

Postavení oděvního průmyslu v rámci EU

Diplomová práce

Studijní program: Textilní inženýrství
Studijní obor: Textilní a oděvní technologie – OTE (3106T017)

Autor práce: Krátká Veronika
Vedoucí práce: doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.





TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Fakulta textilní



The status of the garment industry in the EU

Master thesis

Studijní program: Textilní inženýrství
Studijní obor: Textilní a oděvní technologie – OTE (3106T017)

Autor práce: Krátká Veronika

Vedoucí práce: doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.



Technická univerzita v Liberci
Fakulta textilní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Krátká**
Osobní číslo: **T15000119**
Studijní program: **N3106 Textilní inženýrství**
Studijní obor: **Oděvní a textilní technologie**
Název tématu: **Postavení oděvního průmyslu v rámci EU**
Zadávající katedra: **Katedra oděvnictví**

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

1. Analýza současného stavu oděvního průmyslu v ČR.
2. Hodnocení výroby oděvního průmyslu v ČR a outsourcingové výrovy, výhody a nevýhody.
3. Typy výrobků vhodné a nevhodné pro outsourcingovou výrobu.
4. Prognóza vývoje oděvního průmyslu v ČR a ukázka na jednom konkrétním vytipovaném výrobku marketingové možnosti.

Rozsah grafických prací: dle rozsahu dokumentace

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Dvořáček, J. a Tyll, L.: Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha, C.H.Beck, 2010.
- KHELEROVÁ, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- Koontz, H. a kol. Management. Grada Publishing Praha, 1998.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCHEVICH, J. M. Management. Praha: Grada Publishing, 1997.


Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.
Katedra oděvnictví

Datum zadání diplomové práce: 14. listopadu 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 5. května 2017


Ing. Jana Drašarová, Ph.D.
děkanka




doc. Ing. Antonín Havelka, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 14. listopadu 2016

Prohlášení

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

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

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

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

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

V Liberci 2.5.2017

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu doc.Ing. Antonínu Havelkovi, CSc. za poskytnutí odborných rad, věcných připomínek a v neposlední řadě za ochotu a vstřícný přístup během zpracování této práce.

Anotace

Práce je zaměřena na současnou situaci a predikci možného vývoje oděvního průmyslu ČR a jeho postavení v rámci EU. V této souvislosti práce pojednává o současném stavu, tendencích a trendech oděvní výroby jak z pohledu ČR, EU i celosvětového hlediska. Na základě analýz současného stavu oděvního průmyslu a posouzení základních faktorů ovlivňujících jeho vývoj v posledních letech, budou vyhodnoceny možné scénáře pro budoucí vývoj oděvního průmyslu ČR. Předmětem práce je odhadnutí možné prognózy dalšího vývoje oděvního průmyslu ČR a možností realizace konkrétního výrobku. V závěrečných částech práce jsou pak formulována možná doporučení, pro budoucí směřování podnikatelských činností subjektů odvětví v rámci ČR v oblasti řízení výroby a produktového zaměření sortimentu.

Klíčová slova: vývoj OP, současná situace OP, outsourcing, vnitřní a vnější působící faktory, SWOT analýza, možná prognóza realizace výrobku, řízení výroby, produktové zaměření sortimentu.

Annotation

The thesis focuses on the current situation and the prediction of the possible development of the clothing industry of the Czech Republic and its position within the EU. In this context, the thesis deals with the current state, tendencies and trends of garment production both from the point of view of the Czech Republic, the EU and worldwide. On the basis of analyzes of the current state of the clothing industry and the assessment of the basic factors influencing its development in recent years, possible scenarios for the future development of the clothing industry in the Czech Republic will be evaluated. The subject of the work is to estimate the possible prognosis of further development of the clothing industry of the Czech Republic and the possibilities of realization of a particular product. In the final parts of the thesis are formulated possible recommendations for the future direction of the business activities of the entities of the branch within the Czech Republic in the area of production management and product orientation of the assortment.

Key words: Development of clothing industry, current situation of clothing industry, outsourcing, internal and external factors, SWOT analysis, possible prognosis of product realization, production control, product focus of the assortment.

Obsah

Úvod	11
1 Obecné vymezení/nastínění oděvního průmyslu a pojmů spjatých	13
1.1 Klasifikace odvětví	13
1.2 Nastínění vývoje oděvního průmyslu ČR předešlých let	14
1.2.1 Produkce	14
1.2.2 Zaměstnanost	15
1.2.3 Obecné tendence, trendy a inovace oděvního průmyslu ČR předešlých let	17
1.2.4 Nastínění vybraných historických významných trendů OP ČR	17
1.1 Mezinárodní dohody, vlivy a pojmy související se změnou struktury odvětví	20
1.1.1 Globalizace	20
1.1.2 Agreement on Textile and Clothing	20
2 Outsourcing	21
2.1 Vývojové tendence trhu ovlivňující outsourcing	22
2.2 Důvody outsourcingu	23
2.2.1 Výhody a nevýhody outsourcingu	23
2.3 Poměr využívání subdodavatelů	24
2.4 Outsourcing v ČR	25
2.5 Outsourcing oděvní výroby – celkový nadhled a sumarizace z jednotlivých kapitol	25
2.6 Oděvní výrobky vhodné pro vyvedení	26
2.6.1 Dodavatelské hledisko	26
2.6.2 Produktové hledisko	27
2.6.3 Vyhodnocení aspektů	28
3 Analýza stavu oděvního průmyslu v EU	29
3.1 Obrat	29

3.2	Počet producentů a zaměstnanost	29
3.3	Import a export	30
3.3.1	Vývoj dovozu nejsilnějších importérů	31
3.4	Srovnání mzdových sazeb švadlen ve vybraných oblastech EU.....	32
4	Analýza současného stavu oděvního průmyslu ČR - oděvní výroba jako součást sektoru zpracovatelského průmyslu ČR.....	33
4.1	Struktura subjektů a zaměstnanost oboru oděvní výroby ČR.....	34
4.2	Výkonnost oboru oděvní výroby	36
4.3	Produktivita práce a mzdy.....	37
4.3.1	Produktivita práce	37
4.3.2	Mzdy	38
4.4	Inovace a výzkum	39
4.5	Aktuální stav importu a exportu oděvů	40
4.5.1	Struktura importu a exportu z teritoriálního hlediska	41
4.6	Rentabilita a financování oděvního průmyslu.....	43
4.6.1	Rentabilita tržeb	43
4.6.2	Rentabilita aktiv.....	44
4.6.3	Financování.....	44
4.7	Zhodnocení současné situace oboru oděvního průmyslu.....	46
5	Záměr práce	47
6	Predikce možných variant vývoje oděvního průmyslu ČR	47
6.1	Vnější faktory	48
6.1.1	Politické, legislativní a ekologické vlivy	48
6.1.2	Ekonomické vlivy	49
6.1.3	Sociální vlivy	50
7	SWOT analýza - možné strategie vývoje v oděvním průmyslu ČR	50

7.1	Soubor hlavních vlivů prostředí a předností a nedostatků oděvního průmyslu ČR.....	51
7.1.1	Základní vnější vlivy prostředí	51
7.2	základní přednosti a nedostatky oděvního průmyslu ČR	51
7.3	SWOT matice strategií a činností	52
8	Strategie a činnosti oděvního průmyslu.....	53
8.1	Kvadrant SO - strategie a činnosti 1	53
8.2	Kvadrant WO - strategie a činnosti 2	53
8.3	Kvadrant ST - strategie a činnosti 3.....	54
8.4	Kvadrant ST - strategie a činnosti 4.....	54
9	Možná doporučení a závěry	55
9.1	Produkce - objem, struktura a odbyt	55
9.2	Návrhy doporučení.....	56
9.2.1	Návrh doporučení pro oblast zaměstnanosti a lidských zdrojů	56
9.2.2	Návrh doporučení pro oblast využívané technologie a organizace práce	57
9.2.3	Návrh doporučení pro oblast sortimentní skladby produkce	57
9.2.4	Návrh doporučení pro oblast způsobu odbytu produkce	58
9.2.5	Aplikace možných doporučení	58
10	Modelové řešení aplikace možných doporučení ve výrobní praxi vybraného produktu.....	59
10.1	Model organizace výroby a odbytu vybraných produktů	60
10.1.1	Stručná charakteristika vybraných produktů	60
10.1.2	Organizace výroby	63
10.2	Analýza vybraných produktů (vnitřní faktory)	64
10.2.1	Přednosti vybraných produktů	64
10.2.2	Nedostatky vybraných produktů	65
10.3	Možnosti marketingu vybraných produktů.....	66

10.4	Jednání se zákazníkem	67
10.5	Reklama a prezentace	68
10.5.1	Zkoušení produktu.....	68
10.5.2	Nastínění potencionálně vhodných způsobů propagace	69
	Závěr.....	71
	Použité zdroje.....	73
	Přílohy	76
	Seznam grafů	96
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam Tabulek	97

Použité zkratky

ATC;	Agreement on Textiles and Clothing / Dohoda o textilu a ošacení
ATOK;	Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu
CZ-NACE ;	Klasifikace ekonomických studií
CZ-CPA;	Klasifikace produkce
ČSÚ;	Český statistický úřad
EU;	Evropská unie
GATT;	General Agreement on Tariffs and Trade
KP;	Kožedělný průmysl
MFA;	Ujednání o mezinárodním obchodu s textilem
OP;	Oděvní průmysl
TOP;	Textilní a oděvní průmysl
VHJ;	Výrobně hospodářská jednotka
VÚTS;	Výzkumný ústav textilních strojů

Úvod

Obor oděvního průmyslu prošel v období posledních 20-30 let výraznými změnami. Tyto změny byly způsobeny řadou faktorů. Některé z těchto faktorů lze označit jako celosvětové a společné i pro řadu dalších odvětví. Jsou to zejména vlivy celosvětové globalizace ekonomiky, rozvoj IT technologií, rozvoj mezinárodní přepravy a rozdíly životní úrovně obyvatel mezi vyspělými a méně vyspělými státy. Výrazně působícím faktorem je dále neustálý technologický užitných vlastností vstupních materiálů a způsobů jejich zpracování v procesu další výroby.

V tomto období se také odehrály další změny, které lze označit jako specifické pro průmysl České republiky. Na konci 80 let minulého století došlo k zásadní změně řízení národní ekonomiky přechodem od centrálního státního řízení průmyslu orientovaného na trhy východní Evropy k tržnímu hospodářství. Tato změna na jedné straně přinesla přístup českých podniků na celosvětový obchodní trh. Na straně druhé pak vstup celosvětové konkurence na český trh. Významnou součástí procesu přechodu k tržnímu hospodářství pak byla privatizace výrobních podniků oboru, které přešly ze státního do soukromého vlastnictví. Uvolnění možností pro soukromé podnikání pak umožnilo vznik řady nových podnikatelských subjektů. Zrušení všeobecné pracovní povinnosti a státní regulace mezd pak umožnilo meziodvětvovou a mezinárodní migraci pracovních sil. Veškeré tyto změny pak byly završeny vstupem České republiky do Evropské unie.

Do popředí zájmu podniků se na prioritní místo dostal zákazník a snaha o uspokojování jeho potřeb, oproti původní masové výrobě. Výše uvedené a mnoho dalších faktorů přispěly k současnému stavu OP ČR, o kterém bude pojednáno v rámci práce. Zásadním způsobem došlo také ke změně poptávky, která primárně udává vývojové trendy a podmínky.

Předkládaná diplomová práce se zabývá postavením oděvního průmyslu České republiky v rámci Evropské unie. V práci je provedena analýza současného stavu oděvního průmyslu v ČR, charakteristika outsourcingu a jeho využití v oboru oděvní výroby, jsou naznačeny odhady možných prognóz dalšího vývoje a možností směřování dalších aktivit oděvního průmyslu ČR.

Cíl práce:

Formulovat možná doporučení pro budoucí směřování činnosti podnikatelských subjektů oděvního průmyslu ČR v oblasti řízení výroby a produktového zaměření sortimentu.

Předmět práce:

Na základě posouzení vývoje oděvního průmyslu ČR a EU a celosvětových tendencí provést analýzu současného stavu oděvního průmyslu ČR. Provést rozbor využití outsourcingu. Odhadnout možné prognózy vývoje oděvního průmyslu ČR. Odhadnout možnou prognózu realizace konkrétního produktu.

1 Obecné vymezení/nastínění oděvního průmyslu a pojmů spjatých

Výroba oděvů je jedním z nejstarších odvětví současného průmyslu. Šacení jako takové umožnilo lidem přežívat a přizpůsobovat se klimatickým podmínkám a změnám. Vzhledem k tomu, docházelo ke značnému vývoji a nutné narůstající náročnosti zpracování, které daly vzniknout dělbě práce, čímž začala vznikat odborná specializovaná řemesla. Práce je zaměřena na oděvní průmysl a v této souvislosti, nebude pojednáno o textilním průmyslu, který v sobě zahrnuje úpravu surových materiálů, jejich výrobu, zpracování, ani nebude pojednáno o produkci metráže.

1.1 Klasifikace odvětví

Na území státu České republiky je běžné setkat se s klasifikací využívanou Českým statistickým úřadem, tedy Klasifikací ekonomických činností, ve zkratce označovaná jako CZ-NACE. Ta vešla v platnost 1. ledna 2008 a nahradila tak dříve používanou Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností. Dále je možné klasifikovat jednotlivá odvětví dle jejich produkce - CZ-CPA, která rozděluje produkce odvětví na základě jejich činností. Její nová podoba vešla v platnost 1. 1. 2015. [1]

V práci bude využita klasifikace CZ-NACE, jelikož je vypracována dle Mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností a umožňuje tak přesné srovnávání dat v rámci celé EU. Nicméně ve světovém měřítku dosahuje porovnání nižší míry podobnosti. CZ-NACE je členěna do 21 sekcí, 88 oddílů, 272 skupin, 615 tříd a 160 podtříd. [2]

Dle klasifikace CZ-NACE se práce zaměřuje na sekci C (zpracovatelský průmysl), oddíl 14 (Výroba oděvů). Oddíl 14 je dále dělen do 3 skupin, kterým se práce bude věnovat. Jedná se o 14.1 (Výroba oděvů, kromě kožesinových výrobků), 14.2 (Výroba kožesinových výrobků), 14.3 (Výroba pletených a háčkovaných oděvů) [2]

Další vhodnou klasifikací, jak bylo řečeno v předešlých odstavcích, je CZ-CPA. Je zaměřena na výsledek ekonomických činností, kde produkce má charakter jak produktů, tak služeb. CZ-CPA navazuje na CZ-NACE jen mírně se odlišuje. Oděvní průmysl je veden jako sekce C (Výrobky a služby zpracovatelského průmyslu), oddíl 14 (Oděvy, vč. Subdodavatelských prací) a skupiny 14.1 (Oděvy kromě kožesinových výrobků, vč. Subdodavatelských prací), 14.2

(Kožeštinové výrobky, vč. Subdodavatelských prací) a 14.3 (Pletené a háčkové oděvy, vč. Subdodavatelských prací). [3]

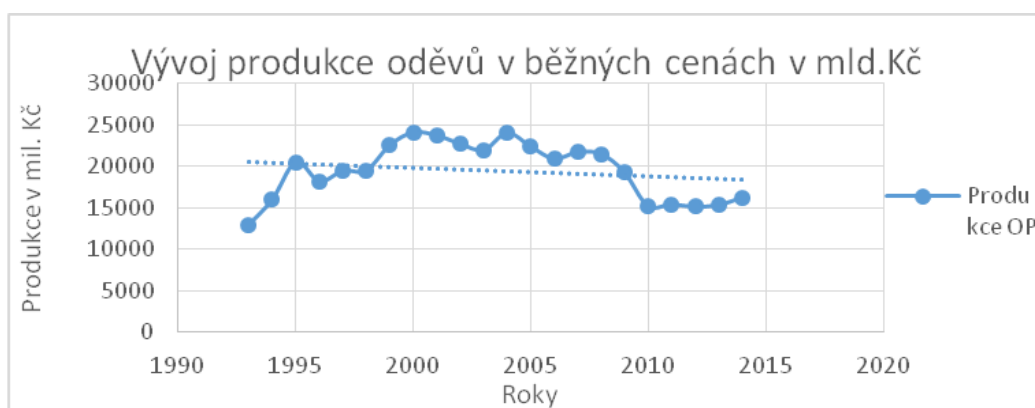
1.2 Nastínění vývoje oděvního průmyslu ČR předešlých let

Při popisu dřívějšího vývoje, podniků operujících na poli oděvního průmyslu na území České republiky, je vhodné hovořit o tzv.: výrobně hospodářských jednotkách (VHJ). V roce 1980 byly hlavními producenti jednotky: Oděvní průmysl, Kras, Severka, Otavan, Pragoděv, Triola, Šumavan a další. Obecně lze říci, že Česká republika byla vždy spíše pro-textilně zaměřená, než oděvně. To potvrzují i dostupné data, kdy v roce 1980 podíl oděvních VHJ byl necelých 15,4% celkového počtu textilních a oděvních VHJ. [4]

Všechny níže řešené charakteristiky vývoje oděvního průmyslu, jsou kategorizovány v souladu s kategorizací NACE. Mapování vývoje a dřívějšího stavu, bude zaměřeno na období od roku 1993, kdy v České republice probíhala první vlna privatizace a docházelo ke změně režimu a tedy hlavně k přechodu k soukromému podnikání. Pro cíl práce je období výroby oděvů před tímto datem ne zcela efektivní, jelikož údaje mohou být zkresleny vlivem národního řízení podniků.

1.2.1 Produkce

Z hlediska charakterizace dřívějšího vývoje OP bude zaměřeno hlavně na období od počátku 90-tých let. Data o vývoji produkce, jsou dostupná od roku 1993 a jsou vedena ČSÚ. Níže uvedené informace jsou uvedeny v běžných cenách. [5]

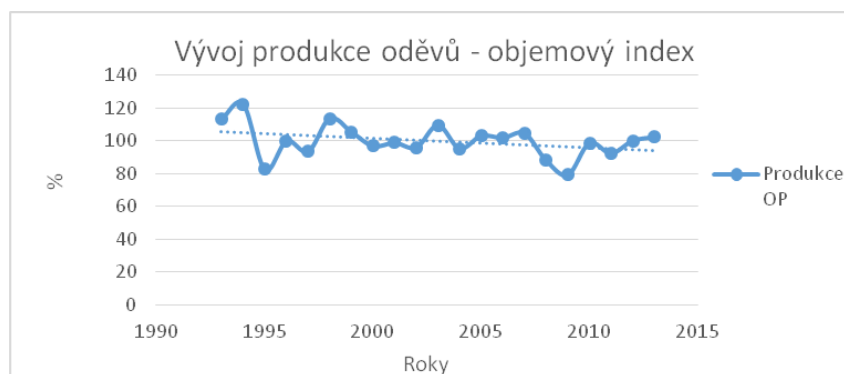


Graf 1 - Produkce oděvů v běžných cenách

Upraveno podle: [5]

Z výše uvedeného grafu 1 jasně vyplývá, že objem produkce uvedený v běžných cenách má kolísavou tendenci. Lze říci, že počátkem 90-tých let byl OP v rámci ČR až do roku 2000 na vzestupu, s výjimkou v roce 1995 kdy křivka vykazuje pokles. Mezi lety 2002 až 2005 dochází k mírným výkyvům. Však rok 2004-2005 vykazuje počátek silně klesající tendence a propad o 8 787 milionu Kč do roku 2010, tedy o téměř 37% oproti roku 2004. [5]

Vývoj produkce lze charakterizovat také objemovým indexem ve stálých cenách, který je uváděn v procentech, a jeho hodnoty jsou graficky znázorněny níže.



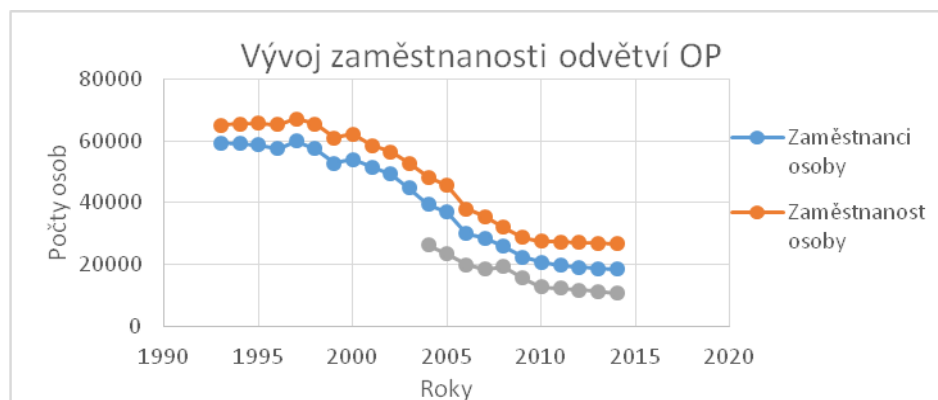
Graf 2 - Produkce vyjádřená objemovým indexem

Upraveno podle: [5]

Na první pohled je zcela patrné, že produkce objemu má značně kolísavé tendence. Nejnižších hodnot dosahovala v letech 1995 a 2009, kdy se pohybovala kolem 80%. Znatelnější pokles je možné vidět v roce 2004, což koresponduje s dřívějším údajem produkce v běžných cenách. Celkový rozdíl poklesu od roku 1993 do roku 2013 dosahuje 11%. [5]

1.2.2 Zaměstnanost

Velmi významným ukazatelem vývoje oděvního průmyslu je ukazatel zaměstnanosti v oboru. V grafu 3 jsou znázorněny měnící se počty zaměstnaných osob v oboru a měnící se zaměstnanost v letech 1993 – 2014. [5]



Graf 3 - Vývoj zaměstnanosti oboru OP

Upraveno podle: [5]

Na první pohled je zcela patrné, že oděvní průmysl za sledované období vykazuje rapidní pokles zaměstnanosti. V grafu 3 je znázorněna křivka počtu zaměstnaných osob na hlavní pracovní poměr – modrá křivka a také vývoj zaměstnanosti v osobách, jejíž hodnoty v sobě zahrnují i drobné podnikatele, případně zkrácené pracovní úvazky. Celé sledované období vykazuje vyšší hodnoty zaměstnanosti, než počet zaměstnaných osob. Nicméně rozdíl je v jejich poklesu. V roce 1993 bylo evidováno 57497 zaměstnanců oboru a v roce 2014 jejich počet klesl na 18529. Procentuálně oproti výchozím datům, je pokles počtu zaměstnaných osob téměř 69%. Co se zaměstnanosti týká, v roce 1993 bylo evidováno 65216 aktivních osob, na konci sledovaného období obsahuje tato množina 26760 osob. Pokles je zde necelých 59% v porovnání s okem 1993. Je tedy zřejmé, že zaměstnanost jako taková, dosahuje nižších ztrát, než údaje o zaměstnaných osobách.

Může být uvažováno, zda je tomu tak vzhledem k úbytku výrobních podniků a přechodu jejich pracovníků k samostatné výdělečné činnosti, nebo zda tento jev mohl nastat úsporami podniků/koupí nových technologií, kdy jisté pozice ve výrobní lince již nevyžadují existenci pracovníka na plný pracovní poměr. Dalším aspektem může být i vliv otevírání trhů a snadnější dostupnosti polotovarů. Pro do-ucelení nástinu dřívějšího vývoje OP ČR bude následující kapitola věnována vybraným významným podnikům a inovacím pocházejících z České republiky dob minulých, aby byly patrné tendence a trendy tohoto odvětví.

1.2.3 Obecné tendence, trendy a inovace oděvního průmyslu ČR předešlých let

Český/Československý oděvní průmysl má dlouholetou tradici a bývaly doby, kdy svou úroveň konkuroval i vyhlášeným státům v rámci oboru oděvnictví jako například Francii. Největšího věhlasu dosáhl oděvní průmysl tehdejšího Československa mezi obdobími první republiky a druhé světové války, přibližně tedy mezi lety 1918 a 1938, kdy se stal synonymem kvality a dokonalého zpracování oděvů. Nicméně vlivem druhé světové války a následnou změnou režimu, došlo ke znárodňování podniků a také snaze státu o izolaci vlivů západní módy a vytvoření uniformity. Tyto tendence se však nesetkaly s úspěchem v řadách obyvatel a došlo o opětovnému zpřístupnění vlivů trendů odívání ze západních zemí. [6]

Přesto však byla výroba a její konkurenceschopnost ze světového hlediska značně, vlivem hospodářské politiky a organizačně-legislativní strukturou státu, omezena a došlo k určité stagnaci. Po změně režimu a opětovnému navrácení se k vedení podniků soukromým sektorem, začaly na český oděvní průmysl a trh působit silné vnější vlivy dovozu masové zahraniční výroby. Postupnou liberalizací mezinárodního obchodu (viz kapitola 1.1), došlo k velmi silnému tlaku na snižování výrobní i prodejní ceny produkce oděvů, zejména z dovozu výroby zemí třetího světa a i extrémnímu navýšení nabídky a přesycení trhu. [6]

1.2.4 Nastínění vybraných historických významných trendů OP ČR

Dřívější tendence a trendy ve vývoji OP byly částečně zmíněny v předešlém odstavci. Český oděvní průmysl vždy vyráběl oděvy pokrývající široké portfolio a zásadní charakteristikou mu byla kvalita. Následující část práce se tedy nebude zabývat obecnými výrobky, ale objevy, nápady a podniky, které se dostaly do celosvětového globálního povědomí a byly schopny se vyrovnat konkurenci.

OP Prostějov

Prostějov byl vyhlášeným centrem oděvní výroby již od poloviny min. století. Svého času Prostějov disponoval 72 oděvními podniky. Vlivem konfiskace a znárodňování soukromého majetku po roce 1945, vznikla myšlenka koncentrace výroby do jednoho centra – Vrahovice financovaná státem, konkrétně ministerstvem stavebního průmyslu. Do nově vzniklého areálu, byly centralizovány veškeré znárodněné oděvní podniky. Podnik OP Prostějov, tímto započal své působení v roce 1964. Svého času, za komunistického režimu a

tedy i neakceptace tržních vztahů, zajišťoval podnik 80% celkové oděvní výroby na území ČR. V roce 1991 byl podnik převeden na akciovou společnost. [7]

Na přelomu tisíciletí se začal podnik potýkat se značnými finančními problémy, zapříčiněnými mnoha faktory. Jako příkladem mohou být jmenovány – nedostatečná kapacita odborných pracovníků, nárůst nákladů, masivní tlak importu z Asie, o kterém bude pojednáno níže. Důsledkem výše uvedeného a dalších faktorů, začal podnik postupně zavírat pobočné závody a nakonec po soudním vyhlášení konkurzu v roce 2010, následně podnik ukončil své působení prodejem poslední fungující budovy “měřenky”. Okolnosti pádu oděvního dřívějšího oděvního dominanta ČR, jsou dodnes vyšetřovány. [7]

Baťa

Podnik založený Tomášem Baťou ve Zlíně, znovu otevření továrny roku 1904, je uveden pro získání celosvětového uznání a využívání tehdy moderních a inovátorských metod z hlediska podnikové strategie. Baťa velmi efektivně využíval reklamu¹, začleňoval nejnovější technologie do výroby a velmi efektivně se přizpůsoboval podmínkám sociálního prostředí a změnám v rámci poptávky a stavu trhu. Důkazem je například: započítí výroby bot z plátna, pro jejich zlevnění, nebo snížení prodejní ceny o ½ v období po první světové válce, vzhledem k nedostatečnému finančnímu kapitálu obyvatelstva. Těmito kroky značně expandoval do zahraničí. [6]

Patentky

Stiskací knoflíky se strojově vloženou pružinou, obecně zvané patentky, vyšly z dílny firmy Waldes, založené Jindřichem Waldesem a Hynkem Pucem roku 1902. Firma Waldes, specializující se na drobné kovové zboží, mimo patentek registrovala stovky dalších patentů a ochranných známek po celém světě a ve svém oboru byla celosvětově uznávaná. Podnik značně investoval do technologického rozvoje, čím si byl schopen udržet konkurenceschopnost. Dnes podnik funguje jako Koh-i-noor a stále se specializuje na drobné kovové zboží. Její vývoz však již nedosahuje takového procenta, jako kdysi. [6]

Šicí stroje Lada

Podnik Lada byl založen roku 1909. Podnik se soustředil zejména na inovace a vývoj, tedy vylepšení oproti tehdejšími šicími stroji nabízených konkurenty. Tato strategie se podniku vyplatila a svého času nabízela nejmodernější a nejvýkonnější šicí stroj na trhu a byla

¹ Baťovská cena – využití psychologie zákazníka v ciferním vnímání prodejní (nákupní) ceny

symbolem modernity a kvality. Celkově firma přišla s řadou technologických inovací jako například šicí stoj s klikatým stehem. Vzhledem k politické situaci dřívějšího Československa, musel podnik svou činnost v 70-tých letech ukončit, která byla obnovena až po roku 1989. [6]

Tonak

Podnik byl založen Janem Nepomukem Hückelem. Podnik vyvážel své výrobky do celé Evropy a byl proslulý svou kvalitou. Denně byla výroba schopna vyrobit 5000 klobouků a bylo značně investováno do technologického rozvoje. Po druhé světové válce byl podnik znárodněn a byl přejmenován na Tonak. [6]

Swarovski

Podnik Swarovski nemusí být jednoznačně identifikovat a zařadit. Zakladatel Daniel Swarovski byl původem z Jablonce nad Nisou, nicméně továrna byla založena v německém Tyrolsku. Jeho úspěch stojí na objevu a patentování nového stroje na broušení křišťálů, dále firma vynalezla tkaninu Trimmings, tedy tkaná látka s drobnými křišťály užívaná zejména na oděvy večerního a společenského charakteru. Dalším tehdejším objevem z řad firmy je hit-fix, což je metoda na připevnění ozdobných kamínků pomocí vysoké teploty a tlaku. [6]

Elitex

Koncern Elitex, pod který spadají podnik Uniplet, se dlouhodobě specializuje na výrobu a inovační technologie pletacích strojů. Uniplet je pak soustředěný pro produkci ponožek a punčochového zboží. Uniplet značně exportoval a svého času patřil mezi 5 nejvýznamnějších výrobců svého zaměření. Opět byl celý koncern uznáván pro svou kvalitu a rychlost strojů. Dnes celý koncern zaujímá cca 5% světové výroby pletacích strojů. [6]

Jitex

Podnik vznikl ve 40-tých letech, jako národní podnik a jeho produkcí bylo pletené zboží a svého času byl jedním z největších výrobců v rámci ČSR. Dnes se firma specializuje spíše na sportovní oděvy, jako jsou: pulovry, bundy, kalhoty a jiné. V roce 2010 firma představila na veletrhu Styl Kabo nové funkční prádlo určené do extrémních podmínek. [6]

Botas

Původně podnik vznikl pod jménem Botana, název Botas byl určen pro kolekci sportovní obuvi na počátku 60-tých let. Vzhledem k vysoké kvalitě zpracování, které podnik dosahoval, vyráběla Botana obuv pro značky jako Puma, Adidas a Salomon. V roce 200 došlo

k celkovému sjednocení jmen na Botas a dnes se podnik soustředí zejména na výrobu sportovních bot. [6]

1.1 Mezinárodní dohody, vlivy a pojmy související se změnou struktury odvětví

1.1.1 Globalizace

Před další charakteristikou a vymezením oděvního průmyslu, je nutné nejprve zmínit pojem globalizace, která měla na sledovaný vývoj zásadní vliv. Existuje mnoho definic pojmu, lze ale v obecnějším měřítku říci, že jde o ekonomický proces integrace společností na celosvětové úrovni, které nově zastřešuje nynější národní, místní systémy. (Bulisová, a další, 2010) Globalizace jako taková, je samovolným procesem, jejíž největší rozmach, díky vývoji IT technologií, technologickému progresu, liberalizaci procesů a jiných, nastal v 80-tých letech minulého století, kdy pojem vstoupil do všeobecného povědomí veřejnosti. [8]

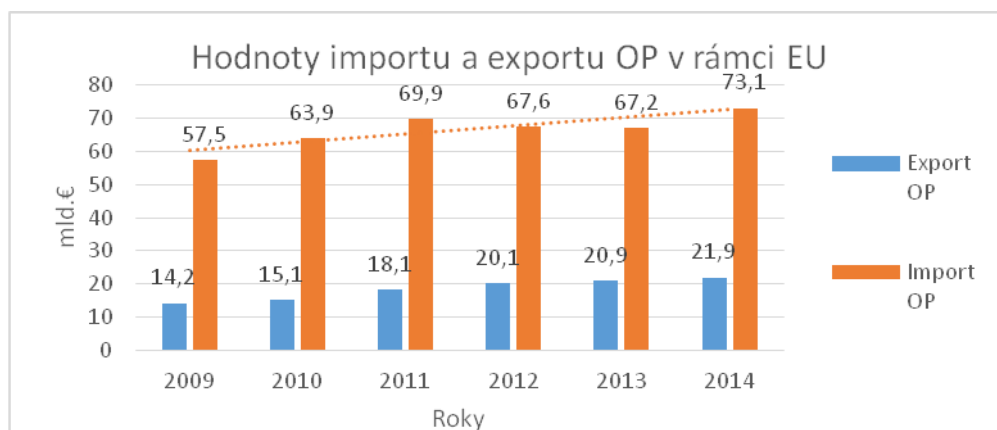
1.1.2 Agreement on Textile and Clothing

Zásadní vliv na oděvní průmysl začala mít globalizace kolem roku 2005, kdy vešla v platnost dohoda ATC, která zrušila dovozní kvóty mezi členskými státy organizace WTO. Této skutečnosti využila v markantním rozsahu hlavně Čína, která masivně vstoupila na světové oděvní trhy a extrémním způsobem navýšila množství svých exportů. [8] Lze konstatovat, že dohoda ATC, byla posledním krokem k úplné liberalizaci obchodu s textilem a oděvy. WTO obecně lze charakterizovat jako organizaci, která podporuje procesy s propojováním trhů a tak je umožňováno velkému počtu států a subjektů napojení na světový vývoj. Hlavním cílem WTO je liberalizace mezinárodního obchodu. [9]

WTO je organizace, která v roce 1995 nahradila GATT, která umožnila, že její smluvní strany vzájemně mohly využívat tzv. množstevní kvóty – dohoda MFA, která měla platnost v letech 1974 – 1977 za účelem aklimatizace tuzemských výrobců na import zahraniční konkurence. Díky tomu byly jednotliví tuzemští výrobci v rámci jednoho státu stále do určité míry chráněni před masivní záplavou zahraničního zboží. Čína vstoupila do WTO v roce 2001. [10] Tehdejší Československo bylo jedním ze zakládajících členů GATT, později po rozdělení byly obě země také jedněmi ze zakládajících členů WTO.

1.2.4.1 Vliv a důsledky ATC na evropský obchod s oděvy

Dohoda ATC a vstup Číny do WTO značně ovlivnili směr fungování obchodu s oděvy, zejména co se nabídky týče, jak z hlediska portfolia produktů a cenových hladin tak i její kvality. Následující kapitola pojednává o této problematice blíže. V grafu 4 je zachycen vývoj importů a exportů v rámci EU za posledních 6 sledovaných let, o kterých jsou dostupná data. [11]



Graf 4 - Import a export v rámci EU

Upraveno podle: [11]

Graf 4 ukazuje hodnoty importu a exportu v rámci Evropské unie. Z dat dostupných z Euratexu, je zřejmé, že dovoz oděvních produktů značně převyšuje hodnoty exportů na území EU. Dále je také zcela jasné, jak ukazuje spojnice trendu grafu, že množství importů neustále roste. Rostoucí tendenci však vykazují i exporty, které procentuálně dosahují vyššího navýšení. Množství exportů ve sledovaném období vzrostlo o 54%, kdežto import jen o 27%. Z výše uvedeného lze usuzovat, že zájem o evropské výrobky roste a vzhledem k dlouhodobě rostoucí tendenci, lze předpokládat i další pozitivní vývoj. Dále lze také hodnotit, vzhledem k pozitivnímu sklonu růstu obou sledovaných parametrů, že celkově roste množství oděvního zboží. Nabízí se otázka, zda nedojde k přesycení trhů a následnému snížení celkové poptávky po oděvech. To však úzce souvisí s koupěschopností poptávky a vnějšími vlivy, o kterých bude pojednáno v kapitolách níže.

2 Outsourcing

S globalizací a oděvním průmyslem je úzce spjat pojem outsourcing/offshoring. Pro funkční vymezení, lze pojem chápat jako nejkomplexnější formu nakupované služby. Jedná se o obchodní vztah mezi podnikatelskými subjekty, který je kalendářně omezený, jehož předmětem je převzetí zodpovědnosti dodavatele za určitou smluvně vymezenou činnost

v rámci podniku zadavatele. Zásadními pozitivy outsourcingu jsou: vyšší flexibilita plánování zdrojů, rozložení míry rizik, optimálnější přístup k prostředkům a možnost zvýšení kvality a tím přiblížení se světové úrovni nabídky pohybujících se na trhu. Z hlediska oděvního průmyslu se ve valné většině jedná o výrobní outsourcing. [12]

Typů outsourcingových procesů je celá řada. Níže jsou uvedeny vybrané některé typy: [13]:

- Selektivní outsourcing – typ, kde subdodavatel zajišťuje pouze určité úkoly, ne celé procesy
- Plný outsourcing – jedná se vytěsnění celých funkcí
- Obchodně-procesní – v případech, že se nedají oddělit jednotlivé procesy – je vyčleněn celý řetězec
- Externí outsourcing – předání procesu dodavateli, který není s podnikem nikterak spjat

Konkrétní typové specifikaci oděvního průmyslu bude věnována pozornost v rámci kapitoly 2.5

Offshoring je podstatou stejný jako pojem outsourcing, diverzifikace spočívá v tom, že probíhá za hranicemi státu. Dodavatel a zadavatel fungují v rámci odlišných států, jedná se tedy o mezinárodní vztah. [12] Pro oděvní průmysl je vyvedení výroby do zahraničí hojně využívané, k čemuž výrazně přispěla dohoda ATC. Konkrétněji bude problematika nastíněna v následujících kapitolách v rámci situační analýzy.

2.1 Vývojové tendence trhu ovlivňující outsourcing

Dnešní silná konkurence a přesycení trhu vytváří tlak na výrobce z hlediska zlepšování produktů, služeb, kvality a vůbec celkové nabídky a tím neustálé snahy o zvyšování konkurence-schopnosti a získání jak konkurenční výhody na trhu, tak upevnění své pozice vůči němu. Tato skutečnost neodmyslitelně souvisí s logistickým vývojem. Kdy se na prioritní místo zájmu podniků dostal zákazník a uspokojování jeho potřeb. K tomuto jevu dochází od 70-tých let minulého století, kdy dochází k neustálému otevírání trhů a tím i vstupu nových konkurentů na oborové trhy. Což dalo podnět ke změně zaměření hromadné výroby k inklinování snahy získání specifického postavení na trhu přes kvalitu a kvalitu výrobních procesů až k dnešní tendenci uspokojování potřeb jednotlivých zákazníků. [14]

K tomuto vývoji značně přispěl i rozvoj informačních technologií, kdy zákazník/odběratel má snadný přístup k informacím, lze definovat také jako „informační disbalance“, dochází tedy k faktu, že klient není odkázán pouze na informace, které mu jsou prodejcem předány, ale je schopen si je zjistit, případně ověřit, sám. Může být hovořeno o zpřístupňování a zprůhledňování informovanosti potencionální poptávky a to nejen z hlediska faktů, referencí, ale také z hlediska srovnání ceny jednotlivých dodavatelů podobných produktů/služeb. Budou-li opomenuta určitá specifická prostředí, lze říci, že valná většina českého trhu je v situaci dokonalé konkurence. Zákazník, má tedy více možností výběru nabídky. To vše podněcuje již zmíněný konkurenční boj o získání zákazníka, nebo vhodněji řečeno, opatření určité konkurenční výhody na trhu, která zajistí zákazníka právě pro produkt tohoto dodavatele. [15]

2.2 Důvody outsourcingu

Využívání outsourcingu je možné v rámci vyspělých ekonomik s vysokou infrastrukturou. V takovém prostředí existuje značné množství specializovaných poskytovatelů/dodavatelů a zároveň v tomto prostředí nabídka převyšuje poptávku. A jak již bylo několikrát zmíněno, díky specializaci jsou náklady na činnosti pro specializované podniky nižší. Některé důvody pro zavádění outsourcingu byly již částečně naznačeny v úvodní části kapitoly 2. Níže je pro ucelení uvedeno několik dalších důvodů – potenciální výhody - realizace outsourcingu dle The Outsourcing Institute. [13]

- Soustředění se na hlavní činnost podniku
- Dostupnost vysoké úrovně – lepší technologie za současného snížení nákladů
- Reengineering – přebudování podnikových procesů
- Uvolnění kapitálu a vůbec všech zdrojů pro jiné účely
- Snížení operativních nákladů

2.2.1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Níže uvedená tabulka stručně sumarizuje základní pozitiva a negativa outsourcingu. V první řadě je nutné zdůraznit, že většina pozitiv a negativ vychází z faktu, že outsourcing je obchodním vztahem, které může být vždy problematický, ale zároveň může přinést značné výhody. Je tedy zcela jasné, že pro úspěšnou kooperaci outsourcingem je zcela nezbytné vhodné smluvní ošetření, které zcela přesně definuje povinnosti obou stran, sankce za jejich porušení, celkový proces kooperace a jiné. Otázka smluvní náplně je s outsourcingem sice

neodmyslitelně spjata, ale vzhledem k tématu práce nebude o tomto tématu více pojednáno.

[13]

Tabulka 1- Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody	Přínos výhody pro podnik	Nevýhody
Zaměření na klíčovou "core činnost" podniku	→ podnik vykazuje vyšší flexibilitu a operativnost řízení	Náklady na zavedení outsourcingu
Expertní řešení	→ technologie, odborníci, specializace nabízí zvýšení kvality	vysoká závislost na poskytovateli služeb + riziko změny dodavatele
Časové výhody	→ urychlení výrobního cyklu a procesů	výpadek provozu vytěsněné činnosti s dopadem na ostatní procesy podniku
Zlepšení operativního řízení	→ zaměřením se na menší objem záležitostí nabízí možnosti vyšší operativy	riziko úniku informací, či zneužití dat
Snížení nákladů	→ zejména pro úspory z rozsahu, lepšímu know-how	snížení kvality výrobků a služeb
Převedení fixních nákladů na variabilní	→ menší množství aktiv podniku - vyvedením mimo podnik jsou tyto náklady převedeny na variabilní prostřednictvím nakupované služby produktu	riziko krachu spolupráce
Zlepšení cash-flow	→ převedením fixních aktiv může vzniklé finanční prostředky použít alternativně	ztráta kontroly nad procesem
Zvýšení objemu výroby	→ jednak volnými prostředky pro expanzi, tak i možností využití vyšší kapacity dodavatele	negativní reakce z řad okolí (zaměstnanci, zákazníci,

Upraveno podle: [13]

2.3 Poměr využívání subdodavatelů

Vše uvedené v předešlých odstavcích a kapitole 1.1 dává podklad pro rozvoj outsourcingu. Lze konstatovat, že základem pro outsourcing je nejefektivnější možné využití vlastních aktivit. Společnost Logica CMG vytvořila analýzu, ze které vyplývá, že ideální poměr využívání vlastních zdrojů k pronájmu služeb od externích dodavatelů kolísá kolem poměru 3:7. v obecném měřítku z uvedeného tedy vyplývá, že podnik by vlastními silami měl zajišťovat cca 1/3 svých aktivit. Ostatní 2/3 by měl podnik z hlediska efektivity zajistit outsourcingovými dodavateli. Základní předpoklad a podmínka efektivního využívání outsourcingu – tedy i

přínosného obchodního vztahu – je aby subdodavatel byl schopen zajistit vytěsněné činnosti na takové úrovni, aby zadavatelskému podniku vznikl potenciál zlepšení/upevnění jeho konkurenční pozice. [16]

2.4 Outsourcing v ČR

Jak již bylo naznačeno, podnik outsourcuje činnosti, které není schopen vlastními silami zajistit stejně efektivně jako jeho obchodní subdodavatel a trend outsourcingu je neustále na vzestupu a ČR není výjimkou. Následující kapitola stručně nastíní situaci a vývoj outsourcingu v rámci ČR. Významná aplikace outsourcingového procesu nastala v ČR v 90. letech minulého století. Důvodem jak pro poměrně pozdní příhod této vlny a i toto konkrétní období, je zcela jednoznačný – transformační proces tržní ekonomiky naskýtající nové podmínky/příležitosti, jako například z mnoha jiných byly: [13]

- Přechod od centrálně řízené ekonomiky státem do vlastnictví soukromých sektorů
- S rozvojem tržního hospodářství došlo k dynamickému nárůstu – vstupu na trh – specializovaných organizací – které svou specializací a také díky úsporám z rozsahu byly schopny služby/polotovary/produkty dodávat ve vyšší kvalitě a s nižšími náklady, než by toho byl schopen „zadavatelský podnik“
- Na trh vstoupilo značné množství nových soukromých, nebo zprivatizovaných podniků – jejichž zakázková náplň mohla klesat, což naskytlo potenciál kooperace výroby

2.5 Outsourcing oděvní výroby – celkový nadhled a sumarizace z jednotlivých kapitol

Do změny režimu ČR zajišťovala svou oděvní tržní poptávku z valné většiny vlastní výrobou – jak bylo naznačeno v kapitole 1.2.3. Přechod od centrálně řízené ekonomiky státem do soukromého vlastnictví, otevření mezinárodních trhů, dohoda ATC a masivní vstup čínského zboží na český trh a i nárůst zájmu obyvatelstva o změnu dřívějších tendencí uniformity nabídky oděvů – navýšení poptávky, zapříčinilo silný konkurenční boj s markantním tlakem na snížení ceny. Obecné trendy by šlo označit za tendence kvantitativního charakteru. Neustále narůstajícími výše zmíněnými tendencemi a mnoha dalšími vlivy došlo k postupnému snižování počtu oděvních podniků a k následné neschopnosti pokrytí českého trhu tuzemskou výrobou.

Jak již bylo v předešlém textu zmíněno, oděvní průmysl využívá zejména externí výrobní offshoring - outsourcing. Jedná se tedy o přesunutí výrobního procesu mimo centrálu podniku. K tomuto rozhodnutí se podniky uchylují zejména pro využívání levné pracovní síly – které zapříčiňují rapidní snížení nákladových položek v rámci výroby.

Celkově byl dosud outsourcing, respektive offshoring z OP ČR situován zejména do Indie, Číny, Vietnamu, Filipín, zemí východní Evropy a jiné. [13] Jak je patrné, jedná se zejména o země s levnou pracovní silou, což je také zejména nejzásadnějším důvodem realizace outsourcingu v oděvním průmyslu. Země, které jsou hojně využívány pro outsourcing, zejména výrobní, a jsou determinovány zejména cenou práce, nejsou nikdy zcela stabilními, vzhledem k tomu, že dochází ke změnám a růstu zejména indexu lidského rozvoje HDI, mezi-ročnímu růstu nákladů (zejména osobních, které se pohybují i v řádech 25-30%) a jiných aspektů například i nálady cílové poptávky, dochází k neustálému přesouvání výroby. [13]

Dalším silným hybatelem současného dění a masivního využívání outsourcingu v OP je nedostatek pracovníků a odborníků. Zájem o obor celkově klesá – je tedy nedostatek výrobních kapacit. Lze předpokládat, že hlavním důvodem úpadku pracovníků v oboru je nedostatečně atraktivní výše mzdy. Zde je možné sledovat silný konflikt. Mzdové náklady na švadlenu v podmínkách ČR jsou pro podnik příliš vysoké, v porovnání s náklady formou outsourcingu, nicméně na druhé straně mzda je výrazně pod průměrnou mzdou a tak je neatraktivní pro vstup do oboru.

Dále jsou podniky často nucené ve snaze o pokrytí a uspokojení poptávky dohánět chybějící výrobní kapacity vlastní výroby právě formou využívání externí výroby.

2.6 Oděvní výrobky vhodné pro vyvedení

Z hlediska vhodnosti výrobků pro outsourcingovou výrobu, je možné v základní míře hovořit o dvou kategoriích. Kategorii dodavatele a požadavků na něj, které vymezují schopnosti dodavatele a tím i možnost jeho zatížení. Druhým kritériem je samotný výrobek, tedy v základní míře jeho technologická náročnost, dostupnost materiálů, náklady spojené s transportem materiálů a jiné.

2.6.1 Dodavatelské hledisko

Jak již bylo psáno v předešlém textu, outsourcing je vymezením obchodního vztahu. Zásadní otázkou tedy je zvolení vhodného partnera/dodavatele. Jeho výběr je podmíněn referencemi, velikostí, certifikacemi, finanční stabilitou ochota vyčlenit zdroje na

outsourcingové aktivity, a jeho soulad s vazbou finančních náhrad ve vazbě na poskytnutí kvality. [17]

Pro oděvní průmysl by se tyto parametry daly specifikovat jako velikost a dispozice strojového parku, kapacitou, dostupnými technologiemi, zkušenostmi, referencemi, rychlostí výroby, schopností změny/reakce na nové, nebo měnící se požadavky a jinými. Rozhodne-li se podnik zavést/aplikovat model outsourcingové výroby, pak je zásadní vytvoření si kritérií pro výběrové řízení. Zásadní otázkou je zda je dodavatel schopen vytvořit daný produkt v požadované kvalitě, množství a čase.

2.6.2 Produktové hledisko

Obecně lze říci, že aby byla splněna podmínka snížení nákladů využíváním outsourcingu, je nutné využívání levné pracovní síly, kde lze očekávat nižší odbornost pracovníků a nižší schopnost jejich flexibility v rámci pracovního postupu – tedy jednotlivých operací. Otázkou pak zůstává schopnost flexibility reakcí na výrobní postupy, a zda je dodavatel schopen naplnit kvalitativní požadavky na výrobky. Rizikem pak také je, že pokud outsourcingový dodavatel nabízí nízké ceny, jeho příjmy nemusí, ale mohou, narůstat dostatečně rychle, aby byl schopen strojový park a technologie dostatečně rychle aktualizovat a tím nedocházelo k zastarávání. Ve výše uvedených případech se jedná zejména o země třetího světa, a tedy vzniká další potenciální riziko vzniklé transportem, kdy může dojít k poškození zboží a prodlužují se tak i reakční doby a termíny dodání, s čímž pak neodmyslitelně souvisí otázka skladové zásoby a plánovacího oddělení zadavatele. Dále je-li samotný manufakturní proces přemístěn do zemí třetího světa, výrobek tím ztrácí určitou prestiž. Výše byly naznačeny určité podněty nutné ke zvážení, zda je využití outsourcingu opravdu efektivní. Níže v bodech sumarizace nejzákladnějších aspektů.

- Technologická náročnost výrobků + udržení kvality
- Naplnění a uspokojení požadavků zákazníků
- Strojový park potencionálního dodavatele
- Kapacita dodavatele a její flexibilita
- Časová flexibilita a rychlost reakce
- Riziko znehodnocení produktů vlivem dopravy
- Aktualizace strojového parku a aplikace nových technologií – rozvoj dodavatele
- Kvalifikovanost a odbornost pracovníků + jejich flexibilita
- Cena výroby a nákladů spojených

- Možnosti kontroly výroby a výrobních procesů

2.6.3 Vyhodnocení aspektů

Z výše uvedeného celkem jasně vyplývá, že prioritně je vhodné outsourcovat technologicky a na inovace nenáročné výrobky, nebo výrobky méně podléhajících módním trendům – spíše tedy produkty stálé nabídky. Pro technologicky nenáročné produkty není nezbytně nutná vysoká úroveň strojového parku a mohou být tedy vyhotoveny základními stroji a většina operací nezbytně nutně nevyžaduje vysokou třídní kvalifikaci pracovníků. Příkladem takových výrobků mohou být například jednoduchá trička základního provedení, dámské halenky jednoduchého provedení, domácí oděvy jako teplákové soupravy pyžama a další.

Další skupinou výrobků jsou výrobky, u kterých se sezónně požadavky na technologické zpracování a požadavky na strojový park přílišně nemění. Výrobky tedy mohou být i náročnějšího zpracování, ale díky stálému pracovnímu postupu nevyžadují značné změny a přizpůsobivost výroby – tedy flexibilitu. Příkladem takových výrobků mohou být například pánské košile, vesty a jiné.

Naopak zcela nevhodnými produkty pro outsourcingovou výrobu jsou výrobky, technologicky velmi náročné na výrobní postup, který musí být zcela přesně dodržen a použité materiály jsou vysoké kvality a ceny. Příkladem mohou být uvedeny produkty pro horolezecké/outdoorové účely, kde výrobek značně ovlivňuje nejen komfort, ale i - a to primárně - zabezpečuje bezpečnost jedince. Problémem tohoto typu produktů je obtížná kontrola kvality a dodržení výrobních postupů zadavatelem.

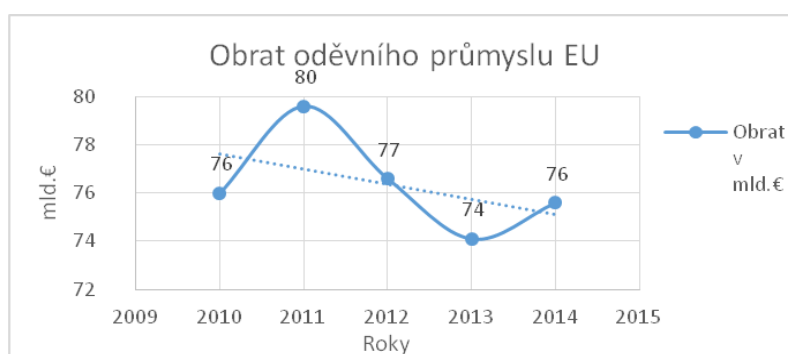
Na druhé straně předešlý odstavec naznačuje opak vhodnosti výrobků pro outsourcingovou výrobu, jeli dodavatel zcela specializovaný a je schopný svým strojním parkem dosahovat vyšší kvality, než by mohl bez vysokých finančních nákladů dosáhnout zadavatel. Nicméně tato otázka úzce souvisí s problematikou výběru dodavatele, o které bylo pojednáno již v předešlém textu.

3 Analýza stavu oděvního průmyslu v EU

Následující kapitoly nastíní vývoj oděvního průmyslu v rámci Evropské unie za posledních 6 let od roku 2009. Současně nejnovější dostupné data jsou k roku 2014. [11] Obecně lze charakterizovat, jak následně potvrdí kapitoly níže, že oděvní průmysl EU má klesající tendenci trendu a je spíše pro-importně zaměřený, což již bylo zmíněno v kapitole důsledků vstupu v platnost dohody ATC.

3.1 Obrat

Obrat, tedy množství finančních prostředků, které byly za oděvy realizovány ve formě tržeb, má za sledované období kolísavou tendenci, což je znázorněno na grafu 5. Celkově je obrat v rámci celého období klesající, jak udává trendová spojnice grafu.



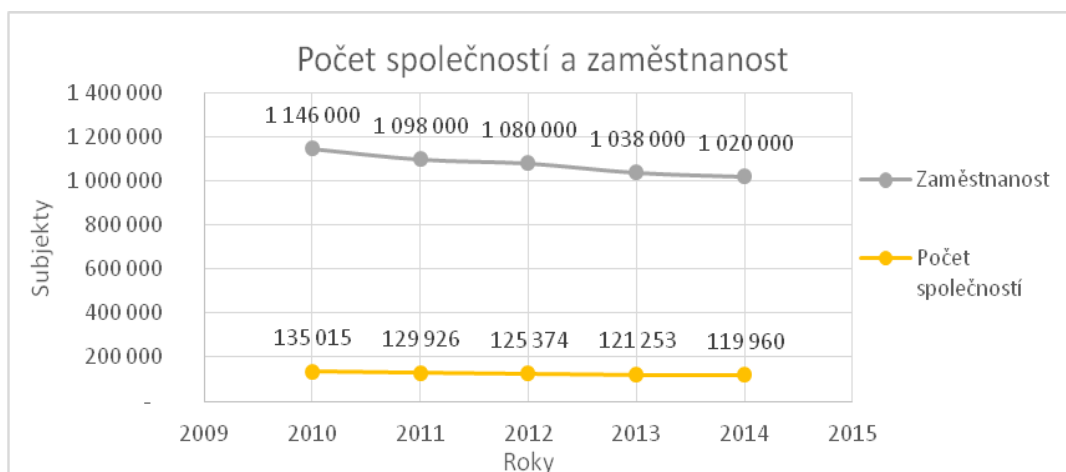
Graf 5 - Obrat oděvního průmyslu EU

Upraveno podle: [11]

Hodnoty obratu jsou uvedeny v miliardách eur a jsou pro přehlednost zaokrouhleny na celá čísla. Za období 2009-2014 došlo k největšímu propadu mezi lety 2011 a 2013, kdy obrat klesl o 5,5 miliardy. Poslední rok vykazuje zvýšení o 1,5 miliardy. Toto navýšení může být dáno rostoucí životní úrovní obyvatelstva, jeho větší koupěschopností jako reakcí na znovuoživení trhu po krizi předešlých let, která mimo jiné mohla ovlivnit pokles z roku 2011.

3.2 Počet producentů a zaměstnanost

I v této charakteristice odvětví je stejná tendence poklesu. Za sledované období, klesl počet společností výrobců oděvů o 15 055, což odpovídá 11%, je-li brán rok 2009 jako 100%. Pokles zaměstnanců vykazuje úbytek o 128 010 osob. [11] V průměru vychází, že každá výrobní společnost zaměstnává 8-9 pracovníků. Tedy hodnoty uvedené jako počet společností, zahrnují i drobné živnostníky. Počet zaměstnanců je pak tvořen výhradně pracovníky s hlavním pracovním poměrem.



Graf 6 - Vývoj počtu výrobců OP a zaměstnanců

Upraveno podle: [11]

Zajímavé je, že úbytek zaměstnanosti i počtu producentů je téměř přímo úměrný. Je-li rok 2009 uvažovaný jako 100%. Počet společností klesl od roku 2009 o 10,995% a zaměstnanost o 11,151%. Vzhledem k tomu, lze předpokládat, že pracovníci ze zavřených podniků začali působit ve zcela jiném odvětví. V opačném případě by neplatila přímá úměra a pokles počtu společností by byl nižší, než úbytek zaměstnanosti.

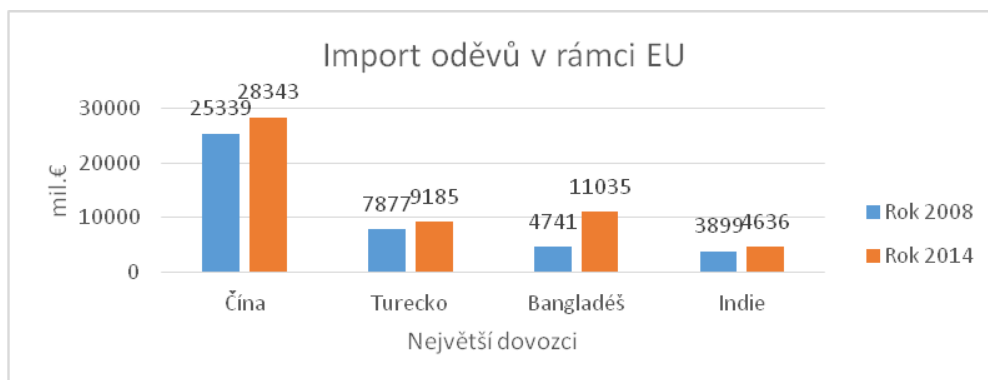
3.3 Import a export

O importu a exportu oděvů v rámci EU bylo pojednáno již výše. Následující kapitola se soustředí na největší dovozce do euro-zóny. Dle očekávání, jsou největšími zástupci importu země s levnou pracovní silou, země třetího světa. V současné době je nejsilnějším importérem Čína, ale její vliv je na ústupu vzhledem k rostoucímu indexu lidského rozvoje. Dalším silným zástupcem je Bangladéš.

Z hlediska zaměření, jsou nejvíce do EU dováženy doplňky a jiné nespecifikované oděvy dosahují 37%, dále dámské ošacení a to s 35% celkového dovozu, mužské oděvy s 25% zastoupením a zbylé 3% náleží produkci s dětským ošacením. Vývoz disponuje totožným pořadím, jen jiných procentuálních hodnot. 40% vývozu jsou dámské oděvy, pánské pak 23%, doplňky a jiné 36% a dětské ošacení zastupuje 1% exportu. [18]

3.3.1 Vývoj dovozu nejsilnějších importérů

V následujícím grafu 7 jsou zobrazeni čtyři největší dovozci oděvního zboží do euro zóny. [11]



Graf 7 - Největší dovozci oděvních produktů do EU

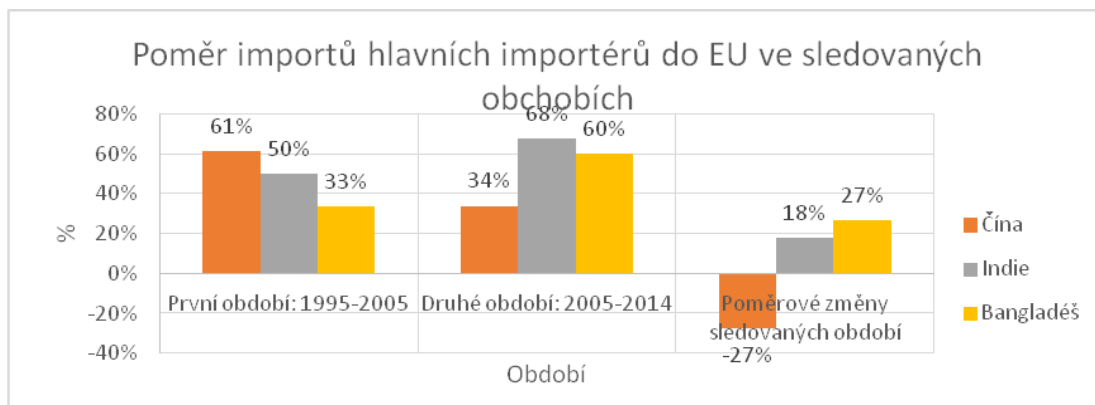
Upraveno podle: [11]

Hodnoty jsou uvedeny v milionech eur a nezahrnují v sobě inflaci a vývoj měny. Graf 7 potvrzuje již výše uvedenou informaci, že import oděvní produkce do zemí EU je neustále na vzestupu. Nicméně poměrové změny jejich zastoupení jsou odlišné a jsou uvedeny v tabulce 2 a graficky znázorněny v grafu 8.

Tabulka 2 – Vývoj podílového zastoupení jednotlivých importérů na oděvním trhu v rámci EU v % ve sledovaných obdobích

	Rok 1995	Rok 2005	Rok 2014	První období: 1995-2005	Druhé období: 2005-2014	Poměrové změny sledovaných období
Čína	18%	29%	38,8%	61%	34%	-27%
Indie	6%	9%	15,1%	50%	68%	18%
Bangladéš	3%	4%	6,4%	33%	60%	27%

Upraveno podle: [8],[11]



Graf 8 - Poměrové změny objemu nejsilnějších importérů ve sledovaných obdobích

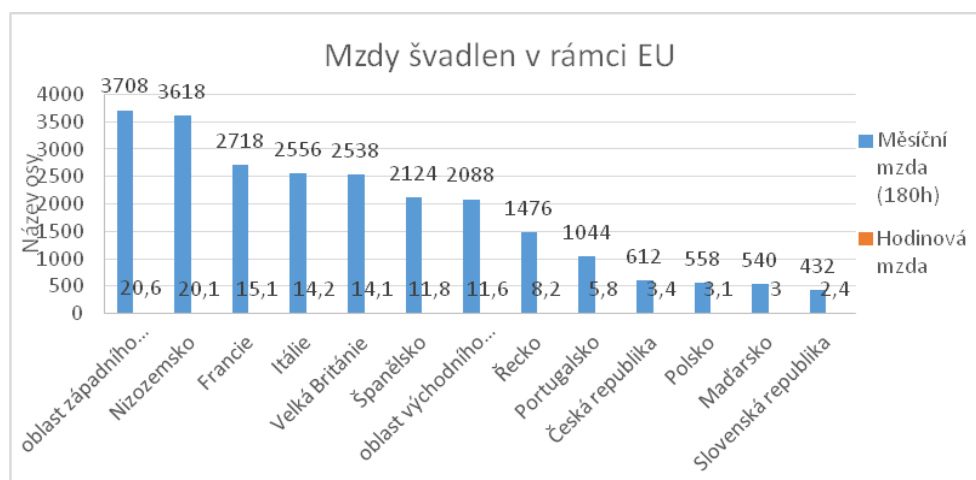
Upraveno podle: [8],[11]

Je zřejmé, že co se poměru nárůstu importů hlavních dovozců týče, přesto, že Čína je stále největším dodavatelem, jak vychází z grafu 7, její dovoz roste pomaleji, než je tomu u Indie a Bangladéše. Čína masivně expandovala s oděvními produkty na evropský trh v prvním sledovaném období, tedy 1995-2005, kdy vešla v platnost ATC, ale v druhém období (2005-2014), navyšuje dovoz pomaleji. V 2 období objem jejích dovozů klesl o 27%. Největšího progresu mezi obdobími dosahuje Bangladéš, který poměrově ve sledovaných obdobích navýšil import o 27%. Indie pak o 18%. Z těchto výsledků, lze předpokládat i budoucí klesající tendenci importů z Číny a navyšování vlivu a objemu z Bangladéše a Indie.

3.4 Srovnání mzdových sazeb švadlen ve vybraných oblastech EU

Následující kapitola stručně nastíní úroveň vybraných oblastí Evropské unie v problematice platů pracovníků řešeného oboru. Data jak co se hodinové, tak i přepočtené sazby na měsíční plat jsou znázorněna v grafu 9 a číselná tabulka je uvedena v příloze. [19]

Na první pohled je patrné, že mzdové úrovně jsou v EU značně nevyrovnané. Průměrná hodinová mzda odpovídá 10,26€, a průměrný měsíční plat pak vychází na 1847€. Od tohoto průměru se nejméně odchyluje oblast východního Německa. Lze také říci, že oblasti s nejnižšími platy jsou obecně považovány za textilně a oděvně zaměřené. Jedná se zejména o Českou republiku, Slovenskou republiku, Polsko, Bulharsko, Rumunsko a Maďarsko.



Graf 9 - Mzda na švadleny v rámci oblastí EU

Upraveno podle: [19]

Problematika pracovních mezd zásadním způsobem souvisí s outsourcingem, importovaným zbožím ze zemí třetího světa a byla značně ovlivněna přijetím dohody ATC a celkovou liberalizací obchodu včetně celních kvót. Obecně fungování a prosperita OP a KP

v jednotlivých zemích EU je do velké míry dána efektivností restrukturalizace odvětví před vstupem dohody ATC v platnost, což nejlépe dokázala Itálie, Španělsko a Portugalsko. Problematika výrobních nákladů a tedy i platů pracovníků je jedním z hlavních důvodů aplikace outsourcingu/offshoringu.

Jak bylo uvedeno v úvodu této práce cílem práce je formulovat možná doporučení pro budoucí směřování činnosti podnikatelských subjektů oděvního průmyslu ČR v oblasti řízení výroby a produktového zaměření sortimentu. V současné době oděvní průmysl ČR realizuje produkci jako nedílná součást oděvního trhu EU. V této souvislosti se v rámci fungování oděvní výroby ČR nutně vyskytují veškeré tendence a vlivy obecně působící v EU popsané v předchozí kapitole. Působení těchto faktorů však může mít v rámci ČR určité odlišnosti a i jejich významnost se může lišit od celkových trendů EU. Dále v rámci oděvního průmyslu ČR mohou působit i určité specifické faktory a vlivy, jejichž působení v rámci celé EU není tak markantní. Následující analýzy a z nich vyvozované závěry jsou z těchto důvodů zaměřeny na oděvní průmysl ČR.

4 Analýza současného stavu oděvního průmyslu ČR - oděvní výroba jako součást sektoru zpracovatelského průmyslu ČR

Pro zpracování údajů v této části práce byla použita data publikovaná ve statistické ročence ČSU a dále data publikovaná v ročence ATOK. ČSU do svých údajů zahrnuje veškeré právnické a fyzické osoby (souhrnně subjekty), které jako převažující činnost uvádějí činnosti spadající dle CZ-NACE do oboru oděvní výroby. Dále v rámci vykazovací povinnosti sleduje pouze určitý výběrový soubor subjektů. Pro skupinu subjektů nezahrnutých do statistického šetření následně provádí dopočty popř. odhady hodnot.

ATOK vychází z údajů ČSU, které ČSU pro potřebu ATOK rozděluje na 2 skupiny - na subjekty s počtem zaměstnanců do 20 osob a subjekty s počtem zaměstnanců nad 20 osob. ATOK pak ve svých analýzách pracuje pouze se skupinou subjektů s počtem zaměstnanců nad 20 osob.

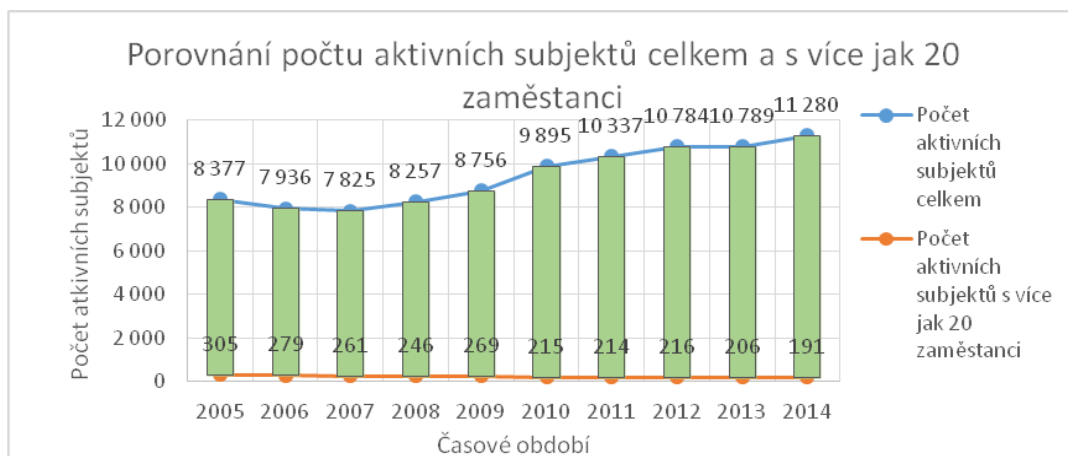
Pro prováděné analýzy v této části práce byla použita data za rok 2005 až 2014, některé údaje potřebné pro tento rozbor nebyly ČSU za rok 2015 dosud publikovány. Použitá data z databází průmyslu ČSU a ATOK jsou uvedena v tabulce 5 v příloze. [20]

Od roku 2010 vykazuje český oděvní, kožedělný, ale i textilní průmysl pozitivní vývoj. To potvrzují i některé vybrané ukazatele o kterých bylo pojednáno výše, jako vývoj zaměstnanosti a produkce, které od tohoto roku mají prorůstovou tendenci. Z posledních evidovaných dat z roku 2014, je zřejmé, že tato pozitivně vzrůstající tendence by mohla pokračovat. Rok 2014 přinesl opětovný nárůst výkonů, tržeb, produktivity práce i průměrných mezd. Jak bylo již naznačeno v předešlých odstavcích, vliv Číny a její zaměření na textilní a oděvní průmysl je na ústupu a tím vznikají nové příležitosti pro české národní podniky nejen jako výrobců, ale i exportérů, což potvrzuje i nárůst exportů národních produktů do Číny. [18]

Nutné je také zmínit, že odívání je jediný segment trhu, který dlouhodobě od roku 1999 vykazuje snižující se trend spotřebitelských cen. Tento efekt může být následkem masového dovozu, nebo využití levné pracovní síly zemí třetího světa formou výrobního outsourcingu. Na základě dostupných dat lze očekávat, že tento pokles cen se roku 2014 zastavil. Došlo oproti roku 2013 k nárůstu cen a není očekáván další pokles. [20] Tato hypotéza může být potvrzena až na základě údajů a dat následujících let. Pro objektivní výklad analýz a jejich závěrů uvedených v dalším textu je nutné respektovat skutečnost, že oděvní výroba je pouze první součástí procesu, který zahrnuje i další následné činnosti - distribuci a obchod. Obchod je poslední fází tohoto procesu. Právě obchod rozhoduje o míře uplatnění produkce subjektu oděvní výroby na trhu a následně ve zpětné vazbě ovlivňuje zaměření a sortiment produkce oděvní výroby.

4.1 Struktura subjektů a zaměstnanost oboru oděvní výroby ČR

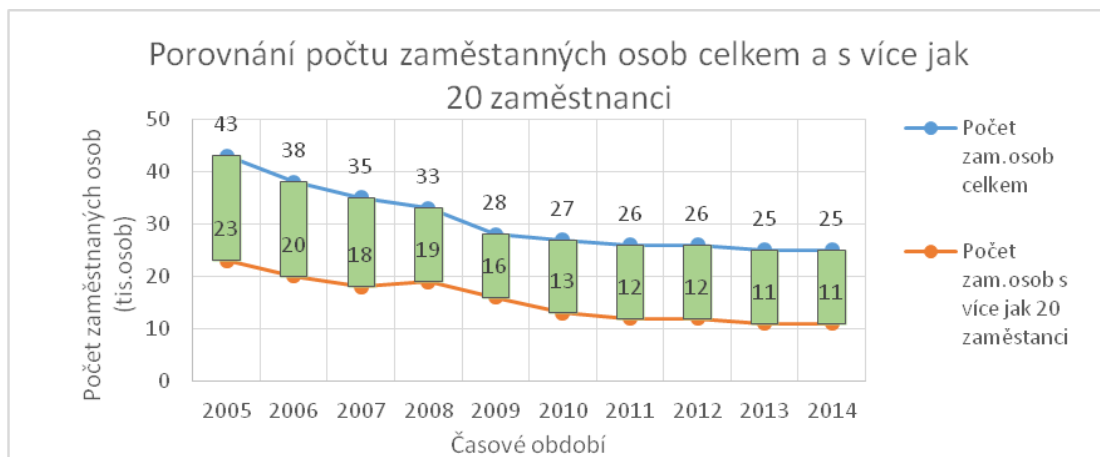
V roce 2014 bylo v oblasti oděvní výroby registrováno 11 2080 aktivních subjektů. Z tohoto poměrně velkého množství je však pouze 191 subjektů zaměstnávajících více jak 20 zaměstnanců. To je pouze 1,7% celkového počtu. V průběhu let 2005 až 2014 celkový počet podnikajících subjektů vzrostl o 2 903 subjektů a má stále rostoucí trend. Počet subjektů nad 20 zaměstnanců naopak v tomto období klesl o 114 subjektů (pokles o 37%). Vývoj je graficky znázorněn v grafu 10. [18],[20]



Graf 10 - Porovnání počtu aktivních subjektů celkem a s více jak 20 zaměstnanci

Upraveno dle: [18],[20]

V roce 2014 bylo v oblasti oděvní výroby zaměstnáno 25 tisíc osob. V podnicích nad 20 zaměstnanců pracovalo 11 tisíc osob - to je cca 44% celkového počtu. V průběhu let 2005 až 2012 se projevuje masivní úbytek osob pracujících v oboru. Celkový počet za toto období poklesl o 18 tisíc osob (42%). Převážná část tohoto poklesu počtu osob se projevila v kategorii zaměstnanců v podnicích nad 20 zaměstnanců - pokles o 12 tisíc osob (52%). Výše uvedené je zobrazeno v grafu 11. [18], [20]



Graf 11 - Porovnání počtu zaměstnaných osob celkem a počtu zaměstnaných osob v podnicích s více jak 20-ti zaměstnanci

Upraveno podle: [18], [20]

V letech 2013 a 2014 pak počet zaměstnaných osob celkem i počet zaměstnanců v podnicích nad 20 osob již neklesá, ale stagnuje.

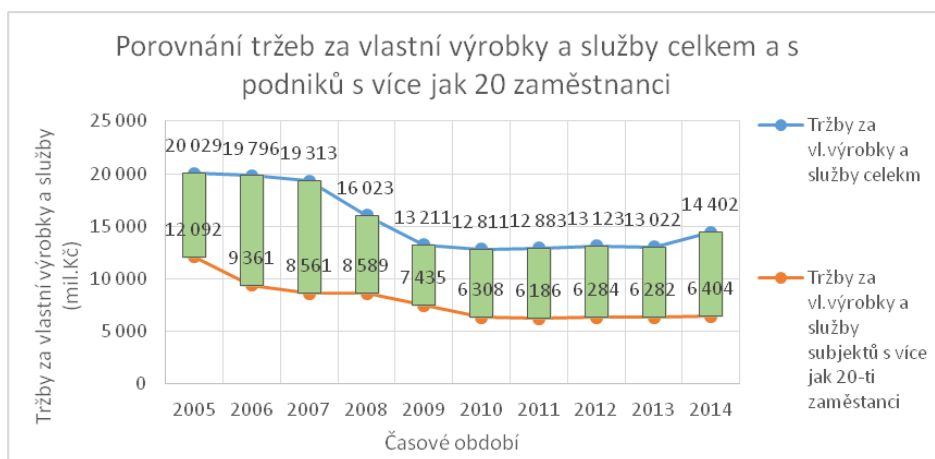
Z předchozích odstavců je zřejmé, že obor oděvní výroby v posledním desetiletí prodělal zásadní změny v koncentraci výrobních kapacit. Došlo ke značnému snížení počtu zaměstnanců větších podniků - méně jak na 50% stavu v roce 2005. Tento odchod zaměstnanců výrazně ovlivnil i strukturální změny ve velikosti subjektů, kdy řada subjektů vypadla ze sledování v kategorii nad 20 zaměstnanců a zařadila se do kategorie menších provozoven. Zároveň nově vznikající subjekty se řadí do kategorie velmi malých provozoven buď živnostenského charakteru, nebo podniků s jen s velmi malým počtem zaměstnanců.

Předchozí informace je vhodné doplnit o údaje převzaté z ročenky ATOK - "Největší oděvní podniky v ČR za rok 2014". V 15 největších podnicích oděvní výroby v roce 2014 bylo zaměstnáno 2221 osob. To je pouze 8,9% celkového počtu osob v oděvní výrobě. Největší podniky jsou zaznamenány v tabulce 8 v příloze.

4.2 Výkonnost oboru oděvní výroby

Výkonnost oboru lze kvantifikovat mnoha ukazateli. Pro účely této práce byl zvolen ukazatel tržeb za vlastní výrobky a služby.

Celkový objem tržeb oboru oděvní výroby v roce 2014 činil 14 402 mil. Kč. Z tohoto objemu bylo realizováno v podnicích nad 20 zaměstnanců 6 404 mil. Kč (44,5%), jak je znázorněno v grafu 12. [18], [20] V největších 15 podnicích pak bylo realizováno 2 529 mil. Kč (17,6% objemu oděvní výroby).



Graf 12 - Porovnání tržeb za vlastní výrobky a služby celkem a s podniků s více jak 20 zaměstnanci

Upraveno podle: [18], [20]

Vývoj tržeb za obor celkem v letech 2005 až 2010 koresponduje s vývojem zaměstnanosti v oboru. Na nejnižší úroveň tento ukazatel klesl v roce 2010. V letech 2011 až 2013 víceméně stagnuje. Celkový objem tržeb oboru v roce 2014 vykazuje již výrazný cca 8 procentní růst. Výrazné oživení však lze pozorovat pouze u segmentu malých subjektů do 20 zaměstnanců. Objem tržeb u podniků nad 20 zaměstnanců vykazuje růst pouze 1,8% . Po přepočtu pak tempo růstu tržeb malých provozoven do 20 zaměstnanců v roce 2014 činí téměř 19%.

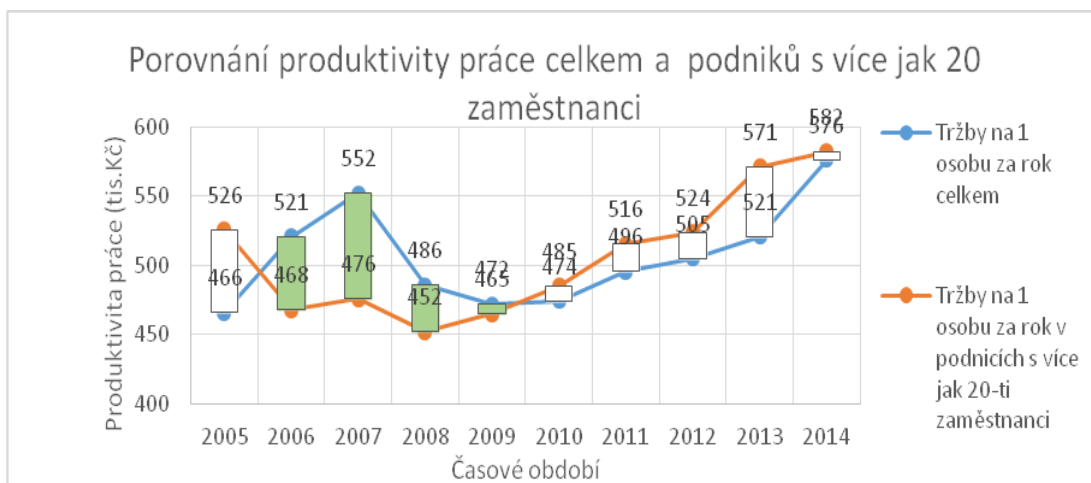
4.3 Produktivita práce a mzdy

Produktivita práce a její vývoj v posledních letech budou analyzovány pomocí ukazatele - tržby na zaměstnanou osobu za rok. Pro úroveň mezd byl zvolen ukazatel - průměrná měsíční hrubá mzda.

4.3.1 Produktivita práce

Průměrná roční produktivita v oboru oděvní výroby za rok 2014 dosáhla hodnoty 576 tis. Kč/osobu . [20] V podnicích nad 20 zaměstnanců je téměř stejná - 582 tis. Kč/osobu. [18] Vzhledem k tomu že ukazatel produktivity práce je podílem dvou kvantitativních ukazatelů - tržeb a zaměstnanosti - je jeho vývoj podmíněn změnami těchto ukazatelů.

V letech 2005 až 2009 je vývoj produktivity práce nejednoznačný - podle toho jestli tempo poklesu produkce je vyšší nebo nižší než tempo poklesu počtu osob v oboru, jak je patrné z grafu 13. V roce 2009 je dosaženo minimální úrovně - 472 tis. Kč za rok na osobu. V roce 2010 nastupuje trvalý růst, který trvá a v letech 2013 a 2014 i zrychluje. V roce 2013 je tempo růstu produktivity práce výraznější u podniků s počtem zaměstnanců nad 20 osob. V roce 2014 je tempo růstu produktivity práce vyšší u subjektů do 20 osob. Tempo růstu za období 2013 a 2014 je u subjektů nad 20 zaměstnanců 11%, tempo růstu za celý obor oděvní výroby pak činí 14%. [18], [20]



Graf 13 - Porovnání produktivity práce celkem a podniků s více jak 20 zaměstnanci

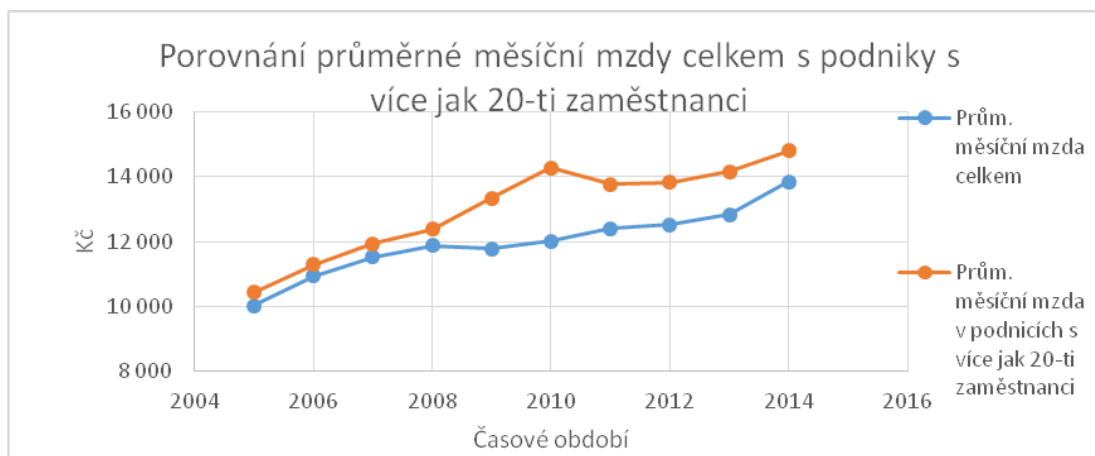
Upraveno podle: [18], [20]

4.3.2 Mzdy

Průměrná hrubá mzda v oboru oděvní výroby celkem v roce 2014 činí 13 840,- Kč. [20] V subjektech nad 20 zaměstnanců pak 14 806,- Kč. [18] V subjektech nad 20 zaměstnanců je tato mzda trvale vyšší než ve skupině do 20 zaměstnanců. Tento rozdíl může být způsoben celou řadou faktorů - k těm hlavním patří:

- současný nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů
- závaznost vyšších kolektivních smluv pro zaměstnavatele
- v současné době už akutní snaha udržet zaměstnance
- nižší odvodová zátěž z mezd pro soukromé osoby
- legislativní zásahy v oblasti minimální mzdy, odvodů z mezd a zákoníku práce

Vývoj průměrných mezd v oboru oděvní výroby v období 2005 - 2014 lze charakterizovat jako neustálý růst – graf 14. Průměrná mzda v oboru oděvní výroby celkem zaznamenala nejvyšší tempo růstu oproti předchozímu období v roce 2014 - 7,8% nárůstu. V subjektech nad 20 zaměstnanců pak tento růst činil pouze 4,5 %.



Graf 14 - Porovnání průměrné měsíční mzdy celkem s podniky s více jak 20-ti zaměstnanci

Upraveno podle: [18], [20]

Z vyhodnocení vývoje produktivity práce vyplývá, že jako počátek jednoznačného růstu produktivity práce oboru lze označit rok 2013. Pokud porovnáme tempo růstu produktivity práce a růstu průměrných mezd bude výsledek porovnání vypadat následovně, tabulka 3:

Tabulka 3 - Porovnání tempa růstu produktivity práce a průměrné mzdy

Porovnání		Index	Nárůst	Nárůst v %
Produktivita	V oboru celkem	2014/2012	1,14	14%
	Podniky nad 20 zaměstnanců	2014/2012	1,11	11%
Průměrná mzda	V oboru celkem	2014/2012	1,1	10%
	Podniky nad 20 zaměstnanců	2014/2012	1,07	7%

Upraveno podle: [18], [20]

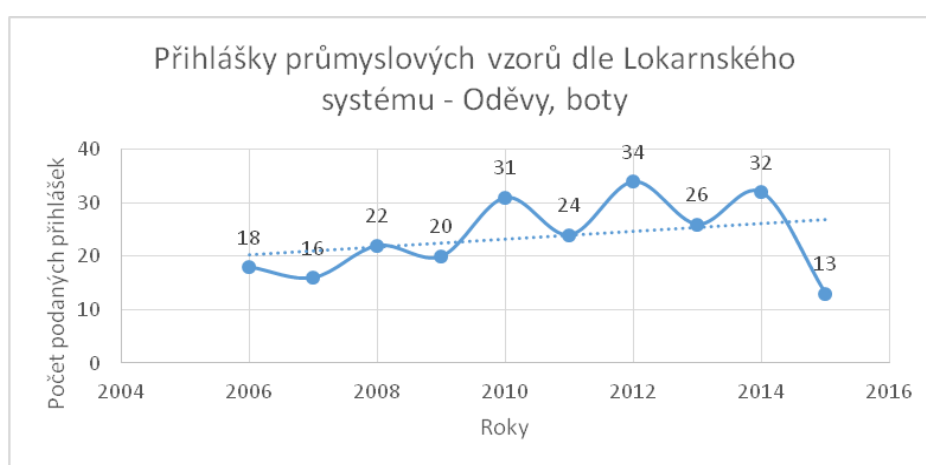
Z uvedené rekapitulace je zřejmé, že v roce 2013 a 2014 došlo k žádoucímu zvýšení průměrných mezd v celém oboru, které odpovídá tempu růstu produktivity práce. Tempo růstu mezd je vyšší u subjektů do 20 zaměstnanců. V této kategorii, je také vyšší tempo růstů produktivity práce. O dlouhodobém deficitu absolutní výše průměrné mzdy bude pojednáno v další části práce.

4.4 Inovace a výzkum

Z hlediska vývoje a inovací TOP vykazuje ČR nízkou aktivitu. Lze tak usuzovat z žádostí o registraci patentových přihlášek. Nicméně z hlediska kategorizace NACE spadá TOP do kategorie D spolu s papírnictvím, nelze tedy efektivně a dostatečně směrodatně rozdělit oděvní a textilní průmysl. Z dlouhodobého hlediska vykazují žádosti o přihlášení patentů klesající trend, přičemž objemově bylo naprostého vrcholu v rocích 2003 a 2007. [18]

Výzkumná oblast českého TOP zaostává jak z hlediska mezinárodního srovnání, tak z hlediska ostatních národních oborů. Jako odpověď se nabízí malé procento oborových výzkumných pracovišť. Dnes jsou největšími přihlašovatelé patentů: Technická univerzita v Liberci, VÚTS Liberec a ELMARCO s.r.o. I přes tuto nevýhodu, dosahuje ČR světové úrovně ve výzkumu strojů, výrobě nanovláken a v jejich využití. Lze tedy konstatovat, že ČR je svým výzkumem zaměřena na textilní průmysl. [18]

Další možností zkoumání úrovně výzkumu a inovací je hledisko národních přihlášek užitečných, nebo také průmyslových vzorů. Zde je naopak evidováno vyšší množství produktů oděvní výroby, které jako jediné meziročně pohybují v průměru kolem počtu 20 přihlášek. [21]



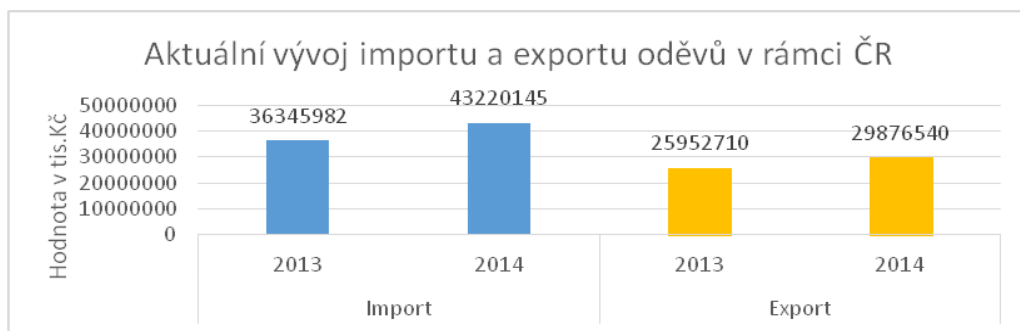
Graf 15 - Vývoj počtu podaných přihlášek průmyslových vzorů kategorie 02 (Oděvy, boty) dle Lokarnského systému

Upraveno podle: [21]

V grafu 15 je zobrazen vývoj počtu podaných přihlášek pro evidenci průmyslového vzoru z národního hlediska. Je zřejmé, že křivka má kolísavou tendenci, nicméně trend je mírně rostoucí. Znepokojivá je hodnota z roku 2015, která je nejnižší hodnotou za sledované období od roku 2006.

4.5 Aktuální stav importu a exportu oděvů

Jak již bylo nastíněno dříve, stejně jako celá EU vykazuje i Česká republika co se oděvů týče pro-importní vývoj. Od zavedení dohody ATC import stále narůstá. Nicméně od roku 2013 je znatelný i významný nárůst exportů. Celkově je nutné konstatovat, že export oděvního sektoru je téměř poloviční, ve srovnání s textilním. [18] Graf 16 znázorňuje hodnoty importu a exportu 2 poslední let.



Graf 16 - Aktuální hodnoty importů a exportů oděvů na území ČR

Upraveno podle: [18]

Přesto, že spolu s importem vzrost i export oděvů, jeho procentuální rozdíl je nižší a dosahuje nárůstu 15%, kdežto import o 19%. Dovoz v roce 2014 dosahoval 43,22 miliardy Kč a vývoz dosahoval 29,87 miliardy Kč. Celkový nárůst obou charakteristik, je možné do určité míry vysvětlit oživením české ekonomiky po předcházející krizi a tím k nárůstu koupěschopné poptávky. Nicméně z hlediska importu oděvů není možné vyvodit zcela jednoznačné závěry v důsledku vlivu a využívání výrobního offshoringu českých producentů.

4.5.1 Struktura importu a exportu z teritoriálního hlediska

Tabulka 4 - Teritoriální struktura hodnot importu a exportu oděvů ČR a procentuální změny vlivu zemí

	Import					Export					
	2013 (%)	2014		Změna vlivu		Stát	2013	2014		Změna vlivu	
Stát	Podíl (%)	Import (tis.Kč)	Podíl (%)	Δ%	Δ	Podíl (%)	Export (tis.Kč)	Podíl (%)	Δ%	Δ	
Čína	33,10%	12 743 960	29,49%	-3,61%	↓	Německo	28,80%	8 733 627	29,23%	0,43%	↑
Německo	9,00%	5 427 205	12,56%	3,56%	↑	Slovensko	12,90%	3 541 737	11,85%	-1,05%	↓
Bangladéš	11,90%	5 316 513	12,30%	0,40%	↑	Polsko	9,90%	3 062 360	10,25%	0,35%	↑
Turecko	9,90%	3 641 249	8,42%	-1,48%	↓	Itálie	8,60%	2 526 072	8,46%	-0,14%	↓
Itálie	4,70%	1 761 103	4,07%	-0,63%	↓	Francie	5,60%	1 725 182	5,77%	0,17%	↑
Slovensko	3,60%	1 425 286	3,30%	-0,30%	↓	Rakousko	4,00%	1 166 118	3,90%	-0,10%	↓
Indie	2,90%	1 325 753	3,07%	0,17%	↑	UK	3,20%	1 080 203	3,62%	0,42%	↑
Kambodža	1,80%	977 162	2,26%	0,46%	↑	Švédsko	2,20%	698 256	2,34%	0,14%	↑
Polsko	1,70%	948 704	2,20%	0,50%	↑	Nizozemsko	/	695 371	2,33%	2,33%	Španělsko
Pákistán	/	831 636	1,92%	1,92%	Vietnam	Rumunsko	2,10%	656 467	2,20%	0,10%	↑
Ostatní	19,60%	8 821 574	20,41%	0,81%	↑	Ostatní	20,60%	5 991 147	20,05%	-0,55%	↓
Σ		43 220 145	100,00%			Σ		29 876 540	100,00%		

Upraveno podle: [18]

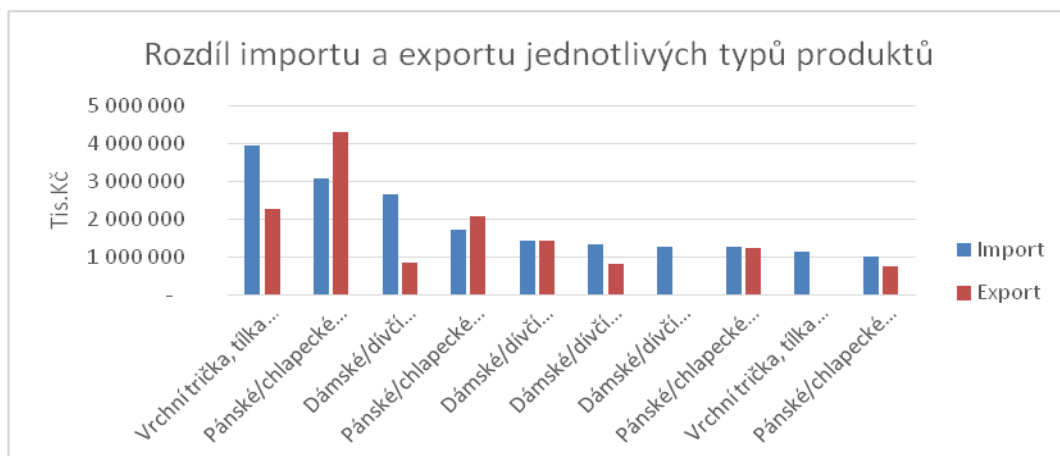
Tabulka 4 udává nejvýznamnější dovozní a vývozní země České republiky, jednotlivé hodnoty dovozu a vývozu v tisících Kč, procento významnosti jejich zastoupení z hlediska celkových hodnot a změnu jejich významnosti za uplynulý rok. Šipkové ukazatele jednoduše znázorňují pokles, či růst procentuálního vlivu. Pokud došlo ke změně, co se zastoupení státu v 10 nejsilnějších týká, je tento údaj veden v šipkovém sloupci a je zde uveden stát, který byl nahrazen ze statistik 2013. Změny jejich procentních podílů jsou pak graficky znázorněny v grafech uvedených v příloze.

Z hodnot tabulky 3 je zřejmé, že největšímu procentuálnímu propadu z hlediska importu dosáhla Čína s poklesem 3,61%. Je tedy zjevné, že vliv Číny jako nejsilnějšího importéra klesá nejen z pohledu ČR, ale i celé EU, jak bylo již řečeno v přešlé kapitole o vlivech a důsledcích smlouvy ATC. Silně také klesl vliv Turecka o 1,48% a menších úpadků do 1% dosahují i Itálie a Slovensko. Výrazného navýšení dosáhl Pákistán, který mezi 10 největšími dovozci v roce 2013 nefiguroval a v roce 2014 zaujímá 1,92% objemu importů a nahradil tak původní zastoupení Vietnamu. Silného posílení dosáhlo také Německo.

Z hlediska exportů českého OP jsou hodnoty ve valné většině vyrovnané a změny se pohybují v řádech do 1%. Jedinou významnou změnou je silné navýšení exportů do Nizozemska v hodnotě 2,33%. Tím byla nahrazena původní silná exportní pozice ČR vůči Španělsku. Pro úplnost porovnání je nutné zvážit, že změny v teritoriálním rozložení exportu a importu mohou být také způsobeny přemístěním obchodního zastoupení nebo distribučních centrál velkých odběratelů.

Import a export dle typu produkce

V příloze je zahrnuta tabulka „objem importu a exportu dle produktu“, která uvádí množství vývozu a dovozu v penězích a v procentech u jednotlivých klasifikací produkce. Až na dvě výjimky, se nejvíce dovážené a vyvážené typy oděvů klasifikačně shodují, tedy jsou dováženy výrobky stejného charakteru, jako vývozné produkty. Jednotlivé hodnoty těchto klasifikací v tisících Kč, jsou znázorněny v grafu 17.



Graf 17 - Rozdíl importu a exportu jednotlivých typů oděvů v %

Upraveno podle: [18]

Z grafu 17 je patrné, že určité hodnoty jsou vyrovnané. Velký deficit exportu vůči importu je u vrchních triček a tílek bez rukávů z bavlny a dámských/dívčích svetrů, pulovrů. Dámské dívčí kalhoty a vrchní tílka a trička z vlny, nejsou z ČR v top 10 klasifikací exportovány. Naopak export převažuje nad importem v třídách v kategorii pánských/chlapeckých denimových kalhot a pánských/chlapeckých větrovek, bund. Ostatní hodnoty lze definovat jako vyrovnané.

4.6 Rentabilita a financování oděvního průmyslu

V tomto oddíle jsou použita pouze souhrnná data vykazovaná ČSU za obory sektoru zpracovatelského průmyslu. Pro vytvoření reálného náhledu na ekonomickou a finanční situaci oboru oděvní výroby je nutné skutečné hodnoty ekonomických ukazatelů oděvní výroby komparovat s ukazateli ostatních oborů sektoru zpracovatelského průmyslu.

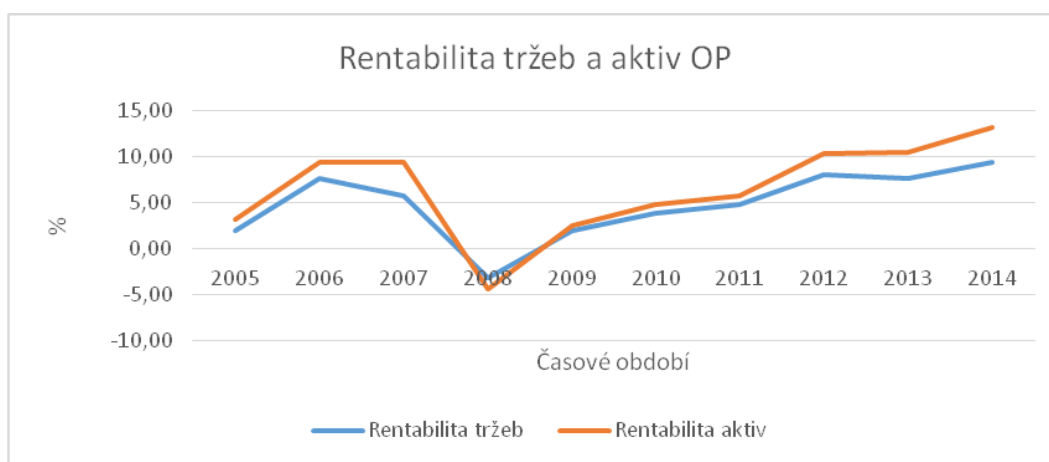
4.6.1 Rentabilita tržeb

V roce 2014 dosáhla rentabilita tržeb oboru oděvní výroby 9,31%. V roce 2008 vykazoval obor oděvní výroby ztrátu a rentabilita tržeb se dostala do záporných hodnot (-3,24%). Od roku 2009 již rentabilita tržeb velmi rychle stoupá. Za období 2010 až 2014 došlo k téměř 5 násobnému navýšení. Hodnota rentability v roce 2014 řadí v rámci sektoru zpracovatelské výroby oděvní výrobu mezi obory s nejvyšší efektivností tržeb. Vyšší rentabilitu vykazuje pouze farmaceutický průmysl a výroba dopravních prostředků.[20]

4.6.2 Rentabilita aktiv

V roce 2014 obor oděvní výroby vykazuje ziskovost aktiv ve 13,08%. Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci ztrátovost oboru oděvní výroby v roce 2008 i u tohoto ukazatele zapříčinila záporné hodnoty. Od roku 2009 subjekty oboru oděvní výroby rychle zareagovaly na měnící se situaci v oboru a výrazně zvýšily efektivnost využití výrobních zdrojů, při zachování celkového objemu aktiv. To se projevilo vysokým tempem růstu rentability aktiv - za období 2010 až 2014 vzrostla hodnota tohoto ukazatele více jak 5 násobně. V roce 2014 tak obor oděvní výroby vykazuje nejvyšší rentabilitu aktiv v celém sektoru zpracovatelského průmyslu. [20]

Vývoj výše uvedených ukazatelů je zobrazen v grafu 18.



Graf 18 - Vývoj rentability tržeb a aktiv OP

Upraveno podle: [20]

4.6.3 Financování

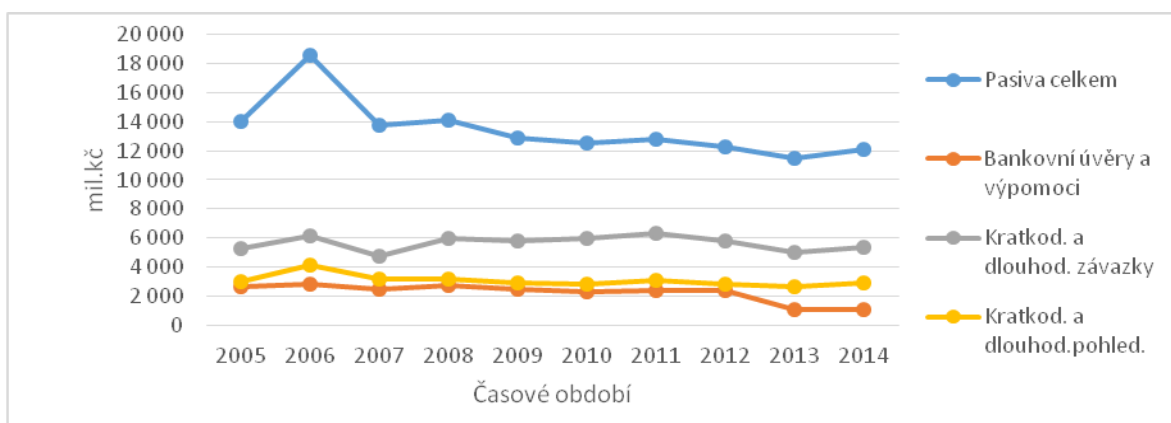
V roce 2014 pracoval obor oděvní výroby s pasivy v celkové hodnotě 12 090 mil Kč. V letech 2005 až 2008 objem pasiv kolísal mezi 18 590 a 13 727 mil. Kč - zřejmě v důsledku organizačních a strukturálních změn, které v oboru probíhaly. Od roku 2009 se hodnota objemu pasiv víceméně ustálila a pohybuje se mezi 12 a 13 mld. Kč. [20]

Podíl cizích zdrojů na pasivech celkem v roce 2014 činil v oboru oděvní výroby 53%. To je nejnižší hodnota za celé období 2005 až 2014. Od roku 2008 až do roku 2012 hodnota tohoto ukazatele stoupala až na 67%. V roce 2013 pak došlo k výraznému posílení financování vlastními zdroji a poklesu podílu cizích zdrojů na současných cca 53%. Tento pozitivní trend byl způsoben zejména nižším čerpáním úvěrů v oboru. Objem čerpaných úvěrů v letech 2013 a

2014 poklesl o více jak 50% na současných 1,1mld Kč. V porovnání s ostatními obory zpracovatelského průmyslu je hodnota podílu cizích zdrojů oboru oděvní výroby lehce nad průměrem sektoru zpracovatelského průmyslu (46%). [20]

Celkový objem závazků z obchodního styku se v oboru oděvní výroby setrvale pohybuje v rozmezí 5 - 6 mld. Kč. Celkový objem pohledávek z obchodního styku již od roku 2007 osciluje okolo hodnoty 3 mld. Kč. [20]

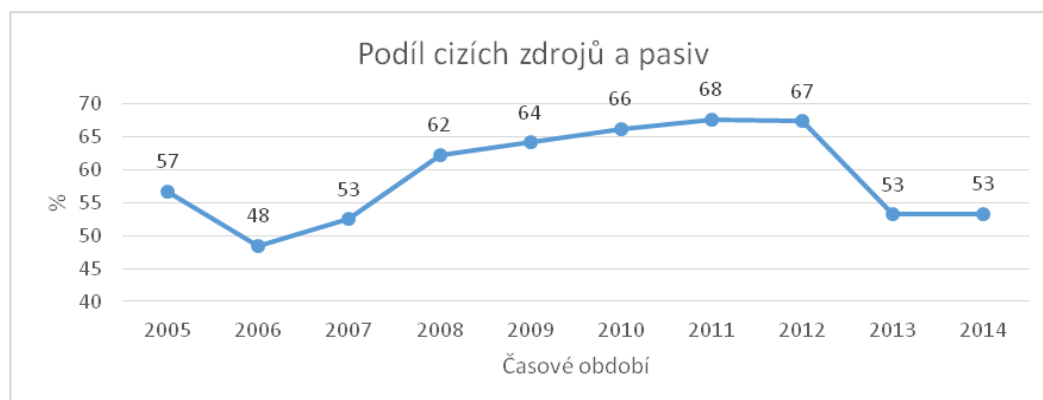
Výše popsané vybrané ukazatele jsou graficky zázorněny v grafu 19.



Graf 19 - Porovnání vybraných ukazatelů

Upraveno podle: [20]

Z porovnání pohledávek a závazků je zřejmé, že obor oděvní výroby k financování provozu dlouhodobě využívá ze značné míry i finanční prostředky dodavatelů. Jak je zobrazeno v grafu 20. Není předmětem práce posuzovat zdali se jedná o úspěšnou obchodní strategii , nebo nedostatky v cash flow oboru.



Graf 20 - Vývoj využívání cizích zdrojů a pasiv

Upraveno podle: [20]

4.7 Zhodnocení současné situace oboru oděvního průmyslu

Trh oděvů v ČR je zásobován větší měrou importem než domácí produkcí. Saldo importu a exportu s oděvním zbožím se v posledních letech zvyšuje ve prospěch importu.

Český oděvní průmysl prošel v minulých letech výraznou decentralizací a tento trend pokračuje i nadále. Oděvní výroba je většinou realizována menšími subjekty s počtem do 20 zaměstnanců a velkým počtem osob podnikajících samostatně jako fyzická osoba. Většina výkonů oboru je tak realizována v podmínkách malého podnikání. Pouze asi 3% produkce je realizováno v podniku s počtem zaměstnanců větším než 250. V podnicích kde objem tržeb převyšuje 50 mil. Kč za rok je realizováno cca 17% produkce. Velká většina malovýrobců pak vstupuje na trh jako subdodavatel. Tato decentralizace oděvního průmyslu přináší značnou výhodu v možnosti rychlého zareagování na požadavek poptávky.

Dlouhodobě se oděvní průmysl není zatím schopen vypořádat se stále klesajícími počty zaměstnaných osob. Příčinou je jednak v současné době všeobecný nedostatek pracovní síly a v případě zaměstnavatelů i velmi nízká úroveň mezd. Průměrná mzda v oděvním průmyslu je nejnižší v celém sektoru zpracovatelského průmyslu a činí pouze 54% průměrné mzdy v sektoru. Vyrovnání tohoto historického propadu v úrovni mezd je dlouhodobý proces velmi výrazně limitovaný cenovou konkurencí výrobců.

Z dalších hledisek lze hodnotit situaci českého oděvního průmyslu pozitivně. V posledních letech stoupá produktivita práce a obor vykazuje vysokou rentabilitu při přiměřeném a akceptovatelném stupni zadluženosti. Lze očekávat, že vysoká rentabilita oděvního průmyslu poněkud poklesne, právě z důvodu nutnosti řešit propad v průměrné mzdě oboru.

Z provedeného rozboru současného stavu oděvního průmyslu lze vyvodit tyto přednosti a nedostatky :

- oděvní průmysl ČR dlouhodobě čelí převaze importovaného zboží a polotovarů ze zemí mimo EU
- současná situace v oděvním průmyslu je příznivá spíše pro malé podnikatelské subjekty, které mohou velmi rychle zareagovat na požadavky trhu, nejsou však připraveny na velkoseriovou výrobu

- za současného stavu není dost dobře možné konkurovat velkým zahraničním výrobcům v oblasti tzv. průmyslové konfekce. Je vhodné zaměřit se na maloseriovou nebo kusovou výrobu, kde není tak vyhrčená situace v oblasti ceny produktu.
- orientace na maloseriovou výrobu poskytuje možnost vysokého stupně individualizace, variability a odlišení se vyráběných produktů
- zásadním problémem je nedostatek zaměstnanců a dlouhodobě nízká úroveň mezd oboru
- v případě maloseriové výroby zvážit využití možnost vhodného outsourcingu z důvodů navýšení kapacity lidských zdrojů, popř zlevnění ceny vstupu
- oděvní průmysl ČR v posledních letech vykazuje velmi výrazná tempa růstu rentability produkce
- subjekty podnikající v sektoru oděvního průmyslu ČR vykazují dobrou "finanční kondici" při přiměřené míře zadluženosti

5 Záměr práce

Cílem práce je na základě analýz z předchozího textu a dílčích kapitol sumarizovat a formulovat možná doporučení pro nadcházející období směřování činností podnikatelských subjektů oděvního průmyslu ČR v oblasti organizace výroby a sortimentního produktového zaměření za účelem efektivního využití/přizpůsobení se ovlivňujícím faktorům.

Pro dosažení cíle bude zhodnocen vývoj OP ČR a EU a celosvětové tendence a provedena analýza současného stavu OP ČR. Dále bude vyhodnoceno využití outsourcingu. Na základě provedených rozborů budou formulována možná doporučení. Tato doporučení pak budou aplikována na procesu výběru a výroby modelového produktu.

6 Predikce možných variant vývoje oděvního průmyslu ČR

V předchozím textu byla provedena analýza současného stavu oděvního průmyslu ČR. Při modelování možných variant dalšího vývoje situace v tomto oboru je nutné respektovat skutečnost, že žádný výrobní proces neprobíhá izolovaně od okolního prostředí. O úspěšnosti nebo neúspěšnosti dané výroby ve finální fázi rozhoduje uplatnění vyrobených produktů na trhu. Trh i vlastní výrobní procesy realizované v oboru jsou ovlivňovány řadou faktorů, které působí v celospolečenském rozsahu.

6.1 Vnější faktory

Tyto faktory působí nezávisle na vůli výrobní jednotky. V obvykle prováděných analýzách jsou tyto vlivy označovány jako faktory vnější. Vliv vnějších faktorů může působit pozitivně pro proces výroby a uplatnění na trhu, nebo naopak negativně a komplikovat či brzdit proces výroby a odbytu na trhu. Působení vnějších faktorů tak přináší buď příležitosti nebo hrozby. Příležitosti je třeba využít, hrozbám je nutno čelit popřípadě jejich vliv eliminovat.

6.1.1 Politické, legislativní a ekologické vlivy

V současné době se celková politická situace v ČR, jeví relativně stabilní – lze očekávat, že v oblastech legislativy, pracovního práva, daní, životního prostředí a zahraničního obchodu nenastanou v blízké budoucnosti významné změny situace a trendů, které by bránily obchodu.

Jak bylo popsáno v předchozím textu, produkce oděvního průmyslu v ČR je realizována zejména v oblasti malovýroby v podmínkách malého a středního podnikání. Prorůstová politika EU a ČR vytváří v rámci rozvojových programů celou řadu instrumentů využitelných pro podporu rozvoje a investiční aktivity malého a středního podnikání.

Dlouhodobě řešená situace s uprchlíky a brexitem je sice významným hybatelem politického dění v rámci EU, ale není předpokládáno, že by tyto problémy v nejbližších letech významně ovlivnily podmínky fungování oděvního průmyslu ČR. Obchodní výměna produktů oděvního průmyslu s Anglií nezaujímá významné postavení v exportu ani importu. Otázka uprchlíků, může mít vliv na změny v rámci integrační politiky. Tyto změny by mohly potenciálně nabídnout firmám možnosti doplnění chybějících zaměstnaneckých kapacit.

V této části práce je nutné zmínit zcela nový a nyní těžko odhadnutelný faktor - potencionální vliv rozhodování nové administrativy v USA. Případná realizace zamýšlených a avizovaných rozhodnutí americké administrativy bude mít jednoznačně vliv na celosvětový trh s oděvní produkcí. V době zpracování této práce však nelze odhadovat rozsah a následné dopady těchto kroků administrativy USA.

Lze předpokládat celoplošné zvyšování mezd v ČR způsobené trvalým zvyšováním minimální mzdy a také posilováním pozice odborových organizací. Na druhé straně je nutné zmínit, že navyšování mezd může mít pro obchodníky i pozitivní efekt nárůstu koupěschopnosti poptávky.

Dále narůstají také náklady na ochranu životního prostředí. Nicméně z hlediska řešeného oboru výroby, se může toto navyšování projevit pouze navýšením ceny vstupů pro výrobu (materiály a energie). Samotná výroba oděvního průmyslu, je vůči životnímu prostředí v porovnání s jinými obory šetrná a narůstající náklady by se jí vyjma zvýšených vstupů neměly dotknout. Lze reálně předpokládat, že pokud bude docházet ke zvýšení ceny vstupů z tohoto důvodu, budou změny rozloženy v delším časovém horizontu a nebudou realizovány výrazným jednorázovým navýšením.

6.1.2 Ekonomické vlivy

Současná ekonomická situace v ČR se jeví jako prorůstová. Dle většiny odborných odhadů a prognóz by tento stav měl být v blízké budoucnosti zachován. Pozitivní trendy vývoje vykazuje většina národohospodářských ukazatelů: HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, objem investic a ceny energií. Pozitivní vývoj těchto ukazatelů může představovat pro většinu oborů výroby příležitosti.

Zvláštní poznámka je věnována nízké nezaměstnanosti. Ta může mít celostátně za následek navyšování koupěschopné poptávky – pozitivní jev, nicméně zejména pro obor to znamená obtížnější doplňování již tak chybějících lidských zdrojů a tím také riziko přidaného tlaku na růst mezd.

Zvláštní pozornost je nutné věnovat měnové politice ČNB. Ta v současné době uměle podhodnocuje kurs koruny vůči euru. Toto opatření bylo a stále je označované jako přechodné a je předpokládáno, že k ukončení intervencí dojde do pololetí roku 2017 – lze tedy očekávat posílení koruny k euru. Tento jev je pro exportéry do EU negativní, na druhou stranu, pro tuzemské podniky se zahraničními dodavateli by tato změna mohla představovat příležitost v podobě snížení cen materiálů a polotovarů importovaných z EU. Vzhledem k tomu, že import oděvní produkce ze zemí EU činí pouze necelých 30% celkového importu a export do EU téměř 80% celkového exportu je nutné předpokládat celkový pokles odbytu v KČ. Pro odbyt a vstupy mimo eurozónu by tento vliv neměl výrazněji působit.

Při zpevnění kursu koruny vůči euru je možné očekávat vyšší atraktivitu investic ČR pro investory mimo EU. Potenciální nárůst aktivity zahraničních investorů může představovat příležitost pro podniky na území ČR (například formou získání strategického partnera).

6.1.3 Sociální vlivy

Sociální prostředí, co se týče demografického vývoje, životního stylu, rozdělení příjmů, úrovně vzdělání, způsobu trávení volného času, charakteristice spotřeby, pracovní morálky a celkových životních hodnot, jsou v ČR obdobné, jako tomu je celkově u evropské společnosti. Naskýtají se trendy neustálého prodlužování průměrného věku, obezity populace a obecné tendence k vynakládání většího množství finančních prostředků pro volnočasové aktivity. Tyto trendy lze považovat za dlouhodobé a měly by být jednotlivými podniky řazeny do strategických programů. Zejména obecný jev celosvětové obezity má specifický význam pro oděvní průmysl - mění se skladba velikostního sortimentu produkce. Trh zároveň reaguje i na ostatní faktory zvýšenou poptávkou po oblečení pro seniory a oblečení pro volnočasové aktivity všeho druhu.

Z hlediska oboru je problémem odliv pracovní síly z oboru oděvního průmyslu, který je způsoben velmi nízkou mzdou. O této problematice bylo již pojednáno v předchozím textu. Významným problémem ztěžujícím doplňování chybějících lidských zdrojů je specifická neochota obyvatel ČR dojíždět za prací, nebo se dokonce stěhovat za prací.

7 SWOT analýza - možné strategie vývoje v oděvním průmyslu ČR

Na základě situační analýzy provedené v předchozím oddíle této práce je možné specifikovat současné přednosti i nedostatky oděvního průmyslu ČR. V předchozích odstavcích této kapitoly byly specifikovány faktory a vlivy vnějšího prostředí, které buď pozitivně nebo negativně mohou ovlivňovat prostředí trhu a výroby oděvního průmyslu ČR. Pro stanovení možných scénářů a strategií vývoje byla aplikována metoda SWOT analýzy.

Tato metoda na základě sestavené SWOT matice hlavních vnějších vlivů prostředí a hlavních předností a nedostatků analyzovaného subjektu umožňuje stanovit a vyhodnotit základní možné strategie vývoje budoucích procesů. SWOT matice je zobrazena níže jako tabulka 5.

Před provedením analýzy je nutné stanovit časový horizont aktuálnosti analýzy. Z předchozího textu je zřejmé, že se zde vyskytují vlivy jak dlouhodobého, tak krátkodobého charakteru. I přednosti a nedostatky současného oděvního průmyslu mají různou povahu působení v čase. Obecně pak lze konstatovat, že změny v tržním prostředí oděvního trhu dnes

probíhají velmi rychle a hlavním produkčním článkem oděvního průmyslu ČR je dnes malovýroba, která na změny v tržním prostředí reaguje s minimálním zpožděním. Z těchto výše uvedených důvodů byl pro zpracování následných analyz zvolen pouze krátkodobý časový horizont maximálně do 3 let.

7.1 Soubor hlavních vlivů prostředí a předností a nedostatků oděvního průmyslu ČR

Pro vytvoření matice příležitostí a rizik a předností a nedostatků byly na základě předchozích rozborů vytipovány tyto klíčové pozitivní a negativní vnější vlivy prostředí a hlavní přednosti a nedostatky oděvního průmyslu ČR.

7.1.1 Základní vnější vlivy prostředí

Příležitosti – O - pozitivně působící

- požadavky na změny sortimentu oděvní výroby vyvolané demografickými změnami
- Kupní síla obyvatelstva ČR
- očekávané posílení kurzu koruny k EU - možné snížení ceny outsourcingu z EU
- očekávané posílení kurzu koruny k EU - lepší pozice pro získání strategického partnera mimo EU
- uplatnění rozvojových programů pro malé a střední podnikání
- rozvoj technologií

Ohrožení/rizika – T -negativně působící

- trvalý růst průměrné mzdy v ČR - nárůst výrobních nákladů
- nízká nezaměstnanost v ČR - obtížné doplňování lidských zdrojů
- očekávané posílení kurzu koruny k EU - pokles odbytových cen exportu do EU
- trvalá převaha a stálý růst importu oproti exportu produkce oděvního průmyslu

7.2 základní přednosti a nedostatky oděvního průmyslu ČR

Přednosti - S

- rychlost reakce na požadavky trhu
- vysoká ziskovost oděvní výroby
- přiměřená zadluženost

- minimální ekologická zátěž vyplývající z činnosti oděvní výroby
- možnost vysoké variability produkce

Nedostatky – W

- nedostatek zaměstnanců a stálý pokles jejich počtu
- trvalé nízká mzda a dlouhodobý deficit v odměňování zaměstnanců
- decentralizace kapacit - nepřipravenost pro výrobu větších serií
- převaha importu ze zemí mimo EU - malý prostor pro efekt posílení koruny k EU

7.3 SWOT matice strategií a činností

Po uspořádání výše uvedených vnějších vlivů (O, T) a předností a nedostatků subjektu (S,W) do rozhodovací matice vznikly kvadranty SO,WO,ST a WT. Tyto kvadranty vyznačují možnou kombinaci působení vnějších vlivů a předností a nedostatků . Tímto jsou určeny podmínky pro modelování možných strategií a činností označených v matici jako "strategie a činnosti 1 až 4".

Tabulka 5 - SWOT matice

		W	S
		<i>slabé stránky OP ČR</i>	<i>silné stránky OP ČR</i>
		Nedostatek zaměstnanců Nízká mzda v oboru Decentralizace kapacit Převaha importu mimo EU	Rychlost reakce na požadavky trhu Vysoká ziskovost Přiměřená zadluženost Minimální ekologický vliv Variabilita produkce
O	<i>Příležitosti OP ČR</i>	WO	SO
	Rostoucí kupní síla obyvatel Změny velikostního sortimentu Posílení koruny - outsourcing Posílení koruny - zahr. partner programy podpory EU		
T	<i>Ohrožení OP ČR</i>	WT	ST
	Nárůst výrobních nákladů -mzdy Malá nezaměstnanost Posílení koruny - pokles exportu zvyšování importu		

8 Strategie a činnosti oděvního průmyslu

8.1 Kvadrant SO - strategie a činnosti 1

Tento kvadrant matice reprezentuje využití všech pozitivních vlivů prostředí a zároveň využívá veškerý potenciál předností subjektu k maximalizaci efektu produkce. Možno označit jako ideální model vývoje. Strategie pro tuto konstelaci vlivů - maximálně využít výhod prostředí při použití všech předností subjektu.

Činnosti pro realizaci strategie:

- subjekty oboru oděvní výroby variabilně mění zaměření produkce v reakci na okamžité požadavky trhu v oblasti změn sortimentu vzhledem k demografickým změnám - změny velikostního a generačního zaměření produkce
- subjekty oboru oděvní výroby kompenzují nedostatek vlastních kapacit outsourcingem ze zemí EU
- subjekty oboru oděvní výroby díky vysoké rentabilitě a tím i návratnosti investice získávají strategického partnera
- subjekty oboru oděvní výroby díky nízké zadluženosti mohou doplnit zdroje financování pro rozvoj výroby z programů podpory malého a středního podnikání

8.2 Kvadrant WO - strategie a činnosti 2

Tento kvadrant matice reprezentuje využití všech pozitivních vlivů k odstranění nedostatků subjektu. Strategie pro tuto konstelaci vlivů - maximálně využít výhod prostředí pro odstranění nedostatků subjektu.

Činnosti pro realizaci strategie:

- při stávajícím počtu zaměstnanců - aplikace nových technologií zvyšujících produktivitu práce - vhodné pro využití v rámci rozvojových programů EU
- zvýšení průměrné mzdy v oboru - použití veškerých dostupných příležitostí při zachování rentability produkce- snížení ceny nákladů outsourcingu při zpevnění kursu koruny/EU, využití růstu kupní síly pro uvedení nestandardních velikostí na trh, rozvoj technologií

- zpětná koncentrace kapacit - v případě potřeby sdružit kapacity několika malovýrobců pro potřebu pokrytí větších zakázek
- převaha importu mimo EU - spojení se strategickým partnerem ,nejlépe z mimo EU s vybudovanou odbytovou základnou mimo EU

8.3 Kvadrant ST - strategie a činnosti 3

Tento kvadrant matice reprezentuje využití všech předností subjektu k eliminaci negativně působících vlivů nebo minimalizaci jejich dopadu do hospodaření subjektu. Strategie pro tuto konstelaci vlivů - maximálně využít předností subjektu pro eliminaci nebo minimalizaci ztrát z negativně působících vlivů.

Činnosti pro realizaci strategie:

- nárůst složky mzdových nákladů lze částečně kompenzovat z vysokých zisků minulých let. Pro krytí další části zvýšených nákladů mezd je nutno rychle zareagovat na vybrané krátkodobé mezery a příležitosti trhu vybraných sortimentů oděvní výroby, slibující realizaci za vyšší cenu.
- nedostatečné zdroje pracovní síly v tuzemsku alespoň částečně eliminovat zaměstnáváním cizích státních příslušníků. Využití stávajících lidských zdrojů zefektivnit použitím nových technologií. Podniky oděvní výroby nemusí příliš investovat do ekologických opatření a velkou většinu investičních prostředků mohou směřovat právě do rozvoje technologií.
- pokles cen exportu do zemí EU po změně kursu koruny k EU - pokusit se řešit změnou struktury exportu směrem k maloseriové výrobě ve vyšší cenové hladině, pokusit se o úpravu cen exportu do EU - pokud to trh dovolí.
- stoupajícímu objemu importu ve velkoseriové výrobě lze v současných podmínkách oděvního průmyslu čelit jen velmi omezeně. Lepší bude zaměřit se na segment maloseriově vyráběného sortimentu s častou obměnou nabídky.

8.4 Kvadrant ST - strategie a činnosti 4

Tento kvadrant matice reprezentuje stav, kdy se subjektu nedaří odstraňovat vlastní nedostatky ani kompenzovat či eliminovat negativní vlivy prostředí. Tento stav nastává poté, co se strategie a činnosti uváděné v kvadrantech č.2(WO) a 3(ST) projeví jako neúčinné. Subjekt pak musí alespoň dočasně omezit kapacitu a výrobu do doby, než se mu podaří

odstranit nedostatky nebo pomine účinek negativně působících vlivů. Toto opatření je realizováno jako poslední možnost. Lze ale předpokládat, že pokud toto omezení bude jen krátkodobé, má většina subjektů reálný předpoklad setrvat na trhu. V posledních letech vykazoval sektor oděvní výroby velmi slušné zisky a toto období omezení produkce může tedy být dočasně financováno ze zisků minulých let. Subjekty oděvní výroby by v tomto období i za cenu vyšší ztráty měly udržet a nepropouštět zaměstnance - následné doplňování stavu bude velmi obtížné. Jednou z možností jak udržet zaměstnance by mohla být krátkodobá kooperace subjektů ve využití pracovní síly. Subjekt, který dočasně realizuje omezení výroby přechodně poskytne vlastní zaměstnance subjektu s nenaplněnou pracovní kapacitou.

9 Možná doporučení a závěry

Pokud v následujícím textu budou formulována možná doporučení směřovaná k subjektům oděvního průmyslu ČR, je nutné respektovat skutečnost, že pro hodnocení konečné úspěšnosti a efektivnosti realizace těchto doporučení bude rozhodujícím kritériem rozsah uplatnění produkce subjektu na trhu a ekonomický efekt odbytu produkce.

9.1 Produkce - objem, struktura a odbyt

Objem produkce

Pokud vyjdeme z klasického popisu faktorů ovlivňujících objem produkce lze je dělit na faktory extenzivní a intenzivní. Jako základní extenzivní faktor lze v oděvním průmyslu uvažovat zaměstnanost a intenzivní faktor pak produktivitu práce. Zaměstnanost je ovlivněna objemem použitelných lidských zdrojů. Produktivita práce je ovlivněna zejména využívanými technologiemi výroby a organizací práce.

Struktura produkce

V případě oděvního průmyslu lze stručně strukturu produkce charakterizovat jako sortimentní skladbu produkce. Sortimentní skladba je pak určována produktovým zaměřením a velikostní škálou produktů.

Odbyt

Odbyt produkce oděvního průmyslu je dnes z velké části realizován prostřednictvím firem specializujících se na distribuci a obchod s oděvním zbožím. Existují i výrobci disponující vlastními obchodními kapacitami. Tito výrobci jsou buď velké společnosti realizující velkovýrobu, nebo výrobci oděvů značek vysoké cenové úrovně. Pro rozhodování o způsobu

odbytu produkce oděvní výroby je tedy rozhodující objem výroby a exklusivita nabízených produktů.

Dalším - v oděvní výrobě ČR asi nejčastěji používaným způsobem odbytu - je subdodávka pro větší výrobní společnosti. Tento způsob odbytu však prvovýrobě přináší nejmenší ekonomický efekt.

Z předchozího textu vyplývají základní oblasti pro směřování možných doporučení:

- zaměstnanost a lidské zdroje
- využívané technologie a organizace práce
- sortimentní skladba produkce
- způsob odbytu produkce

9.2 Návrhy doporučení

Dále uváděné návrhy doporučení vycházejí z popisu strategií a činností specifikovaných v kapitole 6. Strategie a činnosti oděvního průmyslu.

9.2.1 Návrh doporučení pro oblast zaměstnanosti a lidských zdrojů

V oblasti zaměstnanosti a lidských zdrojů je třeba řešit tyto problémy:

- Nedostatky
 - nedostatek zaměstnanců
 - nízká úroveň mezd
- ohrožení
 - malá nezaměstnanost

Pro odstranění nedostatků a eliminaci rizik vyplývajících z ohrožení v oblasti lidských zdrojů je možno navrhnout tato doporučení činností a strategií:

- subjekty oboru oděvní výroby kompenzují nedostatek vlastních kapacit outsourcingem ze zemí EU
- zvýšení průměrné mzdy v oboru - použití veškerých dostupných příležitostí při zachování rentability produkce- snížení ceny nákladů outsourcingu při zpevnění kursu koruny/EU, využití růstu kupní síly pro uvedení nestandardních velikostí na trh a zavedení sortimentu s vyšší přidanou hodnotou vyšší cenové úrovně, rozvoj technologií

- nárůst složky mzdových nákladů lze částečně kompenzovat z vysokých zisků minulých let. Pro krytí další části zvýšených nákladů mezd je nutno rychle zareagovat na vybrané krátkodobé mezery a příležitosti trhu vybraných sortimentů oděvní výroby, slibující realizaci za vyšší cenu.
- nedostatečné zdroje pracovní síly v tuzemsku alespoň částečně eliminovat zaměstnáváním cizích státních příslušníků. Využití stávajících lidských zdrojů zefektivnit použitím nových technologií. Podniky oděvní výroby nemusí příliš investovat do ekologických opatření a velkou většinu investičních prostředků mohou směřovat právě do rozvoje technologií.

9.2.2 Návrh doporučení pro oblast využívané technologie a organizace práce

V oblasti technologií a organizace práce je třeba využít veškerých příležitostí a předností oděvní výroby ČR k odstranění nedostatků a eliminaci ohrožení. Využití technologického progresu a zdokonalení organizace práce směrem k vyšší kooperaci subjektů jsou pozitivně působící faktory. Pro jejich plné využití je možno navrhnout tato doporučení činností a strategií:

- v oblasti technologií
 - subjekty oboru oděvní výroby díky nízké zadluženosti mohou doplnit zdroje financování pro rozvoj výroby z programů podpory malého a středního podnikání
 - při stávajícím počtu zaměstnanců - aplikace nových technologií zvyšujících produktivitu práce - vhodné pro využití v rámci rozvojových programů EU
- v oblasti organizace práce
 - zpětná koncentrace kapacit - v případě potřeby sdružit kapacity několika malovýrobců pro potřebu pokrytí větších zakázek, nebo pro zavedení nového sortimentu

9.2.3 Návrh doporučení pro oblast sortimentní skladby produkce

Stejně jako u oblasti technologií a organizace práce i správně provedené změny v sortimentní skladbě produkce výrazně pomohou odstranit či eliminovat nedostatky a případná ohrožení. Pro relativně rychlou reakci na požadavky změn sortimentu má oděvní průmysl ČR dobré předpoklady. Pro plné využití tohoto potenciálu je možno doporučit tyto činnosti:

- subjekty oboru oděvní výroby variabilně mění zaměření produkce v reakci na okamžité požadavky trhu v oblasti změn sortimentu vzhledem k demografickým změnám - změny velikostního a generačního zaměření produkce
- pokles cen exportu do zemí EU po změně kursu koruny k EU - pokusit se řešit změnou struktury exportu směrem k maloseriové výrobě ve vyšší cenové hladině, pokusit se o úpravu cen exportu do EU - pokud to trh dovolí.
- stoupajícímu objemu importu ve velkoseriové výrobě lze v současných podmínkách oděvního průmyslu čelit jen velmi omezeně. Lepší bude zaměřit se na segment maloseriově vyráběného sortimentu s častou obměnou nabídky.

9.2.4 Návrh doporučení pro oblast způsobu odbytu produkce

Vzhledem k podmínkám, v kterých je realizována převážná část oděvní výroby ČR - malé a střední provozovny bez výrazné exkluzivity produkce, je nepravděpodobnější způsob odbytu produkce prostřednictvím distributorů nebo zavedených prodejců, nebo méně ekonomicky výhodná subdodávka pro větší výrobní společnosti. Opatření v oblasti odbytu by měla být primárně směřována ke zkrácení řetězce od prvovýrobce k obchodníkovi - snaha dodat hotový produkt přímo distributorovi nebo obchodníkovi. K realizaci záměru lze doporučit tyto činnosti:

1. subjekty oboru oděvní výroby díky vysoké rentabilitě a tím i návratnosti investice získávají strategického partnera
2. převaha importu mimo EU - spojení se strategickým partnerem „nejlépe“ z mimo EU s vybudovanou odbytovou základnou mimo EU

9.2.5 Aplikace možných doporučení

V předchozí části práce byla formulována možná doporučení pro subjekty oděvní výroby. K tomuto souboru doporučení je nutné přistupovat selektivně. Výběr bude záviset na specifických výchozích podmínkách subjektu a dané míře aktuálnosti problému, k jehož řešení je doporučení směřováno. Subjekty realizující velkosériovou výrobu pak k výběru doporučení budou přistupovat s výhledem podstatně delšího časového horizontu, než subjekty malovýroby. Využití outsourcingu bude aplikováno zejména v oblasti velkosériové výroby. Převážná část oděvní výroby v ČR je však realizována v prostředí malovýroby, která umožňuje velmi krátkou dobu reakce na požadavky trhu. Klíčovou oblastí je tak sortimentní skladba

produkce. Při stoupající koupěschopné poptávce obyvatelstva je nutné nabídnout zákazníkovi další přidanou hodnotu, za kterou je ochoten zaplatit i vyšší cenu. Toto je i cesta jak se vyhnout konkurenci asijského importu v oblasti levné velkosériové výroby. Změny sortimentní skladby produkce v prostředí oděvní výroby ČR by tak měly být směřovány směrem k výrobě menších sérií s vyšším podílem živé práce. Tento záměr lze aplikovat například rozšířením a individualizací velikostní škály produkce, nebo zaměřením produkce na typy oblečení pro specifické činnosti. V oblasti specifických činností se nabízí zejména oblečení pro volnočasové aktivity. I v oblasti oblečení pro volnočasové aktivity se však na trhu vyskytuje spousta velkosériově vyráběných produktů. Je tedy nutné zaměřit se na produkty, kde jsou vyžadovány specifické vlastnosti materiálů nebo zpracování- například oblečení do extrémních podmínek, nebo pro motorsport. Vstupní materiály pro tento druh oblečení však vyžadují speciální vlastnosti a atesty. Cena zboží je pak určována především cenou materiálu.

I v případě malosériové výroby je však nutná kombinovatelnost produktu spolu s dalšími produkty podobného zaměření.

10 Modelové řešení aplikace možných doporučení ve výrobní praxi vybraného produktu

Pokud budeme respektovat závěry předchozích kapitol - mělo by modelové řešení výroby vybraného produktu vycházet z těchto předpokladů:

1. Produkt je vyráběn malosériově popř. kusově
2. Produkt umožňuje vysokou individualizaci dle potřeb zákazníka
3. Při výrobě produktu je uplatněn vysoký podíl živé práce
4. Produkt je vyráběn z materiálů vyšší kvality
5. Při výrobě produktu je možná kooperace jednotlivých malovýrobců
6. Při výrobě produktu je využito moderních technologií zpracování
7. Produkt je od-bytován jako hotový výrobek buď přímo výrobcem, nebo prostřednictvím vybraného či strategického partnera
8. Produkt lze dobře kombinovat s dalším zbožím z nabídky výrobce nebo obchodníka

9. Podmínky odbytu produktu jsou komfortní pro zákazníka

10. Cena produktu je oprávněně vyšší než u sériové výroby

Vzhledem ke skutečnosti, že tématem této práce je oděvní průmysl ČR, bude v dalším textu zaměřeno na produkt vhodný pro malosériovou výrobu produktu s vysokou individualizací potřeb zákazníka.

Jako vhodná forma realizace produktu při splnění výše uvedených požadavků se pak nabízí realizace výroby produktu formou tzv. **měřenky**. Pro realizaci touto formou jsou nejvhodnější takové součásti oděvu, které jsou technologicky náročné na zpracování a je kladen důraz zejména na dokonalé „padnutí“ oděvu. Typickým příkladem takové součásti oděvu je sako. Pro demonstraci možného procesu výroby a odbytu produktu formou měřenky pak je produkt sako doplněn o další součásti pánského oblečení - kalhoty a košile.

V dalším textu se tedy pojmem vybrané produkty rozumí pánské sako, spolu s kalhoty jako souvisejícím prvkem v kompletu obleku a košile vyráběné a od-bytované v režimu tzv. měřenky.

10.1 Model organizace výroby a odbytu vybraných produktů

Jedná se o běžné součásti pánského ošacení se známými technologickými postupy výroby. Příklady technologických postupů jsou uvedeny v příloze. V dalším textu budou jen stručně naznačeny charakteristiky vybraných produktů a jejich možnosti používání.

10.1.1 Stručná charakteristika vybraných produktů

Pánské sako a kalhoty jsou běžně společností přijímáno jako společenský oděv používaný zejména pro účely splnění požadovaného dress-codu (business dress-code, manažerské pozice a jiné.). V této souvislosti, lze hovořit o pánském obleku. Tyto obecné tendence vnímání a přijímání pánského saka, se postupem času od této vize odchylují a mění se také požadavky na tento oděv jako dress-codu s čímž samozřejmě také souvisí měnící se požadavky na designové provedení, střih, použité materiály. S tím souvisí také myšlenka, že vývojem poslední doby v rámci evropského společenství dochází k akceptaci džínových kalhot jako akceptovatelného dress-codu celé řady manažerských pozic, čímž dochází ke stále větší oblibě využívání pánského saka volnočasového charakteru, například tvídové saka, bez potřeby kompletizace spolu s kalhoty ze stejného materiálu ve smyslu obleku, ale právě s kombinací s kalhoty sportovnějšiho charakteru.

Pánské sako je běžně užívané jako 2-3 vrstva oděvu. Je zpravidla podšité, nicméně lze se setkat na trhu i s typy ležérnějšího provedení, které mohou být polopodšité – záleží na charakteru a účelu používání. Sako se vyznačuje určitými typickými prvky, které nemusí být vždy, ale zpravidla jimi lze oděv definovat, těmi jsou: Límeček, klopa, knoflíkové zapínání, ramenní vycpávky. Výše uvedené stručně nastíněné tendence dávají prostor pro značnou diversifikaci a širokou škálu možností nabídky saka/obleků na trhu, kde se potenciální poptávka neustále rozšiřuje.

S tímto velmi úzce souvisí i třetí produkt zájmu práce a tím je pánská košile. Hlavním důvodem pro zařazení tohoto produktu je jeho rozsáhlá používanost v běžném životě. Košile je běžně oblékána jako druhá vrstva pánského společenského oblečení a definujeme ji jako oděv zakrývající horní část těla, která se obecně vyznačuje některými typickými prvky, jako je zapínání na knoflíky, léga, manžeta a límeček. Dnes jsou používány mnohé modifikace, mezi které patří například krátký rukáv, nebo užití jen stojáčku bez límce, a některé další. Košile je možné ušít v různých designech a provedeních, jak z hlediska střihu a materiálu, tak i drobné technické přípravy. Pojem košile původně pochází z latinského *casula*, což bylo označení pro plášť s kapucí.

Aby mohl být výrobek prodáván, musí splňovat některé podmínky, které se týkají zejména ochrany spotřebitele. Existují 3 základní podmínky. Výrobek musí mít označení výrobce, složení všech materiálů na oděvu a piktogramy, tedy symboly údržby. Požadavky na symboly údržby, jsou definovány normou ČSN EN 23758. [22]

Vzhledem k tématu a náplni práce, bude následně pojednáno pouze o nejběžněji používaných materiálech. O typech technologického zpracování, jako jsou specifikace používaných límců, klop, střihů a jiné, nebude v práci vzhledem k rozsahu věnována další pozornost. Ukázka základního technologického postupu, pro představu náročnosti zpracování, je uvedena v příloze.

Materiály užívané pro pánské saka/obleky

Oblekové materiály je možné charakterizovat jako středně tuhé materiály vyšší plošné hmotnosti a splývavého charakteru. [23] Celkově jsou oblekové materiály děleny do 4 skupin: [23], [24]

- Vlnářské – gabardén, koverkot, flanel, tvíd, fresko
- Bavlnářské – manšestr, dyftýn

- Lnářské
- Hedvábnické

Jde-li o čisté – nesměsové – materiály, nejběžněji je možné se na trhu setkat s výrobky vlnářskými. Nejběžněji se jedná o tkané textilie v krepové, nebo plátňové vazbě. Obecně jsou ve většině případů užívány textilie směsové. [23]

Na oblekové materiály jsou kladeny vysoké nároky ze strany spotřebitele. Základními sledovanými parametry jsou zejména odolnost v oděru, která se u pánských sak projevuje převážně na koncích rukávů, dále pak žmolkovitost ke které inklinují převážně směrové materiály. Typem tkaniny s vyšším procentem předpokladu žmolkovitosti je například Gabardén. Dále je sledována pružnost materiálu. Jako pružnější typy tkanin jsou považovány Freso, Tvid a Kostýmové krepky. Jako méně pružný typ lze uvést Manžestr. Dále jsou silně vnímány také estetické vlastnosti – splývavost, ztrhavost.

Pro výrobu oblekových společenských kalhot je užívána kombinace základního materiálu s elastinem, právě pro vytvoření a dodání dostatečné požadované pružnosti pro tento typ oděvu a tím poskytnutí vyššího komfortu nositeli. [23]

Dalšími požadavky na oblekové materiály jsou: estetické vlastnosti, mačkovatost, oděvní komfort - kdy musí být materiál prodyšný, ale zároveň musí disponovat dostatečnými tepelně izolačními vlastnostmi. Vysoké míry termoizolace dané skupiny dosahují, vlněné materiály, bavlněné, jako například typ Tropical – jsou vhodné do teplejších podmínek. [24]

Materiály užívané pro pánské košile

Obecné přívěsko – obchodní název - materiálů užívaných pro pánské košile jsou košilové/košiloviny a z širšího pohledu se řadí do materiálů prádlových, které jsou užívány jako 1-2 vrstva ošacení. Globálně se košilové materiály vyznačují nízkou plošnou hmotností pohybující kolem 80-120g/m². Méně často se na trhu lze setkat, méně často, s košilemi o plošné hmotnosti 140-240g/m² – tedy středně těžké materiály. Zástupcem těchto středně těžkých materiálů je například flanel. [25]

Košilové materiály jsou řazeny do skupiny materiálů určených pro přímý krátkodobý kontakt s pokožkou. Častěji je užíváno materiálu tkaných, ale vyskytují se i košilové výrobky z pletených materiálů. Vzhledem k požadavkům trhu na košile, se nejčastěji používá ke zhotovení textilie/tkaniny příze česaná, jejíž jemnost se pohybuje kolem 20Tex. Dále, ale méně

často, se lze setkat s použitými přízemi typu Lenka – vyráběná z volchovaného lnu – jež je užívána například pro již zmíněný flanel a dosahuje jemnosti kolem 40Tex. [25]

Dalším aspektem košilových materiálů je jejich materiálové složení. Nejběžněji jsou používány materiály z přírodních vláken – bavlna, len, hedvábí. Dále je možné se setkat s materiály z regenerované celulózy – viskóza, lyocel. Zastoupení v pro ve výrobě košil mají i chemická vlákna – nejběžněji polyester a polyamid. Vzhledem k požadavkům trhu, jsou nejčastěji používány materiály směšové, díky kterým výsledná tkanina získává vhodnější vlastnosti jak uživatelské, tak zpracovatelské. Příkladem směsování materiálu pro košilové účely je směs bavlny a polyesteru – výsledná textilie tak získává nižší sklon k mačkavosti a srážlivosti oproti 100% bavlně, na druhou stranu dochází k vyššímu vzniku elektrostatického náboje a tím vyšší přilnavosti prachu, nečistot a vyššímu stupni žmolkovitosti.

Z hlediska uživatelských vlastností je zaměřeno hlavně na trvanlivost a možnosti údržby, estetické a reprezentační, oděvní komfort. Sledovány jsou hlavně příjemnost omaku, stálobarevnost, stálost tvaru, žmolkovitost, savost, propustnost vodních par, prodyšnost a řada dalších.

10.1.2 Organizace výroby

Jedná se o malosériovou výrobu s velikostní individualizací. Při výrobě je tedy používán vybraný - omezený - sortiment nabízených materiálů na vyšším stupni kvality. Při výrobě je používána výrobová kooperace několika malovýrobců orientovaných na příslušné části oděvu. Zároveň je možné využít i kooperaci technologickou - zejména v oblasti stříhání.

Odbyt a veškeré činnosti realizované v kontaktu se zákazníkem musí probíhat v podmínkách zaručujících zákazníkovi výrazně vyšší komfort než v běžném maloobchodě. Je třeba velmi uvážlivě zvolit místo, kde bude docházet ke kontaktu se zákazníkem. Zde je nutné zajistit fundované seznámení zákazníka zejména s dostupnými materiály a způsoby zpracování a cenou vybraného produktu. Jako další krok musí proběhnout měření zákazníka. Ideálně se jeví provést měření zákazníka pro všechny součásti oděvu, i když zákazník v daný okamžik požaduje pouze vybranou část. Pokud se zákazník rozhodne pro další produkt - vybere si pouze materiál a není třeba dalšího měření. Pro zefektivnění celého procesu realizace a zvýšení zákaznického komfortu je nutné vystačit pouze s jedním měřením, bez následného zkoušení v průběhu výroby. Takto získané hodnoty měření budou i po dodání požadovaného produktu archivovány. Budou tak k dispozici pro další možné objednávky zákazníka.

10.2 Analýza vybraných produktů (vnitřní faktory)

V analýze vnějších vlivů provedené v části 5. a 6. této práce již byly specifikovány základní příležitosti a ohrožení pro oděvní průmysl ČR jako celek. Pokud budeme zkoumat konkrétní produkt a jeho realizaci konkrétním výrobcem, budou existovat samozřejmě i další - u konkrétního výrobce individuálně působící vlivy. Tyto vlivy však závisí od momentální situace výrobce a jeho lokalizace. Zkoumání těchto individuálně působících vlivů však není předmětem této práce. V další části bude práce zaměřena pouze na analýzu předností a nedostatků vybraných produktů.

10.2.1 Přednosti vybraných produktů

Výrazný stupeň individualizace produktu

Prakticky neomezená velikostní individualizace a možný výběr z několika materiálů a způsobů provedení. Kombinovatelnost produktů.

Zákaznický servis

Zákazník obdrží produkt vyrobený na míru a absolvuje pouze dvě návštěvy. Poprvé, kdy vybere materiál a podstoupí měření. Následně pak jen při vyzvednutí produktu. Při nákupu dalších produktů již není třeba měření. Pro zákazníka je pak velmi zjednodušen proces nákupu. Vybere si pouze produkt z nabídky, materiál a vybrané detaily zpracování. Pokud si zákazník vybere více součástí oděvu z nabídky vybraných produktů je obsloužen z jednoho místa, i když se na výrobě podílí více výrobců. Pokud se zákazník rozhodne v přiměřeném časovém horizontu pro koupi dalšího produktu, není třeba měření opakovat.

Vyšší cenová úroveň produktu

Zákazník dostává vyšší přidanou hodnotu, než v běžném maloobchodě s konfekcí. Tato vyšší přidaná hodnota se promítá do ceny produktu.

Vysoký podíl živé práce

Nabízená vysoká variabilita a kvalita produkce vyžaduje využití kvalifikované pracovní síly. Zároveň vyšší cenová úroveň produkce skýtá možnost tuto kvalifikovanou sílu lépe zaplatit. Výroba nevyžaduje vysoké počty zaměstnanců.

Možnost kooperace malovýrobců

Jak bylo zmíněno v předchozím textu, rozšíření sortimentu produktů umožňuje výrobovou kooperaci vycházející z jednoho měření zákazníka. Vhodná je však i kooperace technologická. Nabízí se například pořízení stříhacího zařízení s využitím pro více malovýrobců. Následně vytvoření skladu textilních materiálů právě v místě umístění tohoto stroje a následná centralizace skladu textilních materiálů pro více výrobců. V kooperačním řetězci tak může vzniknout nový subjekt specializovaný pouze na dodávky textilních materiálů a jejich stříh dle zadaných parametrů z měření zákazníka.

Nízká investiční náročnost zahájení výroby

Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, výroba vybraných produktů zahrnuje z velké části pouze standardní operace oděvní výroby. Pro začátek nejsou v podstatě žádné nároky na rozšiřování výrobního vybavení nad rámec běžných inovací. Dle realizovaného rozměru záměru v budoucnu lze zvážit investici pro vybavení centrálního stříhacího zařízení a materiálové logistiky.

10.2.2 Nedostatky vybraných produktů

Obtížná predikovatelnost objemů produkce

Vzhledem k vysoké individualizaci vybraných produktů lze jen obtížně stanovit odhad objemů produkce - alespoň pro počáteční období. Z toho vyplývá i poněkud obtížné plánování výrobních kapacit a výrobních vstupů. Tento nedostatek však může být z významné části kompenzován právě možnou kooperací několika malovýrobců a nákupem materiálů v menším množství s častou obměnou.

Konkurence konfekce z velkosériové výroby

Trh je relativně přesycen nabídkou konfekce vyráběné ve velkých sériích za podstatně nižší ceny, než jsou uvažované ceny vybraných produktů. Řada dodavatelů této konfekce pak nabízí i základní - minimální - úpravy oděvu přímo v místě prodeje.

Pokud se jedná o zákazníka s nestandardními proporcemi - bude o dost jednodušší přesvědčit jej o výhodnosti vybraných produktů. Pokud zákazník disponuje tzv. "konfekční postavou" je nutné přesvědčit jej o dalších přednostech vybraných produktů nejen v oblasti "perfect fit" ale i co se týká možností výběru a kvality detailů oděvu a výběru materiálů.

Nutnost měření zákazníka

Řada zákazníků zejména z mužské části populace bude měření vnímat jako ztrátu času. Zde je třeba přesvědčit zákazníka, že důkladné změření zabere méně času, než zkoušení několika konfekčních velikostí a přitom má jistotu, že daný produkt dobře padne. Pro případné zhotovení dalších produktů již další měření není třeba.

Specifickou oblastí je pak uchovávání dat z měření zákazníka. Toto bude nutné uvést do souladu se zákonnou legislativou v oblasti ochrany osobních dat.

Požadavek na kvalifikovanou pracovní sílu a vyšší nároky na mzdy

Vzhledem k vysokým nárokům na variabilitu a kvalitu produktu je nutné disponovat dostatečně kvalifikovanou pracovní silou. Výrobu produktů však lze realizovat s nepříliš velkým počtem osob.

Požadavek vyšší kvalifikace pracovní síly, však nemusí působit negativně v celém rozsahu. Je třeba si připomenout některé poznatky z předchozího textu. Oděvní průmysl se potýká se dvěma základními dlouhodobými problémy - nedostatek zaměstnanců a nízká úroveň mezd v oboru. Výroba s nižším počtem zaměstnanců respektuje dlouhodobý trend poklesu zaměstnanců. Vzhledem k charakteru a předpokládané cenové úrovni produkce však lze kvalifikované zaměstnance lépe zaplatit. Tato skutečnost jednak přispívá k nastartování růstu mezd a dále pomáhá zamezit odchodu kvalifikovaných zaměstnanců z oboru.

Náklady spojené s vybudováním odbytové základny produktu

Vhodná prezentace vybraných produktů a jejich odbyt na trhu bude jedním z rozhodujících faktorů celkové efektivity procesu. Zde je pouze zmíněno, že tato činnost si vyžádá určité náklady. Problematika marketingu vybraných produktů je stručně rozvedena v další kapitole.

10.3 Možnosti marketingu vybraných produktů

Následující část práce stručně nastíní možnosti a potencionální postupy a způsoby marketingových aktivit souvisejících s modelem organizace výroby - tedy měřenkovým systémem – a vybranými produkty.

Prvním zásadním bodem je oslovení zákazníka. Oslovení zákazníka je možné pouze zviditelněním, nebo docílením jeho informovanosti o podniku a produktu formou reklamy,

doporučením ze strany jeho okolí a jiné. Vzhledem k modelu odbytu – měřenka – lze za první kontakt považovat úvodní jednání. Kde a jakým způsobem je toto jednání realizováno je pak otázkou způsobu distribuce. Vzhledem k výše uvedenému doporučení kooperace více menších specializovaných podniků za účelem navýšení vlastního odbytu a docílení možností zvýšení kvality, se sníženými náklady formou nabízení tzv.: suplementů, je možné předpokládat, že každý kooperující již před zahájením spolupráce disponoval vlastním způsobem odbytu ať již kamennou prodejnou, nebo internetovou formou popřípadě napojením na distributora. Je na místě doporučení nabízení všech produktů a schopnost obchodních asistentů nabízet a efektivně odbytovat jakýkoliv produkt ze vzniklého společenství, pro co možná největší pokrytí trhu a maximální možné navýšení nabídky. Tedy získání co možná nejvíce odbytových a jednajících center.

10.4 Jednání se zákazníkem

Zjištění potřeb, požadavků a očekávání zákazníka, doporučení vhodného modelu – v ohledu tvaru, členění délky typového stříhu, funkčních a zdobných prvků, je prvním krokem k získání důvěry a hlavně k poskytnutí nejsilnějšího pozitiva měřenky, tedy individuálního přístupu a poskytnutí specifických služeb a benefitů zákazníkovi. Mezi takové může patřit například dojezd k zákazníkovi na zvolené místo, jakožto nejvyšší služba pro zákazníka. S výše uvedeným nezbytně souvisí profesionalita a odbornost asistenta, který by v rámci kooperace musel být perfektně zaškolen pro všechny partnerské dodavatele. Takto připravený asistent musí v místě jednání disponovat i vzorníky nabízených materiálů.

Obecně lze postup průběhu jednání a obchodu ze strany asistenta shrnout v následujících bodech.

- Zjištění požadavků, potřeb a očekávání zákazníka a doporučení modelu
- Vyhotovení technického popisu, případně nákresu – vytvoření/vyplnění zakázkového měrenkového listu
- Sejmутí tělesných rozměrů klienta a jejich evidence nejen v zakázkovém listu, ale také vytvoření databáze klientů s evidencí informací o nich (právě i zejména rozměrů) – pro účely příští objednávky v krátkodobém časovém horizontu, kdy nebude muset být zákazník znovu měřen a dochází tak k eliminaci potřebného času a zvyšování efektivity a zejména k utvrzování vztahu se zákazníkem za poskytnutí individuálních služeb
- Výběr materiálů, detailních prvků/komponent a specifických požadavků

Za tímto účelem je nezbytné, aby každé jednací místo, nebo každý asistent, disponoval vzorníky dostupných materiálů všech zainteresovaných dodavatelů, vzorníky jednotlivých dílců, jako jsou límce, manžety, kapsy a jiné, pro jasnou představu a eliminaci komunikačních nejasností a nedorozumění v předávání finálního produktu.

- Kalkulace ceny, domluvení termínu dalšího zkoušení (pouze výjimečně), případně termín dodání hotového výrobku

10.5 Reklama a prezentace

Vzhledem k tématu práce, bude o otázkách reklamy, propagace a prezentace v následujícím textu pojednáno jen okrajově. Pro určení strategie komunikace je vhodná STP analýza, která vychází z výsledků segmentace trhu, zacílení klientely a postavení/vymezení se podniku vůči trhu. Práce nepojednává o konkrétním vyhotoveném produktu ve smyslu stanovení přesné ceny, materiálů a jiných, díky čemuž není možné přesně definovat cílovou skupinu a tím hovořit o specifických PR materiálech. Lze tedy o těchto otázkách pojednat jen v obecné rovině, definující směr zaměření, nikoliv o přesné strategii.

Pro následující část práce je vhodné sumarizovat předpoklady pro nastínění směru propagace a reklamy. Jedná se o:

- Produkt je technologicky náročný – značně se v něm odráží kvalita zpracování
- Model organizace výroby – měřenka – individuální přístup
 - Vysoká kvalita zpracování a zpravidla i použitých materiálů, nadstandardní služby, co vše se odráží ve výsledné ceně
- Zákazník je kvalitativně orientovaný a je ochotný investovat vyšší finanční prostředky za tímto účelem
- Platí předpoklad, že vytipované produkty jsou součástí běžného ošacení – tedy lze předpokládat, že cílový zákazník vykonává pozici, kde je nezbytné splnění dress-codu, nebo splnění očekávání ošacení této pozice

10.5.1 Zkoušení produktu

S měřenkovou organizací je neodmyslitelně spjat pojem zkoušení produktu. Zkoušení je zcela nezbytné pro přesné padnutí oděvu a zajištění individuality a kvality, což je právě důvodem pro doporučení tohoto modelu pro budoucí vývoj ČR. Jak bylo naznačeno

v předešlých odstavcích, zkouška může probíhat v místě obchodní sítě – tedy kamenné prodejny, nebo v místě zákazníka jako nejvyšší možné nabízené poskytované služby. Je předpokládáno, že proces od objednávky až po převzetí finálního hotového produktu je celou dobu v komunikačním řešení jednoho asistenta, což lze považovat za další benefit měřenkového modelu a o to je osobní a individuální přístup k zákazníkovi.

Obecně lze říci, že co se košile týká, průběžná zkouška není nezbytně nutná a zákazník tak může absolvovat dvě setkání, a těmi jsou zadání objednávky a její převzetí jakožto hotového výrobku, za předpokladu, že výrobek ve výsledné podobě bude splňovat všechny náležitě požadavky na padnutí a domluvené provedení. U saka/obleku je proces vzhledem k podstatně vyšší technologické náročnosti zpracování, náročnější a je třeba absolvovat průběžné zkoušky. Bývalo zvykem absolvovat celkem tři zkoušky, než byl výrobek ve finální fázi. Dnes tento počet závisí spíše na politice podniku/výroby, uvážení asistenta s ohledem na tělesné anomálie a odlišnosti zákazníka. Nicméně lze konstatovat, že pro vyhotovení těchto produktů je vhodné doporučit absolvování alespoň jedné průběžné zkoušky. Postup zkoušení a kritéria hodnocení lze shrnout do následujících bodů:

- Provedení první zkoušky rozpracovaného produktu a naznačení dalších potřebných úprav za respektování zvolené technologie
- Dodržení zásad zkoušení jako jsou: sledování celkového útvaru, padnutí oděvu, umístění členících švů, směr a umístění záševků, osy jednotlivých dílů, přiléhavost a přiměřenou volnost v obvodových partiích, šířkové a délkové míry a jiné
- Vyhovění případným dalším požadavkům zákazníka
- Rozhodnutí o nutnosti provedení 2 zkoušky

10.5.2 Nastínění potenciálně vhodných způsobů propagace

Z výše uvedené velmi stručné charakteristiky lze usoudit, že potenciální zákazník dosahuje určitého společenského postavení. Lze předpokládat, že se bude v rámci svého profesního oboru samostatně rozvíjet formou, jako jsou: noviny, magazíny, televizní pořady, internetové články a jiné, jež jsou zaměřeny business směrem. Je-li hovořeno o propagaci za použití PR materiálů, orientovány by měly být tímto směrem.

Naprosto nezbytné je pro tento model odbytu tzv.: doporučení, které právě v tomto modelu může být nejsilnějším aspektem. To bývá potencionálnímu klientovy předáno osobou blízkou, nebo prostřednictvím internetových diskuzí adt. Vzhledem k tomu, že model je zaměřený zejména kvalitativně, pak jasně vyplývá, že doporučení musí být pozitivní. Právě vzhledem k modelu odbytu, by nejsilněji měla být komunikována kvalita a osobní přístup.

Lze doporučit také využití trendu poslední doby a to neustále rostoucímu zájmu obyvatelstva o volnočasové/sportovní aktivity. Dojde-li k přesnému zacílení a segmentaci klientely, bude možné disponovat hlubšími informacemi o zájmech a koníčcích zákazníků, čím bude možné vyselektovat nejčastější a tímto směrem pak vyvinout snahu o propagaci a oslovení dalších potencionálních zákazníků. Z vlastní zkušenosti autora práce lze jako příklad uvést podnik zakázkové výroby Delor, který svou pozornost pro tyto účely zaměřuje na golf.

Výše uvedeného je také možné využít pro prohlubování vztahu se zákazníkem, kdy asistent může být iniciován k doplnění základních znalostí aktivity, kdy jich může využít k rychlejšímu a stabilnějšímu vytvoření vztahu se zákazníkem. Obecně lze také říci, že silným aspektem podporujícím propagaci, jsou právě asistenti.

Závěr

Z poznatků a analýz uvedených v předchozích kapitolách lze souhrnně charakterizovat pozici a odhad dalšího vývoje oděvního průmyslu ČR jako součásti oděvního sektoru EU asi takto:

Trh s oděvními produkty je výrazně celosvětově globalizován. Mezi výrobou a spotřebou velkosériově vyráběných oděvních produktů panuje značná disproporce mezi lokalitou výroby a konečnou spotřebou produktů. Velká část těchto produktů je vyráběna v asijských zemích s nízkou životní úrovní obyvatelstva a nízkými výrobními náklady a na trh je uváděna a spotřebována ve vyspělých zemích. Tato disproporce se nejvýrazněji projevuje v zemích EU dlouhodobou výraznou převahou importovaných objemů nad exportem. Tento stav se bude měnit jen velmi pomalu v závislosti na tom, jak bude stoupat životní úroveň a výrobní náklady v dodavatelských lokalitách. Další možností zvrácení tohoto stavu je zavedení určité formy ochrany trhu EU. Vzhledem k zásadám fungování administrativy EU nelze toto opatření reálně očekávat. Nelze ani reálně očekávat některou z forem širokého dotování výrobních nákladů jak je tomu třeba u zemědělské výroby EU. Pro krátkodobý časový horizont této práce je tedy nutné tento stav akceptovat jako objektivní realitu. Pro české výrobce se tak prostor na uplatnění vlastních výrobků zužuje zejména do oblasti kusového či malosériového sortimentu a specifických druhů oblečení. V případě výroby větších sérií je pro zachování konkurenceschopné cenové hladiny nutné efektivně využít outsourcing.

Oblasti odbytu produktů byla věnována dostatečná pozornost v předchozím textu. Zde v závěru práce je třeba znovu zdůraznit, že způsob odbytu významně ovlivňuje efektivitu vlastní výroby. Je tedy nutné zvážit, zdali výrobce oděvního zboží se stane pouze subdodavatelem dalšího výrobce anebo na trhu vystupuje jako dodavatel hotového produktu přímo pro distributora nebo prodejce. S těmito úvahami úzce souvisí rozhodování tom, jestli je efektivní investovat další náklady a budovat image a odbytovou základnu vlastní značky, nebo se podílet na dodávkách produktů pro již zavedeného prodejce či distributora.

V závěrečných kapitolách této práce je definován poměrně rozsáhlý soubor možných doporučení pro budoucí směřování činnosti podnikatelských subjektů oděvního průmyslu ČR pro oblasti výroby i odbytu. Obsah uváděných doporučení vychází z provedených analýz vývoje, současné situace a odhadu vývojových tendencí oděvního průmyslu v EU a ČR. Realizace těchto doporučení pak závisí na specifických podmínkách a záměrech

podnikatelského subjektu. Možný způsob realizace těchto doporučení je demonstrován na konkrétním souboru produktů.

Závěrem lze konstatovat, že realizací rozborů a analýz obsažených v předmětu práce a stanovení vyplývajících závěrů včetně aplikace těchto závěrů pro vybraný produkt, byl cíl práce - formulovat možná doporučení pro budoucí směřování činnosti podnikatelských subjektů oděvního průmyslu ČR v oblasti řízení výroby a produktového zaměření sortimentu - splněn.

Použité zdroje

- [1] **Kolektiv ČSÚ.** Český statistický úřad. *Přehled statistických klasifikací a číselníků k 1. lednu 2016.* [Online] 8. únor 2016. [Citace: 22. duben 2016.] <https://www.czso.cz/csu/czso/prehled-statistickych-klasifikaci-a-ciselniku-k-1-lednu-2016>.
- [2] **kolektiv ČSÚ.** Český statistický úřad. *Metodika CZ NACE.* [Online] 20. prosinec 2014. [Citace: 22. duben 2016.] https://www.czso.cz/csu/czso/13-1102-08-za_rok_2008-metodika_cz_nace.
- [3] —. Český statistický úřad. *Klasifikace produkce (CZ-CPA) platná od 1. 1. 2015.* [Online] 19. leden 2015. [Citace: 22. duben 2016.] <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-produkce-cz-cpa-platna-od-1-1-2015->.
- [4] **Ministerstvo průmyslu ČR - inzertvní příloha Hospodářských novin. Ministerstvo průmyslu ČR.** místo neznámé : Hospodářské noviny, 1980, Sv. 23.
- [5] **kolektiv ČSÚ.** Český statistický úřad. *Časové řady ukazatelů účtů výroby a tvorby důchodů.* [Online] [Citace: 22. duben 2016.] <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.socas>.
- [6] **Šarayová, Štěpánka.** Vysokoškolské kvalifikační práce. *Historie oděvnictví na území bývalého Československa mezi lety 1914 - 1970.* [Online] 23. duben 2010. [Citace: 29. duben 2016.] http://theses.cz/id/jwge5b/downloadPraceContent_adipldno_10389.
- [7] **Šverdik, Michal.** idnes - Olomoucký kraj. *OP aneb Obří Pád Prostějov.* [Online] © 1999–2017 MAFRA, a. s., a dodavatelé Profimedia, Reuters, ČTK, 5. červenec 2014. [Citace: 20. únor 2016.] http://olomouc.idnes.cz/historie-a-konec-op-odevniho-podniku-prostejov-fra-/olomouc-zpravy.aspx?c=A140630_2078442_olomouc-zpravy_stk.
- [8] **Glogarová, Michaela.** dk.upce.cz. *Český textilní a oděvní průmysl v období globalizace.* [Online] 2013. [Citace: 13. duben 2016.] https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/53992/3/GlogarovaM_CeskyTextilni_IK_2013.pdf..
- [9] **Kunešová, Hana a Cihelková, Eva.** *Světová ekonomika - nové jevy a perspektivy, 2. přepracované vydání.* Beckovy ekonomické učebnice . Praha : C.H.Beck, 2006. str. 319. 80-7179-455-4.
- [10] **Dvořák, Pavel.** *Základy mezinárodní obchodní politiky, 1. vydání.* Prahy : Vysoká škola ekonomická, 1999. str. 221. 80-7079-658-8..

[11] **kolektiv Eurostat.** Eurostat. *The EU-28 Textile and Clothing Industry in the year 2014.* [Online] 21. květen 2015. [Citace: 25. duben 2016.] http://euratex.eu/library/statistics/key-data/key-data-details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=4846&cHash=a43f98d261ba88233db94846a8f7e08e.

[12] **Maisner, Martin a Černý, Jiří.** *Právní aspekty outsourcingu.* Praha : Wolters Kluwer, 2012. stránky 32-53. 978-80-73-57-746-9.

[13] **Matys, Lukáš.** Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku. *Informační systém Masarykovy university.* [Online] 2007. [Citace: 5. březen 2017.] https://is.muni.cz/th/73499/esf_b/.

[14] **Stehlík, Antonín a Kapoun, Josef.** *Logistika pro manažery.* Praha : Ekopress, 2008. str. 268. 978-80-86929-37-8.

[15] **Pitra, Zbyněk.** Česká manažerská asociace. *Úspěch podnikatelské strategie organizace je podmíněn správnou identifikací cílových zákazníků.* [Online] ČESKÁ MANAŽERSKÁ ASOCIACE © 2016, 8. prosinec 2014. [Citace: 28. leden 2016.] <http://www.cma.cz/uspech-podnikatelske-strategie-organizace-je-podminen-spravnou-identifikaci-cilovych-zakazniku/>.

[16] **Kaláb, Vladimír.** Nedůvěra k outsourcingu stojí firmy miliardy. *Hospodářské noviny.* [Online] 2004. [Citace: 10. březen 2017.] http://ihned.cz/c3-21876045-000000_d-neduvera-k-outsourcingu-stoji-firmy-miliardy..

[17] **Dvořáček, Jiří a Tyll, Ladislav.** *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností.* Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2010. str. 37. 978-80-7400-010-2.

[18] **kolektiv ATOK.** Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu. *Statistická ročenka českého textilního, oděvního a kožedělného průmyslu za rok 2014.* [Online] Copyright © 2005 ATOK., 2015. [Citace: 26. duben 2016.] http://www.atok.cz/folders/dokumenty/Statisticka_rocenka_ceskeho_TOK_prumyslu/Statisticka_rocenka_ceskeho_TOK_prumyslu_2014.pdf.

[19] **Heyman, Erich.** Textiles and clothing industry in Eastern Europe: pressure following expiry of the quota system. *Deuche bank resarge.* [Online] 13. červenec 2005. [Citace: 8. duben 2016.] http://dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000189216/Textiles+and+clothing+industry+in+Eastern+Europe%3A+under+massive+pressure+following+expiry+of+the+quota+system.pdf.

[20] **kolektiv ČSÚ**. Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2014. *Český statistický úřad*. [Online] 2016. [Citace: 20. prosinec 2016.] <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2014>.

[21] **kolektiv ÚPV**. Úřad průmyslového vlastnictví. *Výroční zpráva 2015*. [Online] Copyright 2008 Úřad průmyslového vlastnictví, 2016. [Citace: 26. duben 2016.] file:///C:/Users/veronika/Downloads/Vyrocní_zpráva_2015.pdf.

[22] **Staněk, Jaroslav**. *Standardizace textilních výrobků I*. Liberec : Nakladatelství TU v Liberci, 2005. str. 41. 80-7372-029-9.

[23] **Kozlovská, Hana a Bohanesová, Bohuslava**. *Oděvní materiály II*. Praha : Informatikum, 1998. stránky 70-74. 80-86073-29-7.

[24] **Baughová, Gail**. *Encyklopedie textilních materiálů*. Bratislava : Slovart, 2012. stránky 76-79, 90-91, 96-97, 98-99, 104, 174-175. 978-80-7391-616-9.

[25] **Kovačič, Vladimír**. Vrchové oděvní materiály - prezentace. *Katedra oděvnictví*. [Online] TU v Liberci. [Citace: 29. listopad 2014.] http://www.kod.tul.cz/predmety/OM1/Prednasky/om_p5.pdf.

[26] **Bulisová, Jiřina a kolektiv**. *Ottova všeobecná encyklopedie*. Praha : Ottovo nakladatelství, 2010. str. 407. 978-80-7360-900-9.

[27] **Veselá, Daniela**. Vybrané statě z technologie oděvní výroby – vybrané oděvy. *E-learningový portál TUL*. [Online] TU v Liberci. [Citace: 15. leduben 2017.] <https://elearning.tul.cz/course/view.php?id=2649>

Přílohy

Tabulka 6 - Mzdy švadlen v rámci EU

Oblast	Hodinová sazba pracovníka v €	Měsíční mzda v € (180h/měsíc)	Měsíční mzda v Kč (1€=27Kč)
oblast západního Německa	20,6	3708	100 116
Nizozemsko	20,1	3618	97 686
Francie	15,1	2718	73 386
Itálie	14,2	2556	69 012
Velká Británie	14,1	2538	68 526
Španělsko	11,8	2124	57 348
oblast východního Německa	11,6	2088	56 376
Řecko	8,2	1476	39 852
Portugalsko	5,8	1044	28 188
Česká republika	3,4	612	16 524
Polsko	3,1	558	15 066
Maďarsko	3	540	14 580
Slovenská republika	2,4	432	11 664

Upraveno podle: [19]



Graf 21 - Procentuální změny vlivu nejvýznamnějších dovozních zemí

Upraveno podle: [18]



Graf 22 - Procentuální změny vlivu nejvýznamnějších vývozních zemí

Upraveno podle: [18]

Tabulka 7- Souhrn ukazatelů OP

Přehled vybraných ukazatelů oděvní výroby 2005 - 2014 (databáze ČSU)													
ukazatel	jedn.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zpracovatelský průmysl celkem 2014	Podíl OP k ZP celkem v % 2014
1. Počet aktivních subjektů	1	8 377	7 936	7 825	8 257	8 756	9 895	10 337	10 784	10 789	11 280	170 041	6,63
2. Počet zam. osob	tis. osob	43	38	35	33	28	27	26	25	25	25	1 230	2,03
3. Průměrný počet zaměstnanců.	osoba	35	31	29	25	21	19	18	17	16	16	1 077	1,49
4. Prům. měsíční mzda	Kč	10 026	10 944	11 516	11 874	11 770	12 017	12 402	12 519	12 829	13 840	25 433	54,42
5. Tržby za vl. výrobky a služby	mil. Kč	20 029	19 796	19 313	16 023	13 211	12 811	12 883	13 123	13 022	14 402	3 766 010	0,38
6. Výkony vč. obch. Marže	mil. Kč	21 433	21 170	20 687	16 709	13 890	13 603	13 597	13 691	13 836	15 161	3 884 887	0,39
7. Hmotný majetek netto	mil. Kč	4 469	6 302	3 903	4 860	4 479	4 509	4 445	4 264	3 821	3 867	1 115 918	0,35
8. Rentabilita tržeb	%	1,88	7,60	5,72	-3,24	2,01	3,90	4,72	8,07	7,62	9,31	5,85	159,15
9. Rentabilita aktiv	%	3,16	9,31	9,35	-4,41	2,48	4,82	5,71	10,38	10,39	13,08	8,08	161,88
10. Pasiva celkem	mil. Kč	13 986	18 590	13 727	14 096	12 871	12 509	12 837	12 250	11 473	12 090	2 982 613	0,41
11. Bankovní úvěry a výpomoci	mil. Kč	2 685	2 871	2 435	2 783	2 477	2 331	2 381	2 406	1 079	1 117	249 454	0,45
12. Krátkod. a dlouhod. závazky	mil. Kč	5 237	6 142	4 772	5 992	5 775	5 946	6 299	5 842	5 021	5 323	1 143 489	0,47
13. Podíl cizích zdrojů a pasiv	%	57	48	53	62	64	66	68	67	53	53	47	225
14. Krátkod. a dlouhod. pohled.	mil. Kč	2 988	4 135	3 182	3 174	2 934	2 866	3 068	2 794	2 633	2 878	926 978	0,31
15. Tržby na 1 osobu za rok	tis. Kč	466	521	552	486	472	474	496	505	521	576	3 062	18,82
Přehled vybraných ukazatelů OP 2005 - 2014 Subjekty s 20 a více zaměstnanci - Databáze ATOK													
ukazatel	jedn.	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Zpracovatelský průmysl celkem 2014	Podíl OP k ZP celkem v % 2014
1. Počet aktivních subjektů	1	305	279	261	246	269	215	214	216	206	191	170 041	0,11
2. Počet zam. osob	tis. osob	23	20	18	19	16	13	12	12	11	11	1 230	0,89
3. Průměrný počet zaměstnanců	osoba	75	72	69	77	59	60	56	56	53	58	1 077	5,35
4. Prům. měsíční mzda	Kč	10 421	11 284	11 929	12 391	13 333	14 269	13 763	13 827	14 156	14 806	25 433	58,22
5. Tržby za vl. výrobky a služby	mil. Kč	12 092	9 361	8 561	8 589	7 435	6 308	6 186	6 284	6 282	6 404	3 766 010	0,17
6. Tržby na 1 osobu za rok	tis. Kč	526	468	476	452	465	485	516	524	571	582	3 062	19,01

Upraveno dle: [18][20]

Tabulka 8 - Objem importu a exportu dle produktu

2014			
	Výrobek	Hodnota (tis.Kč)	%
Dovoz	Vrchní trička, tílka bez rukávů a podobné produkty - bavlna, pletené produkty	3 950 649	9%
	Pánské/chlapecké kalhoty a krátké kalhoty - denim	3 068 863	7%
	Dámské/dívčí svetry, pulovry, zapínací vesty, vesty a podobné produkty	2 660 065	6%
	Pánské/chlapecké větrovky, bundy včetně lyžařských a podobné produkty	1 717 356	4%
	Dámské/dívčí kalhoty a krátké kalhoty - denim	1 433 151	3%
	Dámské/dívčí větrovky, bundy včetně lyžařských a podobné produkty	1 327 524	3%
	Dámské/dívčí kalhoty, náprsenkové kalhoty se šlemi a podobné produkty	1 271 200	3%
	Pánské/chlapecké svetry, pulovry, zapínací vesty, vesty a podobné produkty	1 259 146	3%
	Vrchní trička, tílka bez rukávů a podobné produkty - vlna, pletené produkty	1 130 382	3%
	Pánské/chlapecké kalhoty a krátké kalhoty - bavlna	1 030 472	2%
	Ostatní	24 371 337	56%
	Σ	43 220 145	100%

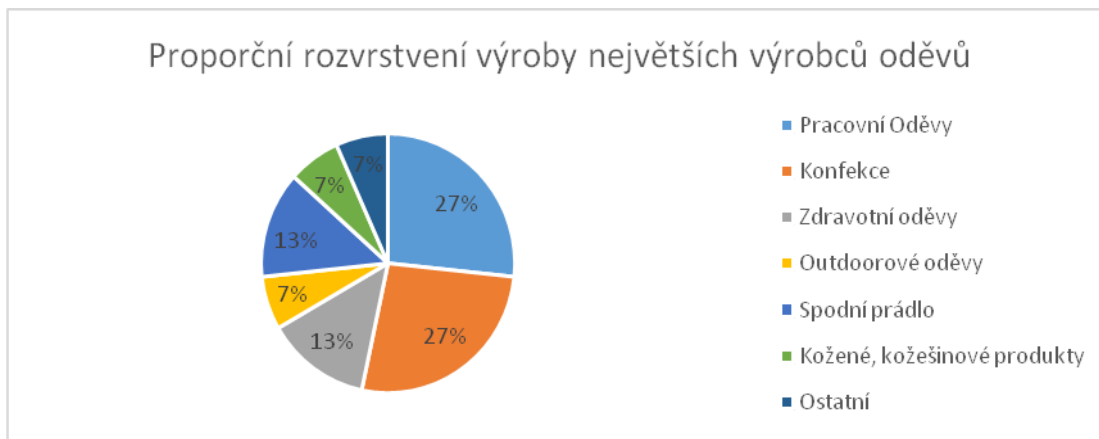
2014			
	Výrobek	Hodnota (tis.Kč)	%
Vývoz	Pánské/chlapecké kalhoty a krátké kalhoty - denim	4 286 392	14%
	Vrchní trička, tílka bez rukávů a podobné produkty - bavlna, pletené produkty	2 269 924	8%
	Pánské/chlapecké větrovky, bundy včetně lyžařských a podobné produkty	2 066 596	7%
	Dámské/dívčí kalhoty a krátké kalhoty - denim	1 426 979	5%
	Pánské/chlapecké svetry, pulovry, zapínací vesty, vesty a podobné produkty	1 257 760	4%
	Pánské/chlapecké košile - bavlna (kromě pletených)	909 634	3%
	Dámské/dívčí svetry, pulovry, zapínací vesty, vesty a podobné produkty	872 293	3%
	Dámské/dívčí větrovky, bundy včetně lyžařských a podobné produkty	832 305	3%
	Pánské/chlapecké kalhoty a krátké kalhoty - bavlna	774 037	3%
	Pánské/chlapecké košile - bavlna - pletené/háčkované	683 925	2%
	Ostatní	14 496 695	49%
	Σ	29 876 540	100%

Upraveno podle: [18]

Tabulka 9 - Největší oděvní evidované firmy

Podnik	Produkce	Tržby (Kč)	Počet zaměstnanců	Průměrná měsíční tržba (Kč)	Produktivita práce (Kč)
Tonak a.s.	Pokrývky hlavy	447 000 000	649	37 250 000	57 396
Blažek Praha a.s.	Konfekční vrchní ošacení	384 000 000	60	32 000 000	533 333
Kara Trunov a.s.	Kožené, kožešinové produkty	340 000 000	232	28 333 333	122 126
Altreva spol. s.r.o.	Pracovní oděvy	307 000 000	187	25 583 333	136 809
Deva F-M. s.r.o.	Pracovní oděvy	168 000 000	87	14 000 000	160 920
Lipoelastic a.s.	Kompresní pooperační prádlo	107 000 000	83	8 916 667	107 430
Clinitex a.s.	Zdravotní a průmyslové oděvy	106 000 000	36	8 833 333	245 370
Evona a.s.	Spodní prádlo	102 000 000	93	8 500 000	91 398
Timo s.r.o.	Spodní a noční prádlo	94 000 000	147	7 833 333	53 288
Vývoj, oděvní družstvo v Třeši	Společenské a profesní oděvy	80 000 000	200	6 666 667	33 333
H&D a.s.	Pánská a dámská konfekce	62 000 000	44	5 166 667	117 424
Otavan Třeboň a.s.	Pracovní oděvy	52 000 000	106	4 333 333	40 881
Tilak a.s.	Outdoorové, sportovní oděvy a obuv	52 000 000	45	4 333 333	96 296
Moděva oděvní družstvo Konice	Dámská konfekce	48 000 000	159	4 000 000	25 157

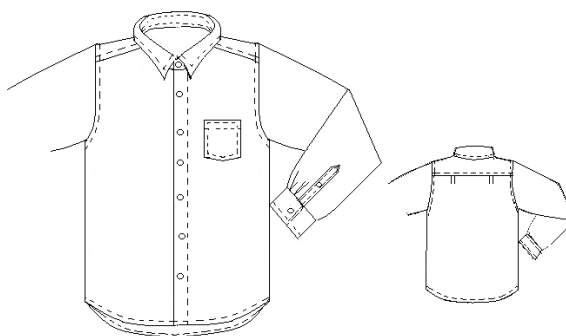
Upraveno podle: [18]



Graf 23- Proporční rozvrstvený výrobců dle typu výroby

Technická dokumentace košile

Technický nákres



Obrázek 1 - Technický nákres pánské košile

Technický popis

Pánská košile je střihu komfort fit se zapínáním na 7 knoflíků s límečkem typu Buckingham, nakládanou kapsou na levém předním díle. Zadní díl je s dvěma se záhyby.

Soupis operací

Vybavování dílů

1. Připravit přední díl
2. Připravit zadní díl
3. Připravit sedlo
4. Připravit rukáv

5. Připravit límec
6. Připravit stojáček
7. Připravit manžetu
8. Připravit nákyt rozparku a podkrytový dílek rozparku
9. Připravit kapsu
10. Připravit drobnou přípravu
11. Připravit našívací výztuž límec a stojáček
12. Připravit nažehlovací výztužnou vložku přinechané podsádky předního dílu
13. Připravit výstužnou nažehlovací vložku mazněty
14. Připravit výstužnou nažehlovací vložku přinechané podsádky kapsy

Manžeta

15. Vyztužit vrchní manžetu podlepením
16. Navrstvit a urovnat manžety lícem k líci a předšit kraje manžety v šířce 5mm
17. Sestříhnout rožky manžet
18. Obrátit manžety na lícní stranu a sežehlit předšité kraje (na šablonové manžetové vyžehlovačce)
19. Ozdobně prošit dolní a boční kraje manžet v šířce 5mm
20. Vyšít díрку
21. Přišít knoflík

Límec

22. Našít podélně výstužnou našívací vložku na dolní převěs límce a dolní stojáček v šířce 10mm od kraje
23. Navrstvit a urovnat vrchní a spodní převěs límce lícem k líci a předšit kraje v šířce 5mm
24. Sestříhnout rožky převěsu límce
25. Obrátit převěs límce na líc, vypíchnout rožky (možno použít obracečku) a žehlit převěs límce (na šablonové límcové vyžehlovačce)
26. Ozdobně prošit kraje převěsu v šířce 5mm od okraje
27. Nadehnout průkrčníkovou švovou záložku vrchního stojáčku přes kraj výstužné límcové vložky a prošit průkrčníkový kraj vrchního stojáčku
28. Vložit převěs límce mezi vrchní a spodní stojáček a sešít sesazovacím švem současně s předšitím předních krajů stojáčku
29. Obrátit stojáčky na líc, urovnat sesazovací šev a stojáčkové kraje
30. Vyžehlit stojáčky
31. Prošit sesazovací šev límce 5mm od okraje
32. Vyžehlit límec
33. Vyšít díрку do stojáčku límce

Přední díly

34. Vyztužit obě přinechané podsádky PD podlepovací vložkou
35. Podehnout přední kraje v šířce 30mm
36. Ozdobně prošít přední podehnuté kraje v šířce 30mm od okraje
37. Vyžehlit přední podehnuté kraje
38. Vyztužit podsádku kapsy podlepovací nažehlovací vložkou
39. Podehnout přinechanou podsádku nakládané kapsy do ruby
40. Předžehlit kapsu
41. Ozdobně prošít podehnutou přinechanou podsádku v šířce 30mm
42. Naznačit umístění nakládané kapsy na levém PD
43. Naložit a našít v šíři 5mm od okrajů nakládanou kapsu na levý přední díl s obdélníkovým uzažitím koutků
44. Vyšít 6 knoflíkových dírek
45. Přišít 6 knoflíků

Zadní díly

46. Vložit zadní díl mezi vrchní a spodní sedlo a sešít sesazovací šev s vytvořením záhybů dle nástřihů
47. Obrátit sedla na líc
48. Přežehlit sesazovací šev
49. Ozdobně prošít dolní kraj sedla v šíři 5mm

Rukávy

50. Naznačit umístění rozparku
51. Prostříhnout rozparkový otvor
52. Předžehlit náplošné kraje nákrýtového a podkrytového rozparku
53. Našít na spodní rozparkový kraj podkrytový dílkem hřbetovým švem
54. Nadšít vrchní rozparkový kraj nákrýtovým dílkem hřbetovým švem
55. Rozžehlit hřbetové švy
56. Našít podkrytový a nákrýtový dílek rozparku na rukávovou plochu se současným zpevněním rozparkového koutku příčným prošitím přes šířku nákrýtové plochy
57. Zapravit rozparkový podkrytový kraj oboustranně podehnutým lemovacím švem
58. Vyšít dítku na nákrýt rozparku
59. Přišít knoflík na podkryt rozparku

Montáž

60. Všít náramenicové kraje předních dílů mezi vrchní a spodní sedlo
61. Prošít šev všítí předních dílů v šířce 5mm
62. Všít rukávy do otevřených průramků
63. Podehnout švovou záložku rukávů a prošít v šířce 5mm od okraje směrem do trupové části oděvu

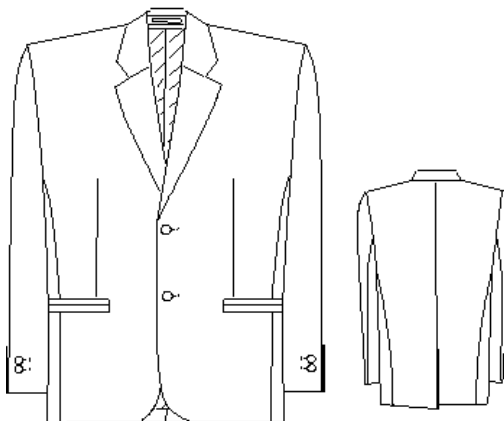
64. Sešít boční kraje košile s vložením etikety se symboly údržby
65. Sešít podpažní kraje rukávů
66. Zapravit dolní kraj košile podehnutým obrubovacím švem
67. Vsunout dolní kraj rukávu mezi vrchní a spodní manžetu a sešít horní kraje manžety s dolním krajem rukávu a současným složením záhybů na rukávu
68. Naložit spodní límec na průkrčník lícem k líci
69. Všíť límec do průkrčníku
70. Naložit a našít zapravený kraj vrchního límce ve vzdálenosti 1mm

Dokončovací práce

71. Dočistit košili od konců nití
72. Provést technickou kontrolu hotové košile
73. Vyžehlit košili a zapnout knoflíky
74. Složit košili s vyložením jedné manžety a zapnutím knoflíku. Zapnout košili 6 špendlíky, vsunout kartonovou desku, vsunout plastový podklad límce pod přední kraje
75. Zabalit výrobek

Technologická dokumentace pánského saka

Technický nákres



Obrázek 2 -technický nákres pánského saka

Technický popis

Pánské sako s jednořadovým zapínáním na knoflíky. Kraje jsou fazónkové s přisazenými krajovými podsádkami. Přední díly jsou tvarovány odševky a boční kapsy jsou výpustkové. Rukávy jsou dvoušvové s vypracováním rozparku na zapínání v dolním loketním kraji. Jako je celoplošně podšíváno podšívku.

Soupis operací

Vybavování dílů

1. Připravit povrchové přední díly.
2. Připravit povrchové zadní díly.
3. Připravit povrchové boční díly.
4. Připravit povrchové vrchní a spodní rukávy.
5. Připravit povrchové přední krajové podsádky.
6. Připravit povrchový vrchní převěs límce a povrchový stojáček.
7. Připravit povrchovou lištu a podkladovou podsádku vnější náprsní kapsy, povrchové výpustkové a podkladové podsádky bočních kapes a povrchové jazyky vnitřních kapes.
8. Připravit podšívkové přední díly.
9. Připravit podšívkové zadní díly.
10. Připravit podšívkové boční díly.
11. Připravit podšívkové vrchní a spodní rukávy.
12. Připravit podšívkové výpustkové podsádky vnitřních kapes.
13. Připravit adhezní (lepící) výztužný materiál pro povrchové přední díly.
14. Připravit adhezní výztužný materiál pro povrchové zadní díly.
15. Připravit adhezní výztužný materiál pro povrchové boční díly.
16. Připravit adhezní výztužný materiál pro povrchové přední krajové podsádky.
17. Připravit adhezní výztužný materiál pro povrchové vrchní a spodní rukávy.
18. Připravit adhezní výztužný materiál pro povrchový vrchní límec a povrchový stojáček.
19. Připravit adhezní výztužný materiál pro lištu vnější náprsní kapsy, pro kapsové podsádky dvojjvýpustkových bočních povrchových a vnitřních kapes, a pro povrchové jazyky vnitřních kapes.
20. Připravit žíněnky pro prsní výztužné vložky předního dílu.
21. Připravit nelepivý vložkový materiál pro prsní výztužné vložky předního dílu.
22. Připravit ramenní vložky.
23. Připravit vatelínovou hlavicovou výplň (polotovar).
24. Připravit 2 půlváčky náprsní lištové kapsy.
25. Připravit 4 půlváčky povrchových bočních dvojjvýpustkových kapes bez patky.
26. Připravit 2 kapsové váčky podšívkových kapes členěné povrchovými jazyky.
27. Připravit 1 kapsový váček podšívkové dvojjvýpustkové kapsy na pero.
28. Připravit 1 kapsový váček podšívkové dvojjvýpustkové cigaretové kapsy.
29. Připravit plstěný spodní límec.
30. Připravit nitě, tkanou etiketu na podšívkový přední díl, tkanou etiketu na rukáv, lesklou stuhu na olemování kapsových průhmatů vnitřních jazykových kapes, ozdobnou lemovací krajovou všitou do mezního švu, zavěšovací poutko, náhradní povrchový materiál.

31. Připravit knoflíky (2 knoflíky na přední kraje + 1 náhradní, 4 knoflíky na rukávy + 1 náhradní).

Podlepování

32. Celoplošně podlepit povrchové přední díly
33. Podlepit povrchové zadní díly v oblasti průramku, průkrčníku, rozparkové a dolní záložky
34. Podlepit povrchové boční díly v oblasti průramku, průkrčníku a dolní záložky
35. Podlepit povrchové přední krajové podsádky
36. Podlepit povrchové vrchní rukávy v oblasti rukávové hlavice, rozparkové části a dolní záložky. Spodní povrchové rukávy v oblasti dolní záložky
37. Podlepit vrchní límec v oblasti bočních krajů, povrchový stojáček celoplošně.
38. Podlepit povrchovou lištu vnější náprsní kapsy, kapsové podsádky dvojitých bočních povrchových a vnitřních kapes, povrchové jazyky vnitřních kapes.

Spojování a montáž

39. Našít podkladové podsádky, na kapsové váčky
40. Přežehlit šev našití podsádky
41. Sešít přeševek prsního podkladu, přeložením přes sebe
42. Složit a urovnat prsní podklad s nelepivým výplňkovým materiálem
43. Sešít prsní podklad a nelepivou výplňkovou část třemi řadami stehů
44. Našít lepící krajovku do předního kraje prsního podkladu
45. Sestříhnout krajovky se současným urovnáním prsního podkladu
46. Prošít přehyb spodního límce, s vložením krajovky
47. Našít spodní límec na povrchový v horním okraji, s vytvořením volnosti dle nástřihů
48. Odšít přední kraje límce a sestříhnout rožky
49. Vyžehlit límce s vytvořením výpustky z vrchního límce, vložit oboustranně lepící proužek do horního kraje límce
50. Zažehlit plstěný límec do požadovaného tvaru
51. Sešít převěs a stojáček vrchního límce
52. Rozžehlit švovou záložku, nažehlit oboustranně lepící proužek na rozžehlenou švovou záložku
53. Sestříhnout vrchní límec dle spodního s přenecháním 10mm švové záložky

54. Zažehlit přehyb límce
55. Naznačit umístění ozdobných dírek na vrchní povrchové rukávy v nákytové části rozparku
56. Vyšít dírky dle značení
57. Sešít povrchové rukávy v loketním kraji
58. Sešít podkrytové rozparkové kraje s nedožitím 10mm od spodního kraje
59. Předšít nákytové rozparkové kraje s nedožitím 10mm od spodního kraje
60. Obrátit podkrytové rozparkové cípy na lici stranu a vyjmout cípy a sežehlit s vytvořením výpustky
61. Rozžehlit cípové švové záložky rozparku, obrátit cípy na lici stranu a rozžehlit
62. Předžehlit dolní koncové záložky povrchových rukávů
63. Přežehlit švové záložky podšívkových loketních švů
64. Našít podšívkové rukávy na dolní krajovou záložku
65. Rozžehlit švové záložky loketních švů povrchových rukávů, přežehlit mezní švy
66. Přišít knoflíky v místě značení
67. Předvolnit rukávové hlavice s podložením hlavicevého podkladu dle značení
68. Sešít přední kraje povrchových rukávů s pokračováním sešití předního kraje podšívkových rukávů a vynecháním montážního otvoru 25cm u levého podšívkového rukávu
69. Rozžehlit švové záložky povrchových dílů a přežehlit švové záložky podšívkového rukávu
70. Spojit švové záložky povrchových a podšívkových rukávů v předním i loketním švu a obrátit rukávy do lici strany
71. Vyžehlit hotové rukávy a zkompletovat
72. Odšít odševky se současným a prostřihnout vložku a povrchového předního dílu v průstřihu předního odševku
73. Rozžehlit přední odševky a podlepit vrchol odševku a vyžehlit odševek
74. Nalepit lepící proužek do $\frac{3}{4}$ průramkového kraje a do $\frac{1}{3}$ bočního kraje
75. Sešít podpažní kraj povrchového předního a bočního dílu
76. Zpracovat průramky na krajovku
77. Předšít otvor dvojjvýpustkové kapsy
78. Dostřihnout kapsový otvor do rožků a provléknout tvorovou čt kapsového váčku do rubní strany

79. Našít podkladovou část kapsového váčku směrem k záložce horního kraje kapesního otvoru
80. Urovnat a uzašít rožky a sešít kapsový váček kapes s otočením v rožcích
81. Srovnat a zajistit otvor bočních kapes
82. Přežehlit a urovnat výpustky
83. Přiložit a nažehlit lepící proužek z rubní strany na horní kraj
Krajová podsádka a límec
84. Sešít kraj přední krajové podsádky s krajem vrchního límce dle nástřihů
85. Rozžehlit švové záložky
86. Našít etiketu
87. Sešít povrchový jazyk se spodní částí podšívkového předního dílu
88. Přežehlit švové záložky směrem k dolnímu okraji podšívkového předního dílu
89. Olemovat hodní kraj jazyka sešitého se spodní částí podšívkového předního dílu se současným přiložením otvorové části kapsového váčku k hornímu kraji
90. Sešít povrchový jazyk a horní část podšívkového předního dílu
91. Přežehlit švové záložky sešitého jazyka a horní části podšívkového předního dílu směrem k ramennímu okraji podšívkového předního dílu
92. Naznačit umístění a délku vnitřní kapsy členění povrchovými jazyky na horní části podšívkového předního dílu
93. Našít spodní část podšívkového předního dílu na olemovaný kraj jazyka v předním a zadním kraji dle značení v délce cca 4cm od šíře lemování
94. Sešít podkladovou část kapsového váčku a kraj povrchového jazyka na horní část podšívkového předního dílu
95. Sešít kapsový váček vnitřní jazykové kapsy s otočením v rožcích
96. Vyžehlit podšívkové přední díly
97. Sešít podpažní kraje podšívkového předního a bočního dílu
98. Přežehlit švové záložky podpažních švů směrem k bočnímu kraji
99. Sešít středové členění zadního dílu po rozparek
100. Zpracovat průramky na krajovku
101. Rozžehlit švové záložky, nastříhnout švové záložky podkrytového kraje k vrcholu rozparku
102. Přežehlit nákrýtový rozparkový kraj a nažehlit lepící proužek na středová šev průkrčníku

103. Rozžehlit švové záložky, nastříhnout švové záložky podkrytu k vrcholu rozparku, přežehlit nákrýtový rozparkový kraj a nažehlit lepicí lepicí proužek na středový šev průkrčníkové části
104. Sešít středové členění zadního dílu po rozperek
105. Přežehlit zadní záložkový záhyb do pravé části zadního dílu
106. Montáž podšívkového předního a zadního dílu v bočních krajích se současným složením záhybů dle značení v průramcích
107. Naznačit střed stojáčku
108. Sešít přední kraje podšívkového trupu s vnitřními kraji předních krajových podsádek včetně našítí límce a pokračovat do průkrčníkového kraje podšívkového trupu se současným vkládáním lemovací krajovky do švu límce při sešívání
109. Přežehlit švové záložky mezního švu směrem do podsádky, nažehlit lepicí proužek na mezní šev v oblasti vnitřních kapes
110. Přežehlit švové záložky podšívkových švů směrem k zadnímu dílu a vyžehlit podšívkový trup a zažehlit přehyby límce
111. Zkompletovat přední díly a zadní díl
112. Sešít boční kraje
113. Rozžehlit švové záložky bočních švů a současně urovnat a vyžehlit středový šev zadního dílu
114. Sešít ramenní kraje se současným odtrhnutím prsní vložky
115. Rozžehlit švové záložky ramenních švů s přiložením prsní výstužné vložky
116. Vyžehlit ramenní švy s podložením a nalepením ramenní vložky
117. Zkompletovat povrchový a podšívkový trup saka
118. Přišít ramenní vložky na ramenní šev v průkrčníkové oblasti
119. Naznačit všítí spodního límce do průkrčníku
120. Montáž spodního límce do průkrčníku dle značení s otočením v rožcích
121. Naznačit horní kraje klop
122. Urovnat povrchová přední díl a krajovou podsádku v horním kraji cípu klop a předšít
123. Sestříhnout záložku předšítí horního kraje cípu klop
124. Sestříhnout ramenní vložky a přečnávající výstužnou vložku v průkrčníku v náramenici
125. Předžehlit dolní krajové záložky na předním a zadním díle

126. Naznačit oblí tvar dolních krajů předních dílů
127. Urovnat a za-svorkovat kraje podsádek a předních dílů ve vytvořením požadované volnosti
128. Předšit za-svorkované přední kraje po spodní okraj se současným vytahováním svorek a vložením bavlnky v místě délky klopy pro značení
129. Rozžehlit švové záložky předních krajů, oblých tvarů, dolních krajů předních dílů a klop
130. Doměřit délku saka
131. Sešit dolní krajovou záložku vrchového trupu a dolní záložkou podšívkového trupu pravé poloviny saka
132. Všíť podšívkový zadní díl do podkrytového kraje rozparku
133. Všíť podšívkový zadní díl do nákrýtové záložky levé části zadního dílu
134. Předšit dolní kraj nákrýtového rozparkového cípu a sešit krajovou záložku vrchového trupu s dolní záložkou podšívkového trupu levé poloviny saka
135. Obrátit nákrýtový cíp rozparku do lící strany, vyjmout rožky, prošit podkrytovou stranu rozparku
136. Přišit dolní krajovou záložku saka na boční a členící švy
137. Obrátit kraj a vyjmout cípy klopy, sežehlit přední kraje a klopy s vytvořením výpustky
138. Sežehlit dolní podšívkový kraj saka z obou stran a doměřit délku podšívkové záložky dolního kraje
139. Sežehlit a tvarovat přední kraje klopy
140. Zkompletovat trup saka a rukávy
141. Všíť povrchové rukávy do průramků s odhrnutím ramenní vložky
142. Po všítí do průramků rozžehlit švové záložky v místě rukávové hlavice
143. Přišit ramenní vložky na záložku průramku s podložením spojovacího podkladu v místě ramenního švu
144. Spojit spojovací podklady u povrchového a podšívkového rukávu
145. Přišit látkové a podšívkové průramky dle značení
146. Obrátit sako do líce montážním otvorem
147. Sešit montážní otvor v levém podšívkovém rukávu
148. Našit závěsné poutko
149. Naznačit umístění dírek na levém předním kraji

- 150. Vyšít dírky dle značení
- 151. Vyšít dírkové uzávěrky na dírkách

Čistění, finální žehlení a adjustace

- 152. Očistit sako od nití a okartáčovat
- 153. Provést technickou kontrolu saka
- 154. Vylisovat zadní díl na lise, vyrovnat podšívku
- 155. Vylisovat přední díly na lise a vyrovnat podšívku
- 156. Sežehlit fazónu
- 157. Vyžehlit hlavice rukávů se současným sežehlením loketního švu

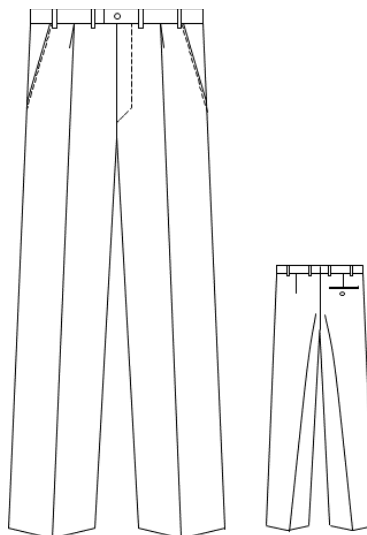
Dokončovací práce

- 158. Naznačit umístění knoflíků dle zhotovených dírek na pravý přední kraj
- 159. Přišít knoflíky (krčkové) dle značení, případně obšít knoflíkové krčky
- 160. Vytvarovat klopy
- 161. Dožehlit podšívku trupu a rozparku
- 162. Zavěsit a provést kompletní adjustaci

[27]

Technologická dokumentace kalhoty

Technický náčrt



Obrázek 3 - Technický náčrt pánských společenských kalhot

Technický popis

Pánské oblekové kalhoty s přehyby na předních a zadních dílech, v dolním kraji bez manžet.

Soupis operací

1. Připravit přední díly.
2. Připravit zadní díly.
3. Připravit povrchový pasový límec
4. Připravit podšívkový pasový límec.
5. Připravit povrchovou rozparkovou lištu.
6. Připravit podšívkovou rozparkovou lištu.
7. Připravit nákyt rozparku.
8. Připravit povrchový podkryt rozparku.
9. Připravit podkryt rozparku z kapsoviny. 10. Připravit kapsové podkladové podsádky bočních klínových kapes.
11. Připravit kapsové váčky bočních klínových kapes.
12. Připravit kapsovou podkladovou a výpustkovo-lištovou podsádku.
13. Připravit kapsový váček zadní výpustkovo-lištové kapsy.
14. Připravit poutka.
15. Připravit krokové podklady.
16. Připravit drobnou přípravu.
17. Připravit výztuže.

Podlepení dílů

18. Vyztužit podlepením pasový límec z vrchového materiálu perforovanou výztužnou vložkou.
19. Vyztužit podlepením kapsovou podkladovou a výpustkovo-lištovou podsádku pro zadní kapsu.
20. Vyztužit podlepením podkladové podsádky bočních kapes.
21. Vyztužit podlepením nákytovou podsádku rozparku.
22. Vyztužit podlepením podkrytovou podsádku rozparku.
23. Vyztužit podlepením lištu rozparku.
24. Vyztužit podlepením průhmat klínové kapsy na otvorovém kapsovém váčku.
25. Vyztužit podlepením pánevní kraj levého předního dílu v místě rozparku.

Pasový límec

26. Našít podšívkový pasový límec na povrchový přeplátovaným švem, na levé polovině pasového límce cca 5 cm od nákytového prodloužení límce nedošít.

27. Sežehlit pasový límeček s vytvořením výpustky z povrchového límečku.
28. Předšit prodlouženou část pasového límečku na nákrýtové straně na straně nádstavného švu.

Lišta rozparku

29. Našit povrchovou lištu na podšívkovou podehnutým přeplátovaným švem.
30. Sežehlit hraniční kraj lišty s vytvořením výpustky z povrchové lišty.
31. Naznačit umístění dírek na lištu.
32. Vyšit dírky na lištu dle naznačení.

Poutka

33. Zhotovit poutka (šit v řetězu).
34. Poutka přežehlit se současným sežehlením.
35. Nastříhat poutka.

Přední díl (PD)

36. Začistit obnitkováním PD kalhot boční, krokový a přední (pánevní) okraj se současným vložením krokových podkladů.
37. Předžehlit přehyb PD kalhot.
38. Prohloubit nástřih dolního koutku klínové kapsy na PD do hloubky odpovídající šíři boční švové záložky. Předžehlit průhmat kapsy.

Boční klínové kapsy

39. Začistit obnitkováním okraje podkladové podsádky boční kapsy.
40. Našit podkladové kapsové podsádky na podkladové kapsové váčky klínových kapes přeplátovaným švem.
41. Přiložit otvorovou část kapsového váčku klínové kapsy na PD dle předžehlené linie průhmatu klínové kapsy, nadehnout přinechanou podsádku, prošit průhmat (6 mm od kraje) dle vodiče.
42. Našit zadní kraj přinechané průhmatové podsádky klínové kapsy na otvorovou část kapsového váčku přeplátovaným švem.
43. Podložit průhmat klínové kapsy podkladovou částí kapsového váčku s našitou podkladovou podsádkou dle orientačních nástřihů a připevnit koutky otvoru prošitím.
44. Přežehlit klínové kapsy.
45. Sešit a začistit kapsové váčky bočních kapes lemováním.
46. V místě dolního koutku klínové kapsy nastříhnout do boční švové záložky podkladové podsádky.

Rozparek

47. Sešít přisazenou podkrytovou podsádku s pravým předním pánevním krajem kalhot, nastříhnout v koutku rozparku.
48. Rozžehlit švové záložky sešití předního dílu s podkrytovou podsádkou.
49. Předšít nákrytový rozparkový kraj nákrytovou podsádkou, nastříhnout v koutku rozparku.
50. Sežehlit nákrytový rozparkový kraj s vytvořením výpustky z předního dílu.
51. Sešít zapínací lištu s krajovou nákrytovou podsádkou v kraji.

Zadní díl (ZD)

52. Začistit obnitkováním boční, krokové a sedové okraje ZD kalhot.
53. Naznačit délku pasových odševků.
54. Odšít odševky ZD dle naznačení.
55. Přežehlit pasové odševky směrem k sedovému kraji.

Zadní výpustkovo – lištová kapsa

56. Začistit obnitkováním dolní okraj výpustkovo–lišťové a podkladové podsádky zadní kapsy.
57. Naznačit umístění kapsy na pravý ZD.
58. Podlepit otvor zadní kapsy.
59. Předšít otvor výpustkovo–lišťové kapsy s podložením otvorové části kapsového váčku na speciálním stroji (kapsovém poloautomatu).
60. Provléknout podsádky do rubu, odšít rožky.
61. Našít dolní kraj výpustkovo–lišťové podsádky na otvorovou část kapsového váčku zadní kapsy.
62. Našít dolní kraj podkladové podsádky zadní kapsy na podkladovou část kapsového váčku.
63. Přežehlit zadní kapsu.
64. Sešít a začistit kapsové váčky zadní kapsy lemováním.

Montáž kalhot

65. Sešít boční kraje PD a ZD.
66. Rozžehlit švové záložky bočního švu, přežehlit kapsové váčky bočních kapes a zadní kapsy.
67. Našít kapsové váčky a 8 poutek na pasový kraj kalhot PD se současným složením pasových záhybů na PD.
68. Našít povrchový pasový límce na PD a ZD kalhot. Na levou polovinu se současným našitím pasového límce na nákrytovou podsádku s lištou.

69. Předšít podkryt do tvaru (podkrytem z kapsoviny) se současným předšitím předního a horního kraje pravého pasového límce přes šíři podkrytu.
70. Sestříhnout švové záložky předšití podkrytu.
71. Obrátit pravou stranu pasového límce a podkryt a sežehlit kraje s vytvořením výpustky z povrchového podkrytu.
72. Upevnit hák a háklici.
73. Olemovat zadní kraj nákytové podsádky a zadní kraj podsádky pasového límce.
74. Předšít horní nákytovou prodlouženou stranu pasového límce s došitím našití podšívkového pasového límce na povrchový.
75. Sešít krokové kraje kalhot.
76. Rozžehlit švové záložky krokových švů.
77. Montáž kalhot v sedě se srovnáním a doměřením tabulkové hodnoty obvodu pasu, sešít od rozparku v jednom sledu se srovnáním límce, sešít přes podšívkový límeček.
78. Rozžehlit švové záložky sedového švu s podšívkovým límcem (cca 12 cm), sežehlit límeček s vytvořením výpustky z povrchového límce, vyžehlit prodloužený nákyt.
79. Naznačit tvar prošití na nákytové straně.
80. Prošít podkytovou stranu rozparku na PD v místě našití podkrytu, v pokračování prošít pasový kraj kalhot pod pasovým límcem a prošít nákytovou stranu rozparku.
81. Pomocí kapsového podkrytu rozparku olemovat rozkrokové švové záložky kalhot.

Dolní kraj kalhot

82. Doměřit délku kalhot a sestříhnout.
83. Obnitkovat dolní koncovou záložku.
84. Našít chránítka na koncovou záložku kalhot.
85. Sežehlit dolní kraj s vytvořením výpustky z chránítka.
86. Zapošít koncovou záložku.

Dokončování a konečné žehlení

87. Naznačit umístění dírky na prodloužený pasový límeček a zadní kapsu.
88. Vyšít dírky na dírkovacím stroji.
89. Zhotovit uzávěrky u bočních kapes.
90. Zhotovit uzávěrky u zadní kapsy.
91. Zhotovit uzávěrku v ukončení rozparku z líce, v rubní straně upevnit podkryt na nákyt v dolní kulatině.
92. Zhotovit uzávěrky u poutek v horní části pasového límce.
93. Dočistit kalhoty a odstříhnout konce nití.
94. Vyžehlit nohavice po krokové ploše se sežehlením přehybu kalhot.

95. Vyžehlit pasový límec a pánevní část kalhot na pánvovém žehlicím stroji.
96. Dožehlit kalhoty v rozkroku, odstranit vzniklé záhyby.
97. Naznačit umístění knoflíků na pasový límec, rozparek a zadní kapsu.
98. Přišít knoflíky dle označení.
99. Provést technickou kontrolu kalhot, dát kalhoty na ramínko a provést kompletní adjustaci

[27]

Seznam grafů

Graf 1 - Produkce oděvů v běžných cenách	14
Graf 2 - Produkce vyjádřená objemovým indexem.....	15
Graf 3 - Vývoj zaměstnanosti oboru OP	16
Graf 4 - Import a export v rámci EU	21
Graf 5 - Obrat oděvního průmyslu EU.....	29
Graf 6 - Vývoj počtu výrobců OP a zaměstnanců	30
Graf 7 - Největší dovozci oděvních produktů do EU	31
Graf 8 - Poměrové změny objemu nejsilnějších importérů ve sledovaných obdobích..	31
Graf 9 - Mzda na švadleny v rámci oblastí EU	32
Graf 10 - Porovnání počtu aktivních subjektů celkem a s více jak 20 zaměstnanci	35
Graf 11 - Porovnávání počtu zaměstnaných osob celkem a počtu zaměstnaných osob v podnicích s více jak 20-ti zaměstnanci	35
Graf 12 - Porovnání tržeb za vlastní výrobky a služby celkem a s podniků s více jak 20 zaměstnanci	36
Graf 13 - Porovnání produktivity práce celkem a podniků s více jak 20 zaměstnanci ...	38
Graf 14 - Porovnání průměrné měsíční mzdy celkem s podniky s více jak 20-ti zaměstnanci	39
Graf 15 - Vývoj počtu podaných přihlášek průmyslových vzorů kategorie 02 (Oděvy, boty) dle Lokarnského systému	40
Graf 16 - Aktuální hodnoty importů a exportů oděvů na území ČR.....	41
Graf 17 - Rozdíl importu a exportu jednotlivých typů oděvů v %	43
Graf 18 - Vývoj rentability tržeb a aktiv OP	44
Graf 19 - Porovnání vybraných ukazatelů	45
Graf 20 - Vývoj využívání cizích zdrojů a pasiv	45
Graf 21 - Procentuální změny vlivu nejvýznamnějších dovozních zemí.....	76
Graf 22 - Procentuální změny vlivu nejvýznamnějších vývozních zemí	77
Graf 23- Proporční rozvrstvení výrobců dle typu výroby	80

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Technický náčrt pánské košile	80
Obrázek 2 -technický náčrt pánského saka.....	83
Obrázek 3 - Technický náčrt pánských společenských kalhot	90

Seznam tabulek

Tabulka 1- Výhody a nevýhody outsourcingu	24
Tabulka 2 – Vývoj podílového zastoupení jednotlivých importérů na oděvním trhu v rámci EU v % ve sledovaných obdobích.....	31
Tabulka 3 - Porovnání tempa růstu produktivity práce a průměrné mzdy	39
Tabulka 4 - Teritoriální struktura hodnot importu a exportu oděvů ČR a procentuální změny vlivu zemí.....	41
Tabulka 5 - SWOT matice	52
Tabulka 6 - Mzdy švadlen v rámci EU.....	76
Tabulka 7- Souhrn ukazatelů OP	77
Tabulka 8 - Objem importu a exportu dle produktu	78
Tabulka 9 - Největší oděvní evidované firmy	79