



Ekonomické aspekty konkurenceschopnosti českého výrobce outdoorového oblečení

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Veronika Fischerová

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání diplomové práce

Ekonomické aspekty konkurenceschopnosti českého výrobce outdoorového oblečení

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Fischerová**
Osobní číslo: E18000302
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávající katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů práce.
2. Vymezení základních pojmů, rešerše literatury.
3. Charakteristika podnikatelského prostředí firmy Tilak a jejích konkurentů.
4. Komparace konkurenceschopnosti firmy Tilak s jednotlivými konkurenty, zhodnocení jejího konkurenčního postavení na trhu.
5. Formulace závěrů, ověření výzkumných předpokladů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- DAŘENA, František a Ivana RÁBOVÁ. 2011. *Vybrané přístupy k získání konkurenceschopnosti*. Brno: Mendelova univerzita. ISBN 978-80-7375-526-3.
- KRÁLOVÁ, Maria, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER, Milan SEDLÁČEK a Petr SUCHÁNEK. 2016. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251.
- PORTER, Michael E. 2008. *On Competition: Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- VITURKA, Milan. 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3638-9.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Roman Kamler

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

8. května 2020

Bc. Veronika Fischerová

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou konkurenceschopnosti českého výrobce outdoorového oblečení v současné době, kdy je trh přehlacen levnými produkty z Asie. Dává odpověď na otázku, čím může takový podnik konkurovat kromě nízké ceny. Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první, rešeršní části jsou definovány důležité pojmy související s konkurenceschopností, s metodami hodnocení konkurenceschopnosti a s podnikatelským prostředím. Druhá část se zaměřuje na oděvní průmysl a trh s outdoorem v ČR. Třetí část obsahuje charakteristiku společnosti Tilak a.s. a jejích vybraných konkurentů. Tato část se věnuje zejména specifickým oblastem, které dávají základ pro následnou vzájemnou komparaci těchto společností. V návaznosti na tuto komparaci je zhodnoceno konkurenční postavení společnosti Tilak a.s. Závěrem je vymezeno, jaké hlavní aspekty tvoří její konkurenční výhodu.

Klíčová slova

Asie, český výrobce, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, oděvní průmysl, outdoor, trh

Annotation

Economic Aspects of a Competitiveness of a Czech Outdoor Clothing Manufacturer

The diploma thesis deals with the issue of competitiveness of a Czech manufacturer of outdoor clothing at the present time, when the market is overwhelmed by cheap products from Asia. It answers the question of how such a company can compete in addition to a low price. The diploma thesis is divided into three main parts. The first research part defines important concepts related to competitiveness, methods of evaluating competitiveness and the business environment. The second part focuses on the textile industry and the outdoor market in the Czech Republic. The third part contains the characteristics of the company Tilak a.s. and its selected competitors. This part deals mainly with specific areas that provide a basis for subsequent mutual comparison of these companies. Following this comparison, the competitive position of Tilak a.s. is evaluated. Finally, the main aspects of its competitive advantage are defined.

Key Words

Asia, competition, competitiveness, competitive advantage, Czech manufacturer, market, outdoor, textile industry

Poděkování

V první řadě chci poděkovat svému konzultantovi Mgr. Romanovi Kamlerovi za čas, který mi za účelem napsání této práce věnoval a za jeho nekonečnou vstřícnost a ochotu. Také bych ráda poděkovala své vedoucí práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D. za spoustu cenných rad, odborný dohled nad mou diplomovou prací a rovněž za její lidský přístup.

Obsah

Seznam obrázků.....	14
Seznam tabulek.....	15
Seznam zkratk.....	16
Úvod.....	17
1. Vymezení základních pojmů	19
1.1 Konkurenční prostředí	19
1.1.1 Tržní struktury	21
1.2 Konkurenceschopnost.....	22
1.3 Konkurenční výhoda.....	24
1.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti	25
1.4.1 Porterův model	25
1.4.2 SWOT analýza.....	28
1.5 Podnikatelské prostředí	30
1.5.1 Pracovní faktory	30
1.5.2 Cenové faktory	34
2. Oděvní průmysl a trh s outdoorem v ČR.....	36
2.1 Vliv globalizace na oděvní průmysl v ČR	37
2.2 Aplikace Porterova modelu	38
2.3 Zájem žáků v ČR o krejčovské řemeslo	44
3. Charakteristika firmy Tilak a.s.....	47
3.1 Historický vývoj.....	47
3.1.1 Licenční smlouva na Gore-Tex	47
3.1.2 Změna právní formy podnikání	48
3.2 Firemní koncepce	49
3.3 Materiály.....	51
3.3.1 GORE-TEX®	51
3.3.2 WINDSTOPPER®	52
3.3.3 Ventile®	53
3.3.4 Polartec®.....	53
3.4 Odbyt.....	53
3.4.1 ČR.....	54

3.4.2	Japonsko	55
3.4.3	Švýcarsko.....	56
4.	Porovnání firmy Tilak a.s. s ostatními českými outdoorovými značkami	57
4.1	Představení hlavních konkurentů.....	57
4.1.1	High Point.....	57
4.1.2	Direct Alpine	59
4.1.3	Hannah.....	61
4.1.4	Alpine Pro.....	62
4.1.5	Shrnutí	63
4.2	Výrobky.....	64
4.2.1	High Point.....	64
4.2.2	Direct Alpine	65
4.2.3	Hannah.....	66
4.2.4	Alpine Pro.....	66
4.2.5	Komparace.....	67
4.3	Garance a servis.....	68
4.3.1	High Point.....	68
4.3.2	Direct Alpine	69
4.3.3	Hannah.....	70
4.3.4	Alpine Pro.....	71
4.3.5	Komparace.....	71
4.4	Původ zboží a společenská odpovědnost firem	71
4.4.1	High Point.....	73
4.4.2	Direct Alpine	74
4.4.3	Hannah.....	75
4.4.4	Alpine Pro.....	75
4.4.5	Komparace.....	77
4.5	SWOT analýza firmy Tilak a.s.....	77
4.5.1	Silné stránky	77
4.5.2	Slabé stránky.....	78
4.5.3	Příležitosti.....	80
4.5.4	Hrozby	81
4.6	Konkurenční výhoda firmy Tilak a.s.....	85
4.6.1	Materiál Gore-Tex	85

4.6.2 Technologie	86
4.6.3 Výrobky	86
4.6.4 Servis	87
4.6.5 Stoprocentně česká firma	87
Závěr	88
Seznam použité literatury	90

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dělení konkurence z pohledu mikroekonomie	19
Obrázek 2: Porterův model pěti sil.....	26
Obrázek 3: SWOT analýza.....	29
Obrázek 4: Vývoj podílu hodnoty produkce oděvního průmyslu na celkovém průmyslu ČR v období 1993 – 2018.....	38
Obrázek 5: Vývoj ceny bavlny od roku 2009	41
Obrázek 6: Logo firmy Tilak a.s.	49
Obrázek 7: Materiál Gore-Tex	52
Obrázek 8: Tilak a Horská služba ČR.....	55
Obrázek 9: Kde vyrábějí české sportovní firmy.....	73
Obrázek 10: Projekt Druhá šance.....	81

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet cizinců v ČR v roce 2019	31
Tabulka 2: Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání v krajích ČR k 26. 3. 2011 (vyjádřeno v %).....	33
Tabulka 3: Souhrnné zhodnocení analýzy konkurenčních sil	44
Tabulka 4: Srovnání cen nejlepších produktů jednotlivých výrobců	68
Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Tilak a.s.....	84

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
DP	diplomová práce
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání
WTO	World Trade Organization (Světová obchodní organizace)

Úvod

Předmětem zájmu předkládané diplomové práce (dále jen DP) je problematika konkurenceschopnosti českého výrobce outdoorového oblečení v dnešním globalizovaném světě. Zejména je poukazováno na způsob, jakým je tato konkurenceschopnost ovlivňována levnou asijskou výrobou. Právě asijské dovozy v minulosti ničily a stále ještě ničí české oděvní podniky. V podmínkách tržní ekonomiky 21. století lze považovat konkurenceschopnost českého výrobce oděvů za elementární předpoklad nejen pro jeho ziskovost, ale i pro jeho samotné přežití.

Autorka DP se věnuje celý svůj dosavadní život outdoorovým aktivitám, které se staly nedílnou součástí jejího života. Rovněž má osobní zkušenosti s různými značkami na trhu i s používanými materiály. Z toho důvodu pro ni bylo zpracování tohoto tématu velmi atraktivní.

Cílem práce je na základě odborné rešerše a znalostí z praxe autorky DP zanalyzovat podnikatelské prostředí společnosti Tilak a.s., provést komparaci konkurenceschopnosti společnosti Tilak a.s. s vybranými konkurenty a zhodnotit její konkurenční postavení na trhu s outdoorovým oblečením.

Za situace, kdy se většina konkurentů s cílem snížit své výrobní náklady a zahájit cenovou válku uchýlila k přesunutí výroby do Asie, má podnik na výběr ze dvou možností. Buď bude své konkurenty následovat a učiní stejné rozhodnutí nebo bude muset být schopen získat si své zákazníky něčím jiným, než cenou. Jelikož se zde jedná o produkty, které ovlivňují komfort zákazníků, mohou zvyšovat jejich fyzické výkony a v konečném důsledku chránit jejich zdraví a životy, není tento úkol nepřekonatelný a pozitivní výsledky takového konkurenčního boje nejsou nedosažitelné. Právě tohoto úkolu se zhostila česká společnost Tilak a.s. Autorka DP předpokládá, že se ho zhostila zdárně a dokáže konkurovat právě tím, co výroba v Asii neumožňuje. Dosažené závěry práce ukáží, zda je tato domněnka správná.

Práce je rozdělena do tří částí. První, rešeršní část, se zabývá definicemi nezbytných pojmů, které souvisí s konkurenceschopností. Dále je věnována pozornost metodám hodnocení konkurenceschopnosti, jež budou aplikovány v následujících dvou částech DP. Poté je definováno podnikatelské prostředí, jakožto důležitý faktor ovlivňující konkurenceschopnost podniku. Druhá část je s ohledem na cíl práce zaměřena na oděvní průmysl a trh s outdoorem v ČR. Ve třetí části je charakterizována společnost Tilak a.s. a její konkurenti. Na základě vybraných, zkoumaných aspektů a v souladu s rešeršní částí DP jsou mezi sebou všechny společnosti vzájemně porovnávány. Závěrem je zhodnoceno konkurenční postavení společnosti Tilak a.s., a to v návaznosti na předchozí komparaci.

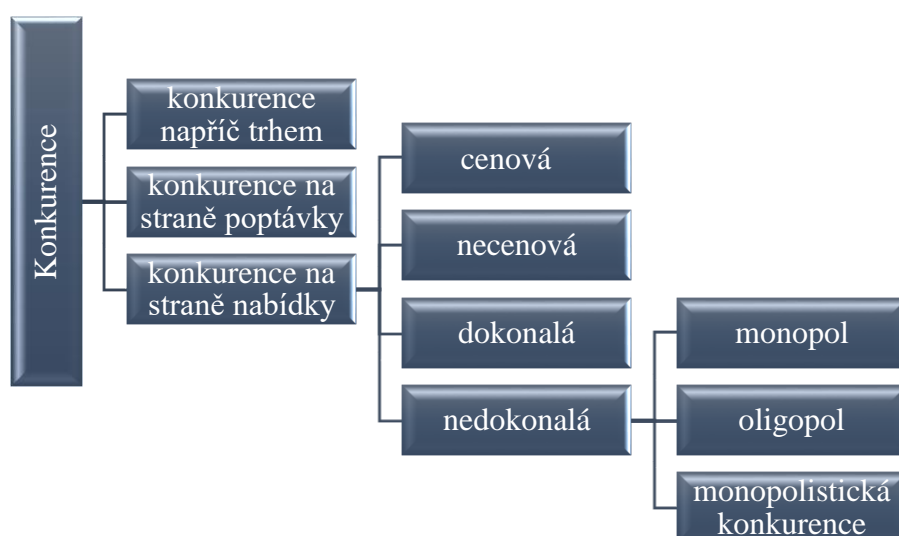
1. Vymezení základních pojmů

V následujících podkapitolách jsou definovány základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti, jejichž znalost je důležitá pro pochopení řešené problematiky.

1.1 Konkurenční prostředí

Nejdůležitějším pojmem, který je třeba na začátku zmínit, je trh. Trh označuje místo, kde dochází ke směně statků a služeb mezi kupujícími a prodávajícími. Zatímco k realizaci obchodu stačí dva subjekty (lidé či podniky), ke vzniku konkurence musí být na trhu subjekty minimálně tři.

Pojem konkurence má z mikroekonomického hlediska řadu forem. Rozlišují se různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. Je možné ji dělit na konkurenci napříč trhem (mezi stranou nabídky a poptávky), konkurenci na straně nabídky a konkurenci na straně poptávky. Na klíčové vymezení konkurence v mikroekonomii navazují další obory - např. marketing nebo právo. Ekonomie věnuje velkou pozornost míře dokonalosti resp. nedokonalosti konkurence (Mikoláš, 2005).



Obrázek 1: Dělení konkurence z pohledu mikroekonomie
Zdroj: vlastní zpracování podle (Mikoláš, 2005)

Jak dále uvádí Mikoláš (2005), konkurencí napříč trhem se rozumí, že výrobci chtějí prodat své výrobky za co nejvyšší cenu. Spotřebitelé naopak chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Jde tedy o protichůdné postoje a rovnovážný stav je určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Konkurence na straně poptávky je střetem zájmů spotřebitelů vstupujících na trh. Význam této konkurence roste zejména tehdy, je-li poptávka vyšší než nabídka. V takové situaci vede konkurence mezi spotřebiteli k růstu ceny. Konkurence na straně nabídky znamená, že mimo snahy prodat co největší množství svých výrobků co nejvýhodněji, se výrobci snaží oslabovat pozice (podíl na trhu) svých konkurentů. Pokud podnik využívá tvorbu ceny jako nástroj konkurenčního boje, jedná se o cenovou konkurenci. Snižováním cen vlastního zboží či služeb se podniky snaží přilákat co nejvíce kupujících. Necenová konkurence je pak založena na snaze získat zákazníka jinými metodami, než je snižování cen. Jedná se zejména o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu, image atd.

Právě kvalitě je potřeba věnovat velkou pozornost. Pokud je kvalita produktů nízká, nebudou je zákazníci kupovat. Totéž se ale bude dít i v případě, pokud vysoká kvalita výrobků bude vykoupena ještě vyšší cenou. Zákazníci si přejí správnou kvalitu za správnou cenu. Každá snaha o zvýšení kvality s sebou nese náklady. Podniky zpravidla nemají přesnou představu o nákladech na kvalitu jejich výrobků a naopak kolik zisku ztrácejí nízkou kvalitou. Najít tu správnou kombinaci dobré kvality a odpovídající ceny bývá pro firmy konkurenční výzvou (Králová, 2016).

Magretta (2012) uvádí, že konkurence je firmami často mylně vnímána jako určitá bitva. Toto uvažování označuje za chybné a v některých případech i zhoubné pro danou firmu. Klíčovým prvkem je zde jedinečnost a vytváření zvláštní hodnoty pro zákazníky. Základním principem konkurence tedy není výše uvedené soupeření a získávání převahy nad protivníky, ale vytváření hodnoty. Výkonnost firem je pak ovlivněna strukturou odvětví, kterou lze zkoumat pomocí Porterova modelu pěti sil. Rozhodnutí dosáhnout jedinečnosti musí být provedeno s ohledem na nejvýznamnější konkurenty. Druhým faktorem ovlivňujícím výkonnost firmy je její relativní postavení uvnitř odvětví. To určuje, jakou hodnotu má firma vytvářet a jakým způsobem ji má vytvářet. Magretta (2012) dále

poukazuje na to, že být jedinečný znamená konkurovat prostřednictvím inovací, nikoliv napodobováním.

1.1.1 Tržní struktury

Pro firmy bývá podnětem k výrobě statků či poskytování služeb primárně motiv zisku. Aby maximalizovaly svůj zisk, musí si stanovit optimální množství vyráběné produkce, a pokud je to možné, rozhodují o její ceně. Typ konkurenčního prostředí je určen počtem kupujících, prodávajících, stupněm diferenciací produktu a bariérami vstupu do odvětví. S tím souvisí pojem tržní struktura. Rozlišují se dvě základní tržní struktury, kterými jsou dokonalá a nedokonalá konkurence. Model dokonalé konkurence je vytvořen podle následujících předpokladů - velký počet kupujících a prodávajících na každém trhu, homogenní statky, volný vstup do odvětví a výstup z odvětví a dokonalá informovanost všech subjektů na trhu. V praxi však neexistuje mnoho trhů, jež by tomu odpovídaly.

Pokud je porušen jeden z výše jmenovaných předpokladů, jedná se o konkurenci nedokonalou. Znamená to, že výrobci mají určitý stupeň tržní síly. Podnik je takzvaným tvůrcem ceny. V reálném světě to platí pro naprostou většinu trhů. Nedokonalou konkurenci lze rozdělit do tří základních skupin na monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. Monopol je doslova opakem dokonalé konkurence. Nabídka celého odvětví je tvořena produkcí pouze jednoho podniku. K produktu monopolu neexistují žádné substituty. Monopolistická konkurence vykazuje jak známky monopolu, tak známky dokonalé konkurence. Její produkce je diferencovaná, tržní podíl každé z mnoha firem je relativně malý a rozhodování o výstupu a ceně neovlivňuje její konkurenty.

Pro oligopol je charakteristické malé množství podniků v odvětví. Díky tomu připadá na každý z nich poměrně vysoký tržní podíl. V praktické části DP bude řešeno konkurenční prostředí v rámci produkce outdoorového oblečení. Jedná se zde o heterogenní oligopol, kdy několik málo podniků produkuje podobné výrobky. Toto prostředí se vyznačuje existencí vzájemné závislosti v rozhodování mezi těmito podniky. Stupeň závislosti se na trzích odlišuje a může se odvíjet od rozsahu výrobní diferenciací, výši bariér vstupu do odvětví a výstupu z odvětví, míry koncentrace, dále například od lidského faktoru apod.

Co se týká bariér vstupu do odvětví, ty mohou být v oligopolní tržní struktuře obdobně vysoké, jako v případě monopolu. Než firma podnikne nějaký krok, bude odhadovat, jak na to zareaguje její konkurent. Nemusí jít jen o změnu ceny, ale také o změnu výstupu, propagace či technologií. Právě oligopol spolu s monopolistickou konkurencí jsou tržní struktury, jež v reálném světě převažují (Brown, 2014).

Jak bylo uvedeno, podnětem k výrobě statků a poskytování služeb je většinou motiv zisku. Široká veřejnost bývá vůči motivu zisku podezřívavá. Podle průzkumů si jeden ze čtyř lidí myslí, že není dobrý a ještě vyšší procento se domnívá, že má dokonce za následek méně kvalitní výrobky za vyšší ceny. Motiv zisku může firmy dohnat ke znečišťování životního prostředí nebo k nebezpečným pracovním podmínkám. Na druhou stranu také stimuluje podniky k tomu, aby vyráběly zboží a poskytovaly služby, jaké si zákazníci přejí, a to za cenu, jakou jsou ochotni zaplatit. Firmy se ovšem stejně tak jako jedinci starají o své sociální postavení a dožadují se uznání. Zisk proto není jejich jedinou motivací. Mnoho lidí se vzdalo zaměstnání se 40 hodinami práce týdně za 30 tisíc Kč měsíčně a pocitu odcizení ve prospěch osmdesátihodinové pracovní doby za 25 tisíc Kč měsíčně a pocitu svobody a kontroly. V korporacích může ležet motiv zisku hluboko pod povrchem, neboť akcionáři jen zřídka navštěvují vedení dané společnosti. Naopak lidé, kteří řídí každodenní chod podniku, nemusí vlastnit jedinou akcii. Logicky se tito manažeři mohou více zajímat o vlastní prospěch než o výši zisku, který si rozdělí akcionáři. Společnost si však vždy může najít nové manažery, pokud zisky klesají. Navzdory všemu zůstává úroveň zisku rozhodujícím faktorem veškerého podnikání (Schiller, 2004).

1.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je již tak rozšířený, že jej není možné obecně definovat. Největší shoda různých autorů panuje u pojetí konkurenceschopnosti podniků (tedy na mikroekonomické úrovni). *„Konkurenceschopnost podniku je vnímána jako schopnost podniku trvale a udržitelně působit na trhu. Jedná se o posuzování situace mezi jednotlivými podniky, jako subjekty vyskytujícími se na daném trhu, ve smyslu jejich schopnosti trvale na daném trhu působit, tedy udržovat si svůj podíl na trhu, formou*

procesu konkurování dalším podnikům na tomto trhu, jako subjektům představujícím konkurenci na daném trhu.“ (Suchánek, 2013, s. 15). Suchánek (2013) dále uvádí, že pokud není podnik dostatečně konkurenceschopný, bude jeho podíl na trhu klesat až do té úrovně, kdy bude muset ukončit svou činnost.

V posledních letech dochází k velkým změnám ekonomické situace, a to jak na úrovni jednotlivých podniků, tak na úrovni odvětví, národních ekonomik či v rámci světové ekonomiky. Nejvíce se projevují dopady technického pokroku, díky kterému roste v podnicích produktivita. V oblasti logistiky se zkracují přepravné časy, v informačních a komunikačních technologiích se usnadňuje výměna informací a komunikace v reálném čase je prakticky bez prostorového omezení. Právě tyto trendy rovněž ovlivňují konkurenceschopnost (Králová, 2016).

Dařena (2011) zmiňuje 5 základních konkurenčních strategií Charlese Wisemana, jak zvyšovat konkurenceschopnost podniků. Jsou jimi:

- diferenciacie – odlišení výrobku podniku od konkurence,
- náklady – snížení nákladů za využití efektivnější technologie či zlepšením vyjednávacích schopností s dodavateli,
- inovace – v oblasti produktu nebo vnitřních podnikových procesů,
- růst – růst prodeje zapříčiněný např. získáním nových odbytišť nebo růst podniku v důsledku dopředné, zpětné či horizontální integrace,
- aliance – dohoda několika subjektů za účelem vzájemné spolupráce v různých oblastech.

Viturka (2010) se zabývá regionálním pojetím konkurenceschopnosti. V souvislosti s ekonomickým rozvojem je základním měřítkem dlouhodobé úspěšnosti firem a také státu. Její narůstající význam souvisí s prohlubováním globalizace světové ekonomiky, v jejímž rámci spolu jednotlivé firmy, země a regiony soutěží v získávání, využívání a udržování všech druhů výrobních zdrojů. Pojem konkurenceschopnost se vztahuje primárně k podnikatelské sféře. V absolutním smyslu lze za konkurenceschopnou firmu považovat každou firmu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků ve své činnosti.

V relativním smyslu se pak odvozuje z pozice firmy vůči dalším firmám. Z dlouhodobého hlediska lze za základní sjednocující kritérium považovat dobu působení firmy na trhu, neboť nekonkurenceschopné firmy jsou z něho postupně vytlačeny. Konkurenceschopné jsou tedy jen ty firmy, které se dokáží trvale přizpůsobovat měnícímu se tržnímu prostředí. Rovněž platí, že firmy vystavené silné konkurenci jsou nejvíce inovativní.

1.3 Konkurenční výhoda

„Výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítku, který vyrovná vyšší ceny.“ (Kotler, 2007, s. 568).

Konkurenční výhodou je hodnota, kterou firma vytváří pro své zákazníky. Daná hodnota musí převyšovat náklady vynaložené za účelem jejího vytvoření (Kožená, 2007). Kislingerová (2008) upozorňuje, že dovednost firmy získat a udržet si konkurenční výhodu je základem pro dosažení úspěchu. Pokud firma má nebo dělá „něco“, co je pro konkurenty těžce dostupné či úplně nedostupné, pak je tato skutečnost základním prvkem konkurenční výhody, ze které plynou výnosy. Příčiny konkurenční výhody podrobně studoval ve 30. letech 20. stol. ekonom Josef Schumpeter. Došel k závěru, že pokud chce firma uspět v konkurenčním boji, musí vyrábět jiné statky než konkurence nebo produkovat statky stejné, ale jiným způsobem. Řada firem se zaměřila na první variantu. Postupem času se ale začaly projevovat její nedostatky. Od 80. let byla nazývána jako „závod s časem“, neboť se životní cyklus výrobku lišil od morálního životního cyklu. Tzn., že byl výrobek sice dlouhodobě funkční, ale časem přestal být takzvaně in. Výrobci se tak dostali do nepřetržitého kolotoče, kdy byli pod trvalým tlakem požadavků na rychlé inovace. Druhým důvodem byly imitace nových výrobků, které se začaly na trhu objevovat a ničit náskok inovátorů. Výrobní inovace tedy nebyla dostačující pro dosažení konkurenční výhody.

Základními elementy konkurenční výhody pro firmy jsou podle Mariniče (2008) originální dovednosti a kompetence, které mají jak hmotnou podobu (originální zařízení a technologie založené na licencích, patentech), tak nehmotnou podobu (know-how). Dále

reprodukovatelné kapacity, jakými jsou např. stroje a další technické zařízení, finanční kapacita, obecné poznatky a vědomosti.

1.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

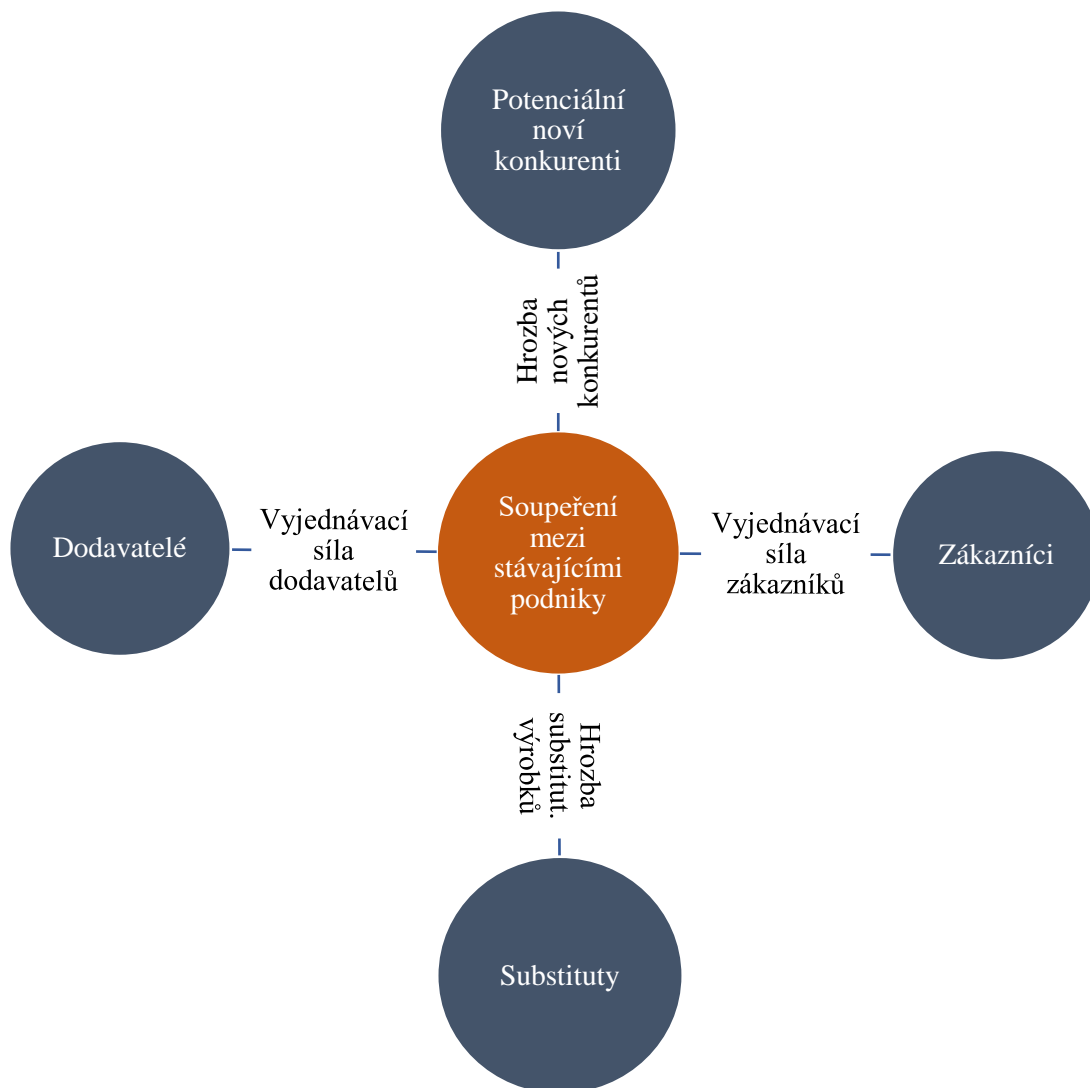
Tato kapitola je zaměřena na obecný popis metod hodnocení konkurenceschopnosti, které budou v dalších kapitolách práce aplikovány na konkrétní trh a konkrétní společnost. Mezi vybrané metody patří Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

1.4.1 Porterův model

Při zkoumání konkurenceschopnosti odvětví se velmi často používá model pěti konkurenčních sil. Jedná se o nástroj analýzy sil, které na podnik působí v určitém odvětví. Podniky bojují o prodej svých výrobků a služeb s dalšími podniky v odvětví. Bojují ale např. i se zákazníky, jejichž hlavním cílem je získávat větší množství a lepší kvalitu za menší cenu. Boj probíhá také s dodavateli, kteří chtějí dodávat méně zboží za více peněz. Dále je tu hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů a hrozba substitučních výrobků.

Aby bylo možné provést analýzu konkurenčního prostředí, je nutné vyhodnotit zvlášť každou z pěti konkurenčních sil. K těmto pěti silám se tedy řadí:

- 1) soupeření mezi stávajícími podniky,
- 2) potenciální noví konkurenti,
- 3) zákazníci,
- 4) dodavatelé,
- 5) substituty.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil
Zdroj: vlastní zpracování podle (Porter, 2008)

Soupeření mezi stávajícími konkurenty je ovlivněno:

- Stupněm koncentrace neboli počtem výrobců. Čím je vyšší stupeň koncentrace, tím vyšší stupeň konkurence. Aktivita jednoho z konkurentů působí okamžité reakce ostatních výrobců.
- Diferenciací výrobků. Pokud jsou výrobky méně odlišné, konkurence se zvyšuje. Diferenciací vlastního produktu a vznikem preferovanější značky může být naopak oslabena.

- Rostoucí výrobní kapacitou. Jestliže je větší než nárůst trhu, pak povede k ostřejším konkurenčním bojům (Mikoláš, 2005).

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí podstatně na výši bariér vstupu na daný trh, tedy na faktorech bránících potenciálním konkurentům prosadit se v daném mikrookolí. Vyšší bariéry znamenají pro nové konkurenty vyšší náklady, které musí vynaložit. To vede k jistému odporu ke vstupu. Mezi základní zdroje bariér se řadí např.:

- Oddanost zákazníků ke stávajícím produktům. Překonání preferencí stávajících zákazníků bývá poměrně náročné.
- Nákladové výhody stávajících podniků plynoucí z dokonalejší výrobní technologie, patentů atd.

Zatímco vysoké riziko vstupu nových konkurentů představuje pro podniky hrozbu, nízké riziko mohou naopak využít ke zvýšení cen a dosažení vyššího zisku (Dedouchová, 2001).

Vyjednávací síla zákazníků může být ovlivněna např.:

- Počtem zákazníků. Čím méně je zákazníků a čím větší je jejich schopnost prosazovat své zájmy, tím je jejich vyjednávací síla větší.
- Stupněm koncentrace zákazníka. Pokud na trhu vystupuje malý počet zákazníků, ale nakupují velké množství výrobků, je jejich vyjednávací pozice lepší.
- Stupněm diferenciací produktu. Pokud je výrobek něčím (pro zákazníka zásadním) odlišen od výrobků konkurence, nemá zákazník jinou možnost, než kupovat výrobek od určitého výrobce. Tím pádem má malou vyjednávací sílu (Mikoláš, 2005).

Vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu, pokud dodavatel zvyšuje ceny a odběrateli nezbývá nic jiného, než toto zvýšení ceny akceptovat nebo přistoupit na nižší kvalitu. Pro podnik vedou obě možnosti k poklesu zisku. Naopak u slabých dodavatelů lze požadovat snížení ceny či zvýšení kvality. Dodavatelé mají silnější vyjednávací sílu např. pokud:

- K produktům, které nabízejí, existuje málo substitutů.
- Dodavatelé jsou natolik diferenciováni, že přechod od jednoho k druhému by byl pro zákazníka velmi nákladný (Dedouchová, 2001).

Hrozba substitučních výrobků je tím větší, čím větší je pružnost zákazníka. Zákazník reaguje na měnící kvalitu či cenu substitutu v poměru ke sledovanému produktu resp. podniku. Dále pokud odběratelé mohou lehce přecházet od jednoho výrobku k druhému. Substituty jsou výrobky, jež funkčně nahrazují jiný výrobek. Hrozba substitučních výrobků může být snížena, pokud jejich výrobce vyrábí s vysokými náklady (Mikoláš, 2005).

Výstupem tohoto modelu by neměla být pouze identifikace potenciálních hrozeb, ale i příležitostí, díky jejichž využití by se dalo snížit působení hrozeb. Pokud např. hrozí zvyšující se konkurence, může tomu podnik čelit využitím příležitosti najímání kvalifikovaných pracovníků.

1.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je v rámci hodnocení podniků jednou z nejpoužívanějších analytických metod. Tento nástroj zkoumá nejvýznamnější faktory mající vliv na strategické postavení podniku. Samotný název SWOT analýza je akronymem anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Pomocí těchto čtyř kritérií se hodnotí aktuální stav, nalézají se současné nebo možné budoucí překážky, možnosti dalšího růstu podniku apod. Na základě této analýzy se podnik rozhoduje o dalších krocích.

Silné a slabé stránky charakterizují vnitřní prostředí podniku. Naopak příležitosti a hrozby představují jeho vnější prostředí. Hlavním cílem vypracování SWOT analýzy je maximalizovat silné stránky podniku, minimalizovat jeho slabé stránky, připravit ho na využití možných příležitostí a na obranu proti hrozbám. Sedláčková (2006) uvádí, že každá ze sekcí by měla obsahovat 7 – 8 bodů. Tím by mělo být zajištěno obsažení podstatných charakteristik bez ztráty přehlednosti a výstižnosti.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: (Honzíková, 2017)

Silné stránky pomáhají podniku posilovat pozici na trhu. Je to něco, na čem se dá stavět. Pomocí nich se identifikují oblasti, ve kterých podnik vyniká oproti konkurenci. Řadí se sem schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje a dosažené úspěchy. Konkrétně může jít o jedinečné přírodní zdroje, zkušené pracovníky, silnou značku, vysoce kvalitní produkt nebo různé certifikáty. Silnou stránkou v pravém slova smyslu je pouze to, co nějakým způsobem vybočuje z průměru. O slabých stránkách se dá říci, že jsou pravým opakem silných. Zahrnují oblasti, ve kterých je podnik slabší než konkurence. Může jít o fluktuaci zaměstnanců, nedostatek zkušeností s propagací, špatná dopravní dostupnost firmy, vysoké náklady nebo horší kvalita produktů. Obecně platí, že silné stránky jednoho podniku jsou slabými stránkami jeho konkurentů a naopak.

Příležitostmi (neboli kořeny úspěchu) jsou vnější skutečnosti, jež mohou podniku přinést kladné a žádoucí výsledky. Musí je ale umět správně identifikovat a využít. Patří sem např. neuspokojené potřeby zákazníků, módní trendy, technologický rozvoj, ale i daňové úlevy. Mezi hrozby (neboli kořeny neúspěchu) se řadí skutečnosti snižující poptávku, způsobující nespokojenost zákazníků či ohrožující ekonomickou stabilitu podniku. Typickou hrozbou je např. aktivní konkurent, změna preferencí zákazníků, přírodní pohroma nebo zavedení regulačního opatření.

SWOT analýza by měla být smysluplná a naplňovat stanovený cíl. Při jejím sestavování by se nemělo spěchat, protože shromáždění všech podkladů chce svůj čas. Čím více podkladů, tím více důležitých informací – tato fráze nemusí platit vždy. Přehlcení informacemi může způsobit nemožnost sestavení analýzy z důvodu ztráty orientace v datech. Je dobré zaměřit se na klíčové faktory, které jsou rozhodující a mohou pomoci v dalším rozhodování. Pokud existuje více podstatných faktorů, lze jim přidělit váhu důležitosti. SWOT analýza by ve většině případů neměla být jednorázovou akcí, ale měla by se vzhledem k měnícím se okolnostem opakovat. Časové hledisko opakovatelnosti je různorodé a nedá se určit jednotně (Honzíková, 2017).

1.5 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je dalším důležitým faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost podniku. Okolí každého podniku se vyznačuje specifickými vlastnostmi a právě i každý podnik se na formování těchto vlastností podílí.

1.5.1 Pracovní faktory

Podle Viturky (2010) věcnou strukturu pracovních faktorů tvoří faktor dostupnosti pracovních sil, faktor kvality pracovních sil a faktor flexibility pracovních sil.

Faktor dostupnosti pracovních sil podává územně specifikované informace o jejich celkové regionální nabídce. Tato nabídka představuje základní a relativně stabilní rámec pro uspokojování odpovídající poptávky po práci soukromého a veřejného sektoru. Vyšší úroveň nabídky pracovních sil obecně znamená i lepší možnosti pro uspokojování různorodých požadavků zaměstnavatelů na pracovní síly. Nabídku pracovních sil nejvíce ovlivňuje celkový počet zaměstnatelných pracovních sil. Pouze malá část ekonomicky aktivního obyvatelstva je ochotna či schopna sama změnit své zaměstnání a začít pracovat pro nového zaměstnavatele. Zvláště komplikované je to v případě, pokud jde o zaměstnavatele lokalizovaného v regionu mimo bydliště zaměstnance. Zaměstnanci

berou při rozhodování v potaz stávající závazky a jistotu porovnávají s potenciálním přínosem.

Viturka (2010) dále tvrdí, že ohledně vysoké nezaměstnanosti lze přijmout obecný závěr. S rostoucí mírou nezaměstnanosti klesá reálný potenciál nabídky pracovních sil v regionu. Je tomu tak zejména v důsledku odsouvání jednotlivců či skupin na okraj společnosti, málo kvalifikovaných vrstev obyvatelstva postupně rezignujících na pracovní uplatnění a posilujících tak skupinu ekonomicky neaktivního obyvatelstva v případné kombinaci se silící emigrací hlavně mladších a vzdělanějších skupin.

Kromě přímých vazeb mezi počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva a celkovým počtem obyvatel, mohou vývoj faktoru ovlivňovat i změny v dojízděce obyvatelstva za prací. V tomto směru hraje významnou roli kvalita dopravní obsluhy daného území. Přirozený přírůstek odráží do značné míry aktuální společenské trendy a není možné očekávat jeho zásadnější změny. Větší změny se objevují v souvislosti s migrací se specifickým postavením zahraniční migrace, která má na rozdíl od domácí migrace silnější vazby na hospodářské cykly. Jak ukazuje následující tabulka, počet cizinců v ČR se rychle zvyšuje. Spolu s ním se zvyšuje i podíl cizinců na zaměstnanosti.

Tabulka 1: Počet cizinců v ČR v roce 2019

Datum	Celkem	Muži	Ženy	Trvalý pobyt	Ostatní typy pobytu
31. 12. 2019	595 881	341 719	254 162	300 684	295 197
30. 09. 2019	584 147	334 977	249 170	298 209	285 938
30. 06. 2019	575 357	328 461	246 896	295 125	280 232
31. 03. 2019	568 904	324 170	244 734	292 012	276 892

Zdroj: vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2020b)

Český statistický úřad (dále jen ČSÚ) uvádí, že v současnosti více než 12 % zaměstnanosti v ČR tvoří cizinci. Většinou jde o občany Ukrajiny, Slovenska a Vietnamu. Počet občanů třetích zemí převyšuje počet občanů Evropské unie (dále jen EU). Podíl jejich trvalých pobytů je vyšší (60%) než pobytů přechodných. U občanů EU naopak převládají přechodné pobyty. Expertka ČSÚ na mezinárodní migraci upozorňuje, že masivní ekonomická migrace podpořená nedostatkem pracovních sil v posledním období narůstá zejména ze zemí EU. Občané především východoevropských zemí Unie vytlačují pracovníky ze třetích zemí díky menším administrativním překážkám. Výjimkou jsou v tomto ohledu Ukrajinci, jejichž počet stále roste. Počet trvalých pobytů v roce 2007 překročil hranici 150 tisíc a aktuálně se blíží k počtu 300 tisíc registrovaných osob. Na ekonomický cyklus nejvíce reaguje také počet Ukrajinců, který v době krize mezi roky 2008 a 2011 významně pokles, ale od roku 2015 už zase rychle narůstal. Cizinci v ČR jsou většinou mladšího středního věku. Ženy, kterých je méně, jsou o něco mladší než muži. Největší podíl cizinců je zaměstnán v průmyslu. Nikdo není v ČR mzdově diskriminován v tom smyslu, že by pobíral kvůli cizímu občanství za stejnou práci nižší mzdu. Naopak ve specializovaných skupinách s potřebou vysoké kvalifikace dosahují cizinci i výrazně vyšších mezd (Cieslar, 2020).

Viturka (2010) klade velikou důležitost faktoru kvality pracovních sil, jelikož ovlivňují ekonomický a společenský rozvoj regionů a nepochybně i jejich celkovou konkurenceschopnost. V tomto kontextu pak kvalita pracovních sil do značné míry vypovídá o základní struktuře ekonomiky, se kterou je propojena obousměrnými vazbami.

Při posledním sčítání lidu v roce 2011 dosahovala celá třetina obyvatel ve věku 15 a více let středního vzdělání bez maturity. Druhou největší skupinou s podílem 27,1 % osob byli lidé s úplným středním vzděláním, tedy s maturitou, Přibližně každý osmý z obyvatel 15letých a starších dosáhl vysokoškolského vzdělání. Vzdělání s maturitou nebo vyššího stupně tak v průběhu svého života získaly již více jak dvě pětiny obyvatel. Naopak podíl osob s pouze základním vzděláním klesl na méně než pětinu (ČSÚ, 2014).

Tabulka 2: Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího ukončeného vzdělání v krajích ČR k 26. 3. 2011 (vyjádřeno v %)

Kraj	bez vzdělání	neukončené základní	základní	střední vč. vyučení	úplně střední všeobecné	úplně střední odborné	nástavbové	vyšší odborné	bakalářské	magisterské	doktorské	nejjištěno
ČR celkem	0,5	0,3	17,2	33	6,8	20,3	2,8	1,3	2	9,9	0,6	5,3
Hlavní město Praha	0,2	0,2	10	20,3	9,4	20,5	3,2	2,1	3,4	18,4	1,8	10,4
Středočeský kraj	0,4	0,3	16,6	33,6	7,1	21,1	2,8	1,5	1,8	9,2	0,5	5,1
Jihočeský kraj	0,5	0,3	17,9	34,9	6,4	21	2,8	1,3	1,8	8,6	0,4	4
Plzeňský kraj	0,4	0,4	17,8	34,7	6,3	20,9	2,6	1,1	1,8	8,2	0,4	5,4
Karlovarský kraj	0,8	0,7	21,7	34,3	6,1	18,1	2,5	1	1,3	5,5	0,2	7,7
Ústecký kraj	0,8	0,5	21,2	34,9	6	18,8	2,5	0,9	1,5	5,9	0,2	6,8
Liberecký kraj	0,5	0,4	18,2	35,9	6,3	19,7	2,7	1,1	1,6	7,8	0,3	5,4
Královéhradecký kraj	0,5	0,3	17,3	35,5	6,3	21,1	3	1,3	1,6	8,1	0,4	4,6
Pardubický kraj	0,4	0,3	17,5	36,6	6	20,9	2,8	1,4	1,7	7,8	0,4	4,1
Kraj Vysočina	0,4	0,3	18,3	37,5	6	21	2,7	1,3	1,7	7,6	0,2	3
Jihomoravský kraj	0,4	0,3	17,3	32,3	7	19,9	2,8	1,3	2,1	11,6	0,9	4,2
Olomoucký kraj	0,5	0,3	18,1	35,4	6,3	20,7	2,6	1,1	1,9	9,1	0,5	3,5
Zlínský kraj	0,4	0,3	18,8	35,8	6,4	20,2	2,8	1,1	2	9	0,3	3,1
Moravskoslezský kraj	0,6	0,4	19,1	35,1	6,4	19,5	2,6	0,9	2	8,9	0,4	4,1

Zdroj: vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2014)

Tabulka výše ukazuje, že nejvyššího vzdělání dosahují obyvatelé hlavního města. Opakem jsou obyvatelé Karlovarského a Ústeckého kraje. Dalším významným faktorem, který Víturka (2010) uvádí, je flexibilita (podnikavost) pracovních sil. Tento faktor vyjadřuje míru přizpůsobivosti pracovních sil neustálým změnám charakteristickým pro tržní ekonomiku. Tyto změny jsou spojené se zvyšující se profesní a geografickou mobilitou.

1.5.2 Cenové faktory

Faktor ceny práce je také významným indikátorem kvality podnikatelského prostředí. Ve značné míře je ovlivněn makroekonomicky působícími činiteli. Například zákonná úprava daňových sazeb či úroveň minimální mzdy a další legislativní předpisy. Cena práce je faktorem, jehož vnímání se na regionální úrovni odvíjí od intenzity mzdové diferenciace. Tuto diferenciaci lze vyjádřit pomocí základní komponenty ceny práce, kterou je ukazatel průměrných mezd. Vysokou úroveň diferenciace vykazuje rozdíl mezi odvětvím s nejvyšší průměrnou mzdou a odvětvím s nejnižší průměrnou mzdou nebo úroveň mezd podle dosaženého vzdělání. V porovnání s těmito diferenciacemi vykazuje územní diferenciace výrazně nižší intenzitu.

V soukromém sektoru obecně platí, že mzdy jsou vyšší ve větších firmách a ve firmách v zahraničním vlastnictví. Z podnikatelského pohledu je mzdová úroveň posuzována v širším kontextu formovaném produktivitou práce. Dále je třeba zohlednit vazby mezi mzdou hrubou a čistou. Příslušné mzdové náklady zaměstnavatelů jsou zvyšovány povinnými odvody na zdravotní a sociální pojištění. V souladu se zákonem nabídky a poptávky by měl mít vztah úrovní mezd a míry nezaměstnanosti inverzní charakter. Příslušné komplikace jsou obvykle přičítány pracovní legislativě a dalším institucionálním vlivům. Regiony s vysokou mírou strukturální nezaměstnaností se současně potýkají i s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. To vytváří selektivní tlaky na růst mezd s negativními dopady na žádoucí ekonomickou restrukturalizaci.

Mezi cenové faktory se řadí ještě ceny pozemků a ceny pronájmů. Z pohledu firem se jedná o nákladové faktory hrající důležitou roli zejména při rozhodování o nové lokalizaci

podnikatelských aktivit. Lze konstatovat, že cenu stavebních pozemků i cenu pronájmů ovlivňuje především poloha (Viturka, 2010).

2. Oděvní průmysl a trh s outdoorem v ČR

Historicky vzato byl pro území Čech a Moravy typický rozvoj lehkého průmyslu z hlediska hospodářského rozvoje. V období druhé průmyslové revoluce bylo na území ČR přes 50 % všech průmyslových dělníků zaměstnáno v textilním a oděvním průmyslu (Glogarová, 2015).

Jelikož se DP věnuje oděvům určeným pro outdoorové aktivity, je potřeba nejprve rozvést pojem outdoor. Toto původně anglické slovo (z angličtiny venkovní, konaný pod širým nebem) si již osvojila celá řada jazyků a dostalo se do povědomí široké veřejnosti. Co se svého významu týče, dosahuje tento pojem obrovských rozměrů. Prošel svou vlastní historií a jeho význam se stále vyvíjí. V dnešní době je všeobecně chápán jako označení pohybu v přírodě. Druhým často skloňovaným termínem jsou outdoorové aktivity, neboli aktivity konané v přírodě, a to zejména dále od civilizace. Těmito aktivitami mohou být vodní a zimní sporty, cyklistika, pěší turistika, vysokohorská turistika, kanoistika, kajaky, rafty, lezení, paragliding, skialpinismus, sportovní speleologie a spoustu dalších.

Důležitým milníkem rozvoje outdooru v ČR byl zajisté rok 1989. Díky otevření hranic začali Čechoslováci více cestovat za dobrodružstvím. S tím souvisí „objevení“ různých forem outdoorových aktivit provozovaných různě po světě a jejich rozšíření v ČR. Později začaly mnohé (tehdy netradiční) outdoorové aktivity velmi rychle přerůstat ve sportovní odvětví. V ČR jde o velmi oblíbený způsob trávení volného času. Ať už jde o dovolené, víkendové aktivity, psychický odpočinek po práci nebo každodenní hobby.

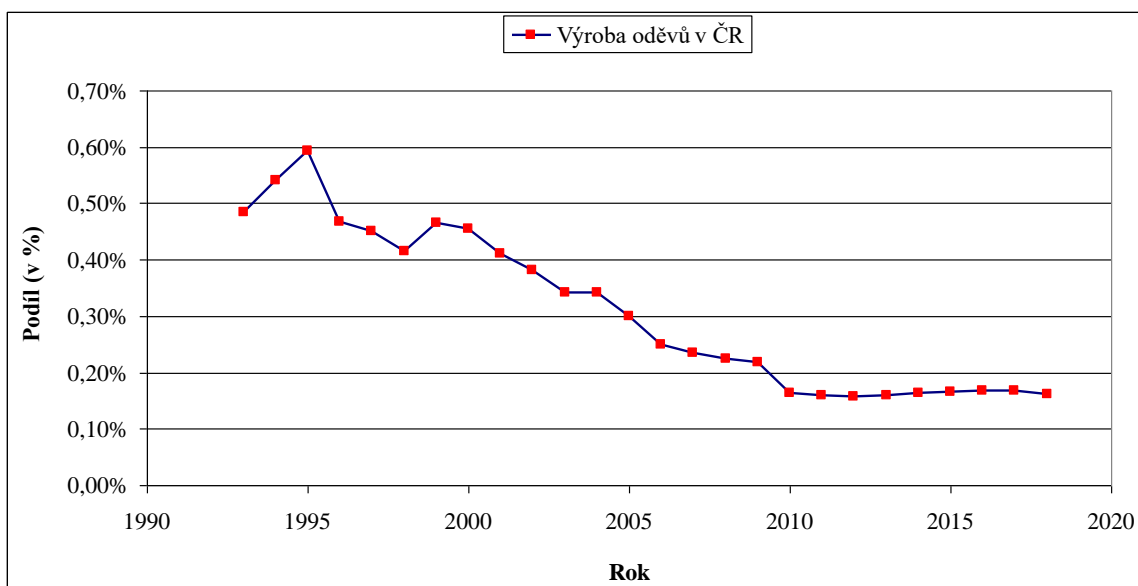
Sportovní značky byly v ČR v 90. letech považovány za jakýsi symbol určité společenské prestiže. Dnes už jsou běžným standardem nejen sportovního, ale i městského šatníku. Obecně platí, že jsou zákazníci v posledních letech ochotnější investovat do sportovního oblečení více peněz než dříve.

2.1 Vliv globalizace na oděvní průmysl v ČR

Textilní a oděvní průmysl v ČR patří k odvětvím, která byla zásadně postihnuta globalizací, především dovozem z Asie. Proces globalizace působí na český textilní a oděvní průmysl zhruba od 70. let a přetrvává do současnosti. Největší dopady způsobila v desetiletém období od roku 1995 - 2005.

Roku 1994 se uzavřela dohoda o textilu a ošacení ATC (Agreement on Textiles and Clothing), která upravovala zrušení dovozních kvót mezi všemi členy Světové obchodní organizace (dále jen WTO) s cílem úplné liberalizace trhu s textilem a oděvy. Smyslem mělo být pomoci nejméně rozvinutým a rozvíjejícím se zemím a nastavit společná celosvětová pravidla mezinárodního obchodu. Na textilní a oděvní průmysl se v rámci dohod WTO pohlíželo jako na strategický průmysl, poněvadž má schopnost celkově udržovat vysokou zaměstnanost. Zlomovým okamžikem byl rok 2001, kdy se Číně po dlouhém jednání podařilo vstoupit do WTO. Tím se umožnilo vyvážet čínské zboží do ostatních členských států této organizace. Čína se chopila příležitosti a během krátkého období exportovala na evropský trh ohromné množství textilních a oděvních výrobků. Co se týká celkových cen (částky v Kč) dovážených oděvů do ČR, byla až do roku 2008 na prvním místě Evropa. Od roku 2008 již vede Asie, až poté následuje Evropa. Zvýšení dovozů levných asijských oděvů způsobilo pokles tržeb českých firem a zbankrotování mnohých z nich (Glogarová, 2013).

Na níže uvedeném grafu je zobrazen vývoj podílu hodnoty produkce oděvního průmyslu v ČR na celkovém průmyslu ČR, a to v období od roku 1993 - 2018. Lze konstatovat, že celkově má tento vývoj klesající průběh. Dlouhodobější růst je možno pozorovat pouze do roku 1995. Dále hodnoty lehce vzrostly už jen v roce 1999 z 0,42% na 0,47%. Od roku 2010 se tento podíl drží na hodnotách mezi 0,16 % a 0,17 %.



Obrázek 4: Vývoj podílu hodnoty produkce oděvního průmyslu na celkovém průmyslu ČR v období 1993 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2020)

Hlavní dopady této globalizace na český oděvní průmysl jsou nárůst importů a s tím související pokles tržeb domácích výrobců. Svého maxima dosáhly tržby českého oděvního průmyslu v roce 2001 a od roku 2002 už mají tendenci stále se snižovat. Následným dopadem je snížení počtu českých výrobců oděvů. Stejně jako tržby, tak i počty registrovaných subjektů zabývajících se oděvní výrobou začaly v roce 2002 klesat. České firmy se musely naučit spoléhat více na export, se kterým je ovšem spojeno více starostí a vyžaduje více znalostí a zkušeností. Jako zásadní dopad globalizace je nutné uvést i rostoucí nezaměstnanost v ČR v tomto odvětví.

2.2 Aplikace Porterova modelu

Pro analýzu konkurenčního prostředí byl zvolen Porterův model pěti sil. Model je zaměřen na oděvní průmysl a trh s outdoorovým oblečením v ČR.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Jak již bylo rozvedeno v předchozí podkapitole, konkurenční tlak v oděvním průmyslu je silný. Největší konkurencí je levné zboží z Asie. Dalšími konkurenty jsou výrobci z jiných států Evropy, zejména z Itálie a Německa. Od roku 2012 ale dochází v Číně ke zvyšování mezd a tudíž ke zdražování práce. Výroba se tak často přesouvá z Číny do jiných (levnějších) asijských zemí, jako je např. Bangladéš. I přesto však Čína podle ČSÚ (2019) zůstává na prvním místě v objemu importovaných oděvů do EU. V roce 2018 pocházely oděvy dovezené z nečlenských států z jedné třetiny z Číny (27 miliard eur, 32 %), poté z Bangladéše (16 miliard eur, 19 %), Turecka (10 miliard eur, 12 %), Indie (5 miliard eur, 6 %), Kambodže (4 miliardy eur, 5 %), Vietnamu (přes 3 miliardy eur, 4 %), Maroka a Pákistánu (3 miliardy eur, 3 %). Do ČR se z nečlenských států EU dovezlo v roce 2018 oblečení v celkové hodnotě 535 milionů eur, což tvořilo 0,6 % veškerého importu.

Čeští výrobci jsou tak více ohroženi dovozem než konkurováním mezi sebou v rámci výroby v ČR. Jsou však české firmy, které v rámci cenové války přesouvají výrobu do Asie a zlevňují tak svou výrobu. Potom mohou zákazníkovi nabídnout mnohem nižší cenu. Kdo chce takové firmě konkurovat cenou, nezbyvá mu jiná možnost, než učinit to samé a výrobu přesunout. Kdo se k této možnosti nechce uchýlit, musí konkurovat kvalitou. Na trhu s outdoorovým oblečením se lze setkat s oběma variantami. Kvalita produktů českých výrobců byla v této oblasti vždy srovnatelná se světovou produkcí. V současnosti se jí bez problémů vyrovná nebo ji dokonce překonává. Další možností, jak konkurovat, je začít vyrábět takové oblečení, jehož vlastnosti se v něčem budou lišit od konkurentů. Daná firma se tak může stát pro zákazníka jedinečnou značkou. V oblasti outdooru se může jednat o jedinečný materiál, střihy a různé inovace. Nesmí se zapomínat na záruku a servis. I tím se lze podstatně odlišit.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Velký nárůst počtu firem na výrobu oděvů v ČR je spíše nepravděpodobný. Větší riziko představují textilky v jiných zemích s nižšími výrobními náklady. Tím by rostlo i riziko zvyšujícího se objemu dovozů oděvů. Glogarová (2013) upozorňuje také na rostoucí objemy vývozu oděvů. Není vyloučené, že tržby oděvního průmyslu z přímého vývozu

stále porostou a v ČR se budou nejvíce prodávat oděvy z Asie či jiných zemí. Vývoz oděvů z ČR do všech kontinentů od roku 1999 spíše roste. Dovoz oděvů do ČR ze všech kontinentů se od tohoto roku neustále zvyšuje. Pokud by se rostoucí dovoz kompenzoval vývozem, mohla by být hrozba nových konkurentů eliminována úspěchem z vývozu.

Na českém trhu s outdoorovým oblečením operuje nyní přibližně 30 zavedených firem, které český zákazník poměrně důvěrně zná a ví, co od jejich výrobků očekávat. Mnoho zákazníků je oddaných své značce. Jak bylo zmíněno ve předchozí kapitole, právě tato oddanost představuje jednu z největších bariér vstupu na trh. Aby nový konkurent zaujal, musel by přijít s nějakou specifickou inovací.

Mezi další bariéry vstupu na trh patří znalosti a technologie. Ve vedení českých outdoorových značek stojí v drtivé většině případů outdooroví vyznavači tzn. cestovatelé, horolezci, dobrodruzi atd., kteří mají v této oblasti bohaté osobní zkušenosti a dobře vědí, jaké vybavení a materiály nejlépe fungují v různých situacích a různých přírodních podmínkách. Bez těchto poznatků by jen těžko mohli vyvíjet nové produkty. Výroba outdoorového oblečení má jistá specifika, bez jejichž znalosti se nelze na trhu uchytit. Pořízení strojů potřebných pro tuto speciální výrobu představuje pro firmu velké investiční náklady a pro nového konkurenta značnou finanční zátěž. Pro produkci outdoorového oblečení z některých známých a ověřených materiálů je potřeba získat od dodavatele výrobní licenci. I to může být v mnoha případech velkou překážkou.

Vyjednávací síla zákazníků

Rozhodnutí zákazníka o koupi oděvů závisí jen na něm. V ČR je v tomto odvětví mnoho konkurentů, což je hodně dáno vlivem zesilující konkurence dovozu oděvů. Pokud zákazník hledá oblečení za nejnižší ceny, může si vybírat v širokém spektru firem podle jejich nabídek. Existuje i spousta zákazníků, pro něž hraje klíčovou roli kvalita. Vyjednávací síla odběratelů v oděvním průmyslu je poměrně vysoká. Není zde žádným velkým problémem nalézt jiný podnik se stejným zbožím, jenž vyhoví lépe hlavním požadavkům. Náklady na přechod ke konkurenci zpravidla nebývají vysoké. Závisí také na tom, zda je zákazníkem jednatel nebo firma. Pro jednotlivce jsou přechodové náklady takřka nulové. Oděvního zboží je všude dostatek a možnosti výběru jsou nekonečné.

Zájem o outdoorové aktivity je v ČR obrovský a počet zákazníků vysoký, což je pro výrobce velice pozitivní. Vyjednávací síla zákazníka může být oslabena více, pokud konkrétní výrobce nabízí něco, co konkurence nemá a co je pro zákazníka zároveň důležité. Může jít o unikátní materiál, nízkou hmotnost produktu, způsob výroby nebo možnosti případných oprav či o délku záruky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Základními vstupy do oděvního průmyslu jsou příze, tkaniny, bavlna, vlna, len atd. Jedná se zejména o produkty, které jsou výsledkem činnosti zemědělství a živočišné výroby. Tržní chování dodavatelů těchto vstupů se odvíjí zejména od aktuální globální situace. Záleží třeba na tom, jak velké plochy farmáři zrovna osejí. Dále záleží na počasí a jeho výkyvech. Časté výkyvy počasí s sebou přináší zvyšování cen surovin. Snižování cen by mohl způsobit např. růst počtu chovaných ovcí, pokud jde o vlnu. Řešením pro rostoucí cenu vlny se nabízí přechod k výrobě ze syntetických vláken. Jejich cena je ovšem závislá na aktuálních cenách ropy a tento přechod by ovlivnil kvalitu a vlastnosti produktu.

Tabulka níže zobrazuje vývoj ceny bavlny vyjádřené v USD za jeden kilogram za posledních 10 let. Velký výkyv zaznamenala v roce 2011, kdy měli největší producenti bavlny (USA, Indie, Pákistán a Čína) problémy s produkcí.



Obrázek 5: Vývoj ceny bavlny od roku 2009
Zdroj: (Kurzy.cz, 2020)

Dalšími důležitými vstupy do výroby oděvů je zboží jako zipy, knoflíky a nitě. Zde záleží na tom, jak moc kvalitní chce výrobce své výsledné produkty mít a kolik je ochoten do těchto stupů investovat. Úroveň kvality oděvu se začíná určovat už od výběru nití. Málokterý zákazník si uvědomuje, jak důležitou roli hraje tato téměř neviditelná součást oblečení. Kvalitní nitě by neměly mít na povrchu chloupky a snáze tak pronikat látkou. Také by měly být pevné a zároveň pružené. Dále záleží na tom, jak moc sají pot, zda podléhají hnilobě a vysokým teplotám, zda se sráží či třepí. Ceny nití se tak pohybují v hodně širokém rozpětí a dodavatel výjimečných a vyhlášených nití může mít velkou vyjednávací sílu. To samé platí u knoflíků a zipů apod. Například dodavatel světově známých japonských zipů YKK má jistě obrovskou vyjednávací schopnost, jelikož jeho produkty jsou ve světě pojem.

V případě výroby outdoorového oblečení mají největší vyjednávací sílu dodavatelé speciálních materiálů, protože k nim existuje málo substitutů nebo žádné substituty. Navíc přechod od jednoho výrobce k jinému by mohl být nákladný. Pro podniky představují nákupy těchto materiálů značné výdaje. Zavedených, ověřených a kvalitních materiálů, které zákazníci znají a vyžadují, není mnoho. Jako příklad poslouží cena světoznámého materiálu Gore-Tex. Jeden metr lze pořídit za přibližně 1000 Kč. V neposlední řadě jsou tu dodavatelé šicích strojů. V tomto případě jde ale spíše o jednorázové investice, nežli o pravidelné nákupy.

Hrozba substitučních výrobků

Lidé se budou pravděpodobně vždy do něčeho oblékat. U oděvů jsou podstatné vlastnosti materiálů, ze kterých se vyrábí. Především by měly být zdravotně nezávadné, jelikož jsou v přímém kontaktu s pokožkou člověka. Podle Glogarové (2013) se splněním tohoto požadavku zdravotní nezávadnosti mají občas problémy oděvy z Asie (tedy největší konkurenti). Již několikrát se u nich prokázal obsah zdraví nebezpečných látek. Tyto látky mohou lidem způsobovat rakovinu nebo ovlivňovat jejich hormonální funkce.

Trendem v oděvním průmyslu je (stejně jako všude) udržitelnost ve všech podobách. Pojem udržitelná móda je velmi často skloňovaný. Lze se tak setkat s materiály z recyklovaných PET lahví, recyklovaných duší kol a recyklované bavlny. Dále je na trhu

recyklovaný polyester vyrobený z plastových odpadů z oceánů nebo materiály vyrobené na bio základě, jež mohou být po použití zkompostovány. Výjimkou není ani nejpevnější známý materiál na světě grafen objevený v roce 2004. Kromě zmíněné pevnosti jsou jeho vlastnostmi pružnost, lehkost, prodyšnost a tepelná vodivost. Je tedy velmi vhodný i pro výrobu outdoorového oblečení. Tento materiál by měl produktům zajistit dlouhou životnost. Celé odvětví se pomalu snaží vracet určitou část přírodě. V případě trhu s outdoorovým oblečením není od věci dodat, že bez přírody by žádný outdoor vůbec neexistoval.

Substituty ke klasickým materiálům vznikají díky inovacím. Jejich zavedení do výroby bývá pro výrobce oděvů velkou výzvou. Je hlavně na samotných firmách, zda se zvládnou těmto inovacím a zmíněným měnícím se požadavkům trhu přizpůsobovat. Pokud má inovace dobrý ohlas u prvních zákazníků a cena inovovaného výrobku je přijatelná, nenechají na sebe další zákazníci dlouho čekat. Jelikož se jedná o zákazníky pohybující se v náročných přírodních podmínkách, jsou jakákoliv vylepšení sledována a vítána. Investice tohoto druhu bývají ovšem nákladné. Pokud se jedná o drobnou, méně nákladnou investici, není pro konkurenty problém zavést do své výroby podobnou či stejnou inovaci a dohnat tak konkurentův krátkodobý náskok.

Následující tabulka představuje zjednodušené shrnutí celkového výstupu analýzy konkurenčních sil pro oděvní průmysl a trh s outdoorovým oblečením v ČR.

Tabulka 3: Souhrnné zhodnocení analýzy konkurenčních sil

Konkurenční síla	Intenzita oděvní průmysl	Intenzita outdoor
Soupeření mezi stávajícími konkurenty	Silná	Silná
Hrozba vstupu nových konkurentů	Silná	Slabá
Vyjednávací síla zákazníků	Silná	Nerozhodně
Vyjednávací síla dodavatelů	Silná	Silná
Hrozba substitučních výrobků	Slabá	Slabá

Zdroj: vlastní zpracování

Zatímco v oděvním průmyslu působí všechny konkurenční síly s výjimkou hrozby substitučních výrobků silně, na trhu s outdoorovým oblečením je to půl na půl. Nelze zcela jasně říci, zda je vyjednávací síla zákazníků na trhu s outdoorovým oblečením spíše silná nebo spíše slabá. Existuje mnoho zákazníků věrných svým značkám, jejichž vyjednávací síla je mizivá. Na druhou stranu se najde i mnoho zákazníků nelpících na produktech jednoho výrobce a přechod ke konkurenci jim nečiní žádné problémy.

2.3 Zájem žáků v ČR o krejčovské řemeslo

Zatímco dříve patřila práce švadleny či krejčího k běžným profesím, dnes se Češi věnují této činnosti podstatně méně. Po roce 1990 zmizela švadlena z katalogu povolání i z oborů vzdělávání. Školy dnes nabízejí obory jako krejčí nebo šití oděvů, ale zájem o ně je čím dál menší.

V roce 2018 se začalo učit krejčím 44 žáků. To je asi třetina oproti roku 2008. V 80. letech existovaly v oděvnictví dva tříleté obory – švadlena a krejčí. Krejčí měl zaměření pro pánské či dámské oděvy. Podle analytika Národního ústavu pro vzdělávání (dále jen NÚV) nastoupilo v roce 1981 do oboru švadlena celkem 1200 učňů a na krejčího 3300 učňů.

V roce 1996 už obor švadlena neexistoval a na krejčího nastoupilo 153 žáků. V roce 2008 už jich nastoupilo pouze 131 a v roce 2018 již zmíněných 44. Školy samozřejmě na malý zájem o tyto obory zareagovaly. V roce 1996 obor nabízelo celkem 128 škol, což bylo na celkový počet žáků 153 přehnaně mnoho. Před 12 lety už jen 57 škol a před dvěma lety 8 škol (ČTK, 2019). Odborná učitelka oboru krejčí ze Střední odborné školy gastronomie a služeb v Liberci říká: „*Momentálně máme osm třetáků, stejně druháků a sedm prváků. Když jsem se učila já, byly jsme dvě třídy, nějakých šedesát lidí. Ještě před osmnácti dvaceti lety byly třídy samostatné. Dnes musíme spojovat, abychom obor nemuseli zavřít. To znamená, že naši svěřenci se učí všeobecné předměty s jinými obory, jen ty odborné mají samostatně. Za chvíli už nebudou lidi, kteří budou umět správně ušít sako s podšívkou.*“ (Trdla, 2018). Dodává, že malý zájem žáků může souviset s tím, že je obor poměrně náročný. Navíc po ukončení studia trvá, než se absolventi vypracují a uchytí se na trhu. Z toho důvodu mnohdy raději nastoupí do továrny na tři směny, kde dostanou více peněz.

Propad zájmu o tyto obory jde i ruku v ruce s vysokou nezaměstnaností v daném odvětví, která začala v 90. letech rychle narůstat. V roce 2014 byla v tomto odvětví zaměstnána pouhá třetina osob oproti roku 2000. Tento úbytek mají také na svědomí nízké platy, a to zejména šiček. Podle ČSÚ bylo loni v ČR asi 180 tisíc ekonomicky aktivních obyvatel se vzděláním v oborech textilní výroby, oděvů a obuvi či zpracování kůže. Z tohoto počtu jich ale v odpovídajícím povolání pracovala jen pětina. Nezaměstnanost mezi absolventy oboru krejčí činila v roce 2017 kolem 11 %. Nezaměstnanost šiček byla v dubnu 2018 zhruba 16 %. V té době byla celková nezaměstnanost v ČR jen asi 2,3 %.

Za posledních 30 let se v ČR změnilo spousta věcí včetně oděvního průmyslu. Změnil se sortiment látek a jejich vlastností a hlavně technologické postupy při výrobě oděvů. K šití se dnes používají vyspělejší stroje a zařízení, které není jednoduché ovládat. Na absolventy se tedy zároveň zvýšily požadavky. NÚV doplňuje, že se výroba přesunula z velkých firem spíše do malých firem a živností. Absolventi se tak musí navíc častěji potýkat s komunikací se zákazníky (ČTK, 2019). Na střední škole v Liberci se rozhodli obor více propagovat. Chystají besedy na základních školách, aby žáci i učitelé věděli, že tento obor

stále existuje (Trdla, 2018). Pokud se tímto směrem vydají i ostatní školy v ČR, mohla by se situace do budoucna změnit k lepšímu.

3. Charakteristika firmy Tilak a.s.

V této kapitole je představena šumperská firma Tilak a.s., na kterou se vztahuje předkládaná práce. Zdrojem mnoha uvedených informací je rozhovor s Romanem Kamlerem, majitelem firmy.

Tilak je český výrobce prvotřídního outdoorového oblečení. Tato rodinná firma funguje již od roku 1987. Od ostatních podobných českých firem se liší zejména tím, že všechny její výrobky šijí po celou dobu její existence české švadleny na území republiky, a to na jednom jediném místě.

3.1 Historický vývoj

Zakladatel firmy, Roman Kamler, vlastnoručně ušil v roce 1983 svůj první spací pytel. V té době byl ještě studentem vysoké školy, ale jakožto člen československé horolezecké reprezentace nemohl takovou věc postrádat. Zboží tohoto typu bylo v tehdejší Československu nedostatkové, a tak netrvalo dlouho a začali si o jeho výrobky říkat i přátelé. Tento zájem se šířil tak rychle, že se rozhodl po dokončení studií v oboru setrvat a začít se šitím spacích pytlů oficiálně živit. V roce 1987 mu bylo uděleno povolení vykonávat tzv. svobodné povolání pod názvem „výroba spacích pytlů“. Pan Kamler byl zvyklý pohybovat se v horách a věděl, že se tam člověk musí na své vybavení stoprocentně spolehnout. Neměl tedy tendence vyrábět lehké letní spacáky, ale kvalitní péřové spacáky. Vše, co ušil, okamžitě prodal.

3.1.1 Licenční smlouva na Gore-Tex

V roce 1992 se pan Kamler napojil na americkou firmu W. L. Gore & Associates, Inc. vyrábějící dnes již velmi známý membránový materiál Gore-Tex. Navázání kontaktu s touto firmou bylo poměrně náhodné. Panu Kamlerovi se dostaly do rukou propagační materiály o Gore-Texu i s kontaktem na zmíněnou firmu. Tehdy vyráběl stále jen spacáky,

ale měl zájem vyrábět z Gore-Texu bundy pro horolezce, a tak do této firmy napsal. Po půl roce vzájemných návštěv a jednáních spolu podepsali na jaře roku 1993 licenční smlouvu. Tato událost znamenala pro firmu velmi významný krok vpřed, který ji dostal daleko před konkurenci a vše naprosto změnil. Pan Kamler nakoupil stroje, se kterými se naučil pracovat, a pak to učil své zaměstnance. Výroba spacích pytlů byla ukončena několik let po uzavření této smlouvy, jelikož poptávka po nich byla dramaticky nižší než poptávka po oblečení. V ČR je Tilak stále jedinou firmou, která může z materiálu Gore-Tex vyrábět outdoorové oblečení pod svou značkou.

Společnost Gore byla v minulosti kritizována ekologickými organizacemi kvůli používání fluorkarbonů (PFC). Tyto látky se mohou hromadit v tělech živočichů a ohrožovat tak jejich zdraví. Gore se na základě toho zavázala, že do roku 2021 bude nabídka všech verzí Gore-Texu bez fluorkarbonové impregnace. Je třeba zmínit, že firma Gore má certifikát Bluesign – cílem je zamezit používání látek poškozující životní prostředí a zdraví. Dalším cílem je při výrobě používat co nejmenší množství energií a surovin. Nejen daná firma, ale i celý řetězec subdodavatelů musí mít výrobu, ze které neuniká nic do vzduchu nebo do vody (Šenk, 2019). Kvůli tomu přišel Tilak o některé oblíbené materiály, jelikož subdodavatel nesplnil přísné limity pro Bluesign certifikaci. Je tedy vidět, že firma Gore bere ekologičnost vážně. Nutno také přihlídnout k tomu, že ekologičtější je koupit si kus oblečení jen jednou za 10 let. Věci z materiálu Gore-Tex vydrží mnohdy ještě déle. Takový spotřebitel se chová k přírodě mnohem šetrněji než někdo, kdo si koupí každé 3 roky nový oděv, protože ten starý už není funkční. Aby jakákoliv firma na světě mohla získat licenci na výrobu z materiálu Gore-Tex, musí plnit přísné podmínky nastavené firmou Gore. Tyto podmínky se týkají nejrůznějších oblastí podnikání.

3.1.2 Změna právní formy podnikání

V roce 1994 se pan Kamler zaregistroval jako fyzická osoba (dále jen FO) pod názvem Roman Kamler, KAMMsport. V roce 2000 už měl 25 zaměstnanců a obrat kolem 20 milionů korun. Počet zaměstnanců i obrat se každým rokem navyšoval. Tehdy ještě stále jako FO vedl pan Kamler jednoduché účetnictví, což si začalo žádat změnu. V té době

také koupil továrnu, v níž vyrábí dodnes. Tento růst rozhodl o tom, že firma musí podstoupit změnu právní formy podnikání. A tak se FO KAMMsport přetransformovala 12. června 2000 na akciovou společnost Tilak a.s. Důvody pro přeskočení společnosti s ručením omezeným byly zejména konkurenčního charakteru. Akciová společnost byla a je prestižnější a důvěryhodnější než s.r.o. a na evropském trhu může lépe konkurovat ostatním výrobcům v oblasti outdooru.

Změna právní formy podnikání firmy s sebou přinesla i změnu názvu. Lidé si často nedokázali KAMMsport přiřadit ke konkrétním výrobkům a nevěděli, jakého sportu se to vlastně týká. Firem, které mají ve svém názvu slovo sport, byla spousta a mohlo tak docházet k záměně s konkurencí, což bylo samozřejmě nežádoucí. Z toho důvodu se pan Kamler rozhodl dát firmě takový název, který bude nezaměnitelný, zapamatovatelný a zákazníkům se bude automaticky pojít s jeho firmou. Roman Kamler říká: „*Tilak je výraz vycházející ze sanskrtu, je 3500 let starý. Je to výraz pro skvrnu či pihu a byl vypalován jako kastovní znamení. V dnešní době je to především symbol třetího oka boha Šivy. Když vám hinduisté nanesou doprostřed čela mezi obočí červenou tečku – tedy „tilak“ –, jste pod ochranou boha Šivy. Moje filozofie je taková, že když někdo nosí naši bundu, tak přebíráme část zodpovědnosti za to, že bude i v náročných klimatických podmínkách v bezpečí. Když máte na sobě Tilak, jste pod naší ochranou. Proto je klíčovým symbolem v našem logu ta červená tečka.*“ (Kütner, 2012).



Obrázek 6: Logo firmy Tilak a.s.
Zdroj: (tilak.cz, nedatováno)

3.2 Firemní koncepce

Tilak si zakládá na výrobě výhradně v ČR. Výrobní náklady jsou tak mnohem vyšší než náklady konkurentů, kteří své výrobky nechávají šít na východě. Odvody, mzdy, spotřeba

energie, revize budovy, kvalitní materiály a stroje, to vše se samozřejmě musí projevit v ceně výrobků. „*Naše výrobky nejsou levné, protože je v Česku neumíme vyrobit levně. Moje zaměstnankyně nepracují za dva dolary denně a misku rýže.*“ říká Roman Kamler (Kütner, 2012). Šancí Tilaku je dle pana Kamlera hlavně schopnost odlišit se od konkurentů a dělat něco, co Číňané ještě neumějí. Všechny výrobky z Číny jsou téměř identické a ničím významným se od sebe neliší. Jediné, co jim potom zbývá, je cenová válka. V případě Tilaku veškerý vývoj, vzorování a stříhové přípravy probíhají v Šumperku. Šumperská továrna disponuje všemi potřebnými technologiemi, díky kterým se může Tilak srovnávat se světovými jedničkami v oblasti outdooru. Externě jsou nájímáni pouze designéři (Akrman, 2019). Dle slov pana Kamlera si lze udržet kvalitu, jen pokud si ji člověk denně sám hlídá. Pokud navíc nastane nějaký problém, může ho okamžitě a osobně začít řešit. Jak již bylo zmíněno, Tilak poskytuje svým zákazníkům servis spojený s výrobky. Ten by nebylo možné poskytovat na dálku takto snadno a rychle. Stejně tak, jak jsou v Šumperku schopni výrobky vyrobit, jsou schopni je ve vysoké kvalitě i opravit. Pro pana Kamlera představuje podstatu pojmu „česká firma“ hlavně to, že dává práci českým lidem. Nabídky z Číny dostává přibližně dvakrát do měsíce, ale dle jeho slov by podnikání raději ukončil, než se k něčemu takovému uchýlit (Kütner, 2012). Tilak je také dovozcem německé značky Meindl – specializované outdoorové obuvi. Prodej této obuvi se na celkových tržbách Tilaku podílí asi z 25 %.

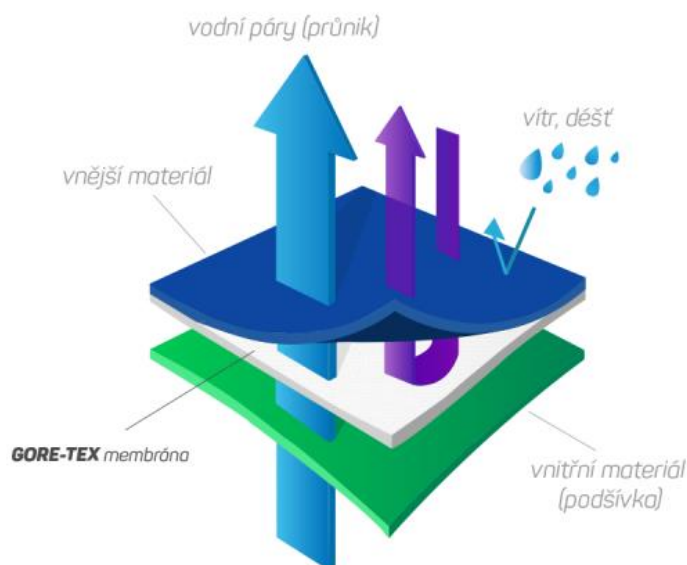
V srpnu 2019 proběhl ve firmě sociální a etický audit dle standardu SMETA 6.1. Auditorem byla SGS Czech Republic, která je dceřinou společností renomované SGS Group sídlící v Ženevě. To, že jsou ve firmě Tilak dobré pracovní podmínky, dokazují jeho kladné výsledky. Tento certifikát je navíc nedílnou součástí a podmínkou licenční smlouvy s dodavatelem materiálu Gore-Tex. Zároveň firmě pomůže v probíhající expanzi na náročné trhy ve Švýcarsku či Velké Británii. Ve svém etickém kodexu se firma zaměřuje na dodržování platných zákonů, bezpečnost na pracovišti, dobrovolnou pracovní činnost a lidská práva, přísný zákaz dětské práce, ochranu životního prostředí, svobodu shromažďování a sdružování, pracovní dobu a odměnu.

3.3 Materiály

Tilak se věnuje kromě výroby i vývoji a testování outdoorového oblečení určeného v první řadě pro pohyb v extrémních podmínkách. Mimo jiné i díky materiálům se Tilak může srovnávat s největšími světovými výrobci v oblasti outdooru. V této podkapitole jsou krátce představeny ty nejvýznamnější z nich. Jedná se o materiály od různých světových společností, které se věnují vývoji po mnoho let. Historie vzniku těchto materiálů se často pojí s válkami, kdy se jednotlivé státy snažily udržet své vojáky v nelehkých podmínkách v teple a suchu nebo alespoň naživu. Materiál Gore-Tex a Windstopper jsou oba od firmy Gore, jinak má každý materiál jiného výrobce.

3.3.1 GORE-TEX®

Tenká a lehká teflonová membrána obsahuje přes miliardu mikroskopických pórů na centimetr čtvereční, která jsou 20.000x menší než kapka vody a zároveň 700x větší než molekula vodní páry (potu). To ve výsledku způsobuje, že voda nemůže membránou proniknout, zatímco vodní pára jí projde snadno. Člověk je tedy v suchu, když prší, a zároveň je jeho pot odváděn od těla na povrch oděvu. Větruvzdornost zajišťuje labyrintová struktura membrány, která představuje pro vítr nepřekonatelnou překážku. Oděvy ušité z Gore-Texu jsou vhodné pro náročné outdoorové aktivity za jakéhokoliv počasí.



Obrázek 7: Materiál Gore-Tex
Zdroj: (sanasport.cz, 2018)

Nejčastěji se používá ve formě tzv. laminátů. Výrobky z dvouvrstvého laminátu jsou univerzálnější, lehčí, skladnější a prodyšnější. Oblečení z klasického třívrstvého laminátu zase vyniká svou odolností. Membrána Gore-Tex Active je mimořádně paropropustná a je ideální pro pohybově velmi náročné aktivity, jako jsou běh, cyklistika, skialpinismus atd. Žádný oděv neváží více než 400 gramů.

3.3.2 WINDSTOPPER®

Windstopper spojuje pohodlí příjemné střední vrstvy se spolehlivou ochranou proti větru. Zároveň ochrání i před mírným deštěm a sněžením. Nabízí volnost pohybu při různých činnostech za rozmanitého počasí. Díky svým vlastnostem vystačí až na 80 % přírodních povětrnostních podmínek. Je absolutně odolný proti větru, paropropustný, vodovzdorný (při větším a dlouhotrvajícím dešti promokne, ale s mírnou přeháňkou či poprcháváním si poradí), odolný vůči oděru a elastický.

3.3.3 Ventile®

Materiál Ventile byl vyvinut ve Velké Británii. Jeho tajemství tkví v použití dlouhých vláken bavlny pro přízi, které jsou utkány do velmi těsné vazby. Ventile má o 30 % hustší vazbu než běžná tkanina. Pouhá 2 % ze světové produkce bavlny splňují náročné požadavky na použití pro materiál Ventile. Pokud je tkanina vystavena působení vody, vlákna ji absorbují a zvětší svůj objem. Tím se zcela uzavřou mezery v osnově i vpichy po jehle a zabrání se dalšímu pronikání vody. Tento materiál se tedy vyznačuje vysokou voděodolností. Podle současných norem však není 100% nepromokavý a není náhradou moderních membránových materiálů s podlepenými švy. Díky vysoké míře voděodolnosti a odolnosti proti ohni je dlouhodobě vyhledávanou alternativou k syntetickým materiálům. Další jeho výjimečnou vlastností je skutečnost, že nešustí. Svě věrné zastávce má mezi myslivci a fotografy.

3.3.4 Polartec®

Polartec je elastický fleec s vysokou schopností termoregulace pocházející z Ameriky. Jde o velmi hustě tkaný a krátce střižený materiál. Vyniká dlouhou životností a nízkou hmotností. Podíl polyamidu v materiálu zaručuje mnohem větší mechanickou odolnost, než jakou mají klasické „flísky“. Polartec Power Stretch je velmi prodyšný a neabsorbuje do sebe tělesnou vlhkost. Funguje dokonale jako zateplovací vrstva pod membránový materiál. Lze ho použít i jako mimořádně pohodlnou a hřejivou vrstvu oblečení pro běžný den. Polartec Alpha je izolační materiál vyvinutý původně pro speciální složky americké armády. Pomáhá totiž udržovat optimální tělesnou termoregulaci jak během pohybu, tak i v klidu. Vyznačuje se vysokou prodyšností a nízkou hmotností.

3.4 Odbyt

V současnosti jde přibližně 70 % tržeb Tilaku z ČR a 30 % ze zahraničí. Tilak začal s exportem v roce 2000. Nejsilnějším exportním partnerem je nyní Japonsko, kam míří asi 80 % exportního objemu. Zbýlých 20 % připadne na ostatní státy. Mimo Japonska je firma

úspěšná hlavně ve Švýcarsku. Dalšími zeměmi jsou např. Německo, Norsko a Velká Británie.

V účetním období končícím v dubnu 2018 utržil Tilak 70 milionů Kč, meziročně o 10 % více. Za stejné období dosáhl zisku 7 milionů Kč (Šenk, 2019). Další finanční rok končící dubnem 2019 byl podobně úspěšný jako rok předchozí.

3.4.1 ČR

Kamenné obchody: Oblečení od firmy Tilak lze koupit na spoustě míst. Nabízí ho v síti prodejen Rock Point, v kamenných prodejnách firmy Hanibal a několika dalších prodejnách se sportovním oblečením a vybavením po celé ČR. Tilak má i svou firemní prodejnu v Šumperku.

E-shop: Kromě kamenných obchodů lze zboží od Tilaku koupit na jeho e-shopu, případně na e-shopech výše zmíněných prodejců.

Horská služba: Od zimní sezóny 2014/2015 jsou terénní pracovníci horské služby ČR vybaveni oblečením od Tilaku, který jako jediný vyhověl přísným kritériím výběrového řízení. Pro horskou službu nebyla vytvořena žádná speciální kolekce, ale naopak se vycházelo z osvědčených a běžně prodávaných modelů. Jedinou odlišností je barva a několik úprav plynoucích ze specifických činností záchranářů.



Obrázek 8: Tilak a Horská služba ČR
Zdroj: (tilak.cz, 2015)

Kromě Horské služby ČR obléká Tilak Speciální jednotky policie nebo armády ČR. Také vyhrál výběrové řízení pro horské služby (vybrané jednotky) na Slovensku.

3.4.2 Japonsko

Japonsko je pro Tilak velmi významným obchodním partnerem. Spolupráce začala v roce 2007 na veletrhu v německém Friedrichshafenu, kde si japonští partneři našli firmu sami. Hledali kvalitní evropské outdoorové značky, které měli v úmyslu začít distribuovat v Japonsku. Tilak je zaujal. Iniciativa tak přišla z jejich strany, což bylo velmi výhodné. Jak je známo, navazování obchodních vztahů v Japonsku totiž není vůbec snadné. Spolupráce během let nabírala na síle a obchodní vztahy přerostly ve vztahy přátelské. Tilak je dnes v Japonsku uznávanou outdoorovou značkou. Jelikož se tam nosí špičkové outdoorové oblečení i jako běžné oblečení do města, vznikla pro japonský trh speciální módní kolekce s názvem Poutnik. Jde o kombinaci minimalistického designu a vlastností nejkvalitnějších materiálů a technologií. Jde jen o zhruba 10 % výroby ve srovnání s celou kolekcí Tilak. Výroba produktů Poutnik je velice nákladná a jeden prototyp vzniká i několik měsíců. Podle pana Kamlera je to něco jako „třešnička na dortu“.

Protože jsou japonské trhy hodně sledované, nezůstal Tilak bez povšimnutí i v dalších asijských oblastech – např. na Tchaj-wanu nebo v Koreji. Nosit v Asii oblečení od evropské firmy je určitá známka prestiže. Konkrétně Japonci rozeznají kvalitu a jsou ochotni za tyto věci platit mnohem více než Evropané. Například bunda za 11 tisíc Kč se v Japonsku prodává v přepočtu za 20 tisíc Kč a jakákoliv sleva se bere jako degradace značky.

3.4.3 Švýcarsko

Poté, co Tilak vyhrál výběrové řízení, začal šít bundy pro policii curyšského kantonu. Jednalo se o zakázku na výrobu 2400 kusů. Spolupráce začala v roce 2016. Švýcarský distributor značky Tilak tehdy požádal o nabídku řešení zateplovací vrstvy pod svrchní bundu, případně balistickou vestu. Firma nabídla řešení v podobě lehké bundy z materiálu Pertex zateplenou materiálem Polartec Alpha, přičemž jedna stojí několik tisíc Kč. Loňská, menší zakázka na 1300 kusů stejného typu oděvu otevírá firmě další obchodní příležitosti ve Švýcarsku (Šenk, 2019). Diskutuje se o možnosti dodávek stejného vybavení pro další kantony – konkrétně pro německy mluvící kantony.

4. Porovnání firmy Tilak a.s. s ostatními českými outdoorovými značkami

Tato kapitola se věnuje charakteristice vybraných českých konkurenčních značek na trhu s outdoorovým oblečením. Pro porovnání byly vybrány 4 firmy ze dvou odlišných „skupin“. Jedna skupina je sledována zejména zákazníky, kteří provozují extrémní outdoorové aktivity a s outdoorem mají zpravidla bohatší zkušenosti. Druhá skupina oslovuje více vyznavače rekreačnějších sportů, kteří stráví noc na dovolené spíše v kempu a nikoliv uprostřed severní stěny hory. Do první skupiny patří i Tilak a má jisté podobné znaky se dvěma prvními konkurenty. Konkurenti, spadající do druhé skupiny, byli pro porovnání s Tilakem vybráni hlavně z důvodu jejich velikých obrátů. Na českém trhu mají zásadní postavení, a proto je důležité se jim věnovat.

Oblastmi pro následné porovnání s firmou Tilak a.s. jsou výrobky, garance a servis, původ zboží a společenská odpovědnost. Charakteristika těchto oblastí by měla poskytnout dostatek informací pro konečnou komparaci.

4.1 Představení hlavních konkurentů

Vybranými konkurenty jsou značky High Point, Direct Alpine, Hannah a Alpine Pro. Zatímco firmy High Point a Direct Alpine se stejně jako Tilak zaměřují spíše na technické věci pro náročnější outdoorové aktivity v extrémních podmínkách, Hannah a Alpine Pro jsou orientované více na rekreační a běžnější sporty prováděné širší veřejností. Všechny zmíněné značky hrají na českém trhu s outdoorovým oblečením podstatnou roli.

4.1.1 High Point

Název firmy: Sport Schwarzkopf s.r.o.

Majitelé: Zikmund Schwarzkopf, Zikmund Schwarzkopf ml., Ilona Schwarzkopfová

V 30. letech 19. stol. byla na území Šumavy silně rozvinuta kožedělná výroba. Nejvýznamnější byla firma, kterou založil Abraham Schwarzkopf ze Sušice. V roce 1898 byl jeho nástupcem postaven jeden z nejmodernějších závodů na zpracování kůže té doby. V roce 1916 založil následovník Moric Schwarzkopf továrnu na výrobu obuvi a spojil tak závod na zpracování kůže s výrobou v jednu akciovou společnost. Tato obuvnická továrna byla jediná, která přežila Baťovu velkovýrobu. Sušické boty byly sice dražší, ale zároveň kvalitnější. Jako první firma svého druhu dávala záruku na kvalitu své obuvi. Rok 1948 znamenal pro tuto rodinnou firmu zkázu v podobě znárodnění a následnou nenávratnou likvidaci.

Vnuk Morice a zakladatel novodobé historie Zikmund Schwarzkopf se ve volném čase věnoval lezení a turistice. Stejně jako většina outdoorových nadšenců v Československu si své první vybavení ušil sám z tehdy dostupného „šušťáku“ v kuchyni panelákového bytu. Dědictví výrobních zkušeností, základní technické vzdělání a výrobní uvažování umožnilo tvořit profesionálně i v těchto primitivních podmínkách. Právě tyto předrevoluční okamžiky daly vzniknout nové myšlence na podnikání.

Koncem roku 1990 si Zikmund pronajal místnost a s pomocí své ženy a syna zde v malém měřítku zahájil výrobu spacích pytlů a péřových bund. Později, v roce 1992, založil společně se svým bratrem firmu SPORT SCHWARZKOPF s.r.o. Za první vydělané peníze nakoupili šicí stroje a nové materiály. V částečně opravené Schwarzkopfově vile byla ve velkém započata výroba outdoorového oblečení. Byli přijati první zaměstnanci, a za pomoci tehdy velmi drahých bankovních úvěrů s úroky kolem 20 %, investovala firma do strojního vybavení. Na konci 90. let zaměstnávali téměř 40 zaměstnanců a začali se specializovat na náročnější výrobky. Ty se začaly stávat oblíbenými. Po svém prvním výstupu na Mount Everest přichází mladý horolezec Radek Jaroš a nechává si zde ušít spacák a bundu do náročných podmínek panujících v nejvyšších horách. Tím začala spolupráce se současným nejlepším českým horolezcem, kterého následně oblékli na všechny jeho výpravy. S ambicemi pronikat na zahraniční trhy se dostává firma do kolize s názvem stejnojmenného výrobce kosmetiky. S ohledem na turistiku, lezení i znovuoživení výroby dostala nové jméno High Point. V roce 2006 opustil společnost bratr Zikmunda a v roce 2009 se novými společníky stala žena Ilona a syn Zikmund

mladší. Součástí tradice této firmy byla vždy generační výměna, což se dodržuje dodnes. Vedení firmy bylo před 9 lety předáno Zikmundovi mladšímu (highpoint.cz, 2015).

High Point je v současnosti nejvíce zastupovaná česká značka vysokohorských expedic. Na vrcholu osmitisícovky byla již více než padesátkrát. Tato firma obléká i pracovní týmy Armády ČR, Policii ČR a speciální záchranářskou jednotku USAR. High point disponuje třemi značkovými prodejny, jinak je jejich zboží k dostání např. v prodejnách Hanibal a v mnoha sportovních prodejnách po celé ČR.

4.1.2 Direct Alpine

Název firmy: Direct Alpine s.r.o.

Majitelé: Radek Nováček, Jindřich Hudeček

V roce 1997 se dlouholetí kamarádi Radek Nováček a Jiří Sika rozhodli založit malou obchodní firmu. Věnovali se testování a prodeji textilních materiálů. Spjovala je stejná vášeň pro outdoorové aktivity - především horolezectví, paragliding a telemark. Nápad na založení vlastní společnosti vyplynul ze skutečnosti, že žádné na trhu dostupné oděvy nevyhovovaly zcela jejich nárokům při použití v horách. Začaly tak vznikat různé návrhy, co by se všechno dalo na outdoorovém oblečení vymyslet lépe. O rok později se firma začala rozšiřovat a do sortimentu začaly přibývat další textilní materiály zaměřené na outdoorové aktivity. Postupně začaly vznikat první modely outdoorového oblečení pod značkou Direct Alpine. V roce 1999 vznikl první prototyp bundy a kalhot, který zůstává dodnes v kolekci již v několikáté generaci. Především tento dnes již legendární model pevných, technických a zároveň univerzálních kalhot začal budovat na přelomu tisíciletí dobré jméno firmy. Těmito kalhotami se vyplnila díra na českém trhu. První několikaset kusová série slavila veliký úspěch. Firma se rozrostla o další prostory, vzorovací dílnu a modelárnu. Začaly se vyvíjet a testovat další modely oblečení. Velkou motivací k dalším intenzivním inovacím byly především pozitivní odezvy od zákazníků.

Zakladatelé chtěli firmu posunout dál, a tak v roce 2000 vstoupil do firmy Jindřich Hudeček – majitel první sítě outdoorových obchodů v ČR Hudysport. Jedná se o velmi strategické partnerství. Pro Direct Alpine to znamená rozvoj značky v rámci obchodů Hudysport, možnost dalšího růstu na zahraničních trzích a vstup nového investora, díky kterému je možné nakoupit nové stroje. V tomto roce zahájili svou pravidelnou účast na velkých zahraničních veletrzích. V roce 2005 prošla firma změnou právní formy podnikání a vznikla společnost Direct Alpine s.r.o. se dvěma společníky – Radkem Nováčkem a Jiřím Hudečkem. Jiří Sika šel vlastní cestou. Firma se opět rozrostla a přestěhovala se do větších prostor v Liberci do nově rekonstruované bývalé textilní továrny.

V dalších letech firma rostla zejména díky vývozu do zahraničí (Švýcarsko, Rakousko, Německo a další). Firma spolupracuje se členy horské služby, horskými vůdci, průvodci cestovních kanceláří a produktovými manažery odběratelů. V roce 2008 byla započata spolupráce s italským výrobcem lyží Ski Trab, se kterým společně vyvinuli funkční skialpové oblečení. Roku 2010 začala firma spolupracovat s Horskou službou Tatranského národního parku, dodala několik dodávek oblečení organizacím profesionálních horských vůdců ve Francii a vyhrála výběrové řízení na kolekci pro tým Motosportu ŠKODA AUTO. V roce 2013 dostala firma podnikatelské ocenění udělované mezinárodní ratingovou společností Dun & Bradstreet. Toto mezinárodně uznávané hodnocení zvyšuje prestiž firmy na trhu nejen v ČR a na Slovensku, ale představuje i nezávislé potvrzení stability společnosti.

Oblečení Direct Alpine putuje do téměř všech evropských zemí. Nejstálejšími a nejdůležitějšími odběrateli jsou Švýcarsko, Německo a Rakousko. Mimo Evropu dodávají i do Japonska a Koreji. Také Horská služba v ČR nosí produkty Direct Alpine, a to ochrannou druhou vrstvu oblečení. Dále členové záchranných složek v ČR a zejména v zahraničí, profesionální hasiči a horští vůdci.

Stejně jako v případě značky High Point se stále nejedná o žádnou velkou firmu. Jejich kolekce nemá tisíce položek ani nevyrobí statisíce kusů. To znamená, že nemohou na zákazníky působit masivním marketingem jako nadnárodní korporace. Naopak ale mohou věnovat více času každému produktu zvláště. Chtějí být pro zákazníky především

symbolem komfortu a funkčnosti (directalpine.cz, 2018). Direct Alpine uvádí, že je jejich konkurenční výhoda založena zejména na citlivých informacích technické a obchodní povahy.

4.1.3 Hannah

Název firmy: Hannah Czech a. s.

Majitel firmy: nezjištěno vzhledem k většímu počtu akcií v různých jmenovitých hodnotách. Celkem se jedná o 42 ks kmenových akcií v listinné podobě o celkové jmenovité hodnotě 2,4 mil Kč.

Začátky firmy Hannah se podobají začátkům ostatních českých outdoorových značek. Souvisí to s tím, že vznikaly ve stejné době, kdy se v socialistických obchodech nedalo sehnat vybavení a oblečení potřebné k outdoorovým aktivitám. Spoluzakladatelka firmy Hana Zachariášová šila pro své kamarády péřové spacáky a bundy. Firma Hannah byla založena roku 1991 v Plzni. Základ názvu firmy tvoří právě jméno spoluzakladatelky Hany Zachariášové. Firmu založila se svými lezeckými kamarády. V roce 1992 prodali poprvé své zboží obchodnímu domu, o rok později otevřeli svůj vlastní obchod, v roce 1997 zahájili vývoz svých produktů za hranice (první bylo Slovinsko). Rok nato se začali věnovat výrobě expedičních stanů. Významným mezníkem této společnosti byla dále transformace na akciovou společnost v roce 2000 a v roce 2003 otevření nového obchodně administrativního centra v Plzni. Pod jednou střechou byla od té doby celá firma včetně prodejny. Rok 2014 byl milníkem, kdy se firma mohla začít pyšnit tím, že vyváží své zboží do 20 zemí světa, a to v Evropě, Asii i Americe (hannah.cz, nedatováno).

Firma Hannah vyrábí outdoorové zboží zejména pro střední a východní Evropu. Má úzké vazby na firmy Outdoor Concept a.s. a Rock Point a.s. V ČR prodává své produkty ve specializovaných obchodech Hannah, ale i dalších specializovaných outdoorových a sportovních obchodech. Ucelenou nabídku na trhu zajišťuje právě již zmíněná síť outdoorových obchodů Rock Point. Jejich produkty lze koupit i v obchodech Hervis či Sportisimo. Hannah patří k největším outdoorovým společnostem na českém trhu. Stabilně

se objevuje v první trojici firem s nejvyššími tržbami v tomto odvětví (Lazorová, 2014). V řadě zemí působí její dceřiné společnosti.

V rámci oslav 25. výročí založení značky v roce 2016 vytvořila firma dlouhodobý a unikátní projekt Hannah Grant, kterým pomáhá outdoorovým dobrodruhům plnit si své cestovatelské sny. Jedná se o materiální podporu jednotlivých cestovatelů, kteří od firmy obdrží oblečení a vybavení na svou cestu. Zúčastnit se může kdokoliv.

4.1.4 Alpine Pro

Název firmy: ALPINE PRO, a.s.

Majitelé: nezjištěno vzhledem k velkému počtu akcií v různých jmenovitých hodnotách. Celkem 138 ks kmenových akcií o celkové jmenovité hodnotě 120 mil Kč.

Firmu Alpine Pro a.s. založili v roce 1994 Václav Hrbek a Vladislav Fedoš, když jim bylo 22 let. Seznámili se během studia na VŠE. První kolekce byla uvedena na trh v roce 1998. Alpine Pro patří na českém trhu v oblasti outdoorového oblečení mezi důležité firmy a disponuje velkou sítí autorizovaných prodejen a franchise prodejců. V současnosti patří k největším českým značkám zabývajícím se výrobou a prodejem outdoorového oblečení. Dále dodává zboží do velkých obchodních řetězců, mezi kterými jsou např. Sportisimo.

V roce 2000 odstartovala firma velikou expanzi. Vstoupila na slovenský trh, o rok později na polský, maďarský a srbský trh a v roce 2018 otevřela dvě prodejny také v Rumunsku. Kromě těchto dceřiných společností tvoří distribuční síť v zahraničí franšizoví partneři a specializované multibrandové sportovní velkoobchody. Kromě zmíněných zemí působí ještě v dalších dvaceti zemích světa (např. v Německu, Rusku, Pobaltí, Rusku, Austrálii a dalších) (Filipová, 2016).

Většina lidí si firmu Alpine Pro spojuje s olympiádou, jelikož od roku 2009 spolupracuje s Českým olympijským týmem. První kolekce pro české olympioniky byla navržena v roce 2010, kdy se konala Olympiáda ve Vancouveru. Tato kolekce byla tehdy oceněna jako ta

nejlepší. Další olympijské hry v Londýně (2012) si dodnes všichni spojují s holínkami z dílny Alpine Pro. Prodeje vysokomaržového olympijského zboží způsobily v kalendářním roce 2018 velký nárůst tržeb. Absolutní obchodní marže Alpine Pro vzrostla meziročně o 46 725 tis Kč na celkových 312 840 tis Kč (or.justice.cz, 2019).

4.1.5 Shrnutí

Jak bylo zmíněno v první kapitole, lze za základní sjednocující kritérium konkurenceschopnosti považovat dobu působení firmy na trhu, neboť konkurenceschopné jsou jen firmy, které se dokáží trvale přizpůsobovat měnícímu se tržnímu prostředí. Vezme-li se v úvahu délka existence v této práci sledovaných firem, je na prvním místě Tilak (tehdy FO), založená v roce 1987. Její konkurenti vznikali až v 90. letech. Firma Hannah 1991, o rok později High Point, 1994 Alpine Pro a nakonec Direct Alpine roku 1997. Kromě firmy Alpine Pro, se nápady zakladatelů (a zároveň outdoorových nadšenců) na podnikání začaly odvíjet od jejich domácí výroby nedostatkového zboží na trhu nebo v případě Direct Alpine od nevyhovujících parametrů a propracování existujících produktů. Právě technická propracovanost a odolnost oblečení zůstává jednou z jejich největších devíz. Dalším výjimečným aspektem konkurenceschopnosti je to, že jeden z majitelů firmy je zároveň majitelem největší sítě outdoorových prodejen v ČR a na Slovensku. V případě High Pointu je výjimečná rodinná výrobní tradice, která sahá až do počátků 19. století. Zkušenosti s výrobou a podnikáním byly v této rodině předávány z generace na generaci. Firma se dále může pyšnit tím, že jsou jejich výrobky nejvíce ze všech českých značek k vidění na horolezcích při vysokohorských expedicích. Alpine Pro a Hannah si drží již mnoho let přední příčky ve výši obrátů. V porovnání s konkurencí nabízejí nejširší škálu produktů za nejnižší ceny a jsou díky tomu nejvíce v povědomí široké veřejnosti. Největším úspěchem firmy Alpine Pro je jednoznačně oblékání českých olympioniků. Hannah jako jediný poskytuje grant pro „obyčejné lidi“.

4.2 Výrobky

Firmy High Point a Direct Alpine kladou stejně jako Tilak velký důraz na propracované detaily, neustálé inovace a funkčnost oblečení. Tím pádem neprodukují tak velké objemy různých výrobků jako Hannah a Alpine Pro, ale spíše se soustředí na osvědčené modely a jejich neustálé vylepšování. V případě firem Hannah a Alpine Pro lze skoro hovořit o tzv. masové výrobě, kdy na trh uvádějí velké množství různých výrobků.

4.2.1 High Point

Firma vyrábí outdoorové oblečení všeho druhu – bundy, vesty, kalhoty, kraťasy, svetry, mikiny, košile, trička a funkční prádlo. Dále doplňky jako jsou ponožky, čepice, šátky a spací pytle. V jejich nabídce jsou pak výrobky jiných značek, které firma dováží. Jedná se o boty, batohy, lezecké a campingové vybavení.

High Point má svůj tým složený z vrcholových sportovců a cestovatelů, kteří jejich oblečení testují a dávají podněty na zlepšení. Největší osobností tohoto týmu je Radek Jaroš, který zdolal v roce 2014 čtrnáctý osmitisícový vrchol světa a zapsal se tak do síně slávy horolezectví. Jako patnáctý člověk na světě dobyl všechny osmitisícovky bez kyslíkového přístroje a jako první Čech tak zkompletoval „Korunu Himaláje“. I pro firmu High Point je tato událost velikým úspěchem (highpoint.cz, 2015).

Původní důraz se kladl na péřové bundy a duté vlákno. Postupně se firma začala soustředit na zachycení technologických a materiálových trendů. Na špičkových výrobcích této firmy je spousta drobných, laickým okem neviditelných, technických detailů, které mají funkčně obrovský význam. Jde třeba o speciální střih bundy, díky kterému se v žádné situaci nevyhrne. Celkově se firma soustředí na nízkou hmotnost materiálů a na volnost pohybu. Když přijde nový nápad, prototyp na sebe nenechá dlouho čekat. V Sušici sledují, kam se bude v budoucnu celý obor ubírat. Chtějí být připraveni a na novinky umět rychle zareagovat. Firma plánuje modernizaci a rozšíření výrobních prostor. Chce se zaměřit hlavně na technologie. Ta jim ušetří pracovní sílu, které je nedostatek. Pan majitel poznamenal, že některé věci se pomocí strojů dají dělat jinak – nemusí se šít.

High Point počítá s tím, že bude v odvětví kladen čím dál tím větší důraz na udržitelnost a renovaci kvůli zlepšení hodnot životního prostředí. V realitě to znamená zaměření se na opravy a vylepšování zákazníky oblíbeného zboží. Předpokládá se, že se lidé začnou více zaměřovat na kvalitu a trvanlivost zboží. Dále se počítá s tím, že se ve světě outdooru začnou prosazovat tzv. inteligentní materiály. Bunda z takového materiálu by měla hlídat tepovou frekvenci člověka, objem vody v těle nebo ztrátu minerálů. Díky tomu by měla svého majitele včas varovat, že je potřeba dát si pauzu či doplnit tekutiny. To je samozřejmě důležité především v extrémních podmínkách. Dle High Pointu je vývoj jasně určený na roky dopředu a do několika let půjde o běžné věci. Již nyní existují pilotní projekty „komunikujícího“ oblečení, čili nejde o žádné sci-fi. Pouze se vyčkává, kdo přijde s inteligentním outdoorem jako první. Vývoj půjde dopředu a High Point chce být u toho (highpoint.cz, 2019).

4.2.2 Direct Alpine

Do produktového portfolia Direct Alpine patří rovněž outdoorové oblečení všeho druhu – trička, košile, mikiny, vesty, šortky, šaty, termoprádlo, kalhoty a bundy. Mimo to ještě různé doplňky jako čepice, ponožky, rukavice, opasky atd.

Na vývoji oblečení se kromě vývojářů a designérů podílí také členové Direct Alpine Test Teamu. Ti testují prototypy oblečení a poskytují zpětnou vazbu, která je při vývoji nových modelů velmi důležitá. Členy jsou například Česká asociace horských vůdců, lezci českého pískovcového lezení nebo také rakouský extrémní alpinista. Jeden z členů testovacího týmu (horský vůdce Zdeněk Hák) společně s Markem Holečkem získal v roce 2018 prestižní ocenění Zlatý Cepín. Toto ocenění navíc získali jako první Češi v historii. Kolekce Direct Alpine je i nadále koncipována především jako účelová. Klade se důraz na technickou zpracovanost. Při výrobě používají nejnovější technologie. Jde např. o laminaci zipů a kapes nebo laserové ořezávání výztuží. Zejména u řady Mountain Top se klade důraz na technologie zaručující zvýšenou funkčnost. Mezi prioritami je rovněž kreativní a aktuální design. Strategie zní – naplno vyvíjet účelové a praktické produkty, které dokonale vyhovují příslušnému použití (directalpine.cz, 2018).

4.2.3 Hannah

Hannah vyrábí kromě oblečení všeho druhu na všechny možné aktivity ještě navíc boty, batohy, stany, spací pytle, trekové hole, karimatky a různé drobné doplňky. Na rozdíl od svých předešlých konkurentů se zabývá i výrobou oblečení pro děti. Produkty se dělí do sekcí hory a turistika, kempování, běh a cyklistika, cestování a volný čas.

Nápady na nové prototypy vznikají většinou v přírodě. Tyto postřehy přepracovávají na detailní technickou kresbu. Poté nápad dostane digitální podobu. O konstrukci stříhů a použité technologii rozhodují specialisté. Poté začne výroba prvního prototypu ve vývojové dílně. Prototyp je poté testován v terénu a případné poznatky jsou zapracovány do produktu prostřednictvím závěrečných úprav. Stejně jako konkurenční značky má i Hannah svůj tým ambasadů složený ze sportovců a outdoorových nadšenců. Ti pomáhají zjišťovat vlastnosti produktů při dlouhodobé zátěži. Membránové oblečení, stany, spací pytle a batohy se testují hlavně na vysokohorských expedicích a při alpských výstupech. Pomocí měření v autorizovaných zkušebnách a laboratořích potom zjišťují přesné parametry. Ověřuje se vhodnost zvolených technologií. Stany a spacáky jsou certifikovány v souladu s českými a evropskými normami.

4.2.4 Alpine Pro

Firma nabízí zejména outdoorové a sportovní oblečení. Dá se zde koupit vše od triček a kraťasů, přes svetry a kalhoty až po lyžařské oblečení. Firma dále prodává doplňky a příslušenství (batohy, boty, tašky, lyžařské helmy, brýle, peněženky, pásky, karimatky, spacáky). Sortiment je zde opravdu široký. Stejně jako firma Hannah, vyrábí i Alpine Pro oblečení pro děti.

Tým designérů a módních návrhářů v oboru připravuje návrhy kolekcí pro všechna roční období, a to pomocí moderních funkčních materiálů a výrobních technologií, propracovaných stříhů a šikovných detailů. Oděvy jsou testovány v reálných podmínkách prostřednictvím profesionálních sportovců, horských vůdců i tzv. testerů z řad zákazníků, se kterými firma Alpine Pro spolupracuje.

Kolekce produktů se dělí na kategorie Extreme (do náročnějších přírodních podmínek), Outdoor (do lehčího terénu a pobytu v přírodě), Travel (pro volný čas a cestování), Casual (módní oblečení do města), SKI (oblečení a doplňky na lyže), Performance (cyklistika, běh, indoorové aktivity) (iprosperita, 2011).

4.2.5 Komparace

Tilak u výrobků klade největší důraz na kvalitu a preciznost provedení. High Point se při výrobě soustředí na používané technologie, snaží se plánovat hodně dopředu a stále inovovat. Výrobky od Direct Alpine jsou hodně technické. Jako jediná značka nabízí i výrobu pracovních oděvů. Dalo by se říci, že se nejvíce soustředí na praktičnost. Hannah a Alpine Pro produkují takové množství výrobků, že se tolik nesoustředí na stálé vylepšování současných modelů, ale u všech drží určitý standard. Více než na kvalitu se soustředí na kvantitu. Také jako jediní vyrábí i dětské oblečení a pouze Hannah vyrábí i stany.

Tabulka níže představuje tzv. vlajkové lodě jednotlivých značek a jejich ceny. Jde o bundy, které výrobci prezentují jako to nejlepší, co mohou nabídnout. Tyto produkty jsou na trhu již několik let a jejich podoba prošla časem mnoha změnami.

Tabulka 4: Srovnání cen nejlepších produktů jednotlivých výrobců

Značka	Produkt	Cena
Tilak	Bunda Raptor	12.990 Kč
High Point	Bunda Protector 5.0 Jacket	9.891 Kč
Direct Alpine	Bunda REVOLT	10.990 Kč
Hannah	Bunda HANNAH TRIAG	6.990 Kč
Alpine Pro	Bunda ALPINE PRO SARDAR	5.999 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Garance a servis

Pokud na trhu panuje silný konkurenční boj, může být garance a servis velice účinnou zbraní. Firmy by neměly pouze vyrábět a prodávat, protože zákazník by měl získat víc než jen výrobek. Přidanou hodnotou jsou kvalitní doprovodné a poprodejní služby, které uspokojí přání a potřeby zákazníků. Tím, že firmy nabídnou něco navíc, co není standardem nebo dokonce právní povinností, ukáží svou solidnost. Prodloužená záruka také ukazuje, že si firma stojí za kvalitou svých výrobků. Opravy zase šetří nejen rozpočet zákazníka, ale i životní prostředí. Všechny tyto aspekty ovlivňují pohled společnosti na danou firmu.

4.3.1 High Point

Na produkty High Point se vztahuje klasická dvouletá záruka. Pokud se obě strany nedohodnou na delší lhůtě vyřízení reklamace, je vyřízena nejpozději v zákonné lhůtě tj. do 30 dnů.

Firma nabízí svým zákazníkům úpravy stávajících a šití nových oděvů na míru a podle jejich speciálních nároků. Může jít o obyčejné prodloužení/zkrácení nohavic a rukávů nebo délky bundy. Dále o vytvoření zcela individuálního střihu daného modelu nebo dokonce i výrobu daného modelu v jiné barevné kombinaci než se standardně vyrábí. Zde nemá zákazník zcela volnou ruku, ale vybírá si z daných možností barevných kombinací. Pokud jde o malou úpravu, stačí uvést, o jaký produkt a jakou úpravu se jedná. V případě individuální úpravy s vlastním střihem je nutná osobní návštěva. Zákazník sdělí, jaký model chce upravit, domluví si schůzku, přijede do dílny v Sušici, kde navrhnu konkrétní úpravy.

High Point dále nabízí zakázkovou výrobu včetně poradenství. Připraví kalkulaci a grafický návrh se zákaznickým logem nebo nápisem a poradí s vhodným výběrem produktů či kombinací oblečení podle daného užití. Co se množství týče, může jít o jeden kus nebo menší série pro různé organizace.

Na tyto služby nelze zavést plošný ceník, poněvadž se jedná o zcela individuální požadavky. Jelikož proces nelze začlenit do běžné výroby, musí se počítat s nesrovnatelně vyššími náklady. Konečnou cenovou nabídku obdrží zákazník až po sdělení přesných požadavků, ale měl by počítat s navýšením doporučené prodejní ceny o 20-50%. Termín dodání se rovněž odvíjí od zákaznickových požadavků. V průměru bývají zakázky vyřešeny do 90 dnů.

4.3.2 Direct Alpine

I v této firmě je záruční lhůta na výrobky klasických 24 měsíců. Reklamáce jsou většinou vyřizovány během několika málo dnů. Nejzazší termín je rovněž zákonných 30 dnů.

Direct Alpine poskytuje na všechny své produkty záruční i pozáruční servis. Jedná se o opravy oblečení poškozeného užíváním, dlouholetým nošením a následným opotřebením nebo o úpravu velikosti – zkrácení/prodloužení. Zákazník vadu stručně popíše, přidá svůj kontakt a zašle do firmy do Liberce. Cena se odvíjí od konkrétního způsobu opravy. V případě zkrácení či prodloužení stačí specifikovat, co a o kolik centimetrů se má

upravovat. Doba opravy závisí zejména na vytíženosti švadlen, ale zpravidla se pohybuje v rozmezí 1-3 týdnů od přijetí výrobku. Orientační ceny běžných oprav se pohybují od 140 Kč (zkrácení kalhot) do 1160 Kč (výměna hlavního nepromokavého zipu bundy). Pokud není dohodnuto o výjimce, tak má oprava či úprava produktů Direct Alpine záruční dobu 3 měsíce.

V Direct Alpine se také šije oblečení na zakázku pro firmy. Se zakázkovou výrobou mají dlouholetou zkušenost, o čemž svědčí stálí klienty. Může se jednat o oblečení (uniformy) pro zaměstnance, pro zákazníky, obchodní partnery, VIP klienty a pro profesionály. Direct Alpine nabízí také pracovní oblečení. Stojí si za tím, že jejich oblečení musí obstát v náročných podmínkách nejen na horách, ale i např. při výškových pracích, práci se dřevem nebo v náročné průmyslové výrobě. Firma upozorňuje na konečné úspory a ekologii, jelikož jejich oblečení vydrží větší zátěž, nežli běžné pracovní oděvy. Může se používat několik let, nejen několik měsíců. Pro výrobu pracovních oděvů se používají dlouhodobě testované materiály.

4.3.3 Hannah

Tato firma také poskytuje zákazníkům na své produkty standardní dvouletou záruku ode dne převzetí a případné reklamace vyřizuje do 30 dnů. Jestliže je výsledkem reklamačního řízení výměna reklamovaného produktu za nový, začne běžet záruční doba znovu od začátku. V případě výměny pouze vadné části se vztahuje nová záruční lhůta pouze na tuto vyměněnou část.

Opravy poškozených produktů se provádí v Plzni, kde firma sídlí. Jelikož výroba produktů Hannah probíhá v Asii, nemá zde v ČR výrobní zázemí jako je tomu v případě Tilaku, High Pointu a částečně Direct Alpine. Firma Hannah zaměstnává v Plzni dvě švadleny, které se věnují pouze těmto opravám a šití drobných výrobků, jako jsou např. čelenky. Jedná se stejně jako u konkurentů o různé úpravy velikostí, opravy materiálů či výměny poškozených částí oděvů. V případě Hannahu bývají ale opravy vyřízené rychleji, a to do 2 týdnů.

4.3.4 Alpine Pro

Co se týče záruční lhůty, není ani Alpine Pro výjimkou. I zde se jedná o klasických 24 měsíců a vyřízení reklamace do 30 dnů.

Jediné Alpine Pro zatím neposkytuje svým zákazníkům žádné služby v podobě oprav či úprav oděvů, ale už na tom pracují. Momentálně shání švadlenu, která by se těmto záležitostem v ČR věnovala. Jak vyplývá z obsahu DP, sehnat švadlenu dnes není jednoduché.

4.3.5 Komparace

Všechny firmy kromě Alpine Pro nabízejí zákazníkům pozáruční servis a drobné úpravy. High Point a Direct Alpine mohou být osloveny jinými firmami s požadavkem na ušití oblečení s jejich logem a za různými účely. Direct Alpine navíc jako jediný nabízí i šití pracovních oděvů. V jediném High Pointu si zase zákazník může určit svůj vlastní individuální střih či barevné kombinace, než je standardně vyráběno. Direct Alpine se opravy a reklamace snaží vyřídit dříve než za 30 dní, Hannah stíhá věci opravovat do 14 dnů. Ceny oprav se pohybují ve všech firmách zhruba stejně. V Tilaku dělají opravy do 30 dnů a jako jediní poskytují na své výrobky prodlouženou čtyřletou záruku, což je velmi ojedinělé. I servis, který zákazníkům poskytují, je ojedinělý. Ve firmě se nachází dokonce archiv materiálů, takže může být opraveno i oblečení vyrobené z již nepoužívaných materiálů. Pokud firma poskytne zákazníkovi tyto ojedinělosti, nemůže si nezískat jeho přízeň.

4.4 Původ zboží a společenská odpovědnost firem

Od rostliny bavlníku do výloh obchodů procestoval ne jeden kus oblečení půl světa. Ušitý může být v Asii, barvený v Itálii německými barvami a prošitý nitěmi z Maďarska. Přičemž bavlna může pocházet z Koreje nebo i z více zemí najednou. Jediný kus oblečení procestuje desetitisíce kilometrů, projde stovkami rukou, vystřídá desítky dopravních

prostředků, než se dostane ke konečnému zákazníkovi. Tento šílený proces proběhne, aby onen kus oblečení mohl být nakonec prodán v ČR. Kdo ze zákazníků ale skutečně ví, kde a za jakých okolností jeho oblečení vzniklo?

Samotnou výrobu outdoorové firmy často zadávají subdodavatelům za účelem úspor. Pro rozvojové země je největší konkurenční výhodou levná pracovní síla ve spojení se slabou vynutitelností pracovního práva. Minimalizace výrobních nákladů včetně nákladů na pracovní sílu je pro firmy obrovským lákadlem. Dělníci v továrnách na outdoorové oblečení dostávají velmi nízké mzdy a jsou nuceni pracovat přesčas – někdy až 16 hodin denně, 6 dní v týdnu. Jsou tak unavení, že už nemohou ani vnímat, co vlastně dělají. Potom samozřejmě šijí nekvalitně – vynechávají švy nebo otvory na knoflíky apod. Pokud si toho všimne manažer, neostýchá se zkrátit jim mzdu. Oblečení kolikrát šijí děti. Je barveno chemikáliemi, které na nich ulpí. To vše se může skrývat za štítkem s nápisem „Made in China“ (Hošková, 2011).

Pokud se to shrne, má výroba oděvů českých značek v Asii negativní dopady na životní prostředí, na životní úroveň tamních pracovníků, na kvalitu produktů, na samotného spotřebitele a v neposlední řadě na český trh. Ten nemůže z hlediska ceny práce asijským trhům konkurovat, české švadleny přichází o zaměstnání, český textilní průmysl upadá a státní rozpočet ČR je ochuzen o příjmy v podobě daní.



Obrázek 9: Kde vyrábějí české sportovní firmy
 Zdroj: (Lazorová, 2014)

Obrázek výše zachycuje, kde všude mají české firmy umístěnou svou produkci. V současnosti označení „česká firma“, dokonce ani „český výrobce“ bohužel automaticky neznamená, že uvedená firma vyrábí své produkty v ČR. Spousta firem se veřejně prezentuje jako český výrobce, i přestože většina jejich produktů pochází z Asie. Podmínky, v nichž outdoorové zboží v asijských zemích vzniká, většinou nekorespondují s image, kterou zde firmy předkládají veřejnosti. Spousta takových „českých“ firem navíc vystupuje ve veřejných zakázkách. To dokazuje smutnou skutečnost, že ani v těchto zásadních věcech se kritérium původu příliš nezohledňuje. Lazorová (2014) uvádí, že z hlediska pozice na trhu s outdoorovým zbožím vyrábí v Asii téměř všechny české značky v první desítce podle obrátu. V této desítce jsou i společnosti Alpine Pro a Hannah.

4.4.1 High Point

High Point vyrábí všechny své výrobky v Sušicích. V minulých letech soustředila část své výroby do Asie. Po špatných zkušenostech s kvalitou dováženého oblečení se uchýlila zpět k 100% české produkci.

Firma sama sebe identifikuje jako společensky odpovědnou. Specifika tohoto společensky odpovědného chování uvádí ve svém veřejném etickém kodexu. Zaměřuje se na čestné vztahy s odběrateli, dodavateli a s konkurencí. Dále na poctivé vztahy k zaměstnancům, k orgánům státní správy, samosprávám a regionu. Zmiňuje také životní prostředí – konkrétně minimalizaci negativních dopadů výrobního procesu. Firma deklaruje, že dbá na to, aby k této problematice přistupovali stejným způsobem i její obchodní partneři, zejména dodavatelé (highpoint.cz, nedatováno).

4.4.2 Direct Alpine

Firma Direct Alpine měla v roce 2014 většinu dodavatelských továren (konkrétně 138) v ČR a poté vždy po jedné na Slovensku, v Litvě, Indii a Číně. Přibližně 80 % z celkového objemu výroby pochází z ČR. Zbytek byl vyroben na Slovensku, v Litvě a v Asii. Podle vlastních slov se snaží výrobu přesouvat v rámci možností do EU – tyto modely jsou potom označovány visačkou "Made in EU", aby byla zvýrazněna práce českých, potažmo evropských rukou. Pokud to jde, používají materiály (látky, šicí nitě) vyrobené v Evropě. Direct Alpine o svých aktivitách v oblasti výroby poměrně otevřeně komunikuje na svých stránkách a má veřejný etický kodex (Lazorová, 2014).

Obsahem etického kodexu je společnost a její prostředí, respekt vůči jednotlivcům, zachování důvěrnosti a ochrana citlivých informací, respekt vůči soukromí, dobré obchodní postupy, nezákonné platby a korupce, dodržování principu volné soutěže, zdraví, bezpečnost a životní prostředí, konflikt zájmů, pravidla specifická pro textilní průmysl a angažovanost společnosti a jejích zaměstnanců. Oblast pracovních podmínek je v rámci kodexu ošetřena poměrně detailně. Firma uvádí, že uplatňuje zásady pravidelných kontrol (ohlášených i neohlášených) dodavatelské sítě. Princip kontrol je zaměřen hlavně na zahraniční výrobu. Kontroly se týkají zákazu práce mladistvých a pracovních podmínek jednotlivých továren. Ochranné pracovní pomůcky musí splňovat normy EU. Direct Alpine jakožto objednavatel si nárokuje pravidelné předkládání finančních dokumentů prokazujících dodržování zásad minimálních mezd dané země. Direct Alpine se prezentuje jako mezinárodní společnost respektující všechny kultury, využívající různorodost

pracovníků a jejich širokou šálu schopností. Dále uvádí, že rozdíly mezi zaměstnanci, obchodními partnery, dodavateli a zákazníky představují pro firmu značné výhody posilující její konkurenční schopnosti a efektivnost (directalpine.cz, 2006).

Tomková (2011) se vyjadřuje k požadavku dodržování minimálních mezd v etickém kodexu. Nepředstavuje to požadavek nad rámec již existujících právních povinností dodavatele, jelikož dodržovat minimální mzdu je nutné i podle místní legislativy. Navíc bývá v asijských zemích stanovena hluboce pod úrovní mzdy, jež by pokryla skutečné životní náklady dělníků.

4.4.3 Hannah

Hannah svou výrobu soustřeďuje v Číně a pravděpodobně i v dalších zemích Asie. Co se týká původu výrobků, není příliš sdílná. Na svých webových stránkách o výrobě nijak neinformuje a nemá veřejný etický kodex. Není tedy známo, jakým způsobem a zda vůbec rizika spojená s pracovními podmínkami ve výrobě reflektuje. Není ani známo, že by nějakým způsobem zohledňovala pracovní podmínky u svých dodavatelů v místě výroby. Jelikož Hannah patří k největším outdoorovým společnostem na českém trhu, nebylo by vůbec od věci přijmout svou odpovědnost za podmínky ve svém dodavatelském řetězci. Prvním krokem by mělo být zmapování těchto rizik a stanovení a zveřejnění jasných standardů v této oblasti – např. formou veřejného etického kodexu, ve kterém by bylo vymezeno, k jakým etickým principům se společnost zavazuje. Následně by měla zajistit nezávislou kontrolu implementace kodexu (Lazorová, 2014).

4.4.4 Alpine Pro

V roce 2014 měla firma Alpine Pro 255 dodavatelských továren v Číně, 2 továrny v Bangladéši a 5 továren v ČR. Majitel společnosti Václav Hrbek přiznal, že v ČR vyrábí zhruba 18 % svých produktů. Jedná se o technicky náročnější věci z evropských a amerických materiálů a dále drobné výrobky, jako jsou třeba nákrčníky. Dalších cca 17 % produktů připadá na výrobu v Bangladéši, kde jde spíše o velkoobjemovou výrobu.

Celých 65 % produktů se vyrábí v Číně (Lazorová, 2014). Důvodem jsou nižší výrobní náklady. Majitel firmy dodává, že při vysokých nájmech v obchodních centrech a při dnešním tlaku na nízké ceny produktů nelze provozovat větší obchodní síť založenou na výrobě v ČR. Dále uvádí, že se situace vyvíjí v neprospěch Číny. Po ekonomické krizi zde byla výroba levná, jelikož nebyly zaplněny jejich výrobní kapacity. Poté se ale začaly zase naplňovat a cena začala stoupat. Ochota výrobců dělat zakázky i pro menší trhy klesla a vyjednávání je náročnější (Tůma, 2013).

Přestože firma neuvádí informace o výrobě na svých webových stránkách, dává veřejně k dispozici svůj etický kodex. Od dodavatelů vyžadují před uzavřením kontraktu prohlášení o dodržování hlavních principů férového přístupu k vlastním zaměstnancům i dodavatelům. Jde hlavně o následující oblasti: zákaz dětské práce, důstojné pracovní podmínky, nediskriminace, environmentální udržitelnost a spravedlivá cena (zajištění odpovídající ceny za výrobky pro dodavatele umožňující pokrytí nákladů na výrobu a získání prostředků pro důstojné živobytí). Alpine Pro platí dodavatelům velkou část ceny předem. V každé smlouvě je zakotven požadavek na dodržování principů uvedených v etickém kodexu. Obchodní partneři jsou průběžně a opakovaně prověřováni. Také jsou vedeni ke zlepšování manažerského řízení, jež respektuje práva zaměstnanců a snižuje škody způsobené na životním prostředí. V případě opakovaného porušování těchto zásad dochází k ukončení spolupráce. Kontrolní mechanismy se nevztahují pouze na zahraniční (asijské) výrobce a dodavatele, ale také na jejich obchodní partnery. Kontroloři Alpine Pro navštěvující výrobní závody v Asii byli řádně proškoleni a seznámeni s hlavními principy férového přístupu a jsou povinni je pravidelně prověřovat (Kučera, 2014).

V Alpine Pro jsou si vědomi rizik spojených s pracovními podmínkami ve výrobě jejich produktů. Reagovali na ně vytvořením výše popsaného etického kodexu. Dalším krokem by mělo být bližší upřesnění doposud volně formulovaných pravidel v etickém kodexu, aby mohlo být opravdu pečlivě kontrolováno jejich dodržování (Lazorová, 2014).

4.4.5 Komparace

Pouze Tilak a High Point mají veškerou svou výrobu v ČR, ovšem jediný Tilak ji zde udržuje po celou dobu své existence. Za nimi následuje Direct Alpine, který svou výrobu soustředí z velké části do Evropy, ale od výroby v Asii se zcela neoprostil. Snaží se alespoň upřednostňovat domácí dodavatele pro českou výrobu a běžný provoz. Alpine Pro vyrábí v ČR jen vybrané výrobky a drtivou většinu produktů šije v Číně. Hannah vyrábí vše v Asii. V Plzi zaměstnává švadleny pouze na opravy, úpravy a vyřizování reklamací. Hannah je také jedinou firmou, která nedisponuje veřejným etickým kodexem.

Podle nejnovějšího průzkumu společnosti Ipsos Tambor, může společenská odpovědnost firem ovlivňovat nákupní rozhodování veřejnosti nebo může být dokonce jeho spouštěčem. Pro 49 % Čechů je důležité, zda se firma chová společensky odpovědně. 70 % Čechů je ochotno si připlatit za výrobek, který je šetrný k životnímu prostředí anebo je určitá částka z prodeje určena na společensky prospěšný projekt (Kneblíková, 2020).

4.5 SWOT analýza firmy Tilak a.s.

Jak již bylo popsáno v teoretické části DP, cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek firmy a zároveň i jejích příležitostí a hrozeb. Analyzovaný subjekt, tedy Tilak a.s., by měl eliminovat slabé stránky a naopak rozvíjet ty silné, aby mohl naplno využít nabízejících se příležitostí a minimalizovat hrozby. Dalším krokem je potom příprava strategie na základě zjištěných údajů z analýzy.

4.5.1 Silné stránky

Firma je na trhu již přes 30 let. Za tu dobu si vybudovala dobrou pověst, také dobrou znalost odvětví a celkový nadhled. Díky dlouholeté výrobě má zkušenosti s realizací rozsáhlých investičních projektů. Průběžné investice do technologií zapříčinily, že firma nyní disponuje kombinací špičkových strojů.

Další silnou stránkou je výroba výhradně v ČR. V šumperské továrně probíhá kompletní proces výroby. To v současnosti velmi příznivě koresponduje s orientací Čechů na domácí produkty. Společností navíc nejvíce rezonuje oblast ochrany životního prostředí a férového jednání se zaměstnanci. Společenská odpovědnost je důležitým tématem, jež má potenciál ovlivňovat spotřebitelské chování a doporučení značky. Jelikož Tilak nikdy nezadal zakázku asijským dodavatelům, kteří se vyznačují špatnými pracovními podmínkami, je pro něj tento současný aspekt velmi přínosný. Jako jeden z mála podniků nikdy nepodpořil nehumánní zacházení se zaměstnanci v asijských továrnách a své zboží si nikdy nenechal dovážet přes půl světa nákladní dopravou. Ta má na svědomí silně znečišťování vody a ovzduší. Tyto skutečnosti lze jednoznačně pokládat za velmi silnou stránku.

Domácí výroba na jednom místě také umožňuje poskytování kompletního servisu – jakékoliv opravy a úpravy oblečení. Pokud nastane jakýkoliv problém, nemusí se uskutečňovat žádné pracovní cesty s cílem problém zkoumat a řešit. Problémy se řeší efektivně a bez zbytečných odkladů. Navíc je průběžně a pravidelně kontrolována kvalita produktů, což by bylo při výrobě mimo sídlo firmy nemožné. Díky tomu lze vyrábět prvotřídní výrobky. Právě kvalita výrobků, spolu s exkluzivní licencí na výrobu z unikátního materiálu Gore-Tex, je asi nejsilnější stránkou této firmy. Že si je firma kvalitou svých výrobků opravdu jistá dokazuje prodloužená čtyřletá záruka na všechny produkty. Ještě je třeba zmínit dobré vztahy s obchodními partnery (dodavatelé, odběratelé, prodejci, servisní firmy atd.), které jsou dlouholeté a díky tomu často na přátelské úrovni. Na tento aspekt podnikání se často zapomíná nebo se na něj pohlíží jako na méně prioritní. Přitom jsou to právě dobré vztahy, které umožňují firmě fungovat efektivněji.

4.5.2 Slabé stránky

Firma se již dlouhodobě potýká s nedostatkem švadlen. Z toho důvodu nemohou výrobu provádět tak rychle, a v takovém rozsahu, jak by si představovali. Decimování oděvního průmyslu v ČR se nuceně projevil i ve školství a následně na trhu práce. Konkrétně na Šumpersku bývalo pět škol s oděvními obory, z nichž vycházeli kvalifikovaní pracovníci. V současnosti už zde bohužel není ani jedna. S nedostatkem švadlen potom souvisí dlouhé

dodací lhůty, kdy odběratelé musí na výrobky čekat několik měsíců. Tilak je neustále vyprodáný a nestíhá vyhovovat požadavkům trhu. V současnosti má zhruba 60 zaměstnanců, z toho 10 THP, 10 stříhaček a 40 švadlen. V ideální situaci by zaměstnal alespoň dalších 5 švadlen, aby mohl zrychlit zhotovování stávajících zakázek. Se současnou kapacitou vyrobí asi 5 - 6 tisíc kusů bund z Gore-Texu ročně. Navíc ale vyrábí i kalhoty a dalších tisíce věcí z jiného materiálu, než Gore-Tex. Pokud by bylo možné zaměstnat ještě více než 5 nových švadlen, mohla by se vložit energie do pronikání na nové trhy. Jak bylo zmiňováno, mladí lidé o tento obor neprojevují zájem a stávající švadleny pomalu odchází do důchodu. Navíc se zde jedná o speciální výrobu. I kdyby se noví potenciální pracovníci našli, není zaručeno, že by chtěli být její součástí. Z pěti lidí, kteří si to přijdou zkusit, může zůstat jen jeden člověk. Už tu byl dokonce i pokus o zaměstnání Ukrajinek. To samo o sobě obnášelo velké administrativní náklady. Splnění všech požadavků na legální zaměstnání Ukrajinců je poměrně náročné a celý proces nábory trvá samozřejmě mnohem déle, než u občanů ČR. Také komunikace s českými úřady není snadná a znalost češtiny pracovníky bývá nedostatečná. V tomto případě se bohužel nakonec ukázalo, že Ukrajinky nemají dostatečné znalosti a dovednosti. Od té doby se pan majitel do ničeho podobného nechce pouštět.

Z nejvýznamnější silné stránky se z jiného úhlu pohledu může stát slabá stránka. Je tím vysoká kvalita výrobků a s tím spojená skutečnost, že je není potřeba často obměňovat. Výrobky slouží klidně 10 a více let a zákazník nemá motivaci kupovat nové. Nelze tedy hovořit o jednotlivcích jako o stálých zákaznících v klasickém slova smyslu. Další slabou stránkou jsou vysoké ceny výrobků v porovnání s konkurencí. Náklady při výrobě v ČR a s použitím nejkvalitnějších materiálů jsou nesrovnatelné s náklady firem, které mají výrobu v Asii a kvalitní materiály nahrazují méně kvalitními. Ne vždy si toto zákazníci uvědomují nebo jsou si toho vědomi, ale přesto sáhnou raději po dvakrát levnějším zboží. Navíc ne každý zákazník potřebuje takovou kvalitu pro své účely a bez problémů se spokojí s kvalitou nižší za nižší cenu. Původ zboží je stále mnohým zákazníkům lhostejný.

4.5.3 Příležitosti

Na základě výše zmíněných slabých stránek se nabízí jako jedna z největších příležitostí do budoucna zajištění většího počtu švadlen. Může se jednat o navázání kontaktů se školami po celé ČR. Ačkoliv je nutné si přiznat, že v ČR není ochota lidí stěhovat se za prací příliš vysoká. Existuje ovšem naděje, že se v budoucnu otevře nový obor pro šití oděvů na jedné ze stávajících škol v regionu. Studenti nového oboru by mohli do firmy docházet na praxe a letní brigády. Seznámili by se s touto specifickou výrobou již během studia a po absolvování školy by věděli, zda by tu chtěli být zaměstnáni. Po absolvování školy by měli (téměř) jisté zaměstnání a firma by měla zajištěné pracovníky, jejichž počet je momentálně tolik nedostatkový. Firma také zvažovala otevření své vlastní školy. Tuto variantu ovšem vyhodnotila jako příliš komplikovanou, a to zejména z organizačních důvodů. Vyšší počet zaměstnanců by umožnil začít zvyšovat výrobní kapacitu. Na zvýšení výrobní kapacity má firma k dispozici jak stroje, tak prostory. Konkrétně rok 2018 byl pro firmu investičně náročný. Kolaudovala se nová výrobní hala, v původních prostorách proběhly úpravy podlah, osvětlení a rekonstrukce sociálního zařízení pro zaměstnance. Do nové haly se přestěhoval sklad hotových výrobků a stříhárna. Tím se uvolnil poměrně velký prostor v dílně, kam by se vešlo více švadlen. Jelikož režijní náklady by zůstaly stejné, výroba by se navíc zlevnila. Celkové náklady by byly poměrově nižší. Poté by se dalo dokonce uvažovat o zlevňování výrobků a pronikání na nové trhy.

Další příležitostí, jak se vypořádat se „slabou“ stránkou dlouho sloužících produktů, je nový projekt nazvaný Druhá šance. Jedná se o spolupráci firmy s charitativní organizací Armáda spásy a nadačním fondem Bez domova. Principem projektu je odkoupení starých, ale stále sloužících bund od zákazníků, kteří by si rádi koupili nový model a je jim líto starou bundu přestat používat. Tyto nářky Tilak slýchal od svých zákazníků poměrně často. Líbí se jim nové barvy, nové střihy a provedení, ale staré kusy stále slouží. Na základě toho se zrodil nápad na tento projekt. Zákazníci zašlou do Tilaku jejich starou, ale stále použitelnou bundu z materiálu Gore-Tex od kteréhokoliv výrobce a dostanou za ni 1000 Kč formou slevy na novou bundu z aktuální nabídky ze stejného materiálu. Tilak tyto odkoupené bundy pošije speciálními nášivkami a daruje zmíněným organizacím. Ty se postarají o to, aby se bundy dostaly do správných rukou. Cílem je nabídnout funkční

oblečení těm, kteří by si ho nikdy nebo ještě dlouho nemohli dovolit. Je to projekt ojedinělý a výhodný pro všechny zúčastněné strany.



Obrázek 10: Projekt Druhá šance
Zdroj: (tilak.cz, 2020)

Za příležitost lze považovat i stále rostoucí poptávku po ryze českých produktech a odklonění se od nákupů nekvalitních výrobků z východu. Tento trend souvisí kromě podpory české ekonomiky i s udržitelností a se zlepšováním kvality životního prostředí.

4.5.4 Hrozby

Hrozbu představují především konkurenti a jejich nízké ceny. Při maržích, které na výrobcích mají, neprodělají ani při prodeji výrobku s 50% slevou. Jedna bunda z Číny stojí zhruba 13 dolarů, což Tilaku nestačí ani na nákup kvalitních YKK zipů. Tilak se rozhodně nemůže účastnit těchto cenových válek vzhledem k jeho výrobním nákladům v ČR.

Za další hrozbu se dá považovat získání licence na výrobu z materiálu Gore-Tex někým z konkurentů. Naštěstí pro Tilak je splnění požadavků firmy Gore velice náročné. Pravděpodobnost, že se tato hrozba stane skutečností, je tedy poměrně nízká. Firma Gore může Tilaku tuto licenci samozřejmě vypovědět, ale zatím pro to nebyl důvod. Spolupráce po celé roky funguje dobře. Jen jednou v 90. letech se objevila reálná hrozba, když firma Gore začala kalkulovat se svými náklady a výpočty se dostala k nebezpečnému výsledku.

Vyšlo jim, že vypovězení licence polovině svých partnerů jim přinese ohromnou nákladovou úsporu, přičemž obrat klesne jen o 15 %. Tehdy rozhodoval roční objem odebíraného zboží, kterou Tilak (tehdy ještě KAMMsport) těsně splňoval. Dnes se pan Kamler již ničeho podobného neobává. Firma Gore stále hlídá, co a jak jejich partneři vyrábí. Každý nový model putuje do jejich laboratoře a ke každému z nich dostane písemné vyjádření. Někdy dostane Tilak doporučení, jakým způsobem model vylepšit. Někdy se to obejde bez jakýchkoliv připomínek. Ještě nikdy se ale nestalo, že by byla nějaká modelová řada zakázána. Za 27 let spolupráce už má Tilak dostatečné znalosti o materiálu a ví přesně, jak s ním pracovat.

Teoretická možnost vynalezení lepšího nebo stejně dobrého materiálu, jako je Gore-Tex, tu samozřejmě je. Ovšem ani po 50 letech se neobjevil žádný materiál, který by mu mohl skutečně konkurovat, co se jeho parametrů týče. Jedná se o voděodolnost, paropropustnost a také životnost, na kterou se bohužel často a rádo zapomíná. Přitom by se tento parametr dal považovat za nejdůležitější. Najdou se jiné materiály, které budou mít dobré zmíněné první dva parametry. Bohužel o ně na rozdíl od Gore-Texu velmi brzy přijdou. Životnost membrány se testuje praním v pračce. Konkurenční membrány vydržely zátěžový test zhruba 50 hodin, kdežto Gore-Tex přes 500 hodin. Životnost materiálů je absolutně neporovnatelná. Firma Gore je navíc neúnavným inovátorem a na trh stále přináší různé novinky a vylepšení.

Tilak dbá na funkční detaily a chytré provedení svých výrobků. Hrozba kopírování těchto „vychytávek“ je poměrně velká. Konkurence může úspěšný výrobek legálně zakoupit, prozkoumat, vyrobit podle něj produkt své značky a provedení prezentovat za vlastní. Jelikož firma Tilak je výjimečná i díky těmto detailům a v případě špičkového outdoorového oblečení hrají právě tyto detaily důležitou roli, mohlo by jí kopírování jejich produktů značně uškodit. Každý odhalený plagiát je samozřejmě podle zákona potrestán, ale málokdo se rád pouští do nepříjemných soudních procesů.

Slabé stránky a příležitost se dotkly oblasti nedostatku švadlen. I u hrozeb je nutné se o tom zmínit. Otevření nových studijních oborů na školách totiž bohužel ještě nezaručuje, že o ně bude ze strany žáků zájem. V takovém případě by bylo nutné pustit se do větší

propagace těchto oborů. Tržby firmy by mohly být ohroženy v případě výrazného zvyšování cla. Jedná se zejména o clo na české zboží u klíčových zahraničních zákazníků. Výrobky by se tak pro tyto zákazníky mohly zdražit a hrozilo by, že je přestanou odebírat.

V současnosti není od věci zmínit i koronavirus a jeho možné negativní dopady na firmu. Následná krize plynoucí zejména z nutných opatření může změnit chování zákazníků, kteří přestanou kupovat outdoorové oblečení jakožto zbytečnou a drahou věc. Změny v chování zákazníků by se daly nejspíše považovat za hrozbu i bez tohoto viru, poněvadž mohou mít teoreticky stovky jiných příčin.

Následující tabulka představuje soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy Tilak a.s.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti Tilak a.s.

INTERNÍ FAKTORY	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dlouholetá tradice a dobrá pověst 2) Dobrá znalost odvětví 3) Zkušenosti s realizací rozsáhlých investičních projektů 4) Technologická vyspělost a připravenost výroby 5) Výroba výhradně v ČR 6) Společenská odpovědnost 7) Kvalitní výrobky 8) Licence na výrobu z unikátního materiálu Gore-Tex 9) Dobré vztahy s obchodními partnery 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Již několik let nedostatek pracovních sil – švadlen 2) Dlouhé dodací lhůty plynoucí z nedostatku pracovních sil 3) Výrobky dlouho vydrží – není potřeba je často obměňovat 4) Vysoké ceny oproti konkurenci
EXTERNÍ FAKTORY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Zajištění budoucích zaměstnanců 2) Snižování nákladů, zlevnění výroby 3) Nové trhy 4) Projekt Druhá šance 5) Rostoucí poptávka po ryze českých produktech 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Konkurenti a jejich nízké ceny 2) Získání licence na výrobu z materiálu Gore-Tex někým z konkurentů 3) Ztráta této licence 4) Vynalezení lepšího nebo stejně dobrého materiálu 5) Kopírování produktů konkurenty 6) Stále klesající zájem o studijní obory šití oděvů 7) Cla 8) Koronavirus + následná krize 9) Změny v chování zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Konkurenční výhoda firmy Tilak a.s.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, je tato výhoda oproti konkurenci získána nabídnutím vyšší hodnoty zákazníkům. A to buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítku, který vyrovná vyšší ceny. V případě Tilaku nelze uvažovat o nižších cenách. Zato vyšší užitek, jenž vyrovná vyšší ceny, může nabídnout stoprocentně. Řeč je hlavně o prémiovém materiálu, kombinaci technologií, 100% české výrobě po celou dobu existence firmy a o prodloužené záruce.

Výše uvedené hodnoty lze považovat za konkurenční výhodu, poněvadž se s nimi zákazník u konkurentů neseťká. Ze zmíněného materiálu žádný z nich nevyrobí a žádný nedisponuje takovou kombinací technologií. Žádný z nich nemůže říci, že by po celou dobu své existence neodbočil od ryze české výroby. Žádný z nich neposkytuje prodlouženou záruku na své výrobky. Zároveň by bylo pro konkurenty obtížné nebo dokonce nemožné těchto hodnot dosáhnout.

4.6.1 Materiál Gore-Tex

Zde je nutno zopakovat, že má Tilak jako jediná firma v ČR licenci na zpracování Gore-Texu. Jde o licenci manufacturing (výrobní) i brand (prodejní). Znamená to, že jako jediní z něj smí vyrábět pod vlastní značkou. Další taková firma v ČR není. Teoreticky může vyrábět z Gore-Texu i pro jiné firmy, které mají brand licenci pro outdoorové použití. Kromě unikátního materiálu vyvinula firma Gore i unikátní a kompletní metodiku testování. Všechny další firmy se snaží jejich metodiku napodobovat. Z toho důvodu je také materiál tak drahý v porovnání s těmi napodobenými. V obchodech může zákazník od prodavačů často slyšet, že je výrobek vyroben z materiálu podobající se Gore-Texu, jen je levnější. Ve skutečnosti se ale nedají absolutně srovnávat. Zákazník neznalý materiálů snadno a rád uvěří, že by v případě Gore-Texu zaplatil jen za značku. Ovšem zkušenější zákazník bude vyžadovat Gore-Tex.

4.6.2 Technologie

Tilak disponuje takovými technologiemi, které nejsou takto pohromadě nikde jinde k vidění. Jedná se např. o stroje na podlepování švů, laminování, laserovou řezačku a spoustu dalších. Pomocí těchto strojů se vyrábí i v dalších firmách. Je ale třeba zdůraznit, že nikde nejsou takto na jednom místě, jako je tomu v případě Tilaku. I díky tomu jsou jejich výrobky propracované do nejmenších detailů. Kombinace technologií je další věcí, která firmu odlišuje od konkurence. Pan majitel umí obsluhovat většinu strojů, které do výroby sám postupně pečlivě vybíral a pořizoval. Za každým strojem je příběh. I stroje, zařízení a vědomosti jsou jedním z elementů konkurenční výhody.

4.6.3 Výrobky

Už prodloužená čtyřletá záruka napovídá, že si firma stojí za svou dobře odváděnou prací a kvalitou svých výrobků. Ostatní firmy standardně cílí na co nejkratší záruku, čímž dávají najevo pravý opak. Dvakrát delší záruka je opravdu ojedinělá. Kvalita je hlídána fyzicky již při výrobě. Nemusí se přitom spoléhat na jiného výrobce a nemusí provádět kontroly dovezeného zboží. Vše je sledováno v průběhu celého výrobního procesu. Firma nemá subdodavatele prací, tudíž je celá výroba pod kontrolou.

Tilak razí heslo, že výrobek je pouze tak kvalitní, jak je kvalitní jeho nejslabší místo. Proto věnuje pozornost každému detailu. Trvanlivost švů je zajištěna pěti stehy na 1 cm délky švu. Na lepení švů používají unikátní 13 mm širokou pásku místo standardní 22 mm šíře. To přináší výhody v podobě snížené hmotnosti i objemu a hlavně zvýšení prodyšnosti oděvu. Podmínkou pro použití takto úzké pásky je šíře švu pouhých 2,5 mm (standardem v oděvní výrobě je 6 mm). Výsledkem výše popsaných postupů a použitím kvalitních nití je mimořádná kvalita a trvanlivost švů. Pro dosažení dalšího snížení hmotnosti a zvýšení prodyšnosti se některé části oděvů nepřišívají, ale laminují. Další specialitou jsou voděodolné stiskací knoflíky, u kterých je garantováno 50 tisíc použití. To představuje nesrovnatelný počet v porovnání s běžně používanými knoflíky.

Všechny výrobky jsou neustále inovovány. Podněty na inovace vychází z jednak z vlastní zkušenosti, z velké části od odborníků, specializovaných prodejců a v neposlední řadě také od zákazníků.

4.6.4 Servis

Opravy výrobků jsou na denním pořádku, což vyplývá z toho, k čemu jsou určeny. Při extrémních outdoorových aktivitách se oděv často nechtěně poškodí. Jedná se o různé pády na kole, na lyžích, na skalách, tedy konkrétně o rozříznutí materiálu o kámen či hranu lyže, roztržení o cepín, mačky atd. Tilak může díky výrobě na jednom místě poskytovat zákazníkům s konkurencí nesrovnatelný servis. Jelikož se vše na jednom místě vyrábí, je také možné vše na tomto místě ve stejné kvalitě opravit. V Tilaku se nachází i archiv materiálů. Tudíž není problém opravit i mnoho let starý oděv vyrobený z materiálu, ze kterého se dnes již nešije. Pokud se najde jakýkoliv problém (např. suché zipy už tolik nelepí, kalhoty se roztrhly o cepín), dá se výrobek zaslat zpět do Šumperka, kde se provede úprava nebo výměna konkrétní věci (třeba zipu) za pár Kč. Opravy probíhají jak v případě českých zákazníků, tak i v případě těch zahraničních, přičemž v obou případech trvají nejdéle 30 dní. Jeden zaměstnanec (absolvent textilní fakulty TUL) se na plný úvazek věnuje speciálně pouze opravám, a to včetně komunikace se zákazníky.

4.6.5 Stoprocentně česká firma

Tilak je česká firma takřikajíc se vším všudy. Není zde žádný skrytý majitel či skrytá finanční skupina v pozadí. Firma patří ze 100 % panu Kamlerovi a jeho manželce. Zaměstnanci jsou Češi. Daně jsou odváděny v ČR, a to jak od firmy, tak od zaměstnanců. Je veliký rozdíl mezi tím, zda se jedná o českou firmu nebo pouze o českou značku. Pan Kamler říká, že pokud se práce dělá poctivě, dají se peníze vydělat i v ČR. Spoustu zákazníků ocení, když se vyrábí méně a kvalitněji, než ve velkém s pochybným původem a kvalitou.

Závěr

Cílem této DP bylo nejprve zanalyzovat podnikatelské prostředí společnosti Tilak a.s. Dále bylo cílem provést komparaci konkurenceschopnosti společnosti s vybranými konkurenty a poté zhodnotit její konkurenční postavení na trhu s outdoorovým oblečením.

V první části práce je vymezeno, pomocí jakých aspektů může být dosažena konkurenční výhoda, na co se mají podniky soustředit, pokud chtějí na trhu obstát, a jaké metody jim umožní zjišťovat a průběžně kontrolovat jejich aktuální situaci na trhu. Dále je vysvětlena důležitost úrovně podnikatelského prostředí na daném území, a to zejména s ohledem na pracovní a cenové faktory.

Druhá část věnovaná oděvnímu průmyslu a trhu s outdoorem v ČR poskytuje čtenáři podstatné informace týkající se především vlivům globalizace. Potvrdilo se, že poškodila mnoho českých firem. Tyto firmy přicházely o tržby a musely svou výrobu v ČR ukončit nebo přesunout do zahraničí, čímž přišlo mnoho českých švadlen o zaměstnání. V důsledku toho není v současnosti o tento obor zájem a přeživší úspěšné české firmy se potýkají s nedostatkem zaměstnanců. Dále zde byla zpracována analýza konkurenčních sil. Vyplynulo z ní, že zatímco v případě oděvního průmyslu jako celku je intenzita sil poměrně vysoká, v případě specifického trhu s outdoorovým oblečením je silné pouze soupeření mezi stávajícími konkurenty a vyjednávací síla dodavatelů. Je tomu tak zejména díky velkým bariérám vstupu do odvětví a s tím související nižší počet firem v odvětví. Dalším důvodem je výroba ze specifických materiálů.

Ve třetí části se čtenář nejdříve podrobněji seznámí se společností Tilak a.s. a jejími specifiky. Na začátku poslední kapitoly jsou charakterizovány konkurenční společnosti. Autorka DP se zaměřuje hlavně na jejich výrobky, na poskytovanou garanci a servis, na původ výrobků a společenskou odpovědnost. To jsou hlavní aspekty, podle kterých je provedena komparace konkurenceschopnosti společnosti Tilak a.s. s těmito konkurenty. Dále byly v rámci SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky společnosti Tilak a.s. a zároveň i možné příležitosti a hrozby. V závěrečné části DP vyzdvihla autorka všechny skutečnosti, jež tvoří její konkurenční výhodu. Jsou jimi výroba z jedinečného

materiálu Gore-Tex, špičkové výrobní technologie, vysoce kvalitní výrobky a s tím související prodloužená záruka a jedinečný servis pro zákazníka. V neposlední řadě je to také fakt, že se jedná o stoprocentně českou firmu, kdy všechny výrobky vznikají v Šumperku za dobrých pracovních podmínek.

Jak bylo predikováno v úvodu, lze zdárně konkurovat i s vysokými výrobními náklady a s tím spojenými vysokými cenami výrobků, pokud je vyšší cena kompenzována jinými hodnotami pro zákazníka. V případě společnosti Tilak a.s. se těchto hodnot našlo hned několik. S ohledem na hodnotící aspekty dosahuje celkově nejlepších výsledků, což potvrzuje velmi vysoká poptávka po jejích produktech. Předpoklad zdárného konkurování levným dovozům a cenovým válkám se tedy potvrdil.

Tilak a.s. je důkazem toho, že cena nemusí hrát vždy tu nejdůležitější roli. Je na zvážení, zda by tento směr, který Tilak a.s. vyznává, nemohly přijmout za svůj další české firmy i z jiných oborů. ČR by se tak mohla stát ekonomicky nezávislejším státem. To platí zvláště v aktuální velmi komplikované a nejisté situaci. Mimo to by vyráběné produkty pravděpodobně sloužily déle a nemusely by k zákazníkům putovat přes půl světa. S ohledem na dnes tolik skloňovanou udržitelnost by to bylo více než žádoucí.

Seznam použité literatury

Citace

AKRMAN, Libor, 2019. Roman Kamler (Tilak): Investovat můžete i do outdoorové bundy, rozhodně se to vyplatí - Peak.cz. *Peak.cz – peníze, ekonomika, analýzy, komentáře* [online] [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.peak.cz/roman-kamler-tilak-investovat-muzete-i-do-outdoorove-bundy-rozhodne-se-to-vyplati/15968/>

BROWN, Lyndon O, 2014. *Market research and analysis*. 3. vyd. B.m.: Wildside Press. ISBN 978-1-4344-7334-9.

CIESLAR, Jan, 2020. Více než 12 % zaměstnanosti v Česku tvoří cizinci. *Více než 12 % zaměstnanosti v Česku tvoří cizinci* [online] [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vice-nez-12-zamestnanosti-v-cesku-tvori-cizinci>

ČSÚ, 2014. Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011. *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu - 2011* [online] [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>

ČSÚ, 2019. *Kdo šije módu pro obyvatele EU? | Století statistiky* [online] [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/kdo-sije-modu-pro-obyvatele-eu>

ČSÚ, 2020a. *Časové řady ukazatelů účtů výroby a tvorby důchodů* [online] [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.socas>

ČSÚ, 2020b. *Data - počet cizinců. Data - počet cizinců* [online] [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/4-ciz_pocet_cizincu

ČTK, 2019. O krejčí výrazně ubyl zájem, loni na obor nastoupilo jen 44 žáků - Novinky.cz. *ČTK* [online] [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/o-krejci-vyrazne-ubyl-zajem-loni-na-obor-nastoupilo-jen-44-zaku-40289310>

DAŘENA, František a Ivana RÁBOVÁ, 2011. *Vybrané přístupy k získání konkurenceschopnosti = Selected approaches to creating competitive advantage: monografie*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-526-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-603-9.

DIRECTALPINE.CZ, 2006. *Etický kodex Společnosti Direct Alpine s.r.o.* [online]. [cit. 2020-03-01] 14. prosinec 2006. Dostupné z: https://www.directalpine.cz/Data/files/Etick%C3%BD_%20kodex_DirectAlpine.pdf

DIRECTALPINE.CZ, 2018. *Profil firmy - DIRECT ALPINE outdoorové oblečení, Vyrobeno v České republice* [online] [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <http://www.directalpine.cz/profil-firmy>

FILIPOVÁ, Hana, 2016. *Klidně budu vyrábět pod cizí značkou, říká spoluzakladatel outdoorové značky Alpine Pro Václav Hrbek* | *Hospodářské noviny (iHNed.cz)* [online] [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65151780-klidne-budu-vyrabet-pod-cizi-znackou-rika-spoluzakladatel-outdooroveho-alpine-pro-vaclav-hrbek>

GLOGAROVÁ, Michaela, 2013. *Český textilní a oděvní průmysl v období globalizace* [online]. Brno [cit. 2020-03-15]. Univerzita Pardubice, Faculty of Economics and Administration. Dostupné z: https://theses.cz/id/h4galb/GlogarovaM_CeskyTextilni_IK_2013.pdf?lang=sk

GLOGAROVÁ, Michaela a Ivana KRAFTOVÁ, 2015. Případ českého textilního a oděvního průmyslu a ekonomická bezpečnost regionu. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration; Pardubice.* [online] Czech Republic, Pardubice: University of Pardubice, Faculty of Economics and Administration, (33), 26–33. ISSN 1211555X [cit. 2020-03-15] Dostupné prostřednictvím databáze ProQuest z: <https://search.proquest.com/docview/2265518949/83097AD7F5944F8CPQ/1?accountid=17116>.

HANNAH.CZ, nedatováno. *O společnosti Hannah* [online] [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.hannah.cz/o-spolecnosti>

HIGHPOINT.CZ, 2015. *High Point Historie firmy | Outdoorové oblečení, bundy, kalhoty - HIGH POINT* [online] [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.highpoint.cz/firma/historie.html>

HIGHPOINT.CZ, 2019. *Příběh tradice | Outdoorové oblečení, bundy, kalhoty - HIGH POINT* [online] [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.highpoint.cz/high-point-word/pribeh-tradice.html>

HIGHPOINT.CZ, nedatováno. *High Point Současnost | Outdoorové oblečení, bundy, kalhoty - HIGH POINT* [online] [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.highpoint.cz/firma/high-point-spansoucasnostspan.html>

HONZÍKOVÁ, Klára, 2017. *SWOT ANALÝZA - Publikace* | *Fučík & Partners* [online] [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>

HOŠKOVÁ, Kateřina, 2011. *Ušili to na nás!* [online]. Brno: NaZemi, 2011 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.nazemi.cz/sites/default/files/usili-to-na-nas.pdf>

I Prosperita.CZ, 2011. *Česká společnost ALPINE PRO - odborník na sportovní a outdoorové vybavení - iProsperita.cz* [online] [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.iprosperita.cz/firmy/737-ceska-spolecnost-alpine-pro-odbornik-na-sportovni-a-outdoorove-vybaveni>

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.

KNEBLÍKOVÁ, Markéta, 2020. Společenská odpovědnost firem: roste tlak na férové chování k zaměstnancům. *Ipsos* [online] [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/spolecenska-odpovednost-firem-roste-tlak-na-ferove-chovani-k-zamestnancum>

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOŽENÁ, Marcela, 2007. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. ISBN 978-80-7395-039-2.

KRÁLOVÁ, Maria, 2016. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

KUČERA, Daniel, 2014. Etický kodex - Fair Trade. *ALPINE PRO - Jednička na českém trhu s outdoorovým oblečením a doplňky* [online] [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.alpinepro.cz/eticky-kodex-fair-trade>

KURZY.CZ, 2020. *Bavlna - ceny a grafy bavlny, vývoj ceny bavlny 1kg - od 01.01.2009 do 22.04.2020 - měna USD* | *Kurzy.cz* [online] [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: [/komodity/bavlna-graf-vyvoje-ceny/1kg-usd-1-rok](https://komodity/bavlna-graf-vyvoje-ceny/1kg-usd-1-rok)

KÜTNER, Dušan, 2012. Roman Kamler: Tilak s výrobou do Číny nepůjde, šanci je odlišit se. *E15.cz* [online] [cit. 2019-09-15]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/rozhovory/roman-kamler-tilak-s-vyrobou-do-ciny-nepujde-sanci-je-odlisit-se-770131>

LAZOROVÁ, Anna, 2014. *Kde vyrábějí české sportovní firmy* [online]. Brno: NaZemi, 2014 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.nazemi.cz/sites/default/files/pruzkum_cesky_outdoor_2014_0.pdf

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1277-2.

OR.JUSTICE.CZ, 2019. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výroční zpráva ALPINE PRO, a.s. za rok 2018* [online] [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-si-detail?dokument=59541560&subjektId=706358&spis=81555>

PORTER, Michael E., 2008. *On competition*. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub. The Harvard business review book series. ISBN 978-1-4221-2696-7.

SANASPORT.CZ, 2018. Sanasport. *Sanasport.cz* [online] [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: <https://www.sanasport.cz/magazin/neni-gore-tex-jako-gore-tex>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-367-0.

SCHILLER, Bradley R, 2004. *Mikroekonomie dnes*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-0109-4.

SUCHÁNEK, Petr, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8177-2.

ŠENK, Michal, 2019. *Hospodářské noviny - článek - Tilak* [online] [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/cs/hospodarske-noviny-clanek>

TILAK.CZ, 2015. *Tilak pro horskou službu - Tilak* [online] [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/cs/tilak-pro-horskou-sluzbu>

TILAK.CZ, 2020. *Startujeme projekt Druhá šance - Tilak* [online] [cit. 2020-04-28]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/cs/startujeme-projekt-druha-sance>

TILAK.CZ, nedatováno. *Tilak - outdoorové oblečení a outdoorová obuv, sportovní oblečení* [online] [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/>

TOMKOVÁ, Šárka, 2011. *Outdoorové firmy a odpovědnost* [online]. Brno: NaZemi, 2011 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.nazemi.cz/sites/default/files/outdoorove-firmy-a-odpovednost_0.pdf

TRDLA, Martin, 2018. O krejčově je zájem, přesto řemeslo žáky v Libereckém kraji netáhne. *iDNES.cz* [online] [cit. 2020-02-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/remeslo-liberecky-kraj-vymreni-krejci-svadlena.A181126_102148_liberec-zpravy_jape

TŮMA, Ondřej, 2013. Václav Hrbek: Dřív se dobré zboží prodávalo samo. Dnes už to bez drahých kampaní nejde. *Peníze.cz* [online] [cit. 2019-10-01]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/podnikani/257254-vaclav-hrbek-driv-se-dobre-zbozi-prodavalo-samo-dnes-uz-to-bez-drahych-kampani-nejde>

VITURKA, Milan, 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3638-9.

Bibliografie

ALPINEPRO.CZ, 2019. O nás. *ALPINE PRO - Jednička na českém trhu s outdoorovým oblečením a doplňky* [online]. Dostupné z: <https://www.alpinepro.cz/o-nas>

ČERVINKA, Petr, 2008. *Historie outdoorových aktivit v Norsku se specifickým zřetelem k dané oblasti* [online]. Brno. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/wic14/Petr_CERVINKA.txt

ČEVELOVÁ, Magdalena, 2011. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *Magdalena Čevelová* [online]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

HANNAH.CZ, nedatováno. *Jak vyvíjíme produkty Hannah* [online]. Dostupné z: <https://www.hannah.cz/jak-vyvijime-produkty>

HAUŠKA, Jan, 2019. *Etický kodex - Tilak* [online]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/cs/eticky-kodex>

HIGHPOINT.CZ, nedatováno. *High Point Zakázková výroba | Outdoorové oblečení, bundy, kalhoty - HIGH POINT* [online]. Dostupné z: <https://www.highpoint.cz/high-point-zakazkova-vyroba.html>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-453-0.

NEUMAN, Ondřej, nedatováno. *Výroba na zakázku – proč právě my? - DIRECT ALPINE outdoorové oblečení, Vyrobeno v České republice* [online]. Dostupné z: <http://www.directalpine.cz/vyroba-na-zakazku-firemni-obleceni-uniformy-jednotne-obleceni-zamestnanecke-benefity-darkey-pro-vip-zakazniky>

OR.JUSTICE.CZ, 2020a. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *ALPINE PRO, a.s.* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59541560&subjektId=706358&spis=81555>

OR.JUSTICE.CZ, 2020b. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Hannah Czech a.s.* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=67177&typ=PLATNY>

TILAK.CZ, 2016. *Unikátní materiály - Tilak* [online]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/cs/unikatni-materialy>

TILAK.CZ, 2019. *Sociální audit ve firmě Tilak - Tilak* [online]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/cs/socialni-audit-ve-firme-tilak>

TILAK.CZ, nedatováno. *Promyšlené detaily - Tilak* [online]. Dostupné z: <https://www.tilak.cz/cs/promyslene-detaily>