

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a cestovního ruchu**

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Diplomová práce**

**Import vybrané komodity do ČR z Indonésie  
a Vietnamské socialistické republiky**

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Tichá, Ph. D.

Autor diplomové práce: Bc. Aleš Havlíček

---

2008

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním mé diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

.....

V Českých Budějovicích dne 23. dubna 2008

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Lucii Tiché, Ph. D. za užitečné rady a připomínky k mé diplomové práci. Dále děkuji za spolupráci pracovníkům společnosti, ve které jsem sbíral informace pro sepsání této práce.

# OBSAH

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Literární rešerše.....</b>	<b>8</b>
2.1 Mezinárodní obchod.....	8
2.1.1 Důvody zahraničního obchodu.....	10
2.1.2 Charakteristika mezinárodního podnikatelského prostředí .....	11
2.1.3 Světová obchodní organizace (WTO) .....	14
2.1.4 Nástroje mezinárodního obchodu .....	14
2.2 Celní řízení.....	17
2.2.1 Celně schválené určení.....	18
2.3 Možnosti financování v mezinárodním obchodě.....	19
2.4 Rizika v mezinárodním obchodě.....	21
2.5 Pojištění v zahraničním obchodě .....	24
2.6 Dodací podmínky v mezinárodním obchodě .....	26
2.7 Platební podmínky v mezinárodním obchodě.....	28
2.8 Přeprava v mezinárodním obchodě.....	30
<b>3. Cíl a metodika .....</b>	<b>35</b>
3.1 Cíl.....	35
3.2 Metodika .....	35
<b>4. Vlastní práce.....</b>	<b>37</b>
4.1 Charakteristika teritoria a komodity.....	37
4.2 Základní údaje o společnosti.....	39
4.2.1 Historie vývoje importu společnosti.....	42
4.2.2 Komoditní a teritoriální struktura importu .....	42
4.3 Průzkum trhu a stanovení rizik .....	43
4.3.1 Obecná pozitiva a negativa vietnamského obchodního prostředí .....	47
4.3.2 Rizika společnosti.....	49
4.4 Stanovení tržní situace a orientace společnosti.....	51
4.4.1 Porterův model.....	51
4.4.2 SWOT analýza .....	58

4.4.3 Vnitřní analýza .....	59
4.4.4 Vnější analýza .....	62
4.5 Výběr dodavatele .....	67
4.5.1 Jednání s Vietnamskými obchodními partnery .....	68
4.5.2 Dohoda o ceně .....	72
4.5.3 Uzavření kupní smlouvy .....	72
4.5.4 Objednávání zboží .....	73
4.6 Doprava zboží .....	74
4.6.1 Cena za přepravu .....	78
4.6.2 Dodací podmínky .....	79
4.6.3 Doba přepravy .....	80
4.6.4 Financování v zahraničním obchodě za dodané zboží .....	80
4.7 Kalkulace ceny importované komodity .....	80
4.7.1 Stanovení velkoobchodní ceny pro centrálu řetězce OBI .....	85
4.8 Praktický příklad importu .....	86
4.9 Optimalizace dodavatelské struktury .....	91
4.9.1 Návrh optimalizace dodavatelské struktury organizace .....	95
4.10 Komparace komodit ze státu Evropské unie a států mimo EU .....	97
<b>5. Závěr .....</b>	<b>100</b>
<b>6. Summary .....</b>	<b>103</b>
<b>7. Přehled použité literatury .....</b>	<b>104</b>
<b>Seznam tabulek, grafů, obrázků a schémat .....</b>	<b>106</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>108</b>

# 1. Úvod

Budeme-li se dívat na mezinárodní obchod z pohledu podnikatelského subjektu, budeme ho chápat jakou souhrn činností národního a mezinárodního práva, postupů, technik a dovedností, aby mohl být určitý výrobek prodán za hranice států a následně vyexportován nebo v cizině zakoupen a dovezen na území našeho státu.

Jedním z takovýchto procesů v mezinárodním obchodě je dovoz zboží na území našeho státu, kterému je tato práce věnována. Dovoz zboží je složitý proces, který se neskládá jen z nákupu zboží v zahraničí a jeho následném prodeji v domovském státě, ale také zahrnuje jeho dopravu, pojištění, skladování, proclení, zdanění atd. Při tomto složitém a zdlouhavém procesu může nastat mnoho komplikací, které znamenají finanční ztrátu. A protože hlavním cílem v podnikání je dosahování zisku, je třeba těmto komplikacím předcházet.

Vybraná společnost patří mezi největší dovozce ratanových výrobků v České republice. Nepůsobí jen na úrovni velkoobchodu, působí i jako maloobchodní prodejce. Přes svou dceřinou společnost dodává zboží do nadnárodního řetězce. Provozuje i internetový obchod.

V důsledku nárůstu zákazníků a dodávek do nadnárodního řetězce byla společnost nucena rozšířit svůj okruh dodavatelů ve Vietnamu a Indonésii. S nárůstem zákazníků se zvětšují i jejich požadavky na nabízený sortiment, protože i jejich koncoví spotřebitelé mají různé nároky. Ne všichni noví dodavatelé jsou schopni dodat zboží v takové kvalitě, aby odpovídala standardům obvyklým v České republice. A jelikož je v tomto odvětví poměrně složité a nákladné dodané zboží vracet zpět výrobci, společnosti tak vznikají ztráty.

Aktuálním problémem společnosti je tedy snížit dovoz nestandardních výrobků na minimum.

Je tedy třeba posoudit, zda dále spolupracovat jen s původními výrobci a přesvědčit je, aby oni rozšířili svůj sortiment, což by bylo u některých druhů výrobků velice obtížné, anebo přesvědčit nebo donutit problémové výrobce, aby více dbali na kvalitu svých výrobků. I tato cesta je velice problematická. Cesta do Vietnamu není otázkou jednoho pracovního dne a jednání se dají vést pomocí emailů velice obtížně. Další překážkou je úplně rozdílná mentalita. Výrobek, který naši zákazníci odmítnou koupit pro špatnou kvalitu, vietnamský výrobce považuje za zdařilý.

Rozdíl je i v postupu při dovozu zboží, v tomto případě ratanových výrobků z Vietnamu, tedy ze státu, který nepatří do Evropské unie a ze států, které patří do Evropské unie. V případě, že společnost dováží zboží přímo z Evropské unie, odpadají některé postupy a povinnosti, vyplývají z členství v tomto společenství. Dá se říci, že tento postup je jednodušší. Komparace těchto postupů bude v diplomové práci nastíněna.

Ratan nepřináší jen užitek v podobě konečných produktů, ale jako surovina pomáhá v programu Fair Trade. Znevýhodněným producentům vytváří lepší obchodní podmínky, zajišťuje jejich práva a pozdvihuje jejich sebevědomí. Program má na mysli sociální situaci a životní prostředí výrobců a tento postoj vyjadřuje cenou, která je vždy vyšší než obvyklý průměr. Na straně druhé ilegální těžba ratanu s sebou nese značnou ekologickou zátěž. Na svědomí ji mají místní obyvatelé a těžařské společnosti. Na zlepšení této situace má zájem i Evropská unie, která vynakládá značné částky do ochrany těchto území.

Jelikož si společnost nepřála být jmenována, není proto v práci uvedeno označení či zkratka.

## **2. Literární rešerše**

### **2.1 Mezinárodní obchod**

Obchod jako zvláštní, samostatná hospodářská činnost se začíná objevovat na rozhraní rodové a otrokářské společnosti po oddělení řemesel od zemědělství a města od vesnice. Vzniká zbožová výroba a z jednoduché zbožové výměny se stává peněžní směna. Majitelem výrobku je jeho výrobce a cílem výměny je získat jiný výrobek.

Formování obchodu jako specifického odvětví (oboru) lidské činnosti vrcholí třetí velkou společenskou dělbou práce, při které se vyděluje kupec jako člověk výlučně se zabývající směnou zboží (Pipek, J. 1996).

Za kolébku prvního pokroku v obchodě se považuje Babylónská říše, formalizované principy obchodu, které dnes najdeme v obchodním zákoníku, jsou staré 4000 let. V Babylónii již fungoval tzv. vandrovní obchod, obchod ve velkém ve městech s vybudovanými tržnicemi, veřejnými sklady u bran měst a v přístavištích a drobný obchod řemeslníků v ulicích a uličkách měst ([www.linkuj.cz](http://www.linkuj.cz)).

Mezinárodní obchod náleží k těm oblastem mezinárodních ekonomických vztahů, které prodělaly v poválečném období velmi významné změny. Ať již máme na mysli dynamický vývoj, kvalitativní změny ve věcné i teritoriální struktuře.

V 50. a 60 letech se rozvíjel mezinárodní obchod vysokými tempy. Pro 70. léta je charakteristický nebývalý růst mezinárodního obchodu v běžných cenách na straně jedné a zpomalení dynamiky na straně druhé. V 80. letech došlo k dalšímu výraznému zpomalení růstu fyzického objemu a v počátku 80. let k poklesu mezinárodní směny zboží v hodnotovém vyjádření.

Ještě rok 1993 zaznamenal recesi, nicméně od roku 1994 mezinárodní obchod začal růst velmi vysokým tempem. Zároveň je znatelná obrovská propast mezi růstem



mezinárodního obchodu a výrobou. Tento velký rozdíl je výsledkem posledního vývoje a dlouhodobých změn ve světové ekonomice (Pipek, J., 1996).

Mezinárodní obchod je obchod, při kterém jsou jeho účastníci z odlišných států. Jeho předmětem může být nejčastěji zboží, ale také služby či práva (technologie, licence, autorská práva). Hlavní význam mezinárodního obchodu je přirozeně v obohacení obou obchodujících stran, oproti vnitrostátnímu obchodu může být ale také politickým nástrojem (např. ropa), či prostředkem šíření určité kultury (japonská elektronika, americké filmy). Nárůst mezinárodního obchodu spolu s dopravou zapříčinil v druhé polovině minulého století jev, kterému se říká globalizace; tj. všechny státy spolu obchodují navzájem a tak na sebe působící různé kultury se sjednocují ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)).

Podnikání na mezinárodní úrovni se liší od ryze domácího podnikání v mnoha směrech. Odlišnost spočívá už v pouhém jednoduchém poznání, že země jsou navzájem odlišné. Země se liší svými kulturami, politickými i ekonomickými systémy, právními systémy a odlišnou úrovní ekonomické vyspělosti a rozvoje. A to navzdory všem trendům směřujícím ke globalizaci trhu. Mezinárodní podnikání vyžaduje měnit praktiky pro každou zemi zvlášť. K tomu je zapotřebí, aby manažeři měli nejen pocit odlišnosti, ale uměli se také přizpůsobit a přijmout odpovídající politiku a strategii a dokázali se s odlišností vyrovnat. Hlavním předpokladem úspěchu mezinárodního podnikání je pochopit a porozumět politickému a ekonomickému kontextu, ve kterém dochází k mezinárodnímu obchodu investován (Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A., 2003).

Prodej do zahraničí je „jiný“ než prodej zboží na domácí trh. Přestože ekonomické faktory jsou důležité, odlišné modely spotřeby ve dvou různých státech s podobnými národními důchody v přepočtu na jednoho obyvatele lze vysvětlit pouze faktory neekonomickými. Obchod se zahraničím v sobě zahrnuje nejen aspekty ekonomické, ale i kulturní. Pro obchodování v mezinárodním měřítku je nutné pochopit, jakým způsobem řídí společnost svoje ekonomické aktivity a jaké technologie využívá.

Například velké potíže by asi měla firma, která by chtěla vyvážet mikroelektroniku do státu, jehož ekonomika je založena na primitivním zemědělství. V takovém případě by větší šanci na úspěch měl výrobce „odpovídající technologie“ (Jobber, D., Lancaster G., 2001).

### **2.1.1 Důvody zahraničního obchodu**

#### Absolutní výhody:

Podle A. Smitha by se země měla v mezinárodní dělbě práce zaměřit na výrobu těch produktů, které vyrábí nejlevněji, tedy s absolutně nižšími náklady práce oproti ostatním zemím. Podle něj jsou absolutně nižší náklady na výrobu určitého produktu výsledkem přírodních podmínek a dosaženého stupně ekonomických výhod (kvalifikace, technická úroveň), které ve svém celku ovlivní produktivitu vynaložené lidské práce (Pipek, J., 1996).

Smith stanovil jako hlavní činitele růstu bohatství pracovní sílu země a produktivnost její práce, přičemž produktivnost považoval za nedůležitější. Hlavní faktor růstu produktivity spatřoval v dělbě práce, k čemuž nejvíce přispívá rozšiřování vnitřního trhu a zvláště rozvoj zahraničního obchodu. Nejúčinnější mezinárodní dělbu práce viděl v tom, že se každá země soustředí na výrobu a vývoz výrobků, které je schopna vyrábět s nejnižšími náklady práce v porovnání s jinými zeměmi, kam pak směřuje vývoz (Kyncl, J., Becková, H., 2000).

#### Komparativní výhody:

Principem komparativních výhod, vyplývajících nikoli z absolutních, nýbrž z relativních rozdílů v nákladech práce na jednotlivé výrobky. Méně efektivní země, která má absolutní náklady práce větší u všech výrobků, se bude specializovat na výrobu a export těch produktů, kde je její absolutní nevýhoda nejmenší, v daném případě má ve výrobě tohoto produktu komparativní výhodu. Na druhé straně země, která má u všech výrobků absolutně nižší náklady, se bude specializovat na výrobu

a export těch výrobků, kde je její výhoda v nižších nákladech relativně největší (Pipek, J., 1996).

Dle Richarda i země, která má u všech výrobků absolutně nejnižší produktivitu, může z mezinárodní směny získat výhody. Jsou to tzv. komparativní výhody. Tato teorie je založena na předpokladu, že země, která má celkově málo výkonnou ekonomiku (tedy absolutní produktivitu u všech výrobků) se bude specializovat na výrobu a export toho zboží, u něhož je absolutní nevýhoda nejmenší, tedy má ve výrobě tohoto výrobku komparativní výhodu. Naproti tomu země ekonomicky vyspělá bude exportovat zboží, kde je její výhoda v nižších nákladech relativně největší (Kyncl, J., Becková, H., 2000).

### **2.1.2 Charakteristika mezinárodního podnikatelského prostředí**

Mezinárodně operující firmy své působení v globálním ekonomickém prostoru chápou jako vyhledávání tržních příležitostí v různých lokalitách světa a porovnávání těchto příležitostí s vlastním potenciálem (Kálínská, E., Petříček, V., 2003).

Před vstupem do mezinárodního prostředí musí firmy provést řadu analýz, které budou základem pro rozhodování o strategii mezinárodního marketingu. Základní analýzou makroekonomického prostředí je tzv. PEST analýza, tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně kulturního prostředí a analýza technologické vyspělosti země či regionu, které jsou předmětem zájmu firmy (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

#### **Politické a právní prostředí**

Politické a právní prostředí jsou základními faktory, které rozhodují o tom, zda se firma rozhodne vstoupit na vytypovaný zahraniční trh a jakou formu vstupu na zahraniční trh zvolí. Stabilní prostředí motivuje zahraniční investory i vývozce a má pozitivní vliv na začleňování zemí do procesu internacionalizace. Nestabilní prostředí uvádí naopak země do ekonomické izolace. V rámci analýzy politického a právního

prostředí jsou obvykle zkoumány následující faktory: politický systém, politická stabilita, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí a snaha vládní garnitury s tímto jevem bojovat, význam zájmových skupin (podnikatelské a profesní svazy, sdružení na ochranu spotřebitelů, atd.), které mohou ovlivňovat politické rozhodování (tzv. lobbying), postavení odborů ve společnosti, právní úprava podnikání zahraniční subjektů (všeobecné podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost kontroly vlastnictví, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, devizově-právní aspekty podnikání zahraniční subjektů, možnost repatriace zisku do zahraničí, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců apod.) (Machková, H., 2003).

### **Ekonomické prostředí**

Dobrá znalost ekonomického prostředí pomáhá manažerům mezinárodních firem odhadnout budoucí potenciál cílových trhů a odhalit příležitosti a hrozby z trhů vyplývajících (Kálínská, E., Petříček, V., 2003).

V rámci ekonomického prostředí jsou vždy analyzovány základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Nejčastěji se jedná o vývoj HDP na obyvatele, míru inflace, míru nezaměstnanosti, tempa růstu HDP, reálné směnné relace, spotřebu domácností, vývoj investic, atd. Pečlivé analýze je podrobena i hospodářská politika vlády a opatření centrální banky. Dále jsou do ekonomické analýzy často zahrnovány i základní demografické údaje (počet obyvatel, průměrná délka života, natalita a její vývoj, profesní vzdělanostní struktura, atd. (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

### **Sociální a kulturní prostředí**

Kulturně-sociální prostředí má vliv na mezinárodní obchod zejména proto, že velmi významně ovlivňuje chování a jednání firem, institucí i konečných spotřebitelů. Pochopení a respektování cizí kultury je základním předpokladem úspěchu mezinárodního podnikání (Kálínská, E., Petříček, V., 2003).

Sociální a kulturní prostředí jsou významnými faktory, které odlišují tuzemský marketing od marketingu mezinárodního. Právě tyto faktory často rozhodují o úspěchu či neúspěchu marketingové strategie. Výzkumu sociálně-kulturních odlišností je věnována řada studií. Pro potřeby mezinárodního marketingu jsou významné zejména výzkumy životního stylu, někdy označované jako socio-styly (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

### **Technologické prostředí**

Technologické prostředí poskytuje údaje o technické vyspělosti země a o možnosti využívání jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Pro analýzy technologického prostředí se používají např. následující údaje: výdaje na výzkum a vývoj (% z HDP), výše výdajů na výzkum a vývoj v jednotlivých odvětvích, počet mezinárodních patentů, počet vědeckých pracovníků, vybavenost výpočetní technikou, počet uživatelů Internetu atp.

Technologické prostředí, zejména rozšíření Internetu, ovlivnilo do značné míry marketingové strategie všech mezinárodně podnikajících firem a přispělo ke skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Pro druhou polovinu 90. let byl typický nárůst elektronického obchodování (E-commerce, E-business). Pod tento pojem jsou zahrnovány veškeré obchodní operace prováděné pomocí internetové počítačové sítě. Patří sem nejen obchody uskutečněné přímo na Internetu (např. nákup zboží prezentovaného na firemních webových stránkách, nákup softwarových produktů jejich stažením ze sítě, platby za přístup k informacím, finanční převody apod.), ale také obchody, které vzniknout na základě pouhé komunikace přes Internet. Mezi hlavní výhody obchodování na Internetu patří zejména úspora nákladů, úspora času, flexibilita, možnost účinné komunikace, pohodlnost nákupů, vytvoření přímých vazeb, posilování věrnosti zákazníků a mnohé další výhody. K hlavním nevýhodám patří možnost zneužití informací a dosud ne zcela jistá bezpečnost plateb (Machková, H., 2003).

### **2.1.3 Světová obchodní organizace (WTO)**

Světová obchodní organizace (World Trade Organization) je jednou z důležitých globálních institucí, zaměřenou na obchod. Jedná se tedy o společný institucionální rámec pro řízení obchodních vztahů mezi členskými zeměmi. Byla zřízena v roce 1994 se sídlem v Ženevě. Mezi nejdůležitější deklarované cíle patří napomáhání volnému obchodu zbožím a službami a jeho další liberalizací, zajištění udržitelného ekonomického rozvoje, ochrana životního prostředí. Mnohostranný obchodní systém, který světová obchodní organizace zastřešuje, je založen na principech nediskriminace, postupného odstraňování překážek obchodu, předvídatelnosti, stability a transparentnosti, dále o podporu hospodářské soutěže a o rozvojový princip (Dvořák, P., 2001).

Světová obchodní organizace vznikla k 1. 1. 1995 a je střežovou organizací spravující Všeobecnou dohodu o clech a obchodu 1994. Právní konstrukce jí dává postavení řádné a trvalé mezinárodní organizace. Úkoly WTO jsou: spravovat a podporovat cíle současných a budoucích mnohostranných obchodních dohod, představovat fórum pro jednání týkající se mnohostranných obchodních vztahů členů vyplývajících se současných dohod a pro budoucí jednání na základě rozhodnutí Konference ministrů, spravovat integrovaný systém pro řešení sporů, spravovat mechanismus pro přezkoumání obchodní politiky (Pouzarová, I., 1998).

### **2.1.4 Nástroje mezinárodního obchodu**

K realizaci záměrů obchodní politiky používá stát soustavu obchodně politických nástrojů a opatření. Zákonem určuje orgány oprávněné rozhodovat o aplikaci obchodně politických opatření v souladu s vytčenými cíly. Z hlediska právního členíme nástroje zahraniční hospodářské politiky na autonomní, o jejichž zavedení rozhoduje stát sám ze své suverénní moci a smluvní, které vstupují v platnost na základě výsledků mezinárodních jednání, úmluv mezi dvěma nebo více státy (Pouzarová, I., 1998).

Obvykle se nástroje obchodní politiky, kterými stát realizuje svou zahraniční politiku, rozdělují na:

- a) smluvní nástroje obchodní politiky
- b) autonomní nástroje obchodní politiky (Dvořák, P., 2001).

### **Smluvní nástroje obchodní politiky**

Základem pro použití smluvních prostředků obchodní politiky je mezinárodní smlouva. Podle počtu smluvních stran určitého jednání se rozlišuje mezi dvoustranou a mnohostrannou smlouvou (Dvořák, P., 2001).

Představují souhrn nejrůznějších smluv, dohod, ujednání, uzavřených mezi státy. Jsou projevem suverenity státu uzavírat s jinými zeměmi smluvní vztahy. Souhrn smluvních ujednání mezi zeměmi je také nazýván mezinárodním právem veřejným. Opírají se o mezinárodní smlouvy, a to bilaterální či multilaterální povahy (Beneš, V., 2004).

V současném období jsou typické dva případy. V prvním případě se jedná o uvalení dávky na dovoz, ze země, s níž stát neuplatňuje zacházení podle doložky nejvyšších výhod. Druhým případem jsou cla, poskytovaná podle principů Všeobecného systému preferencí (Kálínská, E., Petříček, V., 2003).

### **Autonomní nástroje obchodní politiky**

Autonomní nástroje jsou různá opatření vlád vydávaná jednostranně s cílem upravit nebo ovlivnit vývoz nebo dovoz zboží. Leze je rozdělit na tarifní (cla) a netarifní (dovozní přírážka, množstevní omezení apod.) (Dvořák, P., 2001).

Autonomní nástroje vycházejí především ze zájmů vlastní ekonomiky při respektování uzavřených smluv a dohod s jinými zeměmi. Mohou působit pasivně (cla, kvantitativní restrikce, licenční řízení, devizové restrikce) a jejich cíl je omezit nebo dokonce zamezit přístupu zahraničních výrobků na domácí trh. Aktivní prostředky

obchodní politiky umožňují a usnadňují vývoz. Mezi tyto prostředky patří vývozní prémie, státní úvěry a desítky dalších prostředků, jimiž stát podněcuje vývoz hospodářských subjektů (Beneš, V., 2004).

Z hlediska účelu cla lze identifikovat:

- fiskální,
- ochranná,
- prohibitivní,
- skleníková,
- odvetná,
- negociační,
- diferenční,
- celně kontingentní,
- preferenční.

Z hlediska směru pohybu zboží lze rozlišit clo:

- dovozní,
- vývozní,
- tranzitní.

Z hlediska způsobu vybírání jsou známa cla:

- valorická,
- specifická,
- diferencovaná (Dvořák, P., 2001).

### Netarifní opatření

Netarifní opatření obchodní politiky jsou ve své většině opatřeními autonomními, v několika případech však můžeme hovořit o netarifních opatřeních smluvního typu. Odborné prameny uvádějí, že se zpravidla může jednat o tzv. šedou oblast GATT.



V současném období je státy nemohou uplatňovat absolutně podle svých představ. Pravidla o mnohostranném obchodním styku obsahují poměrně podrobná vymezení, kdy a za jakých okolností, lze určitá netarifní opatření uplatňovat (Kálínská, E., Petříček, V., 2003).

## **2.2 Celní řízení**

V průběhu realizace obchodní operace je nutné absolvovat celní řízení. Řízení probíhá několikrát, jednak v zemi sídla vývozce, poté během tranzitu a na závěr pak v zemi sídla dovozce. Jejich účelem je rozhodnout o propuštění zboží do navrženého celního režimu a – pokud to stanoví předpisy – vyměřit celní a daňové poplatky, případně uplatnit další obchodně-politická opatření (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Celní řízení je zvláštní druh správního řízení, které se provádí v rámci celního dohledu a má za úkol rozhodnout, zda zboží, propustí do příslušného režimu. Provádí se na celních úřadech nebo v celním prostoru a za přítomnosti deklaranta. K celnímu řízení musí být připraveny všechny doklady o zboží, dopravní prostředek a doklady k němu (Hes, A., 2002)..

Toto prohlášení zboží je počátkem zahájení celního řízení, s kterým se navrhuje propuštění do příslušného režimu. Zboží spolu s celním prohlášením předkládá deklarant, tj. osoba, která může v souladu s celními předpisy předložit zboží (nejčastěji kupující), anebo jím pověřený zástupce (přímý nebo nepřímý). Celní prohlášení musí obsahovat údaje nutné k identifikaci zboží, tj.:

- obchodní faktura, vystavená vývozcem a znějící na jméno dovozce nebo jeho zástupce, prokazující měnu a částku, která je nebo bude hrazena do zahraničí,
- deklaraci celní hodnoty u dodávek zboží v kupní ceně vyšší než 175 000 Kč nebo ekvivalentu v cizí měně,

- certifikát o původu zboží v předepsané formě,
- doklad o uzavřené smlouvě o přepravě věcí nebo zasilatelské smlouvě, s uvedením výše přepravních výloh,
- balící list,
- další předepsané nebo dohodnuté doklady (Nováček, M., 1997).

### **2.2.1 Celně schválené určení**

Vyměřením cla a daní a uplatněním ostatních obchodně-politických opatření je celní řízení ukončeno a je rozhodnuto o propuštění zboží do navrženého celního režimu. Celní zákon umožňuje použití některého z následujících režimů:

- volný oběh,
- tranzit,
- uskladňování v celním skladu,
- aktivní zušlechťovací styk,
- přepracování pod celním dohledem,
- dočasné použití,
- pasivní zušlechťovací styk,
- vývoz (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Celně schváleným určením se rozumí zákonem stanovený a možný způsob nakládání se zbožím podle celních předpisů. V praxi tedy nemohou vzniknout případy, kdy by zboží podléhající celnímu dohledu zůstalo bez přidělení celně schválené určení. Pokud však celně schválené určení nelze zboží přidělit, zejména nedostatečnou součinností osob, které jsou v postavení držitelů zboží, celní předpisy obsahující opatření, která nedovolenému nakládání se zbožím zabrání (Janata, F., Hándl, J., Novák, R., 1999).

## **2.3 Možnosti financování v mezinárodním obchodě**

### **Faktoring**

Faktoring představuje metodu financování krátkodobých úvěrů poskytovaných při dodávkách zboží a služeb. Podstatou faktoringu je odkup krátkodobých pohledávek zpravidla bez postihu vůči původnímu věřiteli. Odměnou za činnost faktora je dohodnutá částka z fakturované ceny vyjádřené v procentech (Pouzarová, I., 1998).

Faktoring je značně rozšířenou metodou krátkodobého financování, spočívající v odkupu krátkodobých pohledávek (s lhůtou splatnosti 30-120 dnů), přičemž na tuto základní službu může navazovat řada služeb doplňkových, např. zajištění administrativy pohledávek, jejich zálohování, garance, zjišťování informací o odběratelích apod. Právně je tedy podstatou faktoringu smlouva o postoupení pohledávky (Rozeňalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

### **Forfaiting**

Forfaiting je jednou z metod financování střednědobých a dlouhodobých úvěrů poskytovaných v souvislosti s vývozem. Podstatou je odkup střednědobých nebo dlouhodobých pohledávek bez postihu vůči vývozci. Forfaiting provádějí banky nebo specializované finanční institutu (Černohlávková, E., 1992).

Forfaiting můžeme charakterizovat jako finanční operaci, založenou na postoupení jednotlivé pohledávky s odloženou splatností, vzniklé dodavateli za odběratelem z titulu uzavřené a realizované kupní smlouvy. Forfaitingová operace se odvíjí na základě a za podmínek stanovených forfaitingovou smlouvou, svého věřitele, forfaitingová společnost se po převzetí pohledávky stává jejím výhradním majitelem (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

## **Leasing**

Leasing lze charakterizovat jako metodu financování investic. Leasing představuje zvláštní typ nájmu, při kterém si budoucí uživatel najímá zboží investičního charakteru na předem stanovenou dobu a za pevně dohodnuté poplatky. Proti běžnému nájmu se liší tím, že najímaný předmět si zájemce vybírá sám, často přímo u výrobce. Budoucí uživatel výrobku potom volí mezi pořízením zboží na úvěr, nebo financováním při použití leasingu (Pouzarová, I., 1998).

Leasing lze, s ohledem na účely jeho použití, zařadit mezi vnější zdroje financování podnikatelské činnosti. Leasing vykazuje oproti úvěrům celou řadu odlišností právního, účetního i ekonomického charakteru. Jedná se o relativně novou, ale dynamicky se rozvíjející formu financování, jejíž podstatou je nájem věci s právem jejího následného odkoupení. Právní rámec financování uvedeného typu představuje leasingová smlouva, která je svým charakterem smlouvou o koupi najaté věci (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

## **Výrobní podílňictví**

Podstata výrobního podílňictví spočívá v tom, že partner hospodářsky vyspělé země poskytne partnerovi v rozvojové zemi úvěr. Úvěr je poskytnut formou dodávky investičního celku, strojního vybavení, poskytnutím odborných služeb, nehmotných statků na výstavbu těžebních zařízení nebo úpravárenských kapacit (Černošlávková, E., 1992).

## **Engineering**

Engineeringem rozumíme soubor činností majících charakter odborných technických, ekonomických a organizačních konzultací, které pomáhají investorům v orientaci ve složitých problémech technicko-ekonomického rázu a umožňují jejich správné rozhodování (Pouzarová, I., 1998).

## 2.4 Rizika v mezinárodním obchodě

Podniky, které se rozhodnou zapojit do mezinárodního podnikání, si musí být vědomy nejen příležitostí, které jim vstup na nové trhy nabízí, ale i rizik, se kterými je mezinárodní podnikání spojeno. Mezinárodní podnikání ovlivňuje rizikovost v pozitivním směru i ve směru negativním. Riziko nelze nikdy z hospodářské činnosti zcela vyloučit, ale je možné je v některých případech omezit, vyhnout se mu, přenést na jiný subjekt, popř. rozdělit mezi různé subjekty. Nepodstupování rizik by znamenalo vzdát se možnosti využívat nových podnikatelských příležitostí. Vždy je třeba možná rizika analyzovat a vyhodnotit, které riziko je podnik schopen nést a v jakém rozsahu (Machková, H., 2003).

Rizika spojená s mezinárodním obchodem představují poměrně početnou skupinu, která bývá členěna z různých pohledů. Pokud analyzujeme podle příčin vzniku, jsou to zejména rizika cenová, odbytová, inflační, obchodně politická. Podle procesů, ve kterých se rizika projevují, by bylo možné rizika dělit na obchodní, přepravní, úvěrová, investiční a další. Často se přiřazuje k určitému subjektu, jako možnost jeho potenciálního „selhání“. Hovoří se o riziku banky, riziku klienta, rizika země, atd. (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

### Rizika tržní

Tato rizika představují možnost, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Vývoj na trhu však může přinést také příznivější podnikatelský výsledek, než se očekávalo. Toto riziko nese každý podnikatelský subjekt i ve vnitřní ekonomice, v zahraničním obchodu však působí modifikovaně například rozdílným vývojem na různých trzích. Vývozce a dovozce většinou toto riziko vnímají především ve vztahu k uzavíraným obchodům, zvláště u dodávek s delším výrobním obchodním cyklem, které jsou typické pro dodávky kompletních zařízení a investičních celků. Vzhledem k četnosti a intenzitě změn ekonomických podmínek na trzích může toto riziko postihnout i operace, u nichž

jsou poskytovány krátkodobé úvěry, dlouhodobé kontrakty na dodávky surovin apod. Některé podmínky kontraktů mohou směřovat k ochraně před těmito riziky (Machková, H., Černohlávková, E., Sato, A., 2003).

### **Rizika komerční**

Do této skupiny rizik bývají zařazována rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. S riziky komerčními se podnikatelé setkávají i na vnitřním trhu. Na trhu zahraničním však vystupují tato rizika v ostřejší podobě vzhledem k odlišnostem těchto trhů z hlediska právních a ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí, mentality podnikatelů apod. Informace o zahraničních obchodních partnerech bývají méně dostupné a navíc postavení jednotlivých firem na trhu se může měnit v závislosti na faktorech, které lze bez důkladné znalosti trhu jen těžko předvídat. Míru podstupovaných komerčních rizik ovlivňuje podnikatel zejména výběrem obchodních partnerů, řádným právním zajišťováním obchodních vztahů, volbou vhodných platebních podmínek a zajišťovacích nástrojů a rozsahem, ve kterém využívá možnosti pojištění. Nejúčinnější způsob předcházení tomuto riziku je rozvíjení dlouhodobých obchodních spojení založených na vzájemné důvěře (Machková, H., 2003).

### **Rizika přepravní**

Přepravní rizika jsou typem rizik, která provázejí mezinárodní obchod s hmotným zbožím. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Většinou to bývá buď prodávající, nebo kupující. Přejedání rizika ztráty nebo poškození zboží se zpravidla výslovně sjednává v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (parity). Třetí riziko však může nést i dopravce nebo speditér tím, že přebírají odpovědnost za zboží během dopravy. Přepravní rizika v mezinárodním obchodě se většinou pojišťují. V tomto směru je nutno věnovat pozornost řádnému sjednání pojistné smlouvy (volbou spolehlivé pojišťovny, výběrem takového rozsahu pojištěných rizik, kterými je přiměřený pro daný druh zboží a zvolenou dopravní cestu apod.) (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

## **Rizika teritoriální**

Teritoriální rizika souvisejí zejména politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem přírodních katastrof, embarga, bojkotu zboží atd. Pravděpodobnost teritoriálních rizik lze vzhledem k jejich charakteru předem jen obtížně předvídat. Jejich důsledkem mohou být např. nedobytné pohledávky, anulování uzavřených kontraktů, popř. nemožnost disponovat majetkem nebo zbožím v dané zemi. Tato rizika se dotýkají jak mezinárodního obchodu, tak i všech dalších forem mezinárodního podnikání (nejvýrazněji se projevují u mezinárodních úvěrových vztahů a přímých zahraničních investic). Teritoriální rizika působí často dlouhodobě a většinou vedou k nenaplnění strategických podnikatelských záměrů na daném trhu.

Nejúčinnějším preventivním opatřením proti teritoriálním rizikům je získání informací o jednotlivých zemích. Podnikatelské subjekty se mohou chránit před negativními dopady teritoriálních rizik řadou preventivních a zajišťovacích opatření (Černohlávková, E., 1992).

## **Riziko kurzové**

Je jedním z nejtypičtějších rizik mezinárodního podnikání. Kurzové riziko vyplývá, jak již bylo konstatováno, z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Předvídaní měnového vývoje je obtížné, protože vývoj kurzů není ovlivňován pouze ekonomickými faktory, ale vyplývá i z faktorů neekonomických. K nejčastěji používaným nástrojům na omezení kurzového rizika patří vhodná měnová struktura pohledávek a závazků, volba měny, využívání zajišťovacích nástrojů a prodej pohledávek.

V případě vzniklé ztráty subjekt hledá způsob, jak ztrátu eliminovat. Možná řešení, která přicházejí v úvahu, jsou:

- zvýšení prodejní ceny (v zahraniční měně), což je sice krok relativně nejjednodušší, ale může mít nepříjemný důsledek: ztrátu konkurenceschopnosti na zahraničním trhu,

- vytvořením rezervy na krytí kurzového rizika v ceně,
- zvýšením produktivity práce (ve výrobním závodě v ČR), ale i zde jsou možnosti limitovány,
- zaměření dovozů na země, kam je vyvážen finální výrobek (řešení vhodné pro multinacionální firmy, například pro automobilový průmysl, dovoz komponent), tedy omezený okruh vývozců,
- zajištění kurzových rizik prostřednictvím finančních derivátů, jako jsou forwardy, futurem, slapy – ty se označují jako nepodmíněné, pevné derivátové obchody, opce, které jsou podmíněny derivátovými obchody (Janata, F., Bohm, A, Handl, J., 2001).

### **Metody snižování podnikatelského rizika**

Management firmy má možnost zásadním způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři musí rozpoznat možná rizika, která stojí před firmou, musí vědět, kterými metodami a jakými cestami lze riziko snížit (respektive jak riziku čelit) při realizaci podnikatelské záměru. Jedním z nejlepších způsobů preventivní obrany před podnikatelským rizikem ve firmě je ofenzivní řízení (Smejkal, V., Rais, K., 2003).

## **2.5 Pojištění v zahraničním obchodě**

Cílem pojištění a zajištění je chránit pojištěného před finančními důsledky vzniklé škody, ke kterým došlo u pojištěných rizik (Pouzarová, I., 1998).

Riziko je základním prvkem pojištění. Obsahuje nejistotou událost, která nezávisí výlučně na vůli stran a zvláště ne na vůli pojištěného. Funkci pojištění je rozdělení rizika, které hrozí jednotlivým subjektům v důsledku působení určitých nahodilostí na všechny účastníky pojištění. Účelem pojištění je vytvářet pojistný fond, který v případě vzniku pojistné události bude použit pro odstranění jejich následků nebo k jejich částečnému zmírnění.



Pojistitelem je každá pojišťovna, která se v pojistné smlouvě s pojistníkem zavazuje nahradit škodu způsobenou nahodilou událostí pojistníkovi, nebo osobě třetí, v jejíž prospěch byla pojistná smlouva uzavřena – pojištěnému (Nováček, M., 1997).

### **Ekonomický význam pojištění a zajištění**

Ekonomický význam a přínosy pojištění lze stručně charakterizovat takto:

- vytváří pojistnou rezervu na krytí nahodilých událostí,
- krytím rizik z předem vytvořeného pojistného fondu vytváří předpoklady k plynulosti reprodukčního procesu,
- napomáhá rozvoji podnikatelského klimatu včetně usnadnění přijímání podnikatelských rizik,
- v zahraničním obchodu je jedním z dalších zdrojů devizových úspor při sjednání pojištění dovozních a vývozních operací v tuzemsku,
- vytváří možnosti pro hladký a bezrizikový průběh obchodních operací se zahraničím (Pouzarová, I., 1998).

### **Pojistné události, likvidace škod**

Pojistnou událostí rozumíme škodu, která se bezprostředně týká pojistného zájmu pojistníka. Příčina vzniku pojistné události může mít objektivní nebo subjektivní charakter. Objektivní příčiny vzniku pojistné události jsou mimořádné přírodní vlivy, které pojistník nemohl předvídat. Za subjektivní příčiny vzniku pojistných událostí se považují škody vzniklé nedostatečnou péčí dopravce při přepravě zboží. Pojistník v souladu s pojistnými podmínkami má za povinnost zabezpečit včas postih vůči osobám odpovědným za vznik škody (Černohlávková, E., 1992).

Pojistná událost je událost, pro jejíž případ (vznik) bylo uzavřeno pojištění a která tedy zakládá povinnost pojišťovny k placení pojistné náhrady (prémie). Pojistná událost může být v pojistné smlouvě stanovena:

- všeobecně, bez vyjmenování pojistných nebezpečí, avšak s uvedením událostí, na které se pojistka nevztahuje (tzv. výluky pojištění),

- jmenovitě, s vyjmenováním všech rizik, na které se pojistka vztahuje (www.wikipedia.cz).

Likvidace škod je ukončením řešení pojistné události, ke které došlo za doby trvání pojištění. Poškození nebo ztrátu zásilky má pojistník nebo pojištěný za povinnost bezprostředně ohlásit pojistiteli, nebo jeho určenému zástupci, který je jmenován v pojistce. Zároveň žádá havarijního komisaře o sepsání protokolu o škodě. Pro konečnou likvidaci pojistné události musí pojistník nebo pojištěný splnit zábranná opatření proti vzniku dalších škod, zajistit postih vůči viníkům škody a dát příčinu škody a její rozsah zjistit havarijním komisařem (Pouzarová, I., 1998).

### **Ostatní druhy pojištění**

Kromě pojištění dopravovaného karga, které má pro praxi v zahraničním obchodě velký význam, pojišťují pojišťovny i další zájmy pojistitelů ve vztahu k jiným obchodním operacím:

- pojištění úvěru a dokumentárního inkasa,
- pojištění investičních celků, pojištění výstav a veletrhů,
- pojištění odpovědnosti za škodu,
- speciální pojištění (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

## **2.6 Dodací podmínky v mezinárodním obchodě**

Dodací podmínka určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisejí s dodávkou a převzetím zboží. Určuje především způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, přechodu rizik a výloh, z prodávajícího na kupujícího a další povinnosti stran při zajišťování dopravy, obstarávání průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení, apod. (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Soubor podmínek, které upravují ve smlouvě proces dodání zboží, se označuje jako tzv. dodací podmínka. Její součástí zpravidla je, určení místa, doby a způsobu dodání zboží a převzetí zboží.

Otázky spojené s dodávkou zboží upravuje Vídeňská úmluva. Jedná se o úpravu kusou, se spíše podpůrnou funkcí. Vídeňské úmluvy se použije tehdy, nesjednají-li si strany ve smlouvě jinak, především praktiky, které mezi sebou při vzájemném obchodování zavedly či mezinárodní obchodní zvyklosti. Zvlášť významnou roli hrají dodací doložky INCOTERMS, které veškeré uvedené aspekty dodání zboží poměrně podrobně upravují (Rozeňalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

## **INCOTERMS**

Jde o soubor vykládacích pravidel vydaný Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Účelem INCOTERMS je stanovit soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce používaných obchodních doložek v mezinárodním obchodě. Tyto pravidla vycházejí ze zásady určování minimálních povinností stran (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

INCOTERMS jsou mezinárodní obchodní termíny. Jejich původ leží v obchodních zvyklostech, které byly sesbírány, utříděny a nadále uměle zpracovány Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Poslední verze je datována k roku 2000. V rámci nových verzí bylo reagováno na změny v praxi mezinárodního obchodu tak, aby s ní byly INCOTERMS uvedeny pokud možno do co největšího souladu. Jejich výhoda spočívá v jednoduchosti a zejména v relativní komplexnosti úpravy.

INCOTERMS jsou omezeny na úpravu práv a povinností stran kupní smlouvy, navíc pouze ve vztahu k dodávce zboží. Zjednodušeně můžeme říci, že upravují dodací podmínku v kupní smlouvě (Rozeňalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

## 2.7 Platební podmínky v mezinárodním obchodě

Platební podmínka stanoví místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. Svým obsahem podstatným způsobem ovlivňuje kupní cenu a tím i celkovou efektivnost obchodní operace. V převážné většině případů je volba správné platební podmínky rozhodujícím předpokladem uzavření kupní smlouvy (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Aby mohl kupující řádně zaplatit kupní cenu za zboží, je nutné (zpravidla ve smlouvě) blíže určit především měnu, dobu placení, místo a způsob platby (Rozehnalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

Volba platební podmínky je ovlivněna celou řadou faktorů, z nichž nejdůležitější jsou:

- Druh zboží a jeho význam pro ekonomiku, finanční náročnost koupě a uzance, které se při obchodování vytvořily.
- Teritorium, se kterým je obchodní operace realizována, přičemž rozhodujícím činitelem je vždy ekonomická úroveň země, svoji úlohu však hrají individuální obchodní zvyklosti, právní předpisy, devizová a platební omezení a další faktory.
- Konjunkturální situace nejen na komoditním trhu, ale i na trhu finančním.
- Ekonomická síla obchodního partnera a jeho postavení na trhu.
- Charakter obchodní operace a použité obchodní metody.
- Stupeň kapitálové či smluvní provázanosti prodávajícího a kupujícího, platební podmínka může být nástrojem optimalizace daňové nebo cash-flow.

Vzhledem k tomu, že současný světový trh je trhem kupujícího, projevuje se obecně tendence přesouvat platební rizika na prodávajícího a zvyšovat úvěrovou náročnost vývozu (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

Měna kontraktu je určena dle:

- zvyklostí, na kterých se strany dohodly nebo
- praktik, které mezi sebou strany zavedly či
- zvyklostí dodržovaných v příslušném obchodním odvětví.

Významnou roli při určování měny kontraktu budou rovněž hrát devizové předpisy zemí, které mají vztah k dané smlouvě (Rozehnalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

Určení místa placení kupní ceny je rovněž ponecháno na vůli stran. Pro případ, že by ve smlouvě určení tohoto místa chybělo, stanoví Vídeňská úmluva, že je kupující povinen platit kupní cenu v místě podnikání prodávajícího v době předání zboží nebo v místě předání zboží či dokladů. Kupující přitom není povinen platit kupní cenu přímo v podniku či sídle prodávajícího. Postačí, je-li cena zaplacená na účet banky prodejce. Z tohoto pohledu je po prodávajícího praktické sjednat si ve smlouvě, že cena za zboží bude považována za zaplacenou až v okamžiku připsání této částky na jeho účet v bance (Rozehnalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

Doba úhrady bývá rovněž často sjednána v přímo v kupní smlouvě. Úhrada může dodávku zboží časově předcházet, může být realizována současně s dodávkou nebo může být uskutečněna s časovým odstupem, po dodávce zboží. Placení předem se v mezinárodním obchodě používá jen zcela výjimečně. Úhrada v plném rozsahu se může týkat jen vysoce rizikových obchodů. Částečná úhrada se provádí v těch případech, kdy má kupující zájem prodávajícího financovat. Placení v momentě dodávky bývá využíváno téměř u všech druhů zboží. Úhrada obvykle nebývá vázána na dodávku zboží, ale na předání dokumentů, které umožňují jeho převzetí a užívání. Úhrada provedená s časovým odstupem po dodání zboží, tedy prodej na úvěr bývá nejčastěji používanou platební podmínkou. Nutnost poskytnutí úvěru zatěžuje prodávajícího z následujících důvodů:

- nese náklady, spojené s financováním úvěru,

- prodlužuje návratnost finančních prostředků a zpomaluje jejich obrat,
- zvyšuje míru všech druhů podnikatelských rizik (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

### **Způsob úhrady**

Platba za zboží může být realizována několika různými způsoby. V úvahu přichází:

- 1) hotovostní platební styk
- 2) bezhotovostní platební styk
  - a) hladké platby
  - b) dokumentární platby
  - c) platby šeky či směnkami

Hotovostní platby jsou v mezinárodním obchodě spíše výjimkou. Naopak časté je, pro jejich bezpečnost, využití dokumentárního akreditivu a inkasa. Volba prostředku je, nesjednaly-li si strany jinak, v zásadě ponechána na kupujícím, neboť je to on, kdo nese rizika spojená s transferem finančních prostředků. V případě směnek a šeků však má prodávající možnost odmítnout jejich přijetí, pokud má odůvodněné pochybnosti o jejich kvalitě (Rozehnalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

## **2.8 Přeprava v mezinárodním obchodě**

Doprava je způsob přemístování objektů z místa na místo. Objektem mohou být předměty, osoby, ale třeba i informace nebo energie. Technologie, použita k dopravě, se skládá z dopravních prostředků, dopravní infrastruktury a organizace dopravy.

Doprava informací se obvykle vyděluje jako samostatný obor, komunikace a telekomunikace. (Obojí ovšem úzce souvisí - řízení dopravy nákladu a osob obvykle vyžaduje i spolehlivý přenos informací.) Druhem dopravy je také přenos elektrické

energie. Tento článek se dále zabývá především dopravou předmětů a osob (www.businessinfo.cz).

Při mezinárodních obchodních transakcích, jejichž předmětem je zboží, vždy nutně vzniká problém, jakým způsobem zboží přepravit od prodávajícího ke kupujícímu. V závislosti na možnostech smluvních stran může přepravu zajistit i kterákoliv z nich vlastními prostředky, nicméně tento model nebývá nikterak obvyklý. Pravidlem naopak je vstoupení do smluvního vztahu s třetí osobou, která přepravu zboží zajistí. Pokud jde o vlastní způsob realizace přepravy, lze zvolit přepravu železniční, silniční, leteckou, případně přepravu kombinovanou (Rozeňalová, N., Střelec, K., Sehnálek, D., Valdhans, J., 2004).

### **Námořní přeprava**

Nejdůležitějším, nejrozšířenějším, ale také nejsložitějším dopravním oborem je námořní přeprava. Právní rámec námořní přepravy je v České republice dán především ustanovením zákona č. 61/2000 Sb., O námořní plavbě, a vyhlášky Ministra dopravy a spojů ČR č. 271/2000 Sb., O podpoře státu k provozování námořní plavby. Dopravu na mořích a oceánech provádějí námořní lodě-plavidla, která se dělí podle nejrůznějších hledisek:

- plavidla pro suchý náklad,
- plavidla pro tekutý náklad, tj. tankery.

Lodě pro suchý náklad se dále dělí podle účelu na plavidla přepravující:

- kusové zboží,
- hromadné substráty,
- speciálně balené, či přepravované zboží, mezi které patří kontejnerové lodě.

Na námořním trhu vystupují především následující subjekty:

- námořní rejdař,
- broker,
- zasílatel,

- knihovací nebo klárovací agent,
- kontrolní společnost.

### Liniová přeprava

Jedná se o pravidelně provozované námořní spojení podle předem vyhlášených jízdnicích řádů.

### Trampová přeprava

Trampová přeprava je založena na obchodních operacích, zabývajících se nájmem, resp. Pronájmem námořní tonáže, což je podstatou tohoto druhu námořního obchodu (Černohlávková, E., 1992).

### **Letecká přeprava**

Letecká nákladní přeprava je zejména ze strany laické veřejnosti vnímána jako atraktivní typ přepravy, který je relativně velice rychlý, bezpečný a spolehlivý, ale také poměrně nákladný. Z pohledu celkového objemu mezinárodního obchodu je její podíl zanedbatelný. Používá se zejména u zásilek výjimečné povahy, jakými jsou například náhradní díly, rychle se kazící potraviny, léky, umělecká díla, starožitnosti apod.

Pro realizaci mezinárodní linkové letecké přepravy platí jednotné přepravní podmínky Mezinárodního sdružení leteckých přepravců (International Air Transport Association – IATA), jejíž členem jsou České aerolinie od roku 1927. Převzetí zásilky podle přepravních podmínek IATA je osvědčováno prostřednictvím leteckého nákladního listu (Air Waybill – AWB), který je současně i dokladem prokazujícím uzavření přepravní smlouvy. Obsahuje základní údaje o přepravované zásilce: označení odesílatele a příjemce, místa odeslání a místa určení, označení obsahu zásilky, její hodnoty, váhy a objemu, u liniové přepravy i označení letecké linky, což umožňuje sledovat zásilku během celé přepravní trasy. V úhradě přepravného platí zásada volné dohody odesílatele a příjemce, povinnost úhrady přepravného se vyznačuje v nákladním listě.



Letecká doprava bývá realizována jako:

- pravidelná linková (dokládka, konsolidace), při které je kusové zboží dokládáno do běžných leteckých linek pro osobní přepravu,
- nepravidelná (charterová), při které je pronajímán ložný prostor celého dopravního prostředku, bez ohledu na jeho vytížení ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)).

### **Silniční přeprava**

Silniční nákladní přeprava patří k celosvětově neprogresivněji se rozvíjejícím dopravním oborům. Jejími základními přednostmi jsou relativní rychlost, dostupnost, operativnost a rychlá přizpůsobivost změnám poptávky.

Silniční nákladní přeprava z komerčně organizačního hlediska se dělí na tři relativně samostatné části:

- celovozová přeprava,
- mezinárodní sběrná služba (přeprava sdružených kusových zásilek),
- nadgabaritní (nadrozměrná) přeprava, která je někdy zahrnována do tzv. speciálních přeprav – spolu přepravou živých zvířat, nebezpečných látek a zbožím pod kontrolovanou teplotou (Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M., 2002).

### **Železniční přeprava**

Je na prvním místě co do objemu přepravy, je relativně levná a rychlá. Za přepravu zboží je placen jednorázový poplatek. Nevýhodou je problém překládky a časová ztráta s tím spojená. Další nevýhodou je teritoriální rozprostření – není všude zastoupena. Při přepravě zboží po železnici se uzavírá přepravní smlouva, ve které se železnice zavazuje přepravit zásilku ze stanice předání do stanice určení. Cena za přepravu se stanovuje podle jednotného tranzitního tarifu.

Po železnici lze přepravit jak zásilky kusové, tak vozové. Kusové zásilky jsou přepravovány v klasických vagoncích, vozové zásilky jsou přepravovány ve zvláštních vozech (Pouzarová, I., 1998).

## **Kombinovaná přeprava**

Definice pojmu kombinované přepravy se v jednotlivých zemích poměrně výrazně liší. Pod tento pojem bývá v České republice zahrnována taková přeprava, která k přemístění nákladu, případně i dopravního prostředku, využívá alespoň dvou přepravních oborů. V některých případech bývá uvedená přeprava realizována na základě jediného přepravního dokladu a bývá pak označována jako tzv. přeprava multimodální. Základním smyslem kombinované přepravy je zabezpečit fyzické přemístění předmětu přepravy tzv. z domu do domu (house to house), a to s použitím jediného dopravce. Hlavními přednostmi přeprav tohoto druhu jsou:

- snížení rizika poškození nebo ztráty zásilky;
- úspora přepravních a manipulačních nákladů;
- možnost využití standardizovaných obalů;
- použití unifikovaných dopravních prostředků.

Kombinovanou přepravu neorganizují většinou sami dopravci, ale specializované podnikatelské subjekty - operátoři (multimodal transport operators – MTO). Tyto subjekty zajišťují nejen přepravu, ale provozují i silniční, železniční a kontejnerová překladiště a terminály (container yards), provádějí svoz a rozvoz zásilek (consolidation), pronajímají speciální vratné obaly (kontejnery) ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)).

## **3. Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl**

Cílem diplomové práce byla analýza postupů při dovozu vybrané komodity do České republiky z Vietnamské socialistické republiky. Podrobné prozkoumání všech jednotlivých částí dovozu, které se nemalou měrou podílí na konečném výsledku v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů, které zahrnuje i velmi podstatné vyjednávání o dodacích a platebních podmínkách. Dílčím cílem u analýzy dovozu byla komparace importu ze států Evropské unie a států mimo Evropskou unii.

Dílčím cílem práce byla analýza dodavatelské struktury organizace, její optimalizace a návrh možných opatření pro následnou implementaci. Výběr dodavatelů pro společnost je velice důležitý a ne každý dodavatel vždy dostojí všem svým povinnostem. Společnosti pak vznikají ztráty, a proto je třeba udržovat vztahy jen s prověřenými dodavateli.

### **3.2 Metodika**

Při analýze nákupních a dovozních postupů ve společnosti byly použity následující techniky sběru dat:

- 1) metoda pozorování – představuje systematické sledování znaků určitého jevu, jejich záznam a pořádní. Pozorování musí zachovávat objektivitu, cílevědomost, důkladnost a podrobnost. Systematičnost, plánovitost, spojení s aktivním myšlením. Zakončení pozorování je slovní zformulování výsledků.

Tato metoda byla využívána průběžně po dobu, kdy byla práce zpracovávána.

- 2) Metoda řízených rozhovorů – je technikou sběru dat, při níž jsou potřebné informace získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, které jsou dotazovaným kladeny

verbálně tváří tvář. Důležitou součástí rozhovoru je tzv. filtr, který umožňuje vyloučit z dalšího rozhovoru osoby s nedostatečnou motivací nebo nedostatečně informované, které nemohou poskytnout relevantní údaje.

Řízený rozhovor probíhal s vedoucími pracovníky společnosti a s jednatelem společnosti. Velkým přínosem pro zpracování této práce byly rozhovory s panem Ing. Klozem, který mi pro mou práci poskytl cenné informace o problematice dovozu zboží a oblasti odběratelsko-dodavatelských vztahů. Pan Ing. Kloz, jako jednatel a vlastník společnosti, řídí veškeré odběratelské a posléze i dodavatelské operace.

3) Metoda získání údajů z podnikové evidence – spočívá v zajištění relevantních dat z podnikových databází, informačních systémů a další evidenční dokumentace.

Tato metoda spočívala v konzultacích s Ing. Kašparovou, jenž ve společnosti zastává funkci hlavní účetní.

Dále byla využita metoda SWOT analýzy. Tato analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí. Je otevřeným ohodnocením podniku. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie. SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace firmy.

Pro analyzování a posouzení konkurenčního prostředí podniku na českém trhu byl využit Porterův model pěti sil. Tato metoda pomáhá společnosti určit konkurenční síly podniku a obecně odhalit příležitosti a ohrožení společnosti.

## **4. Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika teritoria a komodity**

#### **Vietnamská socialistická republika**

Vietnam je asi 2000 km dlouhá a hornatá země sousedící na severu s Čínou, na západě s Laosem a Kambodžou. Nejvyšších výšek (přes 3 000 m) dosahuje na severu v členitém hřebeni Hoang Lien Son, omezeném Rudou a Černou řekou, které po soutoku vytvářejí širokou Tonkinskou nížinu. Středem Vietnamu se táhne divoké pohoří Truong Son, na jihu nazývané Annamské vrchy (2600 m). Jeho součástí jsou rozsáhlé náhorní plošiny Jarai a Lamvien. Východní pobřeží země lemuje úzká nížina, která se na jihu rozšiřuje přes celé území v oblasti hustě osídlené rozsáhlé delty Mekongu. Rozkládá se na 331 114 km<sup>2</sup>. Oficiální název státu je Vietnamská socialistická republika. Vietnam s 84,11 milionu obyvatel je 13. nejlidnatější zemí světa. Průměrná hustota zalidnění je 252,4 obyv./km<sup>2</sup>, což je jedna z největších na světě v zemích s převažujícím zemědělstvím.

Země se dělí na 63 provincií a 5 měst ústřední správy - Hanoj, Ho Či Minovo Město, Hai Phong, Can Tho a Da Nang. Provincie se dále dělí na městské a venkovské okresy, městské okresy se dělí na čtvrti a venkovské okresy se dělí na obce.

Hlavním městem je Hanoj s 3,08 milióny obyvatel, největším městem je Ho Či Minovo Město s 5,73 milióny obyvatel, v těchto dvou městech je soustředěno kolem 44 % městské populace země.

Úředním jazykem je vietnamština, nejrozšířenějšími používanými cizími jazyky angličtina, čínština (kantonská a mandarínská), ruština a francouzština (převážně starší generace).

## **Ratan**

Ratan pochází z Indonésie - ze země, která má na svědomí asi 80 % jeho světové produkce. Nezpracovaný ratan roste v deštných pralesích. Jeho oblíbeným stanovištěm je to, čemu se říká "sekundární prales" - to je místo, kde jsou stromy poměrně mladé a kde světlo proniká velkou měrou až k půdě. Naproti tomu "primární pralesy" mívají větší a starší stromy a průnik světla k půdě bývá menší. Na rozdíl od bambusu, který roste většinou jako strom, ratan je popínavá rostlina, podobná stvolu růže. Vyrůstá ze země, používajíce přitom stromy jako oporu, a farmáři ho obvykle sklízí jako několik let starý.

Místní farmáři ratan pěstují v "pralesních zahradách". Tyto zahrady mívají 2 - 5 hektarů a průměrný výnos je zhruba 1,3 tun každých pár let. Protože stromy zůstávají přirozeně stát i po sklizení ratanu, nezpracovanému materiálu se říká "nelesní produkt" a může být tedy vyňat ze sazeb a omezení, týkajících se lesních produktů - tedy alespoň teoreticky. Ve skutečnosti je tu ale silná lobby k indonéské vládě za překlasifikování ratanu, který je momentálně klasifikován jako "lesní produkt", nikoli jako pěstěná rostlina.

První krok v produkci ratanu je sklizeň. Ta je velmi náročná na lidskou práci a je prováděna týmem vesničanů, kteří se ve sklizni střídají s ostatními místními farmáři, kteří jim vypomáhají. Pozorovat je, jak sekají a zbavují ratan jeho pichlavé vnější vrstvy je úplně ohromující. Nejdříve je nutné odsekat, poté odlomit vnější vrstvu a nakonec vyloupnout samotné jádro ratanu. Ratan musí být dále upravován, než se může použít na tkaní, na výrobu nábytku nebo na jiný produkt. První krok úpravy ratanu je jeho očištění v řece, aby se odstranily veškeré vady a ratan byl dokonale čistý. Přitom se odlupuje vrstva silice, která obvykle jádro ratanu pokrývá.

Dalším krokem je využití ratanu, při kterém se jeho barva mění z bledě zelené na žlutou. Umytý, nezpracovaný ratan se uloží na místo připomínající dřevěný orámovaný stan, jehož podlaha je asi stopu nad zemí. Nezpracovaný ratan se hromadí

na sebe, dokud není dřevěný rám plný. Rám se zakryje nepromokavou plachtou, která je k zemi upevněna kamenným závažím. Síra se pod plachtou nahromadí, roznítí a proces uzení začíná. Tento proces obvykle probíhá po dobu 24 hodin. Po ukončení procesu uzení se ratan vysouší, aby se odstranila nadměrná vlhkost a produkt byl připraven k použití.

Ratanový nábytek byl poprvé dovezen do Evropy v 17. století. Největší oblibu získal v Anglii. Tam našel místo především v zimních zahradách a získal dominantní postavení v této oblasti. V minulých letech získal jako přírodní materiál znovu velikou oblibu a začal se přesouvat do interiérů obydlí. Tento trend nastal v Evropě i ve světě dříve než v České republice. Dnes je již situace srovnatelná.

## **4.2 Základní údaje o společnosti**

Název společnosti Ratan s. r. o., 4 společníci a 3 jednatelé.

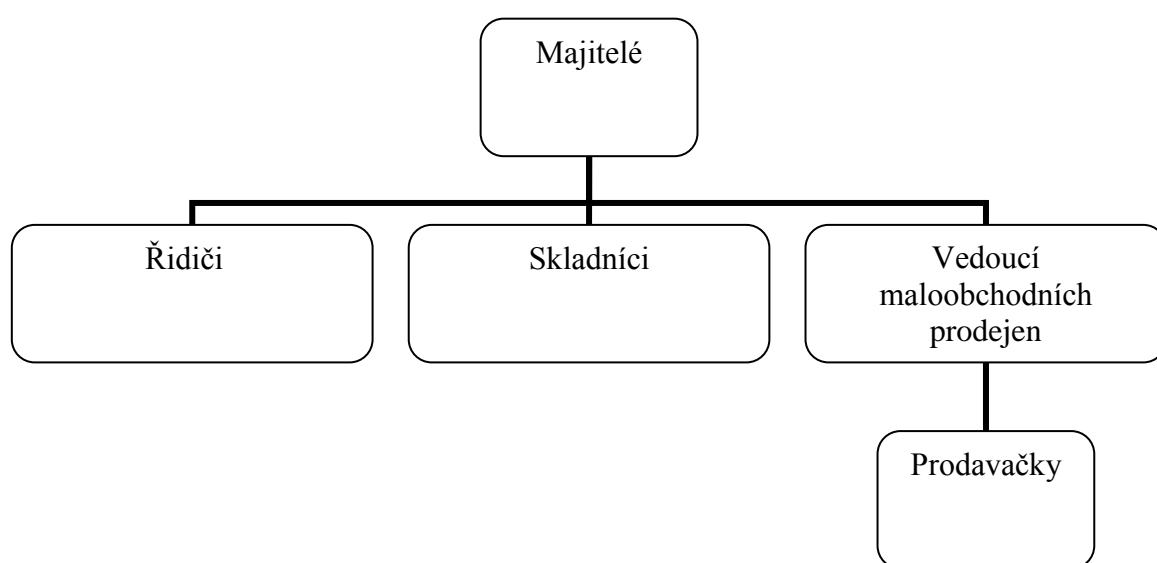
Společnost vznikla 17. 6. 2005 jako firma, která dováží a prodává ratan, ratanový nábytek, ratanové a proutěné zboží, masiv a masivní nábytek původem z Vietnamu. Veškeré zboží je ruční výroby a dováží jej společnost sama, bez prostředníků. Má kontrakt s hlavní výrobní halou pro zpracování ratanu ve Vietnamu, což firmu řadí mezi přední české dovozce ratanu vyráběného v jihovýchodní Asii. V současné době byla nabídka rozšířena o dovoz zboží z Indonesie, Bangladéže a Číny.

Fakticky chod společnosti spravují dva z majitelů. Jejich kompetence se prolínají a chod firmy řeší společně. V praxi to tedy znamená, že spolupracují na objednávkách, cenotvorbě, kontrole dodaného zboží, jednání s dodavateli, organizaci zaměstnanců a na realizaci obchodů.

Maloobchodní prodejny řídí přes vedoucí pracovníky v každém kamenném obchodě, kteří dále zajišťují provoz samotné prodejny. V pravomoci vedoucí prodejny je organizace zaměstnanců a tvorba objednávek z centrálního skladu.

Činnosti týkající se skladování a dopravy zajišťují skladníci a řidiči nákladních automobilů. Tyto zaměstnance delegují majitelé sami.

Schéma 1: Organizační struktura společnosti



Pramen: autor, 2008

Převážnou část obchodní činnosti společnosti tvoří velkoobchod. Společnost má odběratele po celé České republice. Ke každému odběrateli je přístupováno jednotlivě. Tím je budována důvěra mezi oběma stranami a daří se vytvářet dlouhodobé spolupráce a spokojené zákazníky. Společnost v současné době provozuje 3 maloobchodní prodejny. Do konce roku je naplánováno otevřít další dva kamenné obchody. Prodejny mají pro společnost nesporný význam v několika ohledech:

- hotovost za prodané zboží se vrací ihned,
- propagace,
- navazování nových obchodních kontaktů,

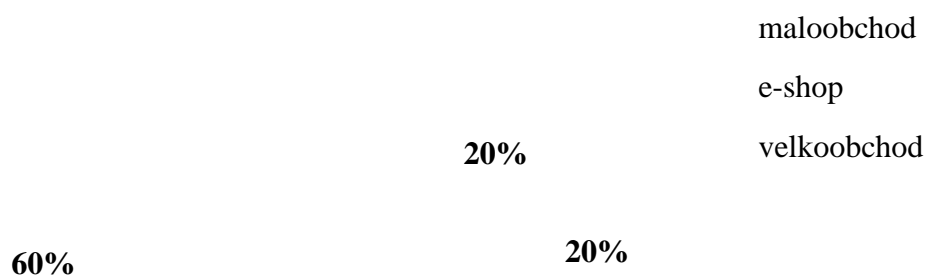


- zvýšení obratu.

V kamenných prodejnách společnost zvyšuje prodej pomocí reklamy v mediích a každé čtvrtletí je vytvořen katalog se slevami, což vždy přiláká nové zákazníky. Maloobchodní prodejny jsou také využívány pomocí slev pro vyprodání zbytkového zboží a reklamovaných kusů, které by jinak skončily ve sběrných surovinách.

Ve snaze umožnit zákazníkům nakupování z pohodlí domova a zvýšit maloobchodní obrat, byl při domovských stránkách zřízen i internetový obchod. Jakmile je objednávka obdržena, je zákazník telefonicky nebo emailem kontaktován pro potvrzení objednávky. Objednávky pořízené elektronickou formou jsou vyřizovány do 5 pracovních dnů od potvrzení objednávky prostřednictvím dobírky. V případě objednání rozměrnějšího zboží např. sedací soupravy, je zajištěn odvoz zdarma až do domu.

Graf 1: Procentuelní rozdělení činností společnosti podle obsahu



Zdroj: interní data firmy

Z grafu 1 je patrné, že hlavní činností společnosti je velkoobchod. Do budoucna se předpokládá, že s expanzí společnosti v oblasti velkoobchodu a maloobchodu bude podíl internetového obratu klesat.

#### 4.2.1 Historie vývoje importu společnosti

Po založení firmy bylo nutné vybudovat distribuční síť a první kamenný obchod. Tato snaha byla úspěšná a firma se neustále rozrůstá. Každým rokem se společnosti daří zvýšit svůj obrat.

Společnost rozšiřuje svůj sortiment i dodavatele. To v důsledku znamená to, že s rostoucím nabízeným sortimentem úměrně roste i odběratelská základna. Vývoj importu v číslech bude naznačen v následující tabulce.

Tabulka 1: Vývoj importu společnosti

<b>Rok</b>	<b>Obrat</b>	<b>Počet kontejnerů</b>	<b>Nárůst v %</b>
2005	1 050 000	3	
2006	7 000 000	20	667
2007	28 000 000	80	400
2008	35 000 000*	100*	125*

\* odhad

Zdroj: interní data firmy

#### 4.2.2 Komoditní a teritoriální struktura importu

Tabulka č. 2: Komoditní a teritoriální struktura importu

<b>Komodita</b>	<b>Popis</b>	<b>Teritorium</b>
<b>Bytové doplňky</b>	Papasany, mamasany, komody, taburetky, stolky, police, stojánky a křesla.	Indonésie a Vietnam
<b>Malé sedací soupravy</b>	Dováženy v různých barevných provedeních pro 2-6 osob.	Indonésie a Vietnam
<b>Luxusní sedací soupravy</b>	Dováženy v provedení z ratanu, bambusu a vodního hyacintu. Nosnost těchto souprav je 300 kg.	Vietnam

<b>Stojany na květiny</b>	Vyráběny ve světlém provedení a v mnoha variacích.	Vietnam
<b>Truhly, prádelní koše, proutí</b>	Nabízeno v mnoha provedeních a velikostech. Používané materiály jsou ratan, čínská vrba, vodní hyacint, řasy, kapradina, bambus a juta.	Vietnam, Čína, Bangladéš, Thajsko a Indonésie.
<b>Misky, vázy a sošky</b>	Zboží je nabízeno v luxusním provedení a použité materiály jsou bambus a dřevo.	Indonésie a Vietnam
<b>Bambusová podlaha</b>	Plovoucí podlaha o tloušťce 15 mm. Podlaha má atest z Výzkumného a vývojového ústavu dřevařského v Praze.	Vietnam
<b>Nábytek z pralesního dřeva</b>	Masivní nábytek z kořenového dřeva	Vietnam

Zdroj: interní data firmy

### **Rozhodnutí o dovozu zboží**

Poptávka v roce 2005 byla po kvalitních ratanových výrobcích vysoká a tato destinace je pro import tohoto zboží velice výhodná. I v České republice nalezneme výrobce ratanového zboží, ale cenová hladina je nesrovnatelně vyšší, než je nabízena ve Vietnamu. Nižší cena je zde způsobena tristními pracovními podmínkami dělníků a jejich nízkou mzdou. I přes tuto skutečnost nemají místní výrobci o pracovní sílu nouzi.

### **4.3 Průzkum trhu a stanovení rizik**

Průzkum trhu byl v oblasti kvality nabízeného sortimentu, místního prostředí, zvyklostí a mentality obyvatelstva proveden osobně majiteli na jejich cestě po Vietnamu.

V oblasti ekonomické, politické, obchodních vztahů, vymahatelnosti pohledávek bylo čerpáno z internetových zdrojů, bylo dotazováno Vietnamské velvyslanectví a velmi významné informace byly získány z údajů Českého statistického úřadu a hospodářské komory.

Po provedení průzkumu trhu a získání informací nutných pro obchodování s Vietnamskou socialistickou republikou vyloučily tyto závěry:

Vietnamská socialistická republika je zemí, která v posledních letech přitahuje oprávněnou pozornost zahraničních podnikatelů a investorů. Dynamikou svého ekonomického růstu ji z asijských zemí předstihuje pouze Čína, růst HDP ve VSR v letech 2001 - 2005 překračoval 7 procent; značnou měrou se o tento úspěch zasloužil soukromý sektor. Hodnota HDP v přepočtu ukazatelem parity kupní síly je odhadována v roce 2004 na 227 mld. USD. V roce 2005 se vietnamská ekonomika nadále rozvíjela vysokým tempem a růst HDP byl podle předběžných údajů 8,5 %. Intenzitou hospodářského rozvoje, demografickými předpoklady a perspektivou dalšího růstu svojí ekonomiky se Vietnam řadí mezi nejvýznamnější členské země ASEAN - sdružení států jihovýchodní Asie.

Vedle nesporných ekonomických úspěchů existuje však i řada nedostatků a překážek dalšího rozvoje. Patří k nim nedokonalá legislativa, nízká efektivita výroby, plýtvání přírodními zdroji a rezervy v hospodaření, zejména státních podniků. Přes celkové omezování chudoby ve Vietnamu stále existují regiony s nízkou životní úrovní a země patří mezi rozvojové. Ukazatel HNP (hrubý národní příjem) na 1 obyvatele, používaný při klasifikaci zemí světa pro účely tzv. Konsensu OECD, činí v případě Vietnamu za rok 2004 548 USD, což řadí Vietnam na 164. místo ve světě mezi 208 hodnocenými zeměmi (údaj zveřejnila Světová banka v červenci 2005). Tentýž ukazatel, vypočtený v paritě kupní síly (metoda PPP), činí 2 700 dolarů a posunuje Vietnam na 150. místo ve světě.

Vietnamská vláda se snaží realizovat řadu opatření k odstranění výše uvedených nedostatků s pragmatickým přihlazením k zahraničním zkušenostem a uskutečňuje ekonomické reformy. Pozitivní vliv na další vývoj může mít i mezinárodní ekonomická integrace a zintenzivnění spolupráce se zahraničními subjekty jak v ekonomice, obchodu a investicích, tak ve vědě a technice.

Vietnamská ekonomika má charakter socialistické centrálně plánované ekonomiky s tržními prvky, zaváděnými od r. 1986, kdy vláda začala realizovat politiku reformem („doi moi“ = přestavba). Opatření vlády, jimiž jsou zaváděny do ekonomiky liberální prvky, jsou vcelku příznivě přijímána. Principy tržního hospodářství jsou zakotveny rovněž v ústavě z roku 1992.

Politická a hospodářská situace byla dříve poznamenána dlouhotrvajícím embargem ze strany USA (k normalizaci vztahů došlo až v r. 1995) a chybějícími úvěry od mezinárodních finančních institucí. Vláda se po rozpadu RVHP a po kolapsu bývalého SSSR snažila nahradit dřívější spolupráci a kooperaci novými partnery, především z Asie a zemí EU. V současné době je možno registrovat zvýšený zájem ze strany mezinárodních finančních institucí, jako Mezinárodní měnový fond, Světová banka či Asijská rozvojová banka, jejichž financování může napomoci především při potřebných rozsáhlých projektech výstavby infrastruktury ve Vietnamu.

Po stagnaci zahraničních investic v roce 2003 přispěly některé dílčí novely investičního zákona a další mírné zlepšení legislativy ke zvýšení důvěry zahraničních investorů, což se projevilo v obnovení přílivu investic do země. V roce 2004 byly v zemi realizovány zahraniční investice ve výši téměř 3 mld. USD.

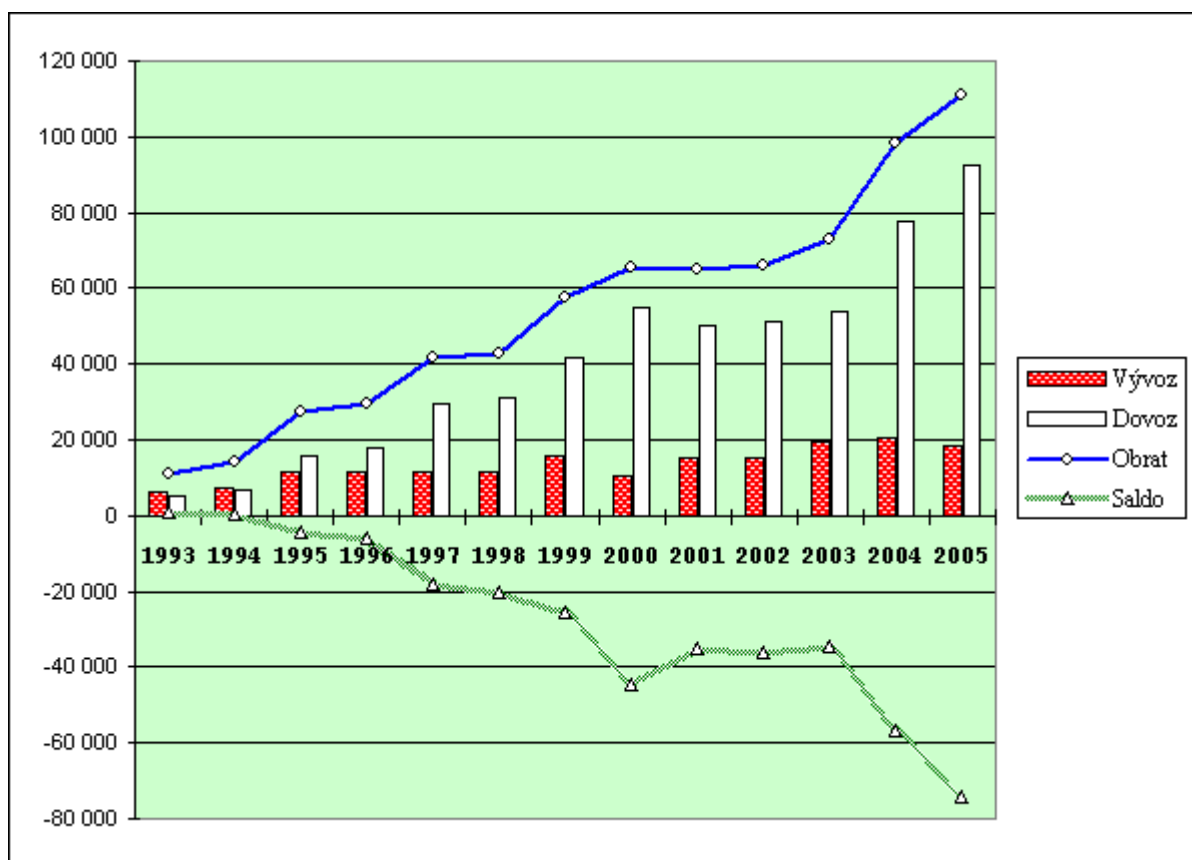
Od roku 1990, po změně politického systému a zahájení ekonomické transformace v České republice, došlo k určitému útlumu vzájemné ekonomické spolupráce. Tento útlum byl zapříčiněn především novou orientací české podnikové sféry na bližší a solventnější trhy vyspělých zemí, jakož i ekonomickými problémy mnohých restrukturalizovaných nebo nově vzniklých firem, v jejichž silách a strategických

záměrech nebylo financování nákladných marketingových a dalších komerčních aktivit ve vzdálených teritoriích. Důsledkem byla ztráta dlouhodobě budovaných pozic především ve prospěch sílící asijské konkurence.

Z vietnamské strany je v současné době často deklarována podpora rozvoji česko-vietnamských vztahů a souhlas s českým názorem, že stav obchodně ekonomické spolupráce obou zemí neodpovídá tradici a potenciálu dalšího rozvoje vzájemných vztahů; v praxi však nelze příliš počítat s možností nadřazovat „politické“ aspekty pragmatickým ekonomickým úvahám.

Obchodně ekonomická spolupráce s Vietnamem již prakticky zcela ztratila specifické rysy z minulé doby a začleňuje se plně do roviny dané integrací obou ekonomik do mezinárodního společenství. Bilaterální obchodní smlouva přestala platit ke dni vstupu ČR do EU a byla nahrazena příslušnou smlouvou EU s Vietnamem. Ekonomické vztahy mezi ČR a VSR upravuje dále bilaterální Smlouva o hospodářské spolupráci, podepsaná oběma stranami 13. září 2005. Vietnam se s velkou pravděpodobností stane v r. 2006 členem WTO.

Graf 2: Vývoj obchodu mezi Českou republikou a Vietnamem



Zdroj: ČSÚ

#### 4.3.1 Obecná pozitiva a negativa vietnamského obchodního prostředí

Při posuzování uzavření transakce s vietnamským partnerem je třeba zvážit následující faktory:

##### **Pozitiva:**

- stabilní ekonomický růst převyšující 7 %,
- politická stabilita, mírná liberalizace ve vedení země,
- sílící integrace do globálních ekonomických struktur, příprava na vstup do WTO,
- využívání prvků tržního systému v plánovité ekonomice,

- pokračující růst životní úrovně obyvatel (82,5 mil. obyvatel Vietnamu v roce 2004 -HDP/obyvatele: 2700,- USD v přepočtu PPP),
- liberalizace vnitřního trhu, zdokonalování legislativy,
- sílící zkušenosti některých českých podniků s vietnamským trhem a reáliemi,
- proces posilování energetického sektoru, zejména výroby elektrické energie,
- rekonstrukce a modernizace zaostalé infrastruktury,
- snaha o zlepšování životního prostředí,
- transformace státních podniků, jejich modernizace,
- dynamický rozvoj soukromého sektoru,
- příliv zahraničních investic, zlepšování podmínek pro investory,
- zájem bank a mezinárodních institucí o financování rozvojových projektů.

#### **Negativa:**

- netransparentní legislativa, někdy nekonzistentní s mezinárodními normami; značná míra korupce,
- dosud pomalá reforma ekonomiky (transformace na akciové společnosti a odstátnění) a špatné hospodaření státních podniků,
- nízká efektivita výroby, plýtvání přírodními zdroji,
- přetrvávající zaostalost některých vrstev obyvatelstva,
- omezená možnost rozvoje obchodních aktivit bez fyzické přítomnosti na vietnamském trhu,
- bankroty neefektivních státních podniků a jejich negativní efekt na vývoj ekonomiky,
- dosud přetrvávající rozdíly mezi tempy rozvoje měst a venkova,
- dynamický nárůst konkurenceschopnosti domácích výrobců,
- skutečnost, že vietnamský trh je stále atraktivnější pro nejsilnější světové výrobce a ve většině oborů vede k vytvoření velmi náročného konkurenčního prostředí.



### **4.3.2 Rizika společnosti**

#### **Kurzovní rizika**

Pro firmu je v dnešní době výhodou sílíci koruna. Problémem je slábnoucí dolar, protože dopravce i dodavatelé účtují v této jednotce. A v případě, že dolar oslabuje, tak oni zdražují.

Dříve společnost používala hedging. Hedgingem se rozumí nákup nebo prodej finančních nároků nebo použití jiných finančních nástrojů za účelem ochrany proti riziku fluktuace tržních cen nebo úrokových sazeb. Společnost jde do určitého rizika, kdy v daném okamžiku si stanoví s bankou na určité období kurz, který stoupá či klesá.

V současné době se tento jev řeší dodatky v rámcových smlouvách s největšími odběrateli, kdy je možné při výkyvu kurzu koruny či dolaru, cenu upravit na takovou míru, aby byla adekvátní aktuálnímu kurzu.

#### **Přepravní rizika**

Firma využívá kombinované přepravy. A to kombinaci nákladní silniční dopravy a námořní liniové dopravy.

U silniční dopravy jsou rizika minimální. Ale také je minimální podíl této dopravy na celkové cestě zboží. I kdyby došlo k nehodě kamionu, není pro přepravce tak velký problém, přistavit kamion jiný a náklad přeložit.

Námořní přeprava představuje pro společnost větší riziko. Zboží je samozřejmě pojištěno. Tuto službu má najatý přepravce zahrnutou mimo jiných služeb v ceně.

Největší riziko, které z tohoto pro firmu plyne, je, že se plavba výrazně zpozdí. Nejen, že společnost nemusí mít dostatek zboží pro obchodování a přichází tak o zisk, ale mnoho zboží je vázáno na určité akce odběratelů, společnost nedokáže dodržet termín nasmlouvané dodávky a může být v těchto případech peněžně sankcionována.

Rizika, která mohou prodloužit námořní přepravu, jsou následující:

- špatné počasí,
- nehody zaviněné lidmi,
- srážka s jinou lodí,
- pandemické choroby,
- teroristické útoky,
- přetíženost přístavů.

### **Tržní rizika**

Jedním z tržních rizik pro společnost představuje velký pokles zboží v poptávce po tomto zboží. Ale vezmeme-li v úvahu stálou oblíbenost přírodních materiálů a rostoucí tržby společnosti, které se odvíjejí od stále větší odběratelské základny, není toto riziko pro společnost aktuální.

Dalším, ale také málo pravděpodobným ohrožením je příchod velkého hráče na trh s ratanovými výrobky, který by společnosti přebral její dosavadní velké odběratele.

### **Komerční rizika**

Riziko platební neschopnosti by mohlo nastat v případě, že by zkrachoval nebo se dostal do dlouhodobé insolventnosti jeden z velkých odběratelů. Ale proti tomuto má společnost vybudované ochranné mechanismy. Jestliže se jedná o velký jednorázový obchod, je požadována od odběratele záloha a v případě, že je po splatnosti více faktur od jednoho odběratele, je pozastaveno obchodování do uhrazení dlužné částky.

Tento případ by mohl nastat, kdyby zkrachoval výrobce, u kterého by byla zaplácena záloha na objednané zboží. Ale tento případ je málo pravděpodobný.

### **Teritoriální rizika**

Teritoriální rizika u společnosti jsou minimální. Obchodní vztahy mezi Českou republikou a Vietnamskou socialistickou republikou jsou čím dál tím více lepší. I v ostatních státech, kde společnost zboží nakupuje, je situace klidná a stabilizovaná.

O riziku by se dalo uvažovat v případě, že by společnost začala odebírat zboží z rozvojových států v Africe nebo ze zemí zasažených válečným konfliktem.

## **4.4 Stanovení tržní situace a orientace společnosti**

### **4.4.1 Porterův model**

Pro posouzení vnější situace podniku, jeho postavení a konkurenceschopnosti na českém trhu využijí metodu Porterova modelu pěti sil.

Tato metoda zahrnuje:

- Konkurenční rivalitu v odvětví.
- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba substitutů.
- Hrozba vstupu do odvětví.

### **Konkurenční rivalita v odvětví - posouzení konkurence**

Po prozkoumání trhu a zjištění potřebných informací o státu, ze kterého bude zboží dováženo, je nutné prozkoumat a posoudit konkurenci v České republice.

Jestliže se společnost chce prosadit na domácím trhu s dováženými výrobky, bude její zboží konfrontováno s výrobky, které nabízí konkurence. Dá se říci, že velkoobchodník či koncový spotřebitel provede konfrontaci totální, která zahrnuje kvalitu, užitnou hodnotu, nabízený servis, pohotovost dodávky, ale i dodací podmínky a v neposlední řadě přístup k reklamám. Všechny tyto vyjmenované faktory mají vliv na konečnou cenu výrobku.

V případě, že provádíme průzkum konkurence, nejde pouze o velikost konkurenta. Je třeba posuzovat množství velkoobchodních odběratelů, počet maloobchodních

prodejen, intenzitu propagace a reklamy věnované firmě, počet kampaní na podporu nových výrobků a podobně.

Jako nejvíce důležitý a rozhodující faktor je v tomto případě nabízený sortiment konkurence. Zde je nutné si uvědomit, že ratanových výrobků je nepřehledné množství a do České republiky se dováží v různé kvalitě, právě v závislosti na rozhodnutí dovozce. Dovážené kvalitě přímo, tedy ve většině případů odpovídá i cena. Je tedy nutné vědět, zda se jedná o našeho přímého konkurenta či nikoliv.

### **Přímí konkurenti společnosti**

Pro identifikování přímých konkurentů společnosti je nejdůležitější si stanovit faktory, které jsou pro naši společnost u konkurenčních firem opravdu důležité v konkurenčním ringu. V tomto odvětví je pro společnost nutné vědět velikost společnosti, teritoriální a komoditní strukturu importu a její odběratelskou základnu.

Velikost firmy zkoumáme pro odhadnutí finančních možností konkurenta. Dovážený sortiment a zemi původu zboží je nutné znát pro tvoření dováženého sortimentu Ratanu s. r. o. Ratanové výrobky je možné dovést v různé kvalitě provedení. Proto je nutné znát skutečnost odkud, co a v jaké kvalitě dováží konkurence.

## **Kinga**

**Základní údaje o společnosti:** Kinga s. r. o., České Budějovice, Vrbenská 2044/6, PSČ 370 01, základní kapitál ve výši 200 000 Kč.

Kinga působí na českém trhu již desátým rokem. Za tuto dobu vybudovala síť maloobchodních prodejen a velkoobchod se sídlem v Českých Budějovicích. Kinga je přímý dovozce nábytku a bytových doplňků ze zemí Jihovýchodní Asie – Thajska, Indonésie, Indie, Vietnamu, Nepálu a Barmy.

Tabulka 3: Dovážený sortiment společnosti Kinga

<b>Nábytek z vodního hyacintu, mořské trávy a banánu</b>	2-sofa, sestavy, paravany, 3-sofa, knihovny a police, komody, konferenční stolky, křesla, postele, prádelní koše a truhly, stoly, zrcadla, židle
<b>Teakový interiérový nábytek</b>	houpací křesla, taburety, sestavy, knihovny a police, komody, konferenční stolky, křesla, květinové stojany, němý sluha, postele, prádelní koše a truhly, skleníky, stoly, židle
<b>Venkovní teakový nábytek</b>	houpací křesla, bary, knihovny a police, komody, konferenční stolky, křesla, květinové stojany, lampy, lavice, stoly a židle
<b>Ratanový nábytek</b>	2-sofa, křesla a stoly
<b>Nábytek z kokosu a kaučuku</b>	Postele a zrcadla
<b>Bytové doplňky</b>	Stojany na vína, stojany na CD, taburetky, obrazy, svíčky, paravany, zrcadla

Zdroj: autor, 2008

## Srovnání s vybranou společností

### 1. Velikost společnosti

Společnost Kinga s. r. o. má upsaný základní kapitál ve výši Kč 200 000,- a má jednoho vlastníka. Velikost základního kapitálu je tedy stejná jako u sledované společnosti, a proto i finanční možnosti obou společností budou stejné.

### 2. Odkud a jakým způsobem společnost dováží

Společnost dováží zboží z Jihovýchodní Asie, konkrétně tedy z Thajska, Indonésie, Indie, Vietnamu, Nepálu a Barmy. Je přímým dovozcem. Kinga tedy víceméně dováží ze stejných států jako sledovaná společnost, ale od jiných výrobců. Zboží je tedy typově stejné, ale má luxusnější charakter. Výhodou, ale i nevýhodou je, že Kinga společnost

z 99% nemůže zaskočit novým výrobkem, který by měl šanci stát se bestsellerem. Bohužel to platí i naopak.

### **3. Dovážený sortiment**

Kinga se orientuje na vysoce luxusní a tedy i kvalitnější zboží. Její zboží pro vybranou společnost konkurenční je, ale ne zcela. V určitých případech může sortiment obou společností fungovat na principu substitutů. Cílem sledované společnosti v tomto případě je přesvědčit potenciálního zákazníka, že dovážená kvalita zboží, je natolik dostačující a luxusní, že je zbytečné utrácet více peněz u konkurence.

### **4. Cenová hladina**

Kinga nabízí dražší zboží z několika důvodů:

- delší působení na trhu,
- luxusnější zboží,
- vybudovaná klientela,
- známost značky.

## **DENICO**

**Základní údaje o společnosti:** Denico s.r. o., Pod Havránkou 27/18, Praha 7, PSČ 171 00, základní kapitál ve výši 100 000 Kč.

Společnost Denico působí na českém trhu od roku 1995. Zabývá se převážně velkoobchodní činností. Pro oblast maloobchodu vlastní jednu vzorkovou prodejnu v Praze, která je po právní stránce vedena jako odštěpný závod. Další maloobchodní prodejny přímo neprovozuje. Ale využívá prodejce nábytku po celé České republice. V oblasti velkoobchodu působí rovněž po území celého státu. Denico se prosazuje i na slovenském trhu, kde využívá distributorů. Pro západní, střední a jižní Slovensko spolupracuje ze společností TOM-Line a pro severní a východní Slovensko distribuuje zboží přes společnost Top trade.

Tabulka 4: Dovážený sortiment společnosti Denico

<b>Ratanový nábytek</b>	Křesla, stoly, židle, komody, bytové doplňky, košíkářské výrobky
<b>Masiv</b>	Jídelní komplety (certifikace ISO 9002)
<b>Teak</b>	Zahradní nábytek

Zdroj: autor, 2008

## **Srovnání s vybranou společností**

### **1. Velikost společnosti**

Společnost Denico má upsaný základní kapitál ve výši 100 000Kč. Tedy nejmenší možnou částku, kterou připouštěla legislativa v roce 1995. Denico nemělo potřebu v průběhu svého působení na trhu navyšovat svůj základní kapitál. Avšak jeho finanční možnosti i díky dlouhodobému působení na trhu a budování značky jsou vyšší než u sledované společnosti.

Další konkurenční výhodou společnosti Denico oproti vybrané společnosti je zastoupení na slovenském trhu. Spolupráce hned se dvěma distributory poskytuje společnosti finanční i obchodní příležitosti.

### **2. Odkud a jakým způsobem dováží**

Společnost dováží přímo z Malajsie a Indonésie. Tedy ze států jako ostatní společnosti.

### **3. Dovážený sortiment**

Společnost Denico dováží sortiment, který je nejvíce podobný nabízenému portfoliu u sledované společnosti. Když se zaměříme výhradně na ratanové výrobky, je u naší společnosti výběr hlubší, Denico oproti tomu dováží výrobky ve vyšší, střední i ekonomické kategorii.

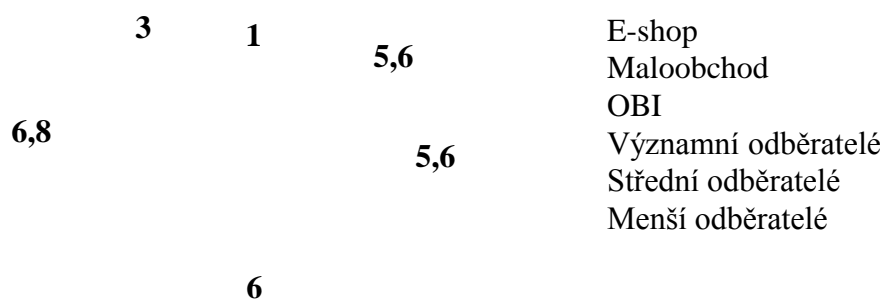
#### 4. Vyjednávací síla zákazníků

Velkým a významným odběratelem společnosti je síť obchodních domů OBI, kam společnost dodává výrobky přes svou dceřinou společnost. Zde je vyjednávací síla společnosti menší než tohoto obchodního partnera. Přispívá k tomu i skutečnost, že stejný sortiment dodává i jiná společnost. V tomto obchodním vztahu je tlak na společnost velký. Úspěch a získání většího podílu na úkor konkurence vede pouze přes minimální marži a standardní kvalitu zboží.

V obchodních vztazích s významnými odběrateli jsou role vyrovnané. Společnost má vytvořený několika úrovnový ceník, dle velikosti ročního obratu a dochází zde k vzájemné spokojenosti.

U menších a drobných odběratelů je pozice společnosti silnější. Každý zákazník je důležitý, ale v těchto případech není společnost na těchto odběratelích existenčně závislá, a proto může určovat pravidla obchodu.

Graf 3: Prodej za rok 2007 rozdělený dle odběratelů v milionech Kč



Zdroj: autor, interní materiály společnosti

#### 5. Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů se odvíjí od velikosti odebíraného množství. V případech, že společnost odebírá od dodavatele dlouhodobě a má velký obrat, je její pozice více přijatelná, než v případech, že dodavatel je okrajový a obrat není tak velký. Ale i v těchto případech, je možné na dodavatele vyvinout tlak. Konkurence na asijském



trhu je velká a pro dodavatele je lepší o něco ustoupit a obchod uzavřít, než neustoupit a o transakci přijít zcela.

## 6. Hrozba substitutů

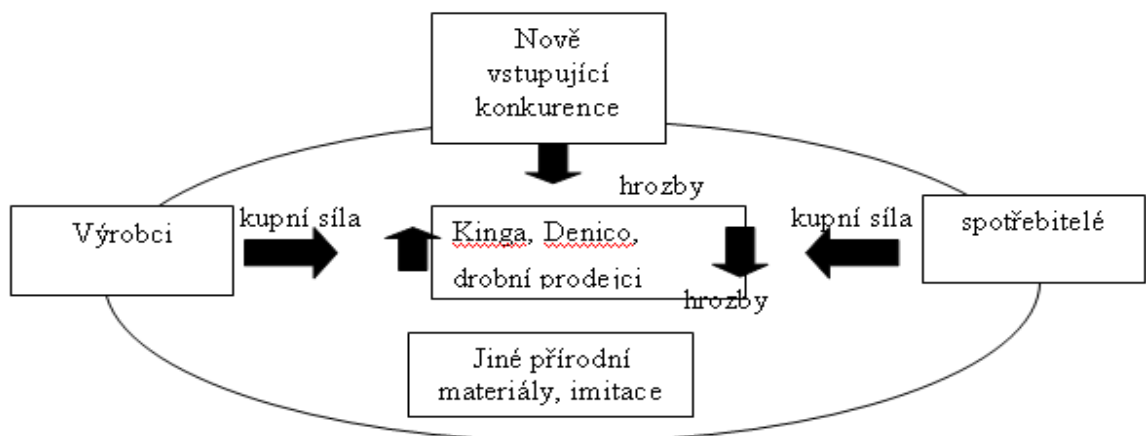
Ratanový nábytek má své osobité kouzlo a vezmeme-li v potaz, že je neustále propagován v časopisech o bydlení či pro ženy, nemá přímé substituty. V širším slova smyslu lze za substituty považovat výrobky z jiných přírodních materiálů či umělé imitace.

## 7. Hrozba vstupu do odvětví

Vstoupit na trh s ratanovým nábytkem není omezeno žádnými významnými legislativními prvky. Na trh přicházejí noví a naopak odcházejí někteří menší distributoři. Mnohem těžší je najít spolehlivého a kvalitního dodavatele a vybudovat distribuční síť.

V současnosti je tento trh přesycený a největší boom ratanu již je za námi. Příchod dalšího významného hráče na český trh je málo pravděpodobný.

Schéma 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: autor, 2008

## **Dílčí závěr**

Za dobu působení na trhu si společnost Ratan s. r. o. dokázala vybudovat silnou a širokou odběratelskou základnu a získat mnoho spokojených zákazníků, kteří se k jejím produktům rádi vrací. Významnou předností společnosti je poměr ceny a nabízené kvality zboží, která je v porovnání s konkurencí výrazná. Na tuto skutečnost přichází čím dál více zákazníků a odběratelů a společnosti vzrůstá obrát. Vstup nových konkurentů při aktuální situaci na trhu není pro společnost velkou hrozbou. Trh je poměrně rozdělen a vstup velkého hráče se neočekává. Drobní prodejci na trhu fluktuují neustále, ale jejich tržní podíl je zanedbatelný.

Vyjednávací síla zákazníků je pro společnost konfrontující jen v případě velkých odběratelů, kde je třeba čas od času ustoupit více, než by si společnost představovala. U menších odběratelů je vyjednávací síla společnosti výraznější. U dodavatelů potažmo výrobců, je společnost limitována vzdáleností mezi Českou republikou a Vietnamem a faktem, že navázat spolupráci s výrobcem, který nabízí kvalitní zboží za přijatelnou cenu, není otázkou jednoho týdne. Na druhé straně si jsou výrobci vědomi své konkurence, a proto bývají na požadavky společnosti vstřícní. Ohrožení ze strany substituce existuje, ale jen do určité míry. Pro zákazníky, kteří touží pouze po ratanovém výrobku adekvátní substitut neexistuje. V případě, že nemá jasně vyhrazenou potřebu, nalezne substituty v jiných přírodních materiálech či imitací z nepřírodních materiálů.

### **4.4.2 SWOT analýza**

Vhodným nástrojem pro stanovení podnikové strategické situace a její orientace do budoucnosti vzhledem k vnitřním a vnějším podnikovým podmínkám je provedení SWOT analýzy.

Pro posouzení pozice firmy, jejích výhod a nedostatků jsem po prozkoumání vnitropodnikové evidence a řízených rozhovorech s majiteli společnosti stanovil, silné

a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Tyto faktory byly seřazeny do tabulky podle jejich vlivu na pozici podniku (1- velice významné, 5 – málo významné).

#### **4.4.3 Vnitřní analýza**

Úkolem vnitřní analýzy je najít silné a slabé stránky podniku, které mají podstatný vliv na jeho činnost. Na základě vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary společnosti. Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti. Právým opakem jsou slabé stránky, které brání plnému efektivnímu výkonu.

##### **Silné stránky**

###### Široká základna odběratelů

Společnosti se po dobu působení na trhu podařilo vybudovat širokou základnu odběratelů. Vztahy se neustále snaží rozvíjet a budovat do budoucnosti tak, aby docházelo k upevnění vztahů.

###### Péče o zákazníky

Ke každému významnému, ale i méně významnému zákazníkovi je přístupováno jednotlivě a jsou mu nastaveny takové obchodní podmínky, aby byl spokojen. Aplikace tohoto postupu se společnosti vyplácí. Odběratelé sami začínají svoje portfolio výrobků tvořit z dodávaného sortimentu společnosti a stávají se tak na společnosti více závislí.

###### Cenová elasticita

Cenovou tvorbu si řídí majitelé sami. Proto není problém operativně měnit ceny a rychle se tak přizpůsobit situaci na trhu či požadavku odběratele. Tento fakt vede pouze k tomu, že se společnosti daří uzavírat více kontraktů a dosahovat tak většího obrátu.

### Flexibilita

Jedná se o schopnost společnosti a ochotu pracovat přes čas, ale i o víkendech a svátcích. Flexibilita umožňuje společnosti pružněji reagovat na změny požadavků zákazníků.

### Vykrývání mezer na trhu

Majitelé neustále provádí monitoring trhu s ratanovým zbožím a v případě, že se podaří nalézt zboží, které konkurence nenabízí, zákazník je takové zboží ochoten koupit a dodavatel umí tento výrobek dodat, je zboží okamžitě zařazeno do portfolia nabízených výrobků a tím získána konkurenční výhoda.

### Velmi vysoká kvalita k poměru k ceně

Společnost dováží velmi kvalitní výrobky s porovnání s cenou, za kterou jsou dále prodávány. Tento poměr kvalita a cena je oproti porovnání s konkurencí výrazně příznivější pro zákazníky sledované společnosti.

Tabulka 5: Silné stránky společnosti Ratan s. r. o.

SILNÉ STRÁNKY	POŘADÍ	
	v %	dle důležitosti
Široká základna odběratelů	95	1
Péče o zákazníky	85	2
Cenová elasticita	83	3
Flexibilita	70	4
Vykrývání mezer na trhu	67	5
Poměr kvality zboží k ceně	62	6

Zdroj: autor, 2008

## **Slabé stránky**

### Zázemí společnosti

Společnost bohužel nevlastní žádné vlastní prostory. Sídlo společnosti, kde se nachází i jedna z maloobchodních prodejen, je pronajaté. V nájmu je společnost i v dalších maloobchodních prostorách. Na všechny prostory má firma uzavřené nájemní smlouvy, ale v okamžiku, kdy z jakékoliv příčiny by o prostory přišla, byla by situace velmi kritická.

### Skladové prostory

Skladové prostory má společnost také pronajaté. Společnost využívá jeden sklad v areálu sídla společnosti, další velké prostory se podařilo pronajmout cca 20 km od sídla. Zde již vzniká problém, protože zákazník, který si pro zboží přijede, musí absolvovat ještě cestu do centrálního skladu. A v současnosti s rostoucím obratem přestávají být i tyto prostory dostačující.

### Finance

S rozvojem společnosti a rostoucím obratem je nutné samozřejmě zvyšovat objednávky u dodavatelů. Jak již bylo řečeno, u každé objednávky zboží musí být složen deposit. Tím se zvyšuje i množství peněz, které je takto vázáno. A ne vždy je na účtech společnosti tato částka k dispozici. Pro společnost není vždy jednoduché získat u banky potřebný úvěr za přijatelné úroky.

### Nízké mzdy zaměstnanců

Mzdy zaměstnanců společnosti nedosahují výše průměrné mzdy. S klesající nezaměstnaností může nastat situace, kdy se v regionu naskytne pro více zaměstnanců lépe placená práce a společnost bude nucena řešit nemalé personální potíže.

Tabulka 6: Slabé stránky společnosti Ratan s. r. o.

SLABÉ STRÁNKY	POŘADÍ	
	v %	dle důležitosti
Zázemí společnosti	91	1
Skladové prostory	88	2
Finance	81	3
Nízké mzdy zaměstnanců	40	4

Zdroj: autor, 2008

#### 4.4.4 Vnější analýza

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, výrazně ovlivňují vnitřní procesy a organizační strukturu společnosti. Pomocí těchto skupin faktorů bychom měli zjistit, čemu by měla firma věnovat zvýšenou pozornost v souvislosti s dalším úspěšným rozvojem. Analýza příležitostí a ohrožení umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou společnosti přinést výhody. Současně také nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude nucena se vyrovnat.

#### **Příležitosti**

##### Rozšíření velkoobchodní činnosti

Jednou z příležitostí, jak zvýšit obrát a upevnit tak pozici firmy na trhu, je ještě rozšířit odběratelskou základnu společnosti o další významné zákazníky. Možností je navázat spolupráci ještě s jiným retailerem působícím na českém trhu.

##### Rozšířit maloobchodní prodej

K dnešnímu dni společnost provozuje 3 maloobchodní prodejny. Cílem společnosti je provozovat 5 prodejen po celé České republice. Nespornou výhodou maloobchodní prodejny je fakt, že prodáváte za hotové peníze. A cash flow hraje při fungování společnosti velmi významnou roli.

### Výstavy, veletrhy, promoakce

Společnost by se měla více prezentovat na těchto uvedených akcích. Je třeba vysílat vždy kvalifikované a obchodně zdatné zaměstnance. V opačném případě může mít tato aktivita zcela opačný účinek.

### Boom stavebnictví

V současné době je budováno mnoho nových bytů, které potřebují vybavení. Správně nastavenou marketingovou strategií budou tyto byty vybaveny zbožím, které společnost dováží.

### Posilování české koruny

Při posilování české koruny se dolar, kterým je placeno vietnamským výrobcům, stává pro společnost levnějším a zboží je tedy pořízeno lacině. Vzniká tady příležitost zvýšit svůj obchodní zisk.

Tabulka 7: Příležitosti společnosti Ratan s. r. o.

PŘÍLEŽITOSTI	POŘADÍ	
	v %	dle důležitosti
Rozšíření velkoobchodní činnosti	85	1
Rozšířit maloobchodní činnosti	78	2
Veletrhy, výstavy, promoakce	70	3
Boom stavebnictví	50	4
Posilování české koruny	40	5

Zdroj: autor, 2008

## **Ohrožení**

### Vývoj cen dopravy

Na vývoj ceny dopravy má oslabující dolar zcela opačný vliv. Rejdaři neustále zvyšují ceny, k čemuž přispívá i neustále rostoucí cena ropa. V případě importu zboží ze země

jako je Vietnam, tvoří doprava polovinu pořizovací ceny zboží. Za situace, kdyby náklady na dopravu nečekaně vzrostly, stane se dovážené zboží neprodejným.

### Konkurence

Při obchodování s ratanem je neustále nutné monitorovat konkurenci. V případě, že by konkurenční firma dokázala dovážet výrazně levněji nebo by dokázaly konkurenční firmy přetáhnout společnosti většinu významných obchodních partnerů, dostala by se firma do existenčních problémů.

### Mentalita vietnamských dodavatelů

Ve srovnání s evropskou mentalitou, tedy takovou, na kterou jsme zvyklí, projevují se vietnamští obchodní partneři poněkud lehkomyšlněji. Ať se jedná o pozdní dodávku, kde pro ně týden či dva nehraje žádnou roli, chyby v dodacích dokumentech či na faktuře, nedodržená kvalita zboží či nedodání určité části objednávky. Všechny tyto okolnosti mohou a ve většině případů působí firmě nemalé problémy při dodržování svých závazků vůči konkurentům.

### Pozdní nebo neúplná dodávka kontejneru

Pozdní nebo neúplné dodávky firmě působí nemalé problémy. Společnost musí dodržovat dodací termíny, které má nasmlouvané u svých obchodních partnerů a tyto špatné dodávky působí nemalé trable při dodržování smluvních závazků. Za pozdní dodání zboží je společnost ve většině případů sankcionována a dochází i k poškozování její image.

### Nezaplacení dodaného zboží

Pozdní úhrady faktur od dodavatelů mohou způsobit dočasnou insolventnost společnosti. V případě, že by došlo k nezaplacení velké dodávky zboží, mohla by se společnost dostat za určitých okolností do existenčních problémů.



Tabulka 8: Hrozby společnosti Ratan s. r. o.

<b>HROZBY</b>	<b>POŘADÍ</b>	
	<b>v %</b>	<b>dle důležitosti</b>
Vývoj cen dopravy	85	1
Konkurence	68	2
Pozdní nebo neúplná dodávka kontejneru	50	3
Mentalita vietnamských partnerů	38	4
Nezaplacení	34	5

Zdroj: autor, 2008

Schéma 3: Konečné zpracování metody SWOT

<b>SWOT</b>	<b>INTERNÍ FAKTORY</b>	<b>Silné stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ochranná známka</li> <li>- Péče o zákazníky</li> <li>- Cenová elasticita</li> <li>- Flexibilita</li> <li>- Vykryvání mezer na trhu</li> </ul>	<b>Slabé stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zázemí společnosti</li> <li>- Skladové prostory</li> <li>- Finance</li> </ul>
	<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>	<b>Příležitosti na trhu :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšíření velkoobchodu</li> <li>- Rozšíření maloobchodu</li> <li>- Veletrhy, výstavy</li> <li>- Boom stavebnictví</li> </ul>	<b>Ohrožení :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vývoj cen dopravy</li> <li>- Konkurence</li> <li>- Pozdní nebo neúplná dodávka kontejneru</li> </ul>
	<b>4</b>	<i>Ofenzivní podnikatelský přístup (SO)</i>	<i>Postupový podnikatelský přístup (WO)</i>
	<b>3</b>	<i>Poloofenzivní podnikatelský přístup (ST)</i>	<i>Boj o přežití (WT)</i>

Zdroj: autor, 2008

### Závěry ze SWOT analýzy

Z provedené SWOT analýzy a definování všech faktorů společnosti vyplývá, že nejsilnější a nejdůležitější stránkou společností je její široká a stálá základna odběratelů, která společnosti zaručuje stálý odbyt dováženého zboží. Mezi další významné stránky dále patří cenová flexibilita, stálá péče o zákazníky a snaha nalézat a posléze vykrývat

tržní mezery. Mezi nejslabší stránky společnost patří její zázemí. Veškeré prostory, ve kterých společnost působí, jsou pronajaté. Problém společnost řeší i v oblasti skladových prostor a v oblasti financování. Největší příležitosti pro společnost se skýtají v rozšíření velkoobchodní a maloobchodní činnosti. Na tyto aktivity je ve firmě brán velký zřetel a aktivity firmy k tomuto trendu směřují. Tato snaha je podpořena účastí společnosti na veletrzích a výstavách. Největší ohrožení pro společnost spatřují ve stálém nárůstu cen dopravy. Na tuto skutečnost má vliv mnoho faktorů a firma tento jev nemůže žádným způsobem ovlivnit. Další faktory, které společnost mohou ohrozit, jsou konkurenční firmy a špatné dodávky od výrobců. Z výsledků metody SWOT vyplývá, že firma má všechny předpoklady k uplatnění ofenzivního podnikatelského přístupu. Je to dokumentováno výrazně převažujícími silnými stránkami i příležitostmi na trhu.

#### **4.5 Výběr dodavatele**

První výběr výrobce byl proveden na základě doporučení místních přátel majitelů společnosti. Navázání kontaktů a následné obchodní jednání probíhalo tedy velice neformálním způsobem. Zvyklosti a kulturní odlišnosti, které při styku s vietnamskými obchodními partnery je nutno dodržovat, budou popsány v následující kapitole.

Navázání kontaktu bylo provedeno přes vietnamského prostředníka, který zmapoval kvalitativní stránku nabízeného sortimentu továrny. V momentě, kdy byla zjištěna dostatečná kvalita sortimentu, prostředník vyjednal přijatelnou cenu pro dovozní společnost a došlo k objednávce zboží

V současné době společnost navazuje nové kontakty s výrobcí a provádí jejich výběr nejčastěji 3 způsoby:

- 1) Navazování kontaktů probíhá při návštěvách mezinárodních veletrhů a výstav. Navštívit veletrh je podstatně levnější a časově minimálně náročné oproti cestování do Vietnamu. Nespornou výhodou veletrhů je vysoká koncentrace výrobců, kteří

vedou mezi sebou konkurenční boj a je tedy méně náročné vyjednat pro společnost dobré obchodní podmínky. Velmi přínosné jsou návštěvy veletrhu v Soluni a Frankfurtu nad Mohanem.

- 2) Další možností je osobně vycestovat do Vietnamské socialistické republiky a výrobce osobně navštívit. Nejpřínosnějším pro společnost je navázat kontakty s továrnou v regionu, kde již dodavatele má. Konkurenční boj je zde veliký a společnost si tímto upevňuje pozici při vyjednávání o ceně a obchodních podmínkách.
- 3) Poslední uváděnou možností je kontakt ze strany výrobce. Pro první kola jednání je pro společnost výhodné, že byla kontaktována, ale chybí zde možnost zpětné vazby.

#### **4.5.1 Jednání s Vietnamskými obchodními partnery**

Při osobním jednání s vietnamskými partnery je třeba respektovat mnoho kulturních odlišností a zvyklostí. Valná část komunikace probíhá pomocí elektronické pošty a zde doporučuji používat velice jednoduchou angličtinu. Je nutné brát v potaz značný časový posun obou zemí a tímto malým trikem je možné vyřešit problém o několik dní dříve.

#### **Kulturní odlišnosti a zvyklosti při obchodním jednání**

Vietnamský běžný způsob při zdravení je podání rukou. V případě tradičního vietnamského způsobu potřesení rukou (ruce spojené kolem zápěstí partnera) je samozřejmě vhodné pozdrav opřevovat.

Před samotným prvním setkáním je nezbytné, aby vietnamský partner měl dostatečné informace o vaší společnosti a projednávané dodávce zboží či jiném řešeném problému. Tuto informaci je třeba zaslat písemně (v drtivé většině případů se využívá email) před navrhovaným termínem setkání. Ačkoliv ve velkých obchodních firmách jsou pochopitelně zaměstnaní i lidé znalí cizích jazyků (nejrozšířenější je angličtina), mnoho vedoucích pracovníků a většina lidí v provinciích hovoří pouze vietnamsky. Dobrým dojemem tedy zapůsobí anglicky tištěné materiály opatřené dodatečným vietnamským

překladem. Teprve po předchozím písemném představení je vhodné žádat o schůzku, nejlépe opět písemně, následně telefonicky. Ideální je, jestliže společnost vietnamskému výrobcí může doporučit třetí strana, které partner důvěřuje. Toto vede k jedinému, bude Vám nabídnuta příznivější cena a obchodní podmínky.

Při jednání je naprosto nezbytné, aby vietnamský partner plně pochopil jaký sortiment, v jaké kvalitě a v jaké cenové hladině si hodláte objednat. Při projednávání kontraktu rozuměl všem jeho ustanovením a plně se ztotožňoval s výkladem jejich znění. Jednání se nedá uspěchat, neboť neporozumí-li partner některému aspektu kontraktu, často kontrakt spíše podepíše, než aby se zeptal, neboť to by pro něj znamenalo „ztratit tvář“. Při realizaci kontraktu se však bude řídit svým pochopením bodu, původní výklad může být považován za pokus o obelstění partnera a mít za následek ztrátu jeho důvěry.

„Ztráta tváře“ se spíše očekává od Vás, nikoliv však ve smyslu nespolečenského a nezdvořilého jednání, ale v tom, že vietnamský partner musí mít po jednání pocit vítězství. Je tedy moudré tomuto axiomu přizpůsobit scénář jednání a mít připravený pro partnera „významný ústupek“. Obecně se od zahraničního partnera očekává, že při obchodě s vietnamským partnerem, bude váš zisk minimální, ne-li záporný.

Při jednání se vyžaduje zdvořilý, trpělivý přístup a jakékoliv náznaky hněvu a arogance vaši stranu v očích vietnamského partnera silně „shodí“. Při jednání je třeba počítat se skutečností, že Vietnamci neradi říkají ne a nepřiznávají, jestliže něčemu nerozumí. Proto je třeba si odpovědi typu „asi ano“ vykládat jako „spíše ne“ a „možná“ jako „určitě ne“. Je třeba zadávat nenápadně a diplomaticky „kontrolní“ otázky, které ukáží, zda partner plně porozuměl myšlence. Rozhodně je třeba počítat dopředu s delším jednáním, než je v Evropě obvyklé.

V neposlední řadě je nutné mít na paměti aspekt silné pověřčivosti, která rovněž významným způsobem ovlivňuje uzavírání obchodů. Je dobré si zjistit, které datum partner považuje za vhodné k uzavření obchodu - v té době je jeho motivace k podpisu

smlouvy neobyčejně silná a lze dosáhnout významných ústupků. Naopak v době „nevhodné“ snad ani nemá smysl jednání vést. Nepříhodným obdobím bývají vietnamské hlavní svátky - Lunární Nový rok, kdy je bez výjimky pro Vietnamce nejdůležitější rodina.

### **Mentalita vietnamských partnerů ve vztahu k obchodnímu jednání a uzavírání smluv**

Vietnamci bývají až na výjimky překvapivě dochvilní. Jedná se zřejmě o následek úcty k autoritám. Stává se, že přijdou 5 - 10 minut před sjednaným termínem, dochvilnost je očekávána i z naší strany a výmluvy na dopravní situaci nejsou vhodné. Při plnění dohod však lze z vietnamské strany očekávat časté prodlevy z různých „objektivních“ příčin, ze strany zahraničního partnera je však vyžadováno striktní dodržování dohodnutých termínů.

Podobně jako v jiných asijských zemích, i život Vietnamců ovlivňuje řada zvyklostí, jejichž racionální jádro často již ani nelze „vypátrat“, ale striktně se dodržují. Týká se to všech oblastí života: jsou „šťastná období“, kdy lze uzavírat manželství (resp. rodit děti), jiná doba je vhodná k uzavření byznysu, lunárním kalendářem se řídí stravovací návyky, dávné pověry nepochopitelně ovlivňují i hygienu.

Aspekt společenského oblečení je zatím ve Vietnamu méně důležitý, resp., přesněji řečeno, je jednodušeji řešen. Oblečení je v „zimním období“ (tj. od prosince do března) obvyklé jako v Evropě, tedy oblek s kravatou, při významných jednáních či večerních příležitostech tmavý oblek, v „letním období“ (od dubna do listopadu) však postačí při běžných jednáních košile s kravatou. Při velmi oficiálních jednáních na vysoké úrovni je, alespoň pro začátek jednání, vhodný oblek i v horkém letním období. Vzhledem k místnímu horkému a vlhkému klimatu a skutečnosti, že řada běžných vietnamských pracovišť nedisponuje klimatizací, však na jednání přichází Vietnamci často i bez kravat, aniž by tím chtěli vyjádřit nedostatek úcty.

Na některé aspekty společenské etikety se ve Vietnamu klade velký důraz. Mezi ně patří představování a výměna vizitek. Důležitým lidem je vhodné vizitku podávat oběma rukama, v každém případě je nutno podat a přijmout vizitku z rukou do rukou a ne vizitku „hodit“ na stůl. Ačkoliv z vietnamské strany nám není vždy všemi přítomnými vizitka nabídnuta, je vhodné předat svou vizitku všem.

Vzhledem k ustálenému klidnému pracovnímu rytmu je ve Vietnamu vhodné sjednávat schůzky ráno od devíti hodin, respektive od 2. - 3. hod. odpolední, ačkoliv partner může navrhnout i jiný (pozdější) termín. Ve Vietnamu se ještě donedávna pracovalo i v sobotu, dnes je již tento čas považován za soukromý, a proto se přísluší sobotní termín jednání případně navrhnout pouze vietnamské straně.

Při jednání obvykle Vietnamci umí zachovat kamennou tvář (spíše usmívajícího se Buddhy než hráče pokeru), výstražným znamením by pro nás měla být zvýšená intenzita úsměvu, která nemusí vždy vyjadřovat radost, ale naopak rozpaky, rozmrzelost, nebo i přímo skrývaný hněv.

Podobné chování je očekáváno i od druhé strany - vzrušená gestikulace, mimická gesta a podobné projevy jsou pokládány za nezdvořilé. Při oficiálnějších přijetích je obvyklá značná fyzická vzdálenost jednajících osob s výjimkou vedoucích delegací, kteří sedí vedle sebe v čele jednacích místností. Při představování je vhodné krátké stisknutí rukou, jinak však není fyzický kontakt žádoucí. Zvláště nežádoucí je (jako v ostatních buddhistických zemích) dotyk hlavy. Pozor na ležérní posezení s nohou přes nohu. Bude-li její špička směřovat k vietnamskému partnerovi, může to být pokládáno za nezdvořilé. Zkřížené ruce na prsou nebo ruce v bok si může vietnamský partner vyložit jako rozčilení.

Během jednání je třeba zachovat trpělivost, i když se mohou zdát dotazy zbytečně opakované a někdy hloupé. V naprosté většině vietnamský partner tak testuje objektivitu a pravdivost argumentace a věc si promýšlí z mnoha hledisek. Vietnamští

partneři bývají obvykle na jednání výborně připraveni, především mají dobrou znalost o cenách konkurence.

#### **4.5.2 Dohoda o ceně**

Vietnamci jsou zvyklí celé generace svým způsobem „bojovat“ a toto se projevuje i v obchodě. Musí mít při uzavření obchodu pocit, že získali enormní výhodu a že v jednání vyhráli.

Nedílnou součástí života u vietnamských obchodníků je smlouvání. Úvodní cena, se kterou se výrobce prezentuje, je vždy poněkud nadhodnocená. Následuje vždy licitace. Smlouvá se vždy o jednotlivou položku, což bývá někdy poněkud zdlouhavé. Myšlenka, že bude upravena cena za celý kontejner, je pro vietnamské výrobce nemyslitelná. Jelikož je spolupráce s výrobcem dlouhodobá, probíhá komunikace pomocí e-mailu. Pro názornost uvádím příklad.

U odběratelů vznikla poptávka po určitém druhu zboží, který nemá společnost v nabídce. Chceme tedy u výrobce objednat nový druh. Výrobce nás ujistí, že tento druh zboží samozřejmě vyrábí a obratem zasílá návrh ceny ve výši 20 USD. Pro importéra je tato cena neakceptovatelná. Odpovídáme, že jsme zboží ochotni dovážet, ovšem za nákupní cenu 10 USD. Výrobce nám vždy ve druhém emailu připomíná naše výsadní postavení a slevy, které nám poskytuje a nabízí cenu 18 USD jako poslední. Tato cena poslední určitě není a dohoda bude pravděpodobně zakončena na 16 USD.

Pravidlem bývá, že se podaří usmlouvat cenu v rozmezí 3 % až 20 % dle sortimentu a dodavatele.

#### **4.5.3 Uzavření kupní smlouvy**

V kupní smlouvě na dovoz zboží, kterou společnost uzavírá, se svými dodavateli se uvádí tyto části:



### 1) Určení smluvních stran

V této části je provedeno určení prodávajícího a kupujícího v souladu se zapsáním do obchodního rejstříku.

### 2) Určení zboží

Zboží se v kupní smlouvě určuje pomocí kódu, které používá výrobce. Množství zboží se vyjadřuje v kusech.

### 3) Cena zboží

Cena zboží se uvádí v amerických dolarech. Cena může být stanovena:

- a) za kus
- b) za set
- c) za sestavu

### 4) Dodací lhůta

Standardně je stanovována 90 denní dodací lhůta.


### 5) Dodací podmínka

Vždy se uzavírá dodací podmínka FOP.

## 4.5.4 Objednávání zboží

Objednání zboží se provádí přes email, kdy je v tabulce uveden kód zboží dle výrobce, kód zboží používaný dovozcem, rozměr položky a množství. Fotografie je přidána pro názornost.

Tabulka 9: Formulář objednávky zboží

<b>Foto</b>	<b>Název položky</b>	<b>Kód výrobce</b>	<b>Kód dovozce</b>	<b>Rozeř</b>	<b>Množství</b>
	broom from rice 20 cm	B316007	5474	L20 cm	1000

Zdroj: autor, interní materiály společnosti

Při objednávání zboží je nutné brát v potaz, že dodací lhůta z Vietnamu respektive z Asie je 3 měsíce. Proto je nutné plánovat vše dopředu. Ukázalo se, jako velice přínosné na začátku roku si vypracovat alespoň přibližný harmonogram toho, co a kdy budeme objednávat. Podle toho je třeba se řídit při uzavírání kontraktů a dodacích termínů.

Další aspekt objednávání zboží je, že kontejner je třeba maximálně vytižít. V praxi to znamená, že je třeba do kontejneru dostat co nejvíce zboží. Využívá se tedy každé místo. Pro názornost, do šuplíků komod je skládáno drobné zboží.

## **4.6 Doprava zboží**

Jako způsob přepravy výrobků firma vybrala kombinovanou dopravu (silniční a lodní).

V našem případě se jedná o liniovou námořní dopravu, která se vyznačuje určitou pravidelností a vhodností pro přepravu kusových zásilek. Do liniové námořní dopravy můžeme zahrnout přepravy celých kontejnerů (tzv. FCL), přepravy kusových zásilek ve sběrných kontejnerech (LCL) a volně ložených kusových zásilek. Rejdaři liniové námořní dopravy zajišťují pravidelné spojení mezi přístavy v určitém směru, podle stanoveného plavebního řádu (Sailing List) a vyhlášeného tarifu. Kvalita služby se hodnotí mj. podle rychlosti a spolehlivosti odjezdů lodí. V současnosti se většina kusových zásilek kontejnerizuje, což vede k celkovému zefektivnění celé přepravy včetně snížení dopravného. Používání kontejnerů se rozšířilo z armády do civilního sektoru po druhé světové válce a v dnešní době to jsou doslova miliony kontejnerů, které se ročně pohybují po celém světě.

Dopravcem byla vybrána společnost Kühne + Nagel, spol. s r.o. Tato společnost byla založena v roce 1991 jako česká pobočka celosvětové spediční společnosti Kühne +

Nagel Group, která s 830 kanceláři ve 100 zemí světa patří k předním poskytovatelům logistických služeb.

Česká pobočka má v současnosti 91 zaměstnanců. Centrála společnosti se nachází v Praze - Butovicích, kde je umístěna divize námořních přeprav, kamionových přeprav, prodejní oddělení a administrativní úseky. Divize leteckých přeprav je umístěna na letišti v Ruzyni. Divize kontraktní logistiky, sklad s kapacitou 4000 m<sup>2</sup> a divize sběrné a distribuční služby jsou umístěny v Jenci (na Karlovarské výpadovce, 3 km od letiště).

Je jedním z předních světových poskytovatelů integrované logistiky a globálních spedičních služeb. Nabízí kompletní spediční a logistický servis, a proto jsme se rozhodli jejich nabídky plně využít. Jedná se o tyto služby:

### **1. celokontejnerová přeprava**

- nalodění a námořní přeprava do přístavu vykládky,
- vyzvednutí kontejneru z kontejnerového terminálu,
- doprava kontejneru do určeného skladu společnost.

### **2. celní služby**

- zastupování v celním řízení,
- vystavování celních dokumentů,
- poradenství.


### **3. sjednání dopravního pojištění**

- doprava a pojištění

Přepravní společnost Kühne & Nagel, spol. s r.o., se kterou má společnost sepsanou smlouvu, zajistí přepravu nejen z Vietnamu po moři, ale i z německého Hamburku do určeného skladu v České republice. Do Hamburku je kontejner přepravován námořním

přepravcem (rejdařem) Hanjin. Činnost rejdařských společností je úzce spjata s logistikou. Rejdařské a logistické společnosti působí většinou pod jednou firmou. Logistika je zaměřená na zajištění přísunu materiálních prvků, pohybu lidí a přenosu informací, a to ve správný čas, na správné místo a s přiměřenými náklady. Starají se o svoz a rozvoz zásilek z překladiště po silnici k zákazníkovi na klasických i sklopných návěsech, pojištění, celní odbavení, předhlášení doběhu zásilky, pronájem a deponování kontejnerů, hlášení o technickém stavu kontejnerů a opravy kontejnerů. Dále podávají informace o pohybu kontejnerů, o zajištění udržování určité teploty v kontejneru a další.

Tabulka 10: Rozměry standardního kontejneru

Typ kontejneru	Vnitřní rozměry (m)	Rozměr vstupu (m)	Hmotnost kontejneru	Objem	Dispoziční kapacita
40' Hi-Cube Container 	12.06 x 2.34 x 2.68	2.29 x 2.55	3265 kg	75.8 m <sup>3</sup>	27215 kg

Zdroj: autor, interní materiály dopravce

Kontejner má normalizované rozměry. Tyto kontejnery je možné stohovat ve vrstvách, což se ukázalo být praktické pro ohromná přístavní překladiště. Kontejner je při nakládce zboží nutné ošetřit silikonovou izolací, aby se zabránilo pronikání vlhkosti dovnitř kontejneru. Ratanovému zboží sice plíseň nevadí, ale nábytek je dodáván i s polstry a ty by mohly při cestě do Evropy být plísni zcela znehodnoceny.

Do Evropy se nesmí posílat dřevěné materiály, které nejsou fumigované (karanténní ošetření všech výrobků ze dřeva exportovaných do zemí, které tento způsob ošetření vyžadují). Pokud tedy dovážíme přírodní materiály, musíme k nim doložit potvrzení, že tak byly ošetřeny. Potvrzení o fumigaci uvádím v příloze diplomové práce.

Obrázek 1: Trasa z Haiphongu přes Hongkong do Hamburku



Zdroj: Materiály společnosti Kuehne+Nagel s. r. o.

Obrázek 2: Doba plavby

Transit Time						
<b>- East Bound</b>						
		(days)				
		To				
		Jeddah	Singapore	Qingdao	Shanghai	
From	Hamburg	14	23	28	29	
	Antwerp	11	20	25	26	
	Le Havre	9	18	23	24	
<b>- West Bound</b>						
		(days)				
		From				
		Qingdao	Shanghai	Hong Kong	Singapore	Jeddah
To	Hamburg	26	25	22	19	10
	Antwerp	28	27	24	21	12
	Le Havre	31	30	27	24	15

Zdroj: Materiály společnosti Kuehne+Nagel s. r. o.

## **Postup, jakým je realizována doprava z Vietnamské socialistické republiky do ČR**

1. Je nutné podepsat smlouvu mezi zasílatelem (importní společnost) a přepravcem (Kuehne-Nagel), kde jsou sjednány dodací podmínky a další náležitosti potřebné k přepravě.
2. Výrobce přistaví kontejner do přístavu nalodění v dohodnutý den a čas. Tuto činnost již monitoruje agent přepravce. Zasahuje jen v případě nedodržení smluvních podmínek.
3. Celní deklarant zajistí celní dokumenty pro export, zboží proclí a předá informace na Celní úřad.
4. Kontejner je zaplombován a zkontrolován, jsou vystaveny všechny dokumenty včetně námořního listu (Bill of Landing).
5. Kontejner pluje z Haiphongu přes Hongkong do Hamburku.
6. V Hamburku kontejner podléhá opětovné kontrole a je naložen na tahač.
7. Silniční dopravou se kontejner dostane až do distribučního skladu, kde je složen a zboží je dále distribuováno dle objednávek.

Kontejnerová logistika se řídí přesnými pravidly a pod lupou je to nekonečná byrokracie řízená předpisy a zákony. Je „mravenišť“, kde tisíce lidí pracují za jedním účelem: zboží se musí k zákazníkovi dostat včas.

### **4.6.1 Cena za přepravu**

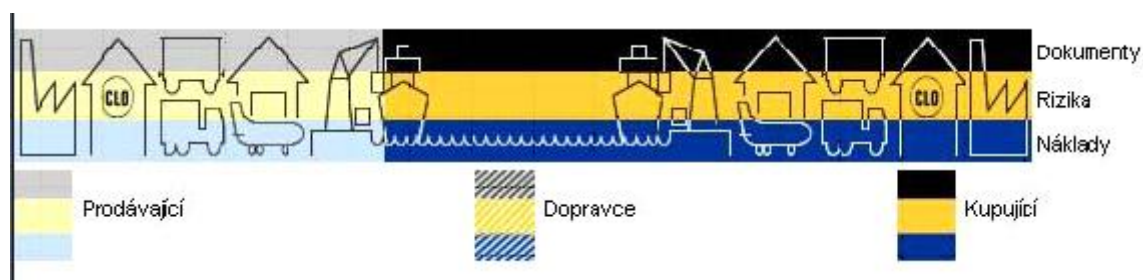
Cena za přepravu je vyhlášována vždy na čtvrtletí. Praxe je taková, že cenu na čtvrtletí se společnost dozvídá zpravidla 10. den toho čtvrtletí, na které je cena vyhlášována. Cena kolísá od 3000 USD do 6000 USD. Není nic neobvyklého, že v jednom kvartálu je účtována cena lehce přes 3000 USD a hned v následujícím čtvrtletí atakuje hranici 6000 USD.

Situaci nyní ulehčuje silný kurz koruny, ale pro společnost je nezbytné být na tyto skoky připravena, protože náklady na dopravu činí značnou část konečné ceny. Nejdražší doprava bývá zpravidla kolem Vánoc.

#### 4.6.2 Dodací podmínky

Je využívána dodací podmínka FOB, která je jedna z nejstarších doložek používaná u námořní a říční přepravy, u které je nakládka a vykládka zabezpečována klasickým způsobem, tj. pomocí jeřábu. Prodávající splní své povinnosti v okamžiku přechodu zboží přes zábradlí lodi v přístavu nakládky. Prodávající je u FOB povinen dodat zboží na palubu lodi v přístavu nakládky a vybavit odbavení zboží pro vývoz. Kupující vybírá loď a hradí námořní přepravné.

Obrázek 3: Dodací podmínka FOB (Free on Board)



Zdroj: [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

Riziko a náklady přechází okamžikem, kdy zboží skutečně překročí zábradlí lodi určené kupujícím v ujednaném přístavu nalodění

### **4.6.3 Doba přepravy**

Doba přepravy činí cca 30 dní. Nezřídka se však stává, že na moři řádí bouře či jiná přírodní událost a loď musí čekat v přístavu, až se počasí umoudří. V tomto případě se doba přepravy může prodloužit až od 14 dní. Doba přepravy se nezřídka prodlužuje i v období kolem Vánoc, kdy je přístav Hamburk absolutně přetížen a jeho kapacity náporu nestačí. V tomto roční období mají přetížené kapacity i rejdaři.

Zlepšení se očekává až kolem roku 2011, kdy se počítá, že se podaří dokončit rozšíření přístavu.

### **4.6.4 Financování v zahraničním obchodě za dodané zboží**

Cena v kupní smlouvě je vždy stanovena v amerických dolarech. Platba tedy probíhá v této měně. Postup úhrady zboží je následující:

- 1) Po obdržení objednávky zasílá výrobce dovozci zálohovou fakturu. Faktura je ve výši hodnoty poloviny objednaného zboží.
- 2) Následuje platba depositu výrobcí.
- 3) V momentě, kdy je kontejner naloděn, je nutné doplatit zbylou částku.
- 4) Výrobce uvolní dokumenty přepravci.

System je obdobný jako při využití dokumentárního akreditivu, jen zde chybí banka.

## **4.7 Kalkulace ceny importované komodity**

Aby společnost mohla dovezené zboží prodávat svým zákazníkům a odběratelům, je třeba stanovit cenu, za kterou se zboží bude prodávat. Do této kalkulace se promítá pořizovací cena zboží, náklady na dopravu do České republiky, obchodní marže, atd.



Do konečné ceny se promítne i to, zda konkurence výrobek nabízí a v případě, že ano, tak v jaké cenové hladině. Svůj podíl na ceně má i hodnota zboží vnímaná zákazníkem.

Při kalkulaci ceny je nutné brát v potaz, že pro jeden výrobek je nutné stanovit hned několik cen.

#### Cenu maloobchodní:

Za tuto cenu je zboží nabízeno na maloobchodních prodejnách.

#### Cena internetová:

Za tuto cenu je zboží k dostání na internetu.

#### Cena velkoobchodní:

Za tuto cenu je zboží prodáváno odběratelům. A i zde je třeba vytvořit několik variací, podle velikosti odběratele. V současné době má tento ceník 3 roviny.

Další specifikace může nastat při tvorbě ceny u zboží, které je dodáváno v setu. Některé zboží, jako jsou například košíky a truhly jsou dodávány v setu a cena není stanovena u výrobce za každý kus zvlášť, ale za celý set. Pro společnost tady není problém rozpočítat cenu mezi výrobky v poměru velikost a cena. Potíž by mohla nastat v případě doobjednání jen určité části setu. Výrobce může účtovat za zboží podstatně vyšší částku, než jsme my předpokládali. Doobjednávka částí je celkem nákladná. Proto je třeba cenu stanovovat s citem, aby se vždy podařilo prodat všechny části setu. V opačném případě by nastala situace, že zbylé části setu musí být vyprodávány za minimální cenu a společnost přichází o zisk.

### **Příklad kalkulace ceny za set**

Kapradinové truhly jsou dodávány v setu, který obsahuje 3 truhly, které se dají do sebe vzájemně vložit. Je to praktické z hlediska dopravy, kdy ve stejném prostoru a za stejné náklady přepravujeme 3 položky a rozšiřujeme tím i svoji nabídku

zákazníkům. Truhly jsou o rozměrech 74x37x38cm, 64x29x31cm a 54x22x25cm. Výrobce má cenu stanovenou za celý set.

### **Výpočet**

Nákupní cena u výrobce .....	440,-
(pro přehlednost cenu uvádím v Kč)	
Náklady na dopravu na loď .....	0,-
(platí výrobce dle parity)	
Náklady na dopravu do České republiky .....	410,-
Clo .....	0,-
Náklady na případné reklamace .....	20,-
Náklady na financování .....	10,-
<hr/>	
Obchodní cena (bez obchodní marže) .....	<b>980,-</b>

Celková cena za set po přičtení všech nákladů je tedy 980,- bez obchodní marže.

Marže se u každého výrobku tvoří individuálně. Po kalkulaci skutečných nákladů na výrobek, jak již bylo řečeno, přichází zvážení faktorů konkurence a vnímané hodnoty produktu zákazníkem.

### **Výsledné ceny výrobku:**

Maloobchodní cena:

Truhla 74x37x38cm .....	790,-
Truhla 64x29x31cm .....	490,-
Truhla 54x22x25cm .....	290,-
<hr/>	
Celková cena za set .....	<b>1570,-</b>

E-shop:

Truhla 74x37x38cm .....	790,-
Truhla 64x29x31cm .....	490,-
Truhla 54x22x25cm .....	290,-
<hr/>	
Celková cena za set .....	<b>1570,-</b>

U této položky je cena stejná jako maloobchodní. Při tvorbě internetových cen je velmi významná role konkurence. V případě, že je na internetu nabízené zboží u konkurence výrazně dražší, je možné cenu upravit směrem nahoru. V momentě, kdy je konkurenční zboží stejně drahé nebo levnější, dochází ke korekci směrem dolů.

Velkoobchodní cena:

U velkých a významných odběratelů je kalkulováno s nejnižší možnou marží. Odběratelé vynahrazují minimální marží velkým odběrem zboží.

Velcí a významní odběratelé:

Truhla 74x37x38cm .....	650,-
Truhla 64x29x31cm .....	350,-
Truhla 54x22x25cm .....	150,-
<hr/>	
Celková cena za set .....	<b>1150,-</b>

Střední odběratelé:

U středních odběratelů, je kalkulováno již s větší marží. Tyto odběratelé tvoří významnou část obratu společnosti, ale ne však rozhodující. A v některých případech neodebírají všechny části setu a i s tímto je třeba v obchodní marži kalkulovat.

Truhla 74x37x38cm .....	670,-
Truhla 64x29x31cm .....	370,-
Truhla 54x22x25cm .....	160,-
<hr/>	
Celková cena za set .....	<b>1200,-</b>

Malí odběratelé:

U malých odběratelů je marže, která je připočítávána nejvyšší. Tito odběratelé nejsou pro společnost životně důležití. V některých případech, se marže u těchto odběratelů blíží marži maloobchodní.

Truhla 74x37x38cm .....	680,-
Truhla 64x29x31cm .....	375,-
Truhla 54x22x25cm .....	165,-
<hr/>	
Celková cena za set .....	<b>1270,-</b>

V setu je výrobcí dodáváno cca 40 % odebíraného zboží. A v některých případech, kdy je cena stanovena dle předchozího příkladu, dochází k situaci, že se výrazně prodává jen určitá část setu. Zde je jediný problém, špatně stanovená cena. Musí tedy dojít ke korekci. Prodejce má dvě možnosti, zlevnit i ostatní části setu nebo nejvíce prodávanou část zdražit, protože její vnímaná hodnota je pro zákazníky větší než byl předpoklad.

V některých případech se nejedná o klasický set. Vázy či sošky jsou dodávány ve stejném provedení, ale v různých velikostech, kdy je cena definována za každý kus jednotlivě. Zde obvykle nastává komplikace, že nemůžeme použít stejnou marži po oba dva výrobky. V drtivé většině případů nastává situace, kdy je menší typ výrobku prodejný s výrazně vyšší marží než typ větší.

Pro příklad uvádím cenovou kalkulaci luxusního bambusového zboží pro maloobchod.

Tabulka 7: Kalkulace prodejní ceny

<b>Velikost vázy</b>	<b>Nákupní cena s DPH</b>	<b>Obchodní marže</b>	<b>Prodejní cena s DPH</b>
54 cm	345,-	60 %	518,-
45 cm	229,-	85%	425,-

Zdroj: autor, 2008

#### **4.7.1 Stanovení velkoobchodní ceny pro centrálu řetězce OBI**

Při stanovení ceny, za kterou bude zboží dodáváno do jmenovaného řetězce, je třeba brát v potaz několik důležitých faktorů, které jsou vzájemně špatně kombinovatelné. Nesprávně stanovená cena může společnost značně poškodit a snížit obrát, který je v tomto řetězci dosahován.

Faktory ovlivňující stanovení ceny:

##### **1) Obchodní marže**

Obchodní marže tvoří zisk společnosti, proto její výše musí být taková, aby pokryla náklady na tento obchod a vygenerovala určitý zisk. Rizikem pro společnost je, že špatně stanoví obchodní marži.

V případě, že marže bude vysoká a konkurenční společnost nabídne cenu nižší a transakce se neuskuteční.

Při stanovení marže nízké, sice zisk vygenerován bude, ale nebude dostačující na pokrytí všech nákladů a poplatků.

##### **2) Vliv konkurence**

Při stanovení ceny je nutno brát v potaz cenovou politiku konkurenční firmy. Jestliže naše cena bude vyšší, zboží bude dodávat konkurence a společnost přichází o zisk. Zboží jí zůstává skladem a je nucena hledat jiné odbytiště.

V případě, že konkurenční společnost zboží vůbec nenabízí, je situace zcela opačná a může být stanovena cena vyšší, která společnosti přinese zisk a může i kompenzovat ztráty z jiných dodávek.

### **3) Letákové akce řetězce**

V případě, že řetězec zařadí dodávané zboží do akčního letáku, kde je zboží nabízeno se slevou, dodavatel tedy společnost je nucen dodávat zboží do řetězce také za akční cenu. Při kalkulaci ceny je nutné zachovat určitý manipulační prostor i pro tyto akce.

## **4.8 Praktický příklad importu**

Postup dovozu bude nastíněn na sedací soupravě Manhattan. Tato sedací souprava sestává z kulatého stolku, dvoukřesla a dvou křesel. Je stěžejní položkou pro dodávky do uvedeného řetězce. Aby tato položka mohla být do řetězce dodávána a transakce pro společnost zisková, bylo nutné najít jiného výrobce, který tuto položku dodá při stejné kvalitě laciněji nebo přesvědčit stávající výrobce, aby zlevnily.

### **1) Průzkum trhu**

Nebylo nutné provést tak důkladný průzkum trhu jako na začátku podnikání. Je ale nutné zjistit, jaké jsou místní zvyklosti, v jaké kvalitě se v daném regionu vyrábí a jaké postavení mají evropští importéři vůči výrobcům a místním úřadům.

U této položky vystačila firma s informacemi, které získala od svých zdrojů. Po vyhodnocení došli společníci k závěru, že není nutné do Vietnamu cestovat osobně.

### **2) Výběr dodavatele**

Výběr dodavatele je klíčovou činností pro úspěch celého procesu. Proto je velice nutné věnovat této činnosti zvýšenou pozornost.

V tomto případě nebylo nutné cestovat do Vietnamu či Indonésie a výrobce navštívit osobně. Tento výrobek společnost dováží delší dobu a výrobci u tohoto výrobku mají srovnatelnou kvalitu.

Je nutné vybrat dva dodavatele. Aby v případě, že jeden výrobce nebude schopen zboží dodat, bude společnost mít možnost zboží okamžitě objednat od druhého výrobce a vytváří tím tlak na výrobce. Nemohou si dovolit bezdůvodně zvýšit cenu.

V případě, že se společnost chce přesvědčit, že kvalita vyrobené zboží odpovídá deklarované, nechá si zaslat zkušební vzorek. V tomto případě to však nebylo nutné.

Společnost pro dodávky této komodity oslovila:

- a) Současné výrobce této položky,
- b) současné výrobce dodávající jiný sortiment,
- c) výrobce, kteří společnost kontaktovali s nabídkou v minulosti.

Současným dodavatelům bylo oznámeno, že společnost za tuto cenu nebude zboží nadále odebírat. Výrobcům bylo nutné vysvětlit, z jakého důvodu společnost takto činí. V opačném případě by získali pocit, že se společnost rozhodla obohatit na jejich úkor a vyjednávání o ceně by bylo výrazně těžší či bezvýsledné. Tento důvod byl podtržen příslibem výrazného zvýšení odebíraného množství.

Ostatní výrobci byli osloveni s dotazem, za jakou cenu jsou ochotni společnosti zboží dodávat. Výrobcům bylo také sděleno předpokládané odebírané množství.

Při výběru dodavatele byly brány v potaz tyto faktory:

- nabídnutá cena,
- spolehlivost dodavatele,
- dřívější zkušenosti s dodavatelem,

- nabízená kvalita,
- délka výroby.

Po obdržení nabídek dodavatelů byly zváženy uvedené faktory, kde jak bylo již dříve uvedeno, byl největší důraz kladen na nabízenou cenu. Kvalita je u všech dodavatelů srovnatelná a zbylé faktory rovněž. S dodavateli, kteří nabídli cenu přijatelnou pro další jednání, bylo zahájeno další jednání o ceně.

### **3) Jednání o ceně**

Ve Vietnamu a Indonésii není žádná cena pevná. O každé položce se vždy jedná. Jednání o ceně probíhají přes e-mail.

Maximální nákupní cena, kterou společnost může akceptovat, byla z kalkulována na 1800 Kč. Pro snazší orientaci jsou ceny uvedeny v českých korunách a s DPH.

#### 1. kolo jednání

Výrobci nabízí cenu od 2000 do 2200 Kč a připojují ujištění, že nabízená cena je opravdu nízká a snaží se naznačit, že sleva bude opravdu nevýrazná.

#### 2. kolo jednání

Společnost odpovídá, že tuto cenu nemůže přijmout a zasílá návrh na cenu ve výši 1550,-

#### Další kola jednání

V dalších kolech jednání někteří výrobci své jednání končí. Na požadovanou cenu nejsou schopni přistoupit.

Společnost a ostatní výrobci pomalu slevují ze svých požadavků.

#### Poslední kolo

Společnosti se podařilo dosáhnout svého cíle. Vybrala dva dodavatele a k velkému potěšení obou stran se nakonec dohodla s původními dodavateli. První dodavatel přistoupil na cenu 1800,- a druhý nakonec ustoupil na cenu 1780,- Kč.



#### 4) Jednání o dodacích podmínkách

Toto jednání prakticky neprobíhá. Splývá s jednáním o ceně. Vždy se používá dodací podmínka FOB dle doložky INCOTERMS 2000. Podmínka se vždy připojuje k nabízené ceně.

#### 5) Kalkulace výsledné ceny

Výpočet:

Nákupní cena u výrobce .....	1780,-
(pro přehlednost cenu uvádím v Kč)	
Náklady na dopravu na loď .....	0,-
(platí výrobce dle parity)	
Náklady na dopravu do České republiky .....	1400,-
Clo.....	0,-
Náklady na případné reklamace.....	30,-
Náklady na financování .....	10,-
Náklady na obchodní podmínky, příspěvky.....	100,-
Náklady na dopravu do marketů.....	80,-
<hr/>	
Obchodní cena (bez obchodní marže).....	<b>3400,-</b>


Celková cena za sedací soupravu po přičtení všech nákladů je tedy 3400,- bez obchodní marže. Stanovená prodejní cena pro řetězec je 4390,- včetně DPH.

#### 6) Objednávka zboží

Objednání zboží se provádí přes email, kdy je v tabulce uveden kód zboží dle výrobce, kód zboží používaný dovozcem, rozměr položky a množství, které má být dodáno.

Při objednání je nutné stanovit odpovídající množství kusů, protože dodací lhůta od objednání do České republiky činí 3 měsíce.

Tabulka 12: Formulář objednávky zboží

Foto	Název položky	Kód výrobce	Kód dovozce	Rozměr	Množství
	Manhattan	B323389	1080	Stolek, dvoukřeslo +2x křeslo	500

Zdroj: autor, 2008

### 7) Stanovení termínu dodání

Je nutné stanovit termín dodání zboží, respektive nalodění zboží. Ve valné většině případů v tomto bodě jednání nebývá problém.

### 8) Platba za zboží

Platba za zboží probíhá ve dvou etapách. Výrobce po obdržení objednávky zasílá společnosti zálohovou fakturu. Její výše je vždy polovina celkové sumy a zasílá se v amerických dolarech. Výrobce nezačne objednané zboží vyrábět do momentu, než se fakturovaná částka nepřipíše na jeho účet.

Doplatek za zboží je uhrazen v momentu nalodění zboží. V tuto chvíli uvolní doklady o zásilce přepravci.

### 9) Sjednání dopravy

Společnost má uzavřenou smlouvu s dopravní společností Kuhne-Nagel. Stačí tedy společnost informovat, kdy se má kontejner nalodit. Tím starosti s dopravou končí. Dopravce upozorní svého agenta ve Vietnamu, který zaručí bezproblémový průběh dopravy.

Kontejner je po cestě na moři složen v Hamburku, kde je přeložen na kamión a dopraven do centrálního skladu společnosti.

Dopravce vyřizuje: - poradenství

- celní služby (v případě, že zboží podléhá clu)

- dopravu a pojištění

### **10) Kontrola dodávky**

Přepravní společnost dopraví kontejner do skladu společnosti. Po otevření kontejneru probíhá fyzická kontrola zboží. V případě, že je vše v pořádku, je zboží přijato do skladu.

V momentě, kdy se objeví určité nesrovnalosti v dodávce (chybějící zboží, poškozené zboží) je sepsán závadový list. Tato skutečnost je oznámena výrobcí a zboží je zasláno s příští objednávkou.

## **4.9 Optimalizace dodavatelské struktury**

S růstem společnosti se postupem času rozrostl i počet dodavatelů. Hlavní příčinou tohoto faktu byla potřeba rozšířit portfolio výrobků do takové míry, aby společnost byla schopná uspokojit širokou poptávku odběratelů. Další příčinou, která vedla k tomuto stavu, byla snaha některé dodavatele zdvojit, aby v případě výpadku jedné továrny, mohla být objednávka operativně zadána u druhého výrobce.

Toto rozšíření bohužel vedlo k tomu, že společnosti vzrostlo procento reklamací. A jak již bylo dříve v práci nastíněno, reklamace se v tomto odvětví vyřizují jen těžko a mají za následek vzrůst nákladů společnosti. K reklamacím je nutné dodat, že někteří výrobci se snaží aktivně vzniklou situaci řešit a sami mají zájem, aby se počet reklamací snížil.

Reklamacie však není jediný problém, který společnost Ratan s.r. o. s dodavateli musí řešit. Nejčastěji řešené a nejvíce závažné problémy, které firma musí s výrobcí řešit, jsou pozdní lodění zboží, odlišná kvalita zboží od deklarované, chyby v dokumentaci, neúplná dodávka, špatná komunikace s výrobcem a malá ochota jednat o ceně zboží.

Společnost se rozhodla svoji dodavatelskou základnu optimalizovat a tím dosáhnout snížení nákladů a plynulejšího chodu firmy.

Hodnocení dodavatelů bude provedeno známkami od 1 do 5. Stupnice bude stejná jako ve škole, jednička je nejlepší možný výsledek a stupeň pět znamená, že stav je nepřijatelný. Ke každému faktoru bude ještě přiřazena váha, protože ne každý faktor je stejně závažný. Váha pět znamená, že tento faktor je velice významný a váha 1 je přisouzena málo významnému faktoru.

Poklady pro tuto optimalizaci byly čerpány z vnitropodnikové evidence.

Pro hodnocení bylo nutné stanovit faktory, které hrají ve styku s výrobcí významnou roli a podstatnou měrou se podílí na konečném výsledku transakce:

#### Význam sortimentu

Tento faktor zahrnuje význam, šíři dodávaného sortimentu a možnost nahradit výrobky v celkovém nabízeném portfoliu produktů.

#### Délka spolupráce

Zde se promítá délka spolupráce s jednotlivými výrobcí. Čím delší spolupráce je, tím jsou vazby stálejší a ve většině případů se problémy postupem času minimalizují.

#### Cenová politika

V tomto hodnotícím kritériu hodnotím fakt, jak výrobce reaguje cenové požadavky výrobce, jeho ochotu slevit či přizpůsobit cenu aktuálnímu kurzu.

#### Vývoj kvality zboží

Zde je sledována snaha výrobce produkovat kvalitnější zboží a předcházet tak reklamacím.

### Míra inovace zboží

Ratan s. r. o. neustále mapuje trh a snaží se objevovat výrobky, které konkurence nenabízí nebo nabízí, ale značně drahé. V případě, že je takový produkt objeven, je okamžitě vyvinut tlak na výrobce, aby také začal tento produkt nabízet. Společnost také předpokládá, že výrobce bude sám nabízet společnosti nové výrobky.

### Jakost zboží

V tomto kritériu je sledována, zda se deklarovaná kvalita zboží, kterou výrobce zaručuje na fotografii výrobku nebo na ukázkovém vzorku shoduje s výsledným produktem.

### Dodržování termínů

Dodržení termínu nalodění zboží je mnohdy pro asijské výrobce nepřekonatelný problém. Ne vždy je tento fakt způsoben liknavostí výrobců. Je zde důležitý faktor počasí. Pro společnost má nedodržení termínu výrobcem nemalé problémy, a proto je i tento faktor zahrnut do hodnocení.

### Správnost dokumentace

Mnoho výrobců nevlastní ekonomický systém. Faktury jsou zasílány ve Wordu a fakturované částky sčítány kalkulačkou, což má za následek, že fakturovaná částka naprosto neodpovídá skutečnosti. Dalším nešvarem je uvádění zcela jiného zboží, než kontejner obsahuje. Tím dopravci respektive společnosti vznikají při celním odbavení kontejneru.

### Správnost dodávky

V případě, že výrobce nezvládá vše vyrobit v termínu a rozhodne se dodržet termín lodění zboží, odešle kontejner neúplný, což společnost zjistí až při vykládce kontejneru v České republice. Výjimkou není ani záměna zboží.

### Komunikace

Posledním zahrnutým faktorem do hodnocení je komunikace. Ne vždy výrobci se společností komunikují plynule. Vezmeme-li v potaz časový posun, je pak výsledný čas pro řešení problému neúnosný.

Tabulka 13. Hodnocení dodavatelů

		Význam sortimentu	Délka spolupráce	Cenová politika	Vývoj kvality zboží	Míra inovace zboží	Jakost zboží	Dodržování termínů	Dodržování kvality	Správnost dokumentace	Správnost dodávky	Komunikace	VÝSLEDNÁ ZNÁMKA
Název výrobce	Země původu												
<b>Gia Nguyen</b>	Vietnam												
Hodnocení		1,5	2	2	2	1	1	2	1	1,5	2	2	1,6
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Lanling Trad.</b>	Vietnam												
Hodnocení		2	1,5	2	1	2,5	2	2	1,5	2,5	1,5	1,5	1,8
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Huveco Co.</b>	Vietnam												
Hodnocení		3	3	1	2	1	3	2,5	2	3	2,5	3	2,5
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Vederama CV</b>	Indonésie												
Hodnocení		3	4	1	2	2,5	2	3	3	4	3	2,5	2,7
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Talang Mas</b>	Indonésie												
Hodnocení		2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1,9
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>DA Segundo</b>	Indonésie												
Hodnocení		1	2	1	2	2,5	3	3	2	1	2	1	1,9
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Anekka rattan</b>	Bangladéš												
Hodnocení		3	2	3	4	4	2	4	3	2	3	4	3,0
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Manau rattan</b>	Bangladéš												
Hodnocení		2	3	2	4	1	1	2	1	2	2	3	1,9
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	

<b>Golden Teak</b>	Thajsko												
Hodnocení		3	2	4	2	4	3	2	2	2	1	3	2,5
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Star Flex</b>	Thajsko												
Hodnocení		3	2	3	4	2	1	2	1	2	1	3	2,0
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	
<b>Foshan Sh.</b>	Čína												
Hodnocení		1,5	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2,0
Váha		5	2	3	2	2	5	4	4	3	4	3	

Zdroj: autor, 2008

Tabulka 14: Pořadí výrobců dle hodnocení

Pořadí	Název výrobce	Lokalita	Známka	Komentář
1.	<b>Gia Nguyen</b>	Vietnam	1,6	S výrobcem nadále spolupracovat
2.	<b>Lanling Trading</b>	Vietnam	1,8	S výrobcem nadále spolupracovat
3.-5.	<b>Talang Mas CV</b>	Indonésie	1,9	S výrobcem nadále spolupracovat
3.-5.	<b>DA Segundo</b>	Indonésie	1,9	S výrobcem nadále spolupracovat
3.-5.	<b>Manau rattan</b>	Bangladéš	1,9	S výrobcem nadále spolupracovat
6.	<b>Star Flex</b>	Thajsko	2,0	S výrobcem nadále spolupracovat
7.	<b>Foshan Shunde</b>	Čína	2,0	S výrobcem nadále spolupracovat
8.-9.	<b>Huveco Company</b>	Vietnam	2,5	S výrobcem ukončit spolupráci
8.-9.	<b>Golden Teak Co.</b>	Thajsko	2,5	S výrobcem ukončit spolupráci
10.	<b>Vederama CV</b>	Indonésie	2,7	S výrobcem ukončit spolupráci
11.	<b>Anekka rattan</b>	Bangladéš	3	S výrobcem ukončit spolupráci

Zdroj: autor, 2008

#### 4.9.1 Návrh optimalizace dodavatelské struktury organizace

Hodnocení dodavatelů proběhlo na základě definování, zvážení a oznámkování všech důležitých aspektů, kterými výrobce ovlivňuje úspěšnost každé transakce. Na základě tohoto hodnocení byli výrobci seřazeni do výsledné tabulky dle přidělené známky.

Při optimalizaci dodavatelské struktury je třeba brát zřetel kromě výsledné známky i na zemi původu výrobce. V tomto případě je výsledek takový, že není třeba ukončit spolupráci se všemi výrobci z jedné země. Každá země je určitým způsobem při výrobě specifická a v portfoliu výrobků by se jen těžko nahrazovala. Tento fakt byl zahrnut v hodnotícím kritériu významu sortimentu.

S výrobci, kteří obdrželi hodnotící známku menší než 2, tedy Gia Nguyen, Lanling Trading, Talang Mas CV, DA Sekundo a Manau rattan, doporučuji navázat ještě užší spolupráci než probíhala do dnešní doby a přesunout na tyto výrobce značnou část výroby, která byla objednávana od výrobců, kteří budou doporučeni na vyřazení z dodavatelské struktury organizace. Tento krok způsobí mimo jiné zvýšení odebíraného obrátu od daných výrobců a tím i lepší vyjednávací pozici společnosti. Přesunutí výroby na spolehlivé dodavatele bude mít dále za následek pokles nákladů, které vznikaly společnosti při chybných či nekvalitních dodávkách. Jeden z hlavních přínosů vidím i ve snížení reklamací, které společnosti přinášely dodatečné náklady a působily nepříznivě na image firmy.

Další potenciál pro zlepšení pozice firmy u dodavatelů a předcházení zbytečným nákladům spatřuji v pozvání zástupců těchto výrobců do České republiky. V okamžiku, kdy partneři zažijí v realitě, jaké problémy pro ně malicherné chyby působí společnosti nepříjemnosti, budou je jistě do budoucna eliminovat. Tento moment je vhodný i pro vyjednání lepších cen pro společnost.

Výrobci Star Flex a Foshan Shunde obdrželi hodnotící známku 2. S těmito výrobci doporučuji spolupráci zachovat na stejné úrovni. Z hodnocení vyplývá, že se jedná o spolehlivé výrobce, kteří mají zájem na bezproblémové spolupráci a v rámci svých možností ji dodržovat. Společnosti v některých případech působí dodatečné výdaje. Jejich výše není natolik vysoká, aby s ní nebylo kalkulováno ve výsledné ceně produktu. Hledat za tyto výrobce náhradu by pro společnost znamenalo vydat více peněz než doposud. Jako více efektivní spatřuji výrobce na vzniklé nebo možné



problémy neustále upozorňovat. Důležité je vždy připojit, proč tak činím, aby nedošlo k nedorozumění. Zde je mít neustále na zřeteli odlišnou mentalitu obchodních partnerů.

S výrobci Huveco Copany, Golden Teak Co, Vederama CV a Anekka rattan doporučuji spolupráci ukončit. Sortiment, který byl od těchto výrobců odebírán lze odebírat i od jiných výrobců s větším přínosem pro Ratan s. r. o. Velmi významným důsledkem vyřazení těchto odběratelů bude ušetření nákladů za chybné či nekvalitní dodávky, které jmenovaní výrobci společnosti působily. Nemalá bude i úspora času majitelů a zaměstnanců společnosti, kteří byli nuceni řešit takto vzniklé problémy. Nezanedbatelné je i následné snížení reklamací.

Implementace nastíněných kroků a opatření povede k úspoře finančních prostředků a pracovního času majitelů a zaměstnanců společnosti a k celkovému zefektivnění importu.

#### **4.10 Komparace komodit ze států Evropské unie a států mimo EU**

Základem jednotného trhu EU je odstranění ekonomické ochrany domácího trhu mezi členskými státy navzájem. Firmám různých členských států se musí dostat na celém území jednotného trhu rovného zacházení a možné výjimky musí směřovat k ochraně životně důležitých zájmů. Nesmí tedy dojít k bezdůvodným omezením. Každý obchodník původem z některé členské země Evropské unie může plánovat své aktivity a transakce bez obav z toho, že by mu při přeshraničních přesunech byla upírána jeho evropská práva a vnučovány povinnosti platící pro obchodníky ze třetích zemí.

Na území Evropské unie v současnosti již neexistují hraniční kontroly a celní řízení mezi členskými státy Evropské unie neexistuje. Vzniká pro dovozce povinnost evidence daňové a statistické. Je nutné podávat hlášení o všech přeshraničních transakcích,

včetně daňové identifikace svých obchodních partnerů, plátců DPH v jiných zemích Evropské unie. Nesplnění této povinnosti je přísně pokutováno.

Vůči okolnímu světu vystupuje Evropská unie jako jednotné celní území, regulované ustanoveními společného celního kodexu. Na dovozy z neevropských zemí je aplikován společný celní tarif. Cílem těchto opatření je přednostně rozvoj obchodu se zbožím a službami uvnitř Evropské unie před dovozy z nečlenských zemí. Každý dovoz ze třetí země do Evropské unie musí být před uvolněním na jednotný trh proclen postupem ve společném celním kodexu a sazbou uvedenou ve společném celním sazebníku. Není důležité, jakým celním přechodem toto zboží na území EU vstupuje, respektive přes celnici kterého členského státu jeho propuštění do volného oběhu probíhá. Na určitou komoditu z určité nečlenské země je všude harmonizovaným postupem aplikováno jednotné clo. Zboží, které touto procedurou prošlo a dovozce za něj uhradil příslušné clo, se stává zbožím „evropským“ a může putovat za svými spotřebiteli kamkoli po celé Evropské unii bez dalších celních formalit. Celní řízení může celé proběhnout na první evropské celnici, anebo zde může být jen propuštěno do režimu tranzit a následné proclení proběhne v koncové členské zemi. Mimo celních povinností dovozce odpovídá za bezpečnost zboží dle požadavků Evropské unie. Společný celní sazebník obsahuje sazby pro více než deset tisíc položek zařazených podle osmimístné kombinované celní nomenklatury. Průměrná celní sazba EU pro nezemědělské výrobky se pohybuje okolo 4%. Celní zátěž každým rokem klesá. Společný celní sazebník pro nadcházející kalendářní rok je schvalován vždy na konci října.

Při komparaci dovozu ze států patřících do Evropské unie a třetích zemí by jistě bylo pro společnost výhodnější za srovnatelných podmínek zboží dovážet z Evropské unie. Bohužel pro společnost se ratan v evropských zemích nevyskytuje a mzdové náklady jsou zde podstatně vyšší než ve Vietnamu. A ty hrají pro konečnou cenu velmi významnou roli. Podstatným rozdílem při porovnání dovozů je vzdálenost. V případě, že by bylo možné zboží dovážet z Evropy, odpadly by společnosti značné náklady na dopravu. Také by nebylo nutné zboží proclívat, i když v tomto případě se celní zatížení rovná nule. K proclení zboží dochází až na území České republiky. Tuto

činnost pro společnost vyřizuje dopravce, tím víceméně společnost tuto povinnost nepocítí. Při vstupu zboží na evropský trh přes první celní přechod, což je v tomto případě přístav Hamburk, může být zboží podrobena kontrole. Ta se provádí pomocí rentgenu kontejneru. Případně se přikládá fotodokumentace, aby bylo zamezeno záměně zboží a nedocházelo k celním únikům ze strany společnosti. Při dovozu zboží ze států mimo evropskou unii nevzniká společnosti povinnost hlásit pohyby zboží do systému Intrastat, v případě obchodování s partnery s jednotného trhu evropského trhu by společnosti tato povinnost vznikla.

Výrazný rozdíl by společnost pocítila v případě, že by se Evropská komise rozhodla zavést na dovoz této komodity ochranná opatření, proti dovozu ze třetích zemí. Těmito opatřeními by mohly například být kvantitativní restrikce či uvalení vysokého dovozního cla. Tento zásah by pro společnost znamenal konec podnikání. Tato opatření by vedla k výraznému zvýšení konečné ceny dovážených produktů a tím k jejich neprodejnosti na českém trhu. V dohledné době nehrozí zaplavení evropského trhu touto komoditou, tak je možno považovat tuto možnost za okrajovou.

## 5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zmapování, popsání a analýza postupů při dovozu ratanových výrobků do České republiky. Z tohoto důvodu bylo provedeno podrobné prozkoumání tohoto procesu. Z analýzy této činnosti vyplývá, že samotný proces sestává z mnoha dílčích činností, ke kterým je třeba přistupovat jednotlivě, aby celkový výsledek byl pro společnost přínosem.

Celý proces začíná průzkumem trhu výrobce. Ze šetření, které bylo provedeno, vyplývá, že vietnamský trh je trhem rostoucím se snahou modernizovat infrastrukturu s rozvíjejícím se tržním sektorem, přílivem zahraničních investic a se silící integrací do globálních struktur, což je pro dovozce velice důležité. Na straně druhé je ve vietnamském prostředí značná míra korupce a v určitých případech netransparentní legislativa nekonzistentní s mezinárodním právem. Při vývozu ratanu se společnost dostává do styku s vietnamskými úřady jen minimálně. Potíže by pro společnost nastaly při řešení právního sporu na vietnamském území. Největší omezení, které z průzkumu trhu pro společnost vyplývá, je minimální rozvoj aktivit a obchodních činností bez fyzické přítomnosti obchodního zástupce ve Vietnamu.

Rizika, která mohou celý proces importu nejvíce ohrožit, jsou rizika přepravní a aktuální kurz koruny respektive dolaru. Tyto aspekty zásadním způsobem mohou ovlivnit celý proces, kdy při špatných podmínkách na moři či při přetížení přístavu, může dojít ke zpoždění dodávky až o týdny a společnosti mohou vznikat ztráty.

Činností, které je při realizaci dovozu nutné věnovat zvýšenou pozornost, je výběr dodavatele. Tato volba má velký vliv na zdaření celého procesu a značnou měrou ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti na českém trhu. U dodavatele je nutné prozkoumat celou řadu aspektů. Mnoho aspektů se u výrobce projeví až v průběhu spolupráce. Největší důraz je tedy kladen na nabízenou cenu a kvalitu zboží. Mnoho výrobců ve Vietnamu či v ostatních státech vyrábí levně, ale nabízená kvalita zboží je pro evropský trh neakceptovatelná. S výběrem dodavatele je samozřejmě spojeno

i jednání s vietnamskými obchodními partnery, kde je nutné brát v potaz značně odlišnou vietnamskou mentalitu.

Bohužel všechny vlastnosti výrobce není možné prozkoumat předem a někteří výrobci nedokáží nabídnout takový standard v odběratelsko-dodavatelských vztazích jaký je nutný, proto bylo nutné provést optimalizaci dodavatelské základny. Po stanovení kritérií důležitých pro efektivní fungování dovozu a jejich váhy, byli všichni dodavatelé ohodnoceni. Poté bylo navrženo pro společnost, aby některé své dodavatele vyřadila a naopak u těch nejlepších, aby došlo k prohloubení spolupráce a byli více vytěžováni. Pozitivní přínos zajistí implementace mnou navržených opatření, která povedou k zefektivnění celého procesu a k značným úsporám za reklamace zboží a penalizace za pozdní dodávky. Prohloubení spolupráce s nejlepšími dodavateli přinese společnosti ještě lepší vyjednávací pozici v jednáních o ceně a tedy k dalším úsporám. Za vyřazené dodavatele není tedy nutné v současné době hledat náhradu.

Ziskovost celé transakce pro dovozce do značné míry ovlivňuje i jednání o ceně. Při obchodování s asijskými obchodníky je diskuze možná téměř vždy a v drtivé většině případů i nutná. Jakou slevu si společnost dokáže vyjednat, závisí samozřejmě na šikovnosti dovozce, na velikosti objednávky, druhu zboží a v poslední době i na postavení dolaru na světových trzích.

Dále bylo zjištěno, že doprava zboží do České republiky je společností řešena formou outsourcingu. Ratan s. r. o. využívá služeb mezinárodního přepravce, který kromě samotné dopravy zboží, zajistí celní odbavení a pojištění. Na první pohled se tedy může zdát, že doprava není pro společnost zatěžující a jde o to, dopravce informovat, kdy a co naložit. Jak však bylo vyzorováno, náklady na dopravu tvoří až polovinu výsledné ceny. Ovlivnit její délku je pro společnost nemožné a na celkovou délku dopravy působí celá řada faktorů, jako je počasí či vytíženost přístavu v Hamburku. Také cena dopravy je značně pohyblivá a společnost může jen odhadovat, v jakých relacích se bude v daném roce pohybovat. Proto je pro společnost důležité naplánovat celý rok již na začátku a náklady rozpustit do celého období.

Do konečné kalkulace importovaného zboží je zapotřebí promítnout celou řadu nákladů. Kromě nákladů na dopravu, které tvoří až polovinu, je do ceny nutné započítat i náklady na financování celého dovozu a náklady na reklamce. Reklamovat zboží u výrobce je pro velkou vzdálenost téměř nemožné.

Komparace dovozu této komodity z Evropské unie a z Vietnamu, tedy země neelejské, vyústila k názoru, že pro společnost velký rozdíl není. Zboží při dovozu ze země, která nepatří do Evropské unie, musí být na prvním hraničním přechodu proclena nebo propuštěna do režimu tranzit. U této komodity je celní zatížení nulové, tedy nepřináší další náklady. Při vstupu do režimu tranzit může být zboží podrobena namátkové kontrole a k proclení dochází až na území České republiky. Tuto povinnost taktéž zajišťuje pro Ratan s. r. o. přepravce a do skladu společnosti je dopraven kontejner se zbožím, které může být nabízeno na evropském trhu. Při dovozu v rámci unie by zboží nemuselo být proclíváno, ale náhodné kontroly ze strany úřadů jsou možné.

Prodej ratanu a jeho obliba v Evropě je v dnešní době srovnatelná s Českou republikou. V minulosti byl v evropských zemích ratanový nábytek využíván jako venkovní či v zimních zahradách. Trend v návratu k přírodním materiálům pomohl tomuto nábytku v přesunu do interiérů. V naší zemi nastalo znovuobjevení ratanu po sametové revoluci, kdy lidé jím vybavovali domácnosti, chalupy i kanceláře. V dnešní době i do výroby tradičního ratanového nábytku pronikají moderní trendy a objevují se nové úpravy a barvení. O stále oblíbenosti této komodity svědčí skutečnost, že i v Evropě nalezneme výrobce ratanového nábytku. Tito výrobci produkují luxusní nábytek z dovezené suroviny.

## **6. Summary**

In this thesis was analysed the procedure during the import rathan goods from Socialist Republic of Vietnam and Indonesia to the Czech Republic. I heeded a big attention to activities which are necessary to ensure the import. To alternate targets belonged comparison of the import from the countries of The European Union and from other countries from all over the word. Other alternate target was optimalisation of supply structure of organisation and suggestions of an implementation.

The company, where the analyse was implemented, has run on the market since the year 2005. The company deals with wholesale and retail activity. An aspiration of this company is importation of such goods which grips the customers and the market is not still thick with this goods. That is why were these effects included to the analyse and were in these thesis depicted. For the formulation of business strategy situation and its orientation into the future with regard to inside and outside conditions, was created the SWOT analyse. For examination of the outside situation, status of company and competitive advantage in the Czech market place, I availed the Porter's analyse.

Key words:

Foreign trade, foreign market, Import of products, Rathan

## 7. Přehled použité literatury

BENEŠ, V. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

ČERNOHLÁVKOVÁ, E. *Operace v zahraničním obchodě: (vybrané kapitoly)*. 1. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-098-9.

ČERNOHLÁVKOVÁ, E., MACHKOVÁ, H., SATO, A. a kol. *Mezinárodní obchodní operace*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 230 s. ISBN 80-247-0686-5.

DVOŘÁK, P. *Základy mezinárodní obchodní politiky*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1999. 221 s. ISBN 80-7079-658-8.

HÁNDL, J., JANATKA, F., NOVÁK, R. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 406 s. ISBN 80-85963-94-9.

HES, A. *Základy mezinárodní obchodní politiky*, 2. přeprac. vyd. Praha: Credit, 2000. 214 s. ISBN 80-213-0571-1.

JANATKA, F., BOHM, A., HANDL, J. a kol.: *Komerční rizika v zahraničním obchodu a ochrana proti nim*. Praha: ASPI Publishing, 2001, 222 s., ISBN 80-86395-14-6.

JOBBER, D., LANCASTER, G.: *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001, 431 s., ISBN 80-7226-533-4.

KALÍNSKÁ, E., PETŘÍČEK, V. *Mezinárodní obchod I*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 117 s. ISBN 80-245-0600-9.

KYNCL, J., BECKOVÁ, H.: *Mezinárodní obchodní politika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, 86 s., ISBN 80-7194-284-7.



MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0.

MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol. *Mezinárodní obchod a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.

NOVÁČEK, M a kol. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 132 s. ISBN 80-210-1634-5.

PIPEK, J. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 149 s. ISBN 80-7079-595-6.

POUZAROVÁ, I. *Mezinárodní obchod: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 1998. 141 s. ISBN 80-7040-303-9.

ROZEHNALOVÁ, N., STŘELEK, K., SEHNÁLEK, D., VALDHANS, J. *Mezinárodní obchodní transakce*. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 103 s. ISBN 80-210-3537-7.

SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003, 270 s., ISBN 80-247-0198-7.

ŠŤASTNÝ, D. *Mezinárodní obchod: teorie a politika*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 149 s. ISBN 80-245-0805-2.

ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 49 s. ISBN 80-245-0216-X.

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

[www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)

[www.linkuj.cz](http://www.linkuj.cz)

## **Seznam tabulek, grafů, obrázků a schémat**

### **Seznam tabulek**

- Tabulka 1: Vývoj importu společnosti
- Tabulka 2: Komoditní a teritoriální struktura dovozu
- Tabulka 3: Dovážený sortiment společnosti Kinga
- Tabulka 4: Dovážený sortiment společnosti Denico
- Tabulka 5: Kalkulace prodejní ceny
- Tabulka 6: Silné stránky společnosti Ratan s. r. o.
- Tabulka 7: Slabé stránky společnosti Ratan s. r. o.
- Tabulka 8: Příležitosti společnosti Ratan s. r. o.
- Tabulka 9: Formulář objednávky zboží
- Tabulka 10: Rozměry standardního kontejneru
- Tabulka 11: Hrozby společnosti Ratan s. r. o.
- Tabulka 12: Formulář objednávky zboží
- Tabulka 13. Hodnocení dodavatelů
- Tabulka 14: Pořadí výrobců dle hodnocení

### **Seznam grafů**

- Graf 1: Procentuelní rozdělení činností společnosti podle obsahu
- Graf 2: Vývoj obchodu mezi Českou republikou a Vietnamem
- Graf 3: Prodej za rok 2007 rozdělený dle odběratelů v milionech Kč

### **Seznam obrázků**

- Obrázek 1: Trasa z Haiphongu přes Hongkong do Hamburku
- Obrázek 2: Doba plavby
- Obrázek 3: Dodací podmínka FOB (Free on Board)

## Seznam schémat

Schéma 1: Organizační struktura společnosti

Schéma 2: Porterův model pěti sil

Schéma 3: Konečné zpracování metody SWOT

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Konosament

Příloha č. 2: Packing list

Příloha č. 3: Certificate of origin

Příloha č. 4: Fumigation Certificate

Příloha č. 1: Konosament

 <b>MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A., Geneva</b>				ORIGINAL BILL OF LADING		
(8) IF PORT-TO-PORT SHIPMENT ? (To be in Boxes 7 & 8) Tick ->		COMBINED TRANSPORT SHIPMENT ? (To be in Boxes 5, 6, 9 & 10) Tick ->		N° of original BOL (number & words)		N° of Bol. Rider Pages (number & words)
(1) SHIPPER: (Full details)				(2) CONSIGNEE: (Not Negotiable unless -To Order of...-)		
(3) NOTIFY: (No responsibility shall attach to Carrier or to his Agent for failure to notify)				(4) SPACE FOR CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS (PCL/PCL, BLSG)		
(5) PRE-CARRIED BY: (Combined Transport only)		(6) PLACE OF RECEIPT: (Combined Transport only)				
(7) PORT OF LOADING		(8) PORT OF DISCHARGE				
(9) PLACE OF DELIVERY: (Comb. Trans. only)		(10) MODE OF ON-CARRIAGE: (Comb. Trans. only)				
(11) VOYAGE & VUT: N°		(12) AGENTS AT PORT OF DISCHARGE / DELIVERY:				
<b>(14) CARRIER'S RECEIPT</b> (Continued on attached Bill of Lading Rider page(s), if applicable)				(13) All details shown in Box 13 are furnished by the Shippers, being their Memoranda, Quantity, Condition, Contents and all other information shown in Box 13 are unknown to the Carrier, who has no means to verify their correctness and does not acknowledge them. The statements of the Shippers in Box 13 do not engage the Carrier contractually or in any other manner.		
Identity Marks of Cist. or other packages and seal number(s)	COMB. number of cist. or other package	Size of cist. or other package, weight by the carrier	Ldg. Code	Cargo Description (Continued on attached Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Cargo Gross weight	Measurement
<b>(15) FREIGHT &amp; CHARGES (-PAYABLE-) signifies INTENTION. Cargo shall not be delivered unless Freight &amp; Charges are paid</b>						
Specification of Freight & Charges				Basis	Rate	PAYABLE at P.O.      P.O.      P.O.
Ad Valorem charges				TOTAL FREIGHT & CHARGES		
Declared value:						
<small>                         THE CARRIER'S RECEIPT: The Mediterranean Shipping Company S.A. (the "Carrier") is pleased to advise that the goods described in this Bill of Lading are in conformity with the mate receipts and tally sheets and that the goods are in conformity with the mate receipts and tally sheets and that the goods are in conformity with the mate receipts and tally sheets. The Carrier is not responsible for the goods if they are damaged or lost. The Carrier is not responsible for the goods if they are damaged or lost. The Carrier is not responsible for the goods if they are damaged or lost.                     </small>						
PLACE AND DATE OF ISSUE			SHIPPED ON BOARD DATE		SIGNED ON BEHALF OF THE MASTER MSC AGENT	

Příloha č. 2: Packing list

**PACKING LIST**

SHIPPER: \_\_\_\_\_ CONSIGNEE: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ NOTIFY: \_\_\_\_\_  
 VESSEL: \_\_\_\_\_ P.O. NO. \_\_\_\_\_ MARKS \_\_\_\_\_  
 DATE: \_\_\_\_\_ INVOICE NO. \_\_\_\_\_

PKG NO. & TYPE	CONTENTS	NET WT. EACH	GROSS WT. EACH	TOTAL NET WEIGHT	TOTAL GROSS	DIMENSIONS Height X Width X Length	TOTAL CUBIC FEET


TOTAL GROSS WEIGHT: \_\_\_\_\_ NET WT: \_\_\_\_\_ CUBE: \_\_\_\_\_ NO. PCS: \_\_\_\_\_

Příloha č. 3: Certificate of origin

**CERTIFICATE OF ORIGIN**

1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country)			Reference No. SAARC PREFERENTIAL TRADING ARRANGEMENT (SAPTA) (Combined declaration and certificate)		
2. Goods consigned to (Consignee's name, address, country)			Issued in _____ (country) see notes overleaf		
3. Means of Transport and route (as far as known)			4. For Official use		
5. Tariff item number	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages: description of goods	8. Origin Criterion (see notes overleaf)	9. Gross weight or other quantity	10. Number and date of invoices
11. Declaration by the exporter: The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct: that all the goods were produced in  _____ (country)  and that they comply with the origin requirements specified for those goods in SAPTA for goods exported to  _____ (importing country)  Place and date, signature of authorised signatory			12. Certificate It is hereby certified on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct     _____ Place and date, signature and stamp of Certifying authority		

Příloha č. 4: Fumigation Certificate



**中华人民共和国出入境检验检疫**  
**ENTRY-EXIT INSPECTION AND QUARANTINE**  
**OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA**

**熏蒸 / 消毒证书** 编号 No.: 310400 207057320  
**FUMIGATION/DISINFECTION CERTIFICATE**

发货人名称及地址  
 Name and Address of Consignor \_\_\_\_\_


收货人名称及地址  
 Name and Address of Consignee \_\_\_\_\_

品名 Description of Goods	产地 Place of Origin	国别 Origin
报检数量 Quantity Declared	320 8 4	标记及号码 Mark & No. N/M
启运地 Place of Dispatch	SHANGHAI	
到达口岸 Port of Destination	SHANGHAI	
运输工具 Means of Conveyance	HS 926	

**FUMIGATION / DISINFECTION TREATMENT**

日期: \_\_\_\_\_ 温度: \_\_\_\_\_  
 熏蒸剂: FUMIGATEL 浓度: \_\_\_\_\_

**ADDITIONAL DECLARATION**  
 \*\*\*\*\*



发证地点 Place of Issue: 30 JIANG SU SHANGHAI 发证日期 Date of Issue: 20 Aug. 2007  
 授权签字人 Authorized Officer: 姓名 Signature: 王志明

B 1633115 [e 7-1 (2000. 1. 1)]