

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

**ANALÝZA VZÁJEMNÝCH ČESKO-ČÍNSKÝCH
VZTAHŮ SE ZAMĚŘENÍM NA IMPORTNÍ POSTAVENÍ
SPOLEČNOSTI M.A.T. GROUP, S.R.O.**

(diplomová práce)

Autor: Bc. Kristýna Mrázková

Vedoucí práce: doc. Ing. Miroslava Zamykalová, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....

Bc. Kristýna Mrázková

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní **doc. Ing. Miroslavě Zamykalové, CSc.** za vstřícné a ochotné vedení diplomové práce a za cenné poznámky poskytované v průběhu jejího vypracování. Současně děkuji společnosti M.A.T. Group, s.r.o., především panu Mgr. Jaroslavu Maxovi, za veškeré poskytnuté informace.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 VÝVOJ VZÁJEMNÝCH VZTAHŮ MEZI ČESKOU REPUBLIKOU A ČÍNOU	11
1.1 VZÁJEMNÉ OBCHODNÍ VZTAHY ČESKÉ REPUBLIKY A ČÍNY	12
1.1.1 <i>Perspektivní odvětví pro český export</i>	<i>15</i>
1.2 VZÁJEMNÉ INVESTIČNÍ VZTAHY ČESKÉ REPUBLIKY A ČÍNY	18
1.3 VSTUP ČESKÉ REPUBLIKY DO EVROPSKÉ UNIE A ČÍNY DO SVĚTOVÉ OBCHODNÍ ORGANIZACE	20
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI M.A.T. GROUP.....	23
2.1 M.A.T. GROUP	23
2.1.1 <i>Historie společnosti</i>	<i>24</i>
2.2 ČINNOST SPOLEČNOSTI M.A.T. GROUP	26
2.2.1 <i>Velkoobchod.....</i>	<i>27</i>
2.2.2 <i>Síť vlastních maloobchodních prodejen.....</i>	<i>29</i>
2.3 SITUACE NA TRZÍCH	30
2.3.1 <i>Trend na českém trhu produktů patřících do kategorie tzv. DIY.....</i>	<i>31</i>
2.3.2 <i>Analýza hlavních zahraničních dodavatelských trhů.....</i>	<i>31</i>
2.4 PRODUKTOVÁ NABÍDKA SPOLEČNOSTI M.A.T. GROUP	35
2.4.1 <i>Výrobky do domácnosti a kuchyně.....</i>	<i>36</i>
2.4.2 <i>Železářské výrobky.....</i>	<i>36</i>
2.4.3 <i>Výrobky na zahradu</i>	<i>36</i>
2.4.4 <i>Výrobky na stavbu.....</i>	<i>37</i>
2.5 CERTIFIKÁTY SPOLEČNOSTI	37
3 PROBLEMATIKA ZAHRANIČNÍHO NÁKUPU SPOLEČNOSTI M.A.T. GROUP Z ČÍNY	38
3.1 ANALÝZA ČESKÉHO TRHU A POŽADAVKŮ ČESKÉHO ZÁKAZNÍKA	38
3.1.1 <i>SWOT analýza postavení společnosti na českém trhu</i>	<i>39</i>
3.2 HLEDÁNÍ OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE	41

3.2.1	<i>Cenové srovnání</i>	41
3.2.2	<i>Srovnání kvality</i>	41
3.3	UZAVŘENÍ SMLOUVY A OBDRŽENÍ PROFORMA FAKTURY	42
3.3.1	<i>Volba dodací podmínky</i>	42
3.3.2	<i>Platební podmínky a způsob platby</i>	44
3.3.3	<i>Doba a místo dodání</i>	45
3.3.4	<i>Obalové materiály</i>	46
3.3.5	<i>Kompenzace a záruční doba</i>	46
3.4	ČÁROVÉ KÓDY, SHIPPING MARKS, NÁVODY K POUŽITÍ, LETÁKY PRO MARKETINGOVOU PODPORU	47
3.5	LOGISTIKA A POJIŠTĚNÍ PŘEPRAVNÍCH RIZIK	51
3.6	CLO A IMPORTNÍ PROCLENÍ	54
3.7	PŘIJMUTÍ ZBOŽÍ NA SKLADOVÝ STAV	54
3.8	VYČÍSLENÍ VEDLEJŠÍCH POŘIZOVACÍCH NÁKLADŮ	55
3.9	ŘEŠENÍ REKLAMACÍ	56
4	ANALÝZA VYBRANÝCH PROBLÉMŮ TÝKAJÍCÍCH SE PROCESU ZAHRANIČNÍHO NÁKUPU	57
4.1	ANALÝZA VOLBY OPTIMÁLNÍ DODACÍ PODMÍNKY	57
4.2	ANALÝZA VOLBY OPTIMÁLNÍHO ZPŮSOBU PLATBY	62
4.3	ANALÝZA VOLBY OPTIMÁLNÍHO ZPŮSOBU PŘEPRAVY	65
5	SWOT ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI M.A.T. GROUP JAKO IMPORTÉRA Z ČÍNY	69
5.1	ČÍNSKÉ OBCHODNÍ ZVYKLOSTI	69
5.1.1	<i>Charakteristické rysy podnikatelského prostředí v Číně</i>	69
5.1.2	<i>Styl čínského obchodního jednání</i>	70
5.1.3	<i>Kulturní specifika čínských obchodníků a Číňanů obecně</i>	71
5.2	SWOT ANALÝZA IMPORTNÍHO POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI M.A.T. GROUP	74
5.2.1	<i>Silné stránky společnosti jako importéra z Číny</i>	74
5.2.2	<i>Slabé stránky společnosti jako importéra z Číny</i>	75
5.2.3	<i>Příležitosti společnosti v oblasti importu z Číny</i>	76
5.2.4	<i>Potenciální hrozby pro společnost v oblasti importu z Číny</i>	77
5.3	NÁVRH IMPORTNÍ STRATEGIE V OBCHODNÍM VZTAHU S ČÍNOU	78

ZÁVĚR	81
SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	85
SEZNAM OBRÁZKŮ	89
SEZNAM TABULEK.....	90

ÚVOD

Postavení Číny ve světové ekonomice se zdá neotřesitelné. Čína je jednou z největších světových ekonomických velmocí, na které je v dnešní době závislý v podstatě celý svět. V posledních desetiletích prodělala neuvěřitelný hospodářský růst, jehož důsledkem jsou prosperující obchodní a investiční vztahy s ostatními zeměmi či uskupeními zemí na celém světě.

Levná pracovní síla a nízké náklady vždy byly a dodnes nepochybně jsou jedním z hlavních, byť z důvodu postupného růstu těchto nákladů ustupujících, čínských trumfů, který navíc začíná být v dnešní době doprovázen i rostoucí kvalitou vyráběného zboží. Můžeme říct, že Čína je schopná flexibilně reagovat na požadavky západních zemí, což její postavení upevňuje. A nejen to. Čína se v posledních letech stále více zaměřuje na vzdělání mladých lidí. Na čínském území najdeme velmi kvalitní střední školy i univerzity, na kterých přednášejí významné zahraniční osobnosti, a stále více mladých Číňanů je tedy vzděláváno v západním duchu. Všichni si uvědomují, jakou výhodou je znát západní kultury, styly jejich obchodování a jazyky. Movitější čínské rodiny tedy neváhají a posílají své děti studovat na renomované univerzity v západních zemích, protože si dobře uvědomují, že tímto krokem jejich kariérní startovní čáru posunou mnohem blíže cíli. Pro Číňany je navíc typické, že se rádi vracejí ke svým kořenům. A pokud se přece jen rozhodnou v zahraniční zemi žít, vlastní národní hodnoty si přesto uchovávají a své rodné zemi zůstávají určitým způsobem stále oddaní, čímž vytváří vysoce kvalifikovanou hybnou sílu čínské ekonomiky v zemích celého světa. To pouze potvrzuje postavení Číny jako světové velmoci a tuto pozici ještě umocňuje.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost M.A.T. Group, s.r.o. (dále jen M.A.T. Group). Jedná se o ryze českou velkoobchodní firmu, která letos oslavila dvacetileté výročí svého založení, patří mezi největší firmy svého druhu v České republice a obchod se zahraničními, především čínskými dodavateli, tvoří nezanedbatelnou část jejího obratu a představuje velký potenciál do budoucna.

V první kapitole práce nastíníme vývoj vzájemných obchodních a investičních vztahů mezi Českou republikou a Čínou. Stěžejním prvkem budou statistické tabulky¹, které tento vývoj názorně zachycují. Dále zmíníme perspektivní odvětví z pohledu českého exportéra. V závěru první kapitoly stručně shrneme význam vstupu obou zemí do nadnárodních uskupení. V případě České republiky se jedná o vstup do Evropské unie, v případě Číny potom o vstup do Světové obchodní organizace.

Druhá kapitola je věnována představení společnosti M.A.T. Group, významným mezníčkům v její historii a její pestré obchodní činnosti. Společnost je velkoobchodem se sítí vlastních maloobchodních prodejen a s několika stovkami partnerských maloobchodů. V rámci této kapitoly je naznačen trend na trhu výrobků, se kterými společnost obchoduje, a zanalyzovány hlavní zahraniční dodavatelské trhy, mezi které patří Čína, Turecko a vybrané státy Evropská unie. Pro další část práce budeme poté uvažovat pouze Čínu, která je dodavatelem nejpodstatnějším. Kapitulu uzavřeme produktovou nabídkou společnosti a uvedením certifikátů, kterými společnost disponuje.

Ve třetí kapitole se již budeme zabývat importní pozicí společnosti konkrétně. V úvodu si rozebereme specifika českého trhu, požadavky českého zákazníka a vytvoříme SWOT analýzu postavení společnosti na trhu České republiky. Konkurencí společnosti se nebudeme v rámci této práce detailněji zabývat, jelikož hlavních konkurentů je pouze několik. Každá z těchto společností zaujímá určitou část trhu, a proto ke konkurenčním bojům téměř nedochází. V další části se zaměříme na samotný česko-čínský obchodní vztah a na realizaci nákupu zboží z Číny. Uvedeme si podmínky pro hledání optimálního dodavatele, zaměříme se na ujednání týkající se dodacích parit, platebních podmínek a dalších náležitostí, která předcházejí uzavření obchodní smlouvy, zmíníme způsob přepravy a pojištění zboží, jeho označení a závěrečné importní proclení. Naskladněním zboží proces dovozu končí. V závěru kapitoly potom uvedeme vyčíslování vedlejších nákladů a řešení dodatečných kompenzací za neúplnou či nekvalitní dodávku.

¹ V době zpracování práce byly k dispozici údaje do konce roku 2012.

Stěžejní částí práce je čtvrtá a pátá kapitola. Ve čtvrté kapitole bylo vybráno několik konkrétních problémů, které se týkají importního procesu. Pokusíme se potvrdit či vyvrátit vhodnost volby společnosti M.A.T. Group, popřípadě navrhnout vhodnější řešení daného problému.

Veškeré poznatky získané při psaní této práce budou shrnuty v závěrečné páté kapitole. V její první části jsou čtenáři představeny čínské obchodní zvyklosti a kulturní specifika čínských obchodníků a Číňanů obecně, protože mají velmi podstatný vliv na vzájemné česko-čínské obchodní vztahy, nicméně v další části poslední kapitoly už se budeme zabývat pouze SWOT analýzou postavení společnosti M.A.T. Group jako importéra z Číny. Pokusíme se co nejlépe vystihnout její silné a slabé stránky a co nejpřesněji zachytit její příležitosti a hrozby.

Pro tuto diplomovou práci byly stanoveny dva stěžejní cíle. Prvním z nich je rozbor vybraných problémů týkajících se procesu zahraničního nákupu společnosti, potvrzení či vyvrácení způsobu, jakým společnost M.A.T. Group tyto problémy řeší, popřípadě navrhnutí optimálního řešení. Zaměříme se na volbu optimální obchodní doložky, volbu optimálního způsobu platby a volbu optimálního způsobu přepravy. Druhým cílem je potom vytvoření podrobné SWOT analýzy postavení společnosti jako importéra z Číny a nastínění směru, jakým by se měla společnost dále ubírat, o které silné stránky se opřít a které slabé naopak eliminovat, jaké příležitosti pevně uchopit do svých rukou a čeho se vyvarovat.

Jednotlivé analýzy vybraných problémů byly provedeny srovnáním všech potenciálně vhodných řešení. Pomocí výstupů z těchto analýz jsme určili, zdali je chování společnosti M.A.T. Group v řešení těchto vybraných problémů optimální či nikoliv. Pro zpracování jednotlivých analýz byly použity nástroje pojistné a finanční matematiky.

Hlavním přínosem autora jsou optimální řešení vybraných problémů týkajících se procesu zahraničního nákupu společnosti, které byly nalezeny provedením výše zmíněných analýz. Využití vhodnějších způsobů řešení představuje pro společnost snížení nákladů, eliminaci rizik či zvýšení zisku. Závěrečná SWOT analýza importního postavení společnosti zachycuje silné a slabé stránky společnosti, její

příležitosti a hrozby a mohla by být využita jako jeden z podkladů pro strategické plánování dalšího vývoje importního postavení společnosti.

Podklady k této diplomové práci byly čerpány z odborné literatury, internetových zdrojů, novin, časopisů a z interních zdrojů společnosti M.A.T. Group.

1 Vývoj vzájemných vztahů mezi Českou republikou a Čínou

Na poli světové ekonomiky je Čína v současnosti jedním z největších hráčů. Mimo země Evropské unie představuje Čína pro Českou republiku jednoho z nejvýznamnějších partnerů. V úvodní kapitole práce se zaměříme na vývoj vzájemných česko-čínských vztahů jak z pohledu obchodu se zbožím, tak z pohledu vzájemných investic.

Vzájemné vztahy se mezi oběma státy začaly vyvíjet již před 1. světovou válkou, kdy se například Škodovy závody podílely na stavbě Východočínské železnice či vyzbrojení vojenských člunů pro severočínskou vládu. První československo-čínská obchodní a přátelská smlouva byla po nelehkých a zdoluhavých jednáních podepsána v roce 1930. Tato smlouva byla platná na celém území Číny až do roku 1949, kdy vznikla Čínská lidová republika. Důvodem podpisu byla nutnost rozvíjet vzájemné obchodní vztahy s touto lidnatou zemí. Nicméně zdoluhavá jednání způsobila komplikace při vstupu československých firem na čínský trh. I přesto však byly některé velké firmy na čínském trhu úspěšné. Jako příklad si uveďme Škodovy závody či Zbrojovku Brno, která dodávala zbraně do Mandžuska.

Následná japonská okupace však slibný vývoj těchto vztahů přerušila. V době 2. světové války pak čínská vláda navázala diplomatické vztahy s československou exilovou vládou v Londýně a záhy se začaly rozvíjet i vzájemné vztahy kulturní. Již na počátku 50. let 20. století byla mezi oběma státy podepsána řada dohod. Například o vědeckotechnické spolupráci nebo o telekomunikačních stycích. Od počátku 50. let se hospodářské, obchodní a vědeckotechnické styky velmi rychle rozvíjely. Důležité místo ve vzájemném obchodě představovaly československé dodávky strojů a zařízení, investičních celků či technická pomoc. Z čínské strany byly podstatné dodávky některých surovin, potravin a spotřebního zboží. Do provozu byla také uvedena řada investičních celků energetického charakteru. Obrat mezinárodního

obchodu mezi oběma zeměmi vzrostl v rozmezí desetiletí na více než osminásobek původní hodnoty.²

Ovšem v důsledku dalšího politického vývoje v Číně a jejím postojům k některým zahraničně-politickým otázkám začaly vzájemné vztahy mezi Českou republikou a Čínou ochlazovat, až v 60. a 70. letech téměř ustaly úplně.

K oživení vzájemných vztahů došlo až počátkem 80. let 20. století. V roce 1984 byly podepsány nové dohody o hospodářské, obchodní a vědeckotechnické spolupráci.

Po listopadu roku 1989 dostaly vzájemné vztahy opět novou tvář. Vlny čínských podnikatelů proudily do Československa, kde se začaly usazovat a provozovat především čínské restaurace a obchody. Zpočátku mířily jejich kroky pouze do hlavního města, později však zamířily i do měst ostatních. Diplomatické styky mezi samotnou Českou republikou a Čínskou lidovou republikou byly navázány 1. ledna 1993. Vzájemné politické vztahy obou států jsou na poměrně vysoké úrovni. Návštěvy vysokých představitelů obou zemí jsou toho důkazem.

1.1 Vzájemné obchodní vztahy České republiky a Číny

Obchod s Čínou bývá často spojován pouze s textilním odvětvím, nicméně ve skutečnosti se do popředí dostává průmysl, moderní technologie, elektronika či jednotlivé komponenty pro různá elektronická zařízení.

Vzájemný obchod České republiky s Čínou se rozvíjí velmi rychle, nicméně v neprospěch České republiky. Obchodní bilance České republiky s Čínou je trvale záporná. V tabulce níže uvádím vývoj vzájemné obchodní výměny mezi oběma státy v letech 2008 až 2012. Z pohledu exportu i importu je významným rokem rok 2010, kde můžeme v obou případech pozorovat významný nárůst hodnot. Tento nárůst byl

² LIŠČÁK, Vladimír. *Čína*. Praha: Libri, 2002. ISBN 80-7277-109-4. Zpracováno podle str. 177.

způsoben především dvěma důvody. Prvním z nich je podpora rozvoje vzájemného obchodu mezi Čínou a Českou republikou, resp. celou střední a východní Evropou, čínskou vládou. Rozvoj spolupráce těchto dvou území je přímo jedním z cílů čínských vládních pětiletých plánů. Druhým důvodem je nepochybně odeznívání hospodářské krize, která postihla Spojené státy americké a Evropu a nemalou měrou ovlivnila objem čínských exportů. Jak můžeme vidět v tabulce, hodnota importů z Číny zaznamenala v roce 2009 obrovský propad.

Tabulka 1: Vývoj vzájemné obchodní výměny mezi ČR a ČLR

Rok	Vývoz z ČR do ČLR		Dovoz z ČLR do ČR		Obrat		Saldo	
	mil. USD	%	mil. USD	%	mil. USD	%	mil. USD	%
2012	1674,48	4,3	15 616,54	-17,4	17 291,02	-15,9	-13 942,06	-19,1
2011	1667,32	33,3	18 900,62	20,5	20 568,66	18,5	-17 233,37	20,6
2010	1215,56	43,9	15 554,22	46,8	16 769,78	46,6	-14 338,66	47,1
2009	843,89	9,2	10 591,49	-15,1	11 435,38	-15,5	-9 747,60	-16,5
2008	773,01	11,8	12 470,95	36,4	13 243,96	34,7	-11 667,94	38

Zdroj: MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/cina/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprac_e_s_cr.html

Následující tabulka nám poté zobrazuje konkrétní komoditní strukturu vzájemného obchodu mezi oběma státy v roce 2012. Jedná se o rozdělení dle nomenklatury SITC (Standard International Trade Classification, česky standardní mezinárodní obchodní klasifikace), jednotlivé údaje jsou uvedeny v tisících USD. Z tabulky vyplývá, že stroje a přepravní zařízení tvoří 63 % celkového exportu do Číny, průmyslové spotřební zboží pak 13 % a tržní výrobky 12 %. Podíl ostatních tříd není zásadní. Co se importu z Číny do České republiky týče, největší zastoupení mají stroje a přepravní zařízení, a to 76 %, průmyslové spotřební zboží představuje 15 % celkové importu a tržní výrobky pak 6 %. Zastoupení ostatních tříd můžeme v porovnání s těmito hodnotami považovat za bezvýznamné.

Tabulka 2: Komoditní struktura obchodu mezi ČR a ČLR dle SITC v roce 2012,
údaje v tisících USD

Zkrácený název třídy	Obrat	Vývoz z ČR	Dovoz do ČR	Saldo
0 Potraviny a živá zvířata	110 499	17 384	93 115	-75 731
1 Nápoje a tabák	4 464	2 786	1 678	1 108
2 Suroviny nepoživatelné (s výjimkou paliv)	174 288	108 156	66 132	42 024
3 Minerální paliva, maziva a příbuzné materiály	7 530	6 908	621	6 287
4 Živočišné a rostlinné oleje, tuky, vosky	329	0	329	-329
5 Chemikálie a příbuzné výrobky	322 122	64 340	257 782	-193 442
6 Tržní výrobky	1 184 418	193 674	990 744	-797 070
7 Stroje a přepravní zařízení	12 887 438	1 057 346	11 830 091	-10 772 745
8 Průmyslové spotřební zboží	2 598 859	223 846	2 375 014	-2 151 168
9 Komodity jinde nezatříděné	1 071	38	1 033	-995
Celkem	17 291 018	1 674 478	15 616 539	-13 942 061

Zdroj: BUSINESS INFO. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19057.html#sec3>

Výše jsme si přiblížili komoditní strukturu obchodu mezi oběma státy v roce 2012 dle klasifikace SITC. Ve dvou tabulkách níže potom najdeme pět nejvýznamnějších položek českého exportu do Číny a následně pět nejvýznamnějších položek českého importu z Číny.

Tabulka 3: Seznam nejdůležitějších položek českého exportu do Číny v roce 2012

Zboží	Objem v tisících USD
Součásti vozidel motorových a osobních	86 288
Čerpadla i s měřicím zařízením, zdviže na kapaliny	62 232
Přístroje k ochraně obvodů, rozvaděčů aj.	59 785
Mikroskopy	55 900
Elektrické motory, generátory	48 280

Zdroj: MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/cina/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html

Tabulka 4: Seznam nejdůležitějších položek českého importu z Číny v roce 2012

Zboží	Objem v tisících USD
Stroje pro automatické zpracování dat, snímače aj.	4 061 004
Části strojů psacích a počítačích pro automatické zprac. Dat	1 875 896
Telefonní přístroje a ostatní přístroje pro vysílání, příjem hlasu a dat	1 685 767
Monitory, projektory, televizní přijímače	426 286
Části vysílacích a přijímacích přístrojů, části televizí	363 613

Zdroj: MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/cina/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html

1.1.1 Perspektivní odvětví pro český export

V závěru kapitoly týkající se vzájemných obchodních vztahů zmíníme položky, které jsou považovány za perspektivní z pohledu českého exportéra. Jedná se především

o spotřební zboží, potraviny a potřeby pro stárnoucí populaci. Dále potom o služby, obnovitelné zdroje energie, nové technologie, důlní techniku a další. Níže si uvedeme důvody, proč jsou zrovna tyto sektory obchodu v posledních letech tak významné a pro české exportéry tak perspektivní.

Spotřební zboží

Koupěschopnost čínské populace roste v posledních letech dramatickým tempem. Tento nárůst je zapříčiněn především rychle expandující střední třídou obyvatelstva, která významně mění své spotřebitelské preference. Větší kupní síla Číňanů má významný vliv na dění na domácím trhu a pochopitelně také na importy zboží i služeb. Dle některých odhadů by do roku 2020³ měla úroveň osobní spotřeby v Číně předstihnout dokonce úroveň osobní spotřeby v Japonsku. Na trhu s luxusním zbožím dosáhl čínský podíl v roce 2012 hodnoty 25 %⁴, čímž už v této oblasti doposud dominující Japonsko předčil. Individuální spotřební poptávka bude pravděpodobně růst i nadále. Jedním z cílů 12. pětiletého plánu, který je stanoven pro období od roku 2011 do roku 2015, je reforma sociálního a zdravotního systému, která by měla mít za následek odstranění obav o sociální jistoty. Tyto obavy nutí čínské domácnosti neúměrně špořit. V případě, že budou sociální reformy úspěšné, nebude čínská populace špořit v takové míře a část těchto peněz začne využívat ke zvýšení osobní spotřeby, což by mohlo způsobit další významný růst poptávky po spotřebním zbožím a rozšířit tak možnosti i českého exportéra uspět na čínském trhu.

Potraviny

Potraviny můžeme považovat za specifický typ spotřebního zboží. Tradiční evropské potraviny a potraviny vysokých jakostních standardů mají relativně velmi vysokou šanci na čínském trhu uspět. Jako příklad si můžeme uvést například víno, jehož spotřeba roste v Číně obrovským tempem. Od roku 2008 je Čína dokonce jedničkou

³ Informace získané v rámci vedlejší specializace Čínská studia.

⁴ Informace získané v rámci vedlejší specializace Čínská studia.

v konzumaci piva, byť Číňané v minulosti tento nápoj téměř vůbec nepili. Dalším významným faktorem, který ovlivňuje rozhodování Číňanů při koupi potravin, je obava čínských konzumentů z bezpečnosti domácích potravinových produktů, která je nepochybně vyvolána melaminovými aférami a jinými skandály. I proto dostávají importované západní substituty stále častěji při tomto rozhodování přednost i přesto, že jejich cena je ve většině případů vyšší než cena domácích čínských potravin.

Potřeby pro stárnoucí populaci

Dalším zásadním problémem, se kterým se Čína dnešní doby potýká, je stárnutí jejího obyvatelstva, které je způsobeno tzv. politikou jednoho dítěte. Možnost mít pouze jednoho potomka byla striktně dodržována od 80. let minulého století a dodnes platí na 35 % území země. Tato politika je příčinou zásadních změn v demografickém rozložení čínské populace. Podíl osob starších 60 let dnes dle údajů OSN dosahuje necelých 13 %, přičemž v roce 1980 představoval pouze 7 %. Odhady napovídají, že v roce 2030 by tento podíl mohl dosahovat až 25 %. Jak vidíme, počet čínských důchodců roste velmi rychlým tempem, čímž se zvětšuje spotřebitelská skupina, která má velmi specifické potřeby. Právě pro ty, kteří považují starší populaci za svoji cílovou skupinu, je důležitý výsledek průzkumu China Research Centre on Aging, který říká, že 43 %⁵ obyvatel městských oblastí má v důchodovém věku individuální úspory, které rádi použijí na nákup praktických výrobků s inovativním řešením a jednoduchou obsluhou, které jim usnadní každodenní život.

⁵ MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie/statu/asi/cina/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie/statu/asi/cina/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html)

1.2 Vzájemné investiční vztahy České republiky a Číny

Česká republika přistoupila ke Smlouvě o ochraně a podpoře investic mezi vládou České a Slovenské federativní republiky a vládou Čínské lidové republiky ze dne 4. prosince 1991. Oficiálně k tomuto aktu došlo při návštěvě premiéra Václava Klause v Číně v roce 1994 výměnou dopisů.

Dle této smlouvy měly mít jednotlivé smluvní strany na trzích obou států vždy takové podmínky, jaké mají na daném trhu subjekty místní. Rostoucí počet čínských firem na českém trhu dokazuje, že Česká republika tyto podmínky plní. Nicméně české subjekty poukazovaly na negativní zkušenosti jako administrativní překážky, netransparentní jednání úřadů apod., které s investováním v Číně mají. Zmíněná nespokojenost s plněním smlouvy z čínské strany vedla k její aktualizaci. K té došlo v prosinci roku 2005 a Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Čínské lidové republiky o podpoře a vzájemné ochraně investic vstoupila v platnost dne 1. září 2006.

Jako příklad investičního projektu v Číně s českou účastí si můžeme uvést společnost Škoda Auto, která se v roce 2004 rozhodla vyrábět vozy modelové řady Octavia v Číně. Vedení společnosti Škoda Auto podepsalo licenční smlouvu o výrobě s představiteli Shanghai Volkswagen. Výroba byla zahájena v červnu roku 2007 a jedná se výhradně o výrobu pro místní trh. 600 vozidel Škoda Octavia bylo součástí oficiální flotily vozidel čínského organizačního výboru pro Olympijské hry a Paralympiádu v Pekingu na přelomu srpna a září roku 2008. Následně pak byla zahájena výroba dalšího vozu značky Škoda, a to modelu Fabia. Na jaře roku 2009 byl čínskému trhu přestaven další z modelů Škody Auto, Superb. Výroba a prodej tohoto vozu byly oficiálně zahájeny v srpnu téhož roku. Koncem dubna tohoto roku na veletrhu Shanghai Auto Show představila Škoda Auto poprvé nový model Škoda Rapid pro čínský trh. Zároveň se v Číně začínají prodávat modely Škoda Yeti a Škoda Superb Combi, které se do Číny dováží. Zdvojnásobením svého produktového portfolia na čínském trhu ze tří na šest modelů chce Škoda Auto na tomto trhu i nadále růst.

*V současné době již mluvíme o šestileté úspěšné historii automobilky Škoda Auto na čínském trhu. Od zahájení výroby modelu Škoda Octavia v červnu roku 2007, jak již bylo zmíněno výše, se značka v Číně pevně etablovala. Mezi lety 2007 a 2012 zvýšila Škoda Auto své roční prodeje na tomto území na více než osminásobek. Do dnešního dne prodala automobilka v zemi celkem více než 913 800 vozů. Jen v roce 2012 dodala značka čínským zákazníkům 235 700 vozů, což je více než kdykoliv předtím. Od roku 2010 je Čína největším trhem české automobilky. Aktivita značky v Číně probíhá v těsné spolupráci s koncernem Volkswagen a lokálním partnerem Shanghai Volkswagen.*⁶

Jako příklad opačný, příklad čínského investičního projektu v České republice, si uvedeme společnost Changhong Europe Electric. Společnost zabývající se výrobou televizorů s plochou obrazovkou byla do českého obchodního rejstříku zapsána v prosinci roku 2005. 29. března následujícího roku byl potom položen základní kámen nymburské továrny. Jedná se o investici čínské firmy Sichuan Changhong Electric, která sídlí v čínské provincii Sichuan ve městě Mianyang. Celková investice do založení dceřiné společnosti v České republice dosáhla výše 245 milionů Kč a výrobní kapacita továrny činí 1 milion televizorů ročně.⁷

Závěrem této podkapitoly si shrneme toky přímých zahraničních investic v obou směrech. Odliv českých přímých zahraničních investic do Číny nabyl za rok 2012 hodnoty 982,9 milionů Kč⁸, naopak příliv čínských přímých zahraničních investic do České republiky potom hodnoty 1501,2 miliony Kč⁹.

⁶ ŠKODA AUTO. *Škoda zdvojnásobila modelovou paletu v Číně*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.skoda-auto.cz/news/Pages/2013-04-25-paleta-modelu-skoda-v-cine.aspx#.UY1rkUo4wSI](http://www.skoda-auto.cz/news/Pages/2013-04-25-paleta-modelu-skoda-v-cine.aspx#.UY1rkUo4wSI)

⁷ MRÁZKOVÁ, Kristýna. *Strategie vybrané čínské firmy při vstupu na český trh a budování pozice na tomto trhu* (bakalářská práce).

⁸ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Přímé investice do zahraničí – odliv za rok 2012*, [online].

Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html)

⁹ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Přímé zahraniční investice do ČR – příliv za rok 2012*, [online].

Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html](http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html)

1.3 Vstup České republiky do Evropské unie a Číny do Světové obchodní organizace

Pro vývoj vzájemných česko-čínských vztahů byly nepochybně velmi důležité dvě významné události. První z nich je vstup České republiky do Evropské unie, druhou potom vstup Číny do Světové obchodní organizace.

Česká republika vstoupila do Evropské unie 1. května 2004. Vstup České republiky do Evropské unie byl výsledkem úspěšného ukončení přístupových rozhovorů, během kterých došlo k projednání podmínek členství České republiky v tomto evropském uskupení. Došlo k nahrazení některých bilaterálních dohod či smluvních ujednání společnou evropskou legislativou. V některých záležitostech bylo toto nahrazení pouze částečné, v některých dokonce úplné. Jako příklad si můžeme uvést TARIC, společný evropský celní sazebník. Česká republika je zahraničními investory považována za politicky stabilní a hospodářsky perspektivní zemi, která je navíc situována v samotném středu Evropy. Tento pozitivní vývoj posledních let přivádí na český trh stále více a více zahraničních subjektů, mezi kterými nemohou ti čínští samozřejmě chybět.

Druhým významným vstupem, který časově předcházel vstupu České republiky do Evropské unie, byl vstup Číny do Světové obchodní organizace, který značně napomohl oživení vzájemných obchodních a investičních česko-čínských vztahů.

Pokud bychom nahlédli do historie, Čína byla po 2. světové válce jedním ze zakládajících členů GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, česky Všeobecná dohoda o clech a obchodu), což je mnohostranná dohoda obsahující pravidla pro řízení obchodu. Těmito pravidly se při svém fungování řídí právě Světová obchodní organizace. Mnohostranná dohoda GATT omezuje možnost jakéhokoliv členského státu jednat jednostranně, čili bez konzultace s ostatními státy, v otázkách týkajících se obchodní politiky. Dohoda GATT je pro spotřebitele velmi

významná, neboť její postupy a pravidla vytvářejí rámec pro mezinárodní obchod a mezinárodní obchodní politiku.¹⁰

Nicméně následná nadvláda čínského „velkého vůdce“ Mao Zedonga znamenala cílenou izolaci od okolního světa, nezapojování se do jakékoliv obchodní výměny a jeho revoluční tendence přivedly zemi na pokraj bídy, ze které se Čína začala postupně dostávat až po smrti Mao Zedonga v roce 1976.

Koncem 70. let minulého století byly zahájeny reformy vedené Deng Xiaopingem, jejichž cílem bylo přivést zemi zpět k ekonomické prosperitě. Jednalo se o reformy v oblasti zemědělství, průmyslu, vědy a techniky. Dále došlo k postupnému obnovování vztahů se západem a k otevření čínského trhu zahraničnímu kapitálu, který do země přinesl pokrokové myšlenky a v neposlední řadě know-how západních zemí. Od roku 1980 vznikaly speciální ekonomické zóny a tzv. otevřená města v oblasti východního pobřeží, ve kterých byly výhodnější podmínky pro dovoz i vývoz zboží. Tyto oblasti byly významným místem pro ekonomické vzkvétání země a dodnes patří k nejbohatším oblastem Číny. Deng Xiaopingovy reformy zvýšily životní úroveň čínského obyvatelstva, snížily chudobu a především nastartovaly zbídačenou čínskou ekonomiku k tzv. ekonomickému zázraku.

V roce 1986 podala Čína oficiální přihlášku s žádostí ke vstupu do Světové obchodní organizace. Nicméně proces schválení přistoupení byl jeden z nejsložitějších a nejdelších, protože čínskému vstupu bránilo velké množství překážek a požadavků ostatních států. Tyto požadavky měly zajistit jednodušší, bezpečnější a transparentnější jednání s čínskými podnikatelskými subjekty. Mezi jedny z nejdůležitějších požadavků patřilo snižování celních sazeb a dodržování základních principů mezinárodního obchodu, které jsou považovány za pilíře Světové obchodní organizace. Mezi tyto principy patří zásady nediskriminace (princip tzv. *Doložky nejvyšších výhod*¹¹), národního zacházení (na daném trhu není činěn rozdíl mezi

¹⁰ BUSINESS INFO. *Všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT)*, [online].

Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vseobecna-dohoda-o-clech-a-obchodu-gatt-7160.html#!&chapter=2](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vseobecna-dohoda-o-clech-a-obchodu-gatt-7160.html#!&chapter=2)

¹¹ *Doložka nejvyšších výhod, ang. Most favoured nation*, znamená poskytování stejného zacházení pro všechny členy Světové obchodní organizace.

domácím a zahraničním dodavatelem), předvídatelnosti, stability a transparentnosti. Za podstatný považujeme rovněž tzv. rozvojový princip, který znamená podporu rozvoje a ekonomických reforem (v současné době je využíván především ve prospěch rozvojových a méně rozvinutých zemí).¹²

Čína přislíbila dodržet všechny požadované podmínky a po zdlouhavých přístupových jednáních trvajících 15 let přistoupila 11. prosince 2001 ke Světové obchodní organizaci jako její 143. člen.

Nicméně ještě ani dnes nemůžeme říci, že Čína všechny tyto přísliby dodržuje. Stále můžeme pozorovat protekcionistický přístup čínské vlády ve prospěch místních podnikatelských subjektů, který samozřejmě ztěžuje situaci subjektům zahraničním. Hlavní příčinou nemožnosti dodržovat principy Světové obchodní organizace je především systém fungování státních a polostátních podniků, rozsáhlá korupce či netransparentnost. Navíc čínský legislativní systém není schopný efektivně zajišťovat ochranu autorských práv a duševního vlastnictví.

Co se týče snižování celních sazeb, v této oblasti Čína drží své slovo, a celní sazby snižuje, jak bylo domluveno. Zde je důležité zmínit pokles celních sazeb u zemědělských produktů a průmyslových výrobků. V těchto dvou oblastech obchodu zaznamenal pokles celních sazeb nejvyšší hodnoty.

¹² BUSINESS INFO. *Základní informace k WTO a DDA*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zakladni-informace-k-wto-a-dda-7186.html>

2 Představení společnosti M.A.T. Group

Následující kapitola se již oprostí od všeobecnosti vzájemných česko-čínských vztahů a zaměří se na představení konkrétní společnosti, která je pro tuto práci stěžejní, a jejíž importní postavení budeme v rámci této práce analyzovat. Jak již bylo v úvodu práce zmíněno, jedná se o českou společnost M.A.T. Group.

2.1 M.A.T. Group

Společnost M.A.T. Group byla založena v Plzni v roce 1993. Jedná se o ryze českou společnost bez přítomnosti jakéhokoliv zahraničního kapitálu, která je vlastněna dvěma majiteli. Každý z nich má na majetku společnosti poloviční podíl. Společnost je velkoobchodní firmou, která navíc disponuje sítí vlastních specializovaných maloobchodních prodejen. Sortiment, se kterým společnost obchoduje, je velmi široký a zahrnuje výrobky do domácnosti a kuchyně, železářské výrobky, výrobky na zahradu a výrobky na stavbu.

Obrázek 1: Sídlo společnosti M.A.T. Group



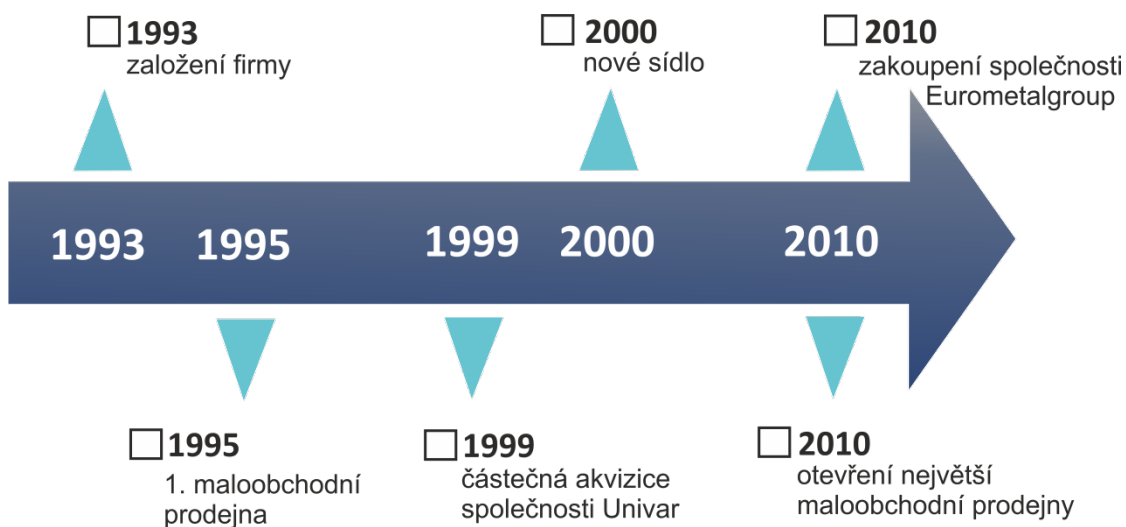
Zdroj: interní zdroje společnosti

Právní formu společnosti s ručením omezeným nabyla společnost 1. února 2004, kdy byla zapsána do českého obchodního rejstříku. Do tohoto data fungovala společnost na základě živnostenského oprávnění. Jednateli společnosti jsou oba majitelé. Jménem společnosti může jednat každý z nich samostatně, kdy k obchodnímu názvu firmy připojí svůj vlastnoruční podpis.

2.1.1 Historie společnosti

V této podkapitole se stručně zmíníme o nejpodstatnějších meznících v historii firmy. Jejich grafické znázornění je zobrazeno na obrázku níže.

Obrázek 2: Historické mezníky společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti

Jak již bylo řečeno výše, společnost byla založena v roce 1993 v Plzni, kdy si majitelé pronajali první skladové prostory v areálu jedné z plzeňských základních škol a spolu s jedním zaměstnancem začali obchodovat s výrobky železářského charakteru především českých firem, které dále nabízeli jak na území České republiky, tak v Německu.

Obchod se postupně rozvíjel, sortiment se rozšiřoval a v roce 1995 byla otevřena první maloobchodní prodejna v plzeňské městské části Doubravka. Vznik této maloobchodní prodejny je považován za začátek budování sítě vlastních maloobchodních prodejen. Společnost se rozšiřuje, přijímá nové zaměstnance a zvětšuje svůj vozový park.

Dalším významným rokem v historii společnosti je rok 1999. V tomto roce došlo ke koupi části firmy Univar. Jednalo se o částečnou vnitrostátní akvizici (*akvizice, anlicky takeover, může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části; ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence*¹³), při které společnost

¹³ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2. Citace str. 85.

M.A.T. Group převzala část zaměstnanců společnosti Univar a její sortiment. Protože se společnost Univar specializovala v oblasti domácích a kuchyňských potřeb, rozšířila společnost M.A.T. Group touto akvizicí své zaměření i na tento sortiment.

O rok později, v roce 2000, dochází ke změně sídla společnosti. Majitelé kupují budovu bývalého Plzeňského společenského pivovaru, později zvaného též Prior. Jedná se o historickou budovu, která se nachází na levém břehu Berounky pod Bílou Horou a jejíž stavba byla zahájena v roce 1893¹⁴. Po rok trvajících stavebních úpravách vzniká skladově-administrativní budova disponující 20 000 m² kryté skladovací plochy, kancelářskými prostory a *showroomem*¹⁵.

Posledním rokem, který v tomto stručném historickém přehledu zmíníme, je rok 2010, který byl pro firmu významný hned ze dvou důvodů.

Prvním z nich bylo únorové otevření nové a do dnešního dne největší maloobchodní prodejny, která se nachází také v Plzni. Její výměra činí téměř 2 000 m², na kterých mohou zákazníci vybírat ze sortimentu čítajícího přibližně 40 000 položek. Druhým potom zakoupení společnosti Eurometalgroup, s.r.o., která se zabývá výrobou kamen a kouřovodů.

V současné době firma zaměstnává více než 200 zaměstnanců, kteří kompletně zabezpečují jak nákupní, tak prodejní procesy veškerých realizovaných obchodních procesů, a vlastní vozový park čítající dvě desítky dodávkových a nákladních vozů.

2.2 Činnost společnosti M.A.T. Group

Jak již bylo zmíněno výše, společnost je velkoobchodní firmou, která navíc vlastní síť maloobchodních prodejen po celé České republice. V následující podkapitole se na oba prodejní způsoby podíváme konkrétněji.

¹⁴ OPLZNI.EU. *Plzeňský společenský pivovar Prior*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.oplzni.eu/?p=4227](http://www.oplzni.eu/?p=4227)

¹⁵ český předváděcí místnost či výstavní prostor

2.2.1 Velkoobchod

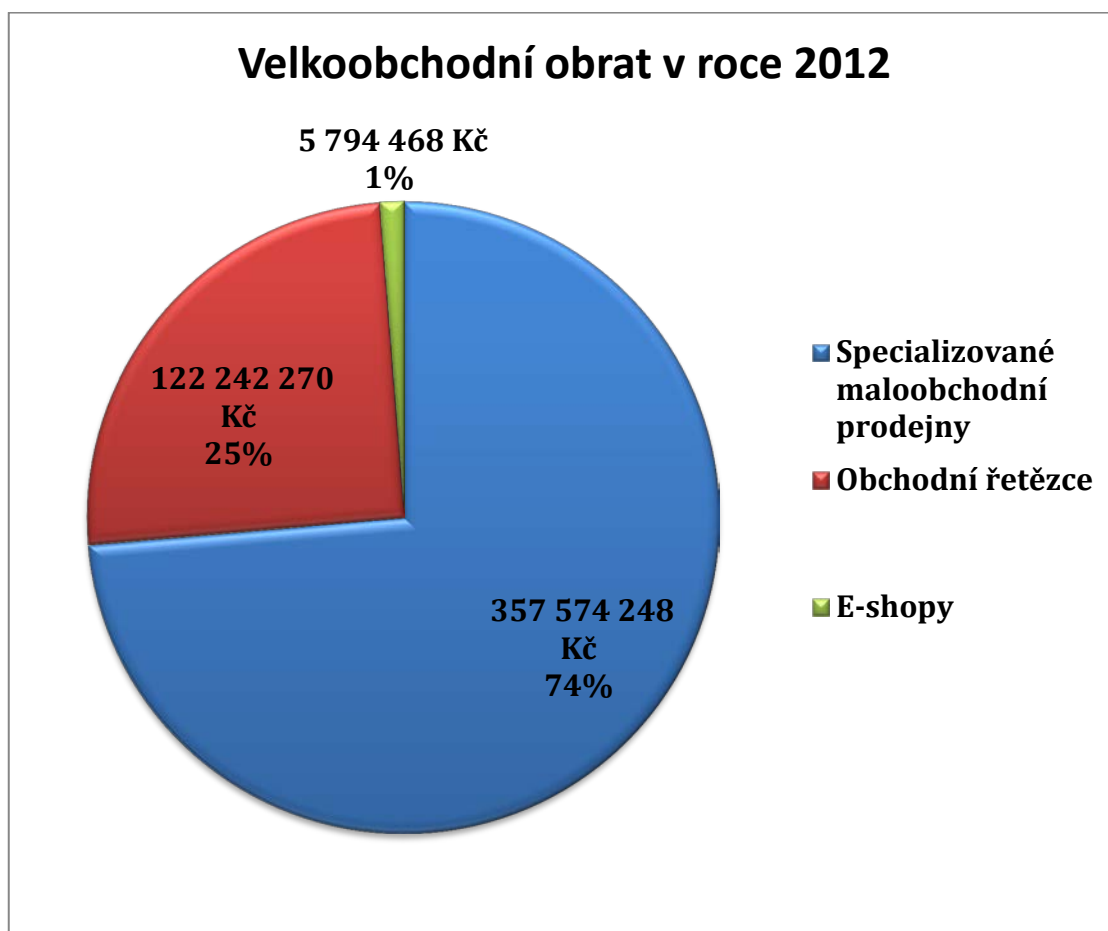
Společnost je v první řadě velkoobchodní firmou spolupracující s řadou českých a zahraničních dodavatelských subjektů, jejichž výrobky nakupuje a poté distribuuje dále svým obchodním partnerům, mezi které patří především specializované maloobchodní prodejny, obchodní řetězce a e-shopy. Sortiment velkoobchodu čítá více než 20 000 položek.

V grafu níže můžeme vidět, jakým poměrem se jednotlivé segmenty prodeje podílely na celkovém velkoobchodním obratu v loňském roce. Celkový velkoobchodní obrat dosáhl hodnoty přibližně 485 miliónů Kč¹⁶. Největší měrou se na něm podílel obrat realizovaný na specializovaných maloobchodních prodejnách, a to 74 %¹⁷.

¹⁶ Údaje získané z interních zdrojů společnosti M.A.T. Group.

¹⁷ Údaje získané z interních zdrojů společnosti M.A.T. Group.

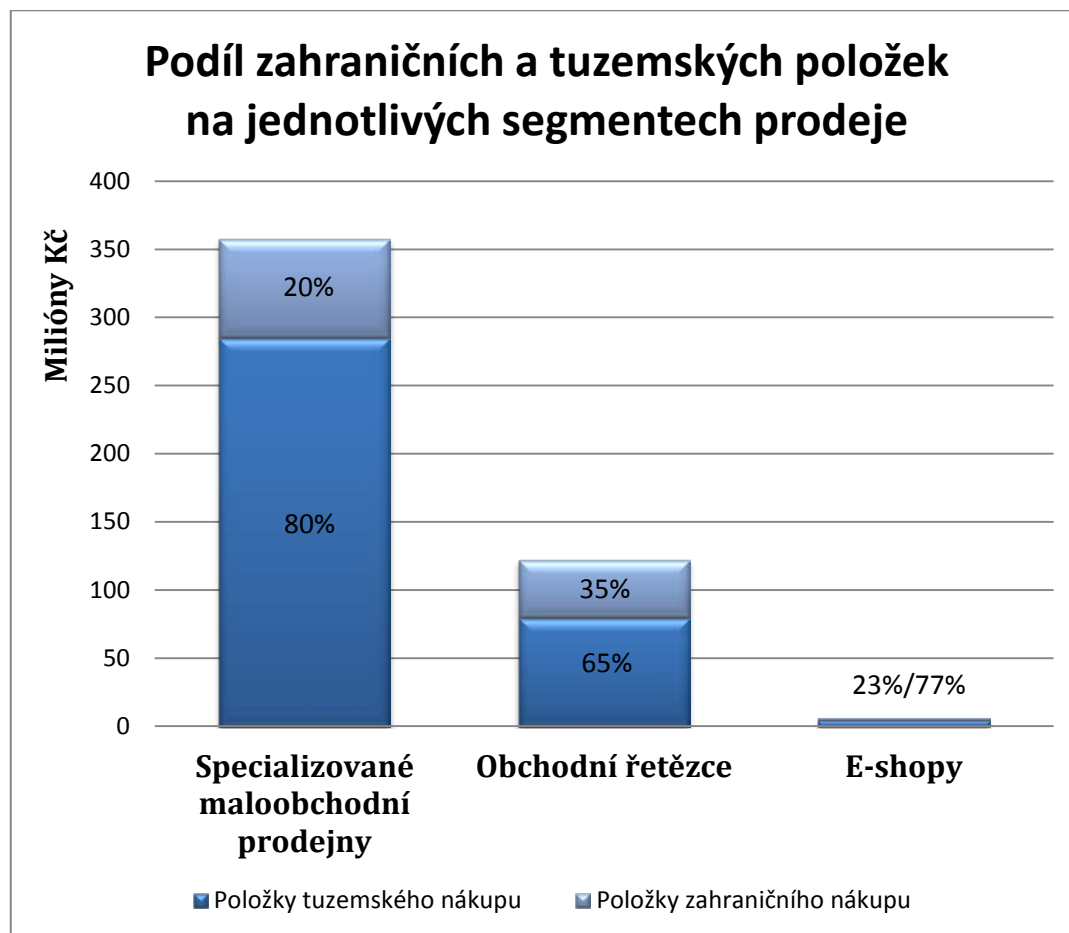
Obrázek 3: Podíl jednotlivých segmentů prodeje na velkoobchodním obratu



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti

V následujícím grafu je potom zachyceno zastoupení tuzemských a zahraničních položek na jednotlivých segmentech prodeje velkoobchodu taktéž v roce 2012.

Obrázek 4: Podíl zahraničních a tuzemských položek na jednotlivých segmentech prodeje



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti

Na podporu velkoobchodních prodejmů volí marketingové oddělení společnosti především reklamní letáky distribuované mezi odběratele a dále potom zákaznická setkání, kdy je vzájemná spolupráce upevňována neformálním způsobem.

2.2.2 Síť vlastních maloobchodních prodejen

Koncovému spotřebiteli budou maloobchodní prodejny nepochybně známější. V současné době je těchto maloobchodních prodejen 13 a najdeme je rozmístěné po celé České republice. Jejich konkrétní rozmístění je znázorněno na obrázku níže.

Obrázek 5: Síť maloobchodních prodejen



Zdroj: interní zdroje společnosti

Maloobchodní prodejny se podílí nemalou měrou na celkovém obratu společnosti. Celkový obrat na maloobchodních prodejnách patřících společnosti M.A.T. Group dosáhl v loňském roce hodnoty téměř 184 miliónů korun českých¹⁸.

V rámci marketingové podpory prodeje na maloobchodních prodejnách nabízí společnost svým zákazníkům věrnostní kartu MATCard, která umožňuje využívat zvýhodněné nabídky a slevy.

2.3 Situace na trzích

V podkapitole nazvané *Situace na trzích* se budeme nejprve zabývat vývojem situace na českém trhu, v druhé části potom situacemi na vybraných zahraničních dodavatelských trzích, a to těch, s jejichž obchodníky spolupracuje společnost v oblasti importu nejvíce.

¹⁸ Údaje získané z interních zdrojů společnosti M.A.T. Group.

2.3.1 Trend na českém trhu produktů patřících do kategorie tzv. DIY¹⁹

Na základě informací z trhu můžeme říci, že objem obchodu s výrobky patřícími do sortimentu železářství, zahrady, domácnosti či kamen je v posledních letech v podstatě konstantní. I tato oblast obchodu sice zaznamenala po finanční krizi vyvolané bublinou na americkém trhu nemovitostí drobný propad, nicméně složení tohoto sortimentu a především jistá nutnost spotřebitele si dané zboží pořídit téměř bez ohledu na jeho cenu, vrátily objemy realizovaného obchodu brzy zpět na jeho původní hodnotu.

Určitý problém, který můžeme v této oblasti pozorovat, je omezená možnost výroby inovovat. Prvním důvodem je relativně vysoká míra nasycenosti tohoto trhu, druhým potom ještě stále konzervativní přístup českého zákazníka.

2.3.2 Analýza hlavních zahraničních dodavatelských trhů

Jak již bylo v průběhu této práce zmíněno, společnost M.A.T. Group je velkoobchodní firmou, která zboží nejprve nakoupí a poté ho prostřednictvím svých distribučních kanálů zmíněných výše prodává dál.

Taktéž již bylo řečeno, že mezi dodavatelské subjekty společnosti patří jak firmy tuzemské, tak firmy zahraniční. Na celkovém obratu velkoobchodu se v tuzemsku nakoupené položky podílí 76 %, zahraniční položky potom 24 %²⁰. Podíl zahraničních položek přitom neustále roste. Vzhledem k tomu, že cílem práce není analyzovat nákupní proces na českém trhu, tedy od českých dodavatelů, ale nákup ze zahraničí, zaměříme se nyní na analýzu hlavních zahraničních dodavatelských trhů. Mezi tyto trhy patří především Čína, Turecko a země Evropské unie.

¹⁹ DIY je zkratkou anglického „Do It Yourself“, česky „Udělej si sám“. Jedná se o určitý druh kultury či životního stylu, kdy si člověk sám, tzn. bez jakékoliv odborné pomoci, zhotoví užitečný výrobek, který následně slouží jemu nebo ostatním lidem.

²⁰ Údaje získané z interních zdrojů společnosti M.A.T. Group.

Čína

Tak jako pro celý svět představuje Čína i pro společnost M.A.T. Group nejdůležitějšího obchodního partnera. Byť stále zařazována mezi rozvojové země, moc dobře si uvědomuje a s ní i její obchodníci, že role se pomalu obrací. Dneska už to není Čína, kdo je závislý na západních vyspělých ekonomikách, ale jsou to naopak tyto země, jejichž závislost na Číně, nejlidnatější zemi světa, obrovským způsobem narůstá.

Čínský trh dokáže v současnosti nabídnout v podstatě vše, po čem existuje poptávka. Problém s nedostatečným know-how je na ústupu díky zahraničním investicím, které do Číny proudí ve stále větší míře, a díky kumulujícímu se bohatství, které s sebou přináší možnost si toto know-how popřípadě koupit. Čína si uvědomuje svoji důležitost, což se projevuje i v samotných obchodech. Ceny se zvyšují a je patrné, že čínská strana už dnes není ta, která se obchodu dožaduje, pokud má zahraniční partner s vyšší cenou problém. Od obchodu naopak ustoupí, protože ví, že někdo další bude s cenou bez jakýchkoliv výhrad souhlasit.

Na druhou stranu již zavedené obchodní vztahy, které má zahraniční subjekt s čínským obchodním partnerem a které oboustranně fungují, dostávají pomalu, ale jistě nový rozměr. Číňané se stávají profesionálnějšími a jsou si moc dobře vědomi toho, že alespoň částečné přizpůsobení se západním obchodním konvencím jim může být pouze prospěšné.

Velkou nevýhodou, která u těchto asijských obchodníků přetrvává, je neschopnost vymyslet něco nového či alespoň zásadním způsobem inovovat. Číňané nabídnou vše. Ale vždy už to musel před nimi vymyslet někdo jiný.

Turecko

Dalším významným zahraničním dodavatelem je pro společnost Turecko, které v současnosti představuje největší ekonomiku na Blízkém Východě. Současně bylo

v roce 2012 sedmou největší ekonomikou Evropy a sedmnáctou největší ekonomikou světa. HDP země dosáhlo v roce 2012 necelých 800 mld. USD. Turecko je členem G20 a celní unie EU. Dle Mezinárodního měnového fondu je turecké hospodářství považováno za rozvíjející se tržní ekonomiku, která činí z Turecka jednu ze světových nově industrializovaných zemí. V posledních letech velmi rychle rostl soukromý sektor, nicméně ve stěžejních sektorech ekonomiky si stát i nadále ponechává významnou roli. Turecko je otevřenou ekonomikou. Od roku 1990 svou hospodářskou liberalizaci posiluje, otevírá stále nové trhy pro své exportéry a jejich dodávky podporuje. Turecko se specializuje na export zemědělských produktů, textilu, plastových výrobků, stavebních materiálů, spotřební elektroniky a dalších.²¹

Co se obchodních zvyklostí týče, nenajdeme u Turků tolik zásadních odlišností jako u Číňanů. Všeobecně jsou považováni za lidi velmi vstřícné a přátelské vůči cizincům. Přátelský postoj a pozitivní přístup jsou tedy důležitým předpokladem pro navázání fungujících obchodních vztahů. V oblasti etikety se přístup k jednání s tureckými partnery nijak výrazně neodlišuje od běžných evropských společenských norem.²²

Evropská unie

Taktéž Evropská unie je důležitým obchodním partnerem společnosti. Pokud bychom měli být konkrétní, jedná se především o Itálii a Polsko.

Itálie, taktéž člen skupiny G20, byla v roce 2011 dle Mezinárodního měnového fondu osmou největší ekonomikou světa a čtvrtou největší ekonomikou Evropské unie. V roce 2012 prošla země hospodářskou recesí, která byla provázena mimo jiné růstem

²¹ MINISTERSTVO ZAHRANICNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Turecko. Ekonomická charakteristika země*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html)

²² MINISTERSTVO ZAHRANICNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Turecko. Základní informace o teritoriu*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/)

nezaměstnanosti a vysokým poklesem soukromé spotřeby. V letošním roce již můžeme pozorovat postupné zlepšování této nepříznivé ekonomické situace.²³

Co se komoditní struktury vzájemného obchodu týče, Česká republika vyvází do Itálie nejvíce následující komodity: silniční vozidla, kancelářské stroje, stroje na zpracování dat, průmyslové stroje, elektrická zařízení, železo a ocel. Tahounem italského vývozu do České republiky jsou průmyslová zařízení a průmyslové stroje. Dále potom silniční vozidla, elektrická zařízení, kovové výrobky, textilní příze a tkaniny, plasty a léčiva.²⁴

Polsko jako jediná země Evropské unie prochází evropskou hospodářskou krizí od roku 2008 za stálého ekonomického růstu. Státní sektor má v Polsku stále velký podíl, největší v Evropské unii, a polská ekonomika je vládou značně regulována. Míra ekonomické svobody je v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie relativně nízká, ale postupně se zlepšuje.²⁵

Po Německu a Slovensku je Polsko třetím nejvýznamnějším obchodním partnerem České republiky. Od roku 2000 do roku 2008 vzrostl zahraniční obchod s Polskem více než čtyřikrát. Největší rozmach vzájemných vztahů nastal po přistoupení obou zemí do Evropské unie. Komoditní struktura vzájemného obchodu je z pohledu českého vývozu i dovozu konzistentní. Nejčteněji zastoupený je obchod se stroji

²³ MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Itálie. Ekonomická charakteristika země*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_ze_me.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_ze_me.html)

²⁴ MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Itálie. Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spolu_prace_s_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spolu_prace_s_cr.html)

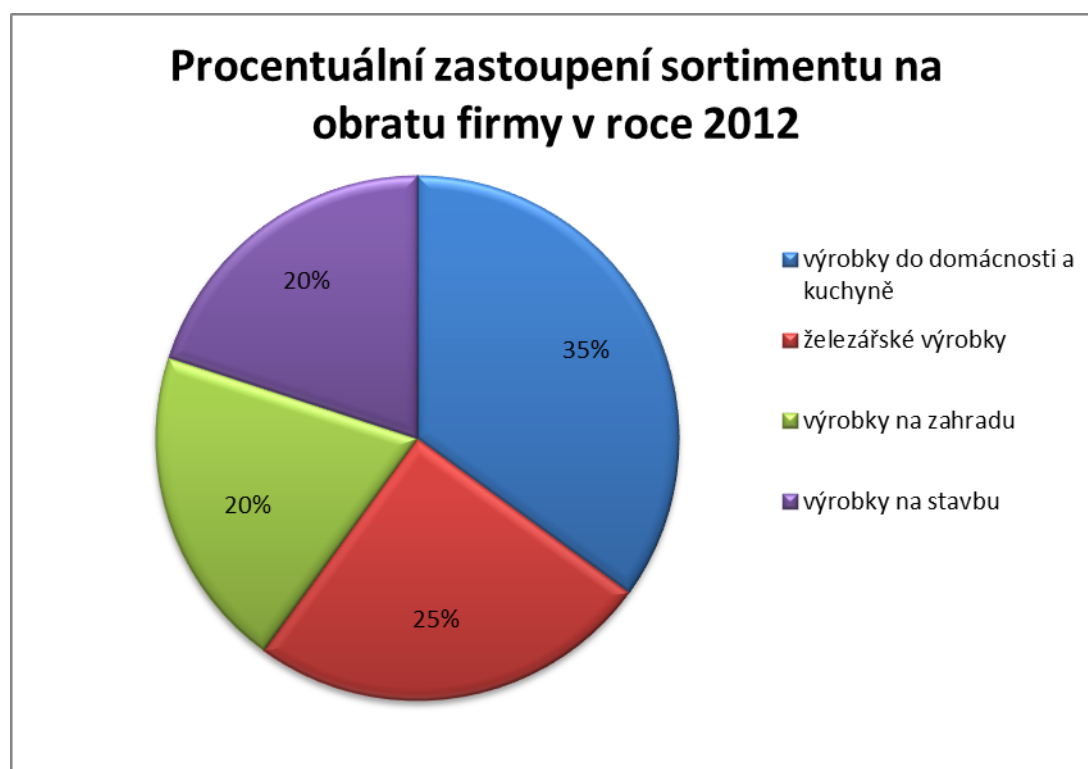
²⁵ MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Polsko. Ekonomická charakteristika země*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/polsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_z_eme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/polsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_z_eme.html)

a přepravními zařízeními, tržními výrobky, průmyslovými výrobky a chemikáliemi.²⁶

2.4 Produktová nabídka společnosti M.A.T. Group

Jak již bylo v této práci zmíněno, sortiment, který velkoobchod M.A.T. Group svým zákazníkům nabízí, čítá více než 20 000 položek. V grafu níže můžeme vidět procentuální zastoupení sortimentu na obratu společnosti v minulém roce.

Obrázek 6: Procentuální zastoupení sortimentu na obratu firmy v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti

Největší podíl na obratu společnosti mají výrobky do domácnosti a kuchyně, a to 35 %. Následují železářské výrobky, které do sortimentu společnosti patří od jejího

²⁶ MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Polsko. Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie/statu/evropa/polsko/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie/statu/evropa/polsko/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html)

založení. Jejich zastoupení je 25 %. Zbývající část obratu je rovnoměrně rozdělena mezi další dvě sortimentní skupiny, výrobky na zahradu a výrobky na stavbu. Každá z těchto skupin vytváří 20 % velkoobchodního obratu společnosti.

2.4.1 Výrobky do domácnosti a kuchyně

Jak již bylo zmíněno výše, výrobky do domácnosti a kuchyně vytvářejí 35 % obratu společnosti. Jedná se o spotřební zboží, jehož životnost není příliš dlouhá, tudíž spotřebitel nákup těchto výrobků opakuje v relativně častých a pravidelných intervalech, čímž podporuje v podstatě konstantní obrat na těchto položkách.

Do této sortimentní skupiny patří veškeré kuchyňské vybavení, vybavení koupelen, sušáky na prádlo, žehlicí prkna, potřeby pro mytí a úklid, přepravky, vědra, koše, bytové doplňky a další.

2.4.2 Železářské výrobky

Železářské výrobky mají druhé největší zastoupení na velkoobchodním obratu firmy a nejdelší historii, co se sortimentu společnosti týče. Vytvářejí 25 % velkoobchodního obratu firmy a tato sortimentní skupina je tvořena především ručním nářadím, elektrickým nářadím, sortimentem řetězů a ocelových lan, spojovacím materiálem, kováním a dalším.

2.4.3 Výrobky na zahradu

Další významnou sortimentní skupinou jsou výrobky na zahradu, jejichž zastoupení na obratu společnosti je 20 %. Jedná se o nejširší sortimentní skupinu, která zahrnuje ruční zahradní nářadí, elektrické zahradní nářadí, příslušenství pro pěstování květin a zahradních plodin, sortiment pletiv, vodní program, postřikovače, sudy na dešťovou vodu, zakrývací plachty, rohože, struny, hrabla a škrabky na sníh, skleníky, pařeniště, fóliovníky, zahradní sety, houpačky, slunečníky a další.

2.4.4 Výrobky na stavbu

Poslední sortimentní skupinou, jejíž podíl na obratu společnosti činí také 20 %, jsou výrobky na stavbu. Do této skupiny patří především míchačky, ruční zednické nářadí, vodováhy, latě, měřidla, stavební kozy, kátra, pěny, silikony, tmely, chemická lepidla, potřeby pro malování, klempířské výrobky a další.

2.5 Certifikáty společnosti

Společnost M.A.T. Group je držitelem několika certifikátů. Nejvýznamnější z nich patří dceřině společnosti Eurometalgroup, s.r.o. (dále jen Eurometalgroup), kterou firma M.A.T. Group, jak již bylo zmíněno výše, koupila v roce 2010. Eurometalgroup je ryze česká společnost s výrobní tradicí od roku 1996 zabývající se výrobou kamen, kouřovodů a zakázkovou výrobou pro automobilový průmysl. Společnost využívá nejmodernější technologie pro zpracování oceli a disponuje moderním oddělením vývoje a konstrukce.

Kvalitu prodáváných výrobků dokládá ES Certifikát vnitropodnikové kontroly vystavený notifikovaným zkušebním ústavem v Bratislavě. Tento certifikát potvrzuje, že výrobky jsou vyráběny v souladu se směrnicí Rady Evropské unie týkající se stavebních výrobků a že zkoumaný vzorek splnil veškeré požadavky stanoveného testování.

3 Problematika zahraničního nákupu společnosti M.A.T. Group z Číny

Ve třetí kapitole této práce se budeme zabývat importním postavením společnosti konkrétně. V první části kapitoly si zanalyzujeme český trh a požadavky českého zákazníka a vytvoříme SWOT analýzu postavení společnosti na českém trhu. Ve druhé části si potom rozebere procesy, které procesu nákupu zboží ze zahraničí předcházejí, abychom se v dalších částech této kapitoly mohli zabývat samotným procesem nákupu včetně všech jeho složek. Na závěr kapitoly potom zmíníme procesy, které následují až po přijetí zboží na skladový stav a nejsou tedy přímo součástí nákupního procesu, nicméně na tento proces plynule navazují.

Tak jako ostatní společnosti i firma M.A.T. Group využívá nástrojů marketingového mixu k tomu, aby dosáhla svých strategických cílů. Mezi nástroje marketingového mixu řadíme tzv. „čtyři P“, kterými jsou „Product“ (česky výrobek), „Price“ (česky cena), „Promotion“ (česky propagace) a „Place“ (česky umístění). Základní strategií společnosti M.A.T. Group je nabízet konečnému spotřebiteli co nejkvalitnější výrobek za co nejnižší cenu prostřednictvím zavedených a dlouhodobě fungujících distribučních kanálů. K propagaci svého zboží využívá společnost především reklamní letáky distribuované mezi své velkoobchodní i maloobchodní zákazníky.

3.1 Analýza českého trhu a požadavků českého zákazníka

Jak již bylo v této práci zmíněno, společnost M.A.T. Group je jednou z několika společností svého druhu v České republice a můžeme říci, že si již několik let udržuje na trhu stabilní postavení. Toto postavení je podpořeno dlouholetou tradicí, rozsáhlou sítí prodejních kanálů a v neposlední řadě širí sortimentu. Obchodní vztahy s největšími konkurenty jsou ustálené a nedochází tedy ke zbytečným obchodním

bojům. Poznatky z trhu poukazují na to, že těchto několik firem si dlouhodobě udržuje veškerou pozornost trhu. Na počátku 21. století vstoupilo na trh relativně velké množství nových výrobců či obchodníků, nicméně jejich sortiment je velmi úzký a nemohou tak velké zavedené velkoobchodní firmy zatím zásadnějším způsobem ohrozit.

Požadavky většiny českých zákazníků se v zásadních bodech dlouhodobě nemění. Nejpodstatnějším faktorem je cena. Co nejnižší cena za co nejvyšší kvalitu zboží. Většina českých zákazníků si, na rozdíl od našich západních sousedů, stále ještě neuvědomuje, že s rostoucí kvalitou roste ruku v ruce i cena. Proto, aby firma získala co největší počet zákazníků, musí nabízet zboží co nejlevnější a současně vykazující co nejvyšší možnou kvalitu za danou cenu, protože těch, kteří jsou ochotni si za vyšší kvalitu připlatit, je stále ještě málo.

3.1.1 SWOT analýza postavení společnosti na českém trhu

V této podkapitole se zaměříme na postavení společnosti na českém trhu. Následující SWOT analýza (*„SWOT analýza je východiskem k vypracování každého marketingového plánu a k navržení marketingové strategie. Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza vychází jednak z interní analýzy, tj. analýzy vlastní firmy, jejích silných a slabých stránek, jednak z externí analýzy – příležitostí a hrozeb, do níž patří analýzy makroprostředí a některých částí mikroprostředí (například trh, zákazník, konkurence, distribuční cesty).“*²⁷) zachycuje silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Vše pouze ve vztahu k českému trhu a k požadavkům českého zákazníka. SWOT analýzou importního postavení společnosti se budeme zabývat v poslední kapitole této práce.

²⁷ BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. *Retail Marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9. Citace str. 37.

Tabulka 5: SWOT analýza postavení společnosti na českém trhu

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
zavedená firma dlouhá historie stabilní postavení na trhu pevné a fungující obchodní vazby	nerovnoměrné rozmístění maloobchodů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
rozšíření spolupráce s obchodními řetězci zavedení více kvalitativních řad zboží	nově vzniklá konkurence zásadní rozvoj současných konkurentů

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy postavení společnosti na českém trhu

Jak je názorně zachyceno výše, M.A.T. Group je zavedená firma s dlouholetou historií, během které si získala stabilní postavení na českém trhu. Společnost se navíc může spolehnout na pevné a fungující obchodní vazby. Za podstatnou slabinu firmy na českém trhu můžeme považovat nerovnoměrné rozmístění maloobchodních prodejen. Většina maloobchodů se nachází v severní části země, přičemž v jižních Čechách nenajdeme žádnou a na celé Moravě pouze dvě. Rozšíření maloobchodní sítě bychom tedy mohli současně považovat za jednu z příležitostí firmy. Jako další příležitosti bychom mohli uvést rozšíření spolupráce s obchodními řetězci. Navzdory striktním obchodním podmínkám, které tyto řetězce mají, jsou velmi jistým a spolehlivým prodejním kanálem. A dále potom zavedení více kvalitativních řad od každého typu zboží. Obecně nejčastěji využívané jsou tři kvalitativní řady, kterým odpovídají tři různé cenové úrovně, a každý zákazník si tak přijde na své. Nově vzniklé společnosti podobného sortimentního zaměření či zásadní rozvoj současných konkurentů bychom mohli výhledově považovat za potenciální hrozbu.

3.2 Hledání optimálního dodavatele

V této podkapitole už se dostáváme k samotnému procesu zahraničního nákupu společnosti z Číny. Z této země importuje M.A.T. Group zboží již osmým rokem a za tuto dobu si společnost vytvořila fungující vztahy i se zahraničními obchodními partnery. Zahraniční oddělení firmy se řídí heslem „Pokud vše funguje, jak má, není důvod ke změnám.“ Nicméně i fungující vztahy někdy fungovat přestanou a nákupčí společnosti jsou postaveni před úkol zajistit dodavatele nového, pokud možno lepšího, kvalitnějšího, levnějšího. Jak již bylo zmíněno výše a jak odpovídá požadavkům českého zákazníka, firmy jsou nuceny nabízet zboží levné, ale současně vykazující určitou kvalitu. Níže si proto tyto dvě kritéria rozebereme podrobněji.

3.2.1 Cenové srovnání

Pro vytvoření cenového srovnání nabídek určitých dodavatelů je v první řadě nutné prověřit, zda jsou veškeré specifikace a parametry daného výrobku totožné, abychom měli jistotu, že porovnáváme cenu identického zboží. Společnost se standardně obrací na vyšší počet potenciálních dodavatelů, aby získala takové srovnání, které vypovídá o cenové hodnotě daného výrobku na čínském trhu. Tímto krokem importní firma eliminuje riziko nákupu zboží za neadekvátně vysoké ceny. Kritérium nejpriznivější ceny je tímto splněno a nyní je nutné prověřit kvalitu vybraného výrobku.

3.2.2 Srovnání kvality

Pro správné srovnání kvality nabízeného výrobku je vždy nutné vidět tento výrobek na vlastní oči. Zástupci společnosti pravidelně navštěvují obchodní veletrhy po celém světě či čínské výrobce přímo v jejich výrobních halách. Obě tyto možnosti jsou považovány za ideální příležitost, jak zkontrolovat proces výroby daného zboží a kvalitu výrobku samotnou. V případě, že výše zmíněná možnost není z nějakého důvodu realizovatelná, využívá M.A.T. Group služeb expresních zasilatelských společností, které doručí požadovaný vzorek výrobku z Číny do České republiky

během několika pracovních dnů. Kvalita výrobku, použité materiály, zdravotní nezávadnost atd. jsou následně prověřeny manažerem kvality, který společně s dalšími odpovědnými osobami rozhodne, zda výrobek vyhovuje interním i externím požadavkům a zda je možné je bez problému dovézt.

3.3 Uzavření smlouvy a obdržení proforma faktury²⁸

Dodavatel byl vybrán, kvalita schválena. Tato podkapitola se bude zabývat již samotným importním procesem z Číny a jeho jednotlivými částmi. Abychom mohli uzavřít kupní smlouvu a aby mohl čínský dodavatel vystavit proforma fakturu, musí být dohodnuty následující náležitosti.

3.3.1 Volba dodací podmínky

„Dodací podmínka (parita) je důležitou náležitostí kupní smlouvy v mezinárodním obchodě. Určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které souvisejí s dodávkou a převzetím zboží.

Dodací podmínka určuje zejména:

- *způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu;*
- *způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího;*
- *další povinnosti stran při zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.*

²⁸ Proforma faktura neboli zálohová faktura – jedná se o doklad, na základě kterého je sjednaná částka placena předem; vystavuje se na základě objednávky a je vedena pouze v operativní evidenci, k zaúčtování dochází až po obdržení platby.

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v zahraničním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou část kupující. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší ceny může docílit.

Dodací doložky vznikly v obchodní praxi na základě obchodních zvyklostí (uzancí), které byly často používány nejednotně podle místních podmínek a staly se tak brzdou pro rozvoj mezinárodního obchodu. V současné době v celosvětovém měřítku jednoznačně převládá používání mezinárodních výkladových pravidel Incoterms²⁹ (International Commercial Terms, česky mezinárodní obchodní doložky).³⁰

Výkladová pravidla Incoterms nemají povahu právní normy. Za závazné je považujeme pouze v případě, že se na ně strany výslovně odvolávají v textu kupní smlouvy. Tyto obchodní doložky určují výhradně vztah mezi prodávajícím a kupujícím, nikoliv vztahy ke třetím stranám. Incoterms řeší otázku přechodu nákladů a rizik, otázka přechodu vlastnictví ke zboží musí být vyřešena v kupní smlouvě. Tato výkladová pravidla se snaží minimalizovat povinnosti stran, nicméně v kupní smlouvě si mohou strany domluvit povinnosti širší. V tomto případě mají výslovná ujednání v kupní smlouvě vždy přednost.³¹

Jak se dočteme později, společnost M.A.T. Group využívá k přepravě zboží z Číny do České republiky výhradně kontejnerovou přepravu a obchoduje na základě podmínek obchodní doložky FOB.

Doložka FOB neboli Free On Board (česky vyplaceně loď) s ujednaným přístavem určení je jedna z nejstarších doložek, která se používá u námořní přepravy. Nakládka a vykládka je zajišťována klasickým způsobem, a to pomocí jeřábu. Čínský dodavatel

²⁹ Incoterms – soubor mezinárodních výkladových pravidel připravovaný a vydávaný Mezinárodní obchodní komorou v Paříži.

³⁰ MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2.

Citace str. 57.

³¹ MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Zpracováno podle str. 57-58.

splní své povinnosti v okamžiku přechodu zboží přes zábradlí lodi v přístavu nakládky. Je povinen dodat zboží na palubu lodi v přístavu nakládky a vybavit odbavení zboží pro export. Výběr lodi a úhrada námořního přepravného je naopak povinností kupujícího, v našem případě společnosti M.A.T.Group. Celní odbavení v místě dovozu je taktéž již povinností kupujícího.

3.3.2 Platební podmínky a způsob platby

Obecně můžeme říci, že mezinárodní obchod je celkově na finanční zdroje odedávna více náročný než obchod vnitřní. Některé metody financování mezinárodního obchodu se v podstatě neliší od těch, které jsou používány na vnitřním trhu, nicméně zvláštnosti mezinárodního obchodování vedly ke vzniku některých specifických metod financování a zajišťování návratnosti použitých prostředků. Volba vhodné metody financování mezinárodního obchodu může mít pozitivní vliv na výsledky jednotlivých obchodních transakcí.

O vhodné metodě financování bychom se měli vždy rozhodnout před uzavřením kupní smlouvy a pečlivě zvážit všechny okolnosti týkající se daného obchodu. Mezi tyto okolnosti patří například charakter zboží, politická a ekonomická situace země, ve které má obchodní partner sídlo atd.

Financování obchodu je úzce spojeno s platební podmínkou, která má v mezinárodních kupních smlouvách významný vliv na výsledky obchodních operací. Dohodou o platební podmínce se určuje místo, doba a způsob úhrady kupní ceny kupujícím, popřípadě může být stanovena i výše úroku, platební měna apod. Tyto náležitosti bývají v mezinárodních kupních smlouvách ve většině případů sjednány výslovně. Obecně můžeme říci, že platební podmínka je jednou z nejdůležitějších podmínek pro kalkulaci kupní ceny.

Co se krátkodobého financování mezinárodního obchodu týče, pokrývá společnost M.A.T. Group veškeré finanční potřeby vlastními zdroji. Nevyužívá žádných úvěrů, ani dodavatelských, ani bankovních, či půjček na finančním trhu.

Platební podmínkou je platba předem a doplatek proti kopiím originálních dokumentů. 30 % (popř. 20 %) je placeno ihned po podepsání kupní smlouvy. Účelem je omezit riziko dodavatele plynoucí z případného odstoupení kupujícího od smlouvy a zároveň poskytnutí části prostředků na financování výroby zboží. Po naložení zboží na loď v ujednaném přístavu dodání zasílá dodavatel zahraničnímu oddělení české společnosti kopie originálních dokumentů, tedy faktury, Packing List³² a Bill of Lading³³. Současně má společnost od smluvního dopravce potvrzeno, že zboží bylo naloženo na loď. Na základě těchto dokumentů je dodavateli doplaceno zbylých 70 % (popř. 80 %) smluvené hodnoty zboží. Obě zmiňované platby jsou prováděny formou hladkého převodu na účet dodavatele. Jakmile dodavatel obdrží tuto zbývající částku na svůj účet, odesílá prostřednictvím expresní zasilatelské služby 3 sady originálních dokumentů kupujícímu. Originál Bill of Lading zajišťuje jeho držiteli dispoziční právo k danému zboží. Jednu sadu originálních dokumentů zasílají pracovníci společnosti smluvnímu dopravci, druhou potom smluvní proclivací společnosti a třetí si ponechávají uloženou pro vlastní evidenci.

3.3.3 Doba a místo dodání

Další podstatnou náležitostí, kterou je třeba vyjednat ještě před uzavřením kupní smlouvy, je doba dodání zboží a místo převzetí.

Doba dodání zboží zahrnuje dobu potřebnou na výrobu zboží, jeho zabalení, označení, polepení, připravení k vyzvednutí či dodání na místo určení. Místo určení je taktéž nutné dohodnout v rámci uzavírání kupní smlouvy.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost M.A.T. Group realizuje své obchody na bázi dodací parity FOB, což znamená, že místem určení je čínský přístav. Do mezinárodní smlouvy se tato skutečnost uvádí kombinací zmiňované zkratky FOB a názvem daného přístavu, např. FOB Shanghai.

³² balicí list

³³ konosament neboli náložný list

Na základě interní analýzy bylo zjištěno, že průměrná doba dodání se pohybuje mezi 40 a 45 dny. Tato doba se počítá ode dne připsání zálohy na účet čínského dodavatele. V průběhu této doby musí být zboží vyrobeno, zabaleno dle ujednání ve smlouvě včetně přiložení českých návodů k použití, označeno dle zaslaných shipping marks, polepeno štítky s EAN kódem, českým názvem a jménem dovozce, naloženo do kontejneru, exportně procleno a doručeno do přístavu na smlouvenou loď.

3.3.4 Obalové materiály

Obalový materiál je důležitou součástí výrobku. Plní dvě základní funkce. První z nich je ochrana výrobku před poškozením, druhou potom funkce marketingová, ke které se dostaneme později.

Vzhledem k charakteru zboží a způsobu přepravy je vždy na místě volit druh obalového materiálu velmi obezřetně. Taktéž jako počet jeho vrstev. Vhodně zvolený a správně použitý obalový materiál je rovněž cestou k úspěchu v případě nutného řešení pojistné události z důvodu poškození zboží během transportu.

Při volbě obalového materiálu pochopitelně velmi záleží na charakteru dováženého výrobku. Existují výrobky, které jsou loženy zcela volně, popřípadě volně na paletách, výrobky, které jsou vkládány do sebe vzhledem k různým rozměrům atd. Nicméně společnost M.A.T. Group při svých dovozech nejčastěji využívá kombinaci dvou typů obalových materiálů, a to plastových sáčků a papírového kartonu. Výrobek je nejprve umístěn do plastového obalu, čímž je chráněn před případnou vlhkostí, následně je pak umístěn do papírového kartonu, který ho chrání před případnými nárazy vznikajícími během manipulace či přepravy.

3.3.5 Kompenzace a záruční doba

Kompenzace je další z podstatných náležitostí, kterou je třeba s dodavatelem vyjednat. Jedná se především o řešení neúplné či vadné dodávky. Za neúplnou dodávku je považována dodávka nižšího množství zboží, než bylo dohodnuto v kupní smlouvě,

za vadnou dodávku potom dodání takového zboží, které svým charakterem či kvalitou neodpovídá smluvnímu ujednání. Vždy je dobré ukotvit řešení této situace předem smluvně, než hledat řešení až v momentě, kdy k dané situaci dojde a můžeme se spolehnout již pouze na vstřícnost dodavatele.

Současně je nutné dohodnout, jak se bude postupovat v případě řešení záručních reklamací.

Dle interních úmluv jsou případné kompenzace řešeny následovně. Neúplná dodávka je zjištěna okamžitě po dodání zboží do skladových prostor společnosti, kdy dodané množství neodpovídá množství zaplacenému. O zjištěném rozdílu je čínský dodavatel okamžitě informován a ve většině případů je tento problém řešen vystavením dobropisu. V případě, že se jedná o vadnou dodávku, nemusí být problém odhalen ihned, proto je v kupních smlouvách ujednaná lhůta o délce 30 dní. Dodavatel je o vadné dodávce informován neprodleně, pokud je možné vady zachytit na fotografie, jsou pak tyto zaslány dodavateli současně s informací o vadné dodávce. Tyto případy jsou ve většině případů taktéž řešeny vystavením dobropisu.

Na základě zkušeností pracovníků společnosti můžeme říci, že řešení záručních reklamací je často problém mnohem zásadnější. Jedná se o vady, které nemusí být zjištěny do výše zmíněných 30 dní, naopak jsou často zjištěny mnohem později, a čínská strana ne vždy souhlasí s jejich řešením. Dvouletá záruční lhůta je standardně uvedena v každé mezinárodní kupní smlouvě společnosti, ale bohužel nemůžeme říci, že tyto reklamace jsou ve všech případech vyřešeny úspěšně. Často záleží spíše na vstřícnosti dodavatele, na hloubce vzájemných vztahů či na objemu vzájemných obchodů.

3.4 Čárové kódy, shipping marks, návody k použití, letáky pro marketingovou podporu

Poslední z věcí, kterou je nutné dohodnout a ukotvit do kupní smlouvy, jsou náležitosti týkající se polepení zboží čárovými kódy, polepení či potisku obalových

materiálů tzv. shipping marks, vytvoření návodů k použití a jejich přiložení k výrobkům a formátů grafických návrhů, ve kterých budou dodavateli dodány letáky pro marketingovou podporu.

„EAN je nejznámější čárový kód užívaný pro zboží prodávané v obchodních sítích. Tento čárový kód může užívat každý stát zapojený do systému EAN UCC. Čárový kód EAN dokáže kódovat číslice 0 až 9, přičemž každá číslice je kódována dvěma čarami a dvěma mezerami. Může obsahovat buďto 8 číslic (EAN-8, pro označování rozměrně malých výrobků) nebo 13 číslic (EAN-13). První dvě nebo tři číslice vždy určují stát původu (např. ČR má číslo 859), dalších několik číslic (většinou čtyři až šest) určují výrobce či dodavatele a zbývající číslice kromě poslední určují konkrétní zboží. Poslední číslice je kontrolní – ověřuje správnost dekodování.“³⁴

Každý výrobek, který společnost uvádí na český trh musí být opatřen štítkem, na kterém je uveden importní EAN kód, český název výrobku, číslo položky a název společnosti, která uvádí daný výrobek na trh, tedy společnost M.A.T. Group. V případě, že se jedná o výrobek, který je určen ke styku s potravinami, musí být na štítku znázorněn odpovídající symbol skleničky a vidličky, v případě, že se jedná o elektroodpad, potom symbol přeškrtnuté popelnice a další. Standardní velikost štítku je 4 x 3 cm.

³⁴ KODYS. Čárový kód, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z www: <http://www.kodys.cz/carovy-kod/ean-13-a-ean-8.html>

Obrázek 7: Štítek včetně importního EAN kódu



Zdroj: interní zdroje společnosti

Shipping mark je označení, které se lepí či tiskne přímo na obalový materiál. Informuje o tom, co je obsahem kartonu, v jakém množství a v jaké váze, o názvu odesílatele a příjemce zboží, o zemi původu, popřípadě upozorňuje, jakým způsobem se zbožím zacházet.³⁵

Význam shipping marks ocení především pracovníci skladu společnosti, jak při vykládce kontejneru, tak při zjišťování počtu dodaného zboží, jeho umísťování do skladu či jeho následné expedici. Mezi nejpodstatnější informace uvedené na obalovém materiálu patří název a číslo zboží, množství v kartonu a případná informace, jak se zbožím zacházet, pokud se jedná o křehké výrobky apod.

Návod k použití včetně případných instrukcí k montáži a specifikací výrobku musí být taktéž součástí balení výrobku. Návod včetně bezpečnostních upozornění a povinných symbolů musí odpovídat normám, které se týkají náležitostí návodů k použití pro výrobky uváděné na český trh.

³⁵ FREIGHT FILTER. *Shipping mark guide*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://freightfilter.com/shipping-mark-guide/](http://freightfilter.com/shipping-mark-guide/)

Dodávající na trh je zodpovědný za to, že je u výrobku přiložen odpovídající návod k použití včetně všech náležitostí. Návod musí být vždy v tom jazyce, na který trh je zboží dodáváno. Běžně se tedy stává, že návod k použití je přiložen v několika různých jazycích.

Obalový materiál je ve většině případů současně také marketingovou podporou výrobku.

Společnost využívá možnosti použít obalový materiál současně jako marketingovou podporu výrobku. Ve většině případů se jedná o vlastní návrh papírového kartonu či barevného letáku, který se vkládá do balení výrobku. Marketingové oddělení společnosti vytváří graficky podobné artworky³⁶ vždy pro určitý sortiment, aby bylo na první pohled patrné, do které části sortimentu daný výrobek patří. Na artworku jsou vždy uvedeny všechny podstatné informace týkající se výrobku – název, specifikace, doporučené použití apod.

³⁶ grafický návrh

Obrázek 8: Grafický artwork

Zdroj: interní zdroje společnosti

Vše výše zmíněné je dodavateli zasláno v elektronické podobě do 10 dní od připsání zálohy na jeho účet a dodavatel je zodpovědný za to, že zboží bude polepeno, jak bylo domluveno, že kartony budou označeny shipping marks, návody přiloženy a marketingové artworky použity dle ujednání ve smlouvě.

3.5 Logistika a pojištění přepravních rizik

„Pro fyzické přemístění zboží, které je obvykle nutné k realizaci každé obchodní operace, se používají prostředky hmotné i nehmotné povahy, souhrnně označované jako logistika. Hmotné prostředky zahrnují pohyb hotových výrobků, obalů a odpadů, nehmotné pak soubor logistických činností a služeb včetně pohybu informací. Cílem logistické činnosti je komplexní uspokojení specifických potřeb zákazníků v optimálním čase.“³⁷

³⁷ MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Citace str. 125.

„Logistická praxe ukazuje, že sebelepší individuální řešení problémů vede jenom těžko k úspěšnému řešení, pokud je uplatněno izolovaně. Moderní logistická praxe proto směřuje ke komplexnímu řešení problémů, k integraci logistických řetězců, aby bylo plně využito synergického efektu. V pojetí integrované logistiky se tato realita odráží v nepřetržité snaze redukovat časové ztráty při neustálém zlepšování kvality poskytovaných služeb a snižování nákladů. Významnou úlohu hraje komplexnost poskytovaných služeb při vysoké úrovni jejich spolehlivosti.“³⁸

Vzhledem k tématu této práce je pro nás nejpodstatnější námořní, železniční, silniční a kombinovaná přeprava.

Obecně můžeme říci, že ve světovém obchodě zaujímá námořní přeprava nadpoloviční podíl na celkovém objemu všech realizovaných přeprav. S přihlédnutím ke geografické poloze České republiky je ovšem nutné říci, že význam námořní přepravy je mnohem nižší. Mezi nejvýkonnější přístavy světa patří Rotterdam, Singapur, Hongkong, Antverpy, Shanghai a další. Námořní přeprava je realizována ekonomicky silnými subjekty nazývanými rejdari.

Co se železniční přepravy týče, můžeme říci, že ve většině zemí Evropské unie, podobně jako v České republice, je silně ovlivněna skutečností, že jejími provozovateli jsou státní podniky, popřípadě podniky se silnou státní účastí. Ceny železniční přepravy často podléhají regulaci státu a nezřídka mají rysy monopolních cen.

Silniční přeprava je považována za jednu z nejrychleji se rozvíjejících přeprav, současně ovšem také za tu nejproblematictější. Za pozitiva silniční přepravy je považována především rychlost, dostupnost a vysoká mobilita. Těmito faktory úspěšně konkuruje železniční dopravě, v některých případech dokonce i letecké. Za negativa silniční přepravy můžeme považovat ekologickou závadnost a narušování životního prostředí, nízkou průchodnost hlavních silničních tahů a s tím spojenou vysokou nehodovost. Zde je také vhodné zmínit silnou konkurenci mezi dopravci.

³⁸ MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Citace str. 125.

Kombinovaná přeprava představuje takovou přepravu, která k přemístění nákladu využívá dvou a více přepravních oborů. V případě, že je kombinovaná přeprava realizovaná na základě jediného přepravního dokladu, bývá označována jako tzv. přeprava multimodální. Použití jednoho dopravce s využitím více přepravních oborů snižuje riziko poškození nebo ztráty zásilky, představuje úsporu manipulačních nákladů atd.

Vzhledem ke geografickým polohám České republiky a Číny využívá společnost M.A.T. Group pro realizaci svých přeprav přepravu kombinovanou. Tato přeprava se skládá z přepravy námořní, železniční a silniční a společnost k realizaci této přepravy využívá jednoho dopravce. Z čínského přístavu do evropského přístavu je využívána přeprava námořní. V 90 % případů se jedná o celokontejnerovou námořní přepravu. V Evropě je využíváno německých přístavů Hamburg a Bremerhaven. Z německého přístavu jsou kontejnery převáženy do Prahy s využitím železniční přepravy a z Prahy do plzeňského sídla firmy potom s využitím dopravy silniční. V případě nutnosti urgentního dodání je využito silniční přepravy přímo z německého přístavu do plzeňského sídla firmy, čímž dojde k získání potřebné časové úspory. Tato časová úspora je spojena s vyššími náklady. Využití přímého silničního spojení je nákladnější než kombinace železniční a silniční přepravy.

S přepravou hmotného zboží z jednoho místa na druhé jsou úzce spojena přepravní rizika. Během přepravy zboží může dojít k jeho ztrátě či poškození. Škodu utrpí ten, kdo v okamžiku vzniku škody nesl riziko. Většinou se jedná o prodávajícího či kupujícího, nicméně toto riziko však nese i dopravce tím, že přebírá odpovědnost za zboží během přepravy. Prevence přepravního rizika spočívá ve vymezení místa a okamžiku přechodu rizika z prodávající na kupující stranu, čehož je nejčastěji dosaženo odvoláním na Incoterms, dále například ve volbě spolehlivého dopravce. V mezinárodním obchodě se přepravní rizika běžně pojišťují.

Stejně tak společnost M.A.T. Group využívá možnosti přepravní rizika pojistit. Při sjednávání pojistné smlouvy věnuje pozornost především výběru spolehlivé pojišťovny a výběru takového rozsahu pojištěných rizik, který je odpovídající pro charakter pojišťovaného zboží a především pro používanou dodací podmínku FOB.

3.6 Clo a importní proclení

Clo řadíme mezi nástroje zahraničně-obchodní politiky. "Cla jsou tarifními opatřeními, která splňují podmínku systematické aplikace. To znamená, že jejich sazby jsou předem vyhlášeny na určité předem stanovené období, a to právním předpisem státu (většinou v celním sazebníku³⁹). V tarifních nástrojích jsou promítnuty zejména dlouhodobé záměry obchodní politiky státu. ... Clo je peněžitá částka, kterou stát vybírá v souvislosti s dovozem nebo vývozem zboží, tj. při přechodu celních hranic. Původ cla je fiskální; tato úloha však ustoupila obchodně-politické povaze cla, i když v některých ekonomikách je příjem státního rozpočtu z vybraného cla stále významný. Prostřednictvím cel stát přímo mění cenu dováženého a vyváženého zboží."⁴⁰

Vzhledem k používané paritě, kterou je dodací podmínka FOB, je společnost M.A.T. Group zodpovědná pouze za importní proclení. Exportní proclení zboží v Číně je zodpovědností dodávajícího.

Importní proclení zajišťuje pro společnost smluvní firma, která se procesem clenění zabývá. Sídli v Plzni a proclívá pro společnost všechny importní zásilky. V praxi tento proces funguje následujícím způsobem. Na základě úmluvy se všemi smluvními dopravci je zásilka vždy nejprve přistavena do sídla proclívací společnosti, kde jsou zkontrolovány všechny potřebné dokumenty, a až následně ji dopravce doručí do sídla společnosti. Proclívací společnost následně vystaví fakturu za celní dluh, která je splatná na účet celního úřadu.

3.7 Přijmutí zboží na skladový stav

Poslední fází celého nákupního procesu je přijmutí zboží na skladový stav dle skutečného množství zboží, které bylo dodáno.

³⁹ státy Evropské unie používají společný celní sazebník nazývaný TARIC

⁴⁰ KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3396-8. Citace str. 97.

Zaměstnanci zahraničního oddělení společnosti poskytnou zaměstnancům skladu informace týkající se očekávaného zboží, tj. název a číslo položky a informaci o množství, které by mělo být dodáno. Zde je nutné podotknout, že toto zboží je v době jeho přijetí již zapláceno. Úkolem zaměstnanců skladu je zjistit, zda bylo skutečně dodáno zboží, které bylo objednáno, a zda bylo dodáno v dohodnutém množství. Zjištěné informace zanesou do protokolu o přijetí zboží a předají zpět zaměstnancům zahraničního oddělení.

Zaměstnanci zahraničního oddělení jsou zodpovědní za to, že informace získané od zaměstnanců skladu zanesou do elektronického skladovacího systému. Potvrzení skutečně dodaného zboží se okamžitě projeví na stavu skladových zásob daných položek a prodejní oddělení společnosti může toto zboží v případě potřeby okamžitě expedovat. Pokud bylo zjištěno, že dodávka je neúplná či vadná, bude při řešení této záležitosti společnost postupovat, jak bylo zmíněno výše.

3.8 Vyčíslení vedlejších pořizovacích nákladů

Následující dvě podkapitoly se již netýkají samotného procesu nákupu ze zahraničí, nicméně na tento proces plynule navazují. Jedná se o vyčíslení vedlejších pořizovacích nákladů a řešení reklamací.

Pořizovací cenu zboží můžeme rozdělit na dvě složky, a to na cenu pořízení, což je samotná cena zboží, a na vedlejší pořizovací náklady, mezi které můžeme zařadit dopravné, clo, pojištění, kurzový rozdíl apod.

Pro vytvoření prodejních cen je vždy nutné znát konečnou nákupní cenu zboží, tedy cenu zboží včetně všech vedlejších nákladů. Konečnou nákupní cenu vyčísluje zahraniční oddělení společnosti následujícím způsobem. Konečná nákupní cena se skládá ze samotné pořizovací ceny zboží v cizí měně, ve většině případů v amerických dolarech. Dále potom z nákladů na dopravu vyčíslených v českých korunách, které se vždy liší v závislosti na aktuální ceně dopravy, aktuální výši měnového kurzu, objemu dovezeného množství zboží či skladbě zboží v kontejneru. Dalším vedlejším

nákladem je clo. Informaci o výši cla získáme od proclívací společnosti. V této souvislosti ještě musíme zmínit poplatky za celní zpracování, které si proclívací společnosti účtuje. Ty patří taktéž mezi vedlejší náklady na pořízení zboží. Za vedlejší náklady dále považujeme náklady na pojištění přepravních rizik. Tyto náklady se liší v závislosti na hodnotě a charakteru přepravovaného zboží. Za poslední vedlejší náklad považujeme kurzový rozdíl mezi skutečně zaplacenou částkou a částkou fakturovanou. Zde musíme uvažovat, že částka skutečně zaplacená je rozdělena do dvou dílčích plateb, z nichž každá je vztažena k jinému datu, tudíž i k jinému kurzu. Skutečně zaplacenou částku vyjádřenou v českých korunách následně porovnáváme se skutečně fakturovanou částkou vyjádřenou taktéž v českých korunách. Kurzový zisk či kurzová ztráta jsou tedy poslední součástí vedlejších nákladů. Společnost M.A.T. Group se proti kurzovému riziku žádným způsobem nezajišťuje.

3.9 Řešení reklamací

Jak již bylo zmíněno výše, řešení záručních spotřebitelských reklamací je často problematické. V současné době řeší společnost tento problém okamžitým informováním dodavatele o obdržené reklamaci, podrobným popisem závady a zasláním detailních fotek problému. Bohužel jistota kladného vyřízení reklamací neexistuje navzdory tomu, že dvouletá záruční lhůta je ukotvena v kupních smlouvách. Situace je v případě většiny dodavatelů zcela totožná, tudíž ani změna dodavatele není řešením.

4 Analýza vybraných problémů týkajících se procesu zahraničního nákupu

Ve stěžejní kapitole této práce se budeme zabývat konkrétním rozbořem vybraných problémů procesu zahraničního nákupu. Zaměříme se na analýzu volby optimální dodací podmínky, analýzu volby optimálního způsobu platby a analýzu volby optimálního způsobu přepravy. Cílem je potvrdit či vyvrátit vhodnost řešení, které společnost v současné době využívá. Rozbor jednotlivých problémů včetně jejich současného uchopení společností M.A.T. Group jsme si rozebrali v předchozí kapitole. V případě, že bude vhodnost současného řešení vyvrácena, pokusíme se navrhnout nové optimální řešení.

4.1 Analýza volby optimální dodací podmínky

Jako první se budeme zabývat vhodností používané dodací podmínky, kterou je, jak bylo zmíněno výše, v případě společnosti M.A.T. Group dodací parita FOB.

Incoterms 2010, poslední verze dodacích podmínek, obsahuje 11 různých dodacích parit. Pro názornost přikládáme ilustrační obrázek.

Tabulka 6: Tabulka dodací podmínek Incoterms 2010

	"E" Term Origin	"F" Freight Charges Paid			"C" Freight Charges Paid				"D" Destination / Arrival		
Sales Terms	EXW Ex-Works (Place)	FCA Free Carrier (Place)	FAS Free Alongside Ship (Port)	FOB Free On Board (Port)	CFR Cost & Freight (Port)	CIF Cost, Freight & Insurance (Port)	CPT Carriage Paid to (Place)	CIP Carriage & Insurance Paid to (Place)	DAT Delivered At Terminal (Place/Port)	DAP Delivered At Place (Place)	DDP Delivered Duty Paid (Place)
Services	Responsibility & Charges										
Warehouse Services	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Export Packing	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Origin Loading	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Inland Freight	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Port Rec Charges	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Forwarded Charges	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Ocean/Air Freight	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller	Seller
Dest Port Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller
Customs Clearance	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller
Customs Duties	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller
Dest Delivery Charges	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Buyer	Seller	Seller	Seller
	Risks / Responsibility Transfers										
Risk Transfers	At Warehouse Named Place	On Truck at Named Place	At Named Port Alongside Ship	At Named Port On Board Ship	On Board Vessel at Port of Shipment	On Board Vessel at Port of Shipment	On Board Vessel at Port of Shipment	On Board Vessel at Port of Shipment	Unloaded at the Port of Cargo Terminal Named Place	On Delivering Carrier at Named Place	On Delivering Carrier at Named Place Duty & Tax Paid

Zdroj: ALLEGRO. *Incoterms 2010 Chart*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://allegrofreight.com/ocean-freight-shipping/inco-terms-chart/](http://allegrofreight.com/ocean-freight-shipping/inco-terms-chart/)

Dodací parity se obecně rozdělují do čtyř skupin dle počátečního písmena. První skupina začínající písmenem „E“ obsahuje pouze jednu dodací podmínku, a to EXW. Jak můžeme vidět v tabulce, u této parity přecházejí náklady z prodávajícího na kupujícího v momentě nakládky zboží v místě prodávajícího. Za náklady nakládky je však již zodpovědný kupující.

Druhou skupinou je pak skupina „F“, do které patří dodací parity FCA, FAS a FOB. Dodací podmínky této skupiny se vyznačují tím, že náklady hlavního přepravného (námořního či leteckého) a všechny následující nese kupující.

Skupina „C“ dodacích podmínek obsahuje čtyři parity. Jedná se o CFR, CIF, CPT a CIP. Tyto dodací podmínky se vyznačují naopak tím, že náklady hlavního přepravného jsou ještě zodpovědností prodávajícího. Nicméně poplatky v přístavu určení jsou již záležitostí kupujícího.

Poslední skupinou je pak skupina „D“, která sdružuje parity DAT, DAP a DDP. Ve všech třech případech jsou u dodacích podmínek této skupiny hrazeny poplatky v přístavu určení prodávající stranou. U parity DAP hradí prodávající náklady dodání až do místa určení, ale poplatky za importní proclení a clo samotné jsou zodpovědností kupujícího. Nejdelší dodací podmínkou je potom parita DDP. Prodávající nese veškeré náklady až do místa určení včetně nákladů importního proclení a cla.

Výše jsme si uvedli místo přechodu nákladů z prodávajícího na kupujícího, níže si uvedeme seznam uvádějící místo přechodu rizik.

U jednotlivých dodacích podmínek přecházejí rizika z prodávajícího na kupujícího v následujících místech:

- EXW – sklad prodávajícího
- FCA – předání prvnímu dopravci na určeném místě
- FAS – přistavení k boku lodi v přístavu nakládky
- FOB – paluba lodi v přístavu nakládky
- CFR – paluba lodi v přístavu nakládky
- CIF – paluba lodi v přístavu nakládky
- CPT – paluba lodi v přístavu nakládky
- CIP – paluba lodi v přístavu nakládky
- DAT – dodání do přístavu určení či přístavního terminálu nevyloženě
- DAP – dodání do místa určení nevyloženě (clo neplaceno)
- DDP – dodání do místa určení nevyloženě (clo placeno)

Jak již bylo zmíněno výše, společnost M.A.T. Group obchoduje na základě dodací parity FOB. Čínští obchodníci naopak rádi nabízejí ceny na základě dodací podmínky CIF, odborná literatura doporučuje pro kontejnerovou přepravu dodací paritu FCA.

Pomocí následující analýzy se pokusíme zjistit, která ze tří výše zmíněných dodacích podmínek je pro zahraniční nákup společnosti M.A.T. Group z Číny skutečně nejvhodnější.

Pro tuto analýzu jsme si zvolili jeden reprezentativní kontejner. Jedná se o kontejner, ve kterém je importován pouze jeden druh zboží, a to elektrická krbová kamna. Zboží je dováženo celoročně a standardně se nakládá do čtyřicetistopých kontejnerů o objemu 67 m³. Pro provedení analýzy používáme nákupní ceny dané položky ve všech třech uvedených paritách. Nákupní ceny jsou uvedeny v dolarech. Z důvodu zachování obchodního tajemství neodpovídá jejich hodnota skutečným cenám, nicméně poměr mezi jednotlivými cenami zůstal zachován. Totéž platí o cenách přepravy a sazbách pojistného.

Pro srovnání jednotlivých variant jsme zvolili hodnotící kritérium, ve kterém dáváme do souvislosti celkovou cenu zboží včetně ceny přepravy a riziko, které se pojí s jednotlivými dodacími podmínkami.

Pro jednotlivé varianty jsme vyčíslili cenu pojištění, ze které jsme následně stanovili riziko, které je spojeno s rozdílnými přepravními kroky u jednotlivých dodacích parit.

Tabulka 7: Srovnání vybraných dodacích podmínek

Dodací parita	FCA	FOB	CIF
Hodnota zboží v kontejneru	39448,50	39780,00	43061,85
Cena dopravy	5265,00	4810,00	2325,51
Cena celkem	44713,50	44590,00	45387,36
Sazba pojistného	0,0020	0,0020	0,0016
Pojistné	87,19	86,95	73,75
Rozdíl pojistného	0,24	13,20	
Tabulka rizik			
Dodání do přístavu v Číně a naložení na loď	1,00000610	1,00000000	1,00000000
Přeprava do evropského přístavu určení	1,00033451	1,00033451	1,00000000
Hodnota hodnotícího kritéria	44728,73	44604,92	45387,36

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti

Jak již bylo zmíněno a jak je zřejmé z tabulky výše, porovnáváme tři vybrané dodací podmínky, a to paritu FCA, FOB a CIF. Hodnota zboží v kontejneru vyjadřuje celkovou hodnotu zboží v kontejneru při dané dodací podmínce, cena dopravy potom cenu dopravy při dané dodací podmínce a cena celkem je součtem dvou zmíněných hodnot. V následujícím řádku poté najdeme sazbu pojistného a samotné pojistné, které je vypočteno z celkové hodnoty zboží v kontejneru včetně ceny přepravy a sazby pojistného. Následující řádek poté zachycuje rozdíly mezi jednotlivými pojistnými hodnotami.

V další části tabulky je zachyceno procentuální riziko pro daný přepravní proces. V případě „Dodání do přístavu v Číně a naložení na loď“ se hodnota rizika rovná 0,00061 %, v případě „Přepravy do evropského přístavu určení“ je potom koeficient rizika roven 0,033451 %. V případě dodací parity FCA nese obě tato rizika kupující, v případě parity FOB nese kupující pouze riziko spojené s „Přepravou do evropského přístavu určení“, u dodací podmínky CIF jsou obě zmíněná rizika na straně prodávajícího.

Finální hodnotu hodnotícího kritéria pro jednotlivé dodací podmínky získáme vynásobením celkové ceny zboží včetně ceny přepravy a jednotlivých koeficientů rizika. Tato finální hodnota představuje celkový importní náklad za zboží včetně přepravy a zajištění rizik s touto přepravou spojených.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že dodací parita FOB s hodnotou hodnotícího kritéria pro námi zvolený případ ve výši 44604,92 USD je optimální dodací podmínkou a můžete tedy potvrdit, že volba společnosti M.A.T. Group je v tomto případě naprosto správná.

4.2 Analýza volby optimálního způsobu platby

V následující podkapitole se zaměříme na nejideálnější způsob realizace platby za importované zboží. Z předcházející kapitoly víme, že společnost M.A.T. Group provádí veškeré platby hladkým převodem peněz na účet dodavatele.

Mezi největší výhody hladkého převodu peněz na účet patří nepochybně minimální náklady spojené s realizací platby. Velkou nevýhodou je potom nezajištění platby jakýmkoliv zajišťovacím instrumentem.

Dle poznatků z mezinárodního trhu se v poslední době rapidním způsobem navyšuje počet nesprávně zaslaných nezajištěných plateb. Dodavateli jsou nelegálním způsobem odcizeny přístupové údaje k e-mailové schránce a odběrateli pak následně jménem dodavatele a z jeho e-mailové adresy zaslány nesprávné bankovní údaje, na které má realizovat platbu.

Pro jasnější popsání rizika nezajištěné platby uvažujme dva různé dodavatele. Prvním z nich je letitý dodavatel, se kterým mají zástupci společnosti vytvořené pevné obchodní vazby, druhým potom dodavatel zcela nový. Ve druhém případě je riziko převedení peněz na nesprávný účet podstatně vyšší.

Při realizaci platby již známému dodavateli je možné toto riziko značně eliminovat, ve většině případů dokonce zcela vyloučit. V první řadě máme k dispozici historická data, kdy a na jaké bankovní údaje byly platby převáděny v předchozích objednávkách. V případě, že se údaje shodují, není důvod ke znepokojení, jelikož máme již ověřeno, že uvedené bankovní údaje jsou správně. V opačném případě, tedy v případě, že se bankovní údaje liší, je nutné změnu bankovních údajů ověřit jiným dostupným způsobem. Vzhledem k tomu, že je nám dodavatel známý, máme několik alternativních možností, jak toto zjistit. Telefonicky, faxem či prostřednictvím moderních komunikačních programů. Riziko převodu peněz na nesprávný účet můžeme tímto do značné míry minimalizovat.

Podstatně horší situace může nastat v případě nového dodavatele. Dodavatele, kterého vůbec neznáme, se kterým jednáme zcela poprvé. V případě, že obdržíme nesprávné bankovní údaje, nemáme statická data, která by těmto údajům odporovala, tudíž ani není možné pojmout jakékoliv podezření, že něco není v pořádku. Ověřit správnost zasláných bankovních údajů můžeme taktéž pomocí výše zmíněných komunikačních kanálů, nicméně pokud se jedná o nelegální činnost jako takovou celkově, jsou uměle vytvořené veškeré komunikační kanály a odběratel nemá v této situaci žádnou možnost toto rozpoznat. Jednoduše zašle peníze tam, kam je vyzván, a může se stát, že už je nikdy neuvidí stejně tak jako neuvidí ani objednané zboží.

Dle výše uvedeného je zřejmé, že riziko zaslání peněz na nesprávný účet v případě stávajícího dodavatele eliminovat možné je, v případě nového dodavatele nikoliv. Dále budeme tedy uvažovat pouze platby realizované na účet dodavatelů zcela nových.

Pomocí následující analýzy se pokusíme zjistit, zda je realizace plateb hladkým převodem na účet nových dodavatelů skutečně nejvhodnější.

Pro vytvoření této analýzy jsme si stanovili rok 2012 jako reprezentativní. Z interních zdrojů společnosti bylo zjištěno, že společnost v tomto roce navázala obchodní vztahy se čtyřmi novými dodavateli, se kterými realizovala objednávky v celkové hodnotě 108 313 USD (z důvodu zachování obchodního tajemství neodpovídá tato hodnota ani hodnoty následující skutečným hodnotám, nicméně poměr mezi jednotlivými

hodnotami zůstane zachován tak, aby nedošlo ke zkreslení výsledku analýzy). Pro naši analýzu jsou podstatné pouze hodnoty záloh, jelikož je samozřejmé, že v případě, že by došlo k zaslání zálohy na nesprávný účet, nikdy nebude na tento účet zaslán i doplatek za daný kontejner. Budeme-li uvažovat hodnotu záloh 30 % z celkové hodnoty objednaného zboží, jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, v dolarovém vyjádření se bude jednat o celkové zálohy ve výši 32 494 USD. Z interních zdrojů společnosti dále víme, že částka jedné zálohy ve výši 6681 USD byla z důvodu již zmiňované nelegální činnosti převedena na nesprávný účet. Na hodnotě celkových záloh novým dodavatelům v roce 2012 představuje tato částka zasláná na nesprávný účet 20,56 %, což rozhodně není zanedbatelná část. Současně můžeme říci, že se jedná o jednu ze čtyř zasláných záloh.

Vzhledem k alarmujícímu podílu zálohy zasláné na nesprávný účet na celkových zálohách zasláných novým dodavatelům v daném roce by měla společnost M.A.T. Group zvážit pro tyto platby využití jiných platebních instrumentů, které mají současně i zajišťovací schopnost. Abychom byli konkrétní, zástupci společnosti by měli uvážit, zda by nebylo vhodné používat především pro tyto platby dokumentární akreditiv.

Dokumentární akreditiv (documentary credit, letter of credit – L/C) představuje jeden z nejstarších bankovních nástrojů používaný zejména v mezinárodním obchodě jako poměrně dokonalý instrument platební a zajišťovací. Zjednodušeně jej lze charakterizovat jako závazek banky poskytnout pověřenému (beneficientovi, zpravidla prodávajícímu) plnění stanovené v akreditivu, pokud beneficent předloží včas požadované dokumenty a splní veškeré akreditivní podmínky. Banka vystavuje akreditiv na pokyn příkazce, resp. žadatele o akreditiv (zpravidla kupujícího), a podle jeho instrukcí.

Dokumentární akreditivy jsou oblíbené především u vývozců. Ti získávají díky akreditivu bankovní závazek k poskytnutí akreditivního plnění. Banky bývají považovány za subjekty dobré pověsti a jejich závazky za bonitnější než závazky obchodních firem. ... Aby vývozce získal úhradu v souladu s akreditivem, musí splnit akreditivní podmínky. Jde zejména o řádné předložení všech požadovaných dokumentů v době platnosti akreditivu. Banky postupují přísně a zkoumají, zda jsou

předložené dokumenty v souladu s podmínkami akreditivu. Např. zpoždění v dodávce, které se projeví na datu dopravního dokumentu, nepředložení některého z předepsaných dokumentů, formální závady či nesrovnalosti v dokladech mohou zabránit čerpání akreditivu. Akreditiv tak přináší výhody jen spolehlivým dodavatelům.

Pro dovozce je akreditiv většinou méně výhodný. Banka, která je požádána o vystavení akreditivu, se má zavázat k akreditivnímu plnění, a proto zkoumá platební schopnost žadatele o akreditiv podobně, jako by mu poskytovala úvěr. U finančně slabšího kupujícího mohou banky finanční prostředky ve výši akreditivní částky na účtu klienta blokovat, mohou posuzovat vystavení akreditivu jako čerpání úvěrového limitu dovozce apod. Na druhé straně spolehlivým dovozcům může banka poskytnout odklad úhrady akreditivní částky, kterou již sama honorovala, a tak dovoz svého klienta financovat. Ve vztahu k prodávajícímu může kupující chránit své zájmy především tím, že v žádosti o otevření akreditivu bude vhodným způsobem formulovat akreditivní podmínky. Jde většinou o to, aby prodávající nemohl dostat zapláceno neoprávněně, ale aby požadovanými doklady musel prokázat řádné splnění kontraktu.⁴¹

Z výše uvedeného je zřejmé, že platby realizované hladkým převodem na účet nejsou ve všech případech optimální. Optimální jsou pouze v případě realizací plateb stávajícím dodavatelům, u dodavatelů nových by měla společnost M.A.T. Group zvážit využití dokumentárního akreditivu.

4.3 Analýza volby optimálního způsobu přepravy

Posledním problémem, kterým se budeme v této kapitole zabývat, je optimální způsob přepravy. Jak již bylo zmíněno, společnost M.A.T. Group využívá k importu zboží z Číny do České republiky kombinovanou přepravu. Konkrétně přepravu námořní, železniční a silniční. Hlavní přepravní úsek neboli úsek nejdelší, je realizován prostřednictvím přepravy námořní.

⁴¹ MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2. Citace str. 76.

V této podkapitole se budeme zabývat srovnáním jednotlivým způsobů přepravy pro její hlavní úsek. Budeme uvažovat přepravu železniční, leteckou a námořní. Níže si shrneme výhody a nevýhody jednotlivých přeprav a jejich vliv na rozhodování o tom, kterou z přeprav pro import zboží z Číny využít. Mezi zásadní faktory ovlivňující toto rozhodování patří cena přepravy, doba přepravy a ušlý zisk. V případě železniční přepravy potom i administrativní náročnost a riziko.

Nejprve se zaměříme na dopravu železniční. Mezi dvě hlavní výhody ve srovnání s dopravou leteckou a námořní patří nízké přepravní náklady a krátký přepravní čas. Co je ovšem obrovskou nevýhodou železniční přepravy, je administrativní náročnost spojená s velkým počtem států, kterými musí vlak na cestě mezi Čínou a Českou republikou projet, a také riziko odcizení nákladu v průběhu cesty. Tyto dva negativní faktory jsou natolik zásadní, že železniční přeprava není pro transport zboží z Číny do České republiky vůbec využívána.

Zaměříme se tedy na srovnání dopravy námořní a letecké. Pro tuto analýzu budeme uvažovat dva typové případy, v prvním z nich budeme uvažovat plánovanou objednávku zboží, ve druhém potom objednávku neplánovanou. Opět použijeme již zmiňovaný reprezentativní kontejner elektrických krbových kamen.

V prvním případě uvažujeme objednávku dopředu plánovanou se stanoveným termínem dodání. Faktor doby přepravy pro nás není v tomto případě rozhodující. Víme totiž, kdy je potřeba zboží naskladnit, a dle toho jsme schopni přesně určit, kdy je za použití daného typu přepravy nutné zboží objednat. Termín zadání objednávky bude tedy v případě využití námořní a letecké dopravy odlišný, nicméně termín dodání bude v obou případech stejný.

Rozhodující pro nás tedy bude faktor ceny přepravy. Na základě interních údajů společnosti víme, že námořní přeprava elektrických krbových kamen o objemu 67 m^3 z Shanghaje stojí společnost 4 810 USD. Z důvodu zachování obchodního tajemství neodpovídá tato hodnota ani hodnoty následující skutečným hodnotám, nicméně poměr mezi jednotlivými hodnotami zůstane zachován tak, aby nedošlo ke zkreslení výsledku analýzy. Letecká přeprava téhož zboží taktéž ze Shanghaje vyjde potom na částku 43 250 USD.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že v případě dostatku času je v každém případě výhodnější využívat námořní přepravu, jejíž cena je podstatně nižší. Společnost M.A.T. Group tak v tomto případě volí naprosto správně.

Nyní uvažujme případ, že se jedná o objednávku neplánovanou. Pro naši analýzu jsme si stanovili následující příklad. Společnost obdrží poptávku od svého dlouholetého zákazníka na elektrická krbová kamna v množství, které odpovídá množství v kontejneru o objemu 67 m³. Jediná podmínka, kterou zákazník má, je odběr zboží do 2 měsíců.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost má dvě možnosti přepravy zboží, a to námořní a leteckou. Doba výroby elektrických krbových kamen a jejich dodání do čínského přístavu trvá dodavateli 45 dní. Tento údaj platí pochopitelně pro obě uvedené přepravy.

Doba námořní přepravy z čínského přístavu do České republiky, respektive do sídla společnosti, trvá v průměru 35 dní. Na první pohled je tedy zřejmé, že námořní přeprava nepřípadá v tomto případě v úvahu. Doba výroby a dodání na straně dodavatele trvá 45 dní, doba přepravy potom 35 dní, což je v součtu mnohem déle než požadavek zákazníka o odběru zboží do 2 měsíců.

O tom, jestli společnost danou poptávku uspokojí, rozhodne tedy cena letecké přepravy. Faktor doby přepravy, požadované 2 měsíce, je v případě využití letecké přepravy splněn. K době dodání do čínského přístavu 45 dní připočítáme dobu letecké přepravy 6 dní, což je dohromady stále méně než 60 dní stanovených zákazníkem. Zaměříme se tedy na faktor ceny letecké přepravy.

Z důvodu zachování obchodního tajemství nebudeme pracovat s konkrétními cenami. Vzhledem k tomu, že výchozí prodejní cena, se kterou zákazník počítá, byla stanovena na základě celkové pořizovací ceny zboží při využití námořní přepravy, budeme zkoumat, pro jakou minimální marži stanovenou při využití námořní přepravy se nám v modelovém případě vyplatí přivést dané zboží letecky.

Aktuální sazba letecké přepravy pro elektrická krbová kamna v daném objemu a váze vychází na částku 43 250 USD, sazba námořní přepravy potom na částku 4 810 USD, jak již bylo zmíněno výše. Pořizovací cena tohoto zboží se rovná hodnotě 39 780 USD. Konkrétní výpočet výchozí minimální marže stanovené při využití námořní přepravy je zachycen níže:

$$a * (1 + x) = b,$$

kde:

- a je pořizovací cena včetně vedlejších nákladů při použití námořní přepravy,
- b je pořizovací cena včetně vedlejších nákladů při použité letecké dopravě,
- x je minimální výchozí sazba marže při využití námořní přepravy, pro kterou se vyplatí předem neplánovaný obchod uskutečnit při využití letecké přepravy

$$44590 * (1 + x) = 83\,030$$

$$x = 0,862$$

Aby se společnosti M.A.T. Group vyplatilo realizovat tento neplánovaný jednorázový obchod s využitím letecké přepravy, musela by být na položce elektrických krbových kamen výchozí marže stanovená při využití námořní přepravy minimálně 86 %.

5 SWOT analýza postavení společnosti

M.A.T. Group jako importéra z Číny

Závěrečnou kapitulu práce si můžeme rozdělit na dvě části. V první části se budeme zabývat čínskými obchodními zvyklostmi. Zaměříme se na charakteristické rysy čínského podnikatelského prostředí, styl čínského obchodního jednání a na kulturní specifika příslušníků čínské národnosti. Ve druhé části poslední kapitoly této práce si vytvoříme SWOT analýzu importního postavení společnosti M.A.T. Group. Podrobně si rozebereme silné a slabé stránky společnosti, zaměříme se na její příležitosti a zmíníme její potenciální hrozby. Následně pak všechny získané poznatky shrneme do návrhu importní strategie v obchodním vztahu s Čínou.

5.1 Čínské obchodní zvyklosti

Můžeme říci, že čínská kultura je od kultury evropské obecně velmi vzdálená. Existuje také řada odlišností, které se vyskytují v rysech čínského podnikatelského prostředí a ve stylu čínského obchodního jednání. O zmíněné problematice pojednávají následující podkapitoly.

5.1.1 Charakteristické rysy podnikatelského prostředí v Číně

Čínská ekonomika stabilně roste a můžeme říci, že má i nadále obrovský potenciál, kterého by měli především čeští exportéři co nejlépe využít. V posledních letech expanduje střední třída obyvatelstva, roste spotřebitelská poptávka, investiční poptávka a čínský trh stále není nasycený. Můžeme říci, že se celkově zvyšuje životní úroveň čínského obyvatelstva a díky vnitrostátním reformám, které podporují soukromé podnikání, roste i soukromý sektor čínské ekonomiky.

Na druhou stranu je nutné zmínit přetrvávající problémy. Mezi tyto problémy patří především silný vliv čínských státních podniků, kterým není možné za běžných podmínek konkurovat, čínská byrokracie, jejíž požadavky často nelze splňovat, korupce, nerespektování ochrany duševního vlastnictví či netransparentnost úředních záležitostí.

5.1.2 Styl čínského obchodního jednání

Čínští obchodníci bývají pro mezinárodní jednání velmi dobře vybaveni potřebnými argumenty a jsou považováni za neústupné obchodníky s notnou dávkou trpělivosti. Čínští vyjednávači přemýšlejí velmi koncepčně a uvažují s perspektivou mnoha let dopředu. Při jednáních je patrná jejich již zmíněná trpělivost, psychická odolnost, vyjednávací slušnost a skromnost. Znalost angličtiny je zatím relativně malá, ale můžeme pozorovat její značný nárůst především v oblastech zabývajících se mezinárodním obchodem. Znalost jiných cizích jazyků je u Číňanů zcela výjimečná. Z tohoto důvodu je dobré zvážit možnost využití služeb tlumočníka. Čínští obchodníci si potrpí na předávání vizitek, proto je vždy na místě mít jich dostatečné množství. V případě častého obchodního kontaktu s Čínou se vyplatí mít vizitky oboustranné, na jedné straně verzi anglickou, na druhé čínskou. Klasické vysokoškolské tituly Číňané neuznávají. Důležitá je funkce v rámci firemní hierarchie. Tato hierarchie je čínskými obchodníky plně respektována. Vizitky, dokumenty či dary se vždy podávají a přebírají oběma rukama. Jednání by nikdy neměla probíhat v době oběda. Ideální dobou je dopoledne, odpoledne či večer. Čínský obchodní partner nešetří časem a obchodní jednání často protahuje až do pozdních hodin. Není výjimkou, že k uzavření dohody dojde v době, kdy zahraniční strana již považuje jednání za neúspěšné.⁴²

⁴² MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Čína. Základní informace o teritoriu*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/cina/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/cina/)

5.1.3 Kulturní specifika čínských obchodníků a Číňanů obecně

Níže si uvedeme vybrané charakteristické rysy čínské kultury a čínských obchodních zvyklostí.

Kolektivismus

Jedním z největších rozdílů mezi čínskou a českou kulturou je postavení jednotlivce ve společnosti. Zatímco v západních zemích je kladen důraz na individualismus, na názor a úspěch jednotlivce, v Číně vyznávají lidé zcela jiné hodnoty. Každý člověk je součástí určité skupiny (rodina, školní třída, vojenská jednotka apod.) a jeho role v této skupině je mnohem důležitější než jeho osoba. Vůdci skupiny jsou pro ostatní členy autoritou. Dalším významným důvodem fungování těchto skupin je kladení důrazu na konsensus. Záležitosti jsou často projednávány velmi dlouho, aby však v závěru došlo k dohodě všech členů. Jakmile dojde k rozhodnutí, očekává se, že ho jednotliví členové skupiny přijmou a budou se jím řídit. Zpochybňování tohoto rozhodnutí není v čínské společnosti běžné. Od členů skupiny se očekává poslušné a loajální chování, za které mohou očekávat ochranu, podporu a zájem celé skupiny o jejich blaho.⁴³

Význam „tváře“

„Význam tváře je klíčový. Jde nejen o ústřední motiv platný pro Čínu, ale pro celou Asii. Jestliže Číňané o někom řeknou, že má „hodně tváře“ nebo že má „velkou tvář“, znamená to, že jde o člověka zralého, o integrovanou osobnost. Takoví lidé jsou hodni respektu. Ztráta tváře je fatální. Může jít o důsledek nemorálního chování, projevy slabosti, nedostatku sebeovládání a podobně. Člověk, který způsobil, že někdo jiný v důsledku jeho chování „ztratil tvář“ je člověkem opovržením hodným. Člověkem

⁴³ SELIGMAN, Scott. *Čínská obchodní etiketa*. Praha: BB/art, 2007. ISBN 978-80-7381-127-3.

Zpracováno podle str. 61-62.

„bez tváře“.“⁴⁴ „V čínštině můžeme ale také tvář dát. Dát někomu tvář znamená zlepšit jeho pověst nebo zvýšit jeho prestiž. K osvědčeným způsobům, jak někomu dát tvář, patří skládání komplimentů před nadřízenými nebo veřejná pochvala jeho práce. Skvělým příkladem je také poděkování někomu, kdo na určitém projektu tvrdě pracoval, i když zastává nízkou funkci. Číňané si takových gest velmi cení, zvláště když pocházejí od zahraničních hostů.“⁴⁵

Pracovní kolektiv

Největší vliv měl pracovní kolektiv v dobách tuhého komunismu. Zaměstnanec nemohl o svém životě rozhodovat sám, rozhodoval za něj právě pracovní kolektiv. Do tohoto kolektivu byli Číňané po ukončení vzdělání přiřazeni a ten poté rozhodoval jak o pracovním, tak o soukromém životě zaměstnance. O tom, jakou práci bude zaměstnanec vykonávat, jakou bude mít mzdu či jestli bude povýšen. Dále rozhodoval o tom, kde bude žít, kdy se může oženit nebo vdát či jestli získá kupony umožňující nákup určitého nedostatkového zboží. Dnes ovšem význam pracovního kolektivu značně klesá. Důvodem jsou zahraniční instituce jako obchodní zastoupení, společné podniky či podniky zcela v majetku cizinců, které se v dnešní době na zaměstnávání čínské pracovní síly z velké části podílejí.⁴⁶

Konexe

Konexe mají ve vzájemných vztazích s Číňany i mezi Číňany samotnými obrovský význam. Pomocí konexí je totiž možné dosáhnout všeho. Jsou určitou formou výměnného obchodu, který funguje na systému vzájemné pomoci. Jestliže tedy navážeme konexe s těmi správnými lidmi, otevrou se nám dveře do míst, kam bychom

⁴⁴ NĚMEC, Petr. *Západní Čína a Vietnam*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1365-2.

Citace str. 102.

⁴⁵ SELIGMAN, Scott. *Čínská obchodní etiketa*. Praha: BB/art, 2007. ISBN 978-80-7381-127-3.

Citace str. 69-70.

⁴⁶ SELIGMAN, Scott. *Čínská obchodní etiketa*. Praha: BB/art, 2007. ISBN 978-80-7381-127-3.

Zpracováno podle str. 64-65.

se za normálních okolností a oficiální cestou nikdy nedostali. Proto čínské, ale i zahraniční společnosti vynakládají obrovské množství peněz, aby navázaly dobré styky s vlivnými lidmi. Samotný systém konexí je v podstatě řetězec vztahů, kdy každý člověk má určité konexe a jednotliví lidé, kteří jsou součástí tohoto řetězce, si většinou vzájemně vypomáhají, protože ví, že jednou třeba i oni sami budou potřebovat určitou výpomoc.

Neverbální komunikace

Mezi důležité odlišnosti v oblasti neverbální komunikace patří především menší osobní prostor každého člověka, což je pravděpodobně dáno vysokou hustotou zalidnění v Číně. Konzervativní Číňané taktéž nepovažují fyzický kontakt osob odlišného pohlaví na veřejnosti za vhodný. Výjimkou je vzájemné podání rukou obchodních partnerů. Naopak fyzický kontakt příslušníků stejného pohlaví je zcela běžný. Projevy fungování lidského organismu jako například říhání či plivání jsou taktéž považovány za zcela běžné. I když zde je nutné podotknout, že tyto zvyky jsou v současné době vlivem mezikulturní migrace potlačovány. Dalším záhadným projevem čínského chování, které je často mylně vysvětlováno, je smích. Číňané se smíchem vypořádávají s nepříjemnými situacemi, kdy si nejsou jisti, jak by se měli zachovat.

Stolování

Mezi čínským a českým pojetím slušného chování u stolu existují značné rozdíly. Pro Číňany není neobvyklé u stolu hlasitě komunikovat s plnými ústy či hlasitě konzumovat připravené jídlo. Srkání polévky, mlaskání, šťourání se v zubech, říhání či hlasité odkašlávání je považováno za naprosto běžné. Naopak Číňané se jídla nikdy nedotýkají rukama, vždy používají hůlky, popřípadě porcelánovou lžičku. Právě z důvodu používání hůlek a nabírání jednotlivých pokrmů ze společných misek na větší vzdálenost není pošpinění ubrusu či stolu považováno za nevhodné.

5.2 SWOT analýza importního postavení společnosti M.A.T. Group

V následující podkapitole se již dostáváme k samotné SWOT analýze importního postavení společnosti. Níže jsou názorně zachyceny její silné a slabé stránky, příležitosti a potenciální hrozby.

Tabulka 8: SWOT analýza postavení společnosti jako importéra z Číny

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dlouholeté obchodní vazby pevné osobní vazby (veletrhy, schůzky) rozšiřující se odbytové kanály rozšiřující se importní sortiment	silná závislost na čínském trhu nepřítomnost zaměstnance společnosti přímo na čínském trhu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
další rozšíření importního sortimentu zavedení více kvalitativních řad zboží širší využití souvisejících služeb zlepšení komunikace na čínské straně zefektivnění procesů na čínské straně využití letecké přepravy za stanovených podmínek	neustále rostoucí ceny měnící se postavení Číny ve sv. ekonomice nasycený trh problematické inovování nezajištěné platby

Zdroj: vlastní zpracování na základě zkoumání společnosti a mezinárodního trhu

Jednotlivými částmi SWOT analýzy se budeme podrobněji zabývat na následujících řádcích.

5.2.1 Silné stránky společnosti jako importéra z Číny

Jako první se zaměříme na silné stránky společnosti v tomto importním postavení.

Podobně jako na tuzemském trhu má společnost vybudované pevné obchodní vazby i na trhu mezinárodním. S některými čínskými dodavateli obchoduje pravidelně již

několik let. Hloubka vzájemných vztahů je v souvislosti s čínskými obchodníky velmi důležitá. A podstatné jsou také vazby neformální. Tyto osobní vazby s obchodními partnery společnost M.A.T. Group utužuje během veletržních setkání, osobních schůzek apod. Jak již víme z předchozí části práce, je budování těchto vzájemných vztahů velmi důležité a společnost M.A.T. Group si tuto skutečnost plně uvědomuje.

Další silnou stránkou, o kterou se může společnost opřít, jsou zavedené a dlouhodobě fungující odbytové kanály, které se stále rozšiřují.

S výše uvedeným přímo souvisí i další silná stránka společnosti a tou je stále se rozšiřující importní sortiment. Společnost v pravidelných intervalech vytipovává položky českého nákupu, jejichž prodej je trvale rostoucí, a nahrazuje nákup těchto položek v České republice importem z Číny. Rozdíl v pořizovací ceně se promítne ve vyšší marži na dané položce, což je pro společnost pochopitelně žádoucí.

5.2.2 Slabé stránky společnosti jako importéra z Číny

Co se slabých stránek společnosti jako importéra z Číny týče, zmíníme dvě zásadní.

Nejpodstatnější slabou stránkou společnosti M.A.T. Group je silná závislost na čínském trhu. Čína je největším importním obchodním partnerem společnosti. Nicméně závislost na importních partnerech by se měla společnost snažit alespoň částečně diverzifikovat mezi různé země, jednosměrná závislost může být s ohledem na vývoj světové ekonomiky a měnící se postavení Číny velmi riskantní.

Druhou podstatnou slabinou je nepřítomnost zaměstnance společnosti přímo na čínském trhu. Postup ve většině firem obchodujících s čínskými obchodníky zcela standardní. Pro společnost je vždy lepší mít vlastního člověka v místě, kde probíhají samotné obchody a kde je vyráběno požadované zboží. Tímto postupem je možné eliminovat rizika související s obdržením neodpovídajícího zboží, zboží špatně zabaleného či nepolepeného štítky. Dále také zboží nekvalitního, což by následně snížilo počet spotřebitelských reklamací, které jsou za současné situace řešitelné velmi

problematicky. Osobní komunikace namísto komunikace e-mailové či telefonické je taktéž úspěšnější v případě řešení jakýchkoliv problémů.

5.2.3 Příležitosti společnosti v oblasti importu z Číny

Nyní se dostáváme k příležitostem, které se společnosti v této importní pozici nabízí.

Mezi příležitostmi společnosti můžeme zařadit další rozšiřování importního sortimentu a zavedení více kvalitativních řad zboží, což bylo zmíněno v této práci již dříve. Čím širší sortiment je zákazníkovi nabídnut, tím lépe. Totéž platí o více, standardně třech, různých kvalitativních řadách zboží a jim odpovídajícím třem cenovým úrovním, kdy by byla společnost schopna uspokojit více zákazníků s odlišnými požadavky týkajícími se kvality a ceny.

Jako další velkou příležitost zmíníme širší využití souvisejících služeb. Mezi tyto služby můžeme zařadit přizpůsobení specifikací výrobku či jeho designu požadavkům zákazníka, zakomponování marketingových letáků přímo na balicí materiál a podobně. I v tomto směru se čínští obchodníci nechávají inspirovat západními zeměmi a plně si uvědomují, že se jedná o přidané hodnoty, které je odliší od jejich konkurentů. Zájem zákazníků o tyto služby tuto teorii pouze potvrzuje.

Dalšími příležitostmi, které by napomohly zefektivnění realizace vzájemných obchodů, je zlepšení komunikace na čínské straně a zefektivnění procesů na straně čínských obchodníků. Obecně vzato se styl obchodování Číňanů v posledních letech velmi zlepšil a můžeme říci, že se stávají stále profesionálnějšími, nicméně neustále se střetáváme s nedostatky, které znemožňují rychlé a flexibilní řešení obchodů. Tato skutečnost je také ovlivněna stále ještě omezenými znalostmi anglického jazyka. Těžko soudit, jestli vůbec a pokud ano, tak do jaké míry, se může na zlepšení těchto nedostatků podílet česká strana.

Poslední příležitostí, kterou v tomto výčtu zmíníme, je zavedení využití letecké přepravy. Jak bylo prokázáno výše, v neplánovaných případech či při neočekávaných zajímavých poptávkách s krátkou dobou dodání se společnosti vyplatí využívat

leteckou přepravu, která trvá několikanásobně kratší dobu. Jako kritérium jejího využití jsme zjistili minimální výchozí marži při využití námořní přepravy ve výši 86 %. Zástupci společnosti musí samozřejmě současně zvážit minimální marži požadovanou při využití přepravy letecké. Tento bod můžeme považovat za jednu z nových příležitostí pro společnost M.A.T. Group.

5.2.4 Potenciální hrozby pro společnost v oblasti importu z Číny

Na závěr zmíníme nejpodstatnější hrozby, se kterými se společnost setkává.

Mezi tyto hrozby patří neustále rostoucí ceny, které přímo souvisí s měnícím se postavením Číny ve světové ekonomice. Role se pomalu, ale jistě, obrací a Čína si plně uvědomuje, že už není ta, která podmínky dostává a musí akceptovat, ale že se nachází v pozici, kdy si může podmínky sama diktovat. A totéž si uvědomují i čínští obchodníci.

Problémem, který na čínském a celkově světovém trhu spotřebního zboží tohoto zaměření přetrvává, je jeho nasycenost. Mohlo by se zdát, že již bylo vymyšleno vše, co může zákazník žádat. Na základně poznatků z mezinárodních veletrhů můžeme říci, že výrobky se neustále opakují a výrobci v posledních letech nepřicházejí s ničím novým. Změny se týkají pouze použitého materiálu, designu či jiných specifikací. S tímto přímo souvisí neschopnost Číňanů inovovat. Číňané dokáží velmi rychle vyprodukovat zcela vše, nicméně ve většině případů pracují nikoliv s vlastním, ale s převzatým know-how⁴⁷.

Reálnou hrozbou jsou v současnosti pro společnost M.A.T. Group nezajištěné platby realizované hladkým převodem peněz na účet. Největší riziko, jak již bylo zmíněno výše, hrozí v případě zasílání záloh novým dodavatelům, se kterými nemá společnost doposud žádné zkušenosti. V roce 2012 takto společnost ztratila 20,56 % celkových záloh zaslaných novým dodavatelům.

⁴⁷ souhrn znalostí, poznatků a zkušeností pro vykonávání určité činnosti

5.3 Návrh importní strategie v obchodním vztahu s Čínou

V poslední podkapitole této práce si shrneme zásadní faktory, které mají vliv na importní postavení společnosti, a nastíníme směr, kterým by se měla společnost dále ubírat. Zdůrazníme silné stránky, o které se může společnost opřít, zmíníme slabé stránky, které by se měla snažit eliminovat, uvedeme příležitosti, které se společnosti naskýtají, a hrozby, kterým je třeba čelit. Vycházet budeme z výše uvedené SWOT analýzy a dalších poznatků získaných v průběhu vypracovávání této práce.

Můžeme říci, že importní postavení společnosti ve vztahu s čínskými dodavateli založené na několikaleté úzké spolupráci je v současnosti velmi stabilní. Společnost by se měla opřít o pevné obchodní vazby, které má se svými dodavateli vybudované. Tyto obchodní vztahy podporovat i vazbami osobními. Osobní vazby mají v čínské kultuře velký význam a můžou do značné míry velmi pozitivně ovlivnit i obchodní vztah. Proto by měli zástupci společnosti dbát na pravidelná neformální setkání se svými čínskými protějšky.

Silná pozice na českém trhu umožňuje společnosti posilovat i její importní postavení. Společnost M.A.T. Group je na českém trhu zavedenou firmou, která má vytvořený velký okruh zákazníků, kteří zprostředkovávají odbyt jejích výrobků. O tyto spolehlivé odbytové kanály by se měla společnost opřít také při prodeji svých importních položek a výhledově tento importní sortiment rozšiřovat. Dle požadavků českých zákazníků by bylo vhodné zavést několik kvalitativních řad zboží, kterým by adekvátně odpovídalo i několik cenových úrovní. Tímto krokem by společnost mohla získat další zákazníky a rozšířit tak odbytiště svých výrobků.

Co se týče slabých stránek, měla by společnost M.A.T. Group uvážit, zda není jednostranné silné zaměření na čínský trh z dlouhodobého hlediska nebezpečné. Čínská ekonomika neustále posiluje a pozice Číny ve světě se mění a tím postupně i podmínky čínských obchodníků. Zástupci společnosti by měli zvážit diverzifikaci asijských obchodních partnerů, popřípadě začít alespoň předběžně mapovat okolní

státy, především státy jihovýchodní Asie, jejich ekonomickou situaci, zapojení do mezinárodního obchodu, sortimentní vybavení a podobně.

Další podstatnou slabou stránkou, kterou by měla společnost řešit, je umístění vlastního zaměstnance přímo na čínský trh. Tento zaměstnanec by se měl zaměřit na výstupní kontrolu zboží před tím, než je toto zboží naloženo do kontejneru a odesláno do Evropy. Společnost by tímto krokem eliminovala možnost obdržení nekvalitní či neúplné dodávky. Přímou u dodavatele by byla zkontrolována kvalita zboží, balení, polepení štítky, potištění shipping marks, dále by tento zaměstnanec dohlédl na to, aby byly k výrobku přiloženy požadované návody, grafické artworky a podobně. Taktéž osobní jednání v případě jakýchkoliv problémů či nedorozumění je v obchodním vztahu s Čínou úspěšnější než e-mailový či telefonický kontakt.

Vzhledem k měnícímu se postoji čínských obchodníků k vzájemnému obchodnímu vztahu, by měla společnost co nejvíce využívat možností, které začínají čínští obchodníci stále častěji nabízet. Jedná se především o tzv. „výrobu na míru“, kdy si odběratel určí veškeré specifikace výrobku jako rozměry, materiál atd. dle požadavků vlastního trhu, dále potom možnost výroby dle designového návrhu odběratele, popřípadě balení výrobků do obalových materiálů navržených kupujícím a podobně. Jedná se o snadno dostupné možnosti, které dají univerzálním výrobkům specifický nádech a ty jsou potom zajímavější pro odbytový trh.

Dále by společnost měla upustit od stoprocentního upínání se na námořní přepravu. Jak bylo v této práci prokázáno, letecká přeprava se u určitých položek finančně vyplatí a navíc je mnohem flexibilnější než doprava námořní. V současné době společnost leteckou přepravu vůbec neuvažuje ani v případě neočekávaných poptávek, což by se výhledově mělo změnit. Rychlost obchodní výměny společnosti by tímto dostala zcela jiný rozměr.

Společnost se aktuálně potýká s rostoucími cenami čínských výrobků, což, jak již bylo zmíněno, souvisí s měnící se pozicí Číny ve světové ekonomice. Jediným řešením tohoto problému je diverzifikace dodavatelských trhů. Tuto diverzifikaci jsme si podrobně rozebrali výše. Dalším zásadním problémem je nasycenost trhů a problematiku hledání nových výrobků, což by měla společnost řešit širším využitím

přidružených služeb jako výroby dle vlastních návrhů, změny designu zboží apod., taktéž již bylo v této práci zmíněno.

Současnou největší hrozbou, které musí společnost čelit, jsou nelegální útoky na e-mailové schránky dodavatelů a následné zasílání podvodných e-mailů s nesprávnými bankovními údaji. V případě stávajících dodavatelů je možné tento podvod snadno odhalit. V případě nových dodavatelů je to naopak takřka nemožné. Na základě zjištěných skutečností by neměla společnost M.A.T. Group v žádném případě využívat k platbám záloh novým dodavatelům hladké převody na bankovní účet. Hladké převody na bankovní účet jsou sice nejrychlejší a nejlevnější platební metodou, nicméně v poslední době metodou velmi nebezpečnou. Pro platby záloh novým dodavatelům by měla společnost využívat finanční a současně zajišťovací instrument, a to dokumentární akreditiv.

ZÁVĚR

Čína dobývá svět a je na nejlepší cestě ke svému cíli stát se nejsilnější ekonomikou světa. Jedná se o rozjetý vlak, který se zastavuje jen velmi těžko, a ostatní mohou jeho jízdě pouze zpovzdálí přihlížet. Čína si buduje pevné vazby s jednotlivými státy světa a ani Česká republika není výjimkou. Vzájemné vztahy mezi Českou republikou a Čínou se začaly vyvíjet na počátku minulého století a můžeme říci, že tyto vztahy jsou i dnes na poměrně vysoké úrovni. Čína představuje pro Českou republiku největšího mimoevropského obchodního partnera a současně je jedním z největších zahraničních investorů v České republice. Kdo v dnešní době nespolupracuje s Čínou, jako by ani nebyl. Tématem této diplomované práce byla výhradně česká společnost M.A.T. Group, jejímž hlavním zahraničním dodavatelem je právě Čína a její obchodníci.

V první části práce byly čtenáři představeny vzájemné obchodní a investiční vztahy mezi Českou republikou a Čínou, jejichž vývoj jsme názorně zachytili ve statistických tabulkách. Dále jsme zmínili současná perspektivní odvětví pro české exportéry a v závěru první části práce potom význam vstupu jednotlivých zemí do nadnárodních uskupení Evropské unie a Světové obchodní organizace. Tyto události posunuly hranice možností vzájemných obchodních a investičních vztahů, což pocítily všechny české společnosti, které realizovaly či plánovaly realizovat své obchody či investice v Číně. A právě společnost M.A.T. Group, česká velkoobchodní firma, je jednou z nich.

Společnost M.A.T. Group je ryze česká společnost založená v roce 1993 v Plzni. Jedná se o velkoobchodní firmu s vlastní sítí maloobchodních prodejen po celé České republice, která dále spolupracuje se specializovanými maloobchodními prodejny, obchodními řetězci či elektronickými obchody.

Společnost jsme si podrobně rozebrali ve druhé kapitole práce. Čtenáři jsou představeny historické mezníky společnosti, činnost společnosti a její postavení na českém trhu, produktová nabídka a certifikáty. Dále jsou zanalyzovány hlavní zahraniční dodavatelské trhy. Nejvýznamnějším zahraničním dodavatelem společnosti

je, jak již bylo zmíněno, samozřejmě Čína a importní postavení společnosti v tomto obchodním vztahu bylo stěžejní pro vypracování této práce.

Již několik let importuje společnost M.A.T. Group největší část svého importního sortimentu z Číny. Tento komplexní importní proces se skládá z několika dílčích procesů, které na sebe musí plynule navazovat. Jednotlivé kroky jsme si rozebrali ve třetí kapitole této diplomové práce. Prvním krokem tohoto importního procesu je hledání optimálního dodavatele dle dvou stěžejních faktorů, mezi které patří co nejvýhodnější cena a co nejvyšší kvalita zboží. Následné vytváření kupní smlouvy zahrnuje volbu optimální obchodní doložky, platebních a dodacích podmínek, stanovení obalových materiálů, řešení kompenzací za případnou nekvalitní či neúplnou dodávku a reklamací. Jakmile jsou všechny tyto náležitosti dohodnuty, je nutné zajistit přepravu vyrobeného zboží z Číny do České republiky, proclení, přijetí zboží na zbožíový stav a vyčíslení vedlejších pořizovacích nákladů. V této kapitole je zachycen současný způsob řešení těchto problémů společností M.A.T. Group.

Na správnost vybraných řešení jsme se zaměřili v první ze dvou hlavních kapitol práce. Vybrali jsme si tři konkrétní problémy týkající se importního procesu. Analýzu volby optimální dodací podmínky, analýzu volby optimálního způsobu platby a analýzu optimálního způsobu přepravy. Pro každý z těchto tří případů jsme se pokusili potvrdit či vyvrátit správnost volby společnosti M.A.T. Group.

Nejprve jsme se zabývali volbou optimální dodací podmínky. Na základě nákladů za zboží včetně ceny přepravy a nákladů na zajištění možného rizika jsme porovnávali dodací podmínky FCA, FOB a CIF. Závěry této analýzy jasně poukázaly na skutečnost, že nejvhodnější je využití dodací podmínky FOB, kterou společnost aktuálně využívá, a můžeme tedy říci, že v tomto případě volí společnost M.A.T. Group naprosto správně.

Dále jsme se zaměřili na analýzu optimálního způsobu platby. Společnost realizuje veškeré platby hladkým převodem peněz na účet dodavatele, což je nepochybně možností nejrychlejší a nejlevnější, ale nese s sebou značné riziko. Dle průzkumu mezinárodního trhu bylo zjištěno rostoucí množství nelegálních praktik, které vedou

k zaslání peněz na nesprávný účet. Touto negativní zkušeností si prošla i společnost M.A.T. Group. Dle stanovené analýzy bylo zjištěno, že platby hladkým převodem na účet dodavatele jsou vhodné pouze v případě dodavatelů stávajících, jejichž bankovní údaje jsou již historicky ověřeny. U dodavatelů nových není možné bankovní údaje s jistotou ověřit, proto je vhodné pro platby záloh novým dodavatelům využívat finančního a současně zajišťovacího bankovního instrumentu, kterým je dokumentární akreditiv.

Posledním problémem, na který jsme se v rámci této práce zaměřili, byla volba optimálního způsobu hlavní přepravy. Společnost v současné době využívá výhradně přepravu námořní, nicméně bylo názorně prokázáno, že letecká přeprava by měla být také uvažována. Ne pro běžné plánované objednávky, nýbrž pro objednávky neplánované, neočekávané, zkrátka takové, které mají velmi krátkou dobu dodání. Na základě matematické analýzy jsme si stanovili minimální výchozí marži stanovenou při využití námořní přepravy, od které se nám vyplatí uvažovat o využití přepravy letecké.

V poslední části práce jsme se zabývali čínskými obchodními zvyklostmi, které jsou v obchodním vztahu s čínským obchodním partnerem velmi důležité. Především je vhodné znát charakteristické rysy čínského obchodního prostředí, stylu čínského obchodního jednání a kulturní specifika čínských obchodníků. V úplném závěru práce jsme shrnuli veškeré poznatky získané při psaní této práce do závěrečné SWOT analýzy importního postavení společnosti a nastínili směr, kterým by se společnost měla nadále ubírat.

Společnost by se měla opřít o své silné stránky, mezi které nepochybně patří stabilní a dlouhodobé vztahy s čínskými dodavateli, rozšiřující se sortiment a odbytové kanály, eliminovat stránky slabé, mezi nejpodstatnější z nich můžeme zařadit silnou závislost na čínském trhu a nepřítomnost vlastního zaměstnance přímo v místě realizace obchodů a výroby zboží, tedy v Číně. Společnost má do budoucna stále spoustu příležitostí, jak zlepšit své importní postavení. Jedná se o rozšíření sortimentu, zavedení více kvalitativních řad zboží, širší využívání přidružených služeb či využívání letecké přepravy při importu zboží z Číny do České republiky. Mezi největší hrozby tohoto importního postavení patří neustále rostoucí ceny

čínských výrobků, které souvisí se zlepšujícím se postavením Číny ve světové ekonomice, nasycenost trhu, neschopnost čínských výrobců inovovat a přicházet s něčím novým. Nejpodstatnější hrozbou je pro společnost v současné době riziko pojící se s převodem peněz na nesprávný bankovní účet.

Závěrem můžeme objektivně říci, že společnost M.A.T. Group je ve své importní činnosti velmi úspěšná, přičemž její importní možnosti ještě zdaleka nejsou vyčerpány. Naopak se v nich skrývá stále velký potenciál, který by společnost měla adekvátním způsobem využít.

Seznam literatury a zdrojů

Knižní publikace

BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan. *Retail Marketing*. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej, TAUŠER, Josef. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI, 2007. 317 s. ISBN 978-80-7357-321-8.

KALÍNSKÁ, Emilie. *Mezinárodní obchod v 21. Století*. Praha: Grada, 2010. 228 s. ISBN 978-80-247-3396-8.

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

LIŠČÁK, Vladimír. *Čína*. Praha: Libri, 2002. 223 s. ISBN 80-7277-109-4.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

NĚMEC, Petr. *Západní Čína a Vietnam*. Praha: Oeconomica, 2008. 198 s. ISBN 978-80-245-1365-2.

SELIGMAN, Scott. *Čínská obchodní etiketa*. Praha: BB/art, 2007. 269 s. ISBN 978-80-7381-127-3.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

Elektronické zdroje

ALLEGRO. *Incoterms 2010 Chart*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://allegrofreight.com/ocean-freight-shipping/inco-terms-chart/](http://allegrofreight.com/ocean-freight-shipping/inco-terms-chart/)

BUSINESS INFO. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19057.html#sec3>

BUSINESS INFO, *Všeobecná dohoda o clech a obchodu (GATT)*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vseobecna-dohoda-o-clech-a-obchodu-gatt-7160.html#!&chapter=2>

BUSINESS INFO. *Základní informace k WTO a DDA*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z www: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zakladni-informace-k-wto-a-dda-7186.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Přímé investice do zahraničí – odliv za rok 2012*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Přímé investice do ČR – příliv za rok 2012*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html

FREIGHT FILTER. *Shipping mark guide*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z www: <http://freightfilter.com/shipping-mark-guide/>

KODYS. *Čárový kód*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z www: <http://www.kodys.cz/carovy-kod/ean-13-a-ean-8.html>

M.A.T. GROUP, S.R.O. *Oficiální webové stránky společnosti*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z www: <http://www.matgroup.cz/>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Čína. Základní informace o teritoriu*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze květen 2013. Dostupný z WWW: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asi/cina/ekonomika-obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Turecko. Ekonomická charakteristika země*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Turecko. Základní informace o teritoriu*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/turecko/)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Itálie. Ekonomická charakteristika země*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Itálie. Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/italie/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Polsko. Ekonomická charakteristika země*, [online]. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/polsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/polsko/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Polsko. Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*, [online]. Verze srpen 2013. Dostupné z [www: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/polsko/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/polsko/ekonomika/obchodni_a_ekonomicka_spoluprace_s_cr.html)

OPLZNI.EU. *Plzeňský společenský pivovar Prior*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.oplzni.eu/?p=4227](http://www.oplzni.eu/?p=4227)

ŠKODA AUTO. *Škoda zdvojnásobila modelovou paletu v Číně*, [online]. Verze květen 2013. Dostupné z [www: http://www.skoda-auto.cz/news/Pages/2013-04-25-paleta-modelu-skoda-v-cine.aspx#.UY1rkUo4wSI](http://www.skoda-auto.cz/news/Pages/2013-04-25-paleta-modelu-skoda-v-cine.aspx#.UY1rkUo4wSI)

Další zdroje

CZECH TRADE. *Rukověť exportéra při obchodování s Čínou*. Praha: Česká agentura na podporu obchodu, 2007. 50 s.

Informace získané v rámci vedlejší specializace Čínská studia.

Informace poskytnuté společností M.A.T. Group, její interní materiály a zdroje.

MRÁZKOVÁ, Kristýna. *Strategie vybrané čínské firmy při vstupu na český trh a budování pozice na tomto trhu* (bakalářská práce).

Seznam obrázků

Obrázek 1: Sídlo společnosti M.A.T. Group	24
Obrázek 2: Historické mezníky společnosti	25
Obrázek 3: Podíl jednotlivých segmentů prodeje na velkoobchodním obratu	28
Obrázek 4: Podíl zahraničních a tuzemských položek na jednotlivých segmentech prodeje	29
Obrázek 5: Síť maloobchodních prodejen	30
Obrázek 6: Procentuální zastoupení sortimentu na obratu firmy v roce 2012.....	35
Obrázek 7: Štítek včetně importního EAN kódu	49
Obrázek 8: Grafický artwork	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj vzájemné obchodní výměny mezi ČR a ČLR	13
Tabulka 2: Komoditní struktura obchodu mezi ČR a ČLR dle SITC v roce 2012.....	14
Tabulka 3: Seznam nejdůležitějších položek českého exportu do Číny v roce 2012..	15
Tabulka 4: Seznam nejdůležitějších položek českého importu z Číny v roce 2012....	15
Tabulka 5: SWOT analýza postavení společnosti na českém trhu	40
Tabulka 6: Tabulka dodací podmínek Incoterms 2010	58
Tabulka 7: Srovnání vybraných dodacích podmínek	61
Tabulka 8: SWOT analýza postavení společnosti jako importéra z Číny	74