...

Jakou formou získávala Vaše společnost vstupní informace o cílovém trhu?

- Internet
- Knižní publikace
- Obchodní agentura
- Zahraniční cesta
- Kontakty a zkušenosti obchodních partnerů
- Jinou...

Začala Vaše společnost využívat i jinou formu vstupu na zahraniční trh, než při Vašem prvním kontaktu se zahraničním trhem?

- Ne
- Ano, využili jsme i...

Provádí/Prováděla Vaše společnost přesun výroby za lepšími výrobními podmínkami?

- Ano
- Ne

V kolika zahraničních zemích působíte?

- v 1 zemi
- ve 2-5 zemích
- ve 3-6 zemích
- v 7 a více zemích

Na jakých kontinentech se tyto země nachází?

- Afrika
- Antarktida
- Asie
- Austrálie
- Evropa
- Jižní Amerika
- Severní Amerika

Jakou zahraniční zemi preferujete z obchodního hlediska nejvíce?

Jaký je/byl podíl Vašich zahraničních aktivit na celkovém produktu Vaší společnosti?

- méně než 25%
- 26 až 49%
- 50 až 75%
- více než 75%

Kolik zaměstnanců má Vaše společnost?

- 1 až 25 zaměstnanců
- 26 až 150 zaměstnanců
- 151 a více zaměstnanců

Jaký je průměrný roční obrat Vaší společnosti?

- Méně než 2 mil. EUR
- Více než 2 mil. EUR a méně než 10 mil.EUR
- Více než 10 mil. EUR a méně než 50 mil.EUR
- Více než 50 mil. EUR

Do které kategorie průmyslu spadá Vaše společnost?

- Automobilový průmysl
- Strojírenství
- Textilní průmysl
- Jiná...