

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Lenka Svobodová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

International sourcing pro firmu Irmãos Vila Nova S. A. v Hong Kongu a Čínské lidové republice

International sourcing for the company Irmãos Vila Nova S. A. in Hong Kong and People's Republic of China

DP – PE – KPE – 200859

LENKA SVOBODOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.

Konzultant: Ing. Jaroslava Syrovátková, KPE

Počet stran: 90

Počet příloh: 39

Datum odevzdání: 11. 1. 2008

PROHLÁŠENÍ

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

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

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantkou.

V Liberci dne 11. 1. 2008

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala všem, kteří mě v průběhu této práce podpořili a podali pomocnou ruku.

V prvé řadě prezidentu IVN S. A. za příležitost a důvěru, kterou do nás vložil při zakládání reprezentativní kanceláře v Hong Kongu. Tyto poznatky, získané při mé pracovní stáži pro Salsu Jeans, jsou pro mne nejen neskutečným profesním přínosem, ale zejména životní zkušeností, za kterou bych ráda vyjádřila poděkování.

Dále bych chtěla poděkovat všem našim dodavatelům v Hong Kongu a Číně za jejich vstřícnost, profesionalitu a podporu během prvních měsíců fungování reprezentativní kanceláře. Jejich poskytnuté informace a zkušenosti byly nezbytnými předpoklady pro vypracování této práce, ale hlavně vedly také k rychlé adaptabilitě firmy Salsy Jeans na jejím novém trhu.

Velice děkuji své konzultance paní Ing. Jaroslavě Syrovátkové a panu doc. Ivanu Jáčovi za jejich individuální přístup při vypracování této práce.

Zvláště děkuji své rodině za podporu a zázemí, které mi vytvořila během mého studia na Technické univerzitě v Liberci a především poslední a hlavní poděkování patří mému příteli, který mi také poskytl cenné rady.

RESUMÉ

Diplomová práce se zabývá popisem hledání nových zdrojů (sourcing) na trzích v Hong Kongu a v Čínské lidové republice. Vychází ze zkušeností, které autorka práce získala v rámci své pracovní stáže v portugalské textilní firmě IVN na pozici International Sourcing Assistant v Hong Kongu při zakládání reprezentativní kanceláře firmy.

Značný prostor diplomové práce je věnován charakteristice čínského a hongkongského textilního trhu a možnostem a úskalím jež nabízí zahraničním firmám, které tuto destinaci využívají. Práce je doplněna řadou tabulek a obrázků, které dokumentují činnost firmy IVN v rámci její expanze a dodavatelsko-odběratelských vztahů s jejími čínskými a hongkongskými partnery.

Získané zkušenosti jsou následně aplikované na české podniky, které plánují také vstoupit na čínský trh z pozice exportéra či importéra.

RESUME

Diploma thesis deals with the specification of the international sourcing process in the markets of Hong Kong and People's Republic of China. It is based on the experience that the author gained during her working intership for the portuguesse textile company IVN at the position of International Sourcing assistant in Hong Kong while establishing the representative office of the firm.

The focus is dedicated to characteristics of Chinese and Hong Kong textile market and the opportunities and difficulties that are offered to the foreign companies that have been dealing on them. The thesis is completed by tables and pictures that are proving by evidence the activity of the company IVN in terms of expansion and supplier-customer relations with its partners in China and Hong Kong.

The acquired experience is consequently being applied to Czech companies that are going to enter these markets from the positions as shipper or buyer.

Klíčová slova

International sourcing

Jeans odvětví

Reprezentativní kancelář

Hong Kong – Zvláštní administrativní zóna Čínské lidové republiky

Smlouva s dodavateli

INCOTERMS (Soubor mezinárodních obchodních pravidel)

Keywords

International sourcing

Jeans industry

Representative office

Hong Kong - The Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China.

Supplier agreement

INCOTERMS (International Commercial Terms)

OBSAH

1 ÚVOD	14
2 CHARAKTERISTIKA FIRMY IRMAOS VILA NOVA S. A.	16
2.1 CHARAKTERISTIKA AKTIVIT SKUPINY IVN	16
2.1.1 Aktivita a trhy skupiny IVN	17
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI IVN S. A.	18
2.3 OBCHODNÍ ZNAČKA SALSA JEANS	20
2.3.1 Expanze značky Salsy Jeans	20
2.3.2 Trhy značky Salsa Jeans	22
2.3.3 Mezinárodní podpora značky Salsa Jeans	23
2.3.4 Vliv expanze značky Salsa Jeans na vývoj počtu zaměstnanců	24
2.3.5 Strategie vývoje značky Salsa Jeans	25
2.3.6 Cílový zákazník Salsy Jeans	26
2.3.7 Srovnání Salsy Jeans a jejích konkurentů	28
2.3.8 Charakteristika Jeans odvětví	30
2.3.9 Vliv cen bavlny na produkci džín	31
2.3.10 Trendy na trhu s denim látkou	32
2.3.11 Oděvy z denimu	33
2.3.12 Největší dodavatelé denimu	34
2.4 HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI IVN S. A.	35
2.4.1 Celková aktiva IVN S. A.	35
2.4.2 Vývoj obrátu společnosti IVN S. A.	36
2.4.3 Obrat IVN S.A. dle obchodních aktivit	37
2.4.4 Cash-flow	38
3 ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY FIRMY IRMAOS VILA NOVA S. A.	39
3.1 VSTUP NA TRH V HONG KONGU A ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLICCE	39
3.2 DRUHÁ FÁZE ORIENTACE NA NOVÉM TRHU – PODZIM/ZIMA 2008	39
3.3 ROZHODNUTÍ ZALOŽIT REPREZENTATIVNÍ KANCELÁŘ V HONG KONGU – JARO/LÉTO 2008	40
3.3.1 Náležitosti potřebné k založení pobočky v Hong Kongu	41

3.3.2 Hledání vhodné lokality pro kancelář.....	41
3.4 BUDOUCÍ MOŽNOSTI SALSY JEANS V HONG KONGU A V ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLICE.....	43
3.5 EKONOMICKÉ DŮSLEDKY JEDNOTLIVÝCH VARIANT.....	46
4 PRODUKCE SALSY V HONG KONGU A ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLIC.....	49
4.1 DODAVATELSKÁ STRUKTURA SALSY JEANS.....	49
4.2 DODAVATELÉ V ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLICE A V HONG KONGU.....	50
4. 2. 1 Rozdělení dodavatelů dle oblasti Číny.....	52
4. 2. 2 Rozdělení dodavatelů dle typu společnosti a segmentu produktů.....	53
4. 2. 3 Rozdělení dodavatelů dle kvalitativního hlediska.....	55
4.3 SMLOUVA S DODAVATELI A JEJÍ OBSAH.....	57
4.4 POSTUP PRODUKCE.....	58
4. 4. 1 Vzorek pro prodejce, (Salesman sample).....	59
4. 4. 2 Objednávka zboží, (Purchase order).....	60
4. 4. 3 Produkce (Production).....	61
4. 4. 4 Závěrečná kontrola zboží (Final inspection).....	63
4. 4. 5 Přijetí zboží v Portugalsku (Reception).....	64
4. 5 NÁVRH NA ZKRÁCENÍ PROCESU PRODUKCE A JEHO ZEFEKTIVNĚNÍ.....	64
4.6 EKONOMICKÉ VÝNOSY PLYNOUCÍ ZE ZKRÁCENÍ PROCESU PRODUKCE.....	67
5 KLASIFIKACE TRHU V HONG KONGU A V ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLIC.....	70
5. 1 HONG KONG - ZVLÁŠTNÍ SPRÁVNÍ.....	70
5. 2 ČÍNSKÁ LIDOVÁ REPUBLIKA.....	75
6 VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH ZKUŠENOSTÍ PŘI ZAKLÁDÁNÍ POBOČEK ČESKÝCH FIREM V DANÉ LOKALITĚ.....	88
6.1 PROPOJENÍ MEZI HONG KONGEM a ČÍNSKOU LIDOVOU REPUBLIKOU	88
6.2 VELETRHY V HONG KONGU.....	89
6.2.1 Faktory ovlivňující úspěch Hong Kongu jako centra světového obchodu.....	90
6.2.2 Účast českých firem na veletrhu.....	91

6.3 OBCHOD MEZI HONG KONGEM A ČESKOU REPUBLIKOU.....	92
6.4 DRUHY PŘEPRAVY Z HONG KONGU DO ČESKÉ REPUBLIKY.....	93
6.4.1 Hlavní druhy přepravy a doložek používaných IVN.....	94
6.5 OBCHOD MEZI ČESKOU REPUBLIKOU A ČÍNSKOU LIDOVOU REPUBLIKOU	95
6.5.1 Příležitosti pro české firmy.....	96
6.5.2 Překážky obchodu.....	98
6.6 PLATEBNÍ PODMÍNKY V ZAHRANIČNÍM OBCHODĚ.....	99
6.6.1 Dokumentární Akreditiv (LC- Documentary Letter of Credit).....	100
6.6.2 Akreditiv ve swiftové formě.....	101
7 ZÁVĚR.....	102
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	105
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	109
SEZNAM PŘÍLOH.....	111

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

§	paragraf
%	procento
aj.	a jiné
CFR	Cost and Freight („náklady a přepravné“), dodací doložka
CIF	Cost, Insurance and Freight („náklady, pojištění a přepravné“), dodací doložka
CIP	Carriage and Insurance paid to („přeprava a pojištění placeno do“), dodací doložka
Co.	Company, společnost)
CPT	Carriage paid to („přeprava placena do“), dodací doložka
CR	The Czech Republic, Česká republika
č.	číslo
čl.	článek
ČLR	Čínská lidová republika
DAF	Delivered at Frontier („s dodáním na hranici“), dodací doložka
DDP	Delivered Duty Paid („s dodáním clo placeno“), dodací doložka
DDU	Delivered Duty Unpaid („s dodáním clo neplaceno“), dodací doložka
DEQ	Delivered Ex Quay („s dodáním z nábřeží“), dodací doložka
DES	Delivered Ex Ship („s dodáním z lodí“), dodací doložka
EUR	Euro
EXW	Ex works („ze závodu“), dodací doložka
FAS	Free Alongside Ship („vyplaceně k boku lodí“), dodací doložka
FCA	Free Carrier („vyplaceně dopravci“), dodací doložka
FIR	Final inspection report, zpráva z konečné kontroly kvality
FOB	Free On Board („vyplaceně na loď“), dodací doložka
GDP	Gross domestic product, hrubý domácí produkt
HK	Hong Kong
HKD	Hong Kong Dollar, měnová jednotka Hong Kongu
HKTDC	Hong Kong Trade Development Council, Hongkongská Rada pro rozvoj obchodu

HSBC	The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, Hongkongská a Šanghajská bankovní společnost
INCOTERMS	International Commercial Terms, Mezinárodní obchodní podmínky
ISO	International Standards Organization, Mezinárodní organizace pro normalizaci
IVN	Irmaos Vila Nova, sourozenci Vila Nova
Kč	Koruna česká
kg	kilogram
lb.	Libra, váhová jednotka užívaná v angloamerických zemích, 1lb = 0,454 kg
LC	Letter of credit, dokumentární akreditiv
LEGCO	Legislative council, legislativní rada
LTD	Limited (Limited company), společnost s ručením omezeným
m.	muž
max.	maximálně
mil.	milión
mld.	miliarda
MTR	Mass Transit Railway, metro
MTV	Music Television, zahraniční hudební kanál
popř.	popřípadě
PRC	People's Republic of China, Čínská lidová republika
RMB	Renmimbi Juan, měnová jednotka Číny
S. A.	Sociedade autononyma, společnost s ručením omezeným
sb.	Sbírka
SEZ	Special economic zones, zvláštní ekonomické zóny
SGPS	Sociedade de Gestao de Participacoes Sociais (Society for the Management of Social Equity)
SLS	Salsa
tis.	tisíc
tzv.	tak zvané
USD	United States dollar, měnová jednotka Spojených států amerických
www	world wide web, celosvětový web
ž.	žena

1 ÚVOD

Během mého studia na TUL se mi naskytla příležitost zúčastnit se výměnného pobytu pro studenty vysokých škol v rámci programu ERASMUS/SOCRATES v Portugalsku. Zde jsem se poprvé setkala se značkou Salsa Jeans a jejím výrobcem firmou IVN. Na konci mého studijního pobytu jsem získala možnost stát se součástí nového projektu této firmy v Hong Kongu. Moje šestiměsíční pracovní stáž začala 1. 7. 2007, což je velice důležité datum z hlediska historie Hong Kongu a Čínské lidové republiky. Právě před deseti lety byl Hong Kong předán z britské do čínské správy.

Má pracovní stáž na pozici International Sourcing Assistant se stala hlavním podkladem pro vypracování této práce. Pod pojmem international sourcing si lze vybavit proces hledání nových zdrojů - dodavatelů pro firmu IVN. Cílem tohoto projektu bylo založení reprezentativní kanceláře IVN v Hong Kongu. Úkolem kanceláře, mimo hledání nových dodavatelů, bylo i upevňování dodavatelských vztahů, dohled a kontrola procesu produkce a výsledné kvality zboží.

V prvních kapitolách své diplomové práce se zaměřím na historii a charakteristiku firmy IVN a její oděvní značku Salsa Jeans. Popíši její vývoj od založení společnosti v roce 1994, její hlavní aktivity, trhy a zákazníky. Krátce se také budu věnovat charakteristice samotného jeans odvětví, jehož trendy a vývoj silně ovlivňují celý proces expanze a následný přesun výroby na levnější výrobní trhy.

První kroky IVN na trh v Hong Kongu a Čínské lidové republice sahají do roku 2005, kdy začala spolupracovat s obchodní společností Bold Asia. Během této spolupráce si IVN uvědomila nutnost založení vlastní pobočky v Hong Kongu. Následovalo rozhodnutí navázat spolupráci s právní kanceláří, jež by zajistila celou nezbytnou administrativu. Úkolem reprezentativní kanceláře bylo nalezení její nejvhodnější dislokace vzhledem k rozmístění dodavatelů IVN. Závěrem této části vyhodnotím první období fungování kanceláře a její dopad na úspěšnost kolekce z hlediska kvality a včasnosti dodávek.

Vzhledem k významu dodavatelských vztahů se této oblasti budu věnovat v další části práce. Zde představím dodavatelskou strukturu Salsy Jeans, porovnáám ji dle několika hledisek. Seznámím s jednotlivými kroky produkce, od vývoje prototypů až po příjem zboží v Portugalsku. Jako účastník procesu jsem odhalila několik nedostatků, které se budu snažit vyřešit navržením nových postupů. Od této implementace lze očekávat i ekonomické přínosy pro IVN, které rovněž nastíním.

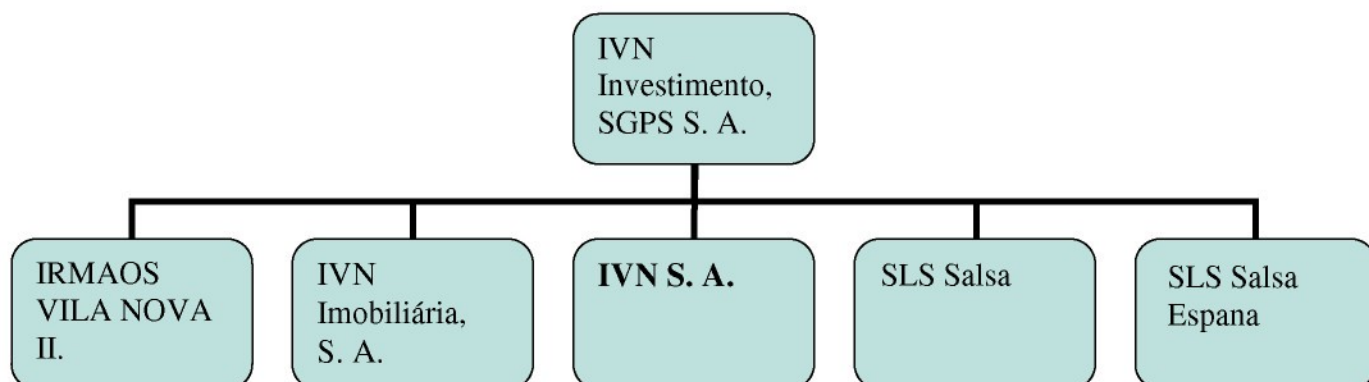
Na základě světového vývoje trhu, lze předpokládat, že s obdobnými problémy jako IVN se setkává řada českých firem, které rovněž usilují o vstup a prosazení se na trzích v Hong Kongu a Číně. Ráda bych jim touto prací usnadnila orientaci a předala zkušenosti, jež jsem při své pracovní stáži v Hong Kongu měla možnost získat.

2 CHARAKTERISTIKA FIRMY IRMAOS VILA NOVA S. A.

2.1 CHARAKTERISTIKA AKTIVIT SKUPINY IVN

IVN je mladá společnost založená v roce 1987 a dosud není kótovaná na burze cenných papírů. V současnosti, po změně struktury IVN seskupení, je složena z IVN – investimento, SGPS S. A. jako jediného strategického vlastníka celkového vydaného akciového kapitálu společnosti IVN S. A. v hodnotě 5 miliónu EUR a dalších obchodních společností. Hlavní sídlo centra společnosti tj. IVN Investimento, SGPS S. A. je již od vzniku v roce 1987 v Portugalsku. [39]

Pro snadnější pochopení seskupení IVN viz obr. 1.



Obr. 1 Organizační struktura IVN skupiny

Zdroj: vlastní

1. IVN INVESTIMENTO SGPS S. A.

Zabezpečuje administrativu, management, korporativní řízení, organizaci, řízení lidských zdrojů, zprávu celkového majetku, marketing a komunikaci.

2. IRMAOS VILA NOVA II. - Výroba a konečná úprava textilu

Jeho předmětem podnikání je provize za služby subdodavatelům.

3. IRMAOS VILA NOVA IMOBILIÁRIA S. A. – nemovitosti

Předmět podnikání společnosti je prodej a pronájem nemovitostí a zařízení.

4. IRMAOS VILA NOVA S. A. (Společnost s ručením omezeným - Public Limited Company)

Zabývá se distribucí oděvů, prodejem, logistikou, založila vlastní značku Salsa Jeans. Předmětem podnikání je prodej vlastní konfekce pod vlastní značkou a logem Salsa Jeans.

5. SLS Salsa

Předmětem podnikání společnosti je prodej konfekce.

6. SLS Salsa ESPANA (Španělsko)

Předmětem podnikání je prodej konfekce.

Dále se ve své práci zaměřím pouze na Irmaos Vila Nova S. A. a vlastní značku Salsa Jeans.

2.1.1 Aktivity a trhy skupiny IVN

Hlavní obchodní aktivity IVN:

- **Distribuce** – vývoj kompletní kolekce vlastní značky, velkoobchod a distribuce franchisingovým společností a smluvním prodejcem. (El Corte Ingles, Novo Concept. Prodej ve více-značkových obchodech na bázi corner shopů a shop-in shopů).
- **Prodej** – maloobchod, prodej kolekce Salsy ve vlastních Salsa obchodech. Kolekce obsahuje oděvní artikly a doplňky. (60 % kolekce zaujímají džíny).
- **Konečná úprava oděvů** – provize za služby v oblasti konečné úpravy oděvů, zejména praní, barvení a speciální služby. (Matování pískem, chemické ošetření a tisk laserem).

Současné trhy obchodních aktivit IVN:

- **Distribuce** – národní investoři specializující se na maloobchod oděvních artiklů více značek (multi brand stores), nadnárodní franchisingové společnosti jako El Corte Ingles (Španělsko), Middle East (Katar, Omán, Spojené Arabské Emiráty, Kuvajt), SLSE (pro španělský trh), Novo Concept (na čínském trhu).
- **Prodej** – prodej konečnému zákazníkovi ve vlastních Salsa obchodech, lokalizace a země, kde již Salsa otevřela vlastní obchody.
- **Konečná úprava oděvů** – textilní a oděvní společnosti, zejména národní společnosti.

2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI IVN S. A.

Irmãos Vila Nova, S. A., pod zkratkou IVN, byla založena v září roku 1987 v Portugalsku, oblast Oporto. Místem zrodu byl mezinárodně uznávaný region Evropská oblast textilu a oděvního průmyslu. (Oblast mezi Famalicao a Braga, severní Portugalsko). IVN se na začátku zaměřila na finální fázi textilních produktů (finishing area – konečná úprava textilních artiklů) jako praní a barvení finálních textilních produktů. Později v roce 1990 začala se svojí vlastní konfekční řadou s hlavním zaměřením na džíny. (Obě oblasti podnikání, konečná úprava textilních produktů a výroba byly do té doby z pozice subdodavatele). Tyto počáteční roky, kdy IVN byla mladá společnost s nevelkými zdroji, byla nucena přežít právě jako subdodavatel (poskytovatel služeb) v oblasti textilní výroby a konečné úpravy. Nicméně IVN čelila této počáteční fázi jako příležitosti se naučit a získat zkušenosti při práci pro velké nadnárodní společnosti a vyvíjela strategii expanze. Takže bylo jen otázkou času, kdy IVN založí svou vlastní značku. Tímto průlomovým okamžikem byl rok 1994, kdy se zrodila značka Salsa Jeans. [11] [39]

Od roku 1997 IVN prošla obrovskou expanzí a vývojem ve všech oblastech. Tento růst byl výsledkem strategického plánování a investic do lidských zdrojů, výzkumu a vývoje, designu, stylingu, modelingu, logistiky, oddělení kvality, marketingu, IT systémů a dalších podpůrných oblastí. IVN si již od začátku kladla za priority ochranu životního prostředí, takže při své expanzi neopomenula investovat do zařízení a čističek na ochranu vody a průmyslového odpadu.

Hlavními aktéry, kteří stáli u zrodu značky Salsa Jeans byli tři sourozenci. (Irmaos Vila Nova - z portugalského do češtiny přeložíme Sourozenci Vila Nova, příjmení se nepřekládá.). Začínaje s malou konfekční řadou džín a malou prádelnou, Salsa se stala známá díky skvěle padnoucím džínům. Sourozenci Vila Nova se od zrodu firmy aktivně podíleli na celé produkci a pokračují dosud. Jeden ze sourozenců má na starosti střih a design džín, další je odpovědný za vývoj a výzkum a poslední ovládá hlavní a nejdůležitější část celého procesu – konečnou úpravu. Tato úprava kromě praní, které je nejdůležitější při produkci džín, zahrnuje ručně vykonávané procesy a efekty, které dávají konečnou unikátní podobu všem džínům. Právě tato konečná fáze je know-how každé značky vyrábějící džíny. Jednou ze základních příčin úspěchu Salsy bylo investování do zkušených techniků a pracovníků, kteří spolupracovali s největšími značkami v oboru.

Několik let od vzniku firma IVN koupila od jedné mezinárodní džínové značky továrnu s několika konfekčními řadami a začala pomalu zvyšovat výrobu džín. Od svého založení firma IVN rozvinula činnost prádelny, která má přibližně 400 pracovníků a patří mezi prvních nejlepších 10 v Evropě. V její blízkosti vybudovala hlavní kancelář, kde se nachází oddělení designu, výzkumu a vývoje, oddělení lidských zdrojů, finanční a účetní oddělení, marketingu, dále oddělení sledující produkci (production follow up department, product managing department) a jiné. Nutným krokem bylo také vybudování logistického pavilonu v okolí hlavní centrály a prádelny.

Dalším zlomovým okamžikem v historii Salsy byl rok 1998, kdy byl otevřen první vlastní obchod značky Salsa Jeans v Portu a dále v Braze a Lisabonu. Během uplynulých 12 let od vzniku, Salsa rozvíjela produkty pro moderní zákazníky, kteří si oblíbili nošení džín pro všechny příležitosti. Džíny jsou hlavním klíčovým produktem Salsy, přibližně 60 % celé kolekce tvoří džíny. Hlavním receptem na úspěch Salsy je kombinace nejlepších surovin a materiálů a konečná úprava, která je nezaměnitelná a mimořádná.

V dnešní době má Salsa Jeans obchody v Portugalsku, Španělsku, Belgii, Irsku, Dubaji, Kataru, Číně, Chorvatsku a dalších.

2.3 OBCHODNÍ ZNAČKA SALSA JEANS

Hlavní milníky značky Salsa Jeans

- 1994 - založení značky Salsa Jeans.
- 1998 – otevření prvního samostatného obchodu pod vlastní Salsa značkou v Portu.
- 1999 – otevření dalších dvou obchodů v Portugalsku - Lisabon-Vasco De Gama, Braga.
- 2000 – otevření dalších 7 obchodů v Portugalsku.
- 2001 – s dalšími 11 nově otevřenými obchody na území Portugalska má již Salsa celkem 21 obchodů.
- 2002 – Salsa zahájila expanzi na mezinárodní trhy, v roce 2002 začala s procesem internacionalizace v sousedním Španělsku.
- 2003-2007 – expanze v Evropě a na východních trzích.

2. 3. 1 Expanze značky Salsa Jeans

Do roku 2006 otevřela Salsa 133 vlastních obchodů (viz obr. 3) po celém světě, v zemích jako je Portugalsko, Španělsko, Lucembursko, Katar, Spojené Arabské Emiráty, Belgie, Chorvatsko, Angola a Čína. Viz tab. 1

V roce 2007 otevřela Salsa 30 vlastních obchodů a 30 shop-in-shop obchodů v Řecku, Maltě, Slovensku, Kuwaitu, Bahreju, Japonsku, Saudské Arábii, Libanonu, Turecku, Rumunsku a v dalších v zemích, kde již Salsa byla uvedena.

V roce 2008 plánuje společnost, že otevře více než 50 obchodů po celém světě, mezi ně také obchody v České republice, Rusku a Bulharsku. [39]

Portugalsko

- V roce 1994 Salsa zahájila prodej v multi brand stores. (obchod zahrnující několik značek)
- V roce 1998 otevřela společnost v Oportu první obchod pod vlastní značkou Salsa Jeans.

- V roce 2001 otevřela první shop-in-shop v Portugalsku, v obchodním domě El Corte Ingles v Lisabonu.
- Do roku 2006 otevřela Salsa jen v Portugalsku 84 obchodů.

Španělsko

- Salsa pronikla na španělský trh v roce 2002, skrze vlastních obchodů, multi brand stores a shop-in-shop.
- V roce 2006 měla Salsa 9 vlastních obchodů a 15 shop-in-shop v rámci obchodních domů El Corte Ingles.
- V roce 2007 Salsa zvýšila počet o 10 vlastních obchodů a o 10 shop-in-shop v rámci El Corte Ingles.

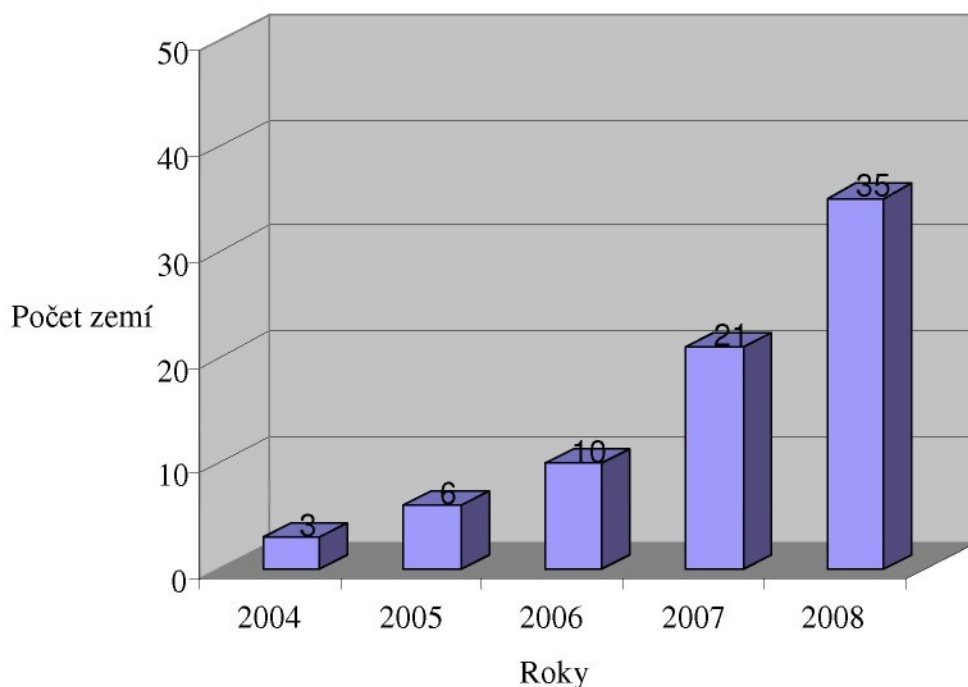
Tab. 1 Trhy značky Salsa Jeans

Země kde Salsa působí	Rok proniknutí na trhu	Počet vlastních obchodů	Počet shop-in-shop
Portugalsko	1994	84	2
Španělsko	2002	44	
Katar	2004		2
Spojené Arabské emiráty	2004		3
Lucembursko	2005	2	
Irsko	2005	2	
Belgie	2006		13
Chorvatsko	2006	1	
Hong Kong	2007		1
Čína	2007		2
Řecko	2007		4
Kuvajt	2007		1
Omán	2007		1
Angola	2007		1

Zdroj: interní materiály IVN S. A.

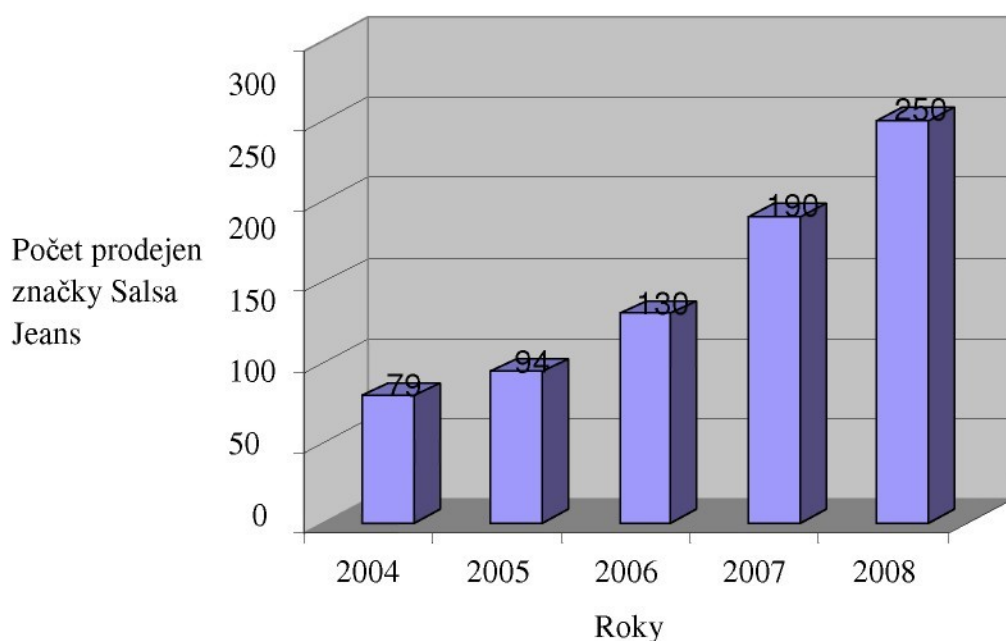
2. 3. 2 Trhy značky Salsa Jeans

- V roce 2006 Salsa Jeans uzavřela dohodu o distribuci s japonským prodejcem Eiko Shoji Co., Ltd., takže v následujících letech začne Salsa dobývat japonský trh. [39]
- Důležitým trhem je rovněž Asie. Salsa uzavřela dohodu se společností Shanghai Shexiang Trading Company Ltd. a již v roce 2007 otevřela 3 obchody v obchodních domech Novo Concept v Shanghaji, Shenzenu a Hong Kongu.
- Na obr. 2 je zachycen vývoj počtu zemí, kde již značka Salsa Jeans působí a prognóza expanze v roce 2008. Na obr. 3 je zachycen celkový počet vlastních prodejen značky Salsy Jeans po celém světě.



Obr. 2 Trhy, kde působí značka Salsy Jeans

Zdroj: interní materiály IVN



Obr. 3 Počet Salsa prodejen

Zdroj: interní materiály IVN

2. 3. 3 Mezinárodní podpora značky Salsa Jeans

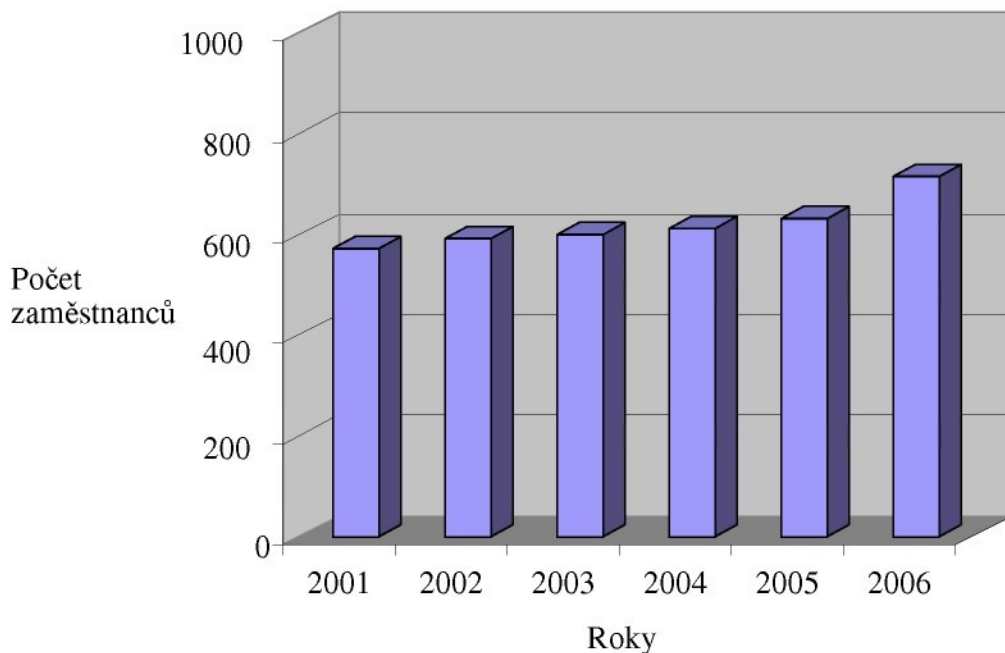
Marketing a komunikace jsou jedním z předpokladů a nutných nástrojů podporujících vstup Salsy na mezinárodní trh. Chtěla bych jen nastínit komunikační prostředky, které tato značka využívá ke své expanzi do zahraničí a upevnění své pozice na stávajících trzích, kde již působí. [32]

- **Magazíny:** týkající se módy, životního stylu a nejnovějších trendů v oblékání a doplňcích (Sportswear International, Men's health, Max Men, Cosmopolitan, Elle, Vogue a jiné) .
- **Webové stránky,** které jsou pravidelně aktualizovány:
(<http://www.salsajeans.com>)
- **Média,** televize (MTV) .
- Hudební události a soutěže, **festivály** (Rock in Rio v Lisabonu) .
- **Obchodní výstavy a exhibice, (Trade Shows):** Strategie Salsy zahrnuje účast na nejdůležitějších módních přehlídkách. Během posledních dvou let lze jmenovat **Project Show** v New Yorku a Las Vegas. V červnu a v lednu roku

2006 se Salsa účastnila **Bread & Butter Barcelona**. V roce 2007 se Salsa Jeans zúčastnila přehlídek **Bread & Butter** a **Who's Next** v Paříži. BREAD & BUTTER je veletrh pro vybrané mezinárodní značky pořádaný dvakrát ročně (červenec, leden) v Barceloně. Tento veletrh představuje silnou a souhrnnou marketingovou základnu pro mezinárodně orientované společnosti působící v mladé, současné módní kultuře. Veletrhu se zúčastnilo více než 90 000 návštěvníků, kteří si vychutnali tuto výstavu trendů v oblasti materiálů a designu, která je jedním ze zlomových okamžiků udávajících módní trendy v nadcházejících sezónách.

2. 3. 4 Vliv expanze značky Salsa Jeans na vývoj počtu zaměstnanců

Pokud zvážíme růst obrátu, aktivit a expanze společnosti na nové trhy, tak růst počtu zaměstnanců je jen logickým a nutným nástrojem dosažení všech cílů společnosti. Na konci roku 2006 měla IVN S. A. 747 zaměstnanců, jejich nárůst oproti roku 2005 činil 115 zaměstnanců. [39] Viz obr. 4



Obr. 4 Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: interní materiály IVN

2. 3. 5 Strategie vývoje Salsy Jeans

Exkluzivní design, skvělé padnutí, komfort a rychlá odezva na nejnovější trendy a inovace. Poskytnout kvalitu, originalitu a exkluzivitu je mottem této značky a také hnací silou týmu Salsy. Současně v neustálém a trvalém procesu výzkumu a vývoje se snaží zdokonalit a vyvinout za pomoci nejkvalitnějších materiálů nové řešení a podoby konečných úprav.

Po obrovském úspěchu firmy v Portugalsku, kde si firma vybudovala široké spektrum stálých zákazníků, bylo dalším krokem uvedení této značky v zahraničí. Tímto posunem se sourozenci Vila Nova přibližují k vytouženému cíli stát se celosvětově uznávanou značkou pro moderní a úspěšné lidi.

Kromě již zmíněných silných stránek produktů firmy disponuje Salsa skvělým koeficientem mezi průměrnou cenou a střední až vyšší kvalitou, což ji činí konkurenceschopnou značkou i na světovém trhu jeanswear.

Strategické cíle IVN:

- Vyvinutí image značky upevňující její pozici.
- Zvýšení konkurenceschopnosti zlepšením produktů a služeb.
- Rychlá adaptace produktů a služeb trendům na trzích.
- Zvyšování podílu značky na světových trzích.
- Rozvinutí řetězce obchodů vlastních značek.
- Zintenzivnění procesu expanze na nové trhy.

Salsa připravuje každý rok dvě kolekce - jaro/léto a podzim/zima. Každá kolekce obsahuje 3 skupiny produktů:

1. **Jeans Basic Salsa** – představuje 29 % prodeje, inovace v konečné úpravě a v pracích technikách.
2. **Collection**, tvoří 61 % prodeje, hlavní kolekce obsahující nejnovější trendy, novinky.
3. **1st level** kolekci. **1st level** (jak už sám název napovídá – vyšší třída) obsahuje prvky modernější dle nejnovější trendů a lepších materiálů a složitějších střihů. Tvoří 10 % celkového prodeje.

Ceny produktů značky záleží na typu produktu, materiálu, střihu a typu kolekce. Celkově je lze přiřadit ke střední až středně-vyšší cenové hladině.

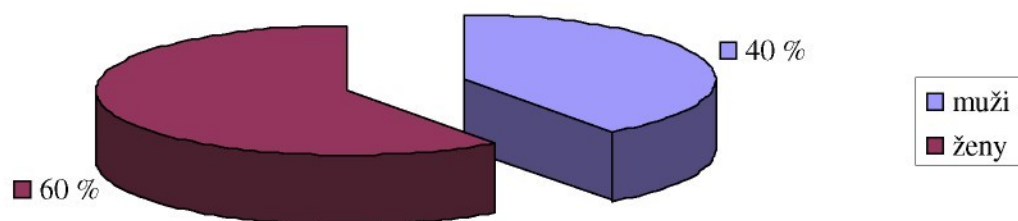
Klíčové aspekty úspěchu:

- Ambiciózní a dynamický tým mladých lidí, s průměrným věkem 29 let.
- Distribuční centrum s plochou 14 000 m² a s více než 20 miliony ks zboží.
- Vnitřní oddělení kvality.
- Mezinárodní tým designerů.
- Velký důraz je kladen na výzkum a vývoj .
- Vysoká kvalita je zajišťována důslednou kontrolou subdodavatelů.
- Kontrola subdodavatelů, záruka vysoké kvality.
- Neustálý proces inovace a diferenciací, rychlá odezva na nejnovější novinky a trendy na trhu.
- Kvalita a skvělé padnutí džín.
- Velká schopnost a flexibilita v oblasti výzkumu a vývoje nových produktů a služeb, produkci a kontroly kvality.
- Investice v oblasti logistiky, lidských zdrojů, distribuce.
- Skvělý poměr mezi cenou a kvalitou džín.
- Rekordní prodej počtu džín na m².
- Schopnost vstupu na nové trhy a prosazení se na dosavadních trzích.

V roce 2002, 2003 a 2005 byla společnost IVN a její značka Salsa Jeans oceněna cenou EXAME jako nejlepší společnost v textilním sektoru v Portugalsku.

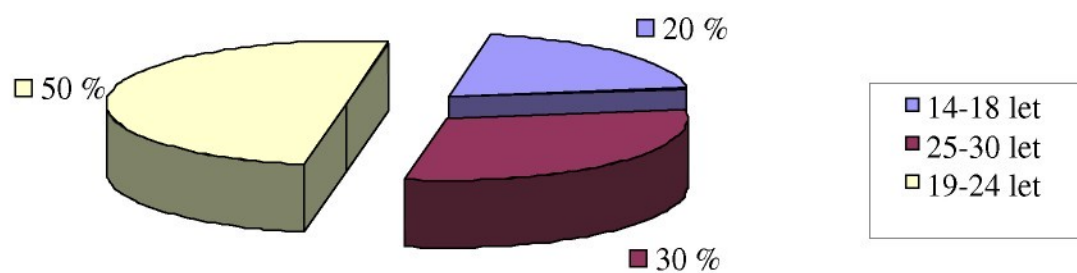
2. 3. 6 Cílový zákazník Salsy Jeans

Jak jsem již uvedla v kapitole 2.3.5, Salsa Jeans představuje každý rok 2 kolekce, které obsahují 3 typy produktů. Touto diferenciací se Salsa Jeans snaží rozšiřovat svou strukturu zákazníků a snaží se vytvořit produkty pro širokou skupinu zákazníků. (konzervativní, věkově starší, upřednostňující klasický typ jeans X dynamický zákazník, mladší, zájímavější se o trendy a novinky). Cílovým zákazníkem značky Salsa Jeans je převážně mladá generace, viz obr. 6. Pokud srovnáme pohlaví zákazníků, tak 60 % celé kolekce je tvořena pro ženy, viz obr. 5.



Obr. 5 Cílový zákazník Salsy

Zdroj: interní materiály IVN



Obr. 6 Věk cílových zákazníků

Zdroj: interní materiály IVN

2. 3. 7 Srovnání Salsy Jeans a jejích konkurentů

Na celém světě existuje nespočet firem vyrábějících oděvy. Mezi konkurenty značky Salsy Jeans jsem vybrala 10 značek, které pojí se Salsou několik hlavních charakteristik:

- Specializace na produkci džín.
- Značka působící v několika zemích světa.
- Cílovým zákazníkem je zákazník do 30 let.
- Značky, které sledují světové módní trendy.
- Filosofie, marketing, reklama mají společné prvky.

Deset hlavních konkurentů jsem porovnála z několika hledisek. V tab. 2 jsou uvedeny hlavní výrobní specializace firem, země původu a rok založení. [8] [9] [12] [15] [16] [21] [22] [27] [30]

Tab. 2 Srovnání konkurentů značky Salsa Jeans, charakteristika konkurentů.

Název společnosti	Rok založení	Země původu	Výrobní specializace
Salsa Jeans	1994	Portugalsko	pánská a dámská kolekce
Replay	1978	Itálie	pánská, dámská a dětská kolekce
Pepe Jeans	1973	Anglie/Španělsko	pánská, dámská a dětská kolekce
Diesel	1978	Itálie	pánská, dámská a dětská kolekce
G-star Raw	1989	Nizozemí	pánská a dámská kolekce
Fornarina	2003	Itálie	dámská kolekce
Miss Sixty	1989	Itálie	dámská kolekce
Energie	1989	Itálie	pánská a dámská kolekce
Levi's	1873	USA	pánská, dámská a dětská kolekce
Gas Jeans	1970	Itálie	pánská a dámská kolekce

Zdroj: vlastní, na základě průzkumu trhu

V následující tabulce 3 jsou trhy, na kterých jednotlivé značky působí. Salsa Jeans patří k nejmladším značkám v tabulce a expandovat na světové trhy začala až v roce 2002. Do konce roku 2007 by Salsa měla mít své zastoupení v 21 zemích světa. S porovnáním ostatních značek je Salsa zatím ve fázi expanze. [8] [9] [12] [15] [16] [21] [22] [27] [30]

Tab. 3 Srovnání konkurentů značky Salsa Jeans, trhy působení

Název společnosti	Trhy	Země působení	Počet obchodů
Salsa Jeans	Evropa, Asie, Afrika	14	do 200
Replay	Evropa, Amerika, Asie, Afrika	50	250
Pepe Jeans	Evropa, Asie,	40	300
Diesel	Evropa, Asie, Japonsko, USA	51	400
G-star Raw	Evropa, USA, Asie, Austrálie	60	přes 500
Fornarina	Evropa, USA, Asie	35	200
Miss Sixty	Evropa, S. Am., Afr., Jap., Asie	57	500
Energie	Evropa, S. J. Amerika, Asie	45	250
Levi's	Evropa, S. Amerika, Asie	45	přes 800
Gas Jeans	Evropa, Japonsko, Asie	56	400

Zdroj: vlastní, na základě průzkumu trhu

V tab.4 jsou jednotlivé značky porovnávány dle kvality produktů, které nabízejí. Kvalita je hodnocena měřítkem od 1 do 5, kde známka 1 je známkou nejlepší. Při hodnocení jsem se zaměřila na kvalitu oděvů; servis, marketing a jiné aspekty nebyly zohledňovány. Pro srovnání jsem do tabulky přidala porovnání cenové hladiny jednotlivých značek. Salsa je ve srovnání s ostatními konkurenty relativně levná, ale nabízí srovnatelnou kvalitu zboží. Pro zajímavost jsem rovněž začlenila přibližnou úroveň marží jednotlivých značek. K těmto závěrům jsem se dopracovala za pomoci odborníků na trhu, po průzkumu cen a odhadech nákupních cen jednotlivých firem. (Nákupní ceny se liší dle velikosti firem a odebíraném množství zboží, jež je závislé na počtech obchodů a cílových trzích.)

Tab. 4 Srovnání konkurentů značky Salsa Jeans, porovnání cen, kvality, marže

Název společnosti	Cenová hladina v %	Kvalita	Marže v %
1. Salsa Jeans	100	2	350-500
2. Replay	150	1-2	700
3. Pepe Jeans	120	3	500-600
4. Diesel	150-160	1	700-850
5. G-star Raw	150	2	700
6. Fornarina	120	3	400-500
7. Miss Sixty	130	2	500-600
8. Energie	140	2	600
9. Levi's	120	3	600
10. Gas Jeans	140	2	500-600

Zdroj: vlastní, na základě průzkumu trhu

2. 3. 8 Charakteristika Jeans odvětví

Světový trh s džínami byl v roce 2004 ceněn na 49 mld USD. Nicméně tento růst pomalu zpomaluje díky oblíbenosti alternativních oděvů (combat trousers) – a také díky nasycenosti trhu, která bývá také připsána vzniku nových kapacit na výrobu látek a oděvů v rozvojových zemích, které vznikly na popud odstranění kvót na konci roku 2004. Ve skutečnosti 50 % celosvětového objemu džínoviny je koncentrována v asijských závodech a z toho převážná část je v Číně. Mezitím několik dalších zemí postavilo nové kapacitně-výkonné závody na výrobu a zpracování džínoviny. Například v Turecku činil v roce 2005 export džín 1,4 mld. USD a představoval 30 % nárůst.¹

Celosvětový růst poptávky v roce 2007 je odhadován na 5-6 %, ale nabídka poroste rychleji, odhaduje se 8 % růst. Objemy vyrobené produkce se podstatně zvyšují, což je způsobeno nízkými cenami (viz obr. 7) a volnějšími obchodními podmínkami díky

¹ [38] *Trends and Innovations in the denim industry*. 1st ed. Hong Kong: Textile Outlook International, 2006.

zrušení dovozních kvót. Například v indickém městě Ahmedabad, továrny poskytly přibližně 500 mil. metrů denimu do konce roku 2006.

Aby byl udržen tento růst musí výrobci včetně Arvind Mills v Indii investovat do produkce denimu a do prodeje mezinárodních značek na domácích trzích v maloobchodních prodejkách. Úspěšní výrobci musejí neustále sledovat a vyvíjet diferenciaci produktů s větším důrazem na design, což je jednou z podmínek udržení si postavení na denim trhu. Celosvětový trend udává, že při velké konkurenci v tomto odvětví, designéři musí experimentovat s detaily na látce a oděvu a snažit se přijít s originálním detailem, který by odlišil jejich produkty od konkurence. Právě tyto ozdoby, doplňky v podobě záplat, skvrn, kamenů, třpytu atd. zvyšují hodnotu výsledných džín. Někteří přední výrobci značkových džín jako Levi Strauss přicházejí s tzv. chytrými textiliemi (smart fabrics) a interaktivními technologiemi. Právě Levi Strauss navrhl džíny, které jsou slučitelné s hudebním přehrávačem iPod. [21] [2]

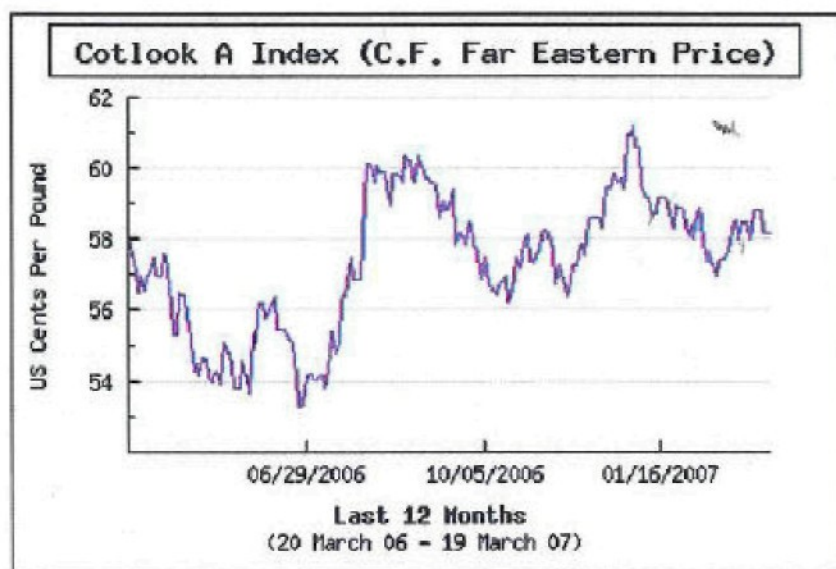
Trh s denim látkou a denim oděvy bude v příštích letech stále více soutěživý, z čehož by měl těžit hlavně zákazník. Na straně nabídky se bude stále zvyšovat počet výrobců, kteří tak reagují na volnější trh, možnosti trhu a investic ze zahraničí. Jako odpověď na výzvu v podobě nových výrobců je predikováno, že výrobci budou investovat do nových strojů a vymýšlet vypracovanější styly a vzory pro denim látky a oděvy. Na poptávkové straně se předpovídá silná kupní síla, která je dána silnější světovou ekonomikou a klesající cenou bavlny a jež bude pozitivně podporovat spotřebu.

2.3.9 Vliv cen bavlny na produkci džín

Denim je látka, ze které se vyrábí džíny. Název pochází z Francie z oblasti Nimes. („de Nimes“) Denim se v převážné většině skládá z bavlny, většina džín má složení 100 % bavlny, ostatní obsahují i jiné suroviny pro větší elasticitu. Je tedy logické, že produkce a cena džín bude ovlivněna trhem se surovinou bavlnou. Během let 2002-2005 průměrná cena bavlny byla 0,60 USD za lb, což je cena o 27 % nižší než průměrná cena v letech 1995-1997 která byla 0,82 USD za lb.² Nižší náklady na bavlnu

² [38] *Trends and Innovations in the denim industry*. 1st ed. Hong Kong: Textile Outlook International, 2006.

poskytnou impuls výrobcům džín a denim textilií po celém světě a ulehčí vstup nových konkurentů na trh. Obr. 7 zachycuje vývoj ceny bavlny v období mezi červnem 2006 do ledna 2007, ceny jsou v US centech za libru.



Obr. 7 Vývoj cen bavlny v roce 2006, cena je v US centech za libru

Zdroj: Li & Fung

2.3.10 Trendy na trhu s denim látkou

Celosvětová produkce denim látky dosáhla 2,7 mld. metrů za kalendářní rok 2006. 50 % světové denim kapacity je realizována v Číně.³ Další oblasti, kde jsou koncentrovány továrny na denim, jsou také v Indii, Bangladéši, Indonésii, Pákistánu a Turecku. Dle vedoucího výrobce denimu v Indii bylo na rok 2007 predikováno, že celosvětová poptávka po denimu poroste o 5-6 %, ale růst světové nabídky byl odhadován na 8 % ročně. To bylo způsobilo převis nabídky nad poptávkou a následně větší konkurenci. Důsledkem tohoto převisu by bylo snížení marží výrobců a snížení cen konečným zákazníkům.

Celosvětovým trendem, který se rozvíjí mezi výrobci denimu jsou investice a rozvoj závodů na výrobu oděvů a průzkum potenciálu dodávat džínové produkty na domácí

³ [38] *Trends and Innovations in the denim industry*. 1st ed. Hong Kong: Textile Outlook International, 2006.

trh a hlavní vývozní odbytiště. V některých případech takové operace jsou plně vlastněny výrobcem nebo prostřednictvím fúze a společné podniky několika výrobců. V dalších případech mezinárodní společnosti uzavřely spojení a smlouvy se závody v Asii. Dodavatelé se také stávají více kreativnější co se týká diferenciací produktů při zachování stejných prodejních cen. Diferenciace v podobě nových konečných úprav a speciálních efektů, které dodají denimu nové unikátní vlastnosti a jemnost. Výrobci rovněž nabízejí alternativy v podobě denimu s lehčí hmotností, které poskytnou výrobcům džín větší komfort, měnivost, proměnlivost. Do jejich nabídky patří rovněž výběrový denim pokrytý skvrnami či posázený leskem, někteří prodejci začleňují rovněž Lycru.

2.3.11 Oděvy z denimu

Vývoz oděvů z denimu z Číny byl v roce 2004 v hodnotě 1,8 mld. USD, což tvořilo odhadem 30 % objemu celosvětové výroby (v hodnotě 6 mld. USD) v roce 2004. Plánovaná rychlost růstu exportu denim oděvů z Číny v roce 2006 byl 20 %, ale toto číslo bylo značně omezeno zavedením ochranných kvót ze strany USA v červenci 2005. Cílem těchto kvót bylo ochránit americký trh proti silnému přílivu dovozu z Číny. Ještě před těmito kvótami, byla Čína na základě tlaku USA nucena uvalit clo na exportované oděvy z denimu. Toto clo bylo ekvivalentní 6% růstu cen exportovaných oděvů.

Čína ovládá americký a evropský trh s denim produkty. Přesto dodavatelé v Mexiku, Guatemale, Hong Kongu, Indonésii, Kolumbii, Bangladéši, Costa Rica začínají být velice úspěšní na americkém trhu. Také Turecko je rostoucím producentem a exportérem denim džín. V roce 2006 činil export denim džín z Turecka 1,4 mld. USD s 30% nárůstem oproti roku 2005.

Mezi vedoucí výrobce denimu se řadí Cone Denim, či tchajwanský výrobce Nien Hsing Textile Co, brazilský výrobce Vicunha, indický výrobce denimu i výrobce oděvů Aarvee Denim (s kapacitou 10 000 oděvů denně) a Arvind Mill.

Na poptávkové straně, světový trh džín byl v roce 2004 ceněn na 49 mld. a je predikováno toto číslo na 53,2 mld. USD do roku 2012. Trh s denim oděvy rostl v roce 2006 z hlediska počtu prodaných kusů o 5,0 %, z hlediska prodeje v dolarech o 6,8 %. Světový trh s denim produkty je dominantou Evropské unie, USA a Číny, jako

největších spotřebitelů tohoto zboží. Dohromady do těchto tří oblastí proudí 70 % celosvětové produkce. V rámci pohlaví je největší růst prodeje zaznamenán u žen a dívek. Pouze ve Velké Británii bylo v roce 2006 prodáno 29 mil. dámských džín, o 93 % více než v roce 2000. Nejvíce džínových oděvů na hlavu vlastní Kolumbijci s 14,7 kusů denim oděvů, z toho 7,5 džín. [38]

2.3.12 Největší světoví dodavatelé denim látky

1. **Nien Hsing Textile Co z Taiwanu** patří mezi největší dodavatele denim látky na světě. V roce 2004 byla otevřena továrna v Lesothu, Jižní Africe s kapacitou 13 mil. yardů ročně. Následovalo otevření továrny na výrobu oděvů ve stejné lokalitě s využitím volného trhu mezi Jihoafrickou republikou a USA v rámci programu AGOA (African Growth and Opportunity act – s bezcelním a bezkvótním stykem). Nien Hsing Textile dodává denim pro přední značky jako DKNY, GAP a Calvin Klein. [25]
2. **Tavex** je španělským dodavatelem denimu do 50 zemí a s pobočkami v Mexiku a Maroku. V roce 2006 se spojil s brazilskou společností Santista Textil. Salsa využívá denim od tohoto dodavatele. [36]
3. **Legler** je italská společnost s továrnami v Maroku. Patří mezi nejdražší výrobce denimu a dodává pro přední italskou značku Diesel. Salsa nakupuje denim od tohoto dodavatele.
4. **Cone Denim** byl založen v USA a je hlavním dodavatelem pro značku Levi's se závody v Číně, Indii, Mexiku a Turecku. [6]
5. **Arvind Mills** - tato indická společnost dodává denim do 70 zemí světa. [2]
6. **BOSSA** - Turecko.
7. **Gap** je firma pocházející z Turecka. Od této firmy odebírají denim značky Armani, Benneton, Diesel, G-star, Replay, Sixty, Zara a Tommy Hilfiger. Také Salsa používá denim od tohoto dodavatele.
8. **ISKO** – Turecko.
9. **Mount Vernon Mills** je dodavatelem z USA a zásobuje denimem značky Wrangler, Lee a Levi's.

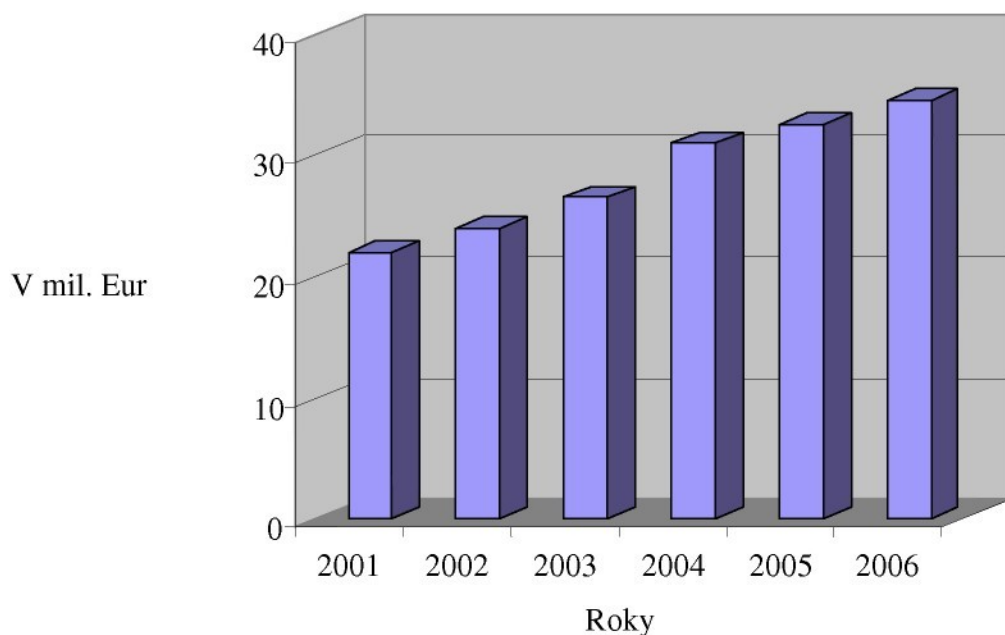
Salsa odebírá denim od dodavatelů Gap, Legler, Tavex, TRC (Italy), Orta (Turecko), Atlantic Mills (Thajsko).

2.4 HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

Navzdory vleklé ekonomické krizi v Portugalsku od roku 2002 a jejích důsledků na nízkou spotřebu zákazníků a velikost investic místních podniků, vykazují aktiva, obrat, zisk a cash-flow vzrůstající tendenci. Tento úspěch lze přičítat úspěšnému procesu expanze firmy na zahraniční trhy v letech 2002 - 2007, který se neustále zintenzivňuje. Právě tato iniciativa pomohla přečkat IVN krizi v národní ekonomice a upevnit si tak svoje postavení v Portugalsku a získat nové zákazníky na nových světových trzích.

2.4.1 Celková aktiva IVN S. A.

Vývoj aktiv společnosti IVN S. A. v období 2001 až 2006 zachycuje obr. 8. Vzrůstající tendenci lze připsat fázi expanze, která vyžaduje investice do hmotných i nehmotných aktiv, nutných pro další rozvoj společnosti. [39]

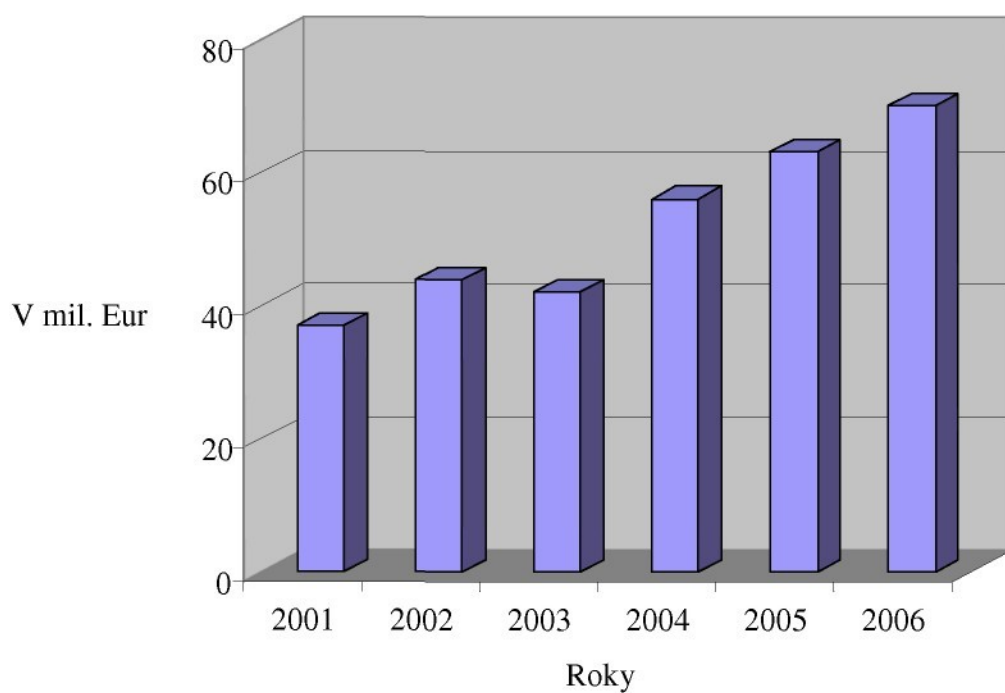


Obr. 8 Celková aktiva firmy IVN S. A.

Zdroj: interní materiály IVN

2.4.2 Vývoj obrátu společnosti IVN S. A.

Obrat v roce 2006 činil 70 006 851 Eur a představoval 11% růst oproti roku 2005. Celkový čistý zisk společnosti IVN S. A. činil v roce 2006 v eurech 12 748 595, což tvoří 18 % obrátu společnosti. Vývoj obrátu viz obr. 9.

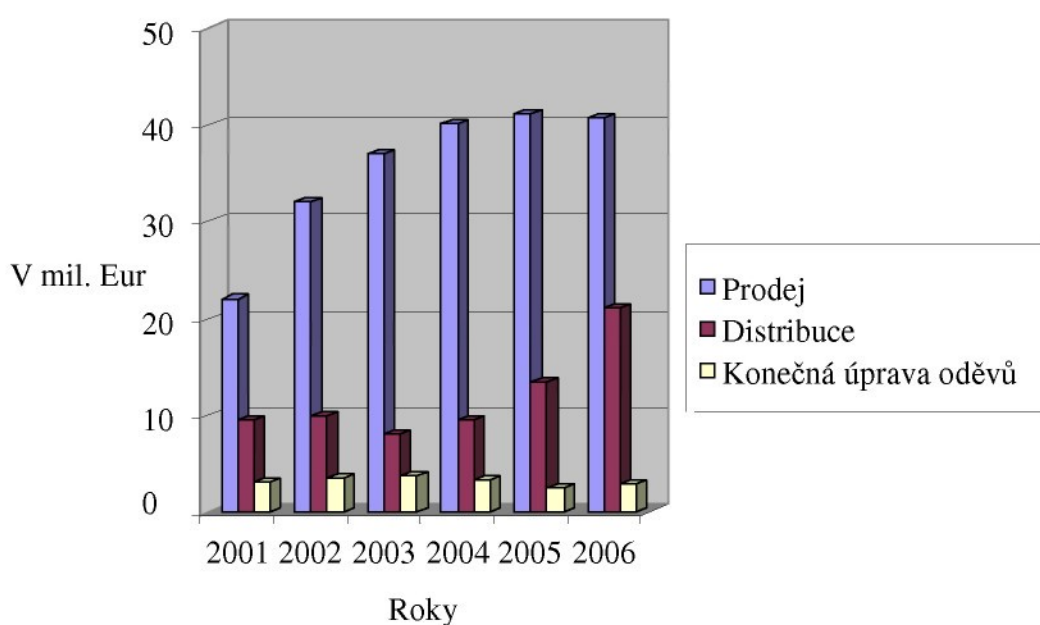


Obr. 9 Vývoj obrátu IVN S. A.

Zdroj: interní materiály IVN

2.4.3 Obrat IVN S. A. dle obchodních aktivit

Pozitivní růst obratu je zapříčiněn zejména růstem distribuce (40 % oproti roku 2005) a 16% růstem v oblasti konečné úpravy oděvů. Snížení obratu v oblasti prodeje lze pravděpodobně přičítat vleklé ekonomické krizi v Portugalsku (od roku 2002) a slabé kupní síle domácího obyvatelstva. (Distribuce, která proudí na ostatní trhy Evropy a Asie vykazuje pozitivní růst). Zachycení všech dílčích obrátů společnosti viz obr. 10.

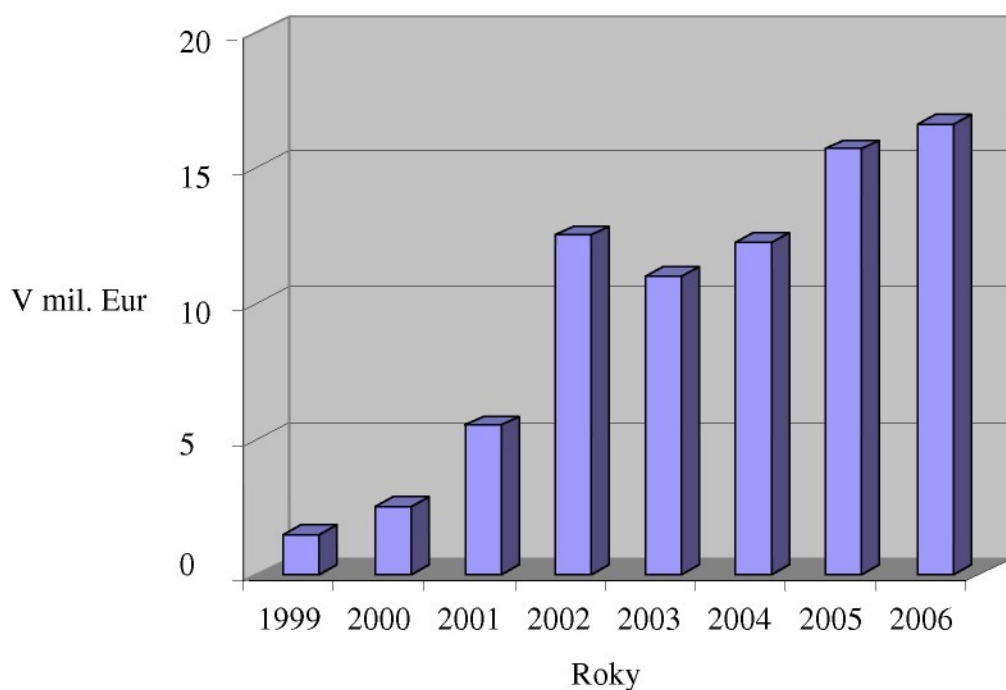


Obr. 10 Obrat IVN S. A. dle obchodních aktivit

Zdroj: interní materiály IVN

2.4.4 Cash- flow

V roce 2006 stoupl cash flow na 16 611 010 Eur, což představuje 24 % obratu. Například v roce 2006 byl cash flow ve výši 15 688 939 Eur, v roce 2005 12 256 928 Eur. Vývoj cash flow od roku 1999 do roku 2006 viz obr. 11.



Obr. 11 Vývoj cash-flow IVN S. A.

Zdroj: interní materiály IVN

3 ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY FIRMY IRMAOS VILA NOVA S. A.

3.1 VSTUP NA TRH V HONG KONGU A V ČLR V ČLR

V roce 2005 Salsa Jeans vstoupila na asijský trh jako investor. Nejprve začala vyrábět v Indii a poté v Číně a Hong Kongu. Hlavním důvodem převedení části produkce z domácího trhu na asijský trh byla vzrůstající kapacita produkce, technologická náročnost produktů a náklady na produkci. Jak jsem zmínila v první kapitole, cíl značky Salsa Jeans je stát se jednou z největších světových značek džín na světě. A jak bylo popsáno v kapitole 2.3.8 trendy na trhu s džínami, vzrůstající konkurence na tomto trhu vyžaduje neustálou inovaci produktů, diferenciaci a doplňky zvyšujících hodnotu výsledných produktů. Salsa čelící silné konkurenci a globalizačním procesům musí následovat krok svých konkurentů a tudíž přesunout výrobu do Číny, aby mohla konkurovat cenám ostatních výrobců textilních oděvů a džín. Kromě nákladového faktoru ji přiměl fakt, že stávající trhy, kde Salsa vyrábí, (Portugalsko, Tunis, Maroko, Turecko) nejsou schopni následovat nezbytnou inovaci, vyžadující technologickou a know-how náročnost. Asijský trh splňuje všechny tyto požadavky: kapacitní možnosti, rozumné a odpovídající ceny, požadovanou kvalitu a neustálou inovaci výrobků. Všechny tyto důvody přiměly vstoupit Salsu na čínský a hongkongský trh. Prvním krokem bylo rozhodnutí kooperovat s obchodní zprostředkovatelskou společností v Hong Kongu. Toto rozhodnutí podpořily lokalizace HK, obchodní jazyk, právo, administrativní záležitosti a služby zdejších zprostředkovatelských společností. Hong Kong, ne nadarmo, bývá nazýván vstupní branou do Číny, pro Salsu rovněž představoval vstupní krok na tento trh.

3.2 DRUHÁ FÁZE ORIENTACE NA NOVÉM TRHU – PODZIM/ZIMA 2008

V této fázi Salsa spolupracovala s obchodní zprostředkovatelskou společností Bold Asia, která sdružovala asi 20 dodavatelů z oblasti Great Pearl River Delta. Tento vysněný projekt měl trhliny již od začátku, zejména z důvodu obtížné komunikace mezi centrálou v Portugalsku a hongkongskou centrálou Bold Asie. Hongkongská společnost nebyla dostatečně seznámena s kvalitativními standardy Salsy Jeans. Tyto komunikační

problémy vyústily v kvalitativní problémy většiny produkce, kdy 60 % produkce dorazilo v neodpovídající kvalitě a 50 % produkce bylo zpožděno. Tým Salsa Jeans čelící těmto problémům byl nucen stále častěji cestovat do HK a dohlížet osobně na průběh výroby. Během těchto cest si Salsa uvědomila potřebu změnit strategii a najít účinnější způsob, jak vyrábět na asijském trhu. Navíc spolupráce s obchodní zprostředkovatelskou společností byla rovněž nákladnou alternativou, tyto společnosti si účtují 15-25 % nákupní ceny produkce. Při objemu nakoupeného zboží v hodnotě 900 000 Eur, je výsledná částka za tyto služby nemalá. Přes všechna tato negativa byla počáteční fáze hodnocena pozitivně na základě přínosu zkušeností a kontaktů, které Salsa v tomto období získala. Na konci tohoto období se management Salsy Jeans rozhodl založit svou vlastní pobočku v Hong Kongu.

Účelem této pobočky bylo dosadit své vlastní zaměstnance znalé kvality a filosofie značky:

- zajištění vyžadující kvality,
- ušetření nákladů za zprostředkování agentům,
- zrychlení komunikace mezi centrálou v Portugalsku a dodavateli v HK a Číně,
- zrychlení produkce,
- hledání nových dodavatelů v HK a v ČLR,
- získání zkušeností při přímé spolupráci s dodavateli.

3.3 ROZHODNUTÍ ZALOŽIT REPREZENTATIVNÍ KANCELÁŘ V HONG KONGU – JARO/LÉTO

Pokud vezmeme v úvahu lokalizaci dodavatelů Salsy Jeans, jejich kanceláře a továrny, tak nejlepším místem pro zřízení reprezentativní kanceláře byl Hong Kong. Ten nabízí vysoce rozvinutý textilní trh (stranu nabídky), s dokonalým logistickým trhem jako největšího přístavu Asie, s přijatelnými cenami, kvalitou, dodacími lhůtami a minimálním požadovaným množstvím objednávek. Na severu Číny je minimální množství pro objednávku přes 2 000 kusů za barvu. Po zvážení všech těchto kritérií se Salsa Jeans rozhodla založit reprezentativní kancelář v Hong Kongu, s vidinou několika let adaptace na asijském trhu a poté přesunutí do levnějších regionů Číny, na východě a ve vnitrozemí země.

3.3.1 Náležitosti potřebné k založení pobočky v Hong Kongu

Právní formou hongkongské pobočky byla zvolena reprezentativní kancelář (representative office), jež je často využívána pro prvotní, testovací vstup na hongkongský i čínský trh. Nemá právní subjektivitu a zodpovědnost za všechny její provozní aktivity nese zahraniční zřizovatel. Pro zřízení neexistuje žádný požadavek na složení základního kapitálu. Nutná je pouze registrace, která trvá 2-3 týdny v HK, v Číně 4-6 týdnů.

Náležitosti potřebné k založení pobočky:

- Nalezení konzultační společnosti pro styk s HK vládou, pro účetní a právní účely.
- Otevření bankovního účtu v místní asijské bance, zvolena byla HSBC.
- Žádost o zapsání Salsy Jeans (IVN S. A.) do obchodního rejstříku v Hong Kongu. Vyřízení formalit k zapsání do obchodního rejstříku díky propracované legislativě v HK trvala 3 týdny. (viz příloha č. 1) HK vláda vyžaduje k zapsání registraci firmy v Portugalsku a všechny dokumenty musí být ověřené notářem v angličtině.
- Nalezení kanceláře a uzavření pronájmu.

3.3.2 Hledání vhodné lokality pro kancelář

V Hong Kongu jsou 3-4 hlavní oblasti, kde je koncentrován textilní průmysl a kde jsou lokalizovány kanceláře textilních výrobců, továren, obchodních zprostředkovatelských společností (trading offices) a agentů. Mezi oblasti, které jsou seřazené dle důležitosti pro Salsu Jeans, patří:

- 1) Lai Chi Kok**
- 2) Kwun Tong**
- 3) Kwai Chung**
- 4) Diamond Hill**
- 5) Sha Tin**
- 6) Hung Hom**
- 7) Kowloon Bay**

Pro lepší názornost vkládám mapku Hong Kongu na obr. 12, která se skládá z Hong Kong ostrova, Kowloonu a Nových teritorií. Na mapce je rovněž vidět hranici s Čínskou lidovou republikou a pohraničním městem Shenzhenem. Mezi Hong Kongem a Shenzhenem jsou 2 hraniční přechody Lok Ma Chau a Lowu, které jsou vzdáleny od centra HK 45 min. jízdou vlakem. Pro lokalizaci reprezentativní kanceláře její zaměstnanci zvolili oblast Lai Chi Kok, Cheung Sha Wan Road, v obr. 12 označeno číslem 1.



Obr. 12 Mapka Hong Kongu a hlavních textilních oblastí

Zdroj: MTR Hong Kong

3.4 BUDOUCÍ MOŽNOSTI SALSY JEANS V HONG KONGU A V ČLR

Po jedné sezóně fungování reprezentativní kanceláře v Hong Kongu, Lai Chi Koku (červen 2007 – prosinec 2007) lze shrnout toto období a celkovou bilanci kolekce jaro-léto 2008 za velice pozitivní a úspěšné. Pozitivní ve smyslu kvalitativního hlediska a hlediska dodržení dodacích termínů. Toto období začalo 1. srpna 2007, kdy byly uzavřeny zakázky na kolekci jaro-léto a končí prosincem a začátkem ledna, kdy jsou poslední dodací termíny pro kolekci jaro-léto 2008. Během této sezóny Salsa dosáhla požadovanou úroveň kvality u 90 % všeho zboží. (90 % dodaného zboží bylo bez kvalitativních problémů a zbytek 10 % bylo dodáno s malými kvalitativními nedostatky). Oproti minulé sezóně, kdy Salsa spolupracovala s obchodní zprostředkovatelskou společností, tak dosáhla požadovanou úroveň kvality pouze u 40 % dodaného zboží a zbytek byl dodán s malými i podstatnými nedostatky. Co se týká dodržení dodacích termínů, tak tuto sezónu bylo 90 % zboží dodáno včas, oproti minulé sezóně, kdy včasnost dodávek byla pouze u 50 % zboží. Lze tedy shrnout, že účel založení reprezentativní kanceláře byl splněn. Byly dodrženy hlavní cíle, které si Salsa stanovila a to zvýšit kvalitu dodaného zboží a dodržení dodacích lhůt.

Zaměstnanci hongkongské pobočky byli rovněž úspěšní při další činnosti a to hledání nových dodavatelů v Hong Kongu a Čínské lidové republice. Během půlroční doby fungování kanceláře, byl navázán kontakt s více než 40 novými dodavateli v oblasti Hong Kongu, Shenzhenu, Dong Guanu, Shanghai, Hangzhou a Ningbo.

Budoucí možnosti Salsy Jeans v Hong Kongu a ČLR:

1) **Zachování reprezentativní kanceláře a konstatního počtu zaměstnanců**

V kanceláři v současné době působí 2 stálí zaměstnanci. Jeden ze zaměstnanců hongkongské reprezentativní kanceláře zodpovídá za hladký proces produkce, dodržení termínů, kvality a konečné inspekce zboží. Druhý zaměstnanec má na starosti plánování, management, administraci a zpracovávání podkladů pro účetní firmu. Dále firma IVN kooperuje s externí konzultační kanceláří, která spravuje účetnictví a právní záležitosti a styk s hongkongskou vládou. Tento systém byl úspěšný, nicméně pokud

zvážíme rozsah produkce a činnosti zajišťované kanceláří, zvýšení počtu zaměstnanců bude nevyhnutelné.

2) Rozšíření týmu hongkongské kanceláře, větší nezávislost kanceláře

Dvě osoby zodpovědné za produkci v hodnotě 900 000 Eur, s 60ti styly kolekce a vcelku 85 000 dodanými kusy, taková byla bilance loňské sezóny. (viz příloha č.2) Tento stav s vyhlídkou neustále se zvyšujícího objemu produkce, není z dlouhodobého hlediska možné udržet. V příští sezóně by se tým měl rozšířit minimálně o dvě osoby a tak zajistit větší efektivitu a splnění všech povinností a vytyčených cílů.

- Sledování produkce.
- Hledání nových dodavatelů.
- Finální kontroly kvality zboží .
- Sledování vývoje nové kolekce.

Tímto směrem se ubírá většina firem, které stejně jako Salsa vyrábějí v ČLR. Na základě mé zkušenosti zaměstnance hongkongské kanceláře bych pro následující sezónu navrhovala tým skládající se ze 4 členů, z čehož minimálně dvě osoby by měly být hongkongského či čínského původu, nutná znalost místních jazyků. Tento tým by úzce spolupracoval s místními dodavateli a hlavní kanceláří v Portugalsku, ale měl by větší rozhodovací pravomoce a větší nezávislost. Jedna osoba by měla na starosti sledování produkce, jedna vývoj nové kolekce, jedna by měla dozírat nad finální kvalitou a jedna osoba by zodpovídala za administrativu, účetnictví, plánování a jiné podpůrné činnosti.

3) Založení nové kanceláře na severo-východu Číny, oblast Shanghaje, Hangzhou, Ningbo

Tento krok bude dle mého názoru pro Salsu Jeans nevyhnutelný, ale dle zkušenosti jako člena týmu Salsy bych doporučila načasování tohoto kroku ne dříve než za 2-3 roky. Salsa Jeans a všichni zaměstnanci hlavní portugalské centrály, kteří jsou v kontaktu s dodavateli v Číně a Hong Kongu, tudíž členové International sourcingu, designéři, obchodníci a nákupčí, by měli využít tuto dobu na adaptaci na nové prostředí, trh, mentalitu a zvyklosti místních lidí. (viz příloha č. 3) Právě tato zkušenost bude nezbytná

při změně lokalizace a dodavatelů. Hong Kong a jeho okolí je charakteristické vyššími náklady na produkci, ale rovněž vyšší kvalitou a složitostí produktů ve srovnání s východní a vnitrozemní Čínou. Tudíž obě tyto oblasti budou stěžejní pro Salsu Jeans, zboží jednoduché nevyžadující složitou výrobu a technologicky náročné efekty, bude vyráběno levně na východu Číny ve větších kvantitách a rovněž styly specifických vlastností. V Hong Kongu a v přilehlých oblastech zůstane výroba komplikovaných stylů vyžadujících technologickou náročnost, zejména pletené zboží a styly náročné na prací procesy. Na východě Číny, v oblasti Hangzhou a Shanghai bude ponechána výroba dámských stylů z lehčích materiálů zejména hedvábí, jež je silnou stránkou právě Hangzhou, které je nazýváno „hedvábné údolí“.

4) Spolupráce, partnerství s agentem

Další možností Salsy Jeans je využití služeb agenta v Hong Kongu a outsourcing kompletní činnosti produkce. Pro tento účel je nutné uzavřít smlouvu se spolehlivou společností, zkušenou v obchodování v Číně a HK, s širokou zákaznickou základnou a zázemím s profesionálním týmem a službami. Provize by měla být do 10 % za objem produkce. Obchodní zprostředkovatelské společnosti, se kterými Salsa spolupracovala dříve, si účtovaly 15-25 % nákupní ceny. V současné době Salsa zkoumá tuto možnost a analyzuje svůj další postup. Zvažuje spolupráci s hongkongskou firmou Li & Fung, která splňuje všechna uvedená kritéria.

Pozitiva outsourcingu se společností Li & Fung:

- Li& Fung je společnost s více než 200 letou historií a zkušeností obchodování na HK a čínském trhu. Tyto zkušenosti, zázemí profesionálních zaměstnanců, cenné kontakty na kvalitní dodavatele v Číně, HK, Bangladéši, Indii, Vietnamu, Kambodže a další aspekty by byly přínosem pro Salsu Jeans. [13]
- Garance kvality všech produktů.
- Garance dodržení dodacích lhůt.
- Poradenství.
- Možnost docílení lepších cen za produkci (Li & Fung má lepší vyjednávací postavení u všech dodavatelů).

- Při outsourcingu celé produkce se Salsa může soustředit na svoji hlavní činnost - vývoj nových kolekcí.

Negativa outsourcingu se společností Li & Fung:

- Provizní poplatek o velikosti 7-10 % z objemu produkce.
- Nemožnost zasahovat do procesu produkce a výběru dodavatelů.
- Znamenal by krok zpět z hlediska ztracení přímého kontaktu s dodavateli, což byl jeden z hlavních zdrojů získávání nových zkušeností a znalostí z oblasti asijského trhu.

3.5 EKONOMICKÉ DŮSLEDKY JEDNOTLIVÝCH VARIANT

V předešlých kapitolách 3.2 a 3.4 jsem zhodnotila přínos jednotlivých variant pro Salsu Jeans. Minulou spoluprací s obchodní společností Bold Asie a současnou variantu, kdy na celý proces dohlíží vlastní zaměstnanci reprezentativní kanceláře. A třetí variantou je zvažovaná budoucí spolupráce s firmou Li & Fung. Jednotlivé možnosti jsem již zhodnotila z hlediska výsledné kvality zboží, dodržení dodacích termínů i přínosu pro společnost a její zaměstnance. Úkolem této kapitoly proto bude porovnat další důležité hledisko, a to nákladové.

1. Náklady obchodní společnosti Bold Asie

Tato společnost si svou provizi účtovala k jednotlivým nákupním cenám a výsledná faktura byla vydána na jméno této společnosti. Tudíž zaměstnanci Salsy Jeans na začátku spolupráce neměli jasnou představu o provizi, kterou si tato společnost účtovala. Po první sezóně a navázání kontaktů s dodavateli, Salsa spočítala provizi této společnosti v průměru na 25 % prodejní ceny.

Ke srovnávání jednotlivých variant využijeme bilanci poslední kolekce jaro-léto 2008 (viz příloha č. 2), kdy Salsa Jeans vyrobila zboží v celkové hodnotě 905 326 EUR.

$$Nb - 0,25 * 905\,326 = 226\,331,50 \text{ EUR}$$

Pozn.

Nb = provize Bold Asie

Pokud by Salsa tuto sezónu využívala služeb společnosti Bold Asie, místo 905 326 EUR by zaplatila 1 131 165,7 EUR.

2. Náklady reprezentativní kanceláře

Kolekce jaro-léto 2008 začala 1. srpna, kdy byly uzavřeny objednávky a poslední dodávky byly odeslány na konci prosince 2007 a začátkem ledna 2008. Celkové náklady reprezentativní kanceláře a jejích zaměstnanců od srpna do prosince 2007 činily **459 174 HKD (39 810 EUR)**. V tab. 5 je uveden přehled nákladů spojených s provozem reprezentativní kanceláře v jednotlivých měsících roku 2007.

Tab. 5 Náklady spojené s provozem reprezentativní kanceláře v jednotlivých měsících roku 2007 v HKD

Náklady na zaměstnance	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
mzdové náklady	40 830	40 830	40 830	40 830	40 830
ubytování	12 380	12 108	12 129	11 986	13 300
diety	4 686	7 074	7 791	7 300	2 400
Celkem	57 896	60 012	60 750	60 116	56 530
Náklady na kancelář					
nájem za kancelář	11 810	11 810	13 542	11 810	11 810
elektřina	7 600	787	966	550	151
telefony, internet	1 581	3 500	1 888	10 483	1 069
zařízení kanceláře	6 487	1 472	1 122	4 230	0
jiné provozní náklady	952	1 770	1 207	913	289
doprava	7 208	7 193	13 045	6 216	805
výlohy spojené se služební cestou	0	838	6 583	12 183	0
Celkem	35 638	27 370	38 353	46 385	14 124
Total	95 534	87 382	99 103	106 501	70 654

Zdroj: vlastní

3. Náklady obchodní společnosti Li & Fung

Při spolupráci s touto společností, je faktura vystavená na jednotlivé dodavatele. Společnost Li & Fung si následně účtuje provizi přibližně 10 % celé bilance. Při kolekci jaro-léto 2008 by náklady na výrobu při spolupráci s touto společností činily:

$$Nlf = 0,10 * 905\,326 = 90\,532,60 \text{ Eur}$$

Pozn.

Nlf = provize Li & Fung

Otázkou je, zda by tato společnost (čistý roční zisk Li & Fung je přibližně 800 mil. USD) akceptovala tuto “malou” provizi. Li & Fung si účtuje 10 %, ale jejími společnostmi jsou nadnárodní firmy, které nakupují v množství 10 000 - 100 000 ks za jeden styl. A pokud porovnáme obvyklou produkci Salsy Jeans, tak Salsa produkuje přibližně 85 000 ks, ale 80 stylů oděvů. Tudíž nakupované množství jednotlivých stylů se pohybuje mezi 300 – 4 000 ks.

$$Nr_k < Nlf < Nb$$

Nrk = náklady reprezentativní kanceláře 39 810 EUR

Nlf = provize Li & Fung 90 532 EUR

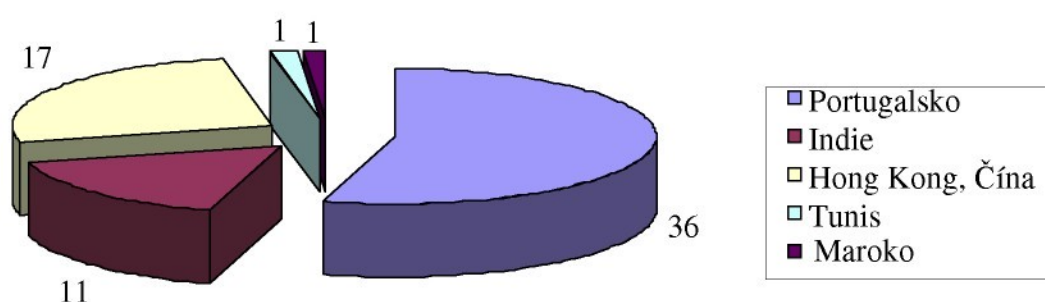
Nb = provize Bold Asie 226 331 EUR

Nejlevnější variantou je produkce ve spolupráci s vlastní reprezentativní kancelář.

4 PRODUKCE SALSY V HONG KONGU A ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLICE

4.1 DODAVATELSKÁ STRUKTURA SALSY JEANS

Dodavatelská struktura Salsy Jeans je v dnešní době velice rozsáhlá a čítá přes 60 dodavatelů v 6 zemích světa, v Portugalsku, Tunisu, Maroku, Indii, Hong Kongu a Čínské lidové republice. Viz obrázek 13.



Obr. 13 Počet dodavatelů Salsy Jeans v jednotlivých zemích

Zdroj: vlastní

Počet dodavatelů se neustále mění, především v posledních letech, kdy Salsa vstoupila na trh v Indii a Číně a začala přesouvat část dosavadní výroby z Portugalska a severu Afriky na tyto nové trhy.

Na počátku vzniku značky Salsy Jeans v roce 1994 vyráběla Salsa celou svou konfekci v Portugalsku ve své první malé továrně s několika konfekčními řadami. Postupem času, kdy Salsa začala expandovat, řešila nárůst produkce přes subdodavatele v Portugalsku. V roce 1998 se Salsa rozhodla investovat do koupě velké továrny od známé značky džín Mustang v Portu Matosinhos. Tato značka již v té době začala vyrábět celou produkci v Číně. Na konci devadesátých let Salsa většinu džín vyráběla právě v této továrně a rozvíjela své know-how v oblasti výroby a konečné úpravě džín.

Dalším krokem Salsy Jeans, čelící silnému tlaku globalizace v oblasti snižování cen a tudíž snižování výrobních nákladů a rovněž dle kapacitních možností domácího trhu, bylo hledání levnějších dodavatelů mimo Portugalsko. První subdodavatele našla Salsa v Tunisu a Maroku, kde i dodnes vyrábí převážnou většinu džín.

V Maroku Salsa již třetím rokem vyrábí džíny v továrně Socobeta, se specializací na 1st level džíny, které patří mezi více složitější styly. Tj. složitější střih džín, detaily, konečná úprava, speciální efekty. Na začátku spolupráce Salsa zanechala v Maroku své vlastní zaměstnance a techniky za účelem dodržování standardů kvality a i nyní Salsa pravidelně vysílá své techniky dohlížet na výrobu.

V Tunisu v továrně Demco Salsa vyrábí 5 000 kusů džín týdně, jednoduchý styl džín a má zde trvalou základnu svých zaměstnanců, kteří dohlíží na kvalitu výroby a proces praní džín. Během posledních let severní Afrika nenabízí konkurenceschopné ceny, což bylo jedním ze stimulů zaměřit se na nové trhy v Indii a Číně.

4.2 DODAVATELÉ V ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLICE A V HONG KONGU

V současné sezóně jaro-léto 2008, která skončí na konci ledna 2008, Salsa spolupracovala na území Hong Kongu a Čínské lidové republiky se 17 dodavateli. Salsa vyrobila během poslední sezóny prostřednictvím dodavatele v ČLR a HK 83 504 kusů oděvů (80 stylů), v celkové hodnotě 905 326,32 EUR. Viz příloha č.2

Tito dodavatelé byli představeni prostřednictvím agentů a obchodních společností, se kterými Salsa spolupracovala v prvních dvou sezónách. Kontakty na další dodavatele zprostředkovali zaměstnanci nové pobočky Salsy Jeans v HK, která byla za tímto účelem založena. Hlavními zdroji kontaktů jsou veletrhy na území Hong Kongu a v čínských městech Shanghai, Shenzen a dále kontakty od dosavadních dodavatelů.

Snaha Salsy Jeans najít co nejvíce dodavatelů během této počáteční fáze vyplývá z touhy získat ty nejkvalitnější dodavatele s nejnižšími cenami a vyrovnat se v co nejkratší době pozici svých konkurentů, kteří působí na trhu v ČLR a HK více než 10 let. Dle mého názoru, by tento proces hledání a posuzování dodavatelů neměl být tolik uspěchán, jak tomu bylo v roce 2007. Salsa se potýkala s několika problémy

vyplývajícími z přílišného uspěchání procesu hodnocení nových dodavatelů. Chybou Salsy byla přílišná důvěra v nové, neznámé dodavatele a uzavření objednávek před dostatečným prověřením kvality a servisu dodavatele. Jako další strategii bych doporučovala zachovat proces vyhledávání dodavatelů jako doposud, ale testovací fáze by se neměla prolínat s produkcí kolekce. Takže v praxi po návštěvě vzorkovny (showroomu), továrny a seznámení se s produkty dodavatele, jeho klientelou, vybaveností továrny, know-how zaměstnanců by Salsa neměla přeskočit fázi tzv. vzorků pro prodejce. Tyto tzv. Salesman samples jsou zkušební vzorky, vyrobené dle požadavků a podkladů Salsy a které by následně měly projít testy kvality. Na základě těchto vzorků by se provedla objednávka v malém množství, která by nebyla součástí kolekce a tudíž jejich kvalita a zpoždění by neohrozilo spuštění nové kolekce jako celku. Právě spolupráce s novým dodavatelem vyžaduje větší časovou náročnost, jež je nezbytnou součástí adaptability komunikace mezi dodavatelem a Salsou.

Současný počet dodavatelů s porovnáním množství objednaného zboží lze sledovat za neefektivní. (17 dodavatelů na 80 stylů). Salsa spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů (s různými lokalizacemi továren), kteří vyrábějí velmi podobné styly, což je hlavním faktorem neefektivity. Sledování produkce takto velkého počtu dodavatelů je velice časově náročné a při současném počtu zaměstnanců hongkongské kanceláře nelze dohlížet na proces produkce tak přísně a precizně, jak vyžaduje standard kvality Salsy Jeans.

Dle mých poznatků je již Salsa schopna po třech prvních sezónách analyzovat současné dodavatele, jejich produkty, servis a kooperaci během produkce. Na základě této analýzy lze vytrždit a rozdělit dodavatele dle segmentu produktů, silných stránek a rysů a vybrat ty nejlepší. Takto Salsa může redukovat počet dodavatelů a zachovat si pouze ty nejkvalitnější pro jednotlivé skupiny (kalhoty, košile, pletené svetry, doplňky).

4.2.1 Rozdělení dodavatelů dle oblasti Číny

Současné dodavatele lze rozdělit do dvou hlavních oblastí, oblasti Velké perlové řeky, která sousedí s Hong Kongem. Viz obr. 14. Druhou oblastí je východní pobřeží Číny s městy Shanghai, Hangzhou a Ningbo, kde má Salsa rovněž několik dodavatelů. V tab. 6 jsou zaznamenány lokalizace kanceláří a továren všech dodavatelů.

Tab. 6 Rozdělení dodavatelů dle oblastí Hong Kongu a Číny

Dodavatel	Lokalizace kanceláře	Lokalizace továren
Sproat	Hangzhou China	Hangzhou
Precieux	Hung Hom, HK	Dong Guan
Charter	Kwai Chung, HK	Dong Guan
Noble Best	Kwai Chung, HK	Guangzhou
Sunray	Kwai Chung, HK	Dong Guan
Trendstar	Kwai Chung, HK	Shenzhen, Shanghai
Artex - On Point	Kwun Tong, HK	Shenzen
Sonic	Kwun Tong, HK	Dong Guan
Venus	Kwun Tong, HK	Foshan, Shun De
Wenlo's	Kwun Tong, HK	Shenzhen, Guangzhou,
Gracedon - South Ocean	Lai Chi Kok, HK	Dong Guan
Frontline	Lai Chi Kok, HK	Zhu Hai
Paragon	Ningbo, China	Ningbo
LiLian	San Po Kong, HK	Dong Guan
Win Garments; Radiant	San Po Kong HK, Shanghai, Guangzhou	Guangzhou, Shanghai
Sino Asian	Sha Tin, New Territories, HK	Changzhou
More Lane; Old Trend	Shenzhen, China	Dong Guan

Zdroj: vlastní



Obr. 14 Mapka Hong Kongu a přilehlého regionu Velké perlové řeky a lokalizace továren dodavatelů Salsy Jeans

Zdroj: Mapka z analýzy Li & Fung, lokalizace továren zdroj vlastní

4.2.2 Rozdělení dle typu společnosti a segmentu produktů

Následující tab. 7 porovnává současné dodavatele Salsy Jeans dle doby spolupráce, od nejdelší po nejkratší. Součástí tabulky je rovněž stručná charakteristika segmentu produktů, užší zaměření a specializace dodavatelů. Jednotlivé dodavatele lze rovněž rozdělit do 4 skupin dle typu společnosti:

- **Výrobce** (dodavatel má vlastní továrny v Číně).
- **Obchodní společnost** (tzv. trading office, společnost působí jako zprostředkovatel mezi továrnou v Číně a kupcem, Salsou).
- **Výrobce/ obchodní společnost** (kombinovaná forma).
- **Výrobce, spolupráce se subdodavateli** (dodavatel vlastní továrnu v Číně a využívá subdodavatele na některé části výroby, například praní oděvů).

Tab. 7 Rozdělení dodavatelů dle typu společnosti a segmentu produktů

Dodavatel	Typ společnosti	Druh produktů	Počet sezón spolupráce
Artex ; On Point	výrobce	všechny produkty (tkanina)	3
Charter	výrobce	pletené svršky (m,ž)	3
Gracedon; South Ocean	výrobce	pletené svršky (m,ž)	3
Sino Asian	výrobce/ obchodní společnost	svršky (tkanina, pletenina)	3
Trendstar	obchodní společnost	všechny produkty	3
Venus	výrobce	pletené svršky (m,ž)	3
More Lane; Old Trend	výrobce/ obchodní společnost	doplňky	2
Precieux	výrobce	košile, kabáty (tkanina)	2
Wenlo's	výrobce, spolupráce se subdodavateli	všechny produkty (tkanina)	2
Frontline	obchodní společnost	všechny produkty	1
LiLian	výrobce, spolupráce se subdodavateli	všechny produkty (tkanina)	1
Noble Best	výrobce, spolupráce se subdodavateli	pletené svršky (ž)	1
Paragon	výrobce/ obchodní společnost	neformální košile	1
Sonic	výrobce	pletené svršky (m,ž)	1
Sproat	výrobce/ obchodní společnost	svršky pro ženy, lehké látky	1
Sunray	výrobce	doplňky (kožené pásky)	1
Win Garment; Radiant	výrobce	všechny produkty	1

Zdroj: vlastní

4.2.3 Rozdělení dodavatelů dle kvalitativního hlediska

Následující tab. 8 srovnává dodavatele dle kvalitativního hlediska, kde známka 5 je nejvyšší. Známkou 1 je ohodnocen nejméně kvalitní dodavatel. Do výsledné známky kvality je zohledněno několik hledisek: kvalita finálních produktů, služba a spolupráce během vývoje a produkce, nezávislost dodavatele při rozhodování, schopnost řešit problémy ve výrobě, včasnost dodávek, cit pro módní trendy. Pokud je u dodavatelů poznámka zatím nelze analyzovat, jedná se teprve o první spolupráci s tímto dodavatelem a tudíž je příliš brzy na jakékoliv závěry. Frontline a Trendstar, oba dodavatelé shodně ohodnoceni nejvyšší známkou kvality jsou obchodní společnosti. Patří k nejkvalitnějším dodavatelům IVN, ale bohužel rovněž k nejdražším, proto IVN zvažuje další spolupráci s těmito společnostmi.

Tab. 8 Rozdělení dodavatelů dle kvalitativního hlediska

Dodavatel	Kvalita	Kvalitativní problémy	Zpoždění dodávek	Budoucí spolupráce
Frontline	5	žádné	ne	zvažuje se
Trendstar	5	žádné	ne	zvažuje se
Artex - On Point	4	žádné	ne	ano
Precieux	4	žádné	ne	ano
Sproat	4	žádné	ne	ano
Venus	4	žádné	ne	ano
Gracedon - South Ocean	3	žádné	ne	ano
More Lane- Old Trend	3	žádné	ano	ano
LiLian	3	nedostatečný důraz na finální kvalitu	ne	ano
Noble Best	3	nízká kvalita surovin	ne	ano
Sino Asian	3	žádné	ne	zvažuje se
Sunray	3	zatím nelze analyzovat	zatím nelze analyzovat	zatím nelze analyzovat
Win Garments, Radiant	3	zatím nelze analyzovat	zatím nelze analyzovat	zatím nelze analyzovat
Wenlo's	3	nedostatečné vybavení, know-how a vzdělání zaměstnanců	ano	zvažuje se
Charter	2	nízká kvalita strojů a technologií	ano	zvažuje se
Paragon	2	nízká kvalita zboží	ne	zvažuje se
Sonic	2	zatím nelze analyzovat	zatím nelze analyzovat	zatím nelze analyzovat

Zdroj: vlastní

4.3 SMLOUVA S DODAVATELI A JEJÍ OBSAH

Tento dokument (supplier agreement) je vypracován IVN a jejím účelem je seznámit dodavatele se společností IVN, s jejími požadavky, standardy a podnikovými zásadami. Obsahově se tato smlouva snaží komplexně postihnout všechny sféry a aspekty spolupráce s dodavateli a jejím účelem je jasně objasnit cíle společnosti, vymezit povinnosti a práva jednotlivých stran, IVN a dodavatele. [35]

Omezení rozsahu mé práce mi nedovolí se detailně věnovat tomuto dokumentu, takže jen nastíním jednotlivé oblasti, které jsou jeho součástí:

- **Vlastnická práva, důvěrnost informací**– dodavatel je zavázán mlčenlivostí ve všech oblastech výroby, designu, know how IVN atd.
- **Sbírka zásad**, dodavatel by měl vyrábět v souladu s Chartou spojených národů, čl. 55 a v souladu se zákony na ochranu spotřebitele atd.
- **Zdravotní a bezpečnostní prohlášení**, dodavatelé IVN by měli dodržovat předpsanou bezpečnost práce.
- **Environmentální politika**, dodavatelé IVN by měli dodržovat regule stanovené Evropskou unií.
- **Dodavatelé IVN by se měli snažit nezatěžovat životní prostředí** (energie, recyklace, nakládání s odpadem a jeho minimalizace).
- **Postup produkce a povinnosti dodavatele během celého procesu.**
- **Seznámení s interními webovými stránkami IVN.** (viz příloha č.4)
- **Instrukce v oblasti balení zboží a celé zásilky, ohlašovací povinnosti při odesílání zboží.**
- **Podmínky přepravy a celního odbavení.**
- **Řešení neshod** (defekty, nekvalitní produkce).
- **Platební podmínky**, pravidlem IVN je dokumentární akreditiv se splatností na viděnou až se splatností 90 dnů. (viz příloha č.5)
- **List penalt a pokut**, při nedodržení dodací lhůty, při výskytu defektů a jiných nedostatků ze strany dodavatele.
- **Přílohy** obsahující ukázky konsignace, objednávky, size chart, zprávy z finální inspekce, pozice, umístění informačních štítků, visaček, etiket, cedulek atd.

4.4 POSTUP PRODUKCE

V této kapitole bych chtěla popsat postup produkce Irmãos Vila Nova a komunikaci mezi IVN a jejími dodavateli. Mým cílem je objasnění toků informací a náležitostí potřebných k hladké produkci a rovněž upozornit na povinnosti obou stran během celého procesu. Tato kapitola a její obsah jsou nezbytnými částmi k pochopení fungování dodavatelského řetězce Irmãos Vila Nova. Na tuto kapitolu bude navazovat kapitola 4. 5, kde se pokusím zvýraznit nedostatky tohoto procesu, kterým čelila IVN během mého působení jako zaměstnance IVN v Hong Kongu. Ve spolupráci s dodavateli IVN v Hong Kongu v kapitole 4. 5 navrhnou ideální postup produkce, jehož cílem bude urychlit a zefektivnit proces produkce a zkrátit tak tuto dobu.

Proces produkce lze rozdělit do 2 hlavních kroků. Vývoj, který je sledován týmem designerů a druhým krokem je samotná produkce, která zapojuje modeláře (pattern maker), manažery výrobku (product manager) a nákupní tým (buying team).

Tým návrhářů (Design team)

Tým návrhářů je zodpovědný za celý proces vývoje od počátečních skic až do okamžiku, kdy IVN obdrží 4 kusy tzv. prodejního vzorku (salesman sample). Tyto 4 vzorky zboží slouží pro interní prezentaci v IVN, které se účastní nákupčí tým, produktoví manažeri a prodejní tým. Během této dvoutýdenní prezentace tyto týmy vyhodnotí celou kolekci a jednotlivé styly a rozhodnou jaké styly použije a které se neobjeví v Salsa obchodech.

Tým produktových manažerů (Product manager's team)

Konečné rozhodnutí o počtu kusů jednotlivých stylů a cílových nákupních cenách stanoví tým produktových manažerů.

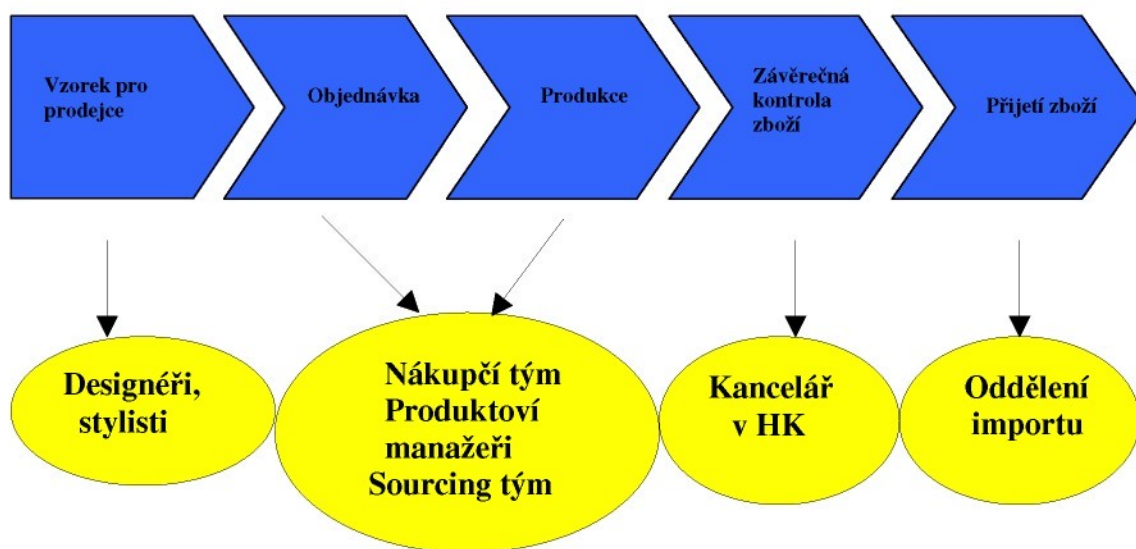
Tým vyhledavačů zdrojů (Sourcing team)

Produktový tým manažerů vyžádá sourcing team vyjednat s dodavateli podmínky objednávek. Jejich zodpovědností je uzavřít objednávky na základě pokynů produktových manažerů.

Proces produkce rozdělím do 5 dílčích částí:

- 1) Vzorek pro prodejce. (Salesman sample).
- 2) Objednávka zboží. (Purchase order).
- 3) Produkce. (Production).
- 4) Závěrečná kontrola zboží. (Final inspection).
- 5) Přijetí zboží v Portugalsku. (Reception).

Pro snadnější pochopení celého produkčního procesu a odpovědných týmů vkládám obr. 15.



Obr. 15 Současný postup produkce a odpovědných týmů

Zdroj: vlastní

4.4.1 Vzorek pro prodejce, (Salesman sample)

Po představení nové kolekce IVN dodavatelům, si Salsa vyžádá vyhotovení tzv. Salesman sample. Za tuto fázi je odpovědný tým designérů a návrhářů, kteří jsou povinni poskytnout všechny potřebné informace a komentáře dodavateli včas, aby tento

vzorek mohl být dodán v termínu. Při návštěvě design týmu v Hong Kongu, tento tým předá prototyp oděvu, na základě kterého dodavatel vyhotoví první vzorek.

Povinností IVN je dodat dodavateli všechny potřebné informace k produkci tohoto vzorku:

- Model, předlohu, šablonu oděvu.
- Tabulku velikostí (Prototype Size chart).
- Látku (kvalitu a barvu, kompozici).
- Zpracování a konečná úpravu (barvení, praní a jiné efekty).
- Doplnky a příslušenství (knoflíky, zipy a jejich fyzické parametry).

Po odeslání tohoto prvního vzorku na centrálu v Portugalsku, IVN tento vzorek schválí či si vyžádá další změny a úpravy. Po schválení prototypu IVN požaduje další 4 kusy salesman sample v různých velikostech. Tyto vzorky budou prezentovány manažerům IVN a následuje konečné rozhodnutí zda objednat.

4.4.2 Objednávka zboží, (Purchase order)

Náležitosti smlouvy, objednávky (purchase order – nákupní příkaz, viz příloha č. 6)
Každá smlouva by měla obsahovat následující informace:

- **Smluvní strany** v obchodní smlouvě.
- **Vytyčení předmětu kupní smlouvy – zboží.**
 - název, typ,
 - množství,
 - dokumentace
 - označení (signa), referenční číslo,
 - kvalita atd.,
 - barva a jiná specifika zboží (size chart).
- **Kupní cena** (zahrnující náklady podle použité dodací položky Incoterms), různé rabaty, přírážky, pojištění, dopravné, pojistné atd.
- **Dodání zboží-** termín dodání (delivery date), místo dodání, datum přijetí zboží do centrálního skladiště v Portugalsku.

- Dodací podmínky (parita) - **Incoterms.** (viz příloha č. 7)
- **Platební podmínky**, typ akreditivu (LC- letter of credit).
- **Měna.**
- Okamžik a způsob převodu vlastnictví z exportéra na importéra.
- Další náležitosti: servis a dokumentace.
- Právo, kterým se smlouva řídí, jurisdikce, do které spadá rozhodování případného soudního sporu, popř. rozhodčí doložka, svěřující rozhodování případných sporů ze smlouvy nebo v souvislosti s ní rozhodčímu řízení s vyloučením pravomoci řádných soudů, a to buď u stálého rozhodčího soudu, nebo před rozhodci.

IVN odešle nákupní příkaz dodavateli, který je povinnen jej potvrdit, podepsat a odeslat zpět společně s předběžnou fakturou.

4.4.3 Produkce (Production)

Samotný proces produkce trvá 30 - 45 dní v závislosti na obtížnosti stylu a kooperaci subdodavatelů látek a doplňků.

Předprodukční fáze

Před samotným startem produkce předchází fáze náročná na komunikaci mezi IVN a dodavateli, kdy IVN schvaluje všechny náležitosti potřebné k zahájení produkce:

- **Vzorky barev (lab dips)** – Dodavatel předloží IVN vzorníky barev, které musí odpovídat původním požadavkům na základě předložených vzorků IVN či dle pantone čísla. (IVN a její dodavatelé používají vzorník barev od firmy PANTONE) Ty musí být schváleny zaměstnanci IVN centrály, či zaměstnanci kanceláře v Hong Kongu. (viz příloha č. 8)
- **Doplňky (accessories)** – jako knoflíky, zipy, přesky a jiné doplňky na oděvu. Salsa dodavatele seznámuje s kritérii těchto součástí a dodavatel po prověření se svými subdodavateli předloží doplňky s požadovanými parametry IVN ke schválení.
- **Látky (fabrics)** – kompozice látky, váha, vzhled a další vlastnosti musí být ověřeny a schváleny IVN.

- **Informační štítky a ozdoby (care label a price label)**, tyto štítky obsahují informace o stylu, jeho složení a rovněž symboly doporučující vhodný typ praní. Za tyto symboly je odpovědný dodavatel. Pro tento účel IVN vyvinula interní webové stránky (viz příloha č. 4), ke kterým má přístup každý ze Salsa dodavatelů. Každý dodavatel má své vlastní heslo a po přihlášení se do systému a vložení referenčního čísla určitého stylu má přístup ke všem informacím a podrobnostem o stylu, které jsou rozděleny do následujících sekcí:
 - **Prototyp** – zde nalezneme všeobecné informace o stylu, fotografie.
 - **Etikety, štítky** – v této sekci dodavatel doplní kompozici stylu a prací symboly.
 - **Materiál** – obsahuje kódy jednotlivých ozdob a doplňků, pod kterými je dodavatel objedná od vybraného dodavatele v Asii.
 - **Soubory** – obsahuje tabulky s jednotlivými předepsanými velikostmi stylů, které byly vypracovány modeláři IVN.
 - **Komentáře** – obsahuje komentáře IVN k prototypům zaslaných dodavateli (salesman sample, size-set sample, pre-production sample).

Produkce

V této fázi, kdy má dodavatel schváleny všechny doplňky a materiály potřebné k produkci a obdržel všechny součásti od dodavatelů, lze začít produkci. Během produkce je dodavatel povinen zaslat vzorky produkce, jako kontrolu pro IVN:

1. **Size-set sample.** Cílem tohoto vzorku je kontrola velikosti oděvu a zda dodavatel sleduje předepsanou tabulku velikostí (size chart - viz. příloha č. 9). IVN po obdržení tohoto vzorku zapíše parametry do této tabulky a porovná. V případě, že některé velikosti nebudou v povolené normě, je dodavatel povinen sledovat komentáře IVN pro zbytek produkce.
2. **Pre-production sample.** Tento vzorek již musí mít všechny parametry konečné produkce, být ve správné barvě, kvalitě, se všemi doplňky, štítky, etiketami a mít požadující finální vzhled. Po schválení těchto vzorků, jsou zaslány do kanceláře v HK, která vykonává závěrečnou kontrolu celé produkce. IVN tyto vzorky rovněž podrobuje testům kvality na základě norem ISO 12945-1-2000.

4.4.4 Závěrečná kontrola zboží (Final inspection)

Na základě smlouvy s dodavateli, všichni dodavatelé jsou povinni podrobit zboží konečné kontrole kvality, která je vykonávána zaměstnanci IVN kanceláře v Hong Kongu. Na základě minulé sezóny, kdy IVN čelila nízké finální kvalitě s mnoha nedostatky, se zaměstnanci IVN pobočky v HK rozhodli zaměřit se na tuto konečnou fázi a posílit kontroly. Strategií Salsy byla analýza všech stylů a dodavatelů a zpracování individuálního plánu konečných kontrol na základě informací z minulých sezón. Cílem bylo minimalizování všech nedostatků a dosažení včasnosti dodávek.

Základem bylo naplánování procesu kontrol na základě fází produkce, což umožnilo podchycení a odstranění všech chyb a problémů v počáteční fázi. Rozhodli se zaměstnanci naplánovat 3 kontroly každého stylu, což sice bylo velice časově náročné, ale efektivní.

1. **Inspekce, tzv. in line.** První fáze produkce se skládá ze sešívání a trvá přibližně 3 týdny. Na konci této fáze lze zkontrolovat správnost barev, látek, nití, podšívek a doplňků.
2. **Inspekce** – V druhé fázi výroby jsou oděvy prány, aby získaly požadovaný finální vzhled. Během této fáze nastanou nejčastější problémy, které vyplývají z nedostatečné znalosti a know-how dodavatelů. Právě tyto kontroly vykonávané panem Rafaellem Lopesem (manažer pobočky IVN v HK) a jeho rady a instrukce byly velice efektivní.
3. **Finální inspekce.** Konečná kontrola bývá naplánována týden až 3 dny před plánovaným odesláním zboží. Sleduje se konečný vzhled oděvu, který by měl být identický se schváleným pre-production vzorkem a způsob balení, který je předepsán IVN. Konečná inspekce je vykonávána na základě směrnic ISO 2850- AQL 2,5 (Acceptable quality level) a výsledky jsou zaznamenány do kontrolního formuláře IVN, final inspection report. (FIR viz příloha č.10) Tento formulář je ve třech vyhotoveních, jeden pro dodavatele, jeden je přikládán ke zboží a jeden je ponechán pobočkou v HK. Konečný souhlas k odeslání je dán kontrolorem IVN. V případě vyskytnutí defektů, je dodavatel povinen toto zboží separovat od zbytku produkce, do speciálně označených krabic. Dodavatel k odeslanému zboží přiloží formulář konečné kontroly,

konsignaci a fakturu. Množství zboží poukázané na těchto třech dokumentech musí být identické.

4.4.5 Přijetí zboží v Portugalsku (Reception)

Dodací termíny udané v objednávce jsou závazné a v případě jejich nedodržení dodavatelem si IVN vyhrazuje právo penalizovat dodavatele. Po obdržení produkce ve skladišti v Portugalsku, IVN vykoná prověrku jakosti na základě ISO normy 2859 (AQL 2,5). Výsledky této prověrky jsou analyzovány a porovnávány s kontrolním formulářem FIR. V případě objevení jakýkoliv defektů, IVN otevře celou zásilku (najatým subdodavatelem v Portugalsku) a tyto náklady jsou hrazeny dodavatelem IVN. IVN uvádí všechny poplatky ve smlouvě s dodavateli, jejich výše jsou závislé na velikosti a náročnosti odstranění těchto závad. IVN se snaží předejít těmto problémům a proto všem dodavatelům doporučuje jakékoliv chyby a závady separovat do odlišných krabic a oddělit je tak od zbytku produkce.

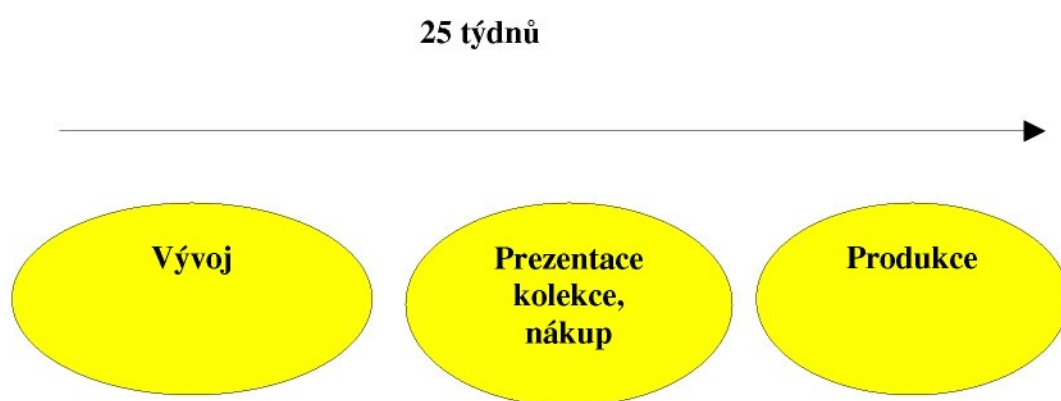
4.5 NÁVRH NA ZKRÁCENÍ PROCESU PRODUKCE A JEHO ZEFEKTIVNĚNÍ

Cílem mého návrhu je zkrácení procesu produkce a jeho zefektivnění. Jak jsem již poukázala v předešlých kapitolách této práce, tak vzrůstající konkurence na trhu s džínami vyžaduje neustálou schopnost sledovat módní trendy. Nejenom sledovat, ale hlavně co nejrychleji na tyto trendy zareagovat v co nejkratší době. K této strategii IVN potřebuje mít stálou základnu svých dodavatelů a možnost spolehnout se na jejich včasnost dodávek. Aby IVN získala výhodu před konkurencí Salsy Jeans, musí se snažit zkrátit svou výrobní lhůtu, což by ji v budoucnu mohlo umožnit vyrábět více kolekcí během roku a být stále aktuálnější a o krok napřed před svými konkurenty.

Hlavní neefektivita dosavadního procesu produkce je nedostatečná pozornost a soustředění na fázi, která tomuto procesu předchází –vývoji. Během této fáze a to již od samého počátku by zaměstnanci IVN měli být v přímém kontaktu s dodavateli v HK a Číně a aktivně s nimi komunikovat. Klíčovým krokem, který odstartuje celou produkci, jsou vzorky salesman samples. Čím dříve jsou tyto vzorky odeslány do IVN,

jsou vyhodnoceny a na základě komentářů IVN se musí objednat látka pro celou produkci a je možné začít vyrábět. Čím dříve jsou tyto vzorky připraveny, tím dříve lze začít celý proces produkce a logicky tím dříve jsme schopni zboží odeslat.

Na základě konzultací s dodavateli IVN jsem navrhla proces vývoje (viz obr. 16 a tab. 9) a produkce po týdnech, takže si IVN může naplánovat svou činnost a koordinaci jednotlivých týmů nutných k dodržení tohoto plánu. Informace jsou založeny na zkušenostech našich dodavatelů během jejich mnohaletých spoluprací s klienty z celého světa.



Obr. 16 Hlavní kroky procesu vývoje

Zdroj: vlastní

Tento produkční cyklus je obvyklý u složitějších stylů, které vyžadují barvení a obtížné a časově náročné konečné úpravy praním. Například u pletenin lze tento proces ulehčit a zkrátit.

Tab. 9 Návrh na efektivnější proces produkce

Plán výroby		
Týdny		Kroky
VÝVOJ	1	Hledání materiálů pro prototyp
	2	
	3	
	4	Návrh a produkce prototypu
	5	
	6	
	7	Produkce vzorku -tzv. Salesman sample
	8	
	9	
	10	
PREZENTACE KOLEKCE, NÁKUP	11	Prezentace kolekce, analýza
	12	
	13	
	14	
PRODUKCE	15	Uzavření objednávek, produkce vzorku, tzv. Size set samples
	16	
	17	

18		Analýza komentářů potřebných k zahájení produkce
19	Dodavatel obdrží komentáře ohledně padnutí (velikost, pohodlnost oděvu, parametry oděvu) stylu od Salsa týmu. Komentáře rovněž ohledně stylu úpravy, typu praní, konečné úpravy a balení.	
20	Mezi 20. a 21. týdnem by dodavatel měl začít s hromadnou výrobou (obdrží látky a detaily od svých subdodavatelů). Dodavatel rovněž připravuje vzorek, tz. PP sample pre-production sample, který bude odeslán do Portugalska a po schválení všech parametrů a detailů se tento vzorek porovnává s konečnou produkcí, během finálních kontrol. Právě konečná produkce by měla být identická se schváleným PP vzorkem.	Začátek hromadné výroby
21		
22	Začíná fáze kontrol kvality, kontrolor navštěvuje továrny a provádí první kontroly, tzv. in line – šití oděvů.	Kontrola kvality
23		
24	2. kontrola je zaměřena na kontrolu konečných efektů praní a barvení, a jsou dány poslední pokyny a detaily ohledně balení oděvů. Někdy je tato kontrola rovněž kontrolou finální.	
25	Během posledního jsou prováděny finální kontroly kvality a zboží odesíláno. Končí produkce. Kontrolor schvaluje dopravci, že zboží je připraveno na expedici.	Expedice

Zdroj: vlastní

4.6 EKONOMICKÉ VÝNOSY PLYNOUCÍ ZE ZKRÁCENÍ PROCESU PRODUKCE

V předešlé kapitole 4.5 jsem navrhla změny v procesu produkce, či spíše přímo naplánovala jednotlivé kroky do pevného časového plánu 25 týdnů. Právě time management je jednou ze slabých stránek IVN, ale nezbytnou součástí plánování produkce a jejích následných činností jako dopravy, kontroly přijetí zboží, analýzy a rozesílání mezi jednotlivé obchody asi ve dvacítce zemí světa. Postupná expanze společnosti na nové trhy a uzavírání smluv s distribučními a franšisingovými společnostmi musí být podložena přesným a hlavně pevným časovým harmonogramem a včasností dodávek.

Tento harmonogram byl vytvořen během mé pracovní stáže v reprezentativní kanceláři IVN v Hong Kongu. Při jeho tvorbě jsem požádala o názory jednotlivé dodavatele, kteří mají mnohaleté zkušenosti se zákazníky z celého světa. Neefektivita předešlých sezón byla způsobena nedostatečnou kooperací a komunikací mezi zaměstnanci IVN a jejími dodavateli. Vedla k následnému oddalování začátku produkce a tudíž i datu odeslání zboží. Včasnosti dodávek sice bylo dosaženo, ale musely být vynaloženy vyšší náklady na rychlejší leteckou dopravu. Chyby byly zejména na straně IVN a jejích rozhodnutí, komentářů a schvalování, které nebyly konány včas či byly častokrát opakovaně měněny.

Ekonomické výnosy plynoucí z hladkého a pevně stanoveného harmonogramu procesu vývoje a produkce lze rozdělit dle časového horizontu na:

1. **Krátkodobé:** 1 sezóna – minimalizace nákladů za dopravu.
2. **Střednědobé:** 2-6 sezón – změna logistického systému a ušetření nákladů za dopravu, zvýšení produkce stylů vedoucí ke zvýšení obrátu firmy.
3. **Dlouhodobé:** 7 sezón – zvýšení počtu kolekcí během roku vedoucí ke zvýšení obrátu firmy.

Z Hong Kongu existují 3 typy přepravy:

- Letecká přeprava (air transport): 2-5 dní.
- Kombinovaná přeprava (sea/air transport): 15 dní.
- Lodní přeprava (sea transport): 30-45 dní.

Nákladové výdaje za jednotlivé druhy přepravy jsou závislé na velikosti a hmotnosti kartonů, typu spojení, datu spojení, aj. Pro zjednodušení budeme počítat s průměrnou cenou za **500 ks oděvů:**

- Letecká přeprava (air transport): **600 EUR.**
- Kombinovaná přeprava (sea/air transport): **350 EUR.**
- Lodní přeprava (sea transport): **220 EUR.**

Pro následující tabulku jsem použila data z bilance celkové kolekce jaro-léto 2008 (viz příloha č. 2), kde jsem rozdělila jednotlivé druhy zboží dle druhu přepravy. Výsledky jsou uvedeny v následující tab. 10.

Tab. 10 Náklady na dopravu v sezóně jaro-léto 2008 v EUR

Způsob přepravy	Počet přepravených ks	Cena za jeden ks v EUR	Celková cena
letecká přeprava (air)	21 842	1,20	26 210
kombinovaná přeprava (sea/air)	23 064	0,70	16 144
lodní (sea)	44 707	0,44	19 671
Celkem	89 613	x	62 026

Zdroj: vlastní

IVN za tuto sezónu vyložila 62 026 EUR za dopravu. V případě použití levnější lodní dopravy by dosáhla úspory:

$$89\,613 \cdot 0,44 = 39\,429,7 \text{ EUR}$$

$$\text{Úspora: } 62\,026 - 39\,429,7 = \mathbf{22\,597 \text{ EUR.}}$$

Této úspory lze dosáhnout již po první sezóně zavedení levnější lodní přepravy.

5 KLASIFIKACE TRHU V HONG KONGU A V ČÍNSKÉ LIDOVÉ REPUBLICE

5.1 HONG KONG – ZVLÁŠTNÍ SPRÁVNÍ ÚZEMÍ

Hong Kong je bodem ležícím na půli cesty mezi Čínou a „Západem“. Hong Kong je 5. nejdražším městem na světě a na 5. místě v žebříčku nejvlivnějších finančních center na celém světě (po Londýně, New Yorku, Tokiu, Chicagu). V Hong Kongu žije téměř 7 milionů obyvatel na ploše 1 104 km², což jej řadí mezi místo s největší hustotou obyvatel na světě. Hong Kong jako zvláštní správní území zahrnuje Hong Kong ostrov, Kowloon, Nová Teritoria a několik malých ostrovů. [29]

Název:	Hong Kong, čínsky Siang-kang, oficiální název – Zvláštní administrativní zóna Čínské lidové republiky
Rozloha:	1 104 km ²
Počet obyvatel:	6,94 mil. obyvatel
Průměrný věk:	40,70 roku
Průměrná délka života:	muži 78,90 roku, ženy 84,50 roku
Měna:	Hong Kongský dolar (HKD)
HDP:	189,5 mld. USD
Roční růst HDP:	6 %
HDP na 1 osobu:	27 640 USD
Daň ze zisku firem:	17,5 %
Daň ze zisku fyzických osob:	maximální sazba 16 %
Inflace:	2 %
Míra nezaměstnanosti:	4,4 %
Bilance státního rozpočtu:	+7 miliard USD
Jazyk:	Oficiálními jazyky jsou Kantonská Čínština (Cantonese for of Chinese) a angličtina. Od roku 1997, kdy byl Hong Kong navrácen ČLR, se stále více studentů učí oficiální jazyk Číny Mandarinštinu (Mandarin Chinese). Většina lidí pohybujících se v obchodním světě mluví anglicky.

Chris Pattern: poslední britský guvernér Hong Kongu, svou funkci ukončil 30. června 1997, 1. července 1997 byl Hong Kong slavnostně předán Číně. Donald Tsang Jam-kuen: současný hongkongský premiér, byl znovu zvolen v dubnu 2007, kdy proti němu kandidoval prodemokratický politik. Donald Tsang Jam-kuen, jakožto propekingský správce, bude řídit Hong Kong dalších pět let.

Jak je na tom bývalá britská kolonie po deseti letech pod čínskou správou? V roce 1995 predikovala světová ekonomická periodika, jako Forbes a jiné, smrt Hong Kongu. Reagovala tím na dohody mezi Londýnem a Pekingem. Londýn zastupovala Margaret Thatcherová a Čínu komunistický vládce Teng Siao-pching a dohodli se na předání Hong Kongu pod správu komunistické Číny dne 1. 7. 1997.

Na první pohled nepoznáte, že Čína převzala Hong Kong. Ten spíše připomíná americká dynamická města jako New York, Chicago - řada mrakodrapů, obří reklamní billboardy a nejvýznamnější bankovní a investiční instituce světa. Čínskou vlajku zahlédnete pouze na některých vládních budovách, spolu s hongkongskou vlajkou. [17]

Hlavním závazkem, ke kterému se Čína při předání zavázala, bylo zachování vysoké autonomie Hong Kongu, pod systémem „jedna země, dva systémy“ po dalších 50 let. Tento model úspěšně funguje. Nedořešena zůstává pouze otázka zavedení univerzálního volebního práva, což v praxi znamená možnost přímé volby nejvyššího představitele výkonné moci a všech členů parlamentu, kteří jsou dosud voleni zástupci profesních skupin. A právě tato otázka se často stává sporem, kvůli kterému jsou rezidenti HK ochotni vyjít do ulic. Demokratická práva a občanská svoboda obyvatel Hong Kongu jsou stejná jako za britské správy. Peking se do politického procesu veřejně nevměšuje, „pouze“ centrální čínská vláda jmenuje šéfa exekutivy a jím navržené členy hongkongské vlády.

Přesto obyvatelé či aktivistická hnutí jako Fa Lung-kung hovoří o politické schizofrenii a bojují za větší demokracii v Hong Kongu. Na druhé straně přizpůsobivá část obyvatel se chová servilně - pragmaticky (což jsou typicky čínské vlastnosti, vlastně není se čemu divit, 95 % obyvatel Hong Kongu jsou etničtí Číňané).

„ Hong Kong sice přešel do náručí vlasti, ale tento stav nepřešel do našich srdcí“
Emily Lau Wai-ching, členka Legislative Council (LEGCO zkráceně)⁴

Jako příklad této politické schizofrenie lze popsat zážitek oslavy 10. výročí předání Hong Kongu Číně, kde přední hongkongští obchodníci, USD milionáři, či miliardáři, stáli usmívajíc se na komunistické vládce z Pekingu. Navíc se na oslavách nehovořilo kantonštinou, úředním jazykem Hong Kongu, ale mandarinštinou, úředním jazykem Číny. Těsně před tímto aktem desetisíce demonstrantů vyšlo do ulic dovolávajíc se dalších demokratických reforem. Otevřeně proti těmto demonstrantům a jiným projevům svobodné vůle čínská vláda a její hongkongští přívrženci zatím nezasahují. Je to ale trvalý a dlouholetý proces autocensury, což je pro čínskou kulturu věc velmi dobře známá. Držte pusu a budete se mít dobře, to je politika, která se zde stále více uplatňuje. Také průzkumy ukazují, že hongkongská společnost se stále více názorově štěpí. Přispívá tomu také fakt, že se do Hong Kongu denně přistěhuje 150 Číňanů z komunistické Číny. Část lidí chce zcela svobodné volby, protože to Čína slíbila v dohodách uzavřených s Londýnem, které mají zabezpečovat poměrně vysokou autonomii Hong Kongu na 50 let od roku 1997. Dodnes však tento slib nebyl splněn, protože pekingské vládě se do úplné svobody nechce a neustále odkládá demokratické reformy na neurčito. Nyní tedy polovinu parlamentu tvoří tzv. profesní skupiny, které jsou většinou v područí Číny. Hlavními důvody vstřícnosti k centrální čínské vládě jsou peníze. Naprostá většina obyvatel sleduje vlastní finanční zájmy a pokud k tomu má přispět režim, který není právě demokratický, proč ne. [29]

I přes tyto nevyjasněné politické problémy je Hong Kong ekonomicky prosperujícím velkoměstem. A to přesto, že musel v roce 1997 přestát obrovskou asijskou finanční krizí, kdy byl drcen nemocí Sars a ptačí chřipkou. Nemalou měrou tomu přispěl ekonomický rozvoj Číny. Prakticky všechny výrobní podniky byly přesunuty kvůli nižším nákladům do blízkých jihočínských oblastí a HK se zcela vrhl na poskytování služeb a finančnictví. To vše za podpory Pekingské vlády. Výsledkem této „kooperace“,

⁴ Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 25. 11. 2007].

Dostupné z : < <http://www.businessinfo.cz/cz/> >

je že Hong Kong prosperuje ještě více než před předáním Hong Kongu Číně v roce 1997.

I další obavy, že se z Hong Kongu stane pouze další z velkých čínských měst jako Shanghai, se nevyplnilo. Hong Kong si nadále drží neotřesitelnou pozici jako jedno z nejvýznamnějších globálních finančních center a má náskok před všemi čínskými městy. Jeho hlavními silnými stránkami a výhodami oproti Šanghaji, Šenzenu aj. je fungující kvalitní právní prostředí, volný pohyb kapitálu, konvertibilita měny, svobodný tok informací, minimální zasahování vlády do fungování trhu a velký počet finančních společností. V roce 2006 dokonce předčil i New York v primárních emisích akcií. Hongkongská vláda má ambice stát se hlavním finančním centrem nejen Číny, ale celé Asie. Mnozí ekonomové také varují, že hongkongská ekonomika je příliš závislá na Číně a že v případě recese čínské ekonomiky, bude mít silný negativní vliv na HK. Hong Kong je sice závislý na Číně, ale ne zcela, protože je zapojen do globální ekonomiky. Hong Kong samozřejmě využívá rozmach Číny jako příležitost pro svůj růst. „Současný ekonomický úspěch Hong Kongu je dílem nejen jeho liberálního ekonomického systému a velkého hospodářského růstu v Číně, ale i řady cílených opatření ze strany centrální vlády v Pekingu zaměřených na podporu Hong Kongu hlavně jako mezinárodního finančního centra.“ Rudolf Hykl, český generální konzul v Hong Kongu.⁵

Hong Kong bývá také nazýván vstupní branou do Číny. Hraje velkou roli pro malé a střední podniky z celého světa, kteří chtějí začít investovat či vyrábět v Číně a nemohou si dovolit vysoké náklady související se vstupem do Číny, nemluvě o rizicích spojených s tímto velkým krokem. Hong Kong nabízí nejlepší podnikatelské prostředí, sofistikované služby a hlavně znalost poměrů na čínském trhu. Města jako Šenzen, Dong Guan, Guang Dong v přilehlé oblasti delty Perlové řeky, kde funguje přes 50 tisíc hongkongských podniků, zaměstnávají více než 10 milionů lidí.

⁵ Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 25. 11. 2007].

Dostupné z : < <http://www.businessinfo.cz/cz/> >

Hong Kong patří mezi nejvýznamnější obchodní partnery České republiky. V roce 2006 export zboží z ČR do Hong Kongu byl v hodnotě 280 mil. USD. Je to také důležité nákupní centrum pro české podniky dovážející spotřební zboží a je vyhledávaným místem pro podniky, které obchodují s pevninskou (mainland- výraz v angličtině) Čínou.

Historie

Hongkongská moderní historie začíná porážkou imperiální Číny během první opiové války v letech 1839-1842. Za podmínek Nankingské smlouvy, Čína byla nucena předat Hong Kongský ostrov Velké Británii. Britští a Skotští obchodníci si udělali z Hong Kongu hlavní základnu pro obchod s Čínou. Přilehlý poloostrov Kowloon byl připojen k Hong Kongu po další čínské porážce v druhé opiové válce v letech 1856-1858. Finální rozšíření do dnešní podoby, se odehrálo v roce 1898, kdy si Velká Británie pronajala na 99 let Nová teritoria (New Territories). Hong Kong zůstal britskou kolonií po většinu 20. století. Britská nadvláda byla přerušena pouze během druhé světové války, kdy Japonci okupovali Hong Kong mezi lety 1941-1945. V roce 1949, kdy Mao Tse-tungské komunistické síly převzaly moc nad Čínou, zůstal Hong Kong spolu s Macaem (bývalá portugalská kolonie) jediným styčným bodem mezi Čínou a „Západem“. Postupem času, kdy se začala upevňovat moc Čínské lidové republiky, bylo stále více jasné, že Velká Británie nedokáže zabránit Lidové osvobozené armádě obsadit Hong Kong. Po dlouhých vyjednáváních Velká Británie souhlasila s navrácením Hong Kongu Číně. Čínská lidová republika slíbila, že bude respektovat hongkongské dosavadní právo systémem „jedna země, dva systémy“.⁶

Velká Británie předala svou kolonii Hong Kong Čínské lidové republice 1. července 1997.

Vládní zřízení

Hong Kong nikdy nebyl samosprávným územím. Od roku 1842 býval britskou kolonií a v roce 1997 byl navrácen Čínské lidové republice. Pouze na konci britského období

⁶ BOSROCK, M. *Asian Business customs & manners: a country-by-country guide*. 1st edition USA.: Meadowbrook Press, 2007. ISBN 978-0-684-05200-7.

bylo Hong Kongu umožněno vytvořit místně volený orgán – Legislativní radu (The Legislative Council, Legco). Guvernér Hong Kongu byl vždy jmenován Londýnem. Bývalá britská kolonie je nyní Hong Kong Special Administrative Region (SAR – Hong Kong – zvláštní správní území) a je součástí Čínské lidové republiky, která má autoritativní komunistickou vládu. Hong Kong má svojí miniústavu, „Základní právo (Basic Law)“. Na základě Sino-British Joint Declaration a Basic Law, Hong Kong si ponechá dosavadní politický, ekonomický a právní systém po následujících 50 let od převzetí roku 1997. Mimoto se Hong Kong bude nadále podílet v mezinárodních smlouvách a organizacích pod jménem Hong Kong, Čína.

5.2 ČÍNA - ČÍNSKÁ LIDOVÁ REPUBLIKA

Čína:	Čínská lidová republika
China:	People's Republic of China
Místní krátký forma:	Zhong Guo
Místní dlouhá forma:	Zhonghua Renmin Gongheguo
Zkratka:	PRC (People's republic China)

Čínská lidová republika je na cestě stát se supervelmocí 21. století. Pyšní se několika nej přívlastky:

- má nejvíce obyvatel na světě (v tomto hledisku ji dohání pouze Indie),
- největší armádu na světě,
- je také jadernou a vesmírnou velmocí
- a na začátku 21. století má ambice stát se rovněž ekonomickou velmocí.

Podle předběžných odhadů loňského hospodářského růstu (2007) v Čínské lidové republice se tato země stala šestou největší ekonomikou světa. Výkon čínského hospodářství byl v minulém roce o 16,8 % vyšší, než se původně odhadovalo. Hrubý domácí produkt ČLR tak loni stoupl o 9,8 %, přibližně o půl procentního bodu rychleji, než odhadovala čínská vláda. Pokud je tento údaj pravdivý, stala by se Čína šestou největší ekonomikou světa a vystřídala by na této pozici Itálii.

V letech 2003 a 2004 čínské hospodářství rostlo ročním tempem 9,5 %. Stejně vysoký odhad původně platil i pro rok 2006. Klíčový podíl na tomto růstu má státní sektor, kam spadají hlavní průmyslová odvětví, včetně např. stavebnictví. Znameníť příspěvek

hospodářskému růstu však vloni zajistily soukromé služby včetně finančnictví. Tento sektor dříve nebyl statisticky zpracován, nynější data sesbíraná od 30 mil. podniků však naznačují, že se čínská ekonomika začíná přibližovat struktuře vyspělých zemí.

„Otázkou je, zda je téměř desetiprocentní růst ekonomiky dlouhodobě udržitelný. Například úspěch čínských exportů z velké části závisí na pevném kurzu čínské měny k dolaru. Rychlý růst ekonomiky si brzy vyžádá alespoň částečné uvolnění kurzu, který díky silným exportům zareaguje posílením. Silnější měna pak zchladí růst ekonomiky.“⁷ Podhodnocený kurs čínského jüanu k dolaru je dlouhodobě předmětem kritiky ze strany USA, neboť způsobuje vysoký obchodní přebytek v jejich vzájemné bilanci s ČLR a také neúměrně usnadňuje čínský export i do dalších vyspělých zemí, včetně států Evropské unie. Jüan byl loni na nátlak vyspělých států mírně revalvován, podle analytiků ale šlo spíše o symbolický ústupek čínských komunistů před jednáními s USA a evropskými státy na nejvyšší úrovni, než o účinné ekonomické opatření.

Růst čínské ekonomiky byl značný od 80. let minulého století a posledních 25 let toto tempo nabralo enormních rozměrů, jež Čínu začíná řadit mezi nejvyspělejší země světa. V období let 1980-2000 byl roční růst HDP v průměru 8, 9 %.

Mezníkem, který nastartoval tento ekonomický rozvoj byly reformy vlády na konci 70. let. Tehdy Čína veřejně uznala slučitelnost tržního systému s myšlenkami socialismu a začala prosazovat myšlenku „socialistického tržního hospodářství“.⁸ Postupný proces přeorientování byl založen na reformních krocích v hospodářské a politické scéně. Vláda si vytyčila primární cíl zvýšení efektivity a ekonomického růstu, který zařadila do programu tzv. čtyř modernizací, které zahrnovaly prioritní oblasti jako zemědělství, průmysl, armádu, vědu a techniku. Na jedné straně se vláda snažila přibližovat světovým ekonomikám (uvolňování podnikání, kultivace obchodních a kapitálových vazeb s okolním světem) a na druhé straně proklamovala socialistické rysy ekonomiky jako zachování dominantního postavení veřejného sektoru a státní plánování. Politický

⁷ Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 25. 11. 2007].

Dostupné z : < <http://www.businessinfo.cz/cz/> >

⁸ [20] KRAFT, J., FÁREK, J. *Světové ekonomika*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. S. 80. ISBN 80-7083-712-8.

systém zůstal nezměněn, vedoucí úlohu měla komunistická ideologie. Znatelný posun k důslednější realizaci reformy přinesl rok 1992, kdy byl přijat program urychlování hospodářské přestavby. Tato reforma sebou přinesla výraznější decentralizaci hospodářsko-politického rozhodování a širšího uplatňování tržních prvků v rozvoji socialisticko-tržního hospodářství, při zachování klíčové role veřejného sektoru a stávajícího politického uspořádání. Výsledky těchto čínských reformů se začaly projevovat během 90. let v mnoha makroekonomických ukazatelích. V období 1990-2000 činil průměrný roční růst HDP na obyvatele přes 8 %, což zařadilo Čínu na první místo na světě. Zvyšování míry otevřenosti ekonomiky se projevilo ve zvýšeném podílu exportu na HDP, jež se postupně zvyšoval. Podíl exportu činil na počátku reformy 10 %, na konci 90. let 40 %. Celkový obrát zahraničního obchodu (bilance vývozu a dovozu) se z prakticky nulové hodnoty v 70. letech dostal na 475 mld. USD v roce 2000. [18] [17]

V následující tab. 11 jsou uvedeny ekonomické ukazatele Čínské lidové republiky.

Tab. 11 Ekonomické ukazatele Čínské lidové republiky v letech 1982-2006.

Ekonomický ukazatel	1982-1991	1992-2001	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2006
růst HDP (v %)	9,6	9,9	10,5	9,6	8,8	7,8	7,1	8	7,3	10,7
míra inflace (v %)	7,1	7,2	17,1	8,3	2,8	-0,8	-1,4	0,4	0,7	4,6
růst exportu (v %)			12,6	4,1	28,8	8,9	5,5	24,5	10,2	
saldo obchodní bilance v mld. USD			23,3	19,5	46,2	46,6	36,2	34,5	32	

Zdroj: National Bureau of Statistics

Čínské zboží úspěšně proniká na trhy rozvinutých ekonomik na celém světě. Mezi hlavní cíle exportu z Číny patří USA (21 % v roce 2000), Japonsko (18 %), Hong Kong (17 %) a země Evropské unie (16 %). Se Spojenými státy dosahuje Čína aktivní saldo vzájemného obchodu, které v roce 2000 dosahovalo 60 mld. USD a roste dále. Téměř jednou polovinou se na objemu čínského vývozu a dovozu podílejí podniky s účastí zahraničního kapitálu. Nárůst přímých zahraničních investic v čínské ekonomice jsou důkazem, že zahraniční investoři věří v úspěšné pokračování tržně orientovaných

reforem. Čínská vláda rovněž připravila půdu a podmínky podporující přímé investice ze zahraničí jako například vybudování zvláštních ekonomických zón s nejrůznějšími podnikatelskými úlevami v oblasti daní, cla, administrace atd. Díky těmto vládním opatřením zaznamenávají přímé investice od 90. let minulého století pozitivní roční růst ve výši 40 mld. a v roce 2000 byla Čína na třetím místě za USA, Velkou Británií v počtu zahraničních investic, 350 mld. Nejčastěji přímé zahraniční investice přicházejí z Hong Kongu, USA, Tchajwanu, Singapuru atd. [37]

Mezi hlavní pozitivní rysy čínského sociálně ekonomického systému se řadí schopnost přizpůsobovat se změnám ve světovém hospodářství, flexibilita v pracovní oblasti, zvládání informačních technologií, podpora spolupráce místních podniků se zahraničním kapitálem, otevřenost a vstřícnost vůči přímým zahraničním investicím a cizím podnikatelským subjektům. Další rozvoj těchto oblastí byl rovněž součástí „Plánu národního ekonomického a sociálního rozvoje na léta 2001-2005“ jenž mezi hlavní ekonomické strategie řadil zrychlení rozvoje informačních technologií, pokračování politiky otevírání se světu a aktivnější participace ve sféře multilaterální a regionální kooperace. [20]

Tento intenzivní proces transformace jako většina opatření sebou nese pozitivní, ale i negativní důsledky. Mezi hlavní nepříznivé jevy patří prohlubování příjmové diferenciací obyvatelstva (chudoba ve venkovských oblastech, přibližně 120 milionů lidí žije pod hranicí chudoby) a nízká efektivita hospodaření velkých státních podniků. Ty vytvářejí jen asi třetinu celkové produkce, avšak zaměstnávají kolem dvou třetin městské pracovní síly a pohlcují tři čtvrtiny objemu investic. Technická nevybavenost, malá výkonnost a nevyužité kapacity státních podniků jsou významným brzdícím elementem, a to i z důvodů, že absorbují zcela rozhodující část domácích úvěrů. Tím způsobují vytěsňování soukromých podniků z investičního úvěrování a ti se následně musejí spoléhat na samofinancování. Dalším problémem týkajícím se podniků ve veřejném sektoru, zejména těch neefektivních a ztrátových, je jejich zadlužování u státních bank.

Důležitým milníkem v historii Číny, který významně ovlivňuje ekonomický vývoj této země, je přijetí Číny do Světové obchodní organizace (WTO) v prosinci roku 2001. Zájem Číny o členství ve WTO (Čína o vstup usilovala dlouhých 15 let než jí bylo vyhověno)

je motivován snahou o rozšíření přístupu na světový trh. Čínská vláda akceptovala několik závazků, které byly stanoveny WTO jako podmínky členství. Za hlavní lze jmenovat otevření všech hospodářských sektorů pro zahraniční kapitál, rušení subvencí státním podnikům a postavení soukromého podnikání na stejnou rovinu se státním sektorem, dodržování práva k duševnímu vlastnictví, snižování dovozních cel atd. Členství ve WTO je vnímáno jako zahájení finální etapy dlouhodobého čínského pochodu směrem k modernímu tržnímu hospodářství a rovněž jako akceptaci Číny jako světové ekonomické velmoci.

Demografie

V roce 2006 byla populace Číny odhadnuta na 1,3 miliardy, což tvoří čtvrtinu celkové populace země a tudíž je nejlidnatější zemí světa. Čínská vláda zavedla důsledný program, který se snaží omezit další růst populace. Tento systém spočívá v limitu jednoho dítěte na manželský pár, v případě nedodržení jsou rodiny znevýhodňovány v mnoha oblastech. 91 % celkové populace tvoří Číňané (Hanové) a desítky jiných minoritních skupin.

Historie

Čína se pyšní jednou z nejstarších kontinuálních civilizací s více než 4 000 tisíci roky zaznamenané historie. Peking je hlavním městem a ekonomickým, politickým a kulturním centrem už 800 let. Čína byla po tisíce let pod vládou silných dynastií. První zaznamenanou dynastií byla Hsia, přibližně 2200 před naším letopočtem. Poslední dynastií byla Ch'ing, která zanikla v roce 1911. Během vlády této poslední historie bylo dosaženo mnoho objevů jako kompas, střelný prach aj. Po pádu poslední dynastie, Sun Yat-sen založil spolu s Chiang Kai-shek v roce 1927 Čínskou republiku. 22 let poté, v roce 1949 Mao Tse-tung násilně převzal kontrolu a založil komunistickou vládu, která trvá dosud i přes mnoho vzrůstajících požadavků po demokratické reformě.

Vládní zřízení

Čínská lidová republika má komunistickou vládu. Existuje jeden zákonodárný orgán, Národní lidový kongres (National People's Congress), všichni jsou členy Komunistické strany. Národní lidový kongres volí Stálou komisi (Standing Committee), která se skládá z premiéra

a vedoucích ministrů, kteří tvoří výkonnou moc. Premiér je předsedou vlády a hlavou

státu je prezident. Post generálního tajemníka Čínské komunistické strany je většinou také držen současným prezidentem, tento úřad má rovněž veliký význam a moc. Centralizovaný a autoritativní komunistický režim kontroluje mnoho oblastí všedního života v Číně.

Jazyk

Oficiálním jazykem je čínština- mandarinština, kterou hovoří 70 % obyvatel Číny. Mezi další dialekty patří Cantonese Chinese, Shanghainese, Kejia dialekt a dalších 202 jazyků. V obchodním světě se používá angličtina. Přestože mluvená Čínština má mnoho dialektů, psaná Čínština je společná pro všechny. Proto také mnoho čínských filmů obsahuje titulky, takže Cantonese Číňané (Hong Kong) rozumí Mandarín-čínštině a naopak. Čínská vláda rovněž začala reagovat na poptávku mnoha cizinců a investuje do pořádání kurzů čínského jazyka a kultury pro obchodní partnery. Vláda Čínské lidové republiky zavedla změny v oblasti psané čínštiny, jejichž záměrem bylo zjednodušit mnoho symbolů. Také se změnil způsob psaní, z vertikálních sloupců se většinou používá „Západní styl“ psaní, do řádků, zleva doprava. Tato reforma nebyla přijata mnoha Číňany žijících mimo ČLR a především na Taiwanu, kde používají před-reformní způsob psaní.

Náboženství

Čínská ústava zaručuje náboženskou svobodu (obsahuje jen několik omezení), ale především je podporován ateismus. Mezi hlavní - nejrozšířenější náboženství v Číně patří buddhismus, islám a křesťanství, přesto tradiční čínská náboženství jako konfucionismus a taoismus mají hojné zastoupení. Konfucionismus, přestože nepatří mezi tradiční náboženství uctívající duchovní božství, má veliký vliv na čínskou společnost. Konfucius byl čínský učenec, který žil před 2000 lety a založil pevný etický a morální řád, který ovládá všechny vazby a vztahy ve společnosti. Konfucius vyučoval, že základní jednotkou společnosti je rodina. Za účelem ochraňování harmonie v rodině, vzájemné povinnosti členů musí být zachovány. Ať už se týká vztahů mezi panovníkem a poddanými, mezi mužem a ženou, otcem a synem, staršími a mladšími členy a mezi přáteli. Hierarchie, pozice a věk jsou od pradávna velice důležité ve všech sférách působení. Všechny činy jednotlivce se odráží v rodině, za nejdůležitější je považována oddanost potomstva. Konfucionismus dále cení ctnosti jako slušnost, poctivost, zdvořilost, spravedlnost, loajálnost, věrnost a další.

Rozdělení Číny

V následující tab. 12 je zachycen vývoj populace v ČLR mezi lety 1996-2007. Tento počet lze charakterizovat jako stabilní s průměrným ročním růstem kolem 1 %. Toto ustálení populace je výsledkem politiky čínské vlády v oblasti omezení počtu dětí.

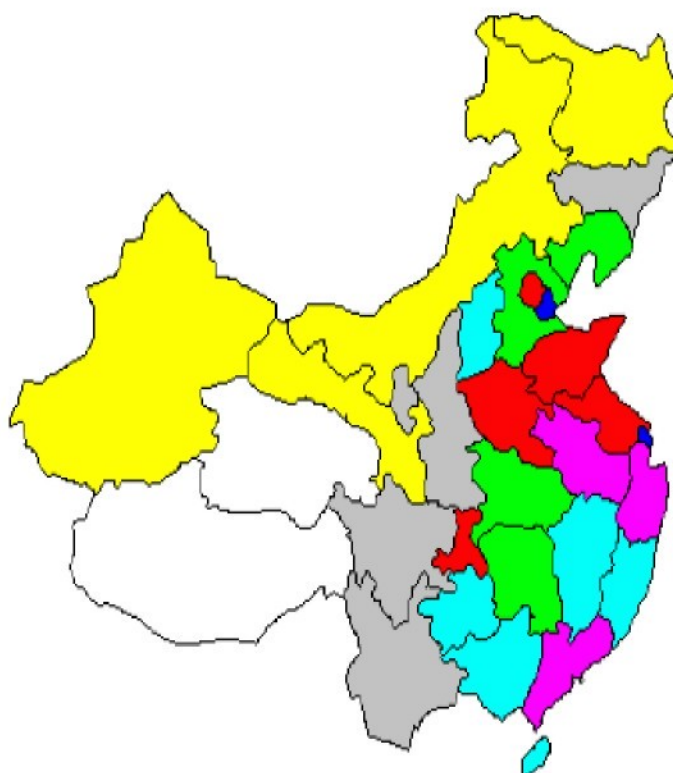
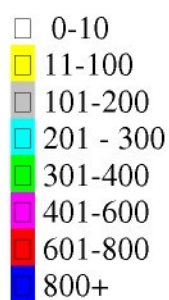
Tab. 12 Populace v Čínské lidové republice, v tis. obyvatelích

Rok	Celkový počet v miliónech	Meziroční růst v procentech
1996	1 217, 72	1,13
1997	1 231, 25	1,11
1998	1 244,75	1,1
1999	1 258,23	1,08
2000	1 272,24	1,11
2001	1 285,64	1,05
2002	1 299,17	1,05
2003	1 312,75	1,04
7. 2007	1 321,85	0,6

Zdroj: National Bureau of Statistics

Na tab. 12 navazuje obr. 17, která mapuje hustotu obyvatelstva dle jednotlivých oblastí Číny. Mezi nejvíce osídlené (červené a tmavě modré části) oblasti patří přímořské oblasti, které jsou také nejrozvinutějšími částmi Číny. Naopak vnitrozemí a severozápad vyznačený žlutě a bíle, patří mezi nejméně osídlené oblasti.

Počet obyvatel na km²

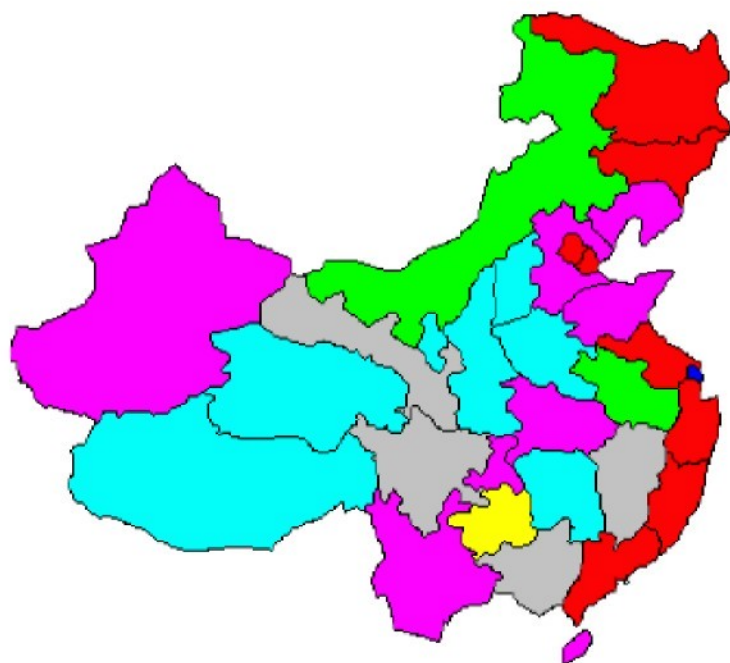
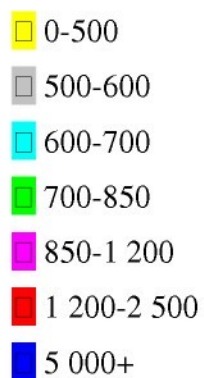


Obr. 17 Rozložení populace v Čínské lidové republice dle koncentrace

Zdroj: National Bureau of Statistics, Access Asia

Na této mapce (viz obr. 18) jsou jednotlivé regiony srovnávány dle domácího produktu na obyvatele, vyjádřeného v USD. Na mapce je jasný obrovský rozdíl mezi chudým, málo osídleným vnitrozemím a bohatým pobřežím.

Hrubý domácí produkt na obyvatele (GDP per capita) v US \$



Obr. 18 Rozložení Čínské lidové republiky dle osobního bohatství provincií

Města první třídy (First-Tier Cities) na obr. 19 zahrnují následující města:

Samosprávné územní celky: Beijing, Chongqing, Shanghai, Tianjin

Města s celkovým maloobchodním prodejem více než 30 biliónů RMB, s ročním příjmem 11 000 RMB na osobu.

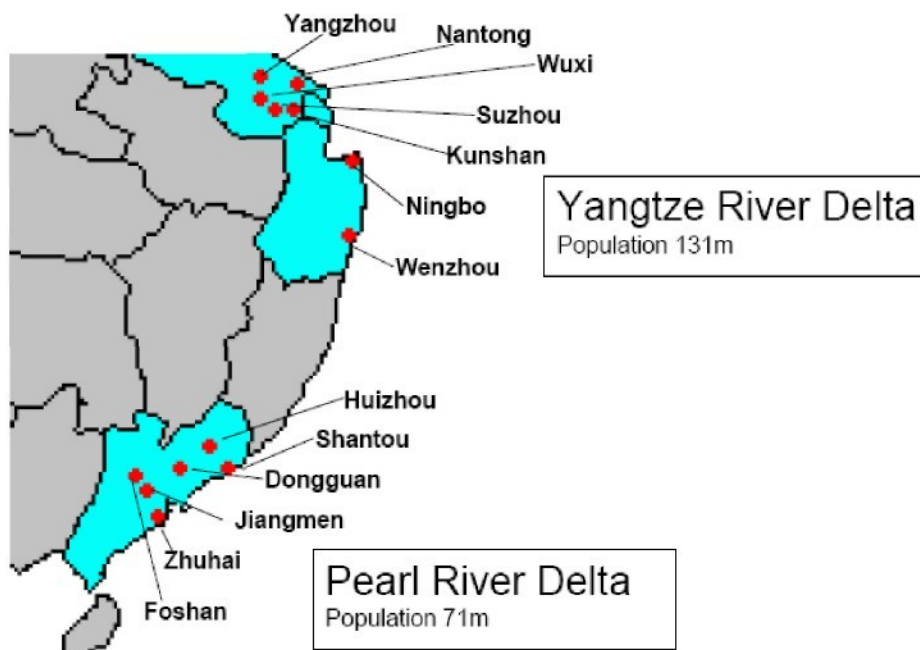
10 oblastních hlavních měst: Changchun (Jilin), Chengdu (Sichuan), Guangzhou (Guangdong), Hangzhou (Zhejiang), Harbin (Heilongjiang), Jinan (Shandong) Nanjing, (Jiangsu), Shenyang (Liaoning), Wuhan (Hubei), Xi'an (Shaanxi).

Čtyři vedoucí města: Dalian, Qingdao, Shenzhen, Siamem.



Obr. 19 Trhy první třídy (First Tier markets)

Na obr. 20 jsou zachyceny 2 ztěžejní oblasti, kde je koncentrována většina produkce země a obyvatelstva.



Obr. 20 Satelitní města a velkoměsta

Zdroj: National Bureau of Statistics, Access Asia

Města druhé třídy (Second-Tier Cities)

17 oblastních hlavních měst: Changsha (Hunan), Fuzhou (Fujian), Guiyang (Guizhou), Haikou (Hainan), Hefei (Anhui), Hohhot (Inner Mongolia), Kunming (Yunnan), Lanzhou (Gansu), Lhasa (Tibet), Nanchang (Jiangxi), Nanning (Guangxi), Shijiazhuang (Hebei), Taiyuan (Shanxi), Urumqi (Xinjiang), Xining (Qinghai), Yinchuan (Ningxia), Zhengzhou (Henan).

50 industriálních měst zahrnujících: Ningbo, Suzhou, Suci.

Dalších 15 měst s populací mezi 500 tis. a 2 mil.

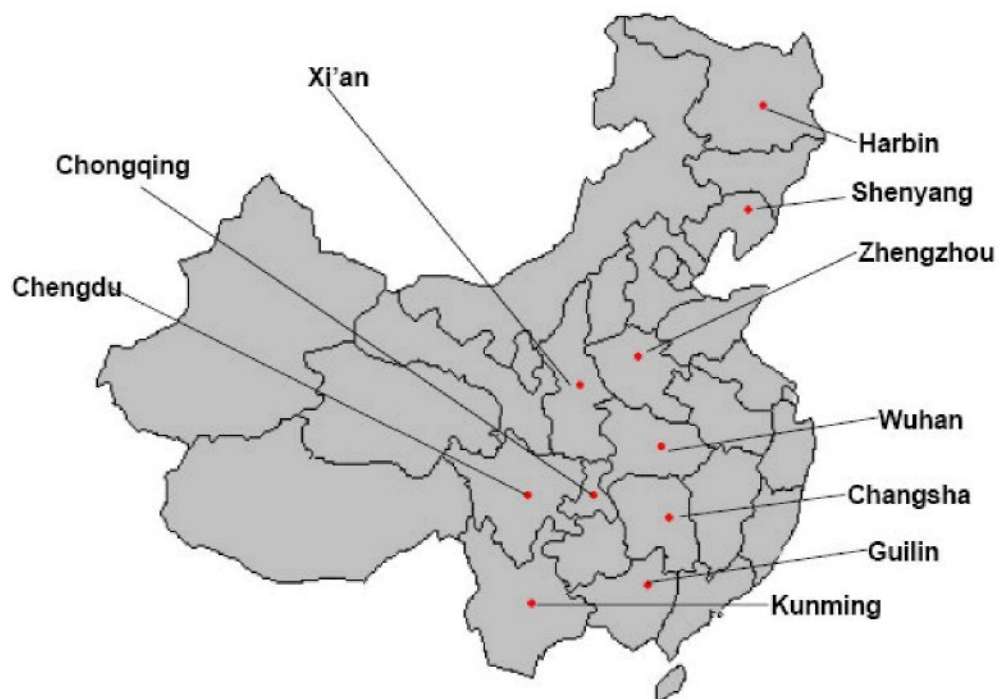
Města třetí třídy (Third-Tier Cities)

Přibližně 200 krajských měst.

Města čtvrté třídy (Fourth-Tier Cities)

400 okresních hlavních měst.

Následující obr. 21 zobrazuje oblasti, kam směřuje podpora vlády jejímž cílem je stimulovat rozvoj chudého vnitrozemí a následně snížit propast mezi těmito chudými oblastmi a bohatými přímořskými regiony.



Obr. 21 Pevninský potenciál

Zdroj: National Bureau of Statistics, Access Asia

Součástí ekonomických reforem a politiky otevírání se světu, čínská vláda mezi roky 1980 a 1984 založila tzv. speciální ekonomické zóny (Special Economic Zones- SEZs viz obr. č. 22). V roce 1984 následovalo otevření dalších 14 pobřežních měst zahraničním zakázkám. V roce 1985 centrální vláda rozšířila SEZ o další oblasti na severu a jihu země.

Politikou a cílem SEZs je přilákání a využití zahraničního kapitálu. Principy SEZs:

- Speciální daňové stimuly pro zahraniční investory v SEZs.
- Ekonomické aktivity řízeny trhem.
- Výroba produktů určených na export.



Obr. č. 22 Zvláštní ekonomické zóny Číny

Zdroj: National Bureau of Statistics

6 VYUŽITÍ ZÍSKANÝCH ZKUŠENOSTÍ PŘI ZAKLÁDÁNÍ POBOČEK ČESKÝCH FIREM V DANÉ LOKALITĚ

6.1 PROPOJENÍ MEZI HONG KONGEM A ČÍNOU

Prvním krokem pro české firmy, které uvažují nakupovat či prodávat na čínském či hongkongském trhu je navázání kontaktů. Hong Kong bývá vnímán jako brána nebo odrazový můstek na trhy kontinentální Číny. Velký počet firem z celého světa proto mezi obrovský trh Číny a sebe staví hongkongského partnera, jehož úloha je často přirovnána k pozici risk managera. Tento partnerský vztah těží z tradičních vazeb a kontaktů bez jazykových bariér. Pro obchodníky z toho plyne výtěžek v podobě dodávek dle smluvních podmínek, při dodržení lhůt, při zajištění ochrany obchodní značky a práv osobního vlastnictví. Po uzavření obchodu s hongkongskou firmou, dříve či později, přijdou firmy do kontaktu s výrobcí či odběrateli v kontinentální Číně, kde podnikatelské prostředí není zatím tak kultivované a vyspělé.

Hong Kong má tradiční a historické vazby na čínský trh, zvláště na ekonomicky rozvinutou oblast delty Perlové řeky, kde fungují výrobní kapacity zainvestované převážně z Hong Kongu. Kooperace mezi HK a ČLR funguje tak, že všechen obchod a podmínky se vyjednávají v HK. Co se bude vyrábět, kam se bude zboží exportovat, kde bude nakupován materiál - všechna tato rozhodnutí se dosud provádějí v HK a v Číně probíhá pouze výroba. Vyexpedování bývá z převážné části řešeno rovněž z Hong Kongu. Pohyb zboží mezi Hong Kongem a ČLR usnadňují dohody Closer Economic Partnership Arrangement (CEPA), podle které je asi 300 kategorií obchodováno bez cla.

Další projekt „9+2“ má za cíl postupné přibližování Hong Kongu, Macaa a dalších 9 území z oblasti delty Perlové řeky (Kuang-tung, Fu-tien, Tiang-si, Chu-nan, Kuang-si, Chaj-nan, S-čchuan, Kuei-čou a Ju-nan). Toto území je obydleno populací srovnatelnou s celou Evropskou unií, přibližně 474 mil. obyvatel na rozloze 2 mil. km². Cílem projektu „9+2“ je vytvořit rozlehlou oblast integrované ekonomiky na jihu Číny, od níž se očekává, že se stane jednou z nejlépe fungujících ekonomických oblastí světa. Tento projekt je založen na osvědčené dlouhodobé spolupráci mezi Hong Kongem a oblastí delty Perlové řeky, jež je díky své výrobní aktivitě nazývána továrnou světa. Během

následujících let dojde v provincii Kunag-tung k rozsáhlým investicím do infrastruktury v rozsahu přibližně 36 mld. USD. Je naplánováno 3 300 km silnic, jež má usnadnit dopravní spojení mezi velkými městy na jihu provincie. Všechny hlavní komunikační koridory, silniční i železniční budou směřovat do HK, jež bude nadále zastávat úlohu hlavního obchodního, servisního a finančního centra. Vrcholem tohoto projektu bude výstavba 30 km mostu mezi Hong Kongem a Macaem a oblastí Ču-chaj, jež je plánována do roku 2015. [18]

6.2 VELETRHY V HONG KONGU

Během mé pracovní stáže v Salse Jeans jsem se zúčastnila čtyř veletrhů v Hong Kongu. Mám velice dobré zkušenosti, ať již se samotnou organizací veletrhů, tak s úrovní a počtem vystavovatelů.

Salsa Jeans navštěvuje tyto veletrhy:

- Hong Kong Fashion week (2krát ročně, v červenci a lednu).
- Hong Kong fashion access (veletrh doplňků).
- World Boutique, Hong Kong.

Důležitost veletrhů si uvědomila i Čína a začíná rovněž pořádat veletrhy, které velikostně konkurují těm hongkongským. Hlavní města pořádající veletrhy v Číně jsou Šenzen, Shanghai a Guangzhou.

Hong Kong je hlavním konferenčním a výstavním centrem Číny a v posledních letech se řadí i mezi nejvýznamnější v mezinárodním měřítku. Přitom ve srovnání s Evropou a Spojenými státy se výstavní průmysl začal v Asii rozvíjet relativně pozdě a nejstarší veletrhy v Hong Kongu existují teprve 30 let. V současné době největší organizátor veletrhů v HK, Hongkongská rada pro rozvoj obchodu (HKTDC –Hong Kong Trade Development council), uspořádá ročně přibližně 33 mezinárodních akcí s očekávanou účastí 25 000 vystavovatelů a návštěvností více než 0,5 mil. návštěvníků.

Když HKTDC organizovala první veletrh, konal se v místních hotelích a sloužil pro setkání výrobců a distributorů na lokální úrovni. S procesem globalizace světového

obchodu se rozsah veletrhů zvětšoval a místní obchodníci si začali uvědomovat pozitivní přínos pro jejich firmy. Právě zahraniční obchod a jeho úspěchy jsou spojeny s růstem výstavního průmyslu v HK. V HK se každoročně uskuteční přes 100 veletrhů a dalších obchodních akcí, které slouží jako hlavní prezentační platforma pro desítky tisíc malých a středně-velkých firem. Nezáleží na tom, zda podnikatelé chtějí prodávat či kupovat. Zúčastnit se veletrhu je příležitostí pro všechny, ať už navázat obchodní kontakty, upevnit stávající styky či uzavírat výhodnější obchody. Počet místních obchodníků se zvýšil 3krát z 35 000 v roce 1986, na 99 000 v roce 2006. 98 % z nich patří do malých až středních podniků. K rozvoji tohoto sektoru přispěly právě mezinárodní veletrhy. Výhodou organizátorů výstav je počet zájemců o účast, jež převyšuje výstavní kapacitu. Vystavovatelé si tak mohou vybírat a zajišťovat rovnováhu a rozmanitost kategorií nabízeného zboží. Největším veletrhem v roce 2007 byl HK Gifts & Premium Fair, se 77 818 m plochy, se 4 000 vystavovateli a 50 000 odbornými návštěvníky. Mezi vystavovateli byla poprvé zastoupena i Česká republika. [18] [17]

6.2.1 Faktory ovlivňující úspěch HK jako centra světového obchodu:

- Výhodná geografická poloha v centru dynamicky se rozvíjejících oblastí asijského regionu.
- HK je svobodný přístav, většina dováženého zboží nepodléhá dovoznímu clu ani DPH, z čehož plyne rychlé celní a daňové procedury.
- Infrastruktura patří k nejpropracovanějším na světě, letecké spojení do více než 160 destinací a největším pohybem leteckého nákladu.
- Bezvízový styk s více než 130 zeměmi.
- Nabízí moderní obchodní služby.
- Mezinárodní prostředí bez jazykových, kulturních nebo politických bariér.
- Stabilní a srozumitelný právní systém a jednoduchá procedura pro založení firem.
- Ideální místo pro zřízení regionálního zastoupení či obchodní kanceláře.
- Vysoká úroveň vzdělání obyvatel, jazyková vybavenost (kantonština, angličtina, čínština).
- Nejrozvinutější finanční služby (140 bank).
- Znalost prostředí a čínského trhu, zkušenosti s obchodováním se západem.

- Ochrana intelektuálního vlastnictví a know-how.
- Korektnost, vstřícnost, solidnost hongkongských firem.
- Nízké daňové zatížení, neplatí se clo (mimo alkoholu, tabáku, paliv), DPH neexistuje.
- Daň ze mzdy je max. 16 %, daň ze zisku právnických osob je max. 17,5 %.
- K vyřízení formalit nutných k zaregistrování firmy v HK stačí 2-3 týdny, se zajištěním lze využít pomoci právní kanceláře.

6.2.2 Účast českých firem na veletrzích

České firmy projevují během posledních let zájem o účast na mezinárodních veletrzích, které jsou pořádány v Hong Kongu. Česká pobočka HKTDC zaznamenala stabilní růst počtu účastníků veletrhů z řad českých firem, které nehledají jen nákupní příležitosti na asijských trzích, ale stále častěji i možnost uplatnění vlastních výrobků na trhu v Číně. Tradičně největšímu zájmu se mezi českými podnikateli těší veletrhy spotřební elektroniky, osvětlovací techniky, hraček, domácích potřeb, reklamních a dárkových předmětů. Velký potenciál skrývají nově zavedené veletrhy, které reagují na rostoucí poptávku po různých technologiích, od tisku a balících materiálů přes autodílny, či stavební technologie až po ochranu životního prostředí. Právě ochrana životního prostředí patří k aktuálním oborům a příležitostem pro české firmy, které mají potřebné know-how a zkušenosti. V důsledku prudkého rozvoje průmyslu je stav znečištění ovzduší a vod v Číně katastrofální a čínská vláda začala situaci řešit. [18]

V Hong Kongu jsou dvě hlavní centra, kde se konají veletrhy:

- 1) Asia world expo.
- 2) Hong Kong Convention & Exhibition centre.

Svaz průmyslu a dopravy ČR rovněž organizuje mise českých firem do HK za cílem bližšího seznámení českých firem s možnostmi na trzích v HK a Číně.

6.3 OBCHOD MEZI HONG KONGEM A ČESKOU REPUBLIKOU

V Hong Kongu má své zastoupení několik českých firem, jako Preciosa, Jablonex aj. Kanceláře tu má několik firem, které obchodují se spotřebním zbožím, hračkami, textilem, ale i spojovacím materiálem nebo elektronikou. V Hong Kongu žije asi 90 českých občanů, kteří jsou většinou zaměstnání u velkých nadnárodních firem. Jejich počet se rozšiřuje stejnou měrou jak roste zájem o čínský trh a možnost na něj vstoupit přes Hong Kong. Ten je pro řadu českých a nadnárodních firem působících v ČR jedním z nejvýznamnějších obchodních partnerů v Asii. V roce 2006 činil obchodní obrát 440 mil. USD, přičemž český vývoz se na něm podílel 286 mil. USD a zaznamenal 30% růst proti předchozímu roku. Viz tab. 13. S Hong Kongem má ČR od konce 90. let aktivní obchodní bilanci.

Tab. 13 Obchod mezi Českou Republikou a Hong Kongem

Rok	Vývoz	Dovoz	Obrát	Saldo
1995	70,57	103,77	174,34	- 33,20
2005	216,80	205,69	422,50	11,11
2006	286,67	156,28	442,95	130,39
1. 4. 2007	72,42	41,13	113,56	31,29

Zdroj: Český statistický úřad, údaje v mil. USD

Pro české firmy jsou příležitosti hlavně v dodávkách materiálů, komponentů a výrobních kooperacích s produkčními kapacitami v přilehlých oblastech ČLR. V roce 2006 se z ČR vyvezly do HK elektronické součástky za přibližně 100 mil. USD. Další příležitostí je značkové spotřební zboží, jako sklo a zboží denní spotřeby. S ekonomickým vývojem HK se zvýšila kupní síla obyvatel, kteří jsou ochotni platit za luxus a kvalitu. Další šance pro české firmy je v ekologické oblasti. Čínská vláda zareagovala na katastrofický stav životního území v oblasti Číny a rozhodla, že emise se musí snížit do deseti let o 50 % oproti hodnotám z roku 1997. Čeští dodavatelé ovládající technologie, know-how a měřicí přístroje mají velké šance dostat se k velkým zakázkám. V Hong Kongu probíhá neustálá výstavba administrativních, hotelových a bytových komplexů, což vytváří poptávku po kvalitním zařízení, bytových a kancelářských doplncích a zařízeních hotelů. Šanci mají i firmy z oblasti drobného strojírenství.

Pro nalezení obchodního partnera lze využít veletrhů, či se lze obrátit na hongkongské instituce, které disponují kontakty na nejrůznější společnosti a dodavatele.

6.4 DRUHY PŘEPRAVY Z HONG KONGU DO ČESKÉ REPUBLIKY

Během několika posledních let musel Hong Kong obhajovat své dosud výsadní postavení hlavního přístavu v jižní Číně. Nová konkurence v sousední oblasti Velké Perlové řeky (Great Pearl River, zejména oblast Guang Dong) se prostřednictvím masivních investic do dopravní infrastruktury snažila získat podíl vyexpedovaných zásilek z Hong Kongu. Tato oblast má výhodnou pozici, vzhledem k sousedství podniků v jižní Číně (Shenzen, Dong Guan, Guang Dong) a rovněž nabízí levnější poplatky. Vznikly zde a zmodernizovaly se přístavy Yantian, Shekou či Chiwan, všechny v oblasti jen desítky kilometrů vzdálených od Hong Kongu. Ovšem Hong Kong jen pasivně nepřihlížel a vyvinul úsilí, aby si zachoval pozici nejrušnějšího přístavu Asie (počtem naloděných kontejnerů), jakož i postavení třetího největšího tranzitního přístavu po Singapuru a Kaohsiungu. [29]

Takže i nyní většina zboží vyrobená v jižní Číně je nakládána v Hong Kongu a prodávána na paritě Sea FOB Hong Kong (stejně jako Irmaos Vila Nova).

Jak praví čínské přísloví: „Když je příliv, zvednou se všechny lodě“. Takže stále se zvyšující objemy zboží vyrobeného na jihu Číny plní lodě v nově vzniklých přístavech v okolí Hong Kongu, zároveň však zajišťují dostatečný objem zboží i pro Hong Kong, který obhájil své unikátní postavení.

To samé platí i pro leteckou přepravu, kde hongkongské letiště Chep Lak Kok musí čelit levnějším poplatkům okolních (cca 150 km) nově postavených či zmodernizovaných letišť v Macau, Shenzenu a Kantonu. I zde i přes větší letištní poplatky Chep Lak Kok láme rekordy v množství odbaveného zboží a v sezóně bývají všechny lety plně obsazené.

Třetím typem dopravy z Číny či Hong Kongu bývá tzv. kombinovaná přeprava Sea-Air, která je alternativou mezi lodní (pomalá 30-40 dní z Hong Kongu do Porta

v Portugalsku, ovšem je nejlevnější) a leteckou (nejrychlejší způsob přepravy a samozřejmě nejdražší). Kombinovaná přeprava s tranzitním časem přibližně 16 dní tudíž bývá zlatou střední cestou a vyhledávaným způsobem přepravy. Takže celně odbavené zásilky v přístavu v kontejneru směřují místo do Hamburгу či Bremerhaven nejdříve lodí do Dubaje (Jebel Ali) a odtud letecky do Prahy a Lisabonu. Protože veškerý obchod a platební a dopravní podmínky bývají uzavírány v Hong Kongu, jsou logistická oddělení všech firem a dopravci dobře informováni o jednotlivých druzích přepravy, cenách a tranzitních časech. Takže pokud čeští podnikatelé jedou uzavírat obchod, ať do Číny, či Hong Kongu, měli by se informovat o všech možnostech dopravy, časech a nákladech jednotlivých přeprav v předstihu před uzavřením smlouvy s dodavateli. Při uzavírání obchodu si lze vybrat z několika alternativ dodacích podmínek (Incoterms) CFR, CIF, FCA, CPT (viz příloha č. 7).

Pro české podnikatele je nejvhodnější způsobem parita FOB Hong Kong, kdy přepravce zajistí dodání až do skladu. Také Irmaos Vila Nova v 90 % případech uzavírá smlouvy se svými podnikateli s dodací podmínkou FOB Hong Kong.

6.4.1 Hlavní druhy přepravy a doložek používaných IVN

IVN používá všechny tři druhy přepravy v závislosti na dodacích lhůtách a časových možnostech. Upřednostňována je nejlevnější lodní doprava, ale vzhledem k požadavkům trhu, je často využívána kombinovaná i letecká doprava.

- **FCA – Free Carrier (Airplane) ...** (adresa dopravce IVN)
Tuto doložku používá IVN u leteckých zásilek.
- **FOB – Free on Board ...** (Hong Kong či Shanghai, etc. – přístav nalodění)
Tuto doložku používá IVN při lodní (sea) a kombinované (sea/air) dopravě. Dodavatel je povinen předat zboží jmenovanému dopravci, ECULINE či EXPEDITORS.
- **CIF – Cost, Insurance and Freight** (Oporto či Leixões – název cílového přístavu)
Tuto doložku používá IVN při lodní (sea) a kombinované (sea/air) dopravě.
- **CPT - Carriage Paid to** (Oporto letiště- název cílové destinace).
Tuto doložku používá IVN u leteckých zásilek.

Dopravce IVN (Irmãos Vila Nova S. A.) při Incoterms FOB SEA SHIPMENTS (námořní doprava) je firma Eculine. Všechno zboží je nakládáno v Hong Kongu či v Shanghai. Dodavatelé kontaktují naše expeditory a rezervují přepravu pod kódem IVN 118/2007.000000 (118/2007.969 např. 969 je kód zboží). Konečný souhlas dostane přepravce po finální inspekci zboží, která se uskutečňuje 2-7 dní před odesláním zboží.

- FOB sea Hong Kong – přepravce: ECU-LINE Hong Kong LTD, WANCHAI, Hong Kong.
- FOB sea Shanghai – přepravce: ECU-LINE CHINA (SHANGHAI) LTD, SHANGHAI 2, CHINA.
- FCA, CPT - Air SHIPMENTS - přepravce: EXPEDITORS.

Všechno zboží je posíláno na hlavní centrálu v Portugalsku – destinace OPORTO Portugal.

Následující dokumenty, které musí být přiloženy ke zboží a dodány dle podmínek LC:

- Originální faktura (original invoice - viz příloha č. 11).
- Konsignace (packing list - viz příloha č. 12).
- Osvědčení o původu (Certificate of Origin - viz příloha č. 13).
- Exportní licence.
- Údaje o množství kartonů, velikosti, váze.
- Nákladní list (Original BL – Bill of Lading)/ Letecký nákladní list (AWB - Airway Bill).
- Originální celní prohlášení.

6.5 OBCHOD MEZI ČESKOU REPUBLIKOU A ČÍNSKOU LIDOVOU REPUBLIKOU

Obchodní deficit ČR je uveden v tab. 14. V současné době je deficit obchodní bilance s ČLR vůbec největší, jaký má ČR s jednotlivými zeměmi. Zatímco český vývoz do ČLR vzrostl za uplynulých 9 let celkem 2,6krát, což odpovídá průměrnému ročnímu růstu 28 %, ve stejném období se zvýšil dovoz čínského zboží do ČR téměř 25krát. Při

respektování ustanovení WTO není reálné výrazněji omezit dovoz čínského zboží a dosáhnout s ČLR vyrovnané obchodní bilance (zejména při zrušení kvót EU na dovoz textilu od r. 2005). Je však nezbytné analyzovat všechny možnosti výraznějšího uplatnění českých výrobků na čínském trhu. Mezi hlavní komodity českého vývozu patří: motorová vozidla k dopravě osob; díly a příslušenství k automatizovanému zpracování dat; díly ke strojům pro úpravu textilních vláken; ventily; hybridní integrované obvody; roury, trubky, duté profily; brzdy, díly, příslušenství karosérií; díly k turbínám, čerpadlům, kompresorům, ventilátorům a stroje. [26] [18]

Tab. 14 Zahraniční obchod České republiky s Čínskou lidovou republikou (v tis. USD)

Rok	Vývoz	Podíl na celkovém vývozu ČR v %	Dovoz	Podíl na celkovém dovozu ČR v %	Obrat	Saldo
1993	252 941	1,75	79 184	0,54	332 125	173 757
1994	89 545	0,56	105 623	0,61	195 168	-16 078
1995	94 005	0,44	208 794	0,83	302 799	-114 789
1996	71 642	0,32	298 535	1,07	370 177	-226 893
1997	48 360	0,22	377 139	1,39	425 499	-328 779
1998	45 000	0,17	498 552	1,76	543 552	-453 552
1999	58 511	0,22	564 345	2,01	622 856	-505 834
2000	66 028	0,23	694 806	2,16	760 834	-628 778
2001	80 532	0,24	1 067 246	2,93	1 147 778	-986 714
2002	147 597	0,39	1 874 276	4,63	2 021 873	-1 726 679
2003	236 382	0,50	2 610 889	5,22	2 847 271	-2 374 507
2004	241 391	0,41	3 083 611	5,14	3 325 002	-2 842 220

Zdroj: Český statistický úřad

6.5.1 Příležitosti pro české vývozce

Uplatnění na čínském trhu najdou vždy sofistikované, těžko okopírovatelné hi-tech výrobky a technologie s vysokou přidanou hodnotou. Lze jmenovat produkty z oblasti elektrotechnického, elektronického a softwarového průmyslu. Dále lze uvést pokročilé výrobky, zařízení a technologie pro potřeby chemického, automobilového a leteckého průmyslu, do budoucna i léky. Výrobky obranného průmyslu jsou žádány, jejich export je však limitován mezinárodními závazky.

Z pohledu tradic a možností českého průmyslu lze jako perspektivní pro čínský trh uvést zejména následující odvětví a obory:

- Energetický průmysl, jaderné elektrárny i obnovitelné zdroje energie zejména vodní elektrárny, (Čína plánuje výstavbu energetických bloků s vyšší efektivností a respektováním ekologických a bezpečnostních požadavků).
- Strojírenství a obráběcí stroje.
- Obuvnické a textilní stroje, dřevoobráběcí stroje, dopravní prostředky včetně lodí a lodních motorů, sportovní letadla, zdravotnická zařízení, stroje a zařízení pro zpracování kovů, pro výrobu, dávkování a balení pro potravinářský, chemický, farmaceutický a kosmetický průmysl, pro výrobu spotřebního zboží všeho druhu.
- Automobilový průmysl patří v ČLR mezi nejrychleji se rozvíjející obory. Protože domácí výroba nestačí pokrýt domácí poptávku, je důležitý i dovoz. Stále existuje regulace dovozu ze strany Číny v podobě dovozních kvót, i když tlak WTO postupně tyto kvóty odbourává. Rozvoj automobilového průmyslu v Číně je potenciálně významný rovněž z hlediska českých výrobců komponentů a doplňků. [18]
- Chemický a farmaceutický průmysl v ČLR dosud nepokrývá potřeby trhu, zejména v oblasti vysokojakostních chemikálií a léků. Zde se naskytá velká možnost pro český průmysl uspokojit čínskou stranu (např. poptávka po kaprolaktamu). Hlavními položkami dovozu jsou plasty (6,7 %), organické výrobky (3,7 %). Významný je i dovoz průmyslových hnojiv (12,1 mil. t v roce 2003, v hodnotovém vyjádření 1,7 mld. USD). Zahraniční firmy se na čínském trhu uplatňují s technologiemi na výrobu plastů (29. 4. 2003 byla podepsána smlouva na realizaci výrobní jednotky PPE za účasti české firmy), speciálních chemikálií a polymerů. Očekává se zvýšená poptávka po chemikáliích a výrobcích chemického průmyslu, používaných při zpracování potravin, v automobilovém a elektrotechnickém průmyslu. V oblasti farmacie největší podíl na čínském trhu připadá na antiinfekční látky a jejich potřeba se bude dále zvětšovat.
- Potravinářský průmysl se na HDP Číny podílí cca 4 %. V posledních letech byla Čína dovozcem obilí, zejména pšenice. Dovážela se i pšeničná mouka, rýže a kukuřice. Největšími exportéry zemědělských produktů do ČLR byly: Kanada,

USA, státy EU (Francie), Austrálie, Brazílie, Argentina. ČR by mohla vyvážet do Číny pšenici, mléčné výrobky (sušené mléko, v menší míře sýry) a možná i živočišné a rostlinné tuky. Významný potenciál má vývoz zařízení, strojů a technologií pro potravinářský průmysl. Perspektivní jsou pivovary a zejména minipivovary, (které se již úspěšně vyvážejí např. do sousedního Vietnamu).

- Další oblastí, která se rozvíjí a bude na ni kladen větší důraz, včetně investic, ze strany vládních orgánů ČLR, je ochrana životního prostředí. V tomto oboru zatím působí jeden společný česko-čínský podnik, možnosti uplatnění českých firem, třeba jen formou dodávek zařízení, jsou však mnohem větší, zejména v oblasti vodního hospodářství (technologie a zařízení pro úpravu a čištění vody, odpadové hospodářství). Žádané jsou vyspělé technologie kombinující likvidaci odpadků s produkcí elektrické energie.
- Pokud jde o spotřební zboží, nejvhodnější položkou pro český export do ČLR je v současné době sklo, tedy stolní nápojové sklo střední a vyšší třídy, dále dárkové zboží, vybavení hotelů a rezidencí, polotovary pro výrobu bižuterie, vázy, lustry apod. [29]

6.5.2 Překážky obchodu

Všeobecné překážky:

- Slabé postavení EU a jejich zemí při bilaterálních obchodně-ekonomických vztazích s ČLR při srovnání s USA. České firmy jsou tedy společně s firmami ostatních členských států na čínském trhu v obtížnější situaci, než američtí dodavatelé a investoři.
- Nedostatky v čínské legislativě v oblasti ochrany práv k duševnímu vlastnictví včetně vynucování příslušných zákonů.
- Zákazy obchodování s vybranými zemědělskými produkty: (problém výskytu nemoci BSE v zemích EU včetně ČR).
- Faktor korupce především u veřejných zakázek.
- Preferování místních firem opět v oblasti veřejných zakázek.
- Omezení ve finančním sektoru, telekomunikacích, stavebnictví (znevýhodňování zahraničních firem a investorů a kladení těžko splnitelných nároků).

- Neprůhlednost přidělování kvót, nadměrné požadavky na certifikaci dováženého zboží, neuznávání osvědčení vydaných např. v EU podle mezinárodně platných norem.

Specifické problémy českých firem:

- V devadesátých letech minulého století české firmy ztratily pozice v ČLR, z důvodů omezení lidských i finančních zdrojů a zaměřily se na bližší a méně náročný západoevropský trh. Pozice českých firem byly nahrazeny konkurenty, kteří se tzv. vydaly na náročný běh na dlouhé trati plné překážek, jak investování na trhu v ČLR bývá přirovnáváno a své místo si pečlivě hájily i s použitím nestandardních metod (korupce).
- Malá informovanost o specifických rysech místního trhu (obchodní zvyklosti, mentalita, prostředí) a trvající obavy z čínského trhu. Neúspěch českých firem lze ale spíše přičítat nedůslednosti v úsilí o proniknutí na trh, než objektivním překážkám.
- Slabé finanční zázemí firem, jež je nedostatečné k realizaci podnikatelských záměrů na čínském trhu, znamená silné kapitálové vybavení.

6.6 PLATEBNÍ PODMÍNKY POUŽÍVANÉ V ZAHRANIČNÍM OBCHODĚ

Při uzavírání obchodů se zahraniční firmou, jsou jejich součástí rovněž dohody o platebních podmínkách. Volba optimálních platebních podmínek závisí na konkrétním obchodním případě, druhu exportované komodity, charakteru a riziku teritoria (kde je zboží vyráběno, kam je exportováno), legislativy, zvyklosti jednotlivých zemí a důvěryhodnosti partnera. [1] [7]

Základní charakteristiky platebních podmínek jsou:

- kdy má být zaplaceno/ve vztahu k dodání zboží,
- způsob, jakým má být zaplaceno,
- měna, ve které bude úhrada provedena.

V praxi se nejvíce používají tyto platební metody (způsoby zaplacení kupní ceny vzhledem k okamžiku předání zboží od exportéra k importérovi):

- platba předem, nebo spíše částečná platba předem v kombinaci s jinou platební podmínkou,
- placení po dodání zboží,
- dokumentární platby (dokumentární akreditivy, dokumentární inkasa).

Cílem této práce není podrobný výklad této problematiky. Pouze chci nastínit, jaké možnosti mají obchodníci z obou pozic - importéra/exportéra. Blíže seznámím s platební metodou placení dokumentárním akreditivem, který dle mé zkušenosti v Salse Jeans v převážné většině převládá mezi firmami v HK a ČLR.

6.6.1 Dokumentární Akreditiv (LC- Documentary Letter of Credit)

Dokumentární akreditiv jako jeden z nejstarších bankovních instrumentů hraje v zahraničním obchodě obrovskou a nezastupitelnou roli, neboť v případě správného provedení významně snižuje či odstraňuje některá rizika, která nastanou v zahraničním obchodě. Navíc je jakýmsi kompromisem mezi zájmy exportéra a importéra v zahraničním obchodě a může poskytnout vyvážené výhody pro obě strany, zabezpečuje platbu prodávajícímu a zároveň dodávku zboží kupujícímu.

Dokumentární akreditiv je písemný závazek banky beneficiantovi (exportérovi), vystavený na základě instrukcí příkazce (importéra), poskytnout plnění stanovené akreditivem do výše akreditivní částky proti dokumentům, předloženým v rámci platnosti akreditivu a odpovídajícím všem jeho podmínkám.⁹

- jedná se o závazek banky,
- vždy se jedná o závazek poskytnout určité peněžní plnění (formou platby na viděnou, odložené platby),
- banka má závazek poskytnout plnění podle akreditivu pouze proti předložení akreditivu odpovídajících dokumentů,
- musejí být splněny všechny další podmínky akreditivu (včasné předložení dokumentů na správném místě),

⁹ ANDERLE, P. *Dokumentární akreditiv v praxi*. 3. vyd. Praha: GRADA, 2007. S. 21. ISBN 80-7083-604-0.

- jedná se o závazek dokumentární povahy - banky se zabývají pouze předloženými dokumenty a nikoli zbožím.

Základní druhy dokumentárních akreditivů se dělí na odvolatelné (Revocable L/C) a neodvolatelné (Irrevocable L/C) akreditivy.

6.6.2 Akreditiv ve swiftové formě

Swift je mezinárodní telekomunikační síť, která zabezpečuje odesílání a přijímání zakódovaných zpráv mezi účastníky systému (finančních společností, bank). Tato data jsou přenášena ve strukturované podobě, každá zpráva má přesně definované parametry, jednotlivá pole jsou řazena podle přesně stanovených pravidel. Jedná se o neveřejnou datovou síť, která zabezpečuje ochranu dat proti zneužití.

Ukázka neodvolatelného, převoditelného akreditivu (L/C – IRREVOCABLE, TRANSFERABLE) ve swiftové podobě je uvedena v příloze 5. IVN využívá akreditivy s platbou na viděnou i odloženou platbou od 30-90 dní či kombinací. (40 % na viděnou, 60 % odloženou platbou). Záleží na vyjednávacích schopnostech každé společnosti a vztahu mezi importérem a exportérem.

7 ZÁVĚR

Získání pozice ve firmě IVN jsem již od samého počátku chápala jako jedinečnou šanci získat zkušenosti na nejrychleji se vyvíjejících a nejefektivnějších trzích na světě. Tato příležitost pracovat s zkušenými manažery z celého světa, osobní návštěvy továren v odlehlých částech Číny a mnohé další zkušenosti byly tou nejlepší přípravou do mého dalšího profesního života. Prostřednictvím této práce jsem se chtěla o tyto poznatky podělit s těmi, kteří tuto možnost dosud neměli.

Po úvodním seznámení s firmou IVN a její značkou, jsem v kapitole 2.3.7 srovnala hlavních 10 konkurentů Salsy Jeans, jež kromě stejné výrobní specializace mají společné trhy, cílové zákazníky a podobnou filosofii značky. Salsa v porovnání s ostatními konkurenty je poměrně mladou, nicméně perspektivní společností. Během uplynulých 5 let, vstoupila firma na světové trhy a na konci roku 2007 již byla představena na více než 20 trzích světa s přibližně 200 pobočkami. Na základě průzkumu trhu v tab. 4 je jasné, že tato značka vzhledem ke svým konkurentům nabízí srovnatelnou kvalitu za nižší cenu. Tato skutečnost patří ke klíčovým aspektům dosavadního úspěchu vyjmenovaných v kapitole 2.3.5. Celosvětový trend na trhu s denim výrobky vyžaduje neustálou inovaci, diferenciaci a nabídnutí novinek a detailů, jež dají výslednému produktu vyšší přidanou hodnotu, tímto se rovněž řídí strategie celé firmy.

Aby Salsa Jeans docílila vytouženého cíle zařadit se mezi přední výrobce džín, musela podniknout další krok, jež by ji umožnil expanzi a přibližování se vytyčeným cílům. Dosavadní trhy v Portugalsku a na severu Afriky, na nichž Salsa Jeans dosud vyráběla a vyrábí, jí tento postup neumožňují. Jako hlavní důvody přesunu části výroby v kapitole 3.1 uvádím kapacitní možnosti, technologickou a know-how náročnost, jež je nezbytným základem pro inovaci a zdokonalování výrobků.

Ve třetí kapitole jsem nastínila jednotlivé kroky pozvolného vstupu na trhy v Hong Kongu a Čínské lidové republiky. Přes spolupráci s první obchodní společností Bold Asie se Salsa aklimatizovala na novém trhu a následovalo rozhodnutí založit reprezentativní kancelář v Hong Kongu. Jejímí hlavními úkoly, vyjmenovanými

v kapitole 3.2, bylo hledání nových zdrojů a upevnění dodavatelské struktury IVN. Dále tato pobočka má sloužit jako prostředník mezi IVN centrálou a dodavateli v HK/ČLR a dohlížet na hladký proces produkce s důrazem na zlepšení kvality a včasnosti dodávek. Na obr. 12 jsem uvedla lokalizaci nové kanceláře v HK a její vhodné rozmístění mezi dodavateli, jež bylo prvním nutným předpokladem splnění této mise. V kapitole 3.4 jsem zhodnotila první období fungování této pobočky na základě přínosu pro firmu a její dopady na výrobu oděvů z kolekce jaro-léto 2008. Cíle kolekce vyrobené v období srpna 2007 až ledna 2008 byly splněny v obou oblastech, kvality i včasnosti dodávek. 90 % zboží bylo dodáno v plánovaných termínech a 90 % oděvů bylo vyexpedováno v požadované kvalitě, jež je stanovena velice vysokými standardy společnosti.

Závěrem třetí části bylo zvážení budoucích možností IVN v Hong Kongu a Číně. Současný stav počtu zaměstnanců kanceláře shledávám za nadále neudržitelný a navrhuji rozšíření týmu a přidělení větších kompetencí pobočce. Uvažovanou expanzi a založení další pobočky tentokrát na území Číny v oblasti Shanghai považuji za nevyhnutelnou z dlouhodobého hlediska, avšak nemožnou za současné situace společnosti IVN. Firmě IVN a jejím zaměstnancům bych doporučila vyčkat a využít tuto dobu na adaptaci a zefektivnění fungování vnitřní struktury společnosti.

Součástí navrhnutých budoucích možností bylo i porovnání nákladového hlediska. Náklady reprezentativní kanceláře ve srovnání s uplynulou spoluprací se společností Bold Asie jsou nesrovnatelně nižší a jen potvrzují efektivitu fungování této reprezentativní kanceláře. Další variantou, kterou Salsa Jeans rovněž analyzuje, je outsourcing celé výrobní části hongkogskou firmou Li & Fung, jež dle mých závěrů v kapitolách 3.5 a 3.6 by společností neprospěla.

Čtvrtá kapitola se podrobně zabývala dodavatelskou strukturou firmy IVN, jež v současné době zahrnuje přes 60 dodavatelů v 6 zemích světa. V Hong Kongu a ČLR Salsa uplynulou sezónu spolupracovala se 17 dodavateli. Porovnání těchto dodavatelů jsem uvedla v tabulkách 5-7. Na základě výsledků uplynulých sezón jsem jednotlivé dodavatele ohodnotila v klíčových oblastech kvality a včasnosti dodávek. 8 dodavatelů ze 17 ode mě získalo průměrné hodnocení, efektivitu 6 dodavatelů jsem shledala

za nadprůměrnou z mnoha hledisek vyjmenovaných v kapitole 4.2.3. Zbylé dodavatele nedoporučuji k další spolupráci.

Mým dalším návrhem v následující kapitole 4.5 bylo přesné rozvrhnutí celého procesu a dílčích činností produkce, zejména odstranění nedostatků předprodukční fáze vývoje v tab. 8. Celý proces jsem rozvrhla do 25 týdnů s přesným harmonogramem činností. Dodržení tohoto harmonogramu je klíčovým předpokladem pro vytvoření distribučního řetězce mezi IVN a jejími franšízingovými partnery. Ekonomické přínosy plynoucí ze zkrácení tohoto procesu lze rozdělit do 3 časových horizontů, které jsem začlenila do kapitoly 4.6. V krátkém horizontu po implementaci mého návrhu, lze minimalizací nákladů za dopravu ušetřit až 22 597 EUR během první sezóny viz kapitola 4.6.

V závěru 6. kapitoly jsem shrnula hlavní charakteristiky jednotlivých trhů a vyplývající příležitosti a hrozby pro české firmy. Nejméně riskantní variantou je následování obdobných kroků jako IVN, jež z počátku vedly na hongkongský trh a až následně na přímou spolupráci s čínskými dodavateli. Získání prvních kontaktů pro české importéry vidím v osobní návštěvě zástupců českých podniků na veletrzích v HK, jež popisují v kapitole 6.

Netroufám si předkládat výsledky své práce jako návod českým firmám jak proniknout na zahraniční trh. Pokud ale aspoň částečně usnadní jejich orientaci a přiblíží problematiku expanze, tak práce splní záměr, který jsem si v úvodu stanovila. Závěrem bych českým firmám chtěla popřát samé pozitivní zkušenosti s čínskými a hongkongskými obchodníky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ANDERLE, P., *Dokumentární akreditiv v praxi*. 3. vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 80-7083-604-0.
- [2] Arvind Mills [online]. [cit. 5. 11. 2007]. Dostupné z:<<http://www.arvindmills.com/>>
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BOSROCK, M. *Asian Business customs & manners: a country-by-country guide*. 1st edition U.S.A.: Meadowbrook Press, 2007. ISBN 978-0-684-05200-7.
- [5] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Řízení firemních procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. ISBN 80-247-0200-2.
- [6] Cone Denim [online]. [cit. 5. 11. 2007]. Dostupné z :< <http://www.itg-global.com/>>
- [7] ČERNOHLÁVKOVÁ, E., MACHKOVÁ, H., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0686-5.
- [8] Diesel jeans [online]. [cit.18. 11. 2007]. Dostupné z: <<http://www.diesel.com/home.php>>
- [9] Energie [online]. [cit. 25. 11. 2007]. Dostupné z : < <http://www.energie.it/>>
- [10] Finanční zpráva firmy IVN S. A, (Financial Statements) 2006
- [11] Firemní profil, IVN S. A. 2006
- [12] Fornarina [online]. [cit. 25. 11. 2007]. Dostupné z : < <http://www.fornarina.com/> >
- [13] FUNG, V., Fung, W. a WIND, Y. *Competing in a flat world*. 1st publ. U.S.A.:Wharton School Publishing, 2007. ISBN 978-0-13-233290-3.

- [14] Gap (Calik Group) [online]. [cit. 15. 11. 2007]. Dostupné z :
< <http://www.calik.com/>>
- [15] Gas Jeans [online]. [cit. 25. 11. 2007]. Dostupné z :
< <http://www.gasjeans.com/page.jsp/>>
- [16] G star raw [online]. [cit. 24. 11. 2007]. Dostupné z :
< <http://www.g-star.com/flash/content.html> >
- [17] Hong Kong Central Chamber of Commerce [online]. [cit. 25. 11. 2007].
Dostupné z : < http://www.hkgcc.org.hk/business_world_h.asp>
- [18] Hong Kong Trade Development council [online]. [cit. 25. 11. 2007].
Dostupné z : < <http://www.tdctrade.com/>>
- [19] Interní informace firmy IVN S. A.
- [20] KRAFT, J., FÁREK, J. *Světové ekonomika*, 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2003. ISBN 80-7083-712-8.
- [21] Levi Strauss [online]. [cit. 15. 11. 2007]. Dostupné z :
<<http://www.levistrauss.com/>>
- [22] Miss Sixty [online]. [cit. 25. 11. 2007]. Dostupné z : < <http://www.missixty.com/>>
- [23] MORRISON, T., WAYNE, A., *Kiss, bow, or shake hands : Asia*; 2nd edition
U.S.A.: F+W Publications company, 2007. ISBN 978-1-59869-216-7.
- [24] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd.
Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- [25] Nien Hsing Textile Co. [online]. [cit. 14. 10. 2007]. Dostupné z:
<<http://www.nht.com.tw/>>

- [26] Oficiální portál pro podnikání a export [online]. [cit. 25. 11. 2007].
Dostupné z : < <http://www.businessinfo.cz/cz/> >
- [27] Pepe Jeans London [online]. [cit. 15. 12. 2007]. Dostupné z :
< <http://www.pepejeans.com/> >
- [28] PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání. Retail Management*. 2.
upravené vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-85943-48-4.
- [29] *Project The Great pearl river delta and other regions in China*, Project 2022 by Li
& Fung.
- [30] Replay [online]. [cit.15. 11. 2007]. Dostupné z :< <http://www.replay.it/>>
- [31] Rukověť exportéra při obchodování s Čínou [online]. [cit. 24. 12. 2007]. Dostupné
z :<<http://www.czechtrade.cz/img/rukovet-exportera-pri-obchodovani-s-cinou.jpg>>
- [32] Salsa Jeans [online]. [cit.15. 12. 2007]. Dostupné z :< <http://www.salsajeans.com>>
- [33] Salsaweb supplier [online]. [cit.7. 1. 2008]. Dostupné z
<<http://ivnext.salsajeans.com/salsawebsupplier>>
- [34] SHTUB, A., BARD, J., GLOBERSON, S. *Project Management: engineering,
technology and implementation*. Englewood Eliffs: Prentice-Hall, 1994.
ISBN 0135564581.
- [35] Smlouva s dodavateli IVN S. A., Supplier agreement IVN S.A
- [36] Tavex Algodorera [online]. [cit. 23. 11. 2007]. Dostupné z :
< <http://www.tavex.es/>>
- [37] The Government of the Hong Kong Special Administrative Region of the People's
Republic of China [online]. [cit. 5. 1. 2008]. Dostupné z :

< <http://www.gov.hk/en/residents/> >

[38] *Trends and Innovations in the denim industry*. 1st ed. Hong Kong: Textile Outlook International, 2006.

[39] Zpráva z dozorčí rady IVN S. A. (Report of the Board of Directors) 2006

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1	Organizační struktura IVN skupiny.....	16
Obr. 2	Trhy, kde působí značka Salsa Jeans.....	22
Obr. 3	Počet Salsa prodejen.....	23
Obr. 4	Vývoj počtu zaměstnanců.....	24
Obr. 5	Cílový zákazník Salsy	27
Obr. 6	Věk cílových zákazníků.....	27
Obr. 7	Vývoj cen bavlny v roce 2006.....	32
Obr. 8	Celková aktiva firmy IVN S. A.	35
Obr. 9	Vývoj obrátu IVN S. A.	36
Obr. 10	Obrat IVN S. A. dle obchodních aktivit.....	37
Obr. 11	Vývoj cash-flow IVN S. A.	38
Obr. 12	Mapka Hong Kongu a hlavních textilních oblastí.....	42
Obr. 13	Počet dodavatelů Salsy Jeans v jednotlivých zemích.....	49
Obr. 14	Mapka Hong Kongu a přilehlého regionu Velké perlové řeky alokace továren dodavatelů Salsy Jeans.....	53
Obr. 15	Současný postup produkce a odpovědných týmů.....	59
Obr. 16	Hlavní kroky procesu vývoje.....	65
Obr. 17	Rozložení populace v Čínské lidové republice dle koncentrace.....	82
Obr. 18	Rozložení Čínské lidové republiky dle osobního bohatství provincií....	83
Obr. 19	Trhy první třídy (First Tier Markets).....	84
Obr. 20	Satelitní města a velkoměsta.....	85
Obr. 21	Pevninský potenciál.....	86
Obr. 22	Zvláštní ekonomické zóny Číny.....	87
Tab. 1	Trhy značky Salsa Jeans.....	21
Tab. 2	Srovnání konkurentů značky Salsa Jeans, charakteristika konkurentů...28	
Tab. 3	Srovnání konkurentů značky Salsa Jeans, trhy působení.....	29
Tab. 4	Srovnání konkurentů značky Salsa Jeans, porovnání cen, kvality, marže.....	30
Tab. 5	Náklady spojené s provozem reprezentativní kanceláře v jednotlivých měsících roku 2007 v HKD.....	47

Tab. 6	Rozdělení dodavatelů dle oblastí Hong Kongu a Číny.....	52
Tab. 7	Rozdělení dodavatelů dle typu společnosti a segmentu produktů.....	54
Tab. 8	Rozdělení dodavatelů dle kvalitativního hlediska.....	56
Tab. 9	Návrh na efektivnější proces produkce.....	66
Tab. 10	Náklady na dopravu v sezóně jaro-léto 2008 v EUR.....	69
Tab. 11	Ekonomické ukazatelé Čínské lidové republiky v letech 1982-2006.....	77
Tab. 12	Populace v Čínské lidové republice, v tis. obyvatelích.....	81
Tab. 13	Obchod mezi Českou Republikou a Hong Kongem.....	92
Tab. 14	Zahraniční obchod České republiky s Čínskou lidovou republikou.....	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Registrace do obchodního rejstříku (Business Registration).....	1
Příloha č. 2	Bilance kolekce jaro-léto 2008.....	4
Příloha č. 3	Obchodní zvyklosti v Čínské lidové republice a Hong Kongu.....	9
Příloha č. 4	Ukázka z interního webu Salsy Jeans.....	1
Příloha č. 5	Dokumentární akreditiv ve swiftové zprávě (Letter of credit).....	3
Příloha č. 6	Ukázka objednávky (Purchase order).....	1
Příloha č. 7	INCOTERMS.....	12
Příloha č. 8	Lab dip approval.....	1
Příloha č. 9	Velikostní tabulka (size chart).....	2
Příloha č.10	Zpráva z finální kontroly kvality (Final inspection report).....	1
Příloha č. 11	Ukázka faktury (Invoice).....	1
Příloha č. 12	Ukázka balicího listu (Packing list).....	1
Příloha č. 13	Ukázka certifikátu o zemi původu (Certificate of Hong Kong origin).....	1
Příloha č. 14	Expediční příkaz (Shipper letter of instruction).....	1

正本
ORIGINAL

複本
DUPLICATE

表格 2
FORM 2
《商業登記條例》(第 310 章)
BUSINESS REGISTRATION ORDINANCE (Chapter 310)
《商業登記規例》
BUSINESS REGISTRATION REGULATIONS
商業/分行登記證
Business/Branch Registration Certificate



業務/法團所用名稱
Name of Business/
Corporation

IRMAOS VILA NOVA S.A.

業務/分行名稱
Business/
Branch Name

地址
Address

RM 1206-7 12/F NEW VICTORY HSE
93-103 WING LOK ST
CENTRAL
HK

業務性質
Nature of Business

REPRESENTATIVE OFFICE

法律地位
Status

BODY CORPORATE

生效日期
Date of Commencement

屆滿日期
Date of Expiry

登記證號碼
Certificate No.

登記費及徵費
Fee and Levy

09/07/2007

08/07/2008

38143193-000-07-07-A

\$2,600

(登記費 FEE = \$2,000)
(徵費 LEVY = \$ 600)

請注意下列《商業登記條例》的規定 (SEE OVERLEAF FOR ENGLISH VERSION)

- 第 5(6) 條規定就任何業務註冊商業登記證或分行登記證，不得當作隱含以下意思：有關該業務或經營該業務的人或受僱於該業務的僱員的任何法律規定已獲遵從。
- 第 7(2) 條規定任何經營業務人士，倘係現有商業登記證期滿後未有收到繳款通知書，須於 1 個月內以書面通知稅務局局長。
- 第 8 條規定凡申請登記表格內所列業務詳情有任何變更時或凡某項業務經已結束，任何經營有關業務的人或任何在結束前經營該項業務的人須於該變更發生時或該項業務結束時起計 1 個月內，以書面通知局長。
- 第 12 條規定各業務須將其有效的商業登記證或有效的分行登記證於每一營業地點展示。
- 第 15(1) 條規定對違反本條例者可施行的罰則：初犯罰款 \$5,000 及監禁 1 年。
- 第 27 條規定稅務局收取繳費所得的全部款項撥付撥充慈善保障基金。

繳款時請將此商業登記證及繳款通知書一併交出。在付款後，本繳款通知書方成為有效的商業登記證。

PLEASE PRODUCE THIS CERTIFICATE AND DEMAND NOTE INTACT AT TIME OF PAYMENT. THIS DEMAND NOTE WILL ONLY BECOME A VALID BUSINESS REGISTRATION CERTIFICATE UPON PAYMENT.

機印所示登記費及徵費收訖。(請參閱背面繳款辦法所載內容)

RECEIVED FEE AND LEVY HERE STATED IN PRINTED FIGURES. (Please see payment instructions overleaf.)

IR.O.R. 1018 (5/2006) 07 56838151 890420 CHQ

\$2,600.00

S

Form Name:	MT700A	Edit Time:	07/09/2007 14:45:51
Reference No.:	LIC0566133911	Print Time:	07/09/2007 14:59:03
Event Times:	0000	Page No.:	1
Created By:	98795	Edited By:	98795
Approved By:		Transmitted By:	
Status:			

```

:B1:  OUTGOING SWIFT II HEADER 1
      F01BESCPTPLAXXX0000000000
:B2:  OUTGOING SWIFT II HEADER 2
      I700HASEHKHXXXXN
:27:  SEQUENCE OF TOTAL
      1/1
:40A:  FORM OF DOCUMENTARY CREDIT
      IRREVOCABLE TRANSFERABLE
:20:  TRANSACTION REFERENCE NUMBER
      LIC0566133911
:31C:  DATE OF ISSUE
      070907
:40E:  APPLICABLE RULES
      UCP LATEST VERSION
:31D:  DATE AND PLACE OF EXPIRY
      080302HONG KONG
:50:  APPLICANT (MT700,MT710) / FIRST BENEFICI
      IRMAOS VILA NOVA, SA
      AV INDUSTRIAS
      LUGAR SAM
      4760-725 RIBEIRAO
:59:  BENEFICIARY CUSTOMER
      ARTEX INTERNATIONAL GARMENT FACTORY
      (WHOLLY OWNED BY ONPOINT INDUSTRIES
      LIMITED) - KOWLOON
      HONG KONG
:32B:  CURRENCY CODE, AMOUNT
      USD189791,00
:39A:  PERCENTAGE CREDIT AMOUNT TOLERANCE
      05/05
:41D:  AVAILABLE WITH...BY... (FULL ADDRESS)
      BANCO ESPIRITO SANTO SA
      1200 LISBOA
      PORTUGAL
:43P:  PARTIAL SHIPMENTS
      ALLOWED
:43T:  TRANSHIPMENTS
      ALLOWED
:44E:  PORT OF LOADING/AIRPORT OF DEPARTURE
      ANY PORT IN HONG KONG OR CHINA
:44F:  PORT OF DISCHARGE/AIRPORT OF DESTINATION
      OPORTO
:44C:  LATEST DATE OF SHIPMENT
      080210
:45A:  DESCRIPTION OF GOODS
      + 3.325 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MENS'S WOVEN SHIRT AT USD
      10,00/PC
  
```

Form Name: MT700A
Reference No.: LIC0566133911
Event Times: 0000
Created By: 98795
Approved By:
Status:

Edit Time: 07/09/2007 14:45:51
Print Time: 07/09/2007 14:59:03
Page No.: 2
Edited By: 98795
Transmitted By:

+ 4.820 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - LADIES'S WOVEN TROUSERS AT USD
14,00/PC
+ 565 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN BLAZER AT USD
23,00/PC
+ 740 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN JACKET AT USD
21,50/PC
+ 535 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN BLAZER AT USD
23,00/PC
+ 830 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - LADIE'S WOVEN JACKET AT USD
19,00/PC
+ 690 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN JACKET AT USD
24,90/PC
+ 1.000 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN TROUSERS AT USD
14,90/PC

(AS PER PROFORMA INVOICE NO. PI-032/07 DD 03/08/2007)
FOB ANY PORT IN HONG KONG OR CHINA VALUE

:46A: DOCUMENTS REQUIRED

+ COMMERCIAL INVOICE DULY SIGNED (ORIGINAL AND 3 COPIES)
+ FULL SET CLEAN ON BOARD MARINE BILLS OF LADING MADE OUT TO
ORDER OF BANCO ESPIRITO SANTO, S.A. AND MARKED FREIGHT COLLECT
+ PACKING LIST
+ CERTIFICATE OF ORIGIN
+ WEIGHT NOTE
+ COPY OF EXPORT LICENCE
+ CERTIFICATE OR DECLARATION ISSUED BY SUPPLIER CERTIFYING THAT
THE GOODS DELIVERED ARE CONFORM TO THE CONTRACTUAL
SPECIFICATIONS AND/OR REFERENCE SAMPLE OF THE BUYER
+ BENEFICIARY'S DECLARATION STATING THAT HAVING SENT DIRECTLY TO
APPLICANT BY EXPRESS COURRIER ORIGINAL OF EXPORT LICENCE
COURRIER RECEIPT ALSO REQUIRED

:47A: ADDITIONAL CONDITIONS

A HANDLING CHARGES OF USD 65,00 IS DUE ON ALL DOCUMENTS
NEGOTIATED WITH DISCREPANCIES. THIS FEE PLUS TELEX/SWIFT CHARGES
IF ANY SHALL BE DEDUCTED FROM THE PROCEEDS.
ADDITIONS, CORRECTIONS, ERASURES, AMENDMENTS MUST BE DULY STAMPED
AND INITIALLED BY THE PARTY/AUTHORITY ISSUING THE DOCUMENT IN
QUESTION.

+ ALL DOCUMENTS MUST BE SENT TO:
BANCO ESPIRITO SANTO, S.A.
SERVICO OPERACOES DOCUMENTARIAS
EDIFICIO ORIENTE
AV. INFANTE D. HENRIQUE NR. 343-1.
1849-023 LISBOA

+ ALL DOCUMENTS MUST MENTION OUR L/CREDIT REFERENCE.
+ ALL DOCUMENTS MUST BE ISSUED IN ENGLISH
+ THIRD PARTY DOCUMENTS, ACCEPTABLE EXCEPT COMMERCIAL INVOICE
+ ALL CHARGES RELATING TO AMENDMENTS OF THIS LETTER OF

Form Name: MT700A
Reference No.: LIC0566133911
Event Times: 0000
Created By: 98795
Approved By:
Status:

Edit Time: 07/09/2007 14:45:51
Print Time: 07/09/2007 14:59:03
Page No.: 3
Edited By: 98795
Transmitted By:

+ SHOULD THE APPLICANT WAIVE A DISCREPANCY OF LATE SHIPMENT WHICH IS MORE THAN 3 DAYS AFTER THE LATEST SHIPMENT DATE, A PENALTY FEE AS MENTIONED IN SUPPLIERS AGREEMENT MAY BE DEDUCTED FROM THE SHIPMENT VALUE WITHOUT PRIOR APPROVAL OF THE PRESENTING BANK.

PENALTY TIMINGS AS PER SUPPLIERS AGREEMENT:

3-5 DAYS - 3PCT

6-10 DAYS - 5PCT

11-15 DAYS - 10 PCT

MORE THAN 15 DAYS - AIR FREIGHT AT SUPPLIERS COSTS

+ BENEFICIARY'S FULL ADDRESS:

HING WIN FACTORY BUILDING, BLOCK C, 3/F.,

110 HOW MING STREET, KWUN TONG, KOWLOON,

HONG KONG

:71B: DETAILS OF CHARGES

ALL BANKING CHARGES OUTSIDE
PORTUGAL ARE FOR BENEFICIARY
ACCOUNT.

:48: PERIOD FOR PRESENTATION
WITHIN 21 DAYS AFTER SHIPMENT DATE
BUT WITHIN L/C VALIDITY.

:49: CONFIRMATION INSTRUCTIONS
WITHOUT

:78: INSTRUCTIONS TO PAYING/ACCEPT./NEGO BANK
UPON RECEIPT OF DOCUMENTS DULY IN ORDER AT
OUR BANK WE WILL COVER ACCORDING TO YOUR
INSTRUCTIONS.

:72: BANK TO BANK INFORMATION
PLS. ACKNOWLEDGE RECEIPT OF L/C
GIVING YR REF. NR AS WELL AS OURS.

Příloha č. 4 Ukázka z interního webu (Salsa web supplier)

Prototype

Ref: 824220800132000 Colour: 000 Date: 1900-01-01 00:00:00



CROQUI Nº 800 0260

Season: PY08 - SS08
Type: Ladies Dresses
Fabric Composition: 100% Silk - Seda - Soie - Seide - Seda - ??
Description:

Prototype Material - NEW Information

Development Code	Supplier Code	Supplier	TVN Code	Price	Quantity	Total	Material Details	Material Information	Comment
B_CL_063	-----	-----	-----	0 EUR - €	11	0 EUR - €	shell button; size: 7mm (like the sample); color: black	Shell Button follow the sample	
F_SI_050		SILK SATIN 55 g/m2 (100%Silk)	CHINA	102002534	0 EUR - €	1	0 EUR - €		
H_CL_009	C06636	Posseman- Passamanarias Martins, Lda.	2115000002155	0,016 EUR - €	1	0,016 EUR - €			Hag Tag for Price Sticker for SS08 Price FOB Note: FOR PRODUCTION IN ASIA, PLEASE USE TRIM SUPPLIER "ASIA PRINTY"

Concluido

Inicio | Métodos Of P... | PrototypeV... | Prototypef... | 3 Microsoft... | P... | Microsoft Exc... | Sem título - P... | 15:26

CareLabelByDoc - Windows Internet Explorer

http://vnext.salsajans.com/salsawebupplier/(4200e395f1c555d44d45)/CareLabelByDoc.aspx

Fichero Editar Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Salsa Web Supplier v1.2 Sourcing IVN | 2008-01-11 | Home | Change Password | Logout

Care Label

Type Purchase Order Type Making Order Document: 118 / 2007000964 Get Info

Editing Care Label

Fibre for: SHELL FABRIC % Acetate Add Remove

Total Fibre: 100%

Washing:

Bleaching:

Drying:

Ironing:

Professional Cleaning:

General Instructions: wash separately-lavar separadamente-laver separement-getrennt waschen-lavar separadamente-與其他成分分開洗水 Add

Document Information

Barcode	Reference	Color	Size	Quantity
1 5605971041110	825013220167062	001	L	100
2 5605971041127	825013220167062	001	M	195
3 5605971041134	825013220167062	001	S	255
4 5605971041141	825013220167062	001	XL	50

Export to Excel

Printing Sample



55% Ramie - Ramie - Ramie - Ramie - Ramie - 苧麻
45% Cotton - Algodón - Cotton - Baumwolle - Algodón - 棉

SIZE: L

5605971041110

MADE IN HONGKONG - FABRICADO EN HONGKONG - FABRICATO IN HONGKONG - HERGESTELLT IN HONGKONG - HECHO EN HONGKONG

www.salsajans.com

HAND WASH - LAVAR A MÃO - LAVABLE A LA MAIN - WASH/REINIGEN - LAVAR A MÃO - 手洗 - 手洗 - DO NOT BLEACH - NO UTILIZAR LEXIVA - NO DE ZAKEL INTENSITEIT - NICHT BLEICHEN - NO USAR LEJÍA - 勿用漂白粉 - NO TUNGLE DRY - NO UTILIZAR MÁQUINA DE SECAR - NE PAS SECHER EN MACHINE - KEIN TROCKNERN - NO USAR SECADORA - 勿用乾衣機 - DRY UP TO 110°C/230°F - PASAR A FIERRO MÁXIMO A 110°C - REPAUSER MAX 110°C - SUGEN BIS ZU 110°C - PLANCHER MAXIMO 110°C - 熨斗最高 110°C

WASH 110°C - DO NOT DRY CLEAN - NO LIMPIEZA SECO - NE PAS NETTOYER A SEC - NICHT TROCKNER REINIGEN - NO LIMPIEZA EN SECO - 勿干洗

IF DECORATED OR PRINTED, DO NOT IRON ON

EN ESPAÑA:
SLS SALS J.E.A.N.S.
Construcción y Distribución de Vestuario, S.L.
C.I.F. B-38892862
18400 VILANOVA, S.A.

Inicio | Métodos Of Payment... | CareLabelByDoc... | 3 Microsoft Office W... | P... | Microsoft Excel - deliv... | 15:16

DODACÍ PODMÍNKY -INCOTERMS (INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS)

Při zahraničním obchodu nesmíme zapomínat, že každá země má různé právní systémy a tím i odlišné právní úpravy obchodních vztahů. Ne všichni si jsou tohoto faktu vědomi a tak často díky této neznalosti vznikají nedorozumění následkem kterých obě strany zahraničního obchodu ztrácejí čas i peníze. Do nejvíce problematických oblastí obchodních smluv uzavřených mezi dvěma zeměmi patří dodání zboží a související přechod povinností, nákladů a rizik.

Za účelem zjednodušení pravidel mezinárodního obchodu vydala Mezinárodní komora v Paříži již v roce 1936 Soubor mezinárodních pravidel pro výklad dodacích doložek. Tato pravidla byla aktualizována v letech 1953, 1976, 1980, 1990 a nejnovější verze vstoupila v platnost v roce 2000. Cílem těchto aktualizací, které se konají nyní každých deset let, je jejich přizpůsobení se měnícím podmínkám a praxí mezinárodního světového obchodu.

Účelem mezinárodních pravidel pro výklad dodacích položek je stanovit jednotný výklad nejběžněji používaných obchodních doložek v mezinárodním obchodě a tím se vyhnout nejasnostem vyplývajícím z rozličných výkladů prováděných v různých zemích. V zásadě se vždy používá nejnovější verze (nyní Incoterms 2000), minulé verze jsou stále platné a pokud se obě strany dohodnou, mohou je používat i nadále.

Incoterms nemají obecnou právní závaznost, pro smluvní strany se stávají závaznými až v okamžiku, kdy se na jejich použití obě strany dohodnou ať ustanovením v kupní smlouvě nebo přijetím nabídky, kde je v souvislosti s dodací podmínkou odkaz na Incoterms. Nelze se tedy dožadovat jejich použití v případech, kdy bylo dohodnuto dodání zboží bez uvedení, že dodací podmínky (nebo také dodací parita) se řídí Incoterms a že se tak mají Incoterms na tento obchodní případ aplikovat. Hlavním využitím Incoterms je zejména v zahraničním obchodě, ovšem často bývají součástí kupních smluv v rámci vnitrostátních obchodních transakcí.

INCOTERMS se zabývají pouze vztahy vyplývajících z kupní smlouvy, tj. úpravou práv a povinností mezi prodávajícím a kupujícím, a to jen v některých přesně vymezených směrech. INCOTERMS nepokrývají komplexně veškeré povinnosti stran vyplývajících z kupní smlouvy. A tudíž je velice nezbytné aby obě strany posuzovaly i ostatní vztahy vyplývající z dalších smluv, které se uzavírají v souvislosti s realizací zahraničních transakcí, jako navazující smlouvy týkající se přepravy, pojištění, financování. Mluvíme tedy o souboru propojených dokumentů, vztahů a vzájemných práv a povinností. Proto smluvní strany nesmí při rozhodnutí o použití určité doložky INCOTERMS zapomenout zvážit dopad na ostatní smlouvy a jejich ujednání. Například při zvolení dodací parity CIF, která platí pouze pro námořní dopravu, musí přepravní smlouva být založena na námořní přepravě. S tím souvisí i podmínka stanovená v dokumentárním akreditivu a to předložení konosamentu nebo jiného námořního dokladu, který se nepoužívá u jiných typech přepravy. Je tedy nutné si uvědomit vzájemné propojení všech smluv a nevytvářet je izolovaně.

Hlavními oblastmi, které INCOTERMS upravují, je okamžik přechodu přepravních nákladů a rizik z prodávajícího na kupujícího. Dále se zabývají povinností prodávajícího předat zboží k dispozici kupujícímu či je předat dopravci k přepravě či je dodat do místa určení. V neposlední řadě stanovují i povinnosti týkající se celního odbavení pro vývoz a dovoz zboží, balení zboží, povinností kupujícího převzít dodávku, jakož i jeho povinností podat důkaz, že příslušný závazek byl řádně splněn.

Jak již bylo řečeno, INCOTERMS nepokrývají komplexně veškeré povinnosti stran vyplývajících z kupní smlouvy. Například neřeší přechod vlastnického práva, následky porušení smlouvy či vymezení výjimek z odpovědnosti. INCOTERMS jsou podmínky vzorové, nikoliv konečné. Je pouze na domluvě obou stran, zda se chtějí částečně odchýlit a do smlouvy začlenit odchylnou úpravu některých povinností. Dohoda obou stran má samozřejmě přednost a konečnou platnost.

Dodací podmínky (dodací parita) určuje práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího a řeší:

- Přejchod rizik (rizika spojené s dopravou)
- Riziko poškození, zničení či ztráty zboží během dopravy
- Přejchod nákladů (náklady spojené s dopravou)
- Náklady na dopravu, skladování, celní poplatky, pojistné, poplatky za obstarání dokladů
- Místo přechodu rizik a nákladů – určuje, na kterém místě uvedené výdaje a rizika přecházejí z prodávajícího na kupujícího.

DODACÍ DOLOŽKY A SKUPINY

INCOTERMS obsahují 13 dodacích doložek a ty se dělí do čtyř skupin označeych podle prvních písmen zkratek v dané skupině – E, F, C a D. Rozdělení je systematicky provedeno zejména podle okamžiku přechodu nákladů a rizik.

E (Departure) = odebrání

F (Main carriage not paid by seller) = hlavní přepravné neplaceno prodávajícím

C (Main carriage paid by seller) = hlavní přepravné placeno prodávajícím

D (arrival) = dodání

Skupina E

Tato skupina obsahuje pouze jednu doložku:

EXW – ex works, „ ze závodu“

Tato doložka, jejíž dodací podmínkou je stanovena minimální odpovědnost prodávajícího, není v praxi příliš používána, jelikož vyvolává spoustu problémů.

Hlavními znaky dložky EXW jsou:

1. Přepravu zajišťuje kupující
2. Riziko přechází na kupujícího v okamžiku, kdy je zboží kupujícímu k dispozici.
3. Náklady přechází na kupujícího v okamžiku, kdy je zboží kupujícímu k dispozici.

Doložka EXW představuje naprosto minimální závazek prodávajícího, neboť jedinou povinností je v tomto případě pouze dát zboží k dispozici kupujícímu na dohodnutém

místě a v dohodnutém čase. Prodávající již ale není povinen zboží naložit na dopravní prostředek kupujícího ani obstarat celní odbavení pro vývoz a nést související náklady. Nakládku i přepravu si již tedy zabezpečuje přímo kupující, prodávající není povinen se na manipulaci podílet, ani dát k dispozici manipulační techniku či dopravní prostředek. Z toho vyplývá, že pokud prodávající dá zboží v dohodnutém místě a čase k dispozici, splnil tím všechny své povinnosti a zboží se tak považuje za dodané i přesto, že si kupující zboží neodebere. Z charakteru doložky vyplývá, že je použitelná pro všechny druhy dopravy. Používání této doložky může být zdrojem mnoha nepříjemností, většinou si je ale vyvolávají prodávající tím, že provádějí nakládku zboží či jeho celní odbavení, aniž by to po nich bylo vyžadováno. V případě poškození zboží během přepravy, jehož nakládku provedl prodávající, je vina svalována na prodávajícího.

Další situací, která není vhodně a úplně řešena INCOTERMS je kamionová doprava. Odpovědnost za nakládku, vykládku či uložení zboží v dopravním prostředku není v INCOTERMS vůbec řešena. Jestliže tedy přepravce požaduje, aby tyto úkony dopravce provedl, je nutné tento požadavek uvést v objednávce dopravy a je pouze na dopravci, zda objednávku s touto podmínkou akceptuje. I když by se řidiči nákladních vozidel neměli fyzicky podílet na nakládce, měli by dohlížet na provedení nakládky a ukládky zboží a být odpovědní za správné uložení zboží, jeho zabezpečení proti posunu za jízdy i jeho vhodné rozložení na ploše z hlediska osového zatížení. Řidič také může uplatnit při nakládce nebo přejímce zboží k přepravě výhrady, které lze písemně uvést v nákladním listu.

Pokud shrnu doložku EXW, tak tato doložka je velice náročná pro kupujícího, který má maximum povinností. Kromě organizace nakládky, přepravy a vykládky je odpovědný za vyřízení celních formalit pro vývoz a dovoz, pojištění. Hlavní uplatnění této doložky je při objednávkách na malé vzdálenosti či nevelké objemy zboží. V zahraničním obchodě jako v případě IRMAOS VILA NOVA, kdy kupující je v Portugalsku a prodávající v Číně, je tato doložka neaplikovatelná a proto IVN není nikdy využívána.

Všeobecně lze doporučit kupujícím, kteří nemají zkušenosti s vyřizováním všech formalit, které tato doložka vyžaduje, aby si vybrali jinou doložku stanovící prodávajícímu širší povinnosti. Tyto další alternativy popíši v následujícím textu.

Skupina F

Skupina „F“ je charakteristická, že hlavní přepravné není placeno prodávajícím, ale kupujícím.

Doložka FCA – Free Carrier, vyplaceně dopravci

Doložka FAS- Free Alongside Ship, vyplaceně k boku lodi

Doložka FOB – Free on Board, vyplaceně na loď

Doložka FCA - Free Carrier, vyplaceně dopravci

Při volbě této doložky splní prodávající svoji povinnost v okamžiku, kdy předá zboží odbavené pro vývoz pod kontrolu přepravce jmenovaného kupujícím na smluveném místě nebo bodu. Prodávající nemá povinnost uzavřít přepravní smlouvu a pokud tak učiní, jedná na účet a riziko kupujícího. Tato doložka je použitelná pro jakýkoliv druh dopravy, včetně dopravy několika druhů dopravních prostředků. Za přepravce je zde považována jakákoliv osoba, která na základě přepravní smlouvy je pověřena provést přepravu prostřednictvím železniční, silniční, letecké, námořní nebo vnitrozemské lodní dopravy nebo jejich kombinací. Pokud kupující vydá instrukci, aby prodávající předal náklad osobě, která není přepravcem (např. Speditér), považuje se toto předání za okamžik dodání zboží. Na kupujícího tímto okamžikem přecházejí všechny další náklady a rizika spojená s další přepravou zboží.

V roce 2000 při aktualizaci INCOTERMS došlo k odlišným úpravám u této doložky.

- a) dodávka v závodě prodávajícího (v tomto případě je prodávající odpovědný za nakládku zboží)
- b) jakékoliv jiné místo mimo závod prodávajícího, např. Přístav (v tomto případě není prodávající odpovědný za vykládku ve sjednaném místě) Výhoda této verze oproti nejvíce používané doložce FOB spočívá v tom, že zboží je dodáváno k dispozici kupujícímu v určeném terminálu v přístavu naložení (vagónu, kamionu) bez povinnosti zboží vyložit z příchozího dopravního prostředku a naložit na loď. Tím prodávajícímu odpadá povinnost hradit přístavní poplatky, které je jinak povinen hradit u doložky FOB a také náklady spojené s poškozením zboží během skladování v přístavu či nakládky na loď.

Doložka FAS- Free Alongside Ship, vyplaceně k boku lodi

Jak již sám název napovídá, v tomto případě splní prodávající svou povinnost dodání, jakmile předá zboží k boku lodi v ujednaném přístavu nalodění. Prodávající tedy nemá povinnost zboží naložit na loď. Od roku 2000 je povinností prodávajícího také obstarat celní odbavení k vývozu, do roku 1990 to byla povinnost kupujícího. Tato doložka se nejčastěji používá u námořní a vnitrozemské lodní dopravy.

Doložka FOB (s udáním názvu přístavu, např. FOB Hong Kong, Shanghai) Free on Board, vyplaceně na loď

U této doložky je povinností prodávajícího naložit zboží na loď s tím, že náklady i rizika přecházejí na kupujícího okamžikem přechodu zboží přes zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění. Prodávající hradí veškeré náklady spojené s dodáním zboží na palubu včetně přístavních poplatků, vývozních daní a cel, dávek či poplatků. Další povinností prodávajícího je obstarat na vlastní náklad doklady prokazující dodání zboží na určenou loď, případně na žádost a náklady kupujícího obstarat osvědčení o původu zboží a pomoci při zajištění ostatních dokumentů.

Povinnosti kupujícího jsou zajistit lodní prostor a informovat prodávajícího o jménu lodi, přístavu nalodění a dnech dodání zboží na loď. V případě zpoždění lodi, či jiných okolností, které by bránili nalodění v určený čas, náklady spojené s tímto zpožděním jsou na účet kupujícího.

U parity FOB se často používají dodatky

- a) **FOB stowed** – dodání zboží na loď včetně jeho uložení v nákladním prostoru lodi
- b) **FOB trimmed** – zahrnující odpovědnost za rovnoměrné rozložení zboží v nákladovém prostoru lodi

Tato doložka se používá u námořní (sea), kombinované (sea/Air) a vnitrozemské lodní dopravy.

Pokud shrnu a porovnám první dvě skupiny „E“ a „F“, tak skupina „F“ zahrnuje větší okruh povinností pro prodávajícího, stále však lze hovořit o omezených povinnostech. Jednou nepříjemnou povinností prodávajícího je obstarávání celních formalit, což zahrnuje spoustu úkonů a spojených nákladů. Zajištění celního odbavení v zemi vývozu

včetně ohlášení místním úřadům, placení cla a jiných spojených výloh a administrativních poplatků, zajištění celního projednání.

Skupina C

Položky ve třetí skupině "C" nazýváme nalodovací, odesílací. Tato skupina na rozdíl od skupin „E a F“ ukládá největší povinnosti a náklady na prodávajícího. Ten je povinnen na vlastní náklady uzavřít přepravní smlouvu a zaplatit přepravní náklady až do místa určení. Prodávající splňuje své povinnosti v okamžiku nalodění/odeslání a nenese již odpovědnost za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy do ujednaného místa nebo přístavu určení. Prodávající tedy zajišťuje přepravu na své náklady, ale na riziko kupujícího. Doložky CIF či CIP ukládají prodávajícímu další povinnost a to pojištění proti poškození či ztrátě zboží během přepravy ve prospěch kupujícího.

Doložka CFR – Cost and Freight, neboli náklady a přepravné

Doložka CIF – Cost, Insurance and Freight, neboli náklady, pojištění a přepravné

Doložka CPT – Carriage Paid To, neboli přeprava placena do

Doložka CIP – Carriage and Insurance Paid To neboli přeprava a pojištění placeny do

Doložka CFR - Cost and Freight, neboli náklady a přepravné

Tato doložka je určena pouze pro námořní nebo vnitrozemskou lodní dopravu. Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí lodi v přístavu nalodění (obdobně jako u doložky FOB), avšak navíc proti FOB musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k dopravení zboží do ujednaného přístavu určení. Okamžikem přechodu zábradlí lodi přechází z prodávajícího na kupujícího nebezpečí ztráty a poškození zboží.

Doložka CIF – Cost, Insurance and Freight, neboli náklady, pojištění a přepravné

I tato doložka se používá pouze v námořní a vnitrozemské lodní dopravě. Prodávající je na rozdíl od doložky CFR dále povinen obstarat námořní pojištění kryjící kupujícího

proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy, tedy uzavřít pojišťovací smlouvu a zaplatit pojistné.

Doložka CPT – Carriage Paid To, neboli přeprava placena do

Tuto paritu je možné použít pro jakýkoliv druh dopravy, kterou volí a zajišťuje prodávající. Je na prodávajícím jaký typ dopravy si zvolí, svou povinnost splní dodáním zboží dopravci jím jmenovanému. Prodávající hradí přepravní náklady až do místa určení. Prodávající není odpovědný za ztrátu či poškození zboží, tato odpovědnost přešla na kupujícího okamžikem odevzdání zboží prodávajícím dopravci.

Doložka CIP – Carriage and Insurance Paid To neboli přeprava a pojištění placeny do

Tuto doložku lze aplikovat na všechny typy dopravy. Tato doložka ukládá prodávajícímu povinnost uzavřít pojistnou smlouvu a zaplatit pojistné kryjící kupujícího proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy.

Výklad pojištění dle INCOTERMS

U parit CIF a CIP je dle ustanovení INCOTERMS povinností prodávajícího obstarat pojištění ve prospěch kupujícího s tzv. minimálním krytím. Toto minimální krytí je ve výši 110 % kupní ceny, která je uvedena v kupní smlouvě stejně jako měna. V případě pojištění na nižší cenu by znamenalo porušení povinnosti kupujícím. Toto pojistné na úrovni minimálního krytí ale v praxi není dostačující hlavně vzhledem k náročnosti dopravy a tudíž bývá navíc voleno také připojištění. (Nebezpečí ztráty či poškození zboží během přepravy totiž nekončí vyloděním zboží v přístavu určení, většinou následuje doprava z přístavu do konečného místa určení.) Při paritě CIF by tak kupující měl zvážit separátní pojištění přepravy z vykládacího přístavu do místa určení. Zpravidla pak v těchto případech dochází k tzv. lomenému pojištění, což je označení pro pojištění zboží, které je na přepravovaném úseku kryto u dvou různých pojišťoven. A zde také leží ohnisko možného konfliktu. V případě vzniku pojistné události může být problém prokázat místo a čas vzniku škody a tudíž vyplývající spor jaká pojišťovna by měla pojistnou událost řešit.

Pro kupujícího je nejvýhodnější volba doložky CFR, CIP před CIF. Kupující si tak mohou sami vybrat jednu pojišťovnu, jaký typ pojištění je pro ně nejvhodnější, typ krytí potřebných rizik a stanoví si svou požadovanou výši pojištění během celé přepravy.

Doložky „C“ jsou určeny zejména prodávajícím, kteří mají dobré možnosti obstarat přepravu výhodněji než kupující, ale nejsou ochotni brát na sebe riziko poškození nebo ztráty zboží při přepravě. Toto riziko může kupující snížit volbou doložek CIP či CIF, které obsahují povinnost pojištění ve prospěch kupujícího s tzv. minimálním krytím.

Skupina D

Poslední skupina doložek INCOTERMS ukládá maximální povinnosti prodávajícím. Ti jsou povinni uhradit většinu nákladů a obstarat většinu dokumentů nutných k exportu a přepravě.

Doložka DES – Delivered Ex Ship, neboli s dodáním z lodi

Doložka DEQ- Delivered Ex Quay, neboli s dodáním z nábřeží

Doložka DAF- Delivered at Frontier, neboli s dodáním na hranici

Doložka DDU- Delivered Duty Unpaid, neboli s dodáním clo neplaceno

Doložka DDP- Delivered Duty Paid, neboli s dodáním clo placeno

Doložka DES – Delivered Ex Ship, neboli s dodáním z lodi

Dodání neboli okamžik kdy náklady a rizika přecházejí na kupujícího se uskuteční v okamžiku, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu na lodi ve sjednaném přístavu v obvyklém vykládacím místě. Proávající má povinnost uvědomit kupujícího včas o předpokládaném dni příjezdu jmenované lodi do přístavu určení a dodat včas všechny doklady nezbytné k převzetí zboží. Proávající není povinen zboží celně odbavit pro dovoz, ale musí na žádost a náklady kupujícího opatřit osvědčení o původu, případně mu poskytnout i pomoc při obstarávání dalších dokladů vystavovaných v zemi nalodění nebo původu. Tuto doložku lze použít pouze v námořní nebo vnitrozemské lodní dopravě, případně v dopravě zahrnující více různých dopravních prostředků, z nichž poslední je loď.

Doložka DEQ- Delivered Ex Quay, neboli s dodáním z nábřeží

Jak již sám název této doložky napovídá, je použitelná pouze v námořní nebo vnitrozemské lodní dopravě. Prodávající dodává v okamžiku, kdy předá zboží k dispozici kupujícímu na nábreží v ujednaném přístavu určení, tj. nese náklady i riziko vykládky zboží. Po novelizaci INCOTERMS v roce 2000 je povinností kupujícího obstarat celní odbavení k dovozu a uhradit náklady s tím související. (V předešlých verzích bylo povinností kupujícího obstarání dovozního povolení na vlastní náklady a rovněž uhrazení všech výloh souvisejících s celním projednáním, dovozními daněmi a dávkami.) V případě, že kupující požaduje po prodávajícím manipulaci či dopravu zboží do skladu, terminálu, ať uvnitř či vně přístavu, je výhodnější zvolit doložky DDU či DDP.

Doložka DAF- Delivered at Frontier, neboli s dodáním na hranici

Tato doložka je nejvhodnější pro železniční či silniční dopravu, protože místem dodání je pozemní hranice. (V případě dodání na palubě lodi nebo na nábreží je lepší použít DEQ nebo DES.) Náklady a riziko přechází na kupujícího jakmile zboží odbavené pro vývoz bylo dáno k dispozici v ujednaném místě na státních hranicích, před celní hranicí země vývozu. Ve smlouvě se obě strany musí dohodnout na přesném místě dodání zboží kupujícímu. Prodávající hradí veškeré celní poplatky a dávky, vnitrostátní a spotřební daně či jiné poplatky vybírané v zemi odeslání.

Doložka DDU- Delivered Duty Unpaid, neboli s dodáním clo neplaceno

Stejně jako u DAF je tato doložka používána především pro ten druh dopravy, kde je místem dodání pozemní hranice. V případě dodání na palubě lodi nebo na nábreží je lepší použít DEQ nebo DES. Podobně jako u DAF prodávající dodává zboží na smluveném místě na pozemní hranici, ale v tomto případě je to kupující kdo hradí clo, celní poplatky, dovozní daně či jiné poplatky nutné k dovozu. Prodávající není povinen zboží odbavit pro dovoz ani vyložit. Kupující je povinen nést případné náklady vzniklé následkem včasného neodbavení.

Doložka DDP- Delivered Duty Paid, neboli s dodáním clo placeno

První položkou INCOTERMS, kterou jsem popsala byla EXW, doložka ukládající minimální povinnost prodávajícímu. Parita DDP je jejím pravým opakem, protože

ukládá prodávajícímu maximální povinnosti. Prodávající je zde povinen dodat zboží do sjednaného místa určení, opatřit případná dovozní povolení a uhradit clo, celní poplatky, dovozní daně či jiné dovozní dávky. Tato doložka je stejně jako předešlé vhodná pro dopravu s místem dodání na pozemní hranicích.

Pokud zrekapituluji poslední skupinu „D“, tak některé doložky jsou spojeny s velkou administrativní zátěží prodávajícího spojenou s odbavením zboží pro dovoz. Všeobecně se tento druh doložek dá využívat v případě sousedních zemích, či nevelkých vzdáleností, asi těžko si lze tento typ INCOTERMS představit u firmy jako IVN, dovážejících ze zemí méně vyspělých na druhém konci světa. Pro prodávající, jakožto „cizince“ v zemi dovozu může být získání povolení k dovozu a vyřízení všech formalit daleko časově náročnější.

DODACÍ PODMÍNKY INCOTERMS – ÚSKALÍ A RIZIKA JEJICH NESPRÁVNÉHO POUŽITÍ

- **Závaznost pro obchodní partnery** – tato závaznost platí pouze v případě, že si tak obě strany zvolí v kupní smlouvě. Incoterms byly vydány zejména pro mezinárodní obchod, ale dají se ovšem použít i u vnitrostátních transakcích.
- **INCOTERMS neupravují komplexně celý vztah týkající se kupní smlouvy.** INCOTERMS upravují práva a povinnosti mezi prodávajícím a kupujícím, ale to jen v některých přesně vymezených směrech.
- Hlavními oblastmi, které Incoterms upravují, je **okamžik** přechodu přepravních nákladů a rizik z prodávajícího na kupujícího.
- Kromě toho se dále zabývají povinností prodávajícího dát zboží k dispozici kupujícímu nebo je předat k přepravě nebo je dodat do **místa určení**.
- INCOTERMS stanovují povinnosti týkající se **celního odbavení** pro vývoz nebo dovoz zboží, balení zboží, povinností kupujícího převzít dodávku, prokázání, že příslušný závazek byl splněn.
- Incoterms **neřeší ostatní aspekty kupní smlouvy** jako přechod vlastnického práva, následky porušení smlouvy, vymezení výjimek z odpovědnosti, platební podmínky. Je tedy nutné vymezit tyto ostatní aspekty v kupní smlouvě či všeobecných podmínkách.

- **INCOTERMS se dělí na 4 skupiny: E, F, C a D** a tyto skupiny celkem obsahují **13 dodacích podmínek**. Incoterms bývají každých deset let novelizovány, poslední úprava byla provedena v roce 2000. Při uzavření smlouvy je dobré uvést jakou verzí se smlouva řídí. Při rozhodování jaká doložka je pro Vaši situaci nejvhodnější je nutné zvážit několik aspektů. Jaké povinnosti chceme převést na kupujícího, jaký způsob dopravy a kdo bude hradit náklady, vykládku, nakládku, pojištění...
- **Od INCOTERMS je samozřejmě možné se odchýlit** a některé povinnosti upravit jinak, než jsou v pravidlech stanoveny. Individuální dohoda mezi kupujícím a prodávajícím má přednost. (Jen nesmíte zapomenout, že takovým odchýlením může dojít k potencionálnímu sporu mezi oběma stranami, každá si podmínky může vyložit jinak. Výhodou Incoterms je právě jasný výklad a aplikace, vycházející z dlouholetého používání a průběžného přizpůsobování vývoji mezinárodního obchodu.)
- **Při zvažování výběru nejvhodnější podmínky zvažte všechny aspekty.** Seznámení se s plným obsahem a výkladem doložky, jejími povinnostmi, zda jste schopni zajistit všechny vyžadující úkony atd.

Příloha č. 3 Obchodní zvyklosti v Čínské lidové republice a Hong Kongu

Za posledních dvanáct let došlo v Asii k mnoha mimořádným změnám. Asijské ekonomiky rostly, zhroutily se a znovu se uzdravily. Region musel překlenout epidemie, zemětřesení, tsunami, sars atd..Ale jedna pozoruhodná věc během 12 let plných politických a ekonomických změn zůstala stejná: kultury, hodnoty a víra etnických skupin. Úspěšná globalizace vyžaduje každého, kdo přijíždí do Asie za obchodem respektování a adaptování se kulturním aspektům zdejších národů. Pouhé porozumění pořadí Čínského jména Vám poskytne výhodu oproti ostatním kdo ignorují význam učení se porozumět jiným kulturám.

Na této stále více propojené planetě, obchodníci musí vzít na vědomí, že všichni lidé nejsou stejní, a čím více jste ochotni připustit a akceptovat tento fakt a respektovat místní zvyky, názory, postoje, kultury (týkající se rodiny, práce, náboženství)— tím větší máte šanci uspět v té dané lokalitě. Protože i když žijeme v neustále se měnícím se světě, kulturní a náboženské zásady se nemění. Většina těchto odlišností má svůj význam, důvod, vyplývající ze staletých či tisíciletých tradic a historie. Tyto stabilní tradice Vám pomohou pochopit, proč se lidé chovají odlišně.

Všichni co se pohybují v obchodním světě vědí, jak je důležitý první dojem a že se některá rozhodnutí činí na základě detailů či subjektivních aspektů. A že často není ani tak důležité, že nabídka, kterou jste vznesly je ta nejlepší. Toto platí zvláště v Hong Kongu a Číně, které blíže přiblížím v tomto oddíle.

To, že někdo mluví stejným jazykem(předpokládejme, že angličtina je obchodním jazykem v Asii), neznamená, že přemýšlí stejně jako vy!! A pochopit, jak se například Číňané rozhodují skýtá další výhodu.

Tipy

- Jednou z nejdůležitějších vlastností nutnou při obchodování v Číně je trpělivost.
- I přes neskutečný rozmach, který zasáhla Čínu a přes progres, který Čína dosáhla za posledních několik let, nesmíme zapomínat, že Čína je hierarchická společnost. Věk je respektován. Když vyšlete reprezentanty do Číny, nejstarší

osoba vstupuje, zahajuje jednání a odchází z konference první. Mladší kolegové vzdávají respekt a úctu starším.

- Číňané udělali velký krok užíváním internetu, ale čelí několika překážkám. Ať už s adaptací Čínských znaků na počítačovou klávesnici, tak přes omezení a překážky v podobě censury Čínské vlády. (Google v Číně nespustíte)
- Pokud cestujete do Číny, naplánujte si svojí cestu mimo Čínský Nový Rok, také nazývaný Jarní festival. Patří mezi nejdůležitější svátky v Číně, kdy se podle tradice všichni vrací do svých původních domovů. Při zvážení počtu obyvatel, je celkem zřejmý dopravní kolaps během svátků.

Obchodní praxe

a. Dochvilnost, obchodní schůzky

- Pracovní týden zpravidla začíná od 8 hodin ráno do 5 hodin odpoledne. Pracovní týden má 6 dnů. V některých velkých městech byl zaveden evropský standard 5 pracovních dnů.
- Dochvilnost je velice důležitá v Číně, nejenom v obchodním světě, ale také pro společenské události. Opožděnost či rušení schůzek je vnímáno jako urážka.
- Neplánujte si pracovní cestu během Čínského Nového roku, protože většina podniků je týden před festivalem a týden po festivalu uzavřena. Datum Nového roku se mění na základě měsíčního kalendáře (během února většinou)
- Buďte obeznámeni, že Číňané píší jiným stylem datum než Evropané či Američané. Pořadí je následující: rok, měsíc, den. (3.prosince 2007 napíše 07/12/03)
- Čína je 8 hodin napřed ve srovnání se středním greenwichským časem, oproti České republice 7 hodin. Navzdory velikosti Číny, mají pouze jedno časové pásmo.

Vyjednávání

- Připravte se poskytnout tlumočníka na jednání. Pokud možno přiveďte si vlastního, vyhněte se nejasnostem během jednání.
- Snažte se vyhnout slangu a hovorovým výrazům. Užívejte krátkých a jednoduchých vět a užívejte přestávek, abyste se ujistili, že vše je interpretováno a porozuměno správně.
- Připravte prezentaci pro rozdílné skupiny s odlišnou úrovní.
- Dokud neporozumíte významům barev v Číně, užívejte černou a bílou barvu pro Vaši prezentaci a podpůrné materiály.
- Zahraniční vedoucí pracovníci (zejména z USA) bývají známí svou nedočkavostí a tak Číňané protahují vyjednávání až do posledních termínů, aby získali výhodu. Někdy se mohou pokoušet o nové vyjednávání během posledního dne návštěvy či se pokoušejí dosáhnout lepší dohody i po podepsání smlouvy.
- Snažte se nepřehánět či zveličovat vaše schopnosti, Číňané jsou velice skromní a věří, že skromnost je předností a silou.
- Číňané nikdy neudělají žádné důležité rozhodnutí bez zvážení zda je příznivý den a hodina.
- Při jednání s Číňany buďte trpěliví. Očekávejte, že budete muset podniknout několik pracovních cest před tím, než je uzavřen obchod. Číňané jsou velice opatrní a obezřetní co se týče obchodů. Před uzavřením finální dohody očekávají silné partnerství.
- Číňané používají metrický systém, zřídka starodávná Čínská měřítka.
- Na jednání nezapomeňte přinést firemní vizitky, přeložené do Čínštiny (Mandarínštiny). Zlatý inkoust patří mezi nelepší a nejprestižnější volby. Nikdy po obdržení vizitky Vašeho kolegy ji nestrkejte do Vaší peněženky a zadní kapsy.
- Při vstupu na obchodní jednání vždy vstupuje člen s nejvyšší pozicí a za ním zbytek skupiny.
- Rovněž obchodní jednání je vedeno, začínáno pracovně nejstarším z každé skupiny. Podřízení mohou mluvit pouze pokud jsou dotázáni poskytnout podpůrné materiály, komentáře pro jednání. Obecně nevstupují, nepřerušují jednání pokud nejsou dotázáni.

- Obeznamte se se všemi aspekty o Číně před Vaším příjezdem. Číňané oceňují, když cizinci jeví zájem o jejich kulturu, umění, historii atd.
- Buďte trpěliví, očekávejte zpoždění, neukazujte příliš emoce a nemluvte o posledních termínech.
- Na konci jednání opouštějte místnost před nimi.

Obchodní zábava

- Obchodní obědy se staly velice populární
- Počítejte minimálně s jednou hostinou na Vaší pracovní cestě. Vždy byste pozvání měli vrátit.
- Hostiny v restauracích mohou být uspořádány v různých stupních extravagance. Když budete vracet pohoštění, měli byste vybrat restauraci na stejné úrovni (stejně ceně na osobu). Nikdy se nesnažte převýšit, trumfnout Vašeho hostitele.
- Většina hostin začíná mezi 18.30 a 19.00 a trvá několik hodin. Pokud hostinu pořádáte měli byste dorazit třicet minut před začátkem, kdy přijedou hosté.
- Pokud jste hostem, vždy dorazte včas či raději o trochu dříve.
- Během jídla se zpravidla nehovoří o obchodě.
- Nikdy nezačněte jíst či pít před Vaším hostem.
- Když jíte rýži, je zvykem si držet misku blízko pusy.
- Na začátku hostiny jezte zlehka, hostina trvá několik hodina bývá podáváno až 20 chodů. Očekávejte, že Váš hostitel Vám bude neustále plnit misku jídlem kdykoliv ji téměř vyprázdníte. Pokud vyprázdníte celou misku, pro hostitele to znamená urážku, potupu že Vám neposkytl dostatek jídla. Je považováno za nevychované nedotknout se jídla a zanechání Vaší misky plné.
- Číňané používají čínské hůlky a porcelánovou lžici na polévku. Vaše snaha jíst hůlkami bude velice oceňována. Když dojdete, položte Vaše hůlky na podstavec určený pro hůlky. Umístění hůlek souběžně na Vaši misku je považováno za neštěstí.
- Zapíchnout Vaše hůlky do rýže ve Vaší misce je považováno za nezdvořilé.
- Snažte se neupustit Vaše hůlky, může Vám to přinést smůlu.
- Mezi dobrá témata během večere patří Čínské památky, umění a písmo. Většinou se konverzace vztahuje k podávanému jídlu a samozřejmě je plná komplimentů k hostiteli.

- Tradičně Číňané nepatří mezi sportovní nadšence, ale jejich zájem se zvýšil o Olympijské hry. Americký fotbal nazývají v mandarinštině „olive ball“, díky podobným tvarovým rysům míče a oliv.
- Na hostině bývá rýže servírována do individuálních misek.
- Přípitky jsou velice oblíbené během stolování. Na hostinách host učiní první přípitek a tento slavnostní akt pokračuje celý večer. Je možné připíjet nealkoholickým pitím, či alkoholickým, které bývá k dispozici. .
- Nikdy si neberte poslední sousto servírovaného chodu; to může naznačit, že jste stále hladový.
- Servírování ovoce signalizuje konec jídla.
- Pokud nechcete doplnit čaj, nechejte trochu ve Vašem poháru.(Číňané Vám budou dolévat do té doby, když přestane pít.)
- Pokud kouříte nabídněte cigaretu, doutník ostatním ve skupině. Mnoho Číňanů kouří.
- Z historického hlediska, ženy nepijí alkoholické nápoje. Při příležitostech jako velmi formální večeře, ženy by měly přijmout nabízený drink, ochutnat a nechat nedopitý. Na méně formálních akcích, ženy mohou pít na veřejnosti.
- Je považováno za zdvořilé ozkoušet každé jídlo. Číňané rovněž chtějí vyzkoušet Vaší dovednost při servírování exotických delikates jako hadů, tisíc let staré vejce či marinovaného škorpióna (kompletně nedotčený se žihadly)aj.

Protokol - Pozdravy

- Číňané přikývnuou či se ukloní při setkání s další osobou, podání ruky je také běžné. Vyčkejte nastavení ruky.
- Návštěvníci v továrnách, divadlech či školách bývají přivítáni potleskem/aplaudem a měli by opětovat stejným způsobem.
- Přivítání bývá spíše formální, zdvořilé než přátelské.

Tituly, adresování

- Jména jsou uvedeny v jiném pořádku než jména na „Západě“. Každý má rodinné jméno, prostřední jméno (bývá nazýváno generační jméno) a křestní

jméno, v tomto pořádku. Prosřední jméno a křestní jméno mohou být rozděleny mezerou či pomlčkou, ale často jsou také spojeny v jedno slovo. Například Prezident Hu Jintao, Hu je jeho rodinné jméno, prosřední jméno Jin a křestní jméno Tao.(Jeho jméno lze také zapsat Hu Chin-tao)

- Pokud se Vám zdá, že Číňané mají hodně podobná jména, je to protože v Číně existuje jen 400 příjmení. Občas se stává, zvláště pokud jsou jména přeložena do angličtiny, objeví se mnoho variant. Například jméno Wong, Wang a Huang jsou všechna anglickou verzí jednoho Čínského rodu.
- Číňané jsou velice vnímaví co se týče jejich postavení, pokud možno používejte jejich oficiálního titul jako „Generál“, „Člen výboru“ či „Ředitel Úřadu“. Nikdy nikoho nenazývejte „Soudruh(Comrade)“ pokud nejste také komunista.
- Obecně adresujte lidi jejich titulem a jménem. Pokud osoba nemá profesionální titul (President, Inženýr, Doktor), jednoduše užíjte „Pane“, „Paní“, „slečno“ a jméno.
- Manželky v ČLR nepřebírají příjmení po manželovi, jak je zvykem v západních zemích, ale nechávají si své původní, dívčí jméno. Takže pokud Liu Yongqing si vezme za muže Hu Jintao, zatímco v západních zemích by byla oslovoována Paní Hu, v ČLR je oslovoována madam/paní Liu.

Gestikulace

- Vyhněte se přehnaným gestům či dramatickým obličejovým výrazům. Číňané nepoužívají při řeči ruce a bývají rozrušeni lidmi, kteří příliš gestikulují.
- Číňané se neradi dotýkají lidí, které příliš neznají. Toto pravidlo je obzvláště důležité při jednání se staršími lidmi či lidmi na velice vysokých pozicích.
- Příslušníky stejného pohlaví je možné na veřejnosti vidět držící se za ruce, ale náklonnost mezi příslušníky opačného pohlaví není na veřejnosti vhodné prezentovat.
- Spíše než jeden prst při ukazování použijte dlaň.
- Nikdy nedávejte vaše ruce do pusy na veřejnosti (kousání nehtů, či vyndávání zbytků jídla ze zubů, je považováno za nepřístupné.

Dary

- Věnování darů je věcí velice citlivou v Číně. Přestože je v rozporu se zákony ČLR, darování je velice rošřfené.
- Snažte se vyhnout darování hodnotných věcí v přítomnosti ostatních; tím stavíte do nelehké pozice obdarovávaného, kterého tím nejen přivedete do rozpaků ale také mu můžete způsobit problémy.
- Od Vaší společnosti darování Čínské společnosti či továrně je přípustné. Zdůrazněte, že dar je věnován ve jménu firmy, kterou reprezentujete a je pro celou společnost, ne jedince. Ujistěte se, že tento dar věnujete osobě nejvyššího postavení, vedoucímu delegace. Mezi tyto dary lze zahrnout předměty z Vaší země, jako například národní umění, památky/pamětihodnosti, knihy a podobné.
- Hostina je považována za přijatelný dar. Vaši Čínští hostitelé Vás zřejmě pozvou na recepci a vy byste měli poté opětovat pozvání. .
- Mezi další doporučované dary lze zahrnout kvalitní pera, gurmánské pochoutky, drahé likéry, koňaky.
- Známky patří mezi další alternativy pokud Váš kolega patří mezi sběratele. (sbírání známek je velice populární v Číně) Zapalovače, dresy známých zahraničních sportovních týmů, elektronické přístroje (novinky na trhu, iPody) či jiné elektronické hračky jsou rovněž vhodné. Nicméně většina těchto věcí je vyrobena v Číně- takže se ujistěte, že darujete věc vyrobenou ve Vaší zemi.
- Při darování či přijímání používejte vždy obě ruce (Stejně si počínejte při všech předmětech, které předáváte, při vyměňování vizitek obzvláště) Dar nebývá otevřen v přítomnosti dárce.
- Číňané tradičně odmítnou dar třikrát před přijetím; nechtějí být za chamtivce. Trvejte na darování a poté co Váš dar přijmou řekněte, že jste potěšeni, že Váš dar přijali.
- Dary ve formě jídla, delikates a jiných pochoutek jsou vždy velice oceňovány v Číně. Jen jedné věci se vyvarujte, nikdy nenoste dary v podobě jídla na recepci, večeři.(vyjímkou jsou dary, které byly předem dohodnuty či slíbeny) Přinesení takového daru může být hostitelem interpretováno, že on Vám nemůže poskytnout dostatek. Raději pošlete dar ve formě potravin jako poděkování za hostinu později. Cukroví a ovocné koše jsou dobrým výběrem.

- Starší Číňané spojují následující dary a barvy se smutečními obřady, a proto se jim snažte vyhnout :
 - slaměné sandály
 - hodiny.
 - šátky, kapesníky (symbolizují smutek, pláč)
 - dary (či balicí papír) kde převládá bílá, černá či modrá barva
- Nebalte dary před příjezdem do ČLR, při celní prohlídce budou pravděpodobně rozbaleny
- Pokud možno balte dary do červené barvy, která je považována za šťastnou barvu. Mezi další pozitivní barvy jsou považovány růžová a žlutá barva. Nepoužívejte bílou, což je barva na pohřby. Vhodný papír Vám může doporučit Váš hotel nebo specializující obchod.
- Dary by měly být vyměněny až poté, co jsou všechny jednání ukončeny. (Jinak mohou být považovány za „úplatky“.
- Na Čínský Nový rok je zvykem darovat dětem a obsluhujícímu personálu peněžní dar v červené obálce. Tento dar je nazýván hong bao. Dávejte pouze nové bankovky, sudého počtu a hodnoty. Mnoho zaměstnavatelů dává svým zaměstnancům hong bao ve výši měsíčního platu.

Oděv

- Na pracovní setkání by muži měli mít klasický oblek, košili a kravatu. Křiklavé barvy se nedoporučují. Pro ženy je nejvhodnějším oblečením také oblek-kostýmek, s halenou upnutou až ke krku, nízké podpatky a s přirozenou barvou bot.
- Při formálnějších setkáních se pro ženy nevyžadují večerní šaty pokud se nejedná o oficiální přivítání pořádané zahraničním diplomatem. Mužům se doporučují obleky a kravaty.
- U neformálního oděvu musíte být opatrní. Odhalující/ vyzývavé občečení může je považováno za urážející. Džíny jsou přijatelné jak pro muže,tak ženy. Šortky pouze na cvičení.

- Typ oděvu také záleží na typu odvětví v kterém se pohybujete. Určitě nelze porovnávat bankovní sektor a pro ukázkou textilní sektor ve kterém se pohybuje naše společnost. Většina setkání na střední-vyšší úrovni managementu (Sales director/manager, Merchandising Senior Manager) lze charakterizovat jako polo-formální a tomu odpovídá i oblečení. Košile jak pro muže a ženy a džíny, či jiné polo-formální kalhoty. Textilní odvětví je také charakterizováno, že ve většině případů její zaměstnanci reflektují svou firmu, její produkty.

Obchodní praktiky – Hong Kong

- Pracovní týden v Hong Kongu obvykle začíná od 9.00 do 19.00 hodin, 5,5 dnů v týdnu od pondělí do soboty. Pozdní začátek a konec pracovního dne je dán tím, že většina firem obchoduje se Západním světem, který je 7-8 hodin pozadu.
- Oficiální formát psaní dne může mít anglický formát den, měsíc, rok (3.prosince 2007-3/12/2007), americký formát měsíc, den, rok (12/3/2007). Čínský formát je rok, měsíc, den (2007/12/3)
- Mnoho Číňanů (v HK) přijímá anglická křestní jména, aby zjednodušili oslovování anglicky mluvícím obchodníkům. Například pan Chang Wu Jiang přijme jméno pan Tony Chang. Či používají monogram T.J. Chang, aby bylo pochopeno, že Chang je příjmení

Příloha č. 14 Expediční příkaz (Shipper letter of instruction)

Shipper Letter of Instruction

Exporter Trend Star Garments (HK) Ltd. Unit 1407-08, 14/F., Tower 2, Ever Gain Plaza, 88 Container Port Road, Kwai Chung, N.T., Hong Kong Business Registration Number Tel No: 2403 2125 KC Code: B- Fax No: 2403 4138		Name of Forwarder/Carrier EXPEDITORS HONG KONG LIMITED  (A SUBSIDIARY OF EXPEDITORS INT'L OF WASH INC.) Room 302,3/F, North Office Block, Super Terminal 1 Hong Kong International Airport, Hong Kong Tel:21905600 Fax: 23491782(USA); 23504135 (Europe); 23491800 (Asia) Documents to Accompany AWB Packing List ☐ Customs Invoice ☐ Export Licence No. ☐ Commercial Invoice ☐ Others ☐ Cert. Of Origin No. ☐ Service Requested: BY SEA-AIR Charge Freight payer Pre-Cons-Notify (use 'X') paid gnee party HK zone transport ☒ ☐ ☐ HK zone terminal ☒ ☐ ☐ Airfreight ☐ ☐ ☒ Please state if address for HAWB receiving is different from Exporter (for prepaid shipment)	
Consignee TO THE ORDER OF BANCO COM, PORTUGUES 1249-006 LISBOA		HAWB # Other Billing Instruction	
Notify Party IRMAOS VILA NOVA SA AV DAS INDUSTRIAS LG DE SAM 4760 725 RIBEIRAO		Fax for Receiving Invoice:	
Arrival Airport:	Service Level	ICC Incoterms (e.g. FOB, etc.) Payment Terms & Currency Code (As ISO 4217) FOB HONG KONG	
Final Destination Oporto	Declared Value for Carriage:	Country of Origin CHINA	
Please provide the following shipment details: Marks & Nos; No. and Kind of Packages (if in skids, pallets, please provide actual cartons); Dimensions: Description of Goods; with solid wood packing material or not Pick up & delivery information; expected arrival date Shipping Mark: 50 Ctns. IRMAOS VILA NOVA SA AV INDUSTRIAS SAM Men's 85% polyester 15% nylon woven 4760-725 RIBEIRAO Jacket. Order no: 2007/945 PORTUGAL Style no: 813101510101022 Ladies' 85% polyester 15% nylon woven jacket. Order no: 2007/944 Style no: 823101420101022 Reference number 976-01-0250300 NO SOLID WOOD PACKING MATERIAL FREIGHT PAYABLE AT DESTINATION Cargo Receipt Date: 8 Nov., 2007		Gross Wt. Kilos 687 Kgs.	F.O.B. Value
Messe. Cbm 60*40*40 CM			
Type of Cargo (please Indicate) ☐ Ordinary ☐ Dangerous ☐ Reefer		Total	
Received for transportation the packages or containers described above *subject to the terms and conditions of the Air Waybill, House Air Waybill		Declared Value for Customs	Insured Value
Signature's Name in Block Letters		Insurance to be covered by forwarders Yes No ☐ ☐ The Sender Hereby: Expressly declares that above the above particulars furnished are correct, and is aware of and accepts the General Conditions of Carriage for Cargo(Air) and requests the Company to complete the Air Waybill and House Air Waybill and other documents in connection with despatch, carriage and delivery of goods and accepts the particular conditions of the forwarder/ carrier concerned.	

Carriage of Restricted Articles by Air Goods having corrosive, explosive flammable, poisonous or other hazardous characteristics must be accompanied by a "Shipper's Certification for Restricted Articles" completed in duplicate and obtained from airline cargo office.



Date: 3 Nov.,2007

Form Name: MT700A
Reference No.: LIC0566133911
Event Times: 0000
Created By: 98795
Approved By:
Status:

Edit Time: 07/09/2007 14:45:51
Print Time: 07/09/2007 14:59:03
Page No.: 1
Edited By: 98795
Transmitted By:

:B1: OUTGOING SWIFT II HEADER 1
F01BESCPTPLAXXX0000000000
:B2: OUTGOING SWIFT II HEADER 2
I700HASEHKHHXXXXN
:27: SEQUENCE OF TOTAL
1/1
:40A: FORM OF DOCUMENTARY CREDIT
IRREVOCABLE TRANSFERABLE
:20: TRANSACTION REFERENCE NUMBER
LIC0566133911
:31C: DATE OF ISSUE
070907
:40E: APPLICABLE RULES
UCP LATEST VERSION
:31D: DATE AND PLACE OF EXPIRY
080302HONG KONG
:50: APPLICANT (MT700,MT710) / FIRST BENEFICI
IRMAOS VILA NOVA, SA
AV INDUSTRIAS
LUGAR SAM
4760-725 RIBEIRAO
:59: BENEFICIARY CUSTOMER
ARTEX INTERNATIONAL GARMENT FACTORY
(WHOLLY OWNED BY ONPOINT INDUSTRIES
LIMITED) - KOWLOON
HONG KONG
:32B: CURRENCY CODE, AMOUNT
USD189791,00
:39A: PERCENTAGE CREDIT AMOUNT TOLERANCE
05/05
:41D: AVAILABLE WITH...BY... (FULL ADDRESS)
BANCO ESPIRITO SANTO SA
1200 LISBOA
PORTUGAL
BY PAYMENT
:43P: PARTIAL SHIPMENTS
ALLOWED
:43T: TRANSHIPMENTS
ALLOWED
:44E: PORT OF LOADING/AIRPORT OF DEPARTURE
ANY PORT IN HONG KONG OR CHINA
:44F: PORT OF DISCHARGE/AIRPORT OF DESTINATION
Oporto
:44C: LATEST DATE OF SHIPMENT
080210
:45A: DESCRIPTION OF GOODS
+ 3.325 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MENS'S WOVEN SHIRT AT USD
10,00/PC

Form Name: MT700A
Reference No.: LIC0566133911
Event Times: 0000
Created By: 98795
Approved By:
Status:

Edit Time: 07/09/2007 14:45:51
Print Time: 07/09/2007 14:59:03
Page No.: 2
Edited By: 98795
Transmitted By:

-
- + 4.820 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - LADIES'S WOVEN TROUSERS AT USD 14,00/PC
 - + 565 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN BLAZER AT USD 23,00/PC
 - + 740 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN JACKET AT USD 21,50/PC
 - + 535 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN BLAZER AT USD 23,00/PC
 - + 830 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - LADIE'S WOVEN JACKET AT USD 19,00/PC
 - + 690 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN JACKET AT USD 24,90/PC
 - + 1.000 PCS (5 PCT MORE OR LESS) - MEN'S WOVEN TROUSERS AT USD 14,90/PC

(AS PER PROFORMA INVOICE NO. PI-032/07 DD 03/08/2007)
FOB ANY PORT IN HONG KONG OR CHINA VALUE

:46A: DOCUMENTS REQUIRED

- + COMMERCIAL INVOICE DULY SIGNED (ORIGINAL AND 3 COPIES)
- + FULL SET CLEAN ON BOARD MARINE BILLS OF LADING MADE OUT TO ORDER OF BANCO ESPIRITO SANTO,S.A. AND MARKED FREIGHT COLLECT
- + PACKING LIST
- + CERTIFICATE OF ORIGIN
- + WEIGHT NOTE
- + COPY OF EXPORT LICENCE
- + CERTIFICATE OR DECLARATION ISSUED BY SUPPLIER CERTIFYING THAT THE GOODS DELIVERED ARE CONFORM TO THE CONTRACTUAL SPECIFICATIONS AND/OR REFERENCE SAMPLE OF THE BUYER
- + BENEFICIARY'S DECLARATION STATING THAT HAVING SENT DIRECTLY TO APPLICANT BY EXPRESS COURRIER ORIGINAL OF EXPORT LICENCE. COURRIER RECEIPT ALSO REQUIRED

:47A: ADDITIONAL CONDITIONS

A HANDLING CHARGES OF USD 65,00 IS DUE ON ALL DOCUMENTS NEGOTIATED WITH DISCREPANCIES. THIS FEE PLUS TELEX/SWIFT CHARGES IF ANY SHALL BE DEDUCTED FROM THE PROCEEDS.
ADDITIONS, CORRECTIONS, ERASURES, AMENDMENTS MUST BE DULY STAMPED AND INITIALLED BY THE PARTY/AUTHORITY ISSUING THE DOCUMENT IN QUESTION.

- + ALL DOCUMENTS MUST BE SENT TO:
BANCO ESPIRITO SANTO, S.A.
SERVICO OPERACOES DOCUMENTARIAS
EDIFICIO ORIENTE
AV. INFANTE D. HENRIQUE NR. 343-1.
1849-023 LISBOA
- + ALL DOCUMENTS MUST MENTION OUR L/CREDIT REFERENCE.
- + ALL DOCUMENTS MUST BE ISSUED IN ENGLISH
- + THIRD PARTY DOCUMENTS, ACCEPTABLE EXCEPT COMMERCIAL INVOICE
- + ALL CHARGES RELATING TO AMENDMENTS OF THIS LETTER OF CREDIT ARE FOR BENEFICIARY'S ACCOUNT

Form Name: MT700A
Reference No.: LIC0566133911
Event Times: 0000
Created By: 98795
Approved By:
Status:

Edit Time: 07/09/2007 14:45:51
Print Time: 07/09/2007 14:59:03
Page No.: 3
Edited By: 98795
Transmitted By:

+ SHOULD THE APPLICANT WAIVE A DISCREPANCY OF LATE SHIPMENT WHICH IS MORE THAN 3 DAYS AFTER THE LATEST SHIPMENT DATE, A PENALTY FEE AS MENTIONED IN SUPPLIERS AGREEMENT MAY BE DEDUCTED FROM THE SHIPMENT VALUE WITHOUT PRIOR APPROVAL OF THE PRESENTING BANK.

PENALTY TIMINGS AS PER SUPPLIERS AGREEMENT:

3-5 DAYS - 3PCT

6-10 DAYS - 5PCT

11-15 DAYS - 10 PCT

MORE THAN 15 DAYS - AIR FREIGHT AT SUPPLIERS COSTS

+ BENEFICIARY'S FULL ADDRESS:

HING WIN FACTORY BUILDING, BLOCK C, 3/F.,
110 HOW MING STREET, KWUN TONG, KOWLOON,
HONG KONG

:71B: DETAILS OF CHARGES

ALL BANKING CHARGES OUTSIDE
PORTUGAL ARE FOR BENEFICIARY
ACCOUNT.

:48: PERIOD FOR PRESENTATION

WITHIN 21 DAYS AFTER SHIPMENT DATE
BUT WITHIN L/C VALIDITY.

:49: CONFIRMATION INSTRUCTIONS

WITHOUT

:78: INSTRUCTIONS TO PAYING/ACCEPT./NEGO BANK

UPON RECEIPT OF DOCUMENTS DULY IN ORDER AT
OUR BANK WE WILL COVER ACCORDING TO YOUR
INSTRUCTIONS.

:72: BANK TO BANK INFORMATION

PLS. ACKNOWLEDGE RECEIPT OF L/C
GIVING YR REF. NR AS WELL AS OURS.

NOBLE BEST INTERNATIONAL LTD.

14/F., KWAI CHEONG CENTER, 40-52 KWAI CHEONG ROAD

KWAI CHUNG, NEW TERRITORIES

HONG KONG.

TEL: 2624 1288

FAX: 2371 2601

LAB DIP

REF NO :

TO : SALSA JEANS.

FROM : Kennex / Koko

SHEET NO : 1 OF 1

ATTN : Lenka

DATE 10-Sep-07

SUBMISSION 2nd

ART NO:

MATERIAL: 55%

YARN DYED / T

*** PLEASE SIG

DIP NO

COL NO : YWH-07

COL NAME:

001 WHITE

DIP NO

COL NO :

COL NAME:

DIP NO

COL NO :

COL NAME:

DIP NO

COL NO :

COL NAME:

PANTONE®
18-1756 TPX

PANTONE®
19-1718 TPX



Irmãos Vila Nova, S.A.
Av. das Indústrias, Lugar do Sam
Apartado 7079
4760 - 725 Ribeirão, V. N. de Famalicão - Portugal
Tel.: (+351) 252 450100 Fax: (+351) 252 492646
info@ivn.pt - www.ivn.pt

Noble Best International Ltd

14/F., Kwai Chong Centre,
40-52 Kwai Chong Road - Kwai Chung N.T.

HONG KONG

Season : 800 - 2008 PRIM - COL

Pág.:1/1

Issue Date : 06-08-2007		Supplier : 6991		Currency : USD		Payment : Payment 45 days - L/C		
Deliv.Date at SALSA : 24-01-2008		Phone : 85226241288				Discount :		
SHIPMENT DATE : 10/12/08		VAT Nr. : NA		Exch. Rate : 1.380		Transport : F.O.B.		
Reference		Description		Qty	Unit	Unit Price	Disc. Rate (%)	Amount Net
825013220167062		SWEATER		600,00	UN	12,80		7.680,00
		55%RA;45%CO						
		S	M	L	XL	Total		
COLOR 001		255	195	100	50	600		

Total Qty	600,00
Total Amount	7.680,00

OBS:

Ex. ship. from Hong Kong 10 of December

RA=RAMIE CO=COTTON

Todas as alterações de preço e quantidades constantes nesta encomenda, assim como o cancelamento da mesma sem a prévia e expressa aprovação por parte da Irmãos Vila Nova, serão alvo de penalizações a serem determinadas pela Irmãos Vila Nova.

All changes in price and quantities, as well as any order cancelling without the written agreement by Irmãos Vila Nova, will determine a penalty to be determined by Irmãos Vila Nova.

NOBLE BEST INTERNATIONAL LIMITED

14F.,KWAI CHEONG CENTRE, 40-52 KWAI CHEONG ROAD,KWAI CHUNG,

NEW TERRITORIES ,HONGKONG

TEL : (00852) 26241288

FAX : (00852) 23712601

INVOICE

MESSRS : IRMAOS VILA NOVA S.A
AVENIDA DAS INDUSTRIAS
4760-725 RIBEIRAO, VILA NOVA DE
FAMALICAO, PORTUGAL

INVOICE NO. NB0183/07

DATE : 23 NOV 07

PAYMENT : BY L/C

MARKS & NOS	DESCREIPTION OF GOODS	QUANTITY	UNIT PRICE	AMOUNT
	28 CARTONS LADIES' 100% VISCOSE KNITTED CARDIGAN OUR ORDER. 07110006 CUSTOMER ORDER NO. 118/2007.000966 STYLE NO.: 826002930167062	1380	USD 13.00	USD 17,940.00
	9 CARTONS LADIES' 65% VISCOSE 35% METALLIC FIBRE KNITTED PULLOVER OUR ORDER NO. 07110012 CUSTOMER ORDER NO. 118/2007.000999 STYLE NO.: 825013250167062	573	USD 14.00	USD 8,022.00
TOTAL				USD 25,962.00

TOTAL AMOUNT : US DOLLARS : TWENTY FIVE THOUSAND NINE HUNDRED
SIXTY TWO ONLY.***

TOTAL CARTONS: THIRTY SEVEN ONLY.

For and on behalf of

滙升國際有限公司
NOBLE BEST INTERNATIONAL LTD.

.....
Authorized Signature(s)

NOBLE BEST INTERNATIONAL LIMITED

14/F., KWAI CHEONG CENTRE,
40-52 KWAI CHEONG ROAD, KWAI CHUNG,
NEW TERRITORIES, HONG KONG.
TEL : (852) 2624 1288 FAX : (852) 2371 2601

PACKING LIST

To : IRMAOS VILA NOVA S.A
AVENIDA DAS INDUSTRIAS
4760-725 RIBEIRAO, VILA NOVA DE
FAMALICAO, PORTUGAL

Date 23-Nov-07
Invoice No. NB0183/07
Ship Mode. BY SEA/AIR
TO : Portugal

Marks & Number	Particulars
----------------	-------------

OUR ORDER NO. : '07110006
LADIES' 100% VISCOSE
KNITTED CARDIGAN
ORDER NO. 118/2007.000966
STYLE NO.: 826002930167062

C/NO.	COLOR/SIZE	S	M	L	XL	QTY/CTN	TOTAL	G.W (kgs)	TTL G.W	N.W (kgs)	TTL N.W.	MEAS.
1 - 6	706 RED	50				= 50 PCS	300 PCS	5.00	30.00	4.00	24.00	43 X 23 X 26 CM
7 - 11	706 RED		50			= 50 PCS	250 PCS	5.50	27.50	4.50	22.50	43 X 23 X 26 CM
12 - 13	706 RED			50		= 50 PCS	100 PCS	6.00	12.00	5.00	10.00	43 X 23 X 26 CM
14 - 14	706 RED				50	= 50 PCS	50 PCS	6.50	6.50	5.50	5.50	43 X 23 X 26 CM
15 - 19	5144 GREEN	50				= 50 PCS	250 PCS	5.00	25.00	4.00	20.00	43 X 23 X 26 CM
20 - 22	5144 GREEN		50			= 50 PCS	150 PCS	5.50	16.50	4.50	13.50	43 X 23 X 26 CM
23 - 23	5144 GREEN			50		= 50 PCS	50 PCS	6.00	6.00	5.00	5.00	43 X 23 X 26 CM
24 - 24	5144 GREEN				50	= 50 PCS	50 PCS	6.50	6.50	5.50	5.50	43 X 23 X 26 CM
25 - 25	706 RED	39			14	= 53 PCS	53 PCS	5.30	5.30	4.24	4.24	43 X 23 X 26 CM
26 - 26	706 RED			33		= 33 PCS	33 PCS	3.30	3.30	2.64	2.64	43 X 23 X 26 CM
27 - 27	5144 GREEN	2	43			= 45 PCS	45 PCS	4.50	4.50	3.60	3.60	43 X 23 X 26 CM
28 - 28	5144 GREEN				49	= 49 PCS	49 PCS	4.90	4.90	3.92	3.92	43 X 23 X 26 CM

1380 PCS

Total Net Weight : 120.40 KGS
Total Gross Weight : 148.00 KGS
Measurement : 0.70 CBM

Color Size Breakdown :

COLOR	S	M	L	XL	QUANTITY
706 RED	339	250	133	64	= 786 PCS
5144 GREEN	252	193	99	50	= 594 PCS
TOTAL:	591	443	232	114	= 1380 PCS

TOTAL : TWENTY EIGHT (28) CARTONS ONLY
TOTAL : ONE THOUSAND THREE HUNDRED EIGHTY (1380) PCS ONLY

For and on behalf of

匯升國際有限公司
NOBLE BEST INTERNATIONAL LTD.

Authorized Signature(s)

NOBLE BEST INTERNATIONAL LIMITED

14/F., KWAI CHEONG CENTRE,
40-52 KWAI CHEONG ROAD, KWAI CHUNG,
NEW TERRITORIES, HONG KONG.
TEL : (852) 2624 1288 FAX : (852) 2371 2601

PACKING LIST

To : IRMAOS VILA NOVA S.A
AVENIDA DAS INDUSTRIAS
4760-725 RIBEIRAO, VILA NOVA DE
FAMALICAO, PORTUGAL

Date
Invoice No.
Ship Mode.
TO :

23-Nov-07
NB0183/07
BY SEA/AIR
Portugal

Marks & Number	Particulars
	OUR ORDER NO. : '07110012 LADIES' 65% VISCOSE 35% METALLIC FIBRE KNITTED PULLOVER ORDER NO. 118/2007.000999 STYLE NO.: 825013250167062

C/NO.	COLOR/SIZE	S	M	L	XL	QTY/CTN	TOTAL	G.W (kgs)	TTL G.W	N.W (kgs)	TTL N.W.	MEAS.
1 - 3	290 BROWN	65				= 65 PCS	195 PCS	8.80	26.40	7.80	15.60	60 X 30 X 32 CM
4 - 4	290 BROWN	51				= 51 PCS	51 PCS	7.10	7.10	6.10	6.10	60 X 30 X 32 CM
5 - 6	290 BROWN		66			= 66 PCS	132 PCS	9.60	19.20	8.60	17.20	60 X 30 X 32 CM
7 - 7	290 BROWN		56			= 56 PCS	56 PCS	8.30	8.30	7.30	7.30	60 X 30 X 32 CM
8 - 8	290 BROWN			77		= 77 PCS	77 PCS	11.80	11.80	10.80	10.80	60 X 30 X 32 CM
9 - 9	290 BROWN			14	48	= 62 PCS	62 PCS	10.30	10.30	9.30	9.30	60 X 30 X 32 CM

573 PCS

Total Net Weight : 66.30 KGS
Total Gross Weight : 83.10 KGS
Measurement : 0.51 CBM

Color Size Breakdown :

COLOR	S	M	L	XL	QUANTITY
290 BROWN	246	188	91	48	= 573 PCS
TOTAL:	246	188	91	48	= 573 PCS

TOTAL : NINE (9) CARTONS ONLY
TOTAL : FIVE HUNDRED SEVENTY THREE (573) PCS ONLY

For and on behalf of

匯升國際有限公司
NOBLE BEST INTERNATIONAL LTD.

Authorized Signature(s)

Exporter (full name and address)
NOBLE BEST INTERNATIONAL LIMITED
14/F KWAI CHEONG CENTRE
40-52 KWAI CHEONG ROAD
KWAI CHUNG
NT

Consignee (if required)

Consignee: IRMAOS VILA NOVA S.A
AVENIDA DAS INDUSTRIAS
4760-725 RIBEIRAO
VILA NOVA DE FAMALICAO

PORTUGAL

Departure Date (on or about)
29/11/2007

Factory Number
40901

Vessel/Flight/Vehicle No.
BY Sea

Place of Loading
HONG KONG

Port of Discharge
LEIXOES

Final Destination if on Carriage

CERTIFICATE NO.

3M07C138593

DATE OF ISSUE : 19 Nov 2007

UCR : 7G0IXG7T000TXS

Date of Receipt : 16 Nov 2007

CERTIFICATE OF HONG KONG ORIGIN

Marks, Nos. and Container No.; No. and Kind of Packages; Description of Goods

TOTAL THREE HUNDRED (300) Carton ONLY

IRMAOS VILA NOVA, S.A.-AV. LADIES' 100% VISCOSE KNITTED CARDIGAN

DAS INDUSTRIAS, LUGAR DE

SAM, APARTADO 7079,

4760-725 RIBEIRAO-

V.N.F. PORTUGAL

TEL: (+351) 252450100

FAX: (+351) 252492646

INFO@IVN.PT-WWW.IVN.PT

SUPPLIER PURCHASE ORDER NR

REFERENCE COLOUR SIZE UNIT

Quantity or Weight
(in words and figures)

** ONE THOUSAND FOUR HUNDRED
AND TWENTY-EIGHT (1428) Piece
ONLY **

Brand Names or
Labels (if any)

SALSA

***** END OF PRODUCT ITEMS *****

Destination Country/Place
PORTUGAL

I HEREBY CERTIFY THAT THE GOODS DESCRIBED ABOVE ORIGINATE IN HONG KONG



香港工業總會
Federation of
Hong Kong Industries
A Chamber of Commerce
established since 1960



for FEDERATION OF HONG KONG INDUSTRIES

A competent authority exercising power delegated by the
Government of the Hong Kong Special Administrative Region
for the issue of Certificates of Origin.

ORIGINAL

Exporter (full name and address) NOBLE BEST INTERNATIONAL LIMITED 14/F KWAI CHEONG CENTRE 40-52 KWAI CHEONG ROAD KWAI CHUNG NT		CERTIFICATE NO. 3M07C141704 DATE OF ISSUE : 23 Nov 2007 UCR : 7G0IXG7T000U1H Date of Receipt : 19 Nov 2007	
Consignee (if required) Consignee: IRMAOS VILA NOVA S.A AVENIDA DAS INDUSTRIAS 4760-725 RIBEIRAO VILA NOVA DE FAMALICAO PORTUGAL		CERTIFICATE OF HONG KONG ORIGIN	
Departure Date (on or about) 29/11/2007	Factory Number 40901		
Vessel/Flight/Vehicle No. BY Sea	Place of Loading HONG KONG		
Port of Discharge LEIXOES	Final Destination if on Carriage		
Marks, Nos. and Container No.; No. and Kind of Packages; Description of Goods TOTAL NINE (9) Carton ONLY IRMAOS VILA NOVA, S.A.-AV. LADIES' 65% VISCOSE 35% METALLIC FIBRE KNITTED DAS INDUSTRIAS, LUGAR DE PULLOVER SAM, APARTADO 7079, 4760-725 RIBEIRAO- V.N.F. PORTUGAL TEL: (+351) 252450100 FAX: (+351) 252492646 INFO@IVN.PT-WWW.IVN.PT SUPPLIER PURCHASE ORDER NR REFERENCE COLOUR SIZE UNIT * * * * * END OF PRODUCT ITEMS * * * * *		Quantity or Weight (in words and figures) ** FIVE HUNDRED AND SEVENTY- THREE (573) Piece ONLY **	Brand Names or Labels (if any) SALSA
Destination Country/Place PORTUGAL		 for FEDERATION OF HONG KONG INDUSTRIES A competent authority exercising power delegated by the Government of the Hong Kong Special Administrative Region for the issue of Certificates of Origin.	
I HEREBY CERTIFY THAT THE GOODS DESCRIBED ABOVE ORIGINATE IN HONG KONG			



香港工業總會
Federation of
Hong Kong Industries
A Chamber of Commerce
 established since 1960

ORIGINAL

SALSA QUALITY CONTROL CHECKLIST

0005

Salsa.
FIT MY LIFEPO: 2007 950
STYLE: 911730260

SUPPLIER: FRONTLINE

QUANTITY: BALANCE

PRICE: _____

- ☐ SIZE SET
- ☐ BULK PRODUCTION
- ☒ FINAL INSPECTION

BOTTOMS

		WEIGHT	OK	NOT OK	COMMENTS
SIZE CHART	SIZE CHART	10%	X		MEASURES ARE OK MEDIDAS OK
	FABRIC: DEFECTS COLOR SHADING	5%	X	XX	- THERE DIFFERENCES THAT WILL BE SHIPPED SEPARATELY HÁ DUAS PEQUENAS DIFERENÇAS DE CORES QUE SERÃO ENVIADAS SEPARADAS
ACCESSORIES	THREAD: COLOR THICKNESS COMPOSITION	5%	X		- THREAD OK LINHAS OK
	EMBROIDERY AND PRINT: COLOR, DIMENSION AND POSITION; APPLICATIONS AND FUSION; INTERLINING	5%	X		
	LABELS AND TRIMS: PLACEMENT POSITION	2%	X		LABELS OK, TRIMS OK Eq. E ACESSÓRIOS OK
C.M.T.	STITCHING: STITCHES PER CM; STITCH QUALITY; NEEDLE DAMAGES	10%	X		- NO MISSING STITCHES SEM PONTOS FALSOS
	POCKETS AND FLAPS: POSITION OPENING SHAPE SIZE	10%	X		POCKETS ARE OK BOLSOS E PALAS OK
	WATCHING NOTCHES; SEAM ALLOWANCE; SEAM REGULARITY; TOPSTITCHES AND TWISTED LEGS	10%	X		- REGULAR SEAMS COSTURAS REGULARES
	OVERLAPPING, FLY TOPSTITCHING	5%	X		- OK
	WAISTBAND ENDS AND FUSIBLE: HEIGHT REGULARITY	5%	X		- WAISTBAND OK CINTOS OK
	WIDTH; LENGTH; FUSIBLE; BELTLOOPS POSITION	5%	X		WITH LENGTH > OK COMP. LAZGURA > OK PASSADORE OK
	BUTTONHOLES; BUTTONS POSITION AND SIZE; BARTACKS; CROSSING SEAMS OF RISERS	3%	X		- BUTTONHOLES > OK COSTAS E ROSCAS OK BARTACKS > OK
	TRIMMING THREAD; BELTLOOPS CLEAN; SEAM OPENING; CENTER CREASE IRONING	3%	X		
FINISHING	GENERAL ASPECT; FINISHING; FOLDING; PACKING AND TWISTED LEGS	5%	X		GOOD FINAL ASPECT BOM ASPECTO FINAL GOOD PACKING METHOD BOM ENBALAMENTO
	DIFFERENCES IN COLOR BETWEEN PRODUCTION AND COUNTER SAMPLE	7%	X	X	- THE BULK AS THE PP EFFECT NOT SO STRONG AS THE APPROVED SAMPLE. - A AMOSTRA APROVADA TEM O LACTO UM POUCO MAIS CARREGADO (KINIMO)

REAL SCORE

_____%

DATE: 2011-1-20

SIGNATURE: RAFAEL LOPES

OK FOR Signature