



Bakalářská práce

Outsourcingová výroba v oděvním průmyslu

Studijní program:

B0723A270003 Výroba oděvů a technické konfekce

Autor práce:

Tereza Grusserová

Vedoucí práce:

Ing. Petra Komárková, Ph.D.

Katedra oděvnictví

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Outsourcingová výroba v oděvním průmyslu

<i>Jméno a příjmení:</i>	Tereza Grusserová
<i>Osobní číslo:</i>	T20000328
<i>Studijní program:</i>	B0723A270003 Výroba oděvů a technické konfekce
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra oděvnictví
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte rešerši zaměřenou na současné způsoby organizace výroby v oděvním průmyslu.
2. Analyzujte současný stav v konkrétním oděvním podniku, který realizuje část své výroby outsourcingovou formou. Zdůrazněte podstatné rozdíly v porovnání s tradičním způsobem výroby.
3. Vytvořte model organizace a řízení oděvní výroby využívající outsourcing. Použijte nástroje jako Ganttův diagram nebo metodu kritické cesty apod.
4. Na základě všech získaných poznatků vyhodnoťte rizika oděvní výroby využívající outsourcingovou výrobu a navrhnete případnou optimalizaci vytvořeného modelu.

Rozsah grafických prací: dle rozsahu dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- HAVLÍČEK František a kol. *Technická příprava a organizace v oděvní výrobě*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 102 s.
- KUMAR, Sameer; ARBI, A. Samad. Outsourcing strategies for apparel manufacture: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2008.
- MILEWSKI, Dariusz; MILEWSKA, Beata. Outsourcing of logistic services in the clothing industry. *European Journal of Service Management*, 2018, 28, 277-282.
- GRANDYS, Ewa; GRANDYS, Andrzej. Outsourcing-An Innovation Tool in Clothing Companies. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 2008, (16)5, 13-16.
- GIRNEATA, Adriana; DOBRIN, Cosmin. *Globalization and the competitiveness of the European textile and clothing industry*. *The Annals of the University of Oradea*, University of Oradea, Faculty of Economics, 1(1), July 2015, 1102-1108.

Vedoucí práce: Ing. Petra Komárková, Ph.D.
Katedra oděvnictví

Datum zadání práce: 25. listopadu 2022
Předpokládaný termín odevzdání: 2. června 2023

doc. Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Dr. Ing. Zdeněk Kůs
vedoucí katedry

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

Anotace

Tato práce se zabývá strategiemi výroby, zejména outsourcingovou výrobou v oděvním průmyslu v porovnání s klasickou výrobou. Cílem bakalářské práce je zhodnotit a analyzovat tyto sektory v rámci logistiky, strategie a poukázat na jejich výhody a nevýhody.

Rešeršní část je věnována pojmům jako textilní průmysl, druhům výrobních procesů, outsourcingu, cirkularitě a životnímu cyklu výrobku.

Stěžejní část je věnována rozdílům výroby v jihoasijských zemích, konkrétně v Bangladéši pomocí outsourcingu ve srovnání s výrobou a prodejem ve vlastní šicí dílně před expanzí na východ. Vývojové etapy jsou rozděleny na osm částí, od správy produktového portfolia, specifikace produktu, technické dokumentace, zadání zakázky, hledání dodavatele, výroby, dopravy až po zaskladnění zakázky. Práce je vyhodnocena pomocí Ganttova diagramu, kritické cesty a SWOT analýzy, jenž zpřehledňuje jednotlivé popisované části vývoje, vysvětluje jejich návaznost, následně je zhodnocuje a v neposlední řadě v závěru práce doporučuje opatření ke snížení rizik v budoucnosti.

Klíčová slova:

Outsourcing, textilní průmysl, oděvní průmysl, insourcing, cirkularita, životní cyklus výrobku, Ganttův diagram, kritická cesta, SWOT analýza

Annotation

This thesis deals with production strategy, especially outsourcing production in the clothing industry compared to traditional production. The aim of the bachelor's thesis is to evaluate and analyze these sectors within the framework of logistics, strategy and to point out their advantages and disadvantages.

The research part is devoted to concepts such as the textile industry, types of production processes, outsourcing, circularity and the product life cycle.

A core part is devoted to the differences of production in South Asian countries, specifically in Bangladesh using outsourcing compared to production and sales in the in-house sewing workshop before the expansion to the east. The development stages are divided into eight parts, from product portfolio management, product specification, technical specification, assignment, finding a manufacturing supplier, production, shipping until the order is in stock. The work is evaluated using a Gantt diagram, critical path and SWOT analysis, which clarifies the individual parts of the development, their description and continuity, then evaluates and at the end of the work recommends measures to reduce risks in the future.

Keywords:

Outsourcing, textile industry, clothing industry, insourcing, circularity, product life cycle, Gantt chart, critical path, SWOT analysis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doktorce Ing. Petře Komárkové, PhD., za její vedení a cenné rady během tvorby mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě A za jejich přínos k mé práci prostřednictvím cenných rad a informací, které mi poskytli. Vaše spolupráce byla neocenitelná a přispěla k lepšímu porozumění mému tématu. V neposlední řadě děkuji svým dcerám, mamince a babičce za jejich nepřetržitou podporu během mého studia.

Seznam zkratek

AQL	Acceptance Quality Limit
B2B	Bussiness to Cutemers
B2C	Bussiness to Business
CA	Počítačové systémy určené na podporu činností ve všech etapách výroby
CBM	Měrná jednoka – kubický metr (1cbm = 1 m ³ = 1000 kg)
CRM	Customer Relationship Management– řízení vztahů se zákazníky
ČR	Česká republika
ESG	Environmental, Social and Governance – Vliv firmy na životní prostředí, společnost a způsob jejího vedení, na jejichž základě lze číslem vyjádřit „udržitelnost“ či „odpovědnost“ firmy
FOB	Free On Board – obchodní doložka
GOTS	Global Organic Textile Standard
GRS	Global recycled standard
MTM	Made to measure – individuální zakázková výroba
QC	Quality control
SC	Sales confirmation
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange-Členská organizace zajišťující certifikace
TUL	Technická univerzita Liberec
T&C	Textile and clothing
WRAP	Worldwide responsible accredited production – celosvětově zodpovědná akreditovaná výroba

Obsah

Úvod.....	11
1 Textilní a oděvní průmysl	12
1.1 Organizace konfekční výroby	12
1.1.1 Konfekční výroba	12
1.1.2 Zakázková výroba oděvů.....	13
1.1.3 Měřenková výroba.....	14
2 Outsourcing obecně	18
2.1 Outsourcing	18
2.2 Historie outsourcingu	19
2.3 Principy outsourcingu	20
2.4 Výhody a nevýhody outsourcingu	21
2.5 Důsledky outsourcingu.....	22
2.6 Insourcing.....	23
3 Cirkularita a fast fashion.....	25
4 Životní cyklus výrobku	27
4.1 Vývojová fáze	27
4.2 Zaváděcí fáze	28
4.3 Růstová fáze	28
4.4 Fáze zralosti	28
4.5 Fáze ústupu.....	29
5 Úvod do experimentální části	30
6 Analýza TPV a výroby outsourcingující firmy.....	32
6.1 Správa produktového portfolia.....	32
6.2 Specifikace produktu.....	33
6.3 Technická dokumentace.....	35

6.4 Hledání dodavatele.....	38
6.5 Zadání zakázky.....	41
6.6 Výroba.....	42
6.7 Doprava.....	46
6.8 Příjem a zaskladnění zakázky (logistika).....	49
7 Vyhodnocení rizik oděvní výroby využívající outsourcing.....	54
7.1 Analýza s využitím Ganttova diagramu.....	57
7.2 Analýza pomocí kritické cesty.....	62
7.3 Rozbor na základě SWOT analýzy.....	64
8 Shrnutí poznatků.....	67
9 Závěr.....	69
Seznam obrázků.....	71
Seznam tabulek.....	72
Seznam příloh.....	72
Literatura.....	73
Přílohy.....	76

Úvod

Textilní a oděvní průmysl je vystaven tlaku na světovém trhu. Je nesmírně důležitý pro rozvojové i rozvinuté země. Snahou dodavatelů textilního průmyslu je přesunout výrobu do rozvojových zemí, kde je stále levná pracovní síla (oproti západnímu světu), např. do Asie a jiných zemí jako Egypt, Turecko nebo Afrika-Etiopie. Při snižování nákladů je však současně nutné plnit rostoucí požadavky v kontextu ESG. Kompletní přístup formou konceptu ESG nezahrnuje pouze pohled na environment (CO₂, stopa, doprava apod.), ale i na oblast pracovních podmínek (rovnost, platové ohodnocení apod.), transparentnosti apod.

Jednou z metod, která je běžně využívána ke snižování nákladů, je Outsourcing, což je možné charakterizovat pojmem využívání externích služeb.

Podstatou metody je ekonomická a environmentální analýza, jejíž výsledkem je doporučení, které meziprodukty či komponenty je výhodnější vyrábět ve vlastním závodu, a které je výhodnější zajišťovat využitím externích specializovaných firem.

Bakalářská práce poukazuje v rešeršní části na outsourcing, který je nezbytný pro rychlý růst rozvíjejících se firem a jejich udržení na trhu. Popisuje souvislosti textilního a oděvního průmyslu, environmentální dopady, cirkularitu, fast fashion a navazuje na experimentální část, ve které se zaměřuje na strategie firem založených na outsourcingu nebo na klasické výrobě.

Obsahem závěru je perspektiva oděvního průmyslu, z pohledu potenciální redukce využití outsourcingu v jistých oblastech výrobního procesu tak, aby byly sníženy environmentální dopady textilního a oděvního průmyslu na planetu Zemi.

1 Textilní a oděvní průmysl

Textilní a oděvní průmysl patří do zpracovatelského průmyslu. V textilním průmyslu dochází k výrobě délkových a plošných textilií. Délkové a plošné textilie jsou součástí oděvního průmyslu, z toho důvodu by bez textilního průmyslu neexistoval ani průmysl oděvní, který je na něm závislý kvůli dodávkám materiálů. [8]

Oděvní průmysl je jedním z nejstarších průmyslových odvětví na světě a spolu s textilním průmyslem patří k největším a nejglobálnějším průmyslům světa. Oděvní průmysl se vyznačuje vysoce specializovanou organizací práce i automatizací některých pracovních operací. Liší se od zhotovování oděvů, které nejsou vyráběny průmyslově, ale na zakázku. Skládá se z mnoha dílčích operací zvaných komplexní výrobní proces. Komplexní výrobní proces je souhrn pracovních a technologických operací a procesů, při kterých postupně vznikají oděvní výrobky. [9]

Pro daný oděv jsou důležité požadavky zákazníků a výrobců. Zákazníka především zajímá, zda je oděv designový, komfortní z hlediska nositelnosti, ergonomie, cenově dostupný, funkční, a aby se o oděv mohl co nejjednodušeji starat. Cena je pro zákazníka velice důležitá. Naproti tomu výrobce klade důraz na výrobní postup. Ten je velmi důležitý a s ním spojená náročnost výroby i její náklady. [9]

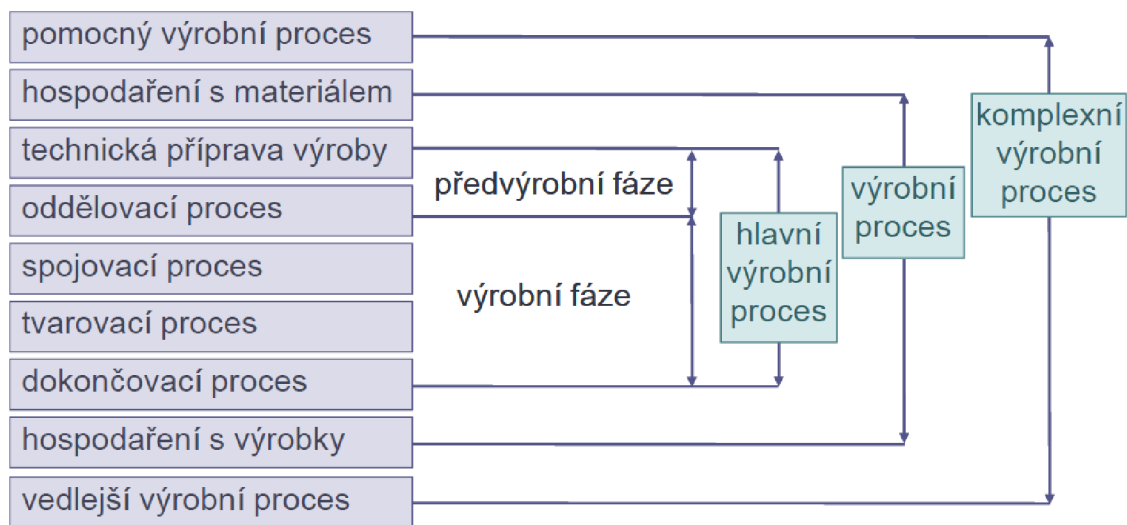
1.1 Organizace konfekční výroby

V krátkosti je shrnuto porovnání jednotlivých způsobů výroby, kterými je možno výrobu aplikovat.

1.1.1 Konfekční výroba

Konfekční výrobu můžeme dělit na výrobu kusovou, sériovou a hromadnou. Ve výrobě kusové je vyrobeno 5-10 kusů. Tyto oděvy jsou nejnákladnější z hlediska náročnosti na zpracování. Výroba sériová se dělí na malosériovou a velkosériovou. U malosériové je vyráběno do 100 kusů a u velkosériové do 1000 kusů jednoho druhu výrobku. Výroba

hromadná je nejlevnější variantou z výše zmíněných druhů výrob. Je vyráběno od 1000 ks téměř nepřetržitě, a právě tato výroba je nejvíce outsourcována v rozvojových zemích z důvodu levné pracovní síly. Konfekční výroba je komplexní výrobní proces, který zahrnuje všechny technologické a pracovní operace a procesy, které se skládají z pomocného výrobního procesu, hospodaření s materiálem, technické přípravy výroby, oddělovacího procesu, spojovacího procesu, tvarovacího procesu, dokončovacího procesu, hospodaření s výrobky a vedlejšího výrobního procesu. [14]



Obrázek 1 Komplexní výrobní proces

1.1.2 Zakázková výroba oděvů

Pro zakázkovou výrobu je typická tvorba jednoho kusu oděvu přesně podle požadavků zákazníka. Díky konstrukci a modelaci, která je přesně vytvořena na míru zákazníkovi, oděv dokonale padne a získává svou jedinečnost. Tuto výrobu lze vyhledávat v krejčovských a módních salonech. Ve výrobě zakázkové je možno vyrábět i malosériově, např. několik kusů sak či šatů. V zakázkové výrobě se výroba zabývá návrhem výrobku, výběrem vhodných textilií, konstrukcí střihu oděvu dle rozměrů zákazníka, procesem nakládání, polohováním, oddělováním, dočasným spojováním – stehováním, zkoušením oděvů zákazníkům, opravami nepřesností, spojováním, tvarováním a dokončovacím procesem. [14]

Na zakázkovou výrobu se certifikace nevztahují. Na výrobu sériovou se vztahují certifikace pro konkrétní výrobky, jako jsou např. GRS – recyklovaný materiál, GOTS – organická bavlna či pracovní oděvy EN ISO 13688. Bez těchto certifikací nemůže být výrobek uveden na trh a nemůže zaručit požadovanou kvalitu výrobků.

Sériová výroba je sice levnější a lehce dostupná, ale nepřizpůsobuje se konkrétní osobě, a proto je osoba s nekonfekčními rozměry nebo výraznými proporcemi odkázána na zakázkovou výrobu, která sice přizpůsobí výrobek osobě s tělesnými odchylkami, ale je relativně drahá a oděv je nutné v průběhu výroby vyzkoušet (někdy i několikrát). S ohledem na výše uvedené důvody se postupem času přizpůsobila průmyslová výroba a její postupy individuální zakázkové výrobě. Tato výroba se nazývá měřenková a umožňuje propojit výrobu hromadnou (nízké náklady, vysoká kvalita zpracování) se zakázkovou (individuální výroba s konkrétními požadavky a rozměry zákazníků). [16]

1.1.3 Měřenková výroba

Zakázkový systém, systém MTM (Made to measure) umožňuje zakázkovou výrobu pro individuální zákazníky průmyslovým způsobem se všemi výhodami, které s sebou nese průmyslové zpracování. U MTM se přihlíží na individuální potřeby zákazníka. Tento systém v sobě spojuje prvky sériové i zakázkové výroby. Pro adaptaci standardních dílů již uložených v systému se používají specifické rozměry zákazníka, které se přizpůsobí jeho proporcím a požadavkům oděvu. Zákazník má možnost výběru jak fazóny, dezénu materiálu, tak i barvy. Práce s individuálními rozměry je náročná a vyžaduje odpovídající odborné znalosti viz faktory ovlivňující druhy výroby v tabulce č.1.

Průmyslová výroba oděvů na zakázku není v ČR ve velkém rozsahu zavedena. Toto odvětví se rychle rozvíjí. Největší výrobce oděvů v ČR-OP PROSTĚJOV, a.s. se zakázkovým systémem MTM zabývá od roku 1997, přičemž byla výroba v roce 2003 reorganizována s výrazným navýšením denní produkce.

V dnešní době je zakázkový systém MTM pro oděvní průmyslovou výrobu velice důležitý a umožňuje její zvýšení přidané hodnoty a konkurenceschopnosti. [15]

Zakázkový systém MTM lze rozdělit na:

- Základní
- Stavebnicový

Základní systém MTM

Základní systém MTM se zakládá na principu hotových fazón a používá se nejčastěji v menších firmách. Zakázky jsou sestavovány přímo ve firmě či firemní prodejně za přítomnosti zákazníka. Je zapotřebí mít ve všech sběrných prodejnách k dispozici velký počet zkušebních vzorků, aby je mohli zákazníci vyzkoušet, což může vést k vyšším nákladům. V případě, že není možno vybavit prodejnu velkým množstvím vzorků, dochází k omezení nabídky produktů

Tyto vzorky mají mezi sebou též rozměrové mezery, ale jsou menší než u konfekční výroby. Zákazník má možnost si objednat separátně kalhoty či sako nebo kombinaci jednotlivých sak a kalhot spolu s vestou či z nabídky vrchového materiálu. Po změření zákazníka jsou stříhové údaje a rozměry zaznamenány do zakázkového listu spolu s výběrem vrchového materiálu a nejbližší velikostí. Poté je zakázkový list poslán e-mailem či elektronicky do oddělení zakázkové výroby, kde je dále zpracován. Dodací doba je přibližně 3-4 týdny. Cenu ovlivňuje vybraný materiál, rychlost zhotovení, dodání zakázky a úpravy pro přesnější padnutí. Cena se může v porovnání oproti klasické konfekci zvýšit o 50-100 %, někdy i výše. [15]

Stavebnicový systém MTM

Tento systém je charakteristický vysokým stupněm automatizace procesu a uplatňuje se zejména ve větších společnostech, kde je předpoklad většího objemu výroby. Oproti základnímu systému MTM funguje stavebnicový systém na bázi odeslání zakázek z prodejen či sběrného střediska do firmy přes internet. Formulář je zasílán s tělesnými rozměry, údajích o modelu, velikosti oděvu, materiálech a drobné přípravě spolu s údaji o držení těla zákazníka, tak i abnormality postavy odstupňované podle míry jejich

odchylek od standartních hodnot. Tyto hodnoty jsou určovány spolu s přiřazenou soustavou stříhových odchylek pomocí katalogu tělesných odchylek. Tento systém je plně automatizovaný, od přijetí zakázek, po jejich zpracování. Zákazník může pomocí webové aplikace sledovat rozpracovanou zakázku. Větší společnost může zhotovovat zakázky pro různé partnery ve více zemích, proto musí zakázkový list obsahovat podrobné identifikační údaje zákazníka i prodejce. Do vnitřní části saka může být vyšito jméno nebo monogram zákazníka jakož vyzdvižení toho, že oděv byl ušit na míru. Stejně tak mohou údaje o zákazníkovi sloužit jako identifikační údaj zakázky.

Zákazník si vybírá z katalogu typ výrobku (sako, vestu, plášť), určitý model (volný, vypasovaný apod.), ale již si nevolí konkrétní fazónu, tu si zákazník sestavuje sám podle svých představ. Katalog též obsahuje údaje o materiálech, systému objednání, dodavatelích, tabulky materiálových spotřeb pro jednotlivé výrobky, drobnou přípravu, knoflíky, podšívky, pasové límce apod. Dále si zákazník vybírá požadovaný materiál a barvu. Zákazník si odzkouší pouze jednu základní velikost jednoduché fazóny vybraného typu výrobku, která je vybrána z katalogu. Pomocí tohoto jediného zkoušení, které slouží výhradně k přesnějšímu zobrazení a následnému zadání odchylek odpovídajících konkrétní postavě zákazníka do objednávky, se provádí celé zadání zakázky. Pokud je interaktivní formulář vyplněn, je pomocí výpočtu stanoven podklad pro výrobu objednaného oděvu. Dodací lhůta zboží je cca 2-3 týdny a je závislá na dostupnosti vybraného materiálu. [15]

Tabulka 1 Faktory ovlivňující druhy výroby

FAKTORY	ZAKÁZKOVÁ VÝROBA	MĚŘENKA (MTM)	PRŮMYSLOVÁ VÝROBA
Přesnost přípravy podkladu	Výstřih nahrubo	Oddělovací proces	Přesný výstřih
Znalost technologie výroby	Důležité znalosti technologie, umět vyrobit výrobek	Úzká specializace	Úzká specializace
Vybavenost techniky	Nízká specializace výrobního zařízení, využití univerzálně použitých zařízení	Vyšší až velmi vysoká specializace výrobního zařízení	Vyšší až velmi vysoká specializace výrobních zařízení
Sériovost výrobku	Jedinečnost výrobku	Jedinečnost výrobku	Velkovýroba
Normočas operace	Na výrobek		Na výrobek/operaci
Technická příprava výroby	Minimální dokumentace	Extrémně vysoká	Vysoká

Měřenkovou výrobu je možné využít procesem outsourcingu, který je možno aplikovat na celý proces či na konkrétní výrobek.

Výhodou moderního systému MTM je skutečnost, že nemůže konkurovat masové výrobě, levné a většinou nekvalitní konfekce z jihovýchodní Asie. [15]

2 Outsourcing obecně

Tato kapitola vysvětluje pojem outsourcing, výhody a nevýhody, jeho historii, principy a důsledky.

2.1 Outsourcing

S nástupem globalizace se v posledních několika desetiletích objevily nové principy, mezi kterými zaujímá významné postavení outsourcing. Tlak na přežití na konkurenčním a otevřeném trhu zvýšil potřebu outsourcingu. V případě textilní a oděvní výroby se velmi dbá na náklady. Většinou právě tento parametr rozhoduje o tvorbě a podobě kolekce.

Outsourcing je z americké obchodní angličtiny, český název neexistuje. Znamená využívání externích (out, outside) zdrojů (resource). Přidělení služby nebo obchodního procesu externímu poskytovateli služeb. Protože je tato metoda pro výrobce nákladově efektivní, je jimi upřednostňována. Outsourcing umožňuje společnosti vyšší ziskovou marži a svým zákazníkům poskytuje nepřetržité a rychlé služby. [1]

Outsourcing chápeme jako jeden z nástrojů strategického řízení firmy. Je to nástroj optimalizace využívání podnikových zdrojů. Outsourcing řeší situace, kdy pro zajištění konkrétního produktu, procesu nebo služby má firma nedostatečné know-how, případně technologické nebo personální kapacity. [2]

Ve firmách existují 3 typy činností:

- Hlavní procesy (core processes) neboli klíčové procesy (core competences). Jsou to procesy, které jsou nutné k přežití firmy. Vytvářejí zboží (výroba) nebo poskytují služby zákazníkům, které mají pro firmu strategický význam. Za jejich výsledek získává firma od zákazníků peníze.
- Strategické podpůrné procesy. Jsou bezprostředně podřízeny hlavním procesům firmy. Podporují kvalifikované rozhodování a operativní efektivitu firmy.
- Podpůrné procesy. Klíčovým procesům dodávají jen omezenou přidanou hodnotu. Neprodukují žádný zisk a představují aktivity organizace.

Poslední ze zmíněných kategorií je prvním kandidátem pro outsourcing, druhá kategorie je vhodná s větší mírou obezřetnosti, zvláště na únik interních informací firmy a klíčové procesy zůstávají v drtivé většině interní záležitostí. [2]

Organizace, která outsourcuje svou práci, musí zajistit, aby externí pracovníci nebyli znevýhodněni. Důvody k realizaci outsourcingu můžeme rozdělit do 4 oblastí: věcné důvody, finanční důvody, konkurenční důvody a organizační důvody.

2.2 Historie outsourcingu

Outsourcing se zrodil z nutnosti, navazuje na globalizaci, neboť management řady firem dospěl k poznání, že v dnešním rychle se vyvíjejícím vysoce konkurenčním prostředí jejich provozy již nejsou schopny zvládnout vlastními silami všechny nezbytně nutné úkony, které se týkají takových činností, jako je například výzkum, vývoj, údržba, doprava nebo zabezpečení provozu moderními prostředky jako jsou informační technologie, např. internet. Podniky k tomu nemají ani finanční a technické prostředky, ani lidi. [4]

Smith (1723-1790), excentrický skotský akademik na Glasgow Univerzity nastínil základní teorii mezinárodního obchodu: „*Pokud nám cizí země dodá komoditu levněji, než si ji sami dokážeme vyrobit, je lepší ji od ní koupit za část produkce našeho vlastního průmyslu, kterou využijeme způsobem, který má nějakou výhodu.*“ Nahradte „*společnost*“ za „*cizí zemi*“ v citaci výše a máte myšlenku outsourcingu. Jinak řečeno, to, co řekl Smith zní velmi podobně jako Tom Peters a Peter Drucker, kteří o více než 200 let později řekli: „*Dělejte to, co umíte nejlépe, a zbytek outsourcujte!*“ Smith, pilíř skotského osvícenství, představil názor, že prosperity národa nelze dosáhnout tím, že se bohatí stanou bohatšími na úkor chudých. Zvýšené bohatství se muselo rozšířit všude, protože „*žádná společnost nemůže vzkvétat a být šťastná, z níž je mnohem větší část členů chudá a nešťastná*“. Dnes se málokterý ekonomický koncept těší tak velkému přijetí a konsensu mezi ekonomy jako ten, že volný a otevřený světový obchod zvyšuje ekonomický růst a zároveň zvyšuje životní úroveň. [3]

Rozvoj outsourcingu uspíšily i informační a komunikační technologie, protože jejich prostřednictvím je docela dobře umožněna dostupnost širokého okruhu služeb. [4]

2.3 Principy outsourcingu

Vztah mezi společnostmi a externími partnery hraje zásadní roli v úspěchu podnikání, proto je třeba vztahy udržovat a pečovat o ně. [5]

Jako jeden z důležitých principů outsourcingu bych zmínila, že před zahájením partnerství s poskytovatelem služeb je důležité vytvořit vzájemnou důvěru. To zahrnuje vzájemnou transparentnost a ujištění, že každý rozumí tomu, čeho chce ten druhý dosáhnout. To umožní rozvinout důvěru v obě strany, klienta i poskytovatele. Klienti a poskytovatelé si musí stanovit takové cíle a parametry spolupráce, aby byly kvantifikovatelné, v čase splnitelné apod. (tzn. SMART) a předešlo se nepochopení a zklamání jedné či druhé strany. V rané fázi procesu outsourcingu by mělo být nastaveno správné očekávání a reálné cíle na obou stranách. Obchodní plány a strategie by měly být prodiskutovány, aby každý věděl, co je potřeba udělat, jak a kdy by se to mělo udělat. Jasný a chytrý cíl pomůže dosáhnout podnikatelského plánu snadněji. Podnik by na outsourcing měl pohlížet jako na týmovou práci. Poskytovatel outsourcingu, kterého si společnost vybrala je nedílnou součástí týmu. Faktem je, že v rané fázi je dominance klienta nad poskytovatelem. To se děje neustále, ale jakmile mezi nimi dojde k partnerství, měla by existovat rovnováha sil. Obě strany musí spolupracovat na nalezení oboustranně výhodného řešení. Něco, z čeho bude mít prospěch každý. Komunikace je stejně důležitá, jako týmová práce. [5]

Transparentnost je něco, na co se společnost, která vyžaduje služby, možná bude muset zaměřit, protože s ní nejlépe fungují partnerství. Měla by vytvořit prostor pro každého, aby se mohl vyjádřit a být vyslyšen. Je důležité poslouchat dobré i špatné zprávy, promýšlet nové obchodní plány a přístupy a být objektivní. Když nastanou problémy, podívat se na to z různých úhlů pohledu, protože pro společnost je velmi důležité, aby našla příznivé řešení. Klient i poskytovatel by měli spolu jednat a předcházet případným problémům preventivními opatřeními. Měli by být v souladu, aby bylo co nejlépe zajištěno splnění a dosažení cílů. [5]

Principy outsourcingu-souhrn:

- Vztah mezi společnostmi a externími partnery

- Vzájemná důvěra
- Vzájemná transparentnost
- Sdílení obchodních strategií, plánů
- Kvantifikovatelné cíle a parametry, v čase splnitelné (tzn. SMART)
- Nastavení správného očekávání, reálných cílů
- Komunikace
- Týmová práce
- Objektivita
- Nalezení příznivého řešení pro obě strany

2.4 Výhody a nevýhody outsourcingu

Outsourcing má samozřejmě mnoho výhod. Může být pro společnost opravdu velkým přínosem, ale na druhé straně také velkým rizikem z důvodu částečné ztráty kontroly nad svým podnikáním. Organizace, která outsourcuje svou práci musí zajistit, aby externí pracovníci nebyli zbaveni svých základních práv a výhod. Potřebují vytvořit zdravé pracovní prostředí, kde obě strany používají konkrétních výhod. V důsledku globalizace došlo k významnému přesunu zpracovatelských jednotek do rozvojových zemí. Pro průmyslová odvětví se stalo nezbytností poskytovat standardizované zboží a služby včas za dostupnou cenu a stále dosahovat lepších zisků. Outsourcing má proto silnou poptávku. Textilní a oděvní průmysl se spoléhají na levnou pracovní sílu, která často tvoří 70-90 % celkové pracovní síly v asijských, latinskoamerických a afrických zemích. Pozitivní je, že to vedlo k většímu počtu pracovních příležitostí v rozvojových zemích. [1]

Podle Bruckera a Voříška je největší výhodou outsourcingu snadnější a v rámci tržního prostředí automatický posun ke světové úrovni ve funkční oblasti a tendence na světové úrovni setrvat. Samou podstatou outsourcingových poskytovatelů je přinést svým zákazníkům služby ve světovém rozsahu a na světové úrovni. Stejně jako podniky vytěsňují nějakou funkční oblast, aby se zaměřily na svou hlavní činnost, poskytovatelé všechny své prostředky a možnosti vkládají do poskytování služeb plynoucích z jejich zaměření. Zahrnují schopnosti investic do technologií, metodik a lidí. Partnerství s poskytovatelem služeb na světové úrovni může přinést následující výhody a nevýhody: [6]

Výhody:

- Přístup ke světové úrovni
- Nové technologie bez vedlejších nákladů
- Rychlejší nástup nových technologií
- Odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení
- Rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic
- Přísun peněz
- Možnost snadnější fúze podniku. [6]

Nevýhody:

- Nízká operabilita
- Nevratnost rozhodnutí (lack of flexibility)
- Vyšší náklady příp. změny
- Nutnost řízení vztahu se zákazníky (CRM)
- Rizika zadavatele (nízká úroveň služby, krach poskytovatele nebo uvíznutí v zastaralé technologii)
- Nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik
- Obtížně kvantifikovatelné přínosy. [6]

V souvislosti s implementací principů vycházejících z konceptu ESG a dílčích témat jako je cirkularita, slow fashion, životní cyklus výrobku apod. je nutné revidovat výhody a nevýhody outsourcingu v kontextu výše uvedených témat. Blíže se tomuto tématu budu věnovat v praktické části práce, kde budu porovnávat teoretická východiska outsourcingu oproti praktickým zkušenostem vybraných firem.

2.5 Důsledky outsourcingu

Outsourcing s sebou přináší celou řadu ekonomických, sociálních a environmentálních důsledků. Tyto důsledky ovlivňují firmy i země, které outsourcing praktikují, tak i oblasti, do kterých jsou vyčleňovány nejrůznější činnosti firem. Jedním z ekonomických efektů outsourcingu je finanční zisk. Přivítají ho jak firmy využívající outsourcing, tak firmy

poskytující těmto firmám dané služby, a tedy i celé ekonomiky rozvojových zemí, do kterých outsourcing směřuje. Růst hospodářství přináší značné sociální důsledky. Pro rozvojové země znamená snižování chudoby, a tedy zlepšení životní úrovně. Výsledkem je formování nových společností s rostoucí střední třídou obyvatelstva. Outsourcing dále ovlivňuje i sociální klima. Vytváří multikulturní, nekonfliktní společnost, tím že do země přicházejí vzdělání a schopní lidé z celého světa. Zastánci globalizace se přiklánějí k názoru, že využívání outsourcingu je velice přínosné. Především přináší zlevnění služeb a zboží na základě úspor, které outsourcing firmám přináší. [7]

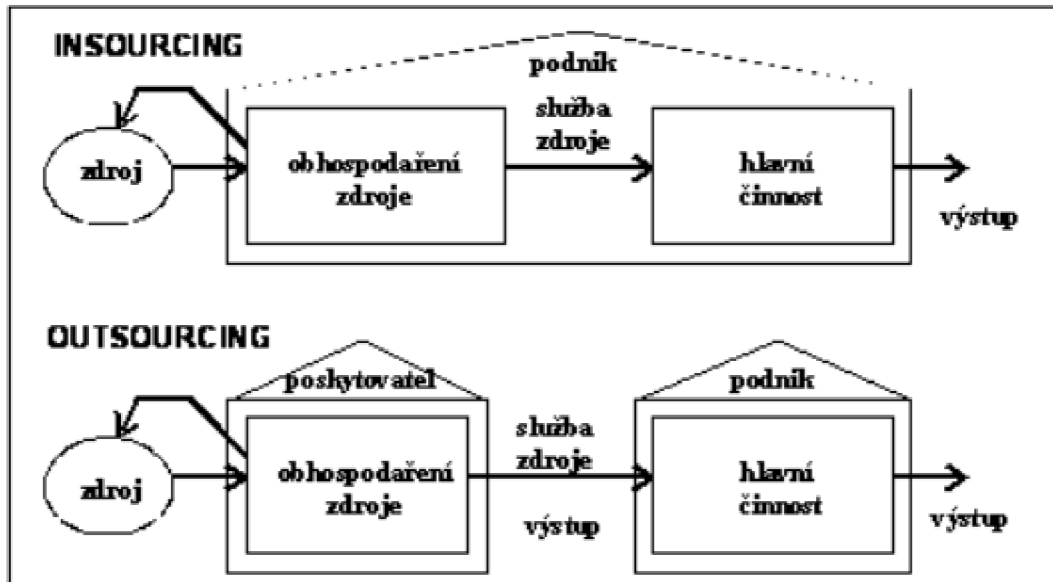
Denisa Matulková ve své diplomové práci poukazuje na dopady globální dělby práce na textilní průmysl, ve které zmiňuje přesun dělby práce z rozvinutých zemí do zemí rozvojových, kde je levná pracovní síla. Následkem bylo zvýšení nezaměstnanosti v rozvinutých státech. Na druhou stranu se tyto země začali více zaměřovat na investice do technologicky náročných odvětví a oddělení výzkumu, která vyžadovala nejnovější technologie. Důležité bylo zapracovat na komunikaci mezi zeměmi rozvinutými a rozvojovými. V rámci T&C výroby došlo až po čase k přesunu úplně. Do té doby byl přesun výroby postupný. Rychlý nárůst výroby způsobil zvýšení negativních dopadů na životní prostředí. Úroveň znečištění se stala problémem, který je nutné začít řešit. Podle Matulkové se odhaduje, že 65 % syntetických vláken je využito v T&C. Dále předpokládá, že nárůst těchto vláken dále poroste a vytlačí ostatní materiály. T&C je také jedním z největších producentů skleníkových plynů a spotřeby elektrické energie. [12]

Fast fashion má za následek přístup ke zboží jako jednorázovému. Velkým plýtváním denně narůstá počet nenošených oděvů, a to přivádí firmy k udržitelné módě (slow fashion), kterou je možno vidět jako protipól fast fashion. Jedná se o oděvy, které jsou vyráběny co nejudržitelnějším způsobem mající ohled na environmentální a socioekonomické aspekty. [11]

2.6 Insourcing

Insourcing je opakem outsourcingu, to znamená, že se jedná o provádění služeb (hospodaření se zdrojem) ve vlastní režii, respektive externí dodávky se nahrazují vlastní produkcí. Někdy je pojem insourcing používán i v situaci, kdy podnik obhospodařuje

zdroj interně a produkty tohoto zdroje jsou vstupem jak do jeho hlavní činnosti, tak i pro jiné podniky, kterým je poskytuje za úplatu [4]



Obrázek 2 Inourcing x outsourcing Brucker a Voříšek

Pro společnost je velmi důležité, zda bude využívat inourcing nebo outsourcing. Na výběru závisí další růst a prosperita společnosti.

3 Cirkularita a fast fashion

Díky Outsourcingu se urychluje vývoj techniky. V oděvním průmyslu se klade velký důraz na flexibilitu a díky sociálním technologiím se módní průmysl stále zrychluje.

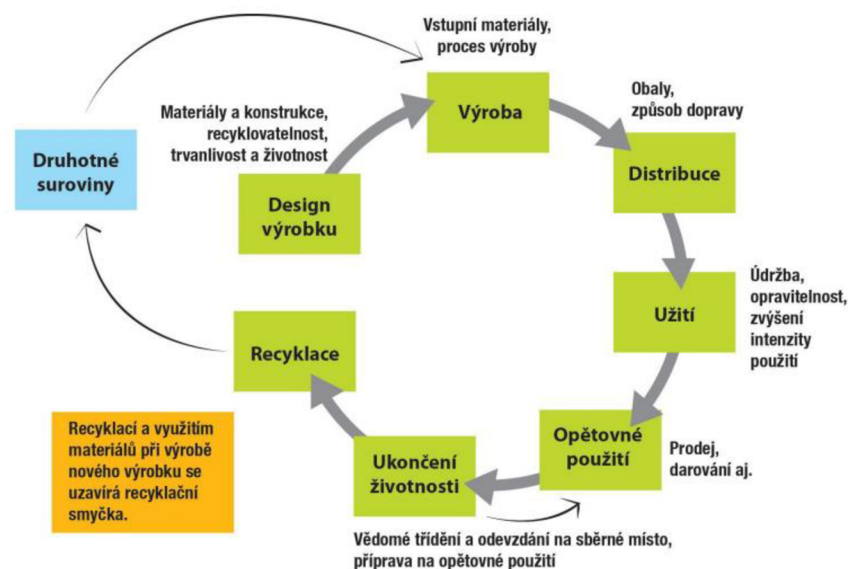
Poslední dva roky se začíná klást stále větší důraz na cirkularitu, cirkulární ekonomiku neboli oběhové hospodářství viz obrázek č.3. Pojem cirkulární ekonomika je koncept, ve kterém je téměř eliminován odpad. Materiály jsou opakovaně využívány k výrobě produktů a jsou dále recyklovány. Recyklace je jedním z bodů cirkulární smyčky. Cirkulární principy a jejich naplňování mají v současné době stále nedostatky. Na to poukazuje mj. Strategie pro udržitelný textil. Např. jde o problém využívání PET lahve jako vstupního materiálu pro následnou recyklaci a výrobu nejen PET lahví, ale i textilu. Tato Strategie požaduje, aby výrobky po naplnění svého účelu vstoupily do relevantního cirkulárního procesu a ten nikdy neopustily tzn. PET láhev by měla zůstat v potravinářství. Textilní výroby by měly tvořit z hlediska recyklace a cirkularity vlastní proces, tento proces se pak dá opakovat do nekonečna. Principy cirkulární ekonomiky jsou spojeny s tvorbou oděvu zajišťující dlouhý život výrobku, efektivní využívání zdrojů, biologickou rozložitelností výrobku a jeho recyklovatelností. Lokální výroba bez toxických látek, z obnovitelných zdrojů a eticky. Důležité je jeho znovupoužití, recyklovatelnost či možnost kompostovat přebytečné materiály a navazovat přínosné spolupráce. [10]

Pudvítrová Jitka a Doležalová Hana se ve svém článku zmiňují o druhém nejproblematictější odvětví, kterým je módní průmysl. Udržitelná móda je velmi diskutovaným tématem. Oděvní průmysl je extrémně energeticky náročný. Stále více oděvních firem snižuje vliv oděvního průmyslu na životní prostředí a zlepšení socioekonomických podmínek ve výrobě. Jednou z řešitelných cest tohoto problému je cirkulární ekonomika, která může udržitelnost tohoto odvětví posílit. Důležité pro oděvní průmysl je řešit udržitelnost produkce ve všech fázích životního cyklu výrobku. Tzv. „cradle to grave“. Od získávání vstupních surovin po využití na konci cyklu výrobku. [11]

Na výrobu produktů je používáno velké množství surovin a materiálů z neobnovitelných zdrojů. Každý rok je to přibližně 100 milionů tun primárních surovin. Masová produkce se často přesouvá do Asijských zemí – Bangladéš, Čína, Kambodža nebo Indie. Přesun

snižuje především cenu finálního produktu a vede spotřebitele k impulzivním nákupům, které dále vedou k neudržitelnému spotřebitelskému chování jednotlivců. Takzvaná fast fashion neboli rychlá móda vedla k vnímání oděvů jako rychloobrátkového zboží. Pudivítrová Jitka a Doležalová Hana se také ve svém článku zmiňují, že se celosvětově počet obléknutí oděvů před likvidací snížil během patnácti let o 36 %. V Číně o 70 %. Hodnoty využití oděvů se snižují s rostoucími příjmy a naopak. Některé oděvy jsou vyhozeny již po pár použití. Během koronavirové krize se dalo předpokládat, že lidé své nákupy omezí, ale opak byl pravdou. Sociální média zvyšovali své příjmy a lidé více utrácely za levné zboží a zrodila se móda ještě rychlejší tzv. ultra fast fashion. V polovině 90. let se vydání nové kolekce pohybovalo standardně okolo 6 týdnů, dnes výrobci ultra fashion módy představují okolo 1000 nových kusů oděvů každý den. Za zmínku stojí móda z druhé ruky neboli second hand. Od roku 2019 rostl 21krát rychleji než prodej nově vyprodukované módy 90. let, jehož nárůst se očekává o pouhých 10 %. [11]

V oblasti udržitelnosti může spotřebitelům pomoci výpočet tzv. Cost per wear (CPW) což představuje náklady na jedno obléknutí jednoho kusu oděvu. Udržitelnost je stále více vnímána i populací. Nejjistějším způsobem, kterým lze zajistit jistotu oděvu ze skutečně udržitelných zdrojů je sledování certifikací na visačkách jako např. GOTS (Global Organic Textile Standard) nebo GRS (Global recycled standard). Dále etické podmínky pracovníků oděvního průmyslu zajišťující Fair wear, Fairtrade či WRAP nebo nepřítomnost škodlivých chemikálií, kter zaručuje certifikace Oeko – Tex Standard 100. [11]



Obrázek 3 Oběhové hospodářství

4 Životní cyklus výrobku

V návaznosti na cirkularitu je důležité zmínit životní cyklus výrobku. Ve vztahu k textilním výrobkům nelze proces životnosti výrobku jednoznačně definovat. Obecně definice životnosti z hlediska technického a ekonomického zní: „*Životnost výrobku je doba, po kterou může výrobek při správném užívání a ošetřování a vzhledem ke svým vlastnostem, danému účelu a rozdílnosti v intenzitě jeho užívání v souladu s tech. normou plnit svou funkci. Je obvykle vyjádřena časovým úsekem mezi počátkem používání výrobku až po jeho zničení. Morální životnost výrobku je v podstatě znehodnocení užité hodnoty působením času v důsledku rozvoje vědy a techniky.*“ [13]

Životní cyklus výrobku je chápán jako proces od vývoje produktu až po jeho ukončení. Vhodně zvolená textilie ovlivňuje jeho životnost, také materiálové složení výrobku, vhodný způsob použití a údržby. Je velmi důležité, aby byl výrobek technicky vyspělý a co nejvíce propracovaný. Zkrátí se doba jeho odchodu z trhu. Pro firmu je důležité, aby výrobek vydržel na trhu co nejdéle a konkurence nepřišla s kvalitnějším a levnějším produktem.

Výrobek prochází několika fázemi vývoje před tím, než je jeho fáze života u konce.

4.1 Vývojová fáze

První fáze životního cyklu výrobku začíná již efektivním tříděním textilií podle druhu vlákna, u kterého se v současné době dbá na udržitelnost a ekologii, kvůli environmentálnímu dopadu na životní prostředí. Je zaměřena na důkladnou analýzu trhu a návrh nové kolekce. Většina výrobků během používání ztrácí na kvalitě a mění se jejich parametry, proto se designeři zaměřují na návrhy i materiály, které ovlivňují kvalitu výrobku. Mezi důležité aspekty patří údržba a čištění, na které mohou vzniknout zvláštní požadavky. Nerespektování těchto aspektů může ovlivnit životnost výrobku a ztrátu jeho funkční a estetické hodnoty. [17]

Tato fáze zahrnuje fázi výroby, která se odvíjí od znalosti a dostupnosti technologie (výrobní linka, zařízení, náklady i poptávka po lidských zdrojích). V této fázi se výrobce

zaměřuje na analýzu odpadů a očekávanou míru odpadů. Zjišťuje stav zařízení a provádí jejich důkladnou údržbu. Tato fáze zahrnuje pouze náklady vynaložené na vývoj.

4.2 Zaváděcí fáze

V této fázi je výrobek uveden na trh. Velice důležité je v této fázi zajistit správný odhad výrobní kapacity. Pokud je poptávka větší, než firma odhadla, může to mít za následek neuspokojení poptávky spotřebitele a riziko neuskutečnění objednávky spotřebitele. Důležité je před zavedením výrobku na trh eliminovat chyby technického typu, které mohou způsobit problémy při prvotním užívání zákazníkem. Reklama a informace o produktech pro zákazníky jsou nezbytnou součástí fáze zavádění a uvedení výrobku na trh (zveřejnění na sociálních sítích a internetu a tvorba reklamních letáků). Výrobek by měl být pro zákazníka cenově přijatelný, tj. cena/výrobek. V této fázi jsou stále nulové zisky a firma je ve ztrátě. S touto fází musí firma počítat, a proto je velmi důležitá analýza trhu, která je zmíněna v předchozí fázi.

4.3 Růstová fáze

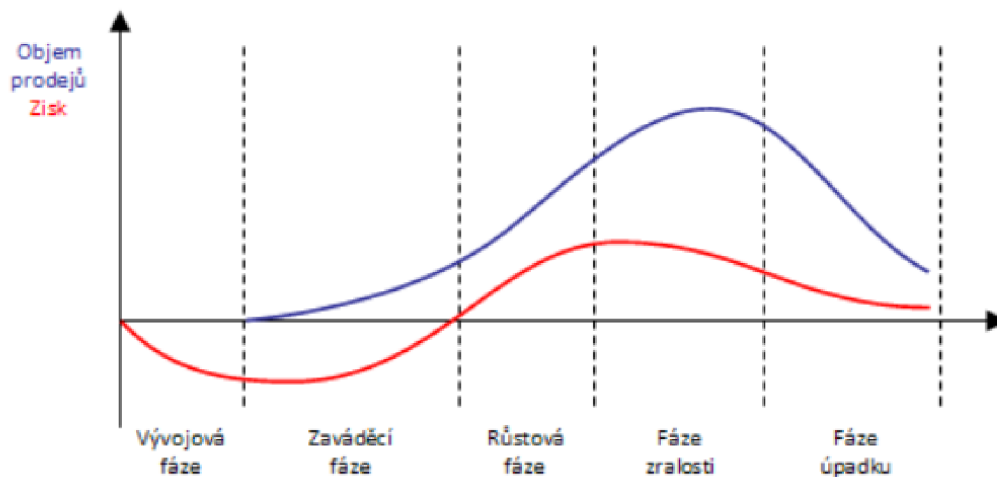
Tato fáze může být popsána jako distribuce příjmů. V této fázi se vrací investované finanční prostředky a zvyšuje se obrat. Správná strategie je cílem k ziskům. Stále je důležité využívat sociální sítě, na kterých výrobek hodnotí zákazníci a ovlivňují jeho míru produktivity a odbytu.

4.4 Fáze zralosti

V této fázi životního cyklu má produkt nejvyšší zisky a postupně se snižují spolu s obratem. Firma si pokládá základní otázku, jaké varianty výrobku ponechat a jaké stáhnout z trhu, zda některý z výrobků modifikovat nebo zacílit na nový trh a opět zvýšit zájem a prodej. Na rozhodnutí závisí obrat firmy.

4.5 Fáze ústupu

Každý výrobek je časově omezen, a proto na konci svého životního cyklu produkt mnohem méně plní požadavky a funkce. Jeden z důvodů, je opotřebení produktu. Výrobek již není vzhledově atraktivní, není moderní nebo již nesedí na postavě majitele z důvodu změny tělesných proporcí. U módních výrobků tato fáze rychle nastupuje a firmy jsou nuceny odstranit produkt z trhu, modifikovat produkt nebo opětovně produkt využít. Nejčastějším způsobem pro znovuvyužití výrobku je poslání výrobku do second handu, darovat či vložit do textilních kontejnerů. Poslední možností je přeměna odpadu na zdroj recyklací.



Obrázek 4 životní cyklus výrobku

Experimentální část

5 Úvod do experimentální části

Cílem této práce je zhodnotit rizika konkrétní outsourcující firmy v porovnání s teoretickou insourcující firmou (před expanzí na východ), aby byl přiblížen princip outsourcingu v porovnání s insourcincem, rozdíly v závislosti na dodavatelích, v technické přípravě, organizace výroby a v procesu výroby po naskladnění. V případě outsourcingu oproti situaci, kdy si firma všechno připraví a vyrobí sama.

V první části je popsáno hodnocení firem A – outsourcující vs. B – teoretická insourcující. Je popsán proces od strategie marketingového oddělení, jejich analýzy při průzkumu trhu, návrhu produktu, hledání dodavatele, výroby produktu až po dodání produktu do skladu. Informace byly zjišťovány osobně po kontaktu této firmy A, pomocí komunikace s jednotlivými odděleními firmy. Získané informace jsou zpracovány níže. Práce je zaměřena na jednotlivé fáze a díky konkrétním metrikám hodnocení je podrobena analýze. Znázorněny jsou jednotlivé fáze vývoje formou Ganttova diagramu, metodou kritické cesty a SWOT analýzy.

Firma A

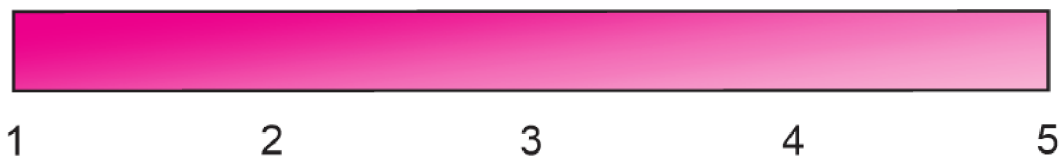
Firma sídlí v ČR, zaměřuje se obecně na volnočasové oblečení, které dováží z více zemí Asie. V této práci je experimentální část zaměřena na konkrétní zemi, Bangladéš, ve kterém se převážně vyrábějí jednodušší produkty, jako například trika, tepláky, polokošile, mikiny atd. Firma A outsourcuje všechny produkty, které nabízí svým zákazníkům.

Firma B

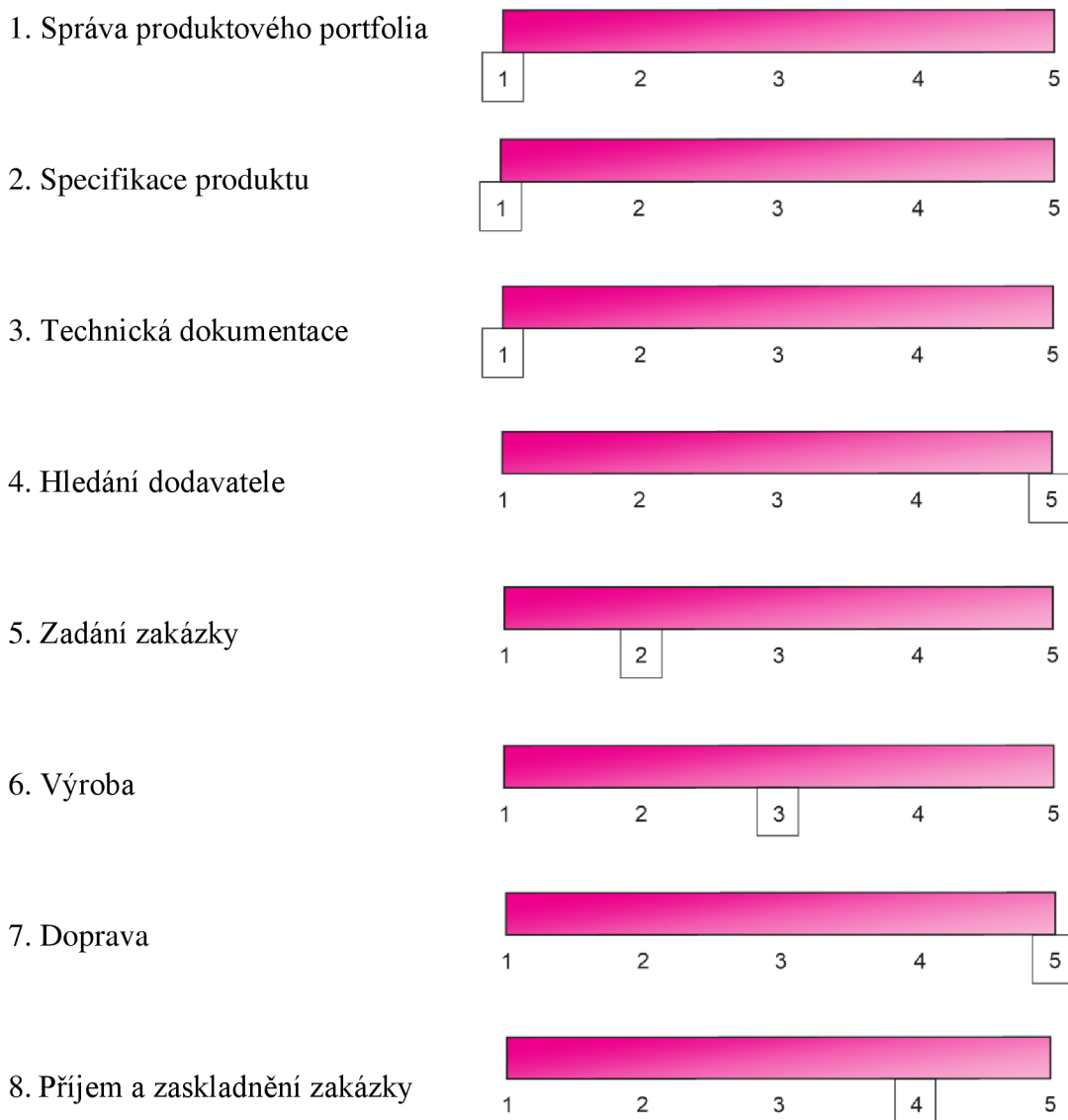
V rámci této práce se předpokládá, že vzorová firma B sídlí v České republice a provádí celý výrobní proces interně. Firma B se zabývá návrhem výrobku, zpracováním technické dokumentace, samotnou výrobou a také si zajišťuje skladové prostory, které se nacházejí v blízkosti firmy.

Závěrem je popsáno shrnutí a vyhodnocení dle zvolených metrik a doporučení k minimalizaci rizik vyhodnocených oblastí tak, aby byl současný model outsourcující

firmy udržitelný. Jsou porovnány rozdíly oproti firmě B a jsou zmíněna rizika v určitých oblastech vývoje. Následující popisované etapy jsou hodnoceny na škále 1-5. Hodnocení je stupňované podle závislosti firmy A na outsourcingu oproti klasické firmě B od téměř nulové závislosti, kterou hodnotí číslo 1, po největší závislost značené číslem 5, jenž je možné pozorovat na obrázku č. 5.



Obrázek 5 hodnocení rizika jednotlivých etap výrobního procesu

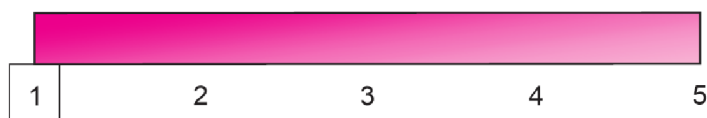


6 Analýza TPV a výroby outsourcingující firmy

V následujících krocích je u outsourcingující firmy A popsána výroba až po dodání do skladu. V případě, že se v jednotlivých krocích outsourcingující výroba liší oproti klasické výrobě jsou zmíněné rozdíly.

6.1 Správa produktového portfolia

hodnocení rizika



Firma A se zaměřuje na kroky, které podniká k dosažení svých cílů, pomocí metrik vyhodnocuje své vynaložené úsilí v čase a tím je schopna zjistit, zda strategie, kterou zvolila je efektivní a zda je potřeba se zaměřit na určité části strategického plánu více či méně.

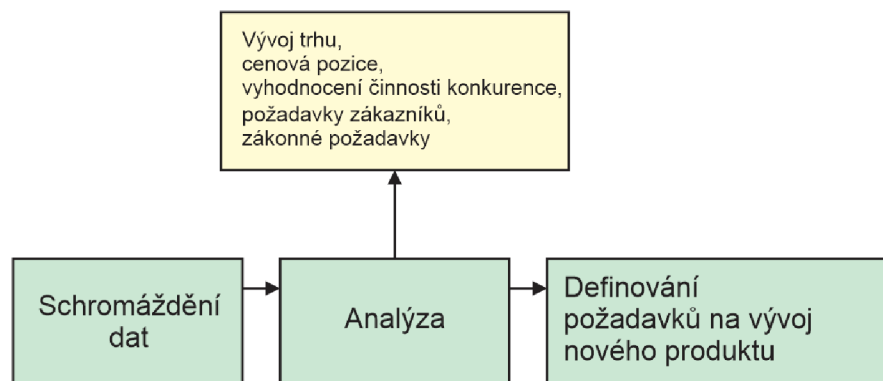
Na začátku vývoje produktů se analyzují data potřebná k získání a udržení zákazníků. Marketingové oddělení navštěvuje veletrhy, zkoumá trendy na trzích a výrobní možnosti. Schvalování nových produktů probíhá 2krát ročně. V měsíci leden pro sezónu Jaro/léto následujícího roku a v srpnu pro sezónu podzim/zima následujícího roku. Tento proces trvá celkově 5 měsíců.

Produktová strategie firmy A se stanovuje v horizontu 5 let a aktualizuje se každý rok na základě benchmarkingu neboli stálého hledání nejlepšího řešení, porovnávání se s ostatními. Hodnotí se skladové zásoby, ekonomická strategie i stabilita firmy. Důležité je, aby byla strategie postavena na produktech, které se udrží na trhu v dlouhodobém horizontu. U zvolení strategie rozhoduje, zda je firma zaměřena na B2B (model elektronického podnikání, obchodní vztah, který vzniká mezi dvěma společnostmi), B2C (model zaměřený k prodeji koncovému zákazníkovi) či zda se soustředí na jeden či více trhů, jejich velikost, na jaký segment se firma zaměřuje jako nákupní preference, fashion, materiály, trendy (stříhy), věkové kategorie, typ zákazníků či portfolio konceptu (mužské, dámské, dětské). U specializovaných oděvů platí přísná pravidla, která vyplývají z legislativy. Zejména pracovní oděvy musejí plnit nejrůznější normy jako jsou např. EN

ISO 13688:2013 - Ochranné oděvy nebo EN ISO 20471:2013 – Oděvy s vysokou viditelností.

Firma A se specializuje na více značek ve svém portfoliu, sleduje konkurenci a postupně značky posiluje. Na každou ze značek je použitý jiný typ strategie a investuje se do produktového portfolia. Aby se produkty udržely na trhu, je zvolena střednědobá strategie.

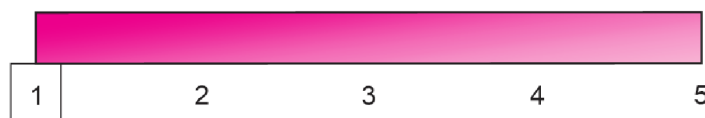
V této části je porovnání s insourcující firmou B totožné. Firma, která insourcuje hodnotí v této fázi skladové zásoby, ekonomickou strategii i stabilitu firmy a volí strategii, aby byla schopna se udržet na trhu z dlouhodobého hlediska.



Obrázek 6 Marketing – Analýza dat a určení požadavků zákazníků Firmy A

6.2 Specifikace produktu

hodnocení rizika



Pokud chtějí být firmy A i B konkurenceschopní, musí se zaměřit na výrobu produktů se specifickými parametry jakou jsou např. gramáž, barva, velikost či druh materiálu a takové produkty zahrnout do svého standardního portfolia. Firmy přemýšlejí, jaké produkty mají, nemají a jaké produkty vejdou v současnosti do módy. Každou sezónu aktualizují své portfolio. Na základě skladových zásob se přidávají či ubírají produkty, velikosti nebo barvy, které zapadají nebo nezapadají do celého konceptu značky. Marketingové oddělení si objednáva vzorky na základě průzkumu nadcházejících trendů

a průzkumu konkurence, aby bylo možno sledovat details výrobku, materiály i provedení výrobku. Předložené vzorky jsou prodiskutovány z hlediska trendů, udržitelnosti, a na základě analýzy a požadavků vytvoří marketingové oddělení podklady pro nové produkty, úpravy produktů, doplnění portfolia o velikosti či barvy.

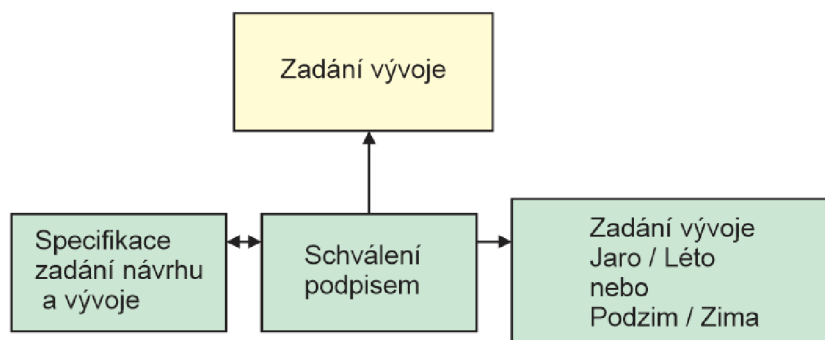
Produktová strategie je na základě predikce prodejů předložena na poradě top managementu, které se odprezentují finální návrhy spolu s ekonomickou kalkulací a časovou a cenovou náročností na první nákup, jako např. zisk, tržní podíl, návratnost investic, špičková kvalita produktu.

K předloženým návrhům se vyjádří všichni přítomní:

- produktový manažer
- ředitel marketingového oddělení
- zástupce vedoucího technologů
- vedoucí technologů
- vedoucí nákupního oddělení
- obchodní ředitel
- výkonný ředitel a předseda správní rady.

Podle rozhodnutí top managementu se schválí nebo zamítne návrh na konkrétní produkt, úpravu produktu, př. velikost či barvu, která je zařazena do produktového portfolia.

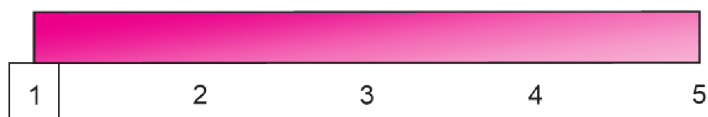
Podle rozhodnutí top managementu se v další fázi zpracovává vytvoření zadání, u kterých se definují barvy, velikosti, materiály, design a následně se předloží k dalšímu zpracování technologům. Tento proces trvá 4 měsíce.



Obrázek 7 Marketing – zadání vývoje Firmy A

6.3 Technická dokumentace

hodnocení rizika



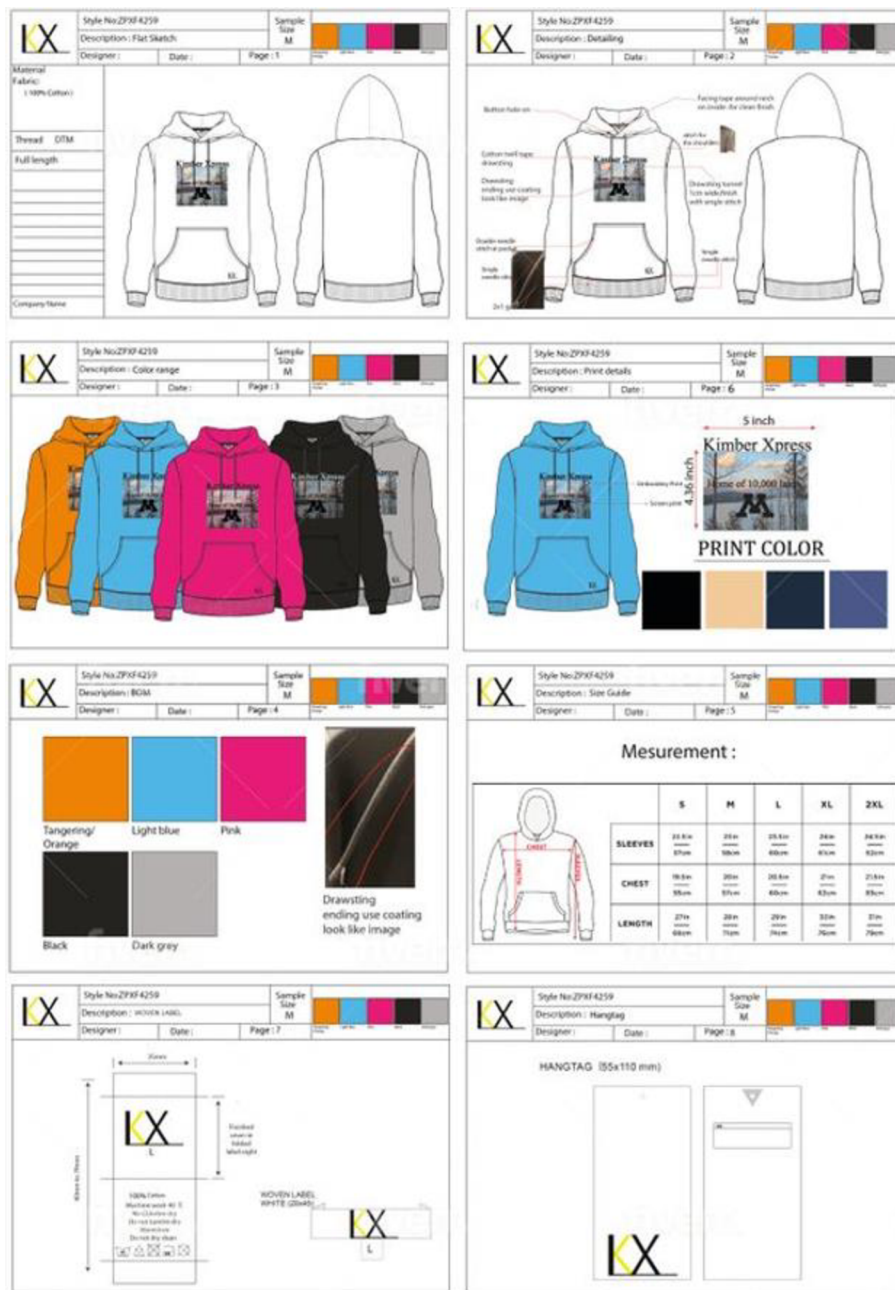
Firma A

Návrh ke schválení podle předložených specifik marketingového oddělení je postupně zpracován do finální podoby. Podle schválených parametrů produktu připraví marketingové oddělení dokumenty v podobě návrhu ke konkrétním produktům a předá ke zpracování technologům. Oddělení technologů zhotoví předběžné návrhy k dalšímu projednání a schválení na finální poradě s marketingovým oddělením. Na poradě jsou prodiskutovány detaily zpracování a poté, co se finálně schválí požadavky na nový či stávající produkt, se mohou začít realizovat nové návrhy pomocí grafického programu, ve kterém se zpracují veškeré technické podklady, od technického nákresu, specifikace velikostí až po detaily produktu.

V další fázi vývoje je zpracována podrobně technická dokumentace, která zahrnuje technický nákres a popis s definovaným materiálovým složením produktu, konstrukční detaily, gramáž a velikosti. Příklad technické dokumentace je možno pozorovat na obr. č.1.

Současně se pracuje na vytvoření konstrukčních dokumentů, stupňování produktů, sestavení stříhových poloh a velikostních tabulek. Časový úsek je individuální, standardně tento proces trvá okolo 2 měsíců a závisí na náročnosti zadání, které je realizováno pomocí CA systémů, které práci zjednodušují, zrychlují, zpřesňují i zefektivňují.

Vytvořené dokumenty a podklady pro vývoj jsou následně zkontrolovány a firma A je v této fázi připravena na zaslání podkladů dodavatelům v elektronické podobě. Dodavatelé mají časově omezený prostor na zpracování a zaslání prvních vzorků na kontrolu do ČR v časovém rozmezí spolu s přípravou podkladů pro vývoj. Na základě kontroly vzorků jsou následně upravovány do finální podoby. Časový úsek je individuální, tento proces zabere cca 3 měsíce. Firma A vybírá dodavatele pro výrobu konkrétních produktů, úprav, novinek. V této fázi zatím firma A nemá vybraného dodavatele, kterému pošle dokumenty k jejímu zpracování.



Obrázek 8 příklad technické dokumentace

Pro srovnání. U outsourcingové firmy A končí zpracované podklady technickou dokumentací z důvodu předání části výroby na smluvního partnera v Asii, kde je levná pracovní síla, tj. vzdává se technologické přípravy výroby. Je schopna se soustředit na jiné části vývoje, jako jsou technologie a intenzivní komunikace s výrobcem skrze internet. Je celkově oprostěna od zabezpečení efektivní výroby, hledání prostorů, vypracování výrobního postupu, plánu podlaží, pracovních postupů a pracovního postupu

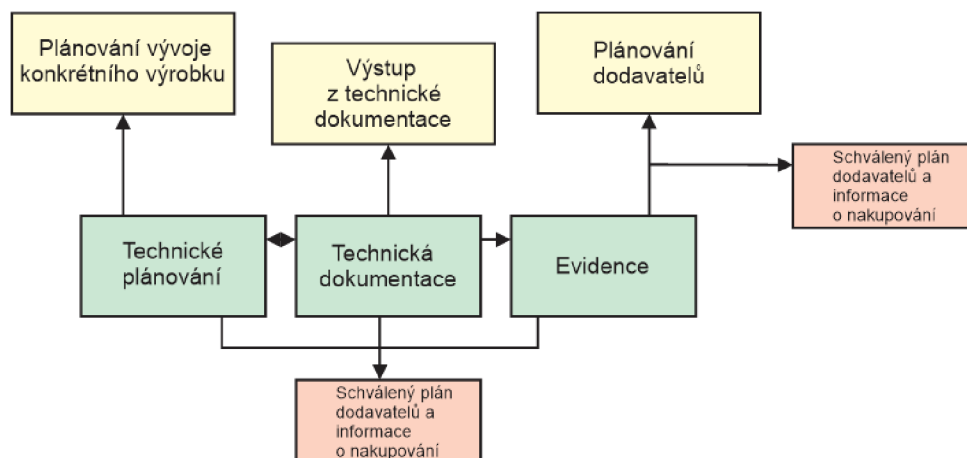
realizace, nezabývá se nákupem strojů a hledáním kvalifikované pracovní síly, kterou zajišťuje smluvní partner.

Nezbytná je především elektronická komunikace mezi smluvním partnerem a zadavatelem, v níž může nastat komunikační šum z důvodu rozdílného chápání řešeného problému, s nedostatečným signálem nebo výpadky wifi, které jsou v Bangladéši časté.

Oproti tomu insourcující firma B zpracovává technologickou dokumentaci, která zahrnuje:

- soupis operací
- pracovní analýzu
- pracovní předpis
- výrobní postup
- dispoziční schéma výroby
- materiálové karty
- dílenské šablony
- technologické listy pracovních operací
- normy spotřeby práce
- technickohospodářské normy a další technologické podklady. [20]

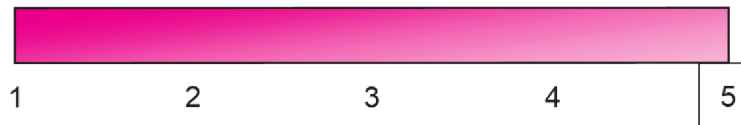
Má bezprostřední přístup k technologické přípravě výroby, tudíž je schopna řešit vzniklé problémy na místě, kontrolovat každý den procesy vývoje produktu, je schopna okamžitě reagovat na změny a tím zefektivnit výrobu. Celý proces od vývoje produktu po jeho realizaci je schopna zajistit ve vlastní šicí dílně.



Obrázek 9 Nákupní oddělení firmy A

6.4 Hledání dodavatele

hodnocení rizika



Na rozdíl od firmy B se firma A musí vypořádat s nedílnou a podstatnou částí outsourcingu, kterou je hledání dodavatele a oděvní továrny. Podle geografické polohy a dopravy se hledají v dojezdové vzdálenosti od kanceláře továrny (podchyceno interním auditem), kteří jsou schopni spolupráce a poskytnout své nejlepší služby. Časový úsek tohoto procesu trvá 12 měsíců.

V teritoriu je spousta továren, které se zaměřují na výrobu s různými segmenty, a proto není vhodná každá továrna. Firma A hledá takovou oděvní továrnu, která je schopna vyrobit produkty, které bude schopna vyprodukovat pro potenciálního partnera v požadované kvalitě, kvantitě a bude disponovat vlastními certifikacemi, které dokládají např. dodržování bezpečí, zákonnou a etickou výrobu zboží, ekologickou výrobu zajištěnou v bezpečných a společensky odpovědných podmínkách.

Těmito certifikacemi poskytuje dodavatelský řetězec zákazníkům ujištění o výrobě zboží. Čím více má továrna certifikací, tím je pro firmu A atraktivnější. Certifikace poskytnuté dodavatelským řetězcem mohou být:



BSCI – Dodává na trh výrobky, které zajišťují respektování základních pracovně právních a etických zásad. Jedná se o kodex obsahující 11 zásad.

- Právo na sdružení a kolektivní vyjednávání
- Žádná diskriminace
- Žádná dětská práce
- Zvláštní ochrana mladých pracovníků
- Spravedlivá ochrana, minimální mzdy
- Řádná pracovní doba
- Žádná nucená práce
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- Ochrana životního prostředí
- Žádné nejisté zaměstnání
- Etické obchodní chování (22)



Oeko – Tex Standard 100 – certifikace produktů testované na škodlivé látky



WRAP – Světová certifikace zaměřující se na dodržování sociálních a etických předpisů.



Global Recycled Standard – Tato certifikace kontroluje dopady textilní produkce na environmentální a sociální oblasti. Produkty označené touto certifikací musejí obsahovat 50-100 % recyklovaného materiálu.



GOTS neboli Global Organic Standard sleduje kritéria životního prostředí a společenské odpovědnosti v celém dodavatelském řetězci.



Sedex – Členská organizace zajišťující certifikace podnikům, které se zavázaly zlepšovat etický výkon svých dodavatelských řetězců.

Při hledání nové oděvní továrny se využívá služeb agentů firmy A, kteří se nacházejí v teritoriu a hledají pro tuto firmu vhodnou oděvní továrnu. V momentě, kdy agenti naleznou vhodnou oděvní továrnu, potenciální dodavatel posílá firmě A prezentaci s obecnými informacemi o továrně – název, počet zaměstnanců, množství vyrobených kusů ročně, produkty apod. Firma A zasílá na dodavatele dokumenty s obecnými informacemi tzv. introduction neboli zaváděcí formulář, technickou dokumentaci a tabulku rozměrů výrobků, aby byla schopna nacenit potenciální produkty, které by mohla továrna vyrábět ještě před osobní návštěvou potenciální továrny a zahájením spolupráce.

Informace, co je schopna továrna vyrobit získá firma A od agenta, případně podrobněji od manažera továrny.

Interní audit, který si zajišťuje sama firma A, se zajede podívat do továrny, aby zjistil a zkontroloval kulturu, podmínky, které v továrně panují, sledoval pracovní poměry mezi vedoucími a zaměstnanci, zručnost zaměstnanců, hygienické podmínky i dodržování pracovní doby, kontroluje výrobu, hotové produkty, jejich chybovost, stálobarevnost produktů a objemy, aby se firma A ujistila, že je továrna schopna objemy konkrétních produktů vyrobit a je vhodná pro jejich výrobu.



Obrázek 10 textilní továrna Asie (ilustrační obrázek)

Po stanovení rozhodnutí o příjmu továrny ke spolupráci se továrně zasílá registrační formulář, který obsahuje vyplnění kontaktních údajů továrny a které se poté zakládá do interního systému firmy. Firma A vypracuje dokument o několika stranách nazvaný General agreement:

- Dvoustranný mezi továrnou a firmou.
- Třístranný mezi firmou, továrnou a agentem (osoba, která je v teritoriu a hledá pro firmu A továrny) obsahuje jednu souhrnnou smlouvu s agentem a k tomu je přiřazená smlouva s továrnou.

POPIS GENERAL AGREEMENT:

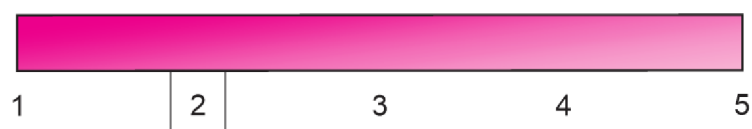
- Jméno společnosti

- Jméno výrobce
 - Jméno agenta (v případě, že je smlouva třístranná)
1. Smluvní podmínky
 2. Objednací podmínky zboží a balení
 3. Specifikace zboží
 - Popis zboží
 - Kvalita zboží
 - Množství zboží
 - Balení
 - Nakládací značky
 4. Dodací podmínky
 - Výroba a kontrola
 5. Kupní cena
 6. Platební podmínky
 7. Doba dodání a ukončení smlouvy
 8. Různé

Pro firmu B není tato etapa relevantní.

6.5 Zadání zakázky

hodnocení rizika



Na bázi objednávek se stanovuje spolupráce s dodavatelem, se kterým má firma A ujednanou smlouvu. Jednou za čas je svolána porada o nákupním rozhodnutí, na jehož základě se posílají dodavateli objednávky obsažené v dokumentu SC neboli sales confirmation, který se odkazuje na general agreement obsahující mezinárodní obchodní podmínky incoterms.

V momentě, kdy je dokument podepsaný, firma A ví, zda dodavatel zboží vyrobí, za kolik a datum, kdy bude zboží vyrobeno. Proces zadání zakázky trvá cca 1 měsíc.

SC – SALES CONFIRMATION:

- Dodavatel
- Agent
- Klient

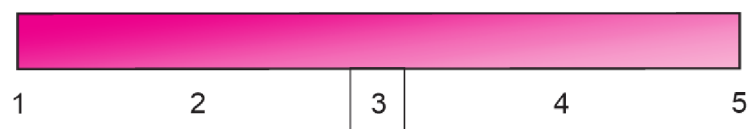
Jeich adresa, bankovní údaje, a dále:

1. Zboží
2. Celková kvantita a cena
3. Dodací podmínky
4. Balení, etikety, značení
5. Značky (branding), štítky produktů, visačky
6. Lodní doprava
7. Čas naložení
8. Přístav nakládky
9. Místo dodání
10. Platební podmínky
11. Pojištění

Pro firmu B není tato etapa relevantní.

6.6 Výroba

hodnocení rizika

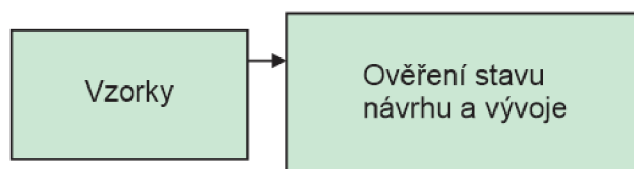


V momentě, kdy firma A ví, který dodavatel bude jaké zboží vyrábět, posílá dokumenty obsahující technickou dokumentaci a tabulku rozměrů produktů. Intenzivně komunikuje s výrobcí a po cca 1 měsíci přijímá firma A první vzorky ke kontrole, které jsou kontrolovány technologií a následně komunikovány s dodavateli.

Kontrola nutná po přijetí prvních a následných vzorků obsahuje:

- Měření
- Gramáž
- Barvu a barevnou stálost
- Srážlivost
- Design vzorku a jeho příslušenství
- Zpracování

Po kontrole vzorků se posílají feedbacky přímo na dodavatele, který upozorní jednu se svých továren, ve které produkt vyrábí na konkrétní chyby, které továrna opraví a následně pošle vzorky k opětovné kontrole a potenciálnímu schválení. Jakmile jsou vzorky definitivně schváleny, je výrobce informován skrze email o schválení zboží a následné možnosti zahájení masové výroby.



Obrázek 11 Ověřování kvality vzorků

Továrna zahájí masovou výrobu a firma A průběžně kontroluje dodržení termínu dodání zboží i průběžnou výrobu v rámci níž posílají do továrny kontrolory. Kontrolor kontroluje průběh a dodržování podmínek výroby. Samotná masová výroba trvá přibližně 4 měsíce.

Firma A se s dodavatelem dohodne na finálním termínu inspekce, na které je zboží kontrolováno před odesláním do přístavu, a následné cestě do skladu. Dodavatel pošle firmě A balící list, který uvádí množství zboží, termín, kdy bude vyrobeno a na základě těchto informací pošle firma A do továrny finální inspekci, která reálně zboží zkontroluje před odesláním do přístavu. Doba výroby se stanovuje na 7 měsíců podle složitosti zadání.

Kontrola je řízena dle tabulky AQL neboli „Acceptance Quality Limit“ dle normy ISO 2859-1- Statistické přejímky srovnáváním – Část 1: Přejímací plány AQL pro kontrolu každé dávky v sérii, u které je limit definovaný jako „nejhorší kvalita“, kterou lze tolerovat viz tab. č. 2 a 3.

Chyby jsou rozděleny do tří skupiny s příklady chyb:

1. Minor defect

- Nezačištěné švy
- Střih mimo osnovu látky
- Špatná barva na doplňcích (zip, táhlo zipu, stopper, kovový kroužek)

2. Major defect

- Vetkané nitky
- Srážlivost mezi 6 % a 10 %
- Špatný odstín

3. Critical defect

- Srážlivost nad 10 %
- Barevná nestálost
- Plíseň, špína, fleky, díra

Inspektoři kontrolují barevnost, gramáž, chybovost zboží, balení, příslušenství a pomocí tabulky AQL stanovují rozhodnutí o dodání či nedodání zboží. Tabulka pomáhá určit

1. Kolik kusů produktů by se mělo zkontrolovat.

2. V jaké části tabulky nalezneme limit počtu chybových kusů mezi přijutím a odmítnutím šarže.

V tabulce pro kódová písmena, která se nachází v tabulce č.2 nalezneme u modelu obecných kontrol II (normální závažnost) písmeno, které určuje velikost šarže, která je kontrolována. V tabulce č. 3 nalezneme, jaké množství kusů je podle tohoto písmena potřeba zkontrolovat. Vzorky nejsou akceptovány, pokud je nalezeno více kritických defektů, jak jeden kus. Při nalezení více jak 10 kusů s velkými defekty a více než 14 kusů s menšími defekty je šarže odmítnuta a dále je potřeba opravit vzorky, které jsou poté opět kontrolovány před přepravou do přístavu. [18]

Tabulka 2 Kódová písmena pro velikost šarže [18]

Lot size (Number of ordered products)			General inspection levels		
			I	II	III
2	to	8	A	A	B
9	to	15	A	B	C
16	to	25	B	C	D
26	to	50	C	D	E
51	to	90	C	E	F
91	to	150	D	F	G
151	to	280	E	G	H
281	to	500	F	H	J
501	to	1,200	G	J	K
1,201	to	3,200	H	K	L
3,201	to	10,000	J	L	M
10,001	to	35,000	K	M	N
35,001	to	150,000	L	N	P
150,001	to	500,000	M	P	Q
500,001	and over		N	Q	R

Tabulka 3 příklad – Jednotlivé plány odběru vzorků pro kontrolu [18]

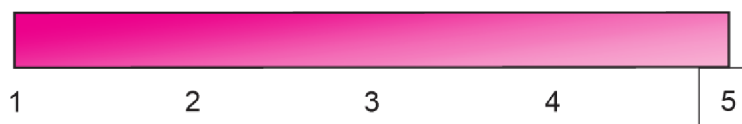
Code letter	Sample size					
		1.0	1.5	2.5	4.0	6.5
A	2	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0
B	3	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0
C	5	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 1
D	8	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 1	≤ 1
E	13	≤ 0	≤ 0	≤ 1	≤ 1	≤ 2
F	20	≤ 0	≤ 1	≤ 1	≤ 2	≤ 3
G	32	≤ 1	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 5
H	50	≤ 1	≤ 2	≤ 3	≤ 5	≤ 7
J	80	≤ 2	≤ 3	≤ 5	≤ 7	≤ 10
K	125	≤ 3	≤ 5	≤ 7	≤ 10	≤ 14
L	200	≤ 5	≤ 7	≤ 10	≤ 14	≤ 21
M	315	≤ 7	≤ 10	≤ 14	≤ 21	≤ 21
N	500	≤ 10	≤ 14	≤ 21	≤ 21	≤ 21
P	800	≤ 14	≤ 21	≤ 21	≤ 21	≤ 21
Q	1,250	≤ 21	≤ 21	≤ 21	≤ 21	≤ 21
R	2,000	≤ 21	≤ 21	≤ 21	≤ 21	≤ 21

Firma B má ve srovnání s firmou A přímý přístup k výrobě, tudíž je oproštěna od intenzivní elektronické komunikace na velkou vzdálenost a riziku nedodání zboží včas. Její možnost kontrolovat a průběžně zachycovat chyby ve výrobě je podstatně jednodušší oproti firmě A, která je odkázána na zvýšenou potřebu kontrol přímo v teritoriu a zboží schvaluje převážně v jiném státě, přes půl světa. Aby se firma vyvarovala nedodání zboží včas a tím zpoždění zakázky nalezením závažných chyb při finální inspekci, jde ruku v ruce s kontrolou v průběhu zadání zakázky. I přes veškerou snahu vysoké

kontrolovanosti zboží během zadání zakázky se stává, že chybovost není zcela eliminována. V závislosti na závažnosti chybovosti je třeba snahy o odstranění závad a dalších kontrol, aby bylo zboží dodáno s co nejmenší odchylkou od původní doby dodání.

6.7 Doprava

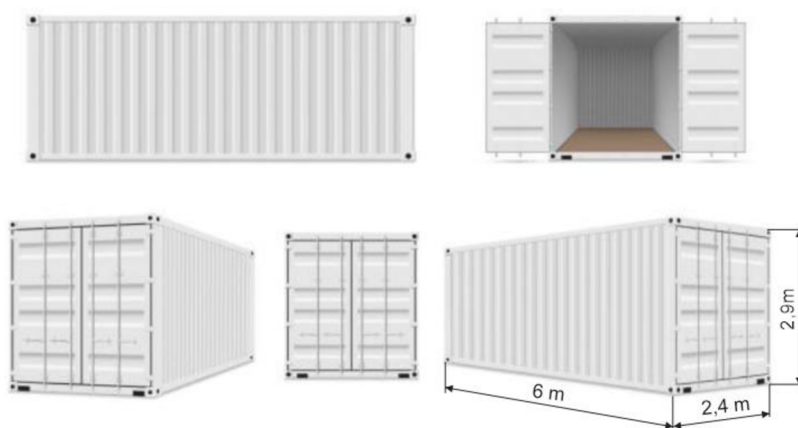
hodnocení rizika



Při poslední inspekci v továrně se zároveň s kontrolou zboží kontroluje balení, což zahrnuje vizuální stránku kartonových krabic, měření rozměrů kartonů, správné balení a počet kusů v kartonech.

Doprava z továrny do přístavu započne v případě úspěšné kontroly zboží. Poté dodavatel přesouvá schválené zboží svým objednaným kamionem do přístavu v Chittagongu (Bangladéšský přístav). V případě neúspěšné kontroly je nařízen recheck při kterém je zboží opětovně zkontrolováno. Pokud se zboží úplně zakáže, dodavatel musí vyrobit zboží nové a až poté, co je kontrola úspěšná je přepravováno tahači do přístavu.

V přístavu má dopravce firmy A objednaný pronajatý sklad, kde firma A shromažďuje své zboží. Sklad je evidovaný ve firemním systému, jež zajišťuje přehled o zboží. Jakmile je za potřebí zboží do České republiky zaslat a je nahromaděné dostatečné množství, zboží se nechá firmou naložit do kontejnerů a následně se objedná termín lodění. K přepravě jsou používány jedny z největších kontejnerů 40HC viz obr. č. 12. Vysoké krychlové kontejnery se používají pro přepravu lehkého, velkoobjemového nákladu.



Obrázek 12 Standardní přepravní kontejner 40 HC [21]

Jejich délka je 40 stop (12,192 m), šířka 8 stop (2,4384 m) a výška 9,6 stop (2,926 m). Do tohoto kontejneru se vejde cca 67 CBM (1 kubický metr = 1 m³ = 1000 kg)) zboží, jinak řečeno – cca 100 tisíc triček v 750 kartonech. Cena jedné přepravy kontejneru z Bangladéše do Hamburgu je zhruba 3500 USD a jedná se o odhadovaný průměr. Firma A lodí i 10 kontejnerů v jeden termín.

Aktuálně firma vybírá mezi třemi dopravci podle ceny, kvality, servisu a transit Time. V Chittagongu se zboží naloží do kontejnerů na loď nazvanou feeder vessel (menší loď s kapacitou cca 1500 kontejnerů). V tu chvíli, kdy je zboží naloděno, zadá firma zboží do interního systému ve skladu. Ke každému lodění jsou původní dokumenty (Bill of lading, Invoice, Packing list, sttufig plan).

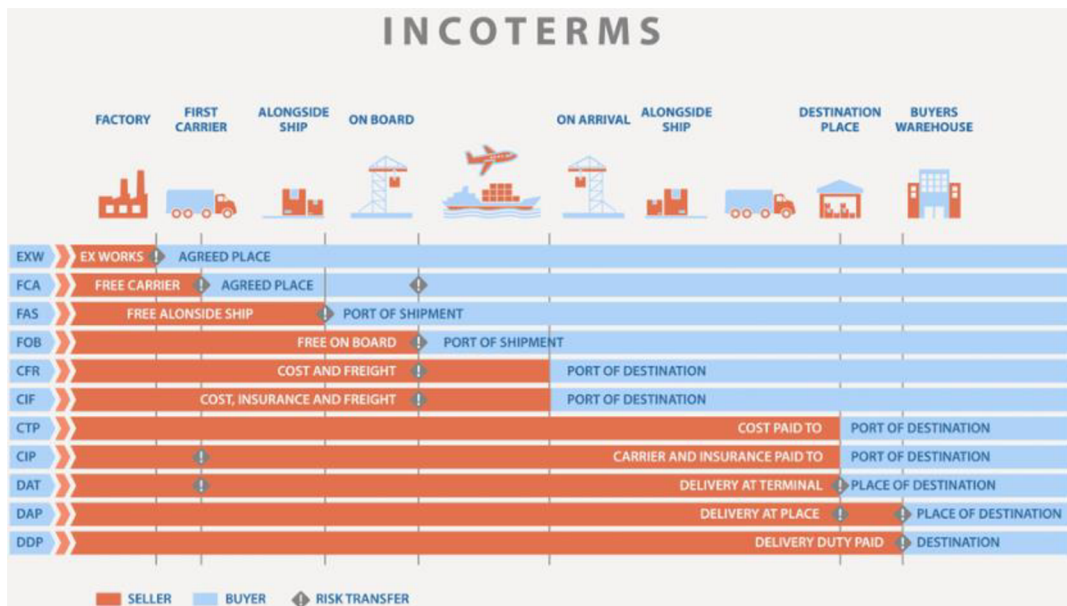


Obrázek 13 Chittagong – Bangladesh port [19]

Kontejnery se plaví zhruba 5-7 dní na překladiště v Singapuru, nebo na Srí Lance, kde jsou tzv. Mother vessel, lodě, do kterých se vejde cca 20 tisíc kontejnerů. Kontejnery se přeloží na tuto větší loď během jednoho dne a plují do Hamburgu. Zboží na lodi pluje minimálně po dobu 30 dní. Kratší cesta vede skrz Suezský průplav. Delší cesta, která může být využita vede kolem Afriky, zabere o zhruba 10 dní více. Zboží v kontejnerech je pojištěné od naložení zboží v Chittagongu až po vykládku zboží v blízkosti místa sídla firmy.

Existuje 11 doložek incoterms viz obr. č.14, předpokládá se, že firma A využívá doložku FOB, která stanovuje umístění zboží na palubu lodi v dohodnutém přístavu (Chittagong).

Kupující si vybere loď a platí přepravné. V době, kdy je zboží přeloženo na loď jsou rizika přejata kupujícím.



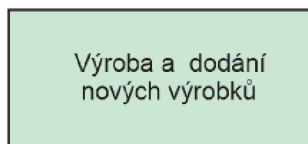
Obrázek 14 Incoterms – doložky [22]

V přístavu v Hamburгу se kontejner během 2-3 dní vyloží z lodí, přeloží na vlaky, které jsou přímo v přístavu na železnici a dalších 10 dní trvá cesta, než dorazí do místa určení. V Ostravě se zboží na vlaku proclí a poté se přeloží na kamion a doveze přímo do místa sídla firmy, kde je sklad. Na sklad je možné každý den odvést až 8 kontejnerů. Jakmile sklad přijme kontejner, pro nákupní oddělení proces končí. Časový úsek trvání tohoto procesu je individuální, standardně to jsou 3 měsíce.

Tento celý zdlouhavý proces se firmy B netýká. Na rozdíl od firmy A si firma B zboží, které vyrobí i zaskladní v nejlepším případě ve skladu vedle továrny, která vyrábí zboží. Tedy ušetří nejméně měsíc a půl čekací lhůtu na zboží, které ale vynaloží v čekání na dodání metrového textilu před začátkem procesu TPV a výroby. Je schopna okamžitě vyrobené zboží, které v tu dobu firmě A čeká na lodění, následně překládku, další lodění, překládku na vlak a cestu do skladu prodat. Podstupuje však rizika před začátkem procesu výroby zboží, dodávka objednaného metrového textilu může být zpožděna. Firmě A oproti firmě B vzrůstají rizika na konci procesu a snaží se je minimalizovat. V každém případě není vždy v jejích silách se jim vyhnout. Z textu je zřejmé, že částečně je i firma B na dodávkách surovin (metrového textilu) pro výrobu zboží závislá.

Mezi možné problémy, kterým firma A může čelit jsou např.:

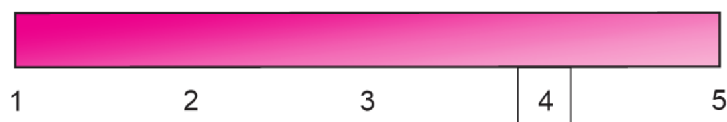
- Přeplněné přístavy, není možné navázat, nakládat nové zboží.
- Volné místo na lodi. V případě, že firma neučiní Booking včas, jsou lodě přeplněné a není možné na poslední chvíli bookovat místo.
- Plná překladiště v Singapuru a na Srí Lance. V tu chvíli zůstávají kontejnery na lodi před překladištěm a dochází k velkému zpoždění, v průměru okolo 7-10 dní.
- Pravděpodobnost, že se loď potopí je minimální – zatím se nestalo.
- Je tu minimální riziko vyrabování kontejneru, ale na toho riziko je firma pojištěna přepravní společností.
- Počasí, vlhkost, poničené kontejnery. Pokud je v kartonu sebemenší díra, zboží a kartony vlivem počasí, vlhkosti navlhnou a dojde k poškození zboží.
- Problémy v Suezském průplavu. Při nedostatečném množství vody nebo v případě uvíznutí jiné lodi, musí lodě zvolit delší variantu cesty a plout do Hamburku spodem kolem Afriky.
- Problémy na železnici Hamburk-Bad Shandau-Ostrava. Například při povodních, požáru byla trasa uzavřena. Jiná železniční trasa neexistuje-došlo k obrovskému zpoždění na příjezdu kontejnerů, které trvalo přibližně měsíc a půl.



Obrázek 15 Dodání produktů

6.8 Příjem a zaskladnění zakázky (logistika)

hodnocení rizika



Plánování dat a časů příjezdů kontejnerů na sklad a jejich počty v závislosti na možnostech dopravců a kapacity příjmu zboží skladu dostanou zaměstnanci logistiky

před příjezdem kamionů od nákupního oddělení. Kontejner se zbožím se v Ostravě proclí a poté je možné zboží přivést na sklad do místa sídla firmy. Před vykládkou se zjišťují administrativní náležitosti jako bližší informace k danému kontejneru (typ zboží, nové produkty, úpravy), vybírá se místo k uložení kontejneru, vyčlení se operátoři k vykládce a vyfotí se kontejner, plomby, uložení zboží v něm a následně jsou vyloženy krabice na palety a uloženy na přiřazené pozice. Po vygenerování příslušných avíz (dokumentace potřebné k vyložení zboží, časové osy zpracování) je kamion zařazen do harmonogramu zpracování.

Den po příjezdu kontejneru ke skladu v místě sídla firmy je nutno se rozhodnout, zda je třeba posunout vykládku z důvodu předřazení jiného kontejneru či jiných důvodů. Případně proběhne změna vykládky i prioritního kontejneru, aby byl zákazník informován o dřívějším zpracování. Podle potřeby a rychlosti zpracování se rozhodne jakým způsobem bude daný kontejner zpracováván. Zboží je následně zpracováno. Proběhne kontrola, na základě daného avíza proběhne jeho systémový příjem. Část zboží je oddělena od ostatního zboží a probíhá u něj kontrola kvality. V případě, že při kontrole na QC (kontrola kvality) byl odhalen problém, např. špatné rozměry, špatné složení materiálu a jiné, je dále řešen přes interní systém, ve kterém se následně vyhodnocuje další postup v řešení problému.

Po kompletním zpracování dané šarže, uzavření kontroly na QC, případné vyřešení problémů se zbožím proběhne uzavření avíza. Systémovým zkontrolování přijatého zboží a následném potvrzení avíza. Po tomto potvrzení je zboží puštěno do prodeje a je možné jej zákazníkem objednat.

Zpracované zboží – zkontrolované, systémově přijaté a připravené k zaskladnění je průběžně zaskladňováno do regálové zóny již v průběhu jeho přijímání. Usnadňuje se tím jeho přístup k vyzvednutí a doplnění do vychystávací zóny a následné expedici.

Zboží, které je sice zaskladněno, ale jeho avízo není kompletně zpracováno není možné expedovat zákazníkovi. Časový úsek je individuální, standardně trvá 5 pracovních dní.

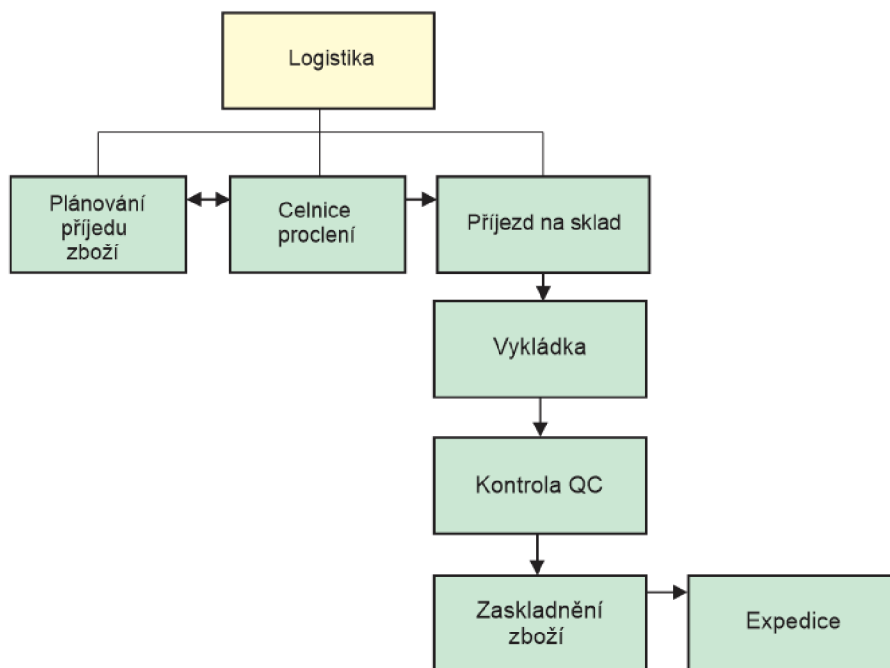
Příjem a zaskladnění zakázky se liší u firmy B, u které se zkracuje doba zaskladnění zboží z důvodu výroby přímo v teritoriu, ve kterém je zboží vyrobeno. Zboží již neprochází kontrolou před zaskladněním, tj. není potřeba kontejner proclít, zařadit na čekací listinu v případě přeplnění skladu, kontrolovat kontejner, stav v něm a následně kontrolovat zboží v kartonech. Zboží u firmy B je kontrolováno pracovníky firmy již v průběhu

výroby, tudíž se zbavuje kontroly zboží před, v průběhu a po vykládce zboží. Firma B vyrobené zboží zaskladní a následně je připravené k objednání zákazníkem. Tím se časový úsek velmi zkrátí.

Problémy, které mohou u firmy A nastat při kontrole zboží:

- Hmyz v kontejneru, kdy je nutné kontejner kontrolovat a přebalovat mimo halu.
- Nejčastější problém může být voda, která do kontejneru zateče při přepravě po moři, případně při poškození kontejneru při přepravě. V takovém případě je třeba zboží zkontrolovat, rozhodnout, zda je možné jej usušit a přijmout nebo bude zboží zlikvidováno.
- Zboží nepatřící do žádného avíza v kontejneru je svým způsobem také problém, který je nutno vyřešit. Nesprávné rozměry zboží firma řeší přetříděním, překontrolováním a přeměření zboží. Zboží, které je v toleranci, je puštěno do prodeje, ostatní je vedeno jako výprodejové zboží nebo převedeno na zmetky. Tento problém se řeší s dodavatelem.

V případě, že nastane problém, který není možno vyřešit ihned, je třeba avízo uzavřít. Avízo je potvrzeno a vadné zboží je přesunuto na jiný sklad, kde není vidět po prodej, zákazník nemůže zboží objednat a je možné se zbožím dále pracovat a problém vyřešit. Po vyřešení se opět zboží převede na prodejní sklad, případně je zboží odepsáno a zlikvidováno.



Obrázek 16 Proces logistika

Firma B spotřebuje čas na zabezpečení efektivní výroby, naplánování výroby, řešení technologických procesů, organizaci pracovníků, plán použitého strojového a mezioperačního vybavení atd.

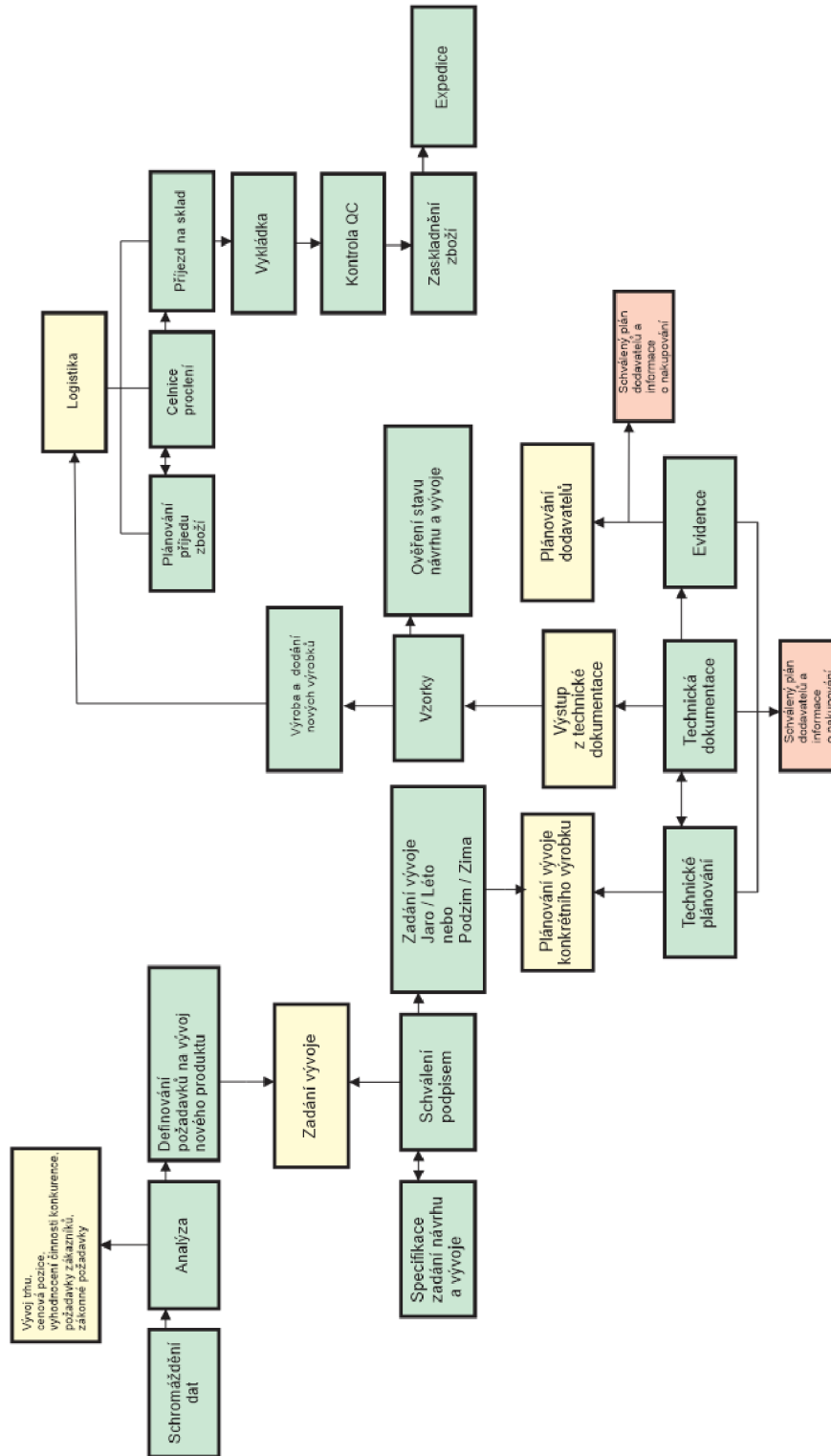
Kompletní přehled jednotlivých činností, které zcela odpadají firmě A je zobrazen níže:

technologické procesy:

- soupis operací
- pracovní analýza
- pracovní předpis
- výrobní postup
- diagram zatížení
- vývojový diagram
- dispoziční schéma výroby
- materiálové karty
- dílenské šablony
- technologické listy pracovních operací
- plánování výrobních kapacit dílny
- výrobní příkaz [23]

Tyto procesy odpadají outsourcující firmě A, která tyto procesy předá na dodavatele, jenž je odpovědný za výrobu zboží a jeho následné dodání do přístavu.

Shrnutí plánování výrobu



Obrázek 17 vývoj shrnutí

7 Vyhodnocení rizik oděvní výroby využívající outsourcing

Vyhodnocení rizik je možné pomocí různých druhů v různých oblastech, níže jsou zmíněné nejčastější rizika. V této práci je věnován důraz na rizika spojená s technickým řešením.

- Ekonomická a finanční
- Projektová
- Tržní
- Technická
- Sociální
- Provozní
- Bezpečnostní
- Atd.

Dále je možné hodnotit rizika podle různých metod, kterých je spousta a některé z nich jsou zmíněné níže v textu:

- Brainstorming
- Brainwriting
- PESTLE analýza
- SWOT analýza
- Paretovo pravidlo
- Prognózování
- SMART – návrh cílů
- VRIO analýza
- Kritická cesta
- Ganttův diagram
- Atd. [24]

Tato práce hodnotila v experimentální části časové úseky od vývoje výroby outsourcingovou formou, po jeho dodání do skladu, které jsou dále hodnoceny pomocí Ganttova diagramu, kritické cesty a SWOT analýzy.

Protože jsou ve firmě A různá oddělení, která na své činnosti pracují souběžně, jejich vývojové etapy se překrývají a jsou zpracovávány ve stejný časový úsek, ač každé oddělení má jiné zaměření, celý vývoj se prolíná. Marketing je propojen s obchodním oddělením i s nákupním oddělením, dodání zboží je závislé na délce trvání vývoje produktu, jeho kontrole a následné přepravě do skladu. Komunikace mezi odděleními jsou klíčové k efektivní a kvalitní práci, jejíž nedílnou součástí je řešení různých druhů překážek, které jsou nucena společně řešit. Mezi nejrizikovější činnosti je řazeno hledání vhodných dodavatelů, které je potřeba najít, prověřit a též s nimi sepsat smlouvy před zahájením výroby. Proces je zdlouhavý a nejistý. Pokud během vývoje nebude dodavatel schopen zboží vyrobit nebo v průběhu zakázky není firma s vývojem spokojena, tj. kvalita vývojových produktů je nedostatečná a nedaří se je dovyvinout do zdárného konce, je nutno výrobu s dodavatelem ukončit a předat výrobu na jiného dodavatele u kterého začíná proces od znova. Na základě ukončení vývoje je ztraceno ohromné množství času, které je vynaloženo na jeho hledání pověřeným týmem a je ztraceno spousta finančních prostředků, které byly investovány.

V další části je třeba zmínit zadání zakázky. Zprvu by se mohlo zdát, že zadání zakázky je jednoduché, ale stále hrozí potenciální riziko u jejího zadání. Jak bylo řečeno výše, pokud bude vybrán pro zadání zakázky dodavatel, který v průběhu nebude schopen zadanou zakázku vyvinout, je ztraceno spousta času, který by mohl být investován do potenciálního výrobce, jenž by zakázku splnil v požadované kvalitě. Proto je třeba zvážit všechny možnosti klady i zápory u zadání zakázky konkrétnímu dodavateli.

V průběhu výroby je spousta faktorů ovlivňující zdárnou výrobu. Tým pracovníků, kteří zakázku plní, organizace na pracovišti a kontrola v průběhu výroby, jak ze strany dodavatele, tak ze strany technologů, kteří kontrolují vzorky, jejich barvy, hmotnost, zpracování, srážlivost, celkovou kvalitu a doplňky. Zaměřují se na nedostatky, které je nezbytné v průběhu vývoje odstranit. Vzdálenost je rizikem, které není možno mít v průběhu vývoje pod kontrolou každý den. Firma je závislá na emailové komunikaci a obrázkách, které jsou zasílány elektronickou poštou technologům. Výrobky jsou posuzovány a schvalovány na základě několika vzorků. V masové výrobě se odhalují další nedostatky, jenž má inspekce snahu podchytit před dopravou zboží do skladu v přístavu. Firma je závislá na kontrolách, komunikaci a částečně i důvěře, kterou je nezbytné prověřovat.

Závislost na dopravě je jedna z částí, se kterou musí firma počítat. Bez ní nelze zboží dopravit na místo určení. Délka dopravy z továrny ke skladu v ČR se odhaduje na + - 3 měsíce a je závislá na době uložení zboží ve skladu v přístavu před naloděním na kontejnery, místu na nákladních lodích, počasí na cestě, jenž ovlivňuje průjezd suezským průplavem do Hamburгу, bouřky, déšť či vlhko nebo zima. Po dlouhé a úspěšné cestě a celní kontrole kontejneru v místě blízkosti skladu firmy je kontejner před zaskladněním zkontrolován. Zjištěny jsou nedostatky, chyby a v neposlední řadě následná poslední kontrola odhalí, i přes veškeré předchozí kontroly, zda po dlouhé přepravě po moři není zboží mokré, dorazilo ve správné kvalitě, barvách, velikostech a množství.

Tento proces je zdoluhavý a v době, kdy je kladen stále větší tlak na udržitelnost (recyklaci, cirkularitu) je předpokladem, že z dlouhodobého hlediska je nutné stále zlepšovat metody pro vývoj, kontrolu, dopravu i logistiku zboží.

Souhrnné Rizika outsourcingující firmy (1 – nejmenší hrozba, 5 – nejvyšší hrozba):



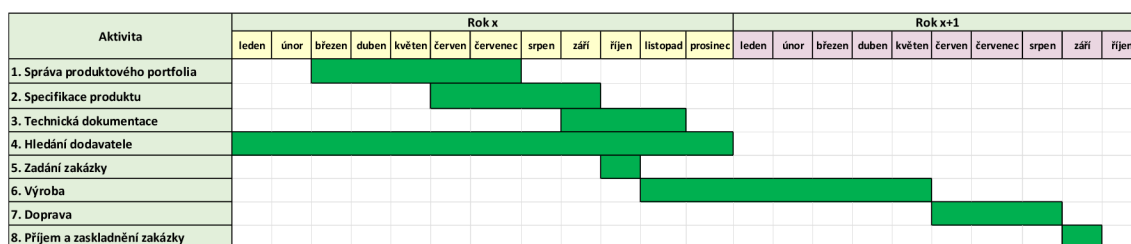
7.1 Analýza s využitím Ganttova diagramu

Harmonogram Adamiemieckiego pojmenován po H. L. Ganttovi pomáhá zpřehlednit plánování úkolů a najít slabá místa pomocí posloupnosti, jenž je ke shlednutí na grafu č. 1 a 2. Jsou popsány firma A outsourcingová a firma B insourcingová.

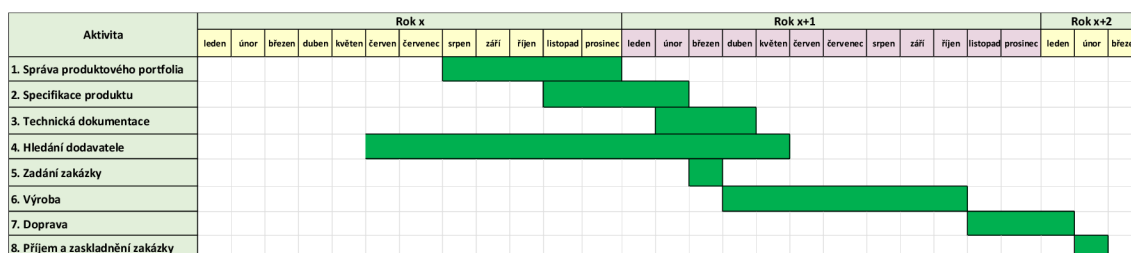
Ganttovým diagramem jsou znázorněny časové etapy výroby a jejich délka vývoje pro sezónu Podzim/Zima a pro sezónu Jaro/Léto.

Firma A

Na obrázku č. 20 a 21 jsou zobrazeny zvětšené obrázky diagramů č. 18 a 19. Diagramy znázorňují dobu vývoje nových produktů, již zaběhlých produktů a jejich úprav. Z diagramů lze vyčíst délku vývoje Jaro/Léto a Podzim/Zima, která je stejná, co se týče časové náročnosti.



Obrázek 18 Vývoj produktu Podzim/Zima Firmy A



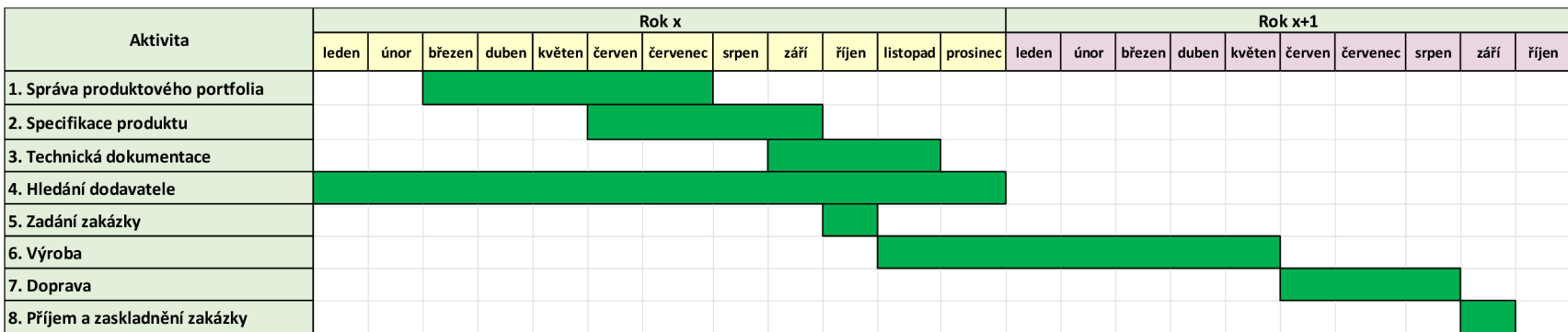
Obrázek 19 Vývoj produktu Jaro/Léto Firmy A

Z obou diagramů lze vypožorovat, že jednotlivé operace firmy A na sebe navazují a po vynechání jedné z nich by nebylo možné zhotovit a dopravit produkty do místa určení. Hledání dodavatele trvá celoročně, průběžně se hledají potenciální dodavatelé, kteří by

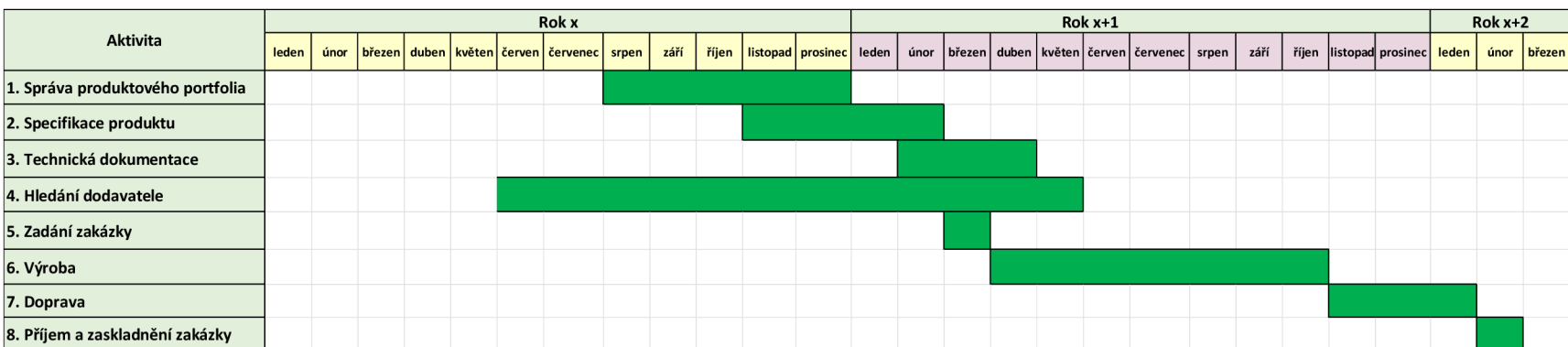
byly schopni vyrobit produkty, které firma A má ve svém portfoliu nebo do budoucna zařadí.

Vývoj u sezóny Jaro/Léto začíná v srpnu, končí v únoru a u sezóny Podzim/zima začíná v březnu a končí v září, kdy je zboží připraveno do prodeje. Pokud grafy položíme přes sebe, zjistíme, že 5měsíční rozestup mezi začátkem a koncem vývoje obou sezón vede v pracovním procesu k jejich provázanosti. Tedy jsou v určitém časovém úseku vyvíjeny společně. Není možné vytvořit jednu sezónu a teprve až po jejím ukončení začít vývoj s novou sezónou. Z toho vyplývá, že vývoj sezón je nekončící proces, který je nutné stále zlepšovat vzhledem k udržitelnosti na trhu. Také bylo z bodů výše patrné, že firma A má letitou praxi, získala spousty zkušeností a používá dobrou strategii.

Obrázek 21 Vývoj produktu
Podzim/Zima Firmy A – zvětšená verze

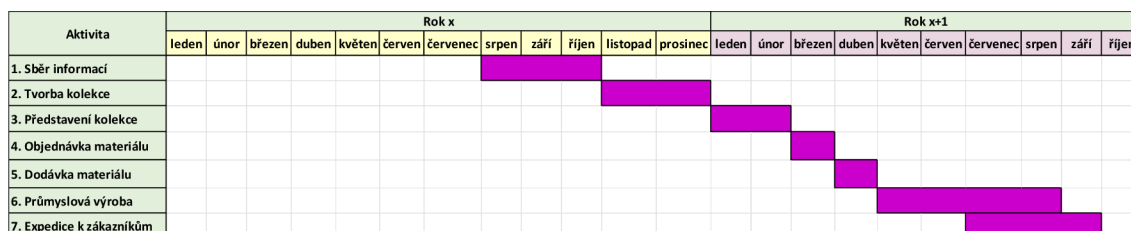


Obrázek 20 Vývoj produktu Jaro/Léto
Firmy A – zvětšená verze

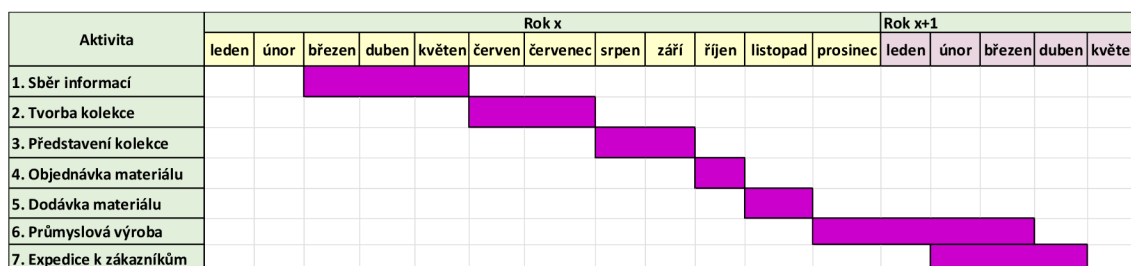


Firma B

Na obrázku č. 24 a 25 jsou zobrazeny zvětšené obrázky diagramů č. 22 a 23. Diagramy znázorňují dobu vývoje nových produktů, již zaběhlých produktů a jejich úprav. Průmyslová výroba se může v rámci jednotlivých podniků trochu lišit. Z diagramů lze vyčíst délku vývoje Jaro/Léto a Podzim/Zima, která je stejná, co se týče časové náročnosti.



Obrázek 22 Vývoj produktu Podzim/Zima Firmy B [26]



Obrázek 23 Vývoj produktu Jaro/Léto Firmy B [26]

Stejně jako firma A firma B outsourcuje část své výroby, a to v první fázi vývoje, objednávkou a dodávkou materiálu, jež je potřebný k zahájení výroby. Časová prodleva objednávky a dodání materiálu se v tomto modelu odhaduje na 2 měsíce. Průmyslová výroba stejně jako u firmy A se odhaduje na 4 měsíce. Firma B se nezabývá hledáním dodavatelů, zadáváním zakázky, organizací přepravy vyrobeného zboží skrz kontinenty a finální kontrolou při přijetí zboží na sklad. Sama firma B má možnost kvalitu produktů průběžně kontrolovat. Tím se vývoj sezóny zkracuje. Na tomto modelu je předpokládané zkrácení vývoje až o 5 měsíců.

Aktivita	Rok x												Rok x+1									
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen
1. Sběr informací																						
2. Tvorba kolekce																						
3. Představení kolekce																						
4. Objednávka materiálu																						
5. Dodávka materiálu																						
6. Průmyslová výroba																						
7. Expedice k zákazníkům																						

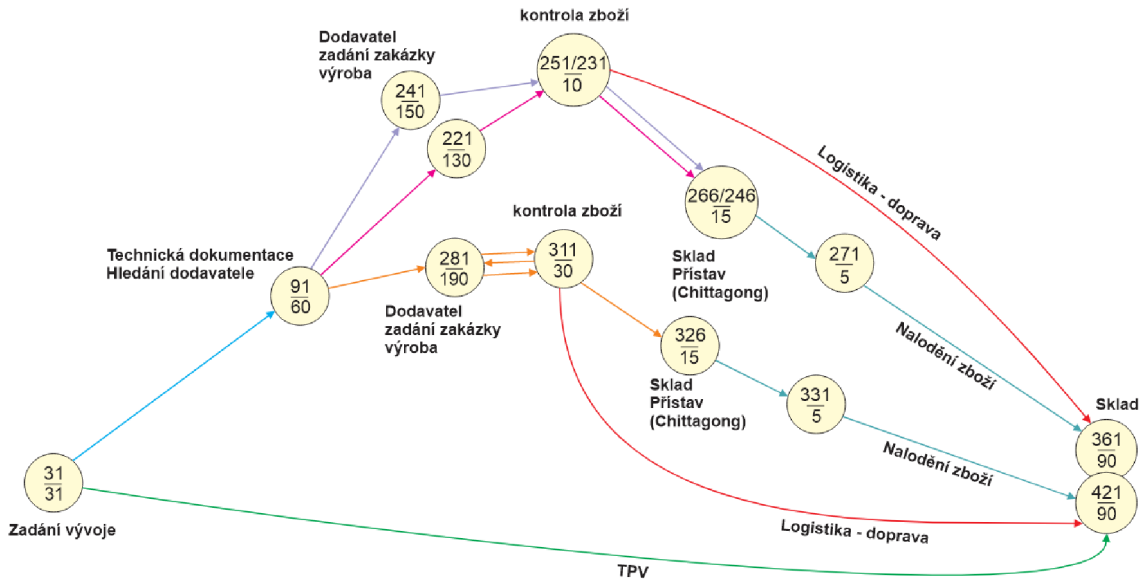
Obrázek 25 Vývoj produktu Podzim/Zima
Firma B – zvětšená verze

Aktivita	Rok x												Rok x+1				
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen
1. Sběr informací																	
2. Tvorba kolekce																	
3. Představení kolekce																	
4. Objednávka materiálu																	
5. Dodávka materiálu																	
6. Průmyslová výroba																	
7. Expedice k zákazníkům																	

Obrázek 24 Vývoj produktu Jaro/Léto Firma
B – zvětšená verze

7.2 Analýza pomocí kritické cesty

Tato metoda plánuje průběh časových etap a hledá kritická místa, na která je třeba se zaměřit. v této práci je snaha pomocí metody kritické cesty najít optimální cestu pro dodání zboží do skladu.



Obrázek 26 Kritická cesta firmy A

Obrázek č. 26 představuje modelový příklad rizikových etap ve výrobě, který ukazuje návaznost jednotlivých etap výrobního procesu. Etapy jsou znázorněny ve žlutých kruzích, a v dolní části kruhů je uvedena jejich časová náročnost. Vrchní část kruhů ukazuje součet časové náročnosti předchozí a dané etapy. Spojnice mezi kruhy reprezentují vazby mezi etapami nebo celým procesem.

Zelená spojnice představuje technickou přípravu výroby (TPV) a červená spojnice symbolizuje dopravu, která začíná po poslední kontrole zboží v továrně v Bangladéši a končí vyložením kamionu u skladu firmy v České republice. Tím je znázorněn celý proces od technické přípravy výroby až po dopravu zboží do místa skladu firmy.

Tento modelový příklad pomáhá vizuálně vyjádřit návaznost etap výroby, časovou náročnost a vztah mezi technickou přípravou výroby a dopravou. Poskytuje lepší přehled o průběhu výrobního procesu a umožňuje identifikovat potenciální rizika spojená s jednotlivými etapami.

Pro přehlednost, tento model představuje vývoj od jeho zadání, které se nejeví jako rizikové, stejně tak, jako technická dokumentace.

V rámci technické dokumentace, která se zasílá třem simulovaným výrobcům, je každému z nich na obrázku přiřazena barva. Prvnímu fialová barva, druhému výrobcovi růžová a třetímu výrobcovi oranžová barva. První a druhý výrobce projdou poslední inspekční kontrolou bez zásadních připomínek a jejich zboží je přepraveno dále do skladu v přístavu, kde čeká na nalodění a přepravu do skladu v ČR. Třetí dodavatel nesplnil požadavek na výrobek, při poslední inspekci má neakceptovatelnou kvalitu a vysoké množství chyb, které je nutné opravit nebo vyrobit nové zboží. Tento proces zabere čas v řádech několika dní. Poté je možné zboží opět zkontrolovat a dále dopravit do skladu, kde se připojí ke stávajícímu již schválenému zboží a poté se společně nalodí nebo počká na nalodění na další loď. V tomto modelu je zobrazena fáze, kdy zboží čeká na další loď.

Kritickým bodem ve výrobě outsourcingující firmy se podle této metody jeví poslední kontrola před expedicí zboží do přístavu a následné přepravy do skladu v ČR, kde je na obrázku zobrazena oranžová cesta, která značí problém při poslední kontrole. V případě, že celá šarže či její část je zamítnuta inspekcí, je potřeba, aby dodavatel zboží opravil, případně vyrobil nové. Po opětovné kontrole a schválení k přepravě je zboží dodáno do přístavu, anebo zboží nabývá zpoždění a je posláno další lodí do skladu v ČR. Tento časový úsek je pouze předpokládán a reálný se může lišit v rámci dní či měsíců.

I když je tato metoda velmi oblíbená a často používaná, pro potřeby modelové firmy A v této bakalářské práci není optimální, protože objem zboží firmy A je tak veliký, že práce nemá dostatek relevantních a požadovaných dat konkrétní firmy ke zpracování podrobnějšího grafu a jeho vyhodnocení. Hledání dodavatele znázorněného u této metody na počátcích vývoje není jednostranný proces ale kontinuální proces. Podle výše uváděných informací o postupu výroby firmy A se dá předpokládat, že firma má kritická místa podchycena.

V rámci bakalářské práce pro firmu B se metoda kritické cesty nepovažuje za klíčový prvek a autorka neměla k dispozici dostatek relevantních dat pro její plné využití a zahrnutí do práce.

7.3 Rozbor na základě SWOT analýzy

SWOT analýza představuje významný nástroj pro identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které se vztahují k firmě A na základě prezentovaného modelu (viz Obrázek č.27). Cílem této analýzy je nalézt slabá místa, na která by se firma A měla zaměřit v budoucnu s cílem udržet svou konkurenceschopnost na proměnlivém trhu a efektivně reagovat na přicházející změny, což jí umožní dosáhnout zisku a předčít konkurenci.

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní vlivy	<p>Jednička na trhu Krátká doba dodání Kvalitní zákaznický servis Spolehlivý tým Angažovanost zaměstnanců Stálé vylepšování firmy pomocí nových technologií Rychlost jednání Vzdělání zaměstnanců</p>	<p>Komunikace s výrobcem na dálku Vzdálenost mezi firmou (ČR) a výrobou (Asie) Doprava - vzdálenost</p>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější vlivy	<p>Snižující se zájem o konkurenční zboží Nové technologie Podpora vzdělanosti zaměstnanců, posila týmů</p>	<p>Vládní legislativa Špatná kondice dodavatelů, zpoždění zboží Kolísající kurzy měn Příchod nové konkurence</p>

Obrázek 27 SWOT analýza Firmy A

Firma A hledá slabá místa konkurence a díky předání části výroby na dodavatele v Asii má prostor se zaměřit na vylepšování technologií ve své firmě, vzdělání svých zaměstnanců, práce mezi jednotlivými odděleními a zákaznický servis. Její slabá místa spočívají především ve vzdálenosti výroby, dopravě a nemožnosti být dennodenně v kontaktu s výrobou. Příležitostí pro firmu je rozšiřování vzdělaného a silného týmu prostřednictvím hledání nových zaměstnanců formou inzerce na sociální síti, jež budou schopni přizpůsobit své myšlení firmě A, a tím prohloubit udržitelnost firmy na trhu.

Outsourcující firma má dobrou strategii, a s příchodem nové legislativy přijdou i nové opatření. Vzhledem k této situaci, jenž má nastat v roce 2024, bych doporučovala vzdělání zaměstnanců v oblasti udržitelnosti, doplnění vzdělání v rámci nových přichozích technologií pro individuální potřeby zaměstnanců a postupný, ač jen částečný přesun výroby do Evropy.

Slabé stránky bych podpořila zvýšením počtu zaměstnanců QC v Bangladéši a tím možnost zvýšení průběžných kontrol, které by minimalizovali chybovost zboží před odesláním do přístavu a následné dodání do skladu.

S nadcházejícím příchodem nové legislativy přijdou i nové změny, na které je potřeba se průběžně připravovat. Udržitelnost bude velkým tématem, ke kterému se práce vyjadřuje v závěru práce.

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní vlivy	Lokalita v místě výroby Kontrola pracovních podmínek Jednodušší legislativa Flexibilita	Finance Dovoz materiálu Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
	Příležitosti	Hrozby
Vnější vlivy	Snižující se zájem o konkurenční zboží Nové technologie Posila v týmu Zájem o lokální produkty Zajištění kontinuity výroby Udržení know-how technologie	Špatná kondice dodavatelů, nedodání materiálu včas Kolísající kurzy měn Příchod nové konkurence

Obrázek 28 SWOT analýza Firmy B

Teoretická firma B, zobrazená na obrázku č. 28, má nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Z finanční stránky se potýká s vyššími mzdovými náklady, spoustou různých daňových povinností firem, má malé objemy zakázek, které jí nedovolují větší investice do strojového parku (nákup specializovaných šicích či žehlících strojů nemá

dostatečně rychlou návratnost financí atd.). Malé objemy zakázek mohou vzniknout z důvodu nedostatečné kvality či zaměření se na málo prosperující se segment.

V rámci finanční nestability je pravděpodobnost, že se bude potýkat se špatnou kondicí dodavatelů vzhledem k dodání materiálu. a stejně jako firmu A jí zasáhne příchozí legislativa, která bude mít dopad na firmy, které mají nad 250 zaměstnanců a buď čistý obrat vyšší než 40 milionů EUR, nebo aktiva vyšší než 20 milionů EUR. Firma B má výhodu, že její působení je v ČR, stejně jako firma A ale také využívá outsourcing pro dovoz materiálů, který si nechává přivážet z Asie.

Pomocí analýzy se podařilo nalézt slabá místa firmy A a uvést doporučení pro její optimalizaci.

Slabá místa firmy A

- Vzdálenost
- Doprava
- Omezený kontakt s výrobou

Doporučení v rámci optimalizace firmy A

- Příjem nových kvalifikovaných zaměstnanců QC v Bangladéši
- Zvýšení kontrol v továrnách
- Částečný přesun výroby do Evropy

8 Shrnutí poznatků

Vzhledem k výsledkům experimentální části známe závislosti na dodavatelích obou firem. V této části se budeme zabývat pouze firmou A. Víme, co firma A dělá pro minimalizaci rizika. Jejich snižování může firma A dále posilovat týmem QC (kontrola kvality) v Asii, podpůrnými nástroji, které zlepšují komunikaci mezi dodavatelem a firmou. Předpokládá se, že stále bude potenciální riziko, které ale bude přijatelné. Během více jak 20 let působícím na trhu má firma A odladěný a stabilní systém. Položme si otázku. Pokud firma A dělá vše, co bylo popsáno výše, je její byznys udržitelný v kontextu místa a způsobu výroby? Trhy jsou téměř saturované a již v tuto chvíli víme, že do budoucna bude firma obtížně navyšovat obrát. Je možné zapojit do firmy více lidí, nabídnout zákazníkům větší komfort, ale bude to stačit?

Vzhledem k udržitelnosti, která je stále více diskutovaným tématem, je otázkou, zda se může z dlouhodobého hlediska outsourcingová firma A na trhu udržet. Celým světem, primárně západní Evropou a Skandinávií hýbou trendy udržitelnosti (recyklace, cirkularita). To má dva pohledy. První je, že lidé v západní Evropě smýšlí o životě jinak než lidé ve střední Evropě. Preferují udržitelnost, čistou přírodu, recyklaci, cirkularitu apod. Tento trend nevznikl ze dne na den, ale je v této části Evropy zakořeněn již dlouho. Západ preferuje produkty, které v sobě mají alespoň část udržitelnosti, i přes to, že stojí řádově o desítky % více než standardní produkt. V některých případech odmítnou nakoupit, pokud se nejedná o udržitelný produkt.

Evropa má snahu harmonizovat všechny státy s cílem zavést jednotná pravidla pro nejvíce škodící průmysly, mezi něž patří i textilní průmysl. Textilní průmysl je nedílnou součástí našich životů a bez něj nemůžeme žít. Historicky to byly „pouze“ průmysl a chemický průmysl, který byl pod tlakem environmentálních požadavků. Nyní roste tlak i na textilní průmysl, kde je společným jmenovatelem naprostá závislost na Asii, která má přírodní bohatství.

Strategie pro udržitelný a cirkulární textil, kterou Evropa formulovala jako první konkrétní návrh v roce 2022, představovala důležitý dokument. Obsah správně míří na oblasti, které je třeba změnit, ale harmonogram je nereálný. Již nyní je strategie a její rozpracovanost ve skluzu, ale lze očekávat, že se základní principy této strategie dříve či

později promítnou do národních legislativ, nejprve v západní části Evropy, poté i ve střední a východní.

Firma A má dvě možnosti:

První je „šoková“ transformace, kdy se firma v krátkodobém horizontu byznysově přeorientuje primárně na cirkulární výrobky a bude je prodávat na západě (ve střední a východní Evropě nejsou takové produkty rentabilní). Tato strategie není reálná, resp. je na tolik riziková z hlediska času a investic, že ji firma A nemůže podstoupit.

Druhou možností je nastavit strategii na postupné doplňování (nebo ideálně výměnu za konvenční výrobky) udržitelných produktů do portfolia firmy. Doplňování např. 10 kusů ročně a postupné rozšiřování aktivity na západ, kde je o takové výrobky zájem. Firma by s tímto postupem neměla otálet, protože plánovaná legislativa a požadavky na ESG budou v horizontu 5 let platné pro celou EU.

Jakým způsobem tedy zajistit dlouhodobou udržitelnost firmy? Postupně rozšiřovat portfolio a udržitelné produkty, postupně přesouvat výrobu z Asie do Evropy nebo ideálně do ČR, kde by vyráběla syntetické materiály, ale k tomu jsou potřeba silní partneři z řad univerzit, vědy a výzkumu, laboratoře apod. Budoucnost je v lokální výrobě s minimem stopy CO₂ za použití syntetických materiálů, které budou získávány z recyklátů.

Aby vše fungovalo, je potřeba se zapojit do osvěty, a říkat lidem proč si takové produkty koupit, jaké jsou benefity a je potřeba změřit celý životní cyklus výrobku, aby firma znala přesnou CO₂ stopu a díky tomu dokázala zákazníkům poskytnout relevantní data.

Budoucnost tedy není o tom, zda se přiklonit k outsourcingu nebo insourcingu, ale o tom, kdo bude reflektovat hodnoty lidí a tou hlavní hodnotou bude komplexní udržitelnost. To zahrnuje minimalizaci plýtvání, recyklaci, znovu opravitelnost, trvanlivost atd. Cílem je minimalizovat dopady, monitorovat přítomnost rizikových látek a snižovat negativní vlivy na klima a životní prostředí.

9 Závěr

Práce se zabývala v rešeršní části pojmy outsourcing, výroba, fast fashion a cirkularita.

Cílem práce bylo zanalyzovat outsourcingující firmu A a porovnat podstatné rozdíly s teoretickou insourcingující firmou B. Analyzovat outsourcingující firmu A a doporučit její případnou optimalizaci.

V experimentální části se zabývala porovnáním časového a obsahového harmonogramu jednotlivých etap výroby outsourcingující firmy A v porovnání s insourcingující firmou B. Porovnávala jejich závislosti na dodavatelích a míru rizik v případě, že k nim byla insourcingující firma relevantní. Vyhodnotila rizika pomocí Ganttova diagramu, kritické cesty a SWOT analýzy.

Stěžejní částí outsourcingující firmy A je hledání dodavatele, zadání zakázky, výroba, doprava, příjem a zaskladnění zakázky na kterých je firma závislá.

Firma B je také z části závislá na outsourcingu z hlediska dodání materiálu pro výrobu produktů. Celou výrobu si zajišťuje sama, její stěžejní částí je TPV (technická příprava výroby), kterou firma A předává na dodavatele v rámci outsourcingu.

Ganttovým diagramem byly znázorněny časové etapy výroby a jejich délka vývoje pro sezónu Podzim/Zima a pro sezónu Jaro/Léto. Pro porovnání byl vytvořen diagram pro obě firmy A i B. Z jejich znázornění se daly pozorovat jednotlivé časové etapy a celková délka vývoje. Vývoj sezón Jaro/Léto a Podzim/Zima se prolíná. Není možné vyvinout jednu sezónu a po jejím ukončení zahájit novou. Z diagramu bylo vyzorováno, že outsourcingující firma A vyvíjí produkty v o pět měsíců delším časovém horizontu oproti teoretické insourcingující firmě B.

Analýzou pomocí kritické cesty bylo zjištěno, že kritická místa firmy A se nacházejí na konci výroby, kdy do továrny dorazí poslední kontrola před odesláním zboží do přístavu a hrozí riziko odmítnutí celé šarže či její části. V ten okamžik je nezbytné opravit či znovu vyrobit zboží, jež je opět zkontrolováno pomocí QC (kontrolory kvality) a po schválení může být odesláno do přístavu, kde čeká na nalodění a následnou cestu do skladu v ČR.

Pomocí SWOT analýzy byly zjištěny silné, slabé stránky obou firem, jejich příležitosti i hrozby. Doporučení bylo zhodnoceno pro outsourcingující firmu A. Teoretická insourcingující firma B byla analyzována pouze pro přirovnání.

Firma A má slabé stránky v komunikaci s výrobcem, vzdálenosti (ČR vs. Bangladéš) a dopravou.

Pomocí výše uvedených analýz a diskuze zhodnocených poznatků práce dospěla k níže uvedeným doporučením.

Doporučuje se, aby firma A zvážila přijetí nových kvalifikovaných zaměstnanců QC (kontrola kvality) v Bangladéši. Zvýšila kontrolní aktivity v továrnách s cílem zlepšit kvalitu výroby a snížit riziko vadných produktů. Vzhledem k nadcházející legislativě je vhodné poskytnout zaměstnancům vzdělávací programy zaměřené na udržitelnost, aby se zlepšila jejich povědomí o této problematice a schopnosti v této oblasti. Je doporučeno poskytnout zaměstnancům vzdělání zaměřené na nové přichozí technologie, které budou přizpůsobené individuálním potřebám zaměstnanců. Firma A by mohla zvážit částečný přesun výroby do Evropy, což by mohlo přinést výhody jako nižší logistické náklady, lepší kontrolu kvality a rychlejší reakci na požadavky zákazníků.

Na základě popisu jednotlivých etap výroby se podařilo práci zanalyzovat a závěrem dosáhnout cílů práce. V rámci teoretické návaznosti na tuto práci je doporučeno se zaměřit na udržitelnost výroby, recyklaci a principy cirkularity.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Komplexní výrobní proces	13
Obrázek 2 Insourcing x outsourcing Brucker a Voříšek.....	24
Obrázek 3 Oběhové hospodářství	26
Obrázek 4 životní cyklus výrobku	29
Obrázek 5 hodnocení rizika jednotlivých etap výrobního procesu.....	31
Obrázek 6 Marketing – Analýza dat a určení požadavků zákazníků Firmy A	33
Obrázek 7 Marketing – zadání vývoje Firmy A	34
Obrázek 8 příklad technické dokumentace	36
Obrázek 9 Nákupní oddělení firmy A.....	37
Obrázek 10 textilní továrna Asie (ilustrační obrázek)	40
Obrázek 11 Ověřování kvality vzorků.....	43
Obrázek 12 Standardní přepravní kontejner 40 HC [21].....	46
Obrázek 13 Chittagong – Bangladesh port [19]	47
Obrázek 14 Incoterms – doložky [22]	48
Obrázek 15 Dodání produktů.....	49
Obrázek 16 Proces logistika	52
Obrázek 17 vývoj shrnutí.....	53
Obrázek 18 Vývoj produktu Podzim/Zima Firmy A	57
Obrázek 19 Vývoj produktu Jaro/Léto Firmy A.....	57
Obrázek 20 Vývoj produktu Jaro/Léto Firmy A – zvětšená verze	59
Obrázek 21 Vývoj produktu Podzim/Zima Firmy A– zvětšená verze.....	59
Obrázek 22 Vývoj produktu Podzim/Zima Firmy B [26].....	60
Obrázek 23 Vývoj produktu Jaro/Léto Firmy B [26]	60
Obrázek 24 Vývoj produktu Jaro/Léto Firma B – zvětšená verze.....	61
Obrázek 25 Vývoj produktu Podzim/Zima Firma B – zvětšená verze	61
Obrázek 26 Kritická cesta firmy A	62
Obrázek 27 SWOT analýza Firmy A.....	64
Obrázek 28 SWOT analýza Firmy B	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 Faktory ovlivňující druhy výroby	16
Tabulka 2 Kódová písmena pro velikost šarže [18]	45
Tabulka 3 příklad – Jednotlivé plány odběru vzorků pro kontrolu [18]	45

Seznam příloh

Přílohy 1 Combined transport bill of lading [25]	76
--	----


Literatura

- [1] *Worker Entitlements at Times Textile Manufacturing is Sourced* [online]. Fibre2Fashion, 2013 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://www.fibre2fashion.com/industry-article/7079/worker-entitlements-at-times-textile-manufacturing-is-sourced>
- [2] *Outsourcing – kdy, jak a proč* [online]. Fibre2Fashion, 2015 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://logistickaakademie.cz/clanky/aktuality-udalosti/outsourcing-kdy-jak-a-proc?gelid=EAIAIqObChMIpZCStKiX-wIVA15oCR3GMgMFEAAAYAiAAEgLD7fD_BwE
- [3] *ADAM SMITH AND OUTSOURCING* [online]. Kate Vitasek, 2011 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://futureofsourcing.com/adam-smith-and-outsourcing>
- [4] *Monika Potůčková, Bakalářská práce: OUTSOURCING JAKO NÁSTROJ ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU* [online]. Masarykova univerzita Ekonomicko-správní fakulta, 2007 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/v9vup/3649873/?lang=cs;so=ea;ukaznahled=1>
- [5] *TBOS: Key Principles in Outsourcing* [online]. 2022 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: <http://offshoringtbos.com/key-principles-in-outsourcing/>
- [6] *Outsourcing informačních systémů: Tomáš Bruckner, Jiří Voříšek* [online]. Praha: EKOPRESS, 1998 [cit. 2022-11-27]. ISBN 80-86119-07-6. Dostupné z: <https://nb.vse.cz/~bruckner/tbouts.htm>
- [7] *BP Kristýna LYSÁKOVÁ: BÉNGALÚRU JAKO GLOBÁLNÍ CENTRUM OUTSOURCINGU* [online]. 2008 [cit. 2022-11-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/fuzi7/Bakalarska_prace.pdf
- [8] *FIALOVÁ, Zuzana. Současné postavení oděvního průmyslu a jeho možné perspektivy* [online]. Liberec: TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI, 2010 [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as_sdt=0%2C5&q=Sou%C4%8Dasn%C3%A9+postaven%C3%AD+od%C4%9Bvn%C3%ADho+pr%C5%AFmyslu+a+jeho+mo%C5%BE%C3%A9+perspektivy+&btnG=
- [9] *DOSTALOVÁ, Ing. Mirka a Ing. Mária KŘIVÁNKOVÁ. ZÁKLADY TEXTILNÍ A ODĚVNÍ VÝROBY* [online]. Liberec: TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI, 2001 [cit. 2022-12-27]. Dostupné z: https://elearning.tul.cz/pluginfile.php/395198/mod_resource/content/2/skripta.pdf

- [10] *MAGAZÍN: Češi chtějí cirkulární Česko, samotnému pojmu ale rozumí málokdo* [online]. *zálohujeme.cz*, 13.9.2021 [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://www.zalohujme.cz/cesi-chteji-cirkularni-cesko-samotnemu-pojmu-ale-rozumi-malokdo/>
- [11] PUDIVÍTROVÁ, Jitka a Hana DOLEŽALOVÁ. Udržitelnost a cirkularita módní produkce z pohledu českého spotřebitele a výrobce (průzkumy 2021). *WASTE FORUM* [online]. 2022, (4), 313 [cit. 2022-12-27]. Dostupné z: http://www.wasteforum.cz/cisla/WF_4_2022.pdf#page=35
- [12] MATULKOVÁ, Bc. Denisa. *Diplomová práce: Dopady textilního průmyslu na rozvojové země – případ Kambodži* [online]. In: 2020 [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/40279/1/MATULKOVA%20DP.pdf>
- [13] -RED-. *Životnost* [online]. In: 13.9.2000 [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://www.cojeco.cz/zivotnost>
- [14] HOŘENÍ, Michaela a Luboš ZATLOUKAL. *Bakalářská práce: Zakázková výroba oděvů* [online]. 2011 [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/11221>
- [15] PETRA, KOMÁRKOVÁ. *Technická univerzita v Liberci katedra oděvnictví: Zakázkový systém MTM* [online]. [cit. 2022-12-29]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/course/view.php?id=8881>
- [16] PETROVÁ, Zuzana. *Diplomová práce: Aplikace měřenkového systému MTM v oděvní výrobě* [online]. 14.12.2007 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as_sdt=0%2C5&q=Aplikace+m%C4%9B%C5%99enkov%C3%A9ho+syst%C3%A9mu+MTM+v+od%C4%9Bvn%C3%AD+v%C3%BDrob%C4%9B&btnG=
- [17] GÖNDÖR, Vera a Márta PATAKI. *Designing Textile Products for the Full Life Cycle with a Special Focus on Maintenance during Usage* [online]. 2008 [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as_sdt=0%2C5&q=Aplikace+m%C4%9B%C5%99enkov%C3%A9ho+syst%C3%A9mu+MTM+v+od%C4%9Bvn%C3%AD+v%C3%BDrob%C4%9B&btnG=
- [18] *KONTROLY ZBOŽÍ V ČÍNĚ* [online]. *sinovia*, 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://sinovia.cz/navody/kontroly-zbozi-v-cine/navod67.html>
- [19] Chittagong Port's new year beginning performance fell down draactively. *India shipping news* [online]. 2023, 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://indiashippingnews.com/chittagong-ports-new-year-beginning-performance-shows-down/>

- [20] Ing. Petra Komárková, PhD. Technologická příprava výroby. *India shipping news* [online]. 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: [file:///C:/Users/grusserovat/Downloads/04_TPL_technolog_1_2020%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/grusserovat/Downloads/04_TPL_technolog_1_2020%20(4).pdf)
- [21] *Lodní kontejnery levně* [online]. 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://www.lodni-kontejnery-levne.cz/?page_id=54
- [22] *Průvodce Incoterms® 2020 v roce 2023* [online]. MoverDB, 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://moverdb.com/cs/incoterms-2020-guide/>
- [23] HAVLÍČEK A SPOL., Ing. František. *Organizace konfekční průmyslové výroby: Technická příprava výroby* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: [file:///C:/Users/grusserovat/Downloads/02_Konstrukcni%20a%20technologicka%20priprava%20Ovyroby%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/grusserovat/Downloads/02_Konstrukcni%20a%20technologicka%20priprava%20Ovyroby%20(8).pdf)
- [24] *Řízení rizik (Risk Managementu)* [online]. waystone, 2018 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- [25] *Bill of lading* [online]. Garments area [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://garmentsarena.wordpress.com/2017/06/12/bill-of-lading-2/>
- [26] EBERLE, H. *Clothing technology. Europa Lehrmittel Verlag, 2008. ISBN 13: 978-38085622* [online]. [cit. 2023-05-18]

Přílohy

COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING Shipper TEXTILLERY LTD. 826 BANGABONDHU SHAROK, TANGABARI, ASHULIA, SAVAR, DHAKA-1341, BANGLADESH.		BL NO. FSL-CGP-00125  Foppiani Shipping & Logistics <i>all you together</i> House-7, Road-5, Block-F, Banani, Dhaka-1213, Bangladesh Tel : +880 2 9872467	
Consignee TO THE ORDER OF: SOUTHEAST BANK LTD. AGARGAON BRANCH, DHAKA, BANGLADESH.		Shipper's Reference INV. NO.: TEX/SAFASHION/EXP/2017/12 DATE: 22-Feb-17 L/C NO: 1612CIM0005965A0 DATE: 21-Dec-16 EXP. NO.: DATE: 26-Feb-17	
Notify NEW COME ON F.LLI PELINGA SRL VIA A. VOLTA 69, 61037 MONDOLFO (PU) / ITALY.		Also Notify	
Place of Receipt CHITTAGONG	Feeder Vessel ATLANTIC STAR, V- 009S	Delivery Agent: FOPPIANI SHIPPING & LOGISTICS ATTN: SAMUELE SANDRETTI VIA CEMNITZ 4 - MACROLOTTO 59100 PRATO, ITALY TEL: +390574 7295232, FAX: +390574701007 EORI NO: IT05758900483	
Ocean Vessel AL QIBLA, V- 1708W	Port of Loading CHITTAGONG		
Port of Discharge LA SPEZIA, ITALY	Port of Delivery LA SPEZIA, ITALY		
Marks and numbers MAIN MARK NEW COME ON SRL (19 ALTATENSIONE) STYLE : FABRIC: 100% COTTON SLUB SINGLE JERSEY COLOUR/SIZE: NET WEIGHT G. WEIGHT CTN NO. CTN MEAS	Number and kind packages; descriptoin of goods SAID TO CONTAIN 120 CTNS T-SHIRT, 100% COTTON SLUB S/J 160 GSM STYLE: ATS1, ATS2, ATS3, ATS4, ATS5, ATS6, ATS7, ATS8, ATS9, ATSO HS CODE: 61091000 CAT: 4 MBL: YMLUM562097047	Gross Weight 2,052.00 KGS	Measurement 14.10 CBM
SHIPPED ON BOARD DATE: 26-Feb-17			
CONTAINER NO: YMMU4019676 / 40ST		SEAL NO: YMLL640735	
MODE: CFS / CY		PKGS 120 CTNS	

according to the declaration of the merchant

The goods and instructions are accepted and dealt with subject to the Standard Conditions of Carriage for Goods by Sea (Incoterms) as published by the International Chamber of Commerce (ICC) and as amended from time to time.

Taken in charge in apparent good order and condition, unless otherwise noted herein at the place of receipt for transport and delivery as mentioned above.

One of these Forwarder's Cargo Receipt must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods. In Witness whereof the original Combined transport Bills of lading all of this tenor and date have been signed in the number stated below, one of which being accop.lished the other(s) to be void.

**NON NEGOTIABLE
ISSUED FOR
EPB PURPOSE ONLY**

Freight amount FREIGHT COLLECT	Freight payable at DESTINATION	Place and date of issue DHAKA Date: 26-Feb-17
Cargo Insurance through the undersigned not covered Covered according to attached Policy	Number of Original BL'S 3 (THREE)	Stamp and authorised signature Foppiani Shipping & Logistics  As Agent

Přílohy 1 Combined transport bill of lading [25]