

Prieskum ukrajinského trhu pre firmu MBB Hubfix s. r. o.

Michal Kramara

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Michal KRAMARA

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: Průzkum Ukrajinského trhu pro firmu MBB Hubfix

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární prameny na téma výzkum trhu a formulujte jeho teoretické východisko.**
- 2. Analyzujte Ukrajinský trh.**
- 3. Navrhněte možnosti vstupu firmy MBB Hubfix na Ukrajinský trh.**

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. HAGUE, Paul. Průzkum trhu : příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů.

Brno : Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

2. BÁRTA, Vladimír. Marketingový výzkum trhu. Praha : Economia, 1991. 107 s. ISBN 80-85378-09-4.

3. MALÝ, Václav. Marketingový výzkum : teorie a praxe. Praha : Oeconomica, 2004. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.

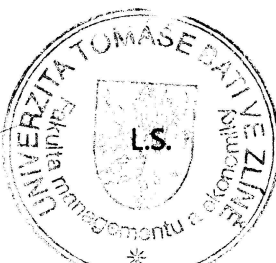
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Ladová**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2007**

Ve Zlíně dne 16. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá prieskumom ukrajinského trhu, konkrétne pre firmu MBB Hubfix s. r. o., ktorého cieľom bolo nájsť vhodné odberateľské firmy na Ukrajine, ktoré by predávali a propagovali výrobky firmy na tomto trhu. Ukrajinský trh sa hodnotil pomocou PEST analýzy, výber vhodných odberateľov prebiehal na základe ich SWOT analýzy. Podklady pre výskum trhu boli čerpané z odbornej literatúry, z interných dokumentov a správ firmy MBB Hubfix s. r. o., ako aj z internetových zdrojov. Cieľom tejto práce je analýza ukrajinského trhu a potenciálnych obchodných partnerov firmy MBB Hubfix s. r. o. a následný výber najvhodnejšieho odberateľa, prípadne prehodnotenie rozhodnutia vstupu na daný trh.

Kľúčové slová: prieskum trhu, odberatelia, PEST analýza, SWOT analýza.

ABSTRACT

Diese Bakkalaurearbeit beschäftigt sich mit der Forschung des Ukrainischen Marktes, konkret für Firma MBB Hubfix GmbH, deren Ziel war, die besten Abnehmer, die die Produkte von der Firma in Ukraine verkaufen und propagieren werden, finden. Ukrainischen Markt war mir der Hilfe der PEST Analyse gewährt, Auswahl von den besten Abnehmern war auf der Basis von der SWOT Analyse gemacht. Der Basis für die Marktforschung waren die Fachliteratur, die Interne Dokumente und Berichte aus der Firma und die Internetquellen. Das Ziel dieser Arbeit ist die Marktforschung von der Ukraine, die Analyse den potenziellen Geschäftspartnern der Firma MBB Hubfix GmbH und der folgender Auswahl von dem besten Abnehmer, oder die Überlegung ob es sich eigentlich lohnt, den Markt zu eintreten.

Die Schlüsselworte: die Marktforschung, die Abnehmern, PEST Analyse, SWOT Analyse.

Týmto by som chcel rád poďakovať pani Ing. Janke Ladovej za vedenie a pomoc pri vypracovávaní tejto práce.

Tak isto by som chcel poďakovať firme MBB Hubfix s. r. o. za umožnenie výkonu bakalárskej praxe v ich firme a konkrétne pánovi Ing. Miroslavovi Karasovi za spoluprácu pri vypracovávaní tejto bakalárskej práce a poskytnutie cenných informácií.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČASŤ	9
1 MARKETINGOVÝ PRIESKUM	10
1.1 POSTUP PRI PRIESKUME TRHU	10
1.1.1 Definovanie problémov a cieľov prieskumu	11
1.1.2 Zostavenie plánu výskumu	11
1.1.3 Zhromažďovanie informácií.....	13
1.1.4 Analýza informácií	16
1.2 PEST ANALÝZA.....	17
1.2.1 Politické a právne prostredie	17
1.2.2 Ekonomické prostredie.....	18
1.2.3 Sociálne a kultúrne prostredie	20
1.2.4 Technologické prostredie	21
1.3 SWOT ANALÝZA.....	22
1.3.1 Riziká medzinárodného podnikania.....	23
II PRAKTICKÁ ČASŤ	24
1.4 PREDSTAVENIE FIRMY MBB HUBFIX S. R. O.	25
1.4.1 Produkty firmy	26
1.4.2 Postup pri objednávke	30
1.4.3 Odberatelia	30
1.4.4 Konkurencia	31
1.4.5 Plány firmy do budúcnosti	32
1.5 DÔVODY PRIESKUMU UKRAJINSKÉHO TRHU.....	34
1.6 PRIESKUM UKRAJINSKÉHO TRHU	35
1.6.1 Príprava	35
1.6.2 Realizácia	35
1.6.3 Vyhodnotenie	36
1.7 PEST ANALÝZA.....	37
1.7.1 Politické a právne prostredie Ukrajiny	37
1.7.2 Ekonomické prostredie Ukrajiny.....	39
1.7.3 Sociálno-demografické prostredie Ukrajiny.....	41
1.7.4 Technologické prostredie Ukrajiny	42
1.7.5 Zhrnutie výsledku analýzy PEST	43
1.8 SWOT ANALÝZA FIRMY MBB	45
1.8.1 Silné stránky firmy	45
1.8.2 Slabé stránky firmy.....	46
1.8.3 Príležitosti uplatnenia.....	47
1.8.4 Riziká a hrozby.....	47

1.9	POTENCIÁLNI ODBERATELIA FIRMY MBB.....	48
1.9.1	Firma YUROL.....	48
1.9.2	Firma AVERS	49
1.10	MOŽNOSTI VSTUPU FIRMY NA UKRAJINSKÝ TRH	50
ZÁVER		52
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		53
	Monografické publikácie:.....	53
	Internetové zdroje:.....	53
ZOZNAM OBRÁZKOV		54
ZOZNAM TABULIEK		55

ÚVOD

Základným predpokladom úspešného fungovania firmy je jej schopnosť a vôľa sa rozvíjať, rozširovať svoju pôsobnosť v snahe získania čo najväčšieho počtu nových zákazníkov. V dôsledku globalizácie je dnes už samozrejmosťou a dokonca nevyhnutnosťou získavanie nových zákazníkov na nových trhoch, a rozširovať svoju činnosť aj do ostatných krajín sveta.

Pri rozhodnutí o vstupe na nový, pre firmu neznámy trh, zohráva dôležitú úlohu mnoho faktorov. Firma by mala v prvom rade reálne odhadnúť svoje príležitosti a schopnosti. Základom je kompletná autoanalýza firmy, ktorá by dokázala odhaliť jej slabé stránky ešte pred vstupom na nový trh a zabrániť prípadnému neúspechu alebo hroziacim rizikám, ktoré by mohli narušiť činnosť firmy v zahraničí.

Pri identifikácii príležitostí na nových trhoch a spracovávaní marketingových stratégií sú nevyhnutné informácie. Jedným z nástrojov je marketingový výskum ako komplexný systém zahŕňajúci činnosti ako zber, analýzu a interpretáciu údajov, potrebných na riešenie konkrétnych marketingových problémov.

Mojou úlohou je v tejto práci je vypracovať marketingový prieskum trhu na Ukrajine, pre firmu MBB Hubfix s. r. o. ktorá sa rozhodla rozšíriť rady svojich zákazníkov aj vo východnej Európe. Cieľom je vypracovanie kompletnej analýzy trhu z hľadiska príležitostí a hrozieb vyplývajúcich z politickej, ekonomickej, sociálno-demografickej a technologickej situácie v krajine, ďalej porovnanie silných a slabých stránok možných odberateľov a pomôcť tým firme pri rozhodovaní o vstupe na trh a výbere správneho odberateľa. Vedľajším cieľom je návrh na zefektívnenie

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MARKETINGOVÝ PRIESKUM

Základnou úlohou marketingového výskumu je získavanie informácií, ktoré sa používajú na identifikovanie trhových príležitostí, spracovania marketingových stratégií a programov, hodnotení účinnosti marketingových nástrojov a výkonu. Inými slovami: Marketingový výskum poskytuje informácie pomáhajúce marketingovým manažérom rozpoznať a reagovať na marketingové príležitosti a hrozby. [8]

Marketingový výskum v sebe zahŕňa plánovanie, zber a analýzu dát, ktoré sú dôležité pre marketingové rozhodovanie a následnú interpretáciu tejto analýzy kompetentným pracovníkom. Informácie a závery získané výskumom zodpovedajú určitej marketingovej situácii, ktorú sa firma snaží riešiť. Treba dbať hlavne na systematickosť, objektívnosť a etiku, čo sú základné znaky marketingového výskumu.

Systematickosť znamená organizovanosť a presné naplánovanie daného výskumu, ako aj ujasnenie stratégie a taktiky pri výskume. Dôležité je určenie skupiny požadovaných údajov a ich spôsob zberu a metódy analýzy.

Objektívnosť znamená výskum, pri ktorom nedochádza ku skresleniu výsledku z dôvodu emócií a zaujatosti pracovníkov, podieľajúcich sa na výskume. Výsledky a informácie musia odrážať skutočnú situáciu a musia byť podložené faktami, inými slovami – overené.

Etika v marketingovom výskume znamená istú dôveru medzi zadávateľom výskumnej štúdie, jej realizátorom, ale hlavne verejnosťou, ktorá poskytuje väčšinu informácií potrebných pri výskume. Verejnosť poskytuje tieto informácie s istou ochotou, ktorá je založená na predpoklade, že poskytnuté údaje nebudú zneužitú, ale budú použité na zlepšenie uspokojovania potrieb v súlade s verejným záujmom.

1.1 Postup pri prieskume trhu

Efektívny marketingový výskum je proces pozostávajúci z viacerých krokov nadväzujúcich na seba, a to:

1. definovanie problému a cieľu výskumu
2. zostavenie plánu výskumu
3. zhromaždenie informácií

4. analýza informácií

Celkovo ho môžeme rozdeliť na dve fázy a to fázu prípravy, a fázu realizácie. Prvé dva kroky výskumu (definovanie cieľov a problémov, zostavenie plánu výskumu) patria do prípravnej fázy, zvyšné tri kroky do fázy realizácie.

1.1.1 Definovanie problémov a cieľov prieskumu

Jednou z najdôležitejších častí výskumu je definovanie problémov a cieľov, ktoré chceme daným výskumom objasniť a dosiahnuť. Od toho sa odvíjajú aj ostatné kroky výskumu. Pokiaľ nieje daná presná definícia problému, môže sa stať, že výsledky z daného výskumu sa nebudú týkať priamo danej problematiky, ktorú sme chceli pomocou výskumu objasniť. Tým sa stane výskum neefektívny a v konečnom dôsledku zbytočný.

Pri definícii problému je dôležité, aby nebola príliš obširna ani príliš úzka. Na základe tejto definície sa určuje cieľ, prípadne viacero cieľov, ktoré chceme výskumom dosiahnuť. Ciele sa samozrejme týkajú riešenia daných problémov, či presnejšie získavania informácií potrebných na určenie ich príčin a ich následného odstránenia.

Súčasťou prípravy výskumnej štúdie je aj vyslovenie hypotéz. Obecne možno hypotézu definovať ako výpoveď (tvrdenie) o zatiaľ nepreukázanom (možnom, nepreskúšanom, predpokladanom, pravdepodobnom atď.) stave dvoch alebo viacero javov (premenných) v skúmanej oblasti, ktorú možno testovať. [1]

Hypotézy sa následne overujú výskumom, kde sa overuje ich pravdivosť. Hodnoty stavu hypotézy je dôležité vyjadriť kvantitatívne pomocou meracích nástrojov, ako sú znaky, premenné atď., prípadne ich aspoň kvalitatívne popísať. V prípade že to nieje možné, je pre nás daná hypotéza nepoužiteľná.

Hypotézy možno rozdeliť na deskriptívne a explanačné. Deskriptívne popisujú konkrétnu situáciu alebo stav. Explanačné objasňujú vzťahy príčiny a následku.

1.1.2 Zostavenie plánu výskumu

Plán nadväzuje na prvý krok, čo je definovanie problému. V pláne sú presne určené potrebné informácie, postup ich získania a postup samotného výskumu. Plán by mal obsahovať týchto základných 6 častí:

Charakteristika marketingového problému

Opisuje základný problém a opis situácie. Jedná sa o hlavný dôvod výskumnej štúdie.

Účel a ohraničenie projektu

Hovorí o zámeroch a cieľoch projektu. Sú tu presne definované hypotézy, a presné odôvodnenie, prečo je výskum dôležitý. Je dané ohraničenie výskumu, presnejšie rámec jeho realizácie. Ohraničením sa rozumie určenie limitov – ako časových, tak finančných, vďaka čomu možno predísť nedorozumeniam a nezhodám po skončení analýzy.

Náčrt prieskumu

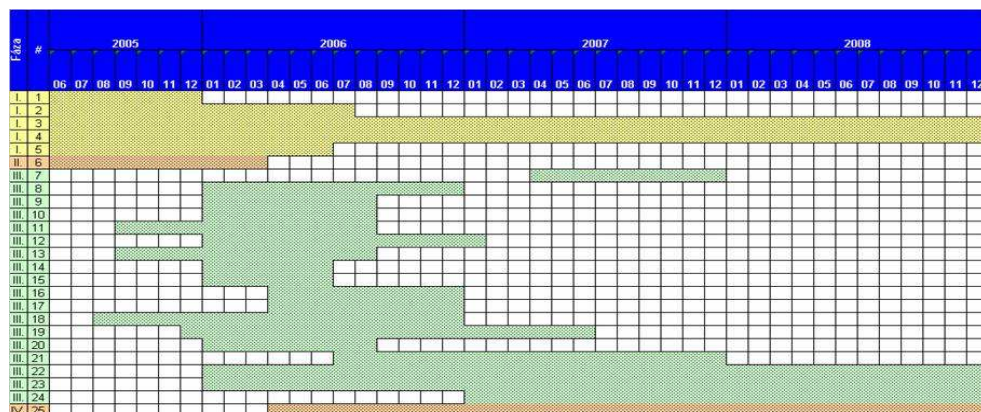
Prieskum a jeho priebeh by mal byť flexibilný, z dôvodu predvídania neočakávaných okolností a následnej reakcie na tieto okolnosti. K predvídaniu týchto okolností slúžia štatistické podklady, týkajúce sa hlavne navrhovaných hypotéz.

Zdroje údajov a metodika

V tomto bode sú už presne špecifikované potrebné údaje, ako aj zdroje informácií a spôsob ich získavania. Dôležitý je aj opis základného súboru alebo vzorky a aj stratégia ich výberu.

Odhad požiadaviek na čas a personál

Tu sa jedná hlavne o počet osôb potrebných na vykonanie výskumu, rozdelenie úloh, spôsoby odmeňovania a pod. Súčasťou je aj časový harmonogram, ktorý zobrazuje rozdelenie a priebeh vykonávania úloh z časového hľadiska.



Obr. 1: Časový harmonogram

Odhad nákladov

Náklady sa odhadujú podľa predpokladaných krokov a operácií výskumnej štúdie. Základom sú náklady na mzdy ako aj výdavky na cestovné, materiál, telekomunikácie a sadzba režijných nákladov. Tieto odhadované náklady by mali určovať maximálnu výšku skutočných nákladov a sú spísané v rozpočte, ktorý by firma pri prieskumu mala dodržiavať.

Ukazateľ	Rozpočet 2005	Skutečnost 2005	Rozdíl (sl.2-1)
a	1	2	3
Platy zaměstnanců			
Limit MŠMT	22 105 000	22 105 000	0
Projekt hodina	12 000	12 000	0
Platy zaměstnanců celkem	22 117 000	22 117 000	0
OON			
Limit MŠMT	287 000	287 000	0
Produktivní práce učňů	10 551	10 551	0
Dar	3 000	3 000	0
Projekt EQUAL	87 702	87 702	0
Použití fondu odměn		27 780	27 780
OON celkem	388 253	416 033	27 780
Zákonné odvody			
Limit MŠMT	7 840 000	7 809 857	-30 143
Projekt hodina	4 200	4 200	0
Projekt EQUAL	30 616	30 616	0
Zákonné odvody celkem	7 874 816	7 844 673	-30 143
EKSP	445 000	442 549	-2 451

Obr. 2: Příklad rozpočtu

1.1.3 Zhromažďovanie informácií

Pri marketingovom výskume rozlišujeme dva základné druhy údajov: primárne a sekundárne. Sekundárne údaje sú v podstate známe (publikované) informácie, kým primárne údaje sú nové informácie, ktoré boli osobitne zhromažďované, aby pomohli riešiť výskumný problém v prípade, keď sekundárne údaje nie sú vhodné pre daný účel. [2]

PRIMÁRNY VÝSKUM

Primárny výskum je proces na seba nadväzujúcich činností, kde ciele a metódy výskumu sú závislé od typu marketingového problému danej firmy. [4]

Primárne údaje sa priamo vzťahujú na skúmanú jednotku a umožňuje evidovať výskyt javov a chovania danej jednotky, zistiť jej názory, postoje a motívy. Primárny výskum možno rozdeliť na tri základné techniky ktoré sú:

- Dopytovanie (dotazování)
- Pozorovanie
- Experiment

Dopytovanie

Je najrozšírenejšou metódou marketingového výskumu. Základom je kontakt s respondentom – nositeľom informácií, ktorý môže byť priamy alebo sprostredkovaný prostredníctvom tazateľa. Pomocou tejto metódy možno získať množstvo informácií o nákupnom správaní spotrebiteľa. Využíva hlavne verbálnu a písomnú komunikáciu, ktorá umožňuje vniknúť do psychiky spotrebiteľa. Metóda dopytovania v sebe zahŕňa viaceré metódy získavania údajov, rozdelené na dve hlavné skupiny – štandardizované a neštandardizované dopytovanie.

Štandardizované dopytovanie je presne vymedzené napr. dotazníkom, s danými možnosťami odpovedí. Cieľom je získať od respondentov na rovnakú otázku porovnateľné odpovede. Jedná sa skôr o kvantitatívnu metódu.

Neštandardizované dopytovanie je metóda kvalitatívneho výskumu, ktorej cieľom je hlavne zistiť vzťahy, závislosti a príčiny. Na to používa psychologické postupy a realizuje sa hlavne formou hĺbkového alebo skupinového rozhovoru.

Pozorovanie

Pozorovanie je spôsob zberu primárnych údajov, kde pozorovateľ registruje reakcie a chovanie pozorovaných dejov. Dôležitá je hlavne objektívnosť pozorovateľa. Výsledky by mali byť nezávislé na vlastnostiach a schopnostiach pozorovanej osoby. Údaje získavané pozorovaním by mali byť dostupné zmyslovému vnímaniu. Je dôležité tieto údaje kategorizovať a triediť a dôležitý je výber údajov získaných od reprezentatívnej vzorky. Sledovať možno javy statické ale aj dynamické. Aj tu môže byť pozorovanie štandardizované, kde sa pozorovateľ sústreďí na konkrétne javy, alebo neštandardizované, kde má pozorovateľ voľnosť rozhodovať o priebehu pozorovania, je však daný cieľ výskumu.

Pozorovanie môže byť skryté, alebo zjavné. V prípade, že by prítomnosť pozorovateľa mala narušiť priebeh pozorovanej udalosti, používa sa skryté pozorovanie.

Ďalej rozlišujeme pozorovanie zúčastnené, kde sa pozorovateľ snaží zatajiť svoju úlohu pozorovateľa a nezúčastnené.

Experiment

Experiment je zber primárnych údajov využívajúci dopytovanie a pozorovanie. Experiment sleduje pôsobenie jedného javu na druhý v umelo vytvorenej situácii. Dôležité je zachytávanie reakcií na danú situáciu a ich následné objasnenie. Poznáme dve formy experimentu:

1. Experiment kde meriame pôsobenie nezávisle premennej. Tu je rozdelená pozorovaná vzorka do dvoch skupín. Prvá skupina je vystavená pôsobeniu nezávislej premennej a druhá skupina nie. Ak je badateľný rozdiel vo výsledkoch obidvoch skupín, môžeme povedať, že výsledok bol spôsobený nezávisle premennou (za predpokladu, že všetky ostatné vplyvy schopné tento výsledok ovplyvniť, boli zamedzené).
2. Tu sa meria pred, ale aj po pôsobení nezávisle premennej. V prípade že rozdiel medzi výsledkami skupín je rovný nule, môžeme usudzovať, že rozdiel medzi meraniami je spôsobený výhradne vplyvom pokusu. Aj tu sa však treba vyvarovať pôsobeniu vedľajších vplyvov.

Experimenty môžeme rozdeliť ešte podľa prostredia, v ktorom sa uskutočňujú na laboratórne, ktoré sa konajú v umelo vytvorených podmienkach a terénne, ktoré sa uskutočňujú v terénnych podmienkach.

Situácie pri experimente sú väčšinou navodené umelo, preto treba poznatky získané z týchto experimentov brať s istou rezervou.

SEKUNDÁRNY VÝSKUM

Sekundárny výskum sa skladá zo zberu, spracovania a analýzy a vyhodnotenia údajov. Prevláda názor, že sekundárny výskum by mal byť prvým krokom marketingového výskumu a primárny výskum by mal nastúpiť na radu až v prípade, že by sa sekundárnym výskumom nepodarilo problém vyriešiť. Pre firmu je tento postup výhodnejší z viacerých dôvodov a to hlavne rýchlosť získania informácií a možnosť podpory primárneho výskumu. Ďalej je to cena týchto informácií. Sekundárny výskum býva z pravidla finančne menej náročný.

Nevýhodou oproti primárnemu výskumu je tzv. informačná medzera, ktorá tvorí rozdiel medzi získanými informáciami a požadovanými informáciami, v skratke – nedosta-

tok informácií. Nie všetky informácie totiž možno získať sekundárnym výskumom. Ďalším problémom je nedostupnosť niektorých údajov a ich zastaralosť a neaktuálnosť, ale aj to, že informácie nie vždy zodpovedajú riešenému problému.

Sekundárny výskum pracuje s dvoma druhmi informácií a to s internými a externými. Interné informácie sú informácie danej firmy, získane môžu byť z predchádzajúcich výskumov, alebo sú obsiahnuté vo výkazoch firmy, v rozpočtoch a pod. Externé informácie sú informácie naopak informácie zvonku firmy.

V poslednej dobe je asi najviac rozšírený ako zdroj externých informácií sekundárneho výskumu internet. Poskytuje viaceré výhody oproti tradičným zdrojom a to hlavne prekonanie časových a priestorových hraníc, nižšie náklady, rozšírenie pôsobenia na existujúcich trhoch ako aj vstup na nové trhy a budovanie imidžu modernej firmy.

1.1.4 Analýza informácií

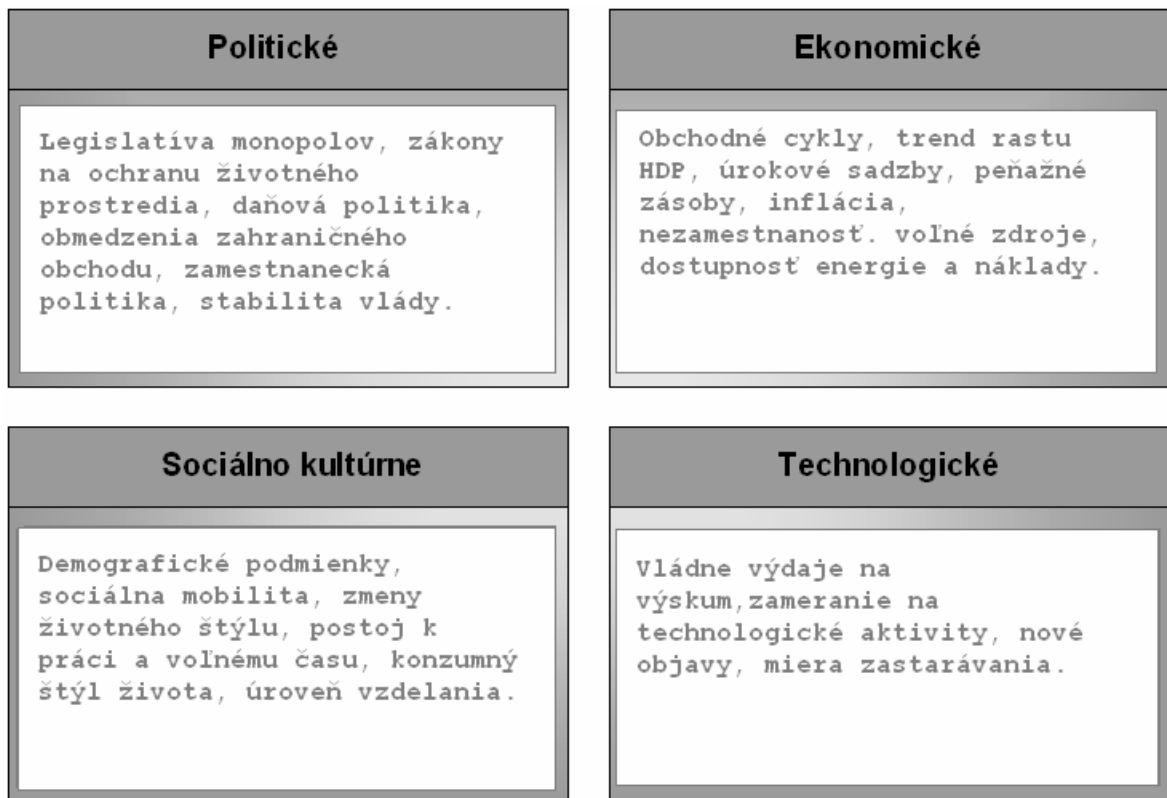
Základom analýzy je spracovanie údajov, ktoré je potrebné pretransformovať do podoby pripravenej na analýzu. Výsledkom by mal byť štruktúrovaný zoznam získaných údajov, ktoré sú v súlade s požiadavkami analýzy. Výstupom spracovania údajov je matica údajov, ktorá vyjadruje vzťahy respondentov k jednotlivým premenným.

Spracovanie údajov závisí od cieľov prieskumu a na jeho priebeh vplyva hlavne spôsob zberu údajov, operácie na pretransformovanie údajov do požadovanej matice a technické a programové vybavenie.

Spracovanie údajov v dnešnej dobe prebieha prevažne elektronicky, pomocou na to určených programov. Dôležitým krokom je teda kódovanie údajov tak, aby sa dali jednoducho spracovať počítačom. Preto by mali byť údaje uložené na počítačových médiách, alebo kódované opticky – napr. čiarovým kódom alebo na opticky snímateľných dotazníkoch a pod. Zakódované údaje sú následne spracované a vyhodnotené počítačom. Získané údaje možno použiť na riešenie problému.

1.2 PEST analýza

Firma musí pred vstupom na medzinárodný trh vykonať isté analýzy, na základe ktorých zhodnotí riziká a príležitostí nového trhu a následne zvolí vhodnú stratégiu marketingu. PEST analýza je jednou z prvých analýz, ktoré by mala firma v novom makroprostredí vykonať. Je to analýza politického a právneho, ekonomického, sociálno-kultúrneho a technologického prostredia. Na obrázku vidíme približne ako by mala v zhrnutí vyzerat analýza PEST, ktorá je rozdelená na 4 polia s príslušnými údajmi ku každému poľu.



Obr. 3: Analýza PEST

1.2.1 Politické a právne prostredie

Základnými faktormi pri rozhodovaní o vstupe firmy na nový trh je politická a právna situácia v krajine. Stabilné prostredie krajiny priťahuje investorov a zahraničné firmy, čo má pozitívny vplyv na ekonomiku krajiny. Naopak nestabilné prostredie krajinu izoluje od ostatných, firmy vstupujúce na takýto trh sú vystavené väčšiemu riziku.

V rámci tejto analýzy sa skúma hlavne politický systém, politická stabilita, členstvo zeme v rôznych integračných zoskupeniach a vzťahy s okolitými krajinami, korupcia a opatrenia vlády voči nej, lobbying vo vláde a právne podklady pre podnikanie zahraničných firiem, ktoré sú pre firmu rozhodnutú vstúpiť na nový trh dôležité.

1.2.2 Ekonomické prostredie

Ďalším krokom nasledujúcim po analýze politických a právnych faktorov, je analýza ekonomického prostredia, ktorá analyzuje hospodársku politiku vlády, politiku zahraničného obchodu, vzťahy so zahraničnými investormi a pod.

Zahraničnoobchodná politika

Zahraničnoobchodná politika je súbor aktivít štátu, ktorými cieľavedome pôsobí na zahraničný obchod svojej zeme, a to hlavne cestou obchodne-politických nástrojov uplatňovaných vo vzťahoch k vlastným podnikateľským subjektom a vo vzťahoch k tretím krajinám. [9]

Zatiaľ čo u zemí rozvojových sa obchodná politika snaží chrániť domáci trh pred konkurenciou zo zahraničia, vyspelé krajiny sa snažia presadzovať liberálnejšiu obchodnú politiku. Nástroje obchodnej politiky a ich používanie je dane medzinárodnými zmluvami, ktoré obsahujú opatrenia a záväzky štátu. V záujme ochrany vlastného trhu, môže štát tieto opatrenia prijať. Možnosti uplatnenia týchto nástrojov sú však značne obmedzené.

Tarifné nástroje

Tarifné nástroje sú vlastne cla. Možno ich rozdeliť na tri hlavné kategórie:

- Podľa účelu
- Podľa pohybu tovaru
- Podľa spôsobu výberu cla

Clá podľa účelu delíme na fiškálne, kde vyberané cla idú priamo do štátneho rozpočtu, ďalej ochranné clá, ktoré chránia domácu produkciu, prohibatívne, ktoré znemožňujú dovoz výrobkov a iné.

Clá podľa pohybu tovaru poznáme dovozné, vývozné, ktoré sa ale v praxi nepoužívajú a tranzitné – pri prevoze tovaru cez danú krajinu. Tranzitné clá sú postupne nahrádzané diaľničnými poplatkami.

Clá podľa výberu poznáme valorické, ktoré sú najbežnejšie používané a bývajú stanovené ako % z celkovej hodnoty tovaru. Špecifické clá sú dané čiastkou za kus/jednotku tovaru, a diferencované – ktoré sú vlastne zmiešané valorické a špecifické clá.

Netarifné nástroje

Majú rôzne formy, jednou z nich je napríklad dovozná prirážka, množstevné obmedzenia, minimálna cena a najčastejšie používané nástroje sú povinné certifikáty, administratívne povolenia a podobné dokumenty, ktoré musí podnik predložiť, aby splnil podmienky importu.

Proexportné nástroje

Slúžia k podpore domáceho exportu. Majú podobu zvýhodneného financovania exportu a poskytovaniu informácií pre vývozcu, ako aj zvýhodnené poistenie a pod.

Kurzová politika

Ovplyvňuje podnikateľské aktivity a môže byť založená na princípe pohyblivých alebo pevných kurzoch. Kurzové riziko vyplýva z vývojov kurzov jednotlivých mien. Čím pohyblivejší kurz je, tým sa znižuje spoľahlivosť cenových kalkulácií. Tak isto môžu ovplyvniť konkurencieschopnosť vývozcov, nakoľko ich výrobky v dôsledku kurzových výkyvov prestávajú byť konkurencieschopné z hľadiska ceny.

Politika vlády voči zahraničným investorom

Vzťah k zahraničným investorom je silne ovplyvňovaný hospodárskou vyspelosťou zeme. (Medzinárodný marketing, str. 22) Vyspelé krajiny sa snažia podporovať príliv zahraničných investícií, ktoré prispievajú k vytvoreniu stabilného hospodárskeho prostredia, tým že ponúkajú investičné ponuky firmám a krajinám. Tieto ponuky bývajú jedným z najvýznamnejších faktorov pri rozhodovaní firiem, či vstúpiť na daný trh, alebo nie. Môžu byť vo forme zvýhodnenej dane z príjmu, ale bo nulové sadzby na dovoz technológie, alebo poskytnutie územia za symbolickú cenu. Rozvojové krajiny sa naopak bránia vstupu na ich trh.

Makroekonomické ukazatele

Medzi najdôležitejší spomedzi makroekonomických ukazateľov je HDP a jeho vývoj, ďalej je to miera nezamestnanosti a inflácie. Skúma sa aj platobná bilancia v krajine a vývoj investícií. Tieto analýzy sú ľahko dostupné a majú pomerne veľkú vypovedaciu hodnotu o krajine a jej ekonomickej situácii.

1.2.3 Sociálne a kultúrne prostredie

Tieto faktory rozhodujú predovšetkým o úspešnosti marketingovej stratégie, preto by sa nimi mali firmy riadiť pri jej zostavovaní. „Kultúru môžeme definovať ako identitu ľudí, ktorá vytvára vzor vzťahov a chovania v spoločnosti. Jednotlivci sú silne naklonení prijímať a veriť tomu, čo im ich kultúra hovorí, bez ohľadu na objektívnu platnosť blokujú alebo ignorujú všetko, čo je v rozpore s ich kultúrnou pravdou alebo v konflikte s ich vierou. Z toho vyplýva aj určitá predpojatosť voči zmenám. Kultúrne vplyvy majú dynamickú povahu, ale menia sa relatívne pomaly, v súlade s tým, ako sa mení sama spoločnosť.

Kultúrne rozdiely sa prejavujú rôzne. Najvýznamnejším rozdielom je jazyk danej krajiny. Preto je dôležitá znalosť cudzieho jazyka, čo umožňuje pochopenie rôznych kultúrnych odlišností. Ďalším prejavom kultúrnych rozdielov je napr. neverbálna komunikácia, obliekanie.

Miera otvorenosti spoločnosti

Podľa tohto kritéria môžeme členiť krajiny na krajiny s otvorenou kultúrou alebo uzavretou kultúrou. Príkladom krajiny s otvorenou kultúrou je sú napríklad USA, kde prevažuje sklon k individualizmu, ľudia sú zvyknutí pýtať sa, obyvateľstvo je multikultúrne, ochotné prijímať nové veci. Opakom toho sú krajiny s uzavretou kultúrou, kde sú ľudia konzervatívny, radený podľa hierarchistického usporiadania, chovanie jednotlivca podlieha hodnotovému systému. Jednotlivec sa musí prispôbovať a začlenenie do tejto spoločnosti býva komplikované a obtiažne. Príkladom takejto krajiny je napríklad Čína.

Hierarchia potrieb

Tu vychádzame z Maslowovej pyramídy potrieb, ktorá hovorí, že najskôr sú uspokojované potreby fyziologické, potom potreby bezpečia, sociálne potreby a potreba uznania a seberealizácie. V niektorých kultúrach ale táto teória nemusí platiť, preto je dôležité zistiť hierarchiu potrieb v danej krajine.

Hodnotová orientácia

Hodnoty môžu byť materiálnej alebo nemateriálnej potreby, závisí to od spoločstva a kultúrneho prostredia krajiny. Od toho závisí aj chápanie dobra a zla, krásy a nevkusy a pod. Táto hierarchia sa postupne vyvíja a preto je dôležité ju z hľadiska marketingovej stratégie sledovať.

1.2.4 Technologické prostredie

Zahŕňa technologickú vyspelosť krajiny. Pre analýzu tohto prostredia používame napríklad HDP a jeho vývoj, výdaje na výskum a vývoj, počet patentov a vybavenosť výpočtovou technikou. Dôležitým ukazateľom je aj počet ľudí aktívne využívajúcich internet a rozšírenie internetových sietí v krajine. K tomu patrí aj využívanie elektronického obchodovania a reklamy. Pri prieskume technologického prostredia by sa mali firmy zamerať hlavne na oblasť, ktorá je pre nich podstatná, no v dnešnej dobe by nemali vynechať prieskum elektronického obchodu v krajine a prieskum aktívnych užívateľov, ktorí sa na tomto obchode podieľajú.

1.3 SWOT analýza

K tomu aby bolo strategické riadenie firmy úspešné je za potreby dokonalá znalosť okolia ale aj samostatného podniku. K rozboru samotnej firmy sa používa analýza SWOT.

Analýza SWOT slúži na vyhodnotenie fungovania firmy, pomáha nájsť problémy alebo prípadné možnosti rastu podniku, a je súčasťou dlhodobého plánovania. SWOT je skratka 4 slov z angličtiny. Strengths, čo sú silné stránky firmy, Weaknesses znamenajú slabé stránky, Opportunities čo sú príležitosti a Threats – hrozby. Pri analýze SWOT sa porovnávajú silné stránky so slabými a príležitosti s hrozbami.

Analýza spočíva v klasifikácii a ohodnotení jednotlivých vnútorných a vonkajších ukazateľov. Pri porovnávaní silných a slabých stránok firmy (S - W) vieme stanoviť možnosti (potenciál) firmy. Jedná sa o vnútornú analýzu. Pri vonkajšej analýze príležitostí a hrozieb rozpoznávame riziká, ktoré by mohli ohroziť firmu, alebo naopak získavame informácie o príležitostiach, ktoré môžeme využiť.

Výstupom kompletnej analýzy SWOT je chovanie spoločnosti, ktorá maximalizuje prednosti a príležitosti a minimalizuje svoje nedostatky a hrozby.

		Positive	Negative
Internal factors	Strengths	<ul style="list-style-type: none"> >Technological skills >Leading Brands >Distribution channels >Customer Loyalty / Relationship >Production quality >Scale >Management 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> >Absence of important skills >Weak brands >Poor access to distribution >Low customer retention >Unreliable product / service >Sub-scale >Management
	Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> >Changing customer tastes >Liberalisation of geographic markets >Technological advances >Changes in government politics >Lower personal taxes >Change in population age-structure >New distribution channels 	Threats <ul style="list-style-type: none"> >Changing customer tastes >Closing of geographic markets >Technological advances >Changes in government politics >Tax increases >Change in population age-structure >New distribution channels
External factors			

Obr. 4: SWOT analýza zahraničnej firmy

1.3.1 Riziká medzinárodného podnikania

Analýza rizík je súčasťou analýzy SWOT. Firma si musí byť vedomá aj rizík, ktoré môžu ohroziť jej vstup na nový trh. Diverzifikácia trhu znižuje na jednej strane riziko pre firmu tým, že firma sa nemusí viazať na jeden trh a rozkladá tak celkové riziko na viaceré trhy. No na druhej strane, súčasne s novým trhom pribúdajú nové riziká. Riziko nemožno nikdy vylúčiť, no je možné mu predchádzať rôznymi opatreniami. Firma pripravená podstúpiť isté riziko môže lepšie využiť podnikateľské príležitosti.

Rizikovosť sa poslednú dobu zvyšuje priamo úmerne s rýchlosťou ekonomického, technologického a politického vývoja, ako aj globalizácie. Tieto riziká možno nazvať teritoriálne – súvisia s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých zemí. Medzi ich hlavné druhy patria:

- Platobné problémy vyvolané politickými udalosťami (vojna, revolúcia)
- Riziká transferu (poplatky pri prevode devíz do zahraničia)
- Administratívne zásahy štátu (odobratie licencie)
- Opatrenia znemožňujúce transfery devíz
- Prírodné katastrofy

V dnešnej dobe sa hodnotením jednotlivých trhov a zemí zaoberajú agentúry, poisťovne a banky. Hodnotia sa riziká vo vyše 130tich krajinách a výsledky sú rozdelené do 7mich kategórií (A1, A2, A3, A4, B, C, D). Preto najúčinnnejším opatrením proti teritoriálnym rizikám je sledovanie ratingov firiem, ktoré sa zaoberajú hodnotením týchto krajín.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

1.4 Predstavenie firmy MBB Hubfix s. r. o.

Firma MBB Hubfix s. r. o. so sídlom na Slovensku, je dcérskou spoločnosťou firmy MBB Liftsystems AG, sídliacou v Nemecku. Jedná sa o jedného z najväčších dodávateľov hydraulických zdvíhacích zariadení na svete ktorý na slovenskom trhu pôsobí od roku 1993.

Firma má viac ako 50 ročnú skúsenosť s výrobou a distribúciou hydraulických zdvižných plošín a postupne rozširuje svoju ponuku o ďalšie výrobky a služby. V poslednom čase sa dostala na vrchol v oblasti výroby nástupných hydraulických systémov pre telesne postihnutých ľudí. Ročne predá viac ako 15 000 hydraulických plošín, čo je skoro 4násobok množstva predaného pred 10timi rokmi. Ročný obrat firmy je cca € 60 mil.

Najväčší podiel na zisku má nemecký trh, ktorý zabezpečuje 50% celkových tržieb firmy. Firma má vlastné predajné centrá v Nemecku, USA, Francúzsku, Veľkej Británii, Belgicku a na Slovensku a spolupracuje s partnermi z viac ako zo 40tich krajín na svete, čo zdôrazňuje exportnú silu MBB-Gruppe. Okrem týchto pobočiek je po svete rozmiestnených vyše 2500 servisných stredísk, kde firma okrem servisných služieb poskytuje aj rôzne poradenské služby zákazníkom.

Firma MBB-Hubfix s. r. o., sídli v Bratislave, kde sa nachádza obchodná kancelária firmy. Sklady a montážne a servisné stredisko sa nachádzajú v Skalici. Má stálu klientelu a vybudovanú servisno-predajnú časť. Napriek tomu, že sa jedná o malú firmu ktorá zamestnáva štyroch stálych zamestnancov, jej momentálny podiel na slovenskom trhu je približne 50% a dokáže pokryť takmer všetky požiadavky zákazníkov pre nákladné a úžitkové automobily.

1.4.1 Produkty firmy

Posláním firmy je reprezentovať svoju materskú firmu MBB Liftsystems AG v Slovenskej republike, zabezpečiť predaj a servis zdvíhacích plošín svojej materskej firmy pri najlepších možných podmienkach a vychádzať v ústrety svojim zákazníkom a takisto hľadať vhodných dodávateľov vstupných materiálov pre MBB Liftsystems AG. Produkty firmy MBB sú známe na celom svete a vyznačujú sa svojou kvalitou a výbornými vlastnosťami, ako je zaručená nosnosť, ľahké, ergonomicky tvarované ovládanie, dostupné náhradné diely a pod.

Firma sa okrem dodávania, montovania a servisu hydraulických plošín na automobily zameriava aj na malé nakladacie výtahy a výtahy pre telesne postihnutých a ich montážou do všetkých druhov dopravných prostriedkov. Produkty možno rozdeliť do 6 hlavných skupín. Ku každej skupine je priradený obrázok pre jednoduchšiu predstavu o výrobku a rozdieloch medzi jednotlivými skupinami:

- **Štandardné hydraulické čelá:**

Štandardné plošiny HUBFIX sú určené pre rýchlu distribúciu tovaru pri rozvoze na menšie vzdialenosti. Dodávajú sa v nosnostiach od 500 do 3000kg. Plošina môže byť oceľová alebo hliníková (Obr. 5).



Obr. 5: Štandardná plošina

- **Skladateľné hydraulické čelá:**

Pre použitie v podnikoch a firmách, kde nie je možné vždy používať zdvíhaciu plošinu (Obr. 6).



Obr. 6: Skladacia plošina

- **Zasúvateľné hydraulické čelá:**

Vysúvanie a zasúvanie kompletného zariadenia pod rám vozidla sa uskutočňuje pomocou hydraulických valcov. Samotné plošiny u uvedených zariadení sú celohliníkové alebo v kombinácii oceľ hliník (Obr. 7).



Obr. 7: Zasúvateľná plošina

- **Špeciálne hydraulické čelá:**

Sú prispôsobené špeciálnym požiadavkám zákazníka (Obr. 8).



Obr. 8: Špeciálne hydraulické čelo

- **Zdvíhacie systémy pre telesne postihnutých:**

Najnovšie druhy výrobkov, určené pre bezbariérový prístup do vozidla pre telesne postihnutých (Obr. 9).



Obr. 9: Systém pre telesne postihnutých

- **Príslušenstvo:**

Firma ponúka aj doplnky a príslušenstvo k daným plošinám, ako je napríklad dodatočné nožné ovládanie plošiny, poistky proti odvaleniu nákladu, nástreky na plošiny, výstražné svetlá a podobne. Na Obr. 10 vidíme príklad nožného ovládania plošiny.



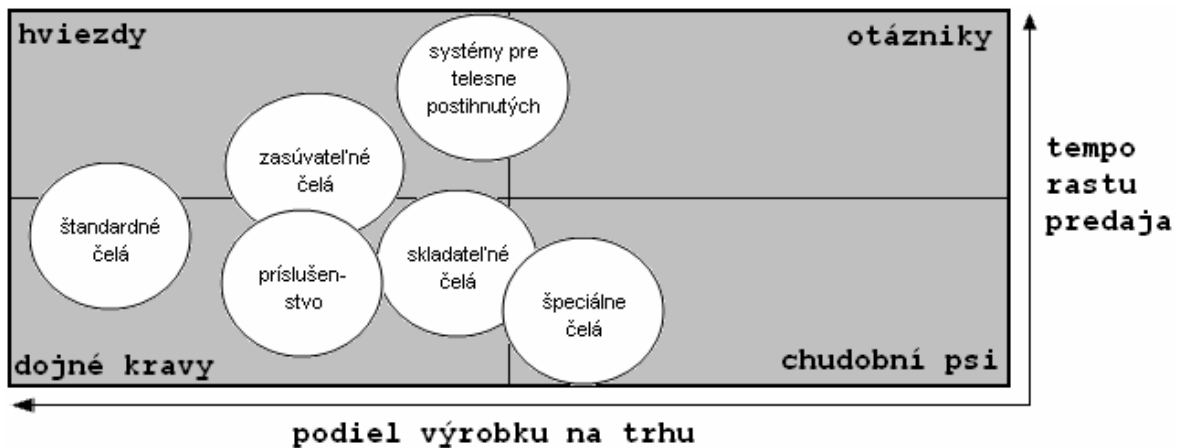
Obr. 10: Nožné ovládanie plošiny

Produkty majú rôzne pozície na trhu, dá sa povedať že najstabilnejšie a zároveň najvyššie príjmy dosahuje firma predajom štandardných zdvižných plošín a náhradných dielov. V poslednej dobe sa zvýšil dopyt po zdvihačích systémov pre telesne postihnutých a aj u zásuvných hydraulických plošinách bol spozorovaný vyšší záujem zo strany zákazníkov. Plošiny na mieru sa vyrábajú v menších množstvách a predstavujú len menšinový podiel na zisku, podobne ako snímateľné hydraulické plošiny, ktoré sú postupne na ústupe, no tvoria neoddeliteľnú súčasť palety produktov poskytovaných firmou a majú svoju stálu obľubu u zákazníkov.

V tabuľke možno vidieť podiely na trhu jednotlivých výrobkov firmy a ich odhadované ročné tempo rastu. Na základe týchto údajov je následne vypracovaná BCG matica, ktorá zobrazuje pozície jednotlivých druhov výrobkov vzhľadom na ich podiel na trhu a odhadované tempo rastu.

	podiel na trhu	odhadované ročné tempo rastu predaja
štandardné čelá	30,30%	12%
skladateľné čelá	15,20%	10%
zasúvateľné čelá	18,80%	14%
špeciálne čelá	6,70%	8%
systémy pre telesne postihnutých	9,60%	47%
príslušenstvo	19,40%	5%

Tab. 1: Rozpis výrobkov, ich podiely na trhu a tempo rastu



Obr. 11: BCG matica výrobkov

Diferenciácia produktov je v tomto odvetví veľmi nízka a dá sa dosiahnuť jedine kvalitou výrobkov a množstvom dodatočných služieb, ako je servis, poradenstvo a pod., prípadne silnou komunikačnou politikou.

1.4.2 Postup pri objednávke

Objednávky sa vybavujú priamo v obchodnej kancelárii, kde si môže zákazník vybrať z katalógov požadovaný výrobok, prípadne sa poradiť s odborníkmi. Firma nemá predajné priestory, po objednávke nasleduje montáž zvoleného výrobku priamo v dielni, preto sa kladie dôraz na dokonalú logistiku a plánovanie dodávok. Firma nakupuje výrobky a náhradné diely výhradne od svojej materskej spoločnosti a pri nákupe výrobkov materská firma poskytuje svojim pobočkám a dcérskym spoločnostiam výrazné zľavy bez ohľadu na množstvo nakupovaného tovaru. Firme sa tým pádom oplatí nakupovať aj menšie množstvo tovaru, čím šetrí skladovacie náklady. Dodávkový cyklus je nepravidelný a závisí od množstva objednaného tovaru. Čím viac tovaru je objednané, tým vyššia je efektívnosť dodávky.

1.4.3 Odberatelia

Tieto výrobky sú vyrábané v materskej spoločnosti v Nemecku a dodávané na objednávku dcérskych spoločností alebo ostatných odberateľov, ktorých možno rozdeliť na 3 základné skupiny

- Predajcovia vozidiel
- Nadstavbári

- Finální uživatelé.

Pre firmu MBB tvoria predajcovia vozidiel asi 40% obratu, nadstavbári 50% a finální uživatelé 10%. Hlavnou zákaznickou skupinou firmy teda niesú koneční uživatelé, ale výrobcovia vozidiel, a to hlavne nákladných, ktorí montujú zdvíhacie plošiny v rámci výrobného procesu a nadstavbári, ktorí inštalujú hydraulické zariadenia už na samotné vozidlo. Pre konečných užívateľov poskytuje firma MBB Hubfix s. r. o. aj kompletnú montáž plošiny a hnacieho motora na vozidlo.

1.4.4 Konkurencia

Firma MBB sa snaží s konkurentmi udržiavať dobré vzťahy. Na Slovenskom trhu sú len traja významní konkurenti. Napriek tomu firma ovláda 50%tný trhovú podiel. Najvýznamnejším konkurentom je firma Dhollandia, ktorá k získaniu zákazníkov veľa krát používa prvky nekalej konkurencie a spôsobuje tým firme MBB rôzne problémy. Ďalšími konkurentmi sú firmy Bär a Zepro, s ktorými sú udržiavané korektné vzťahy a neohrozujú pôsobenie firmy na trhu.

Dhollandia je podobne ako firma MBB jedným z popredných výrobcov hydraulických plošín v Európe. Firma vyprodukuje až 18.000 kusov týchto plošín za rok. Založená je od roku 1968 a je zameraná na výrobu čiel s nosnosťou od 300kg až do 9000kg. Firma má veľké skúsenosti a neustále sa vyvíja. Výrobky možno rozdeliť do šiestich kategórií:

- Zdvíhacie plošiny pre furgony
- Štandardné hydraulické čelá
- Skladacie hydraulické čelá
- Zásuvné hydraulické čelá
- Špeciálne zdvíhacie čelá
- Stĺpkové zdvíhacie plošiny

Nevýhodou firmy je už spomínané nereseriózne jednanie so zákazníkmi aj s konkurenciou, výrobky nie vždy dosahujú požadovanú nosnosť a kvalitu, akú firma ručí.

Ďalším konkurentom je firma Bär, ktorá bola založená v roku 1981. Firma má pri výrobe svojich hydraulických isté zásady, ktoré sú jednou z príčin úspechu firmy. Každý

výrobok nesúci meno Bär musí byť na tej najnovšej technickej úrovni a musí byť bezchybne kvalitný. Mobilné nákladové systémy sa považujú na neodmysliteľnú súčasť vozidiel, preto je treba ponúkať komplexné riešenie. Kvalitu výrobkov, montáže a servisu je možné optimalizovať len vďaka úzkej spolupráci s výrobcami.

Výrobné portfólio firmy je možno rozdeliť na 4 hlavné skupiny:

- Skladateľné plošiny
- Zasúvacie plošiny
- 1 x Zložené zasúvateľné plošiny
- 2 x Zložené zasúvateľné plošiny
- Štandardné plošiny

Nevýhodou výrobkov firmy je ich vysoká cena, zato však vyvážená kvalitou. Jedná sa o menšiu a mladšiu firmu na trhu a pre firmu MBB nepredstavuje veľké riziko.

Posledným konkurentom na slovenskom trhu je firma Zepro. Firma sídli na Novom Zélande a pôsobí od roku 1987. Má rozšírenú predajnú sieť vo Švédsku a v USA, no napriek tomu nespôsobuje firme MBB žiadne konkurenčné ťažkosti. Firma ponúka štandardné zdvižné plošiny. Celkovo sa jedná o 6 druhov štandardných plošín, ktoré sa líšia veľkosťou, materiálovým zložením a nosnosťou.

Výhody na trhu si firma MBB oproti konkurencii udržiava vďaka svojim dlhoročným skúsenostiam a dobrej povesti. Výrobky firmy sú kvalitné a obstoja v porovnaní s konkurenciou. Cena týchto výrobkov je však vyššia, čo je na druhej strane vyvážené kvalitnými službami ako je napr. servis, a treba dodať, že konkurenčné výrobky s nižšou cenou sú kvalitatívne na nižšej úrovni a sú náročnejšie z hľadiska údržby a dostupnosti náhradných dielov.

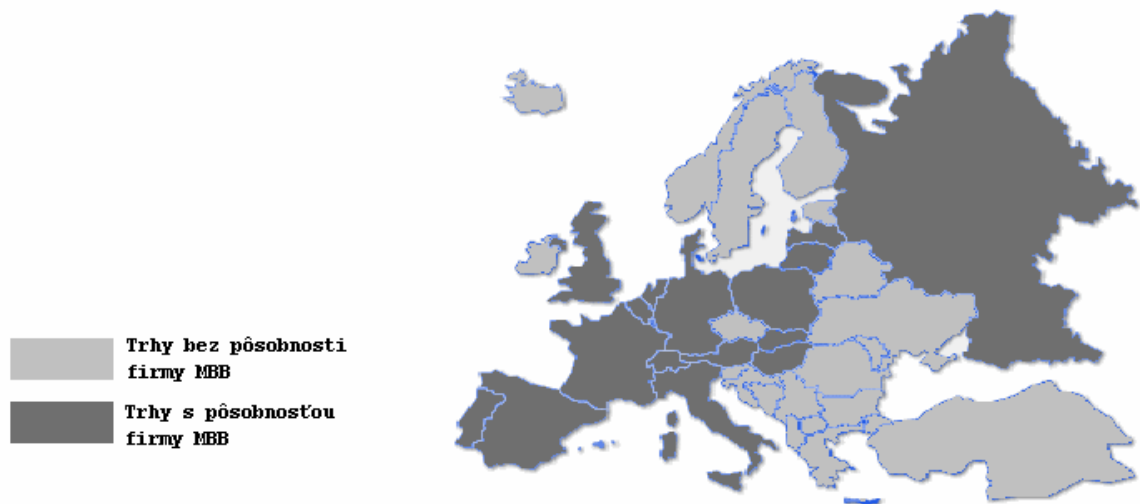
1.4.5 Plány firmy do budúcnosti

Firma MBB Hubfix s. r. o. ako dcérska firma spoločnosti MBB Liftsystems AG má rovnaké ciele ako jej materská spoločnosť. Firma sa snaží rozšíriť svoju pôsobnosť aj na ostatných trhoch, a to nielen v rámci Európy, ale aj celého sveta. Slovenská pobočka firmy dostala za úlohu vykonať v spolupráci s materskou firmou prieskum ukrajinského a prieskum slovenského trhu, kde by chcela v najbližšej dobe začať ponúkať svoje výrobky.

Aj keď prioritou firmy je momentálne prienik na trh slovínský, v tejto práci je bližšie opísaný priebeh prieskumu ukrajinského trhu.

1.5 Dôvody prieskumu ukrajinského trhu

Dôvodom, prečo sa firma rozhodla uskutočniť prieskum práve ukrajinského trhu, bola práve snaha presunúť pôsobnosť firmy a rozšíriť svoje výrobky aj do východnej Európy, v snahe využiť skrytý potenciál daných trhov. Jednalo by sa o predaj výrobkov firmy prostredníctvom sprostredkovateľov, ktorí by výrobky ďalej predávali spotrebiteľom alebo výrobcom automobilov. Firma má už partnerov vo viac ako 40tich krajinách sveta, z Európy je to 18 partnerských krajín s odbytovými a servisnými strediskami. Na obrázku vidíme pôsobenie firmy MBB v Európe.



Obr. 12: Pôsobnosť firmy MBB v Európe

Zaujímavé je, že firma nepôsobí priamo v Českej republike, napriek tomu sa jej darí úspešne pokrývať český trh. Zásľuhu na tom majú nemecké a slovenské pobočky, ktoré zvládajú splňovať požiadavky českých odberateľov na tovar aj na servisné služby. To je aj dôvodom, prečo sa firma zameriava na krajiny východnej a južnej Európy - tieto trhy nezvláda pomocou svojich obchodných zástupcov v okolitých krajinách pokryť. Z mapky však možno vyčítať aj inú dôležitú informáciu – a to je poloha a veľkosť Ukrajiny, ako cieľovej krajiny nášho prieskumu. Rozlohou patrí Ukrajina medzi najväčšie štáty Európy a je to krajina s rozvinutou kamiónovou prepravou, čo je pre firmu poskytujúcu zdvižné plošiny na nákladné automobily dôležitá informácia. Vstupom na ukrajinský trh by firma pokryla medzeru medzi Slovenskom a Ruskom a nová pozícia by mohla byť prospešná pri budovaní obchodných vzťahov s južnou a juhovýchodnou Európou.

1.6 Prieskum ukrajinského trhu

Prieskum ukrajinského trhu má za úlohu zistiť základné informácie o danom trhu. Informácie sa majú týkať hlavne konkurencie, možných odberateľov, ochotných spolupracovať pri distribúcií výrobkov firmy, ale ide aj o analýzu z hľadiska ekonomických podmienok, ktoré krajina poskytuje zahraničným firmám. Dôležitá je aj politická situácia v krajine, ktorá má vplyv na bezpečnosť podnikania. Rozhodujúce sú aj sociálno-demografické pomery v krajine a v neposlednom rade technologická vyspelosť firmy, ktorá je pre našu firmu ako dovozcu technologických produktov veľmi dôležitá. Samotný prieskum bol rozplánovaný do troch hlavných krokov:

1.6.1 Príprava

V tejto fáze sa rozplánoval celkový postup pri prieskume trhu, rozdelili sa úlohy medzi jednotlivých pracovníkov a tak isto sa rozdeľovali úlohy medzi jednotlivé pobočky. Prípravu prieskumu mala na starosti materská spoločnosť MBB, ktorá sa rozhodla pre vstup na nový trh. Rozhodla sa po dohode s pobočkou MBB Hubfix s. r. o. na Slovensku, že prieskum bude vykonávať v spolupráci s touto firmou.

Základom vypracovania prieskumu sú ciele prieskumu, ktoré musela firma MBB presne stanoviť. Tieto ciele sa týkali hlavne určenia makroekonomického prostredia, odhalenia rizík, hroziacich pri vstupe na trh, ako sú napríklad konkurenti, prípadne rôzne legislatívne prekážky súvisiace s exportom tovaru do krajiny, predaja tovaru a pod, následné opatrenia proti vzniku týchto rizík. Základným cieľom bolo vyhľadanie vhodných odberateľských firiem ako potenciálnych predajcov výrobkov na ukrajinskom trhu.

1.6.2 Realizácia

Základným krokom pri hodnotení nového trhu je PEST analýza, ktorá hodnotí nový trh z makroekonomického hľadiska. Pri tejto analýze sa berie v úvahu ako ekonomická, tak aj politická situácia v krajine, ďalej sociálno-demografické znaky a technologická úroveň obyvateľstva. Túto analýzu vykonávala firma MBB Hubfix s. r. o. na základe informácií získavaných ako z primárnych, tak aj sekundárnych zdrojov.

Primárne zdroje

Jednalo sa priamo o dopytovanie konkrétnych vytipovaných obchodníkov podnikajúcich v rovnakom alebo príbuznom obore, ako firma MBB. Obchodníci boli alebo priamo z Ukrajiny, alebo mali skúsenosti s podnikaním na ukrajinskom trhu. Tieto firmy boli vyberané podľa referencií, alebo vyhľadane prostredníctvom internetu, a následne aj kontaktované, hlavne prostredníctvom elektronickej pošty, prípadne telefonicky. S mnohými predstaviteľmi firiem sa firma MBB zúčastňovala aj na rôznych výstavách, kde sa jej podarilo o nich získať bližšie informácie, hlavne čo sa týkalo výrobkov, cenových relácií a postaveniu na trhu. Naša firma bola teda oboznámená s mnohými príbuznými firmami podnikajúcimi na ukrajinskom trhu a spomedzi tých firiem vybrala vhodných potenciálnych odberateľov, s ktorými sa predbežne rozhodla spolupracovať. Od týchto odberateľov získava a stále získava dôležité informácie, ktoré môže využiť pri prieskume trhu.

Sekundárne zdroje

Firma okrem primárnych zdrojov, využívala aj zdroje sekundárne. Tieto zdroje som využíval aj ja, nakoľko sú ľahko dostupné. Týchto zdrojov bolo viac a jednalo sa hlavne o firmy pôsobiace v oblasti automobilového priemyslu a firmy zamerané na podobnú činnosť na Ukrajine. Informácie boli získavané z predchádzajúcich výskumov týchto firiem, dôležité boli aj skúsenosti, ktoré získali pôsobením na ukrajinskom trhu, či pri jeho prieskume. Tieto zdroje boli početnejšie, ale kvalitatívne zaostávali za primárnymi zdrojmi. Firma MBB teda opierala svoj výskum hlavne o informácie získane z primárnych zdrojov, t.j. priamo od potenciálnych odberateľov.

Po tejto analýze som vypracoval SWOT analýzu firmy, čo znamená súpis silných a slabých stránok firmy a príležitostí a hrozieb, ktoré sa spájajú so vstupom na nový trh.

1.6.3 Vyhodnotenie

V tejto fáze sa vyhodnocujú výsledky prieskumu, vyberajú sa vhodní obchodní partneri na základe získaných informácií, prípadne sa firma rozhoduje, či je pre ňu perspektívne vstúpiť na nový trh, či niesú riziká a hrozby príliš vysoké a či má šancu obstáť v konkurenčnom súboji.

1.7 PEST analýza

Prvý krok pri výskume trhu je tzv. PEST analýza, vďaka ktorej možno zistiť najdôležitejšie informácie o novom trhu. Pri jej tvorbe som využíval prevažne sekundárne zdroje informácií. Samotná analýza sa skladá zo 4 častí:

- Analýza politického a právneho prostredia
- Analýza ekonomického prostredia
- Analýza sociálno-demografického prostredia
- Analýza technologického prostredia

1.7.1 Politické a právne prostredie Ukrajiny

Politická situácia na Ukrajine sa javí relatívne stabilná. Ukrajina je republika, na čele ktorej stojí prezident volený raz za 5 rokov. Štát prechádza konsolidáciou politických síl, ktoré sa snažia presadiť svoje euro-integračné ambície. Prekážkou dôveryhodnosti vlády sú však rôzne oligarchické klany zasahujúce do jej pôsobenia, ktoré zneužívajú svoj vplyv a postavenie pri presadzovaní svojich vlastných záujmov.

Začiatkom roku 2006 vstúpil do platnosti Zákon o politickej reforme, ktorý preniesol väčšinu právomocí z rúk prezidenta na parlament a vládu. Dôvodom boli rôzne obvinenia z korupcie a zneužívania postavenia vo vlastný prospech prezidenta. Následne sa konali voľby do Najvyššej rady, ktorá je parlamentom Ukrajiny. Tieto voľby mali demokratický priebeh a výsledok sa zhodoval s predstavami Európskeho parlamentu.

Novodobá Ukrajina je braná ako mierumilovný člen medzinárodného zoskupenia, ktorého hlavným cieľom je integrácia do Európskej únie. Dôvodom je zabezpečenie stáleho ekonomického rozvoja krajiny, politickej stability a nezávislosti štátu.

Medzi Ukrajinou a Európskou úniou existuje Dohoda o partnerstve a spolupráci, ktorá svedčí o pozitívnom vzťahu EÚ a Ukrajiny. Ukrajina je zároveň členom v Rade Európy, čo napomáha v rozvoji „európskeho myslenia“ a pomáha presadzovať demokratické a humanitné štandardy v politike krajiny.

Dôležitým faktom je zrušenie vízovej povinnosti voči členským krajinám EÚ, ktoré uľahčuje spoluprácu s Ukrajinou. Občania členských štátov sa môžu zdržiavať na území Ukrajiny bez víz po dobu 90 dní.

Nevýhodou Ukrajiny však naďalej ostávajú nedostatky v oblasti súdnictva, kde veľmi často nastávajú problémy s vymožitelnosťou práva, s tým súvisiacou hrozbou korupcie, sociálne postavenie obyvateľstva a ekonomického rozvoja krajiny. Dôležitým krokom k odstráneniu mnohých problémov týkajúcich sa ekonomického rozvoja krajiny bolo udelenie Štatútu krajiny s trhovou ekonomikou, zo strany EÚ začiatkom roku 2006.

Napriek tomu však naďalej pretrvávajú rozdiely v možnostiach obchodovania v západnejšej časti a východnejšej časti krajiny. Východná časť krajiny je priemyselne vyspelejšia, no je tu vysoká hrozba korupcie. V tejto časti krajiny vládne istá averzia voči firmám zo západnej Európy.

Aj keď sa Ukrajina uchádza o členstvo v EÚ, nieje zatiaľ jej členom a preto vznikajú problémy s preclievaním výrobkov pri transporte cez hranice. Problémy sú aj pri prevoze tovaru cez slovensko-ukrajinské hranice, hlavne čo sa týka vybavovania príslušných povolení na prepravu. Týmto sa preprava tovaru predražuje a je výhodnejšie, ak si ju zabezpečí odberateľ sám, prostredníctvom ukrajinského prepravcu, ktorého pozná, za podstatne nižšie náklady. Títo prepravcovia majú isté skúsenosti s prepravou a vedia zabezpečiť prepravu tovaru z Nemecka cez Poľsko až do Ukrajiny, čo je podľa ich názoru výhodnejšie ako preprava cez Slovensko.

Pri rokovaníach s firmami ohľadom splatnosti faktúr sa táto otázka riešila platbou vopred na účet firmy, alebo prostredníctvom kuriéra (konkrétne sa jednalo o firmu WESTERN UNION). Táto forma platobného styku je často využívaná, ďalej sa využívajú bankové záruky a zmenky. Akreditívy niesú v krajine veľmi využívané.

Pri uzatváraní obchodov treba dávať pozor na snahu ukrajinských podnikateľov urýchľovať obchody, kde sa často pri tvorení zmlúv zabúda na detaily ako sú dodacie podmienky a pod. a dochádza tak k nejasnostiam pri plnení kontraktov.

1.7.2 Ekonomické prostredie Ukrajiny

Ukrajina sa javí ako krajina so značným ekonomickým potenciálom. Dôvodom je jej výhodná geografická poloha, vďaka ktorej tvorí významnú tranzitnú krajinu medzi EÚ a Ruskom a križujú sa cez ňu mnohé dôležité obchodné cesty.

Základným predpokladom úspešnej ekonomiky je okrem iného pracovná sila. Pracovných zdrojov je až 29,6 mil. ľudí, ktorí tvoria až 5% celkovej priemyselnej produkcie planéty a príprava a kvalifikácia pracovných zdrojov patrí medzi jedny z najlepších na svete. Ohodnotenie pracovnej sily je nízke v porovnaní s krajinami EÚ, čo možno brať ako dvojsečnú zbraň. Na jednej strane umožňuje investorom využívať túto pracovnú silu za veľmi nízke náklady. Pre firmu MBB to však znamená aj isté riziká.

Podľa zistených informácií je hodnota pracovnej sily v priemere 85EUR za mesiac. Pre potenciálnych zákazníkov firmy je preto hodnota výrobkov MBB taká veľká, že doby návratnosti ich investícií by boli príliš dlhé. Cena priemerného výrobku sa pohybuje okolo 3200,- EUR, čo by znamenalo cca 38 mesiacov dlhú dobu návratnosti, čo je viac ako 3 roky, za predpokladu, že výrobok preberie činnosť jedného pracovníka.

Pre mnohých odberateľov je však výhodnejšie si najat' na vyloženie a naloženie tovaru do nákladných automobilov (na čo sú prevažne hydraulické plošiny určené) načierno jednorazovú pracovnú silu za podstatne nižšie náklady.

V poslednej dobe možno sledovať nárast hrubej mzdy, ktorá vzrástla oproti predchádzajúcemu roku o viac ako 30%, podobne ako HDP, ktoré sa vyvíja pozitívne oproti roku 2005, kde bol zaznamenaný prudký pokles rastu HDP (len 2,4%) v porovnaní s rokom 2004, kde bol rast HDP na úrovni 11,7%. V roku 2006 však začali čísla naberať stúpajúcu tendenciu a výška rastu HDP sa pohybovala na úrovni 6,5%.

Kľúčovým odvetvím v krajine, podieľajúcim sa na raste HDP je priemysel, značný rozvoj dosiahlo aj poľnohospodárstvo.

Firmu MBB zaujíma hlavne strojársky priemysel, konkrétne výroba alebo kompletizovanie nákladných automobilov, ktoré je tiež značne zastúpené v odvetví. Strojárske priemysel sa postupne rozmáha, no na zvýšenie efektívnosti je potrebná obnova technického parku. Treba poznamenať, že Ukrajina má dobre rozvinutú sieť všetkých druhov dopravy, čo na jednej strane znamená výhody pri dodávaní tovaru, ale aj istý predpoklad rozvoja

špeditérskych firiem a transportných spoločností, ktoré by mohli znamenať pre firmu MBB potenciálnych zákazníkov, podobne ako železnice, ktoré majú kľúčovú úlohu dopravnom priemysle krajiny.

Pozitívnym faktorom je aj to, že Ukrajina udržiava obchodné styky s viac ako 200 krajinami sveta, medzi inými aj s Nemeckom a Slovenskom, čo je pre firmu MBB priaznivá informácia. Z hľadiska vývozných a dovozných operácií je Ukrajina považovaná za významný a perspektívny trh pre zahraničné firmy. Z dovozových obchodných stykov bolo pre nás zaujímavé, že najväčší podiel mali stroje, prístroje, elektrické zariadenia a dopravné prostriedky.

Nevýhodou vysokého rastu ukrajinskej ekonomiky môže byť následná výška inflácie, ktorá sa priemerne pohybuje na úrovni 8.7%, ale neustále kolíše, a je tu aj hrozba finančnej krízy v prípade, že nedôjde k zmene fiškálnej politiky štátu, ktorá neustále zvyšuje sociálne orientované rozpočtové výdavky.

Ďalšou hrozbou je nestabilita kurzu, ktorá môže tiež vyvolať finančnú krízu v krajine, spôsobenú aj jej investičnou pasívnosťou.

Najviac však podnikanie na Ukrajine sťažuje zložitá sociálno-ekonomická situácia, nestabilná a neprehľadná legislatíva a s tým súvisiaca byrokracia. Dôležité je preto oboznamovanie sa so stále sa meniacou situáciou na trhu a v legislatíve, udržiavať kontakty s partnermi a neustále vyhľadávať nových spoľahlivých odberateľov. Úspechy nemožno dosiahnuť bez reklamnej podpory v masmédiách alebo bez pravidelných prezentáciách výrobkov pri rôznych príležitostiach. Treba dávať pozor aj na vysokú mieru korupcie a na snahu ukrajinských podnikateľov presadzovať svoje zákonodarstvo miesto medzinárodných zvyklostí.

1.7.3 Sociálno-demografické prostredie Ukrajiny

Ukrajina je krajina s viac ako 22 miliónmi obyvateľov. Z toho 77, 8% je ukrajinskej národnosti. Oficiálnym jazykom tejto krajiny je Ukrajínština a v oblasti Krymu ruština, ktorá ako prebytok rusifikačnej politiky ostáva dodnes pre mnohých ukrajinských obyvateľov dominantným jazykom. Dôvodom je aj slovanský pôvod ukrajinského jazyka a jeho podobnosť s ruštinou. I keď vnútorné vzťahy medzi rusky hovoriacimi obyvateľmi krajiny a ukrajinskými nacionalistami sa neustále vyostrujú, Ukrajinci sú milí, pohostinní a priateľskí ľudia. Napriek tomu je v krajine veľmi vysoká kriminalita a radí sa medzi menej bezpečné krajiny pre turistov zo západnej Európy.

Ukrajinskú kultúru možno prirovnať ku kultúre ostatných slovanských štátov, ako je aj Slovensko alebo Česko, kde sú zvyky a sviatky podobné. Miestne zvyklosti sa stále viac približujú bežným európskym štandardom, hlavne u mladších generácií.

U starších obyvateľov môžu prežívať niektoré návyky z minulých dôb, príkladom toho môže byť to, že pri obchodovaní býva pozitívny medziľudský vzťah mnohokrát oveľa dôležitejší ako písané slovo, treba rátať aj s určitou mierou nespoľahlivosti, hlavne čo sa týka dochvilnosti ukrajinských obchodníkov. Veľakrát sa snažia zneužiť partnera.

Obyvateľstvo je vzdelané a v krajine je vysoká gramotnosť, mnoho mladých ľudí ovláda angličtinu na výbornej úrovni, avšak hlavnou kultúrnou prekážkou pri vstupe firmy by mohlo byť písmo, ktoré sa v Ukrajine používa, tzv. cyrilika. Je to pôvodné slovanské písmo ktoré dostalo meno podľa svojho tvorca Cyrila v 9.storočí n. l. a používa sa v Ukrajine dodnes. Väčšina obyvateľstva však nemá problém písať a čítať latinkou písané texty. Výhodou v Ukrajine je znalosť ruštiny, nakoľko tento jazyk ovláda väčšina obyvateľov.

1.7.4 Technologické prostredie Ukrajiny

Ukrajina je krajina s rýchlym technologickým pokrokom. Jej výrobky sú konkurencieschopné na medzinárodných trhoch a má v zásobe množstvo unikátnych technológií a vedeckých podkladov, ktorých realizáciou by mohla napomôcť vlastnému ale aj svetovému vedeckému pokroku. Ukrajina patrí medzi kozmické štáty, vďaka družici Sič, ktorú vypustila do vesmíru. Okrem toho sa vo výrobnom programe krajiny nachádzajú mnohé ďalšie technologicky vyspelé produkty.

Zásľuhu na tom majú svetovo uznávané centrá nachádzajúce sa v mestách ako je Kyjev, Charkov, Doneck, Lvov, Dnepropetrovsk, Odesa a mnohé ďalšie. Rozvinuté je génové inžinierstvo a biotechnológia, rozvíja sa výskum v odvetviach vedy o materiáloch, ale aj o radiačných látkach. Ukrajina sa týmto dostáva do popredných vysoko rozvinutých krajín s veľkým vedecko-technickým potenciálom.

Avšak technologická vyspelosť samotného obyvateľstva a firiem nieje na takej úrovni ako by sa, vzhľadom na už spomínaný vedecko-technický potenciál, dalo očakávať. Firma MBB na základe prieskumov a porovnávaní vlastných výrobkov s tuzemskými zistila, že výrobky firmy MBB sú na podmienky krajiny značne komplikované, vzhľadom na prvky elektroniky, ktoré obsahujú. Tým sa komplikujú aj možnosti údržby alebo opráv výrobkov, nakoľko tieto prvky sú drahšie a ťažšie dostupné pre obyvateľstvo. Firma sa preto rozhodla zjednodušiť systém ovládania hydraulického čela. Jednalo by sa o jednoduchšiu variantu výrobku určenú špeciálne pre ukrajinský trh, nakoľko by už tento produkt nespĺňal predpisy a požiadavky EU. Výrobok by však ostal plne funkčný a zodpovedal by naďalej požiadavkám zákazníkov. Výhodou tohto zjednodušenia výrobku by bola ľahšia (jednoduchšia) manipulácia s výrobkom, za cenu zníženého komfortu obsluhy. Toto zjednodušenie by ďalej umožnilo zníženie ceny výrobku, čo je dôležitým ťahom pri získaní zákazníkov na danom trhu.

Nevýhodou úpravy pôvodného výrobku by mohla byť skutočnosť, že mnohí zákazníci, ktorí doteraz pracovali s výrobkami firmy MBB, alebo vlastníci staršie vozidlá dovezené zo západnej Európy a vybavené hydraulickými čelami firmy, sú zvyknutí na štandardný systém ovládania. Na druhej strane táto úprava umožňuje zoznámenie sa s produktom aj pre ďalších potenciálnych zákazníkov.

Treba však dodať, že sa jedná z časového hľadiska o dočasné riešenie, keďže spomínaná úprava nespĺňa všetky podmienky stanovené EÚ a Ukrajina je jedným z uchádzačov o vstup do únie. V prípade vstupu Ukrajiny do únie by tieto čelá nevyhovovali podmienkam a museli by byť stiahnuté z predaja. V tom ale firma nevidí problém a je oboznámená s touto skutočnosťou.

1.7.5 Zhrnutie výsledku analýzy PEST

V nasledujúcom zhrnutí som uviedol porovnanie výhod a nevýhod ukrajinského trhu, ktoré sme zistili pomocou analýzy PEST. Výhody a nevýhody som prispôbil činnosti firmy, takže sa jedná len o faktory, ktoré by mohli ohroziť pôsobenie firmy MBB, alebo do nej nejakým spôsobom priamo zasahovať.

Politické prostredie	
Výhody	Nevýhody
snaha presadiť euro-integračné ambície pozitívny vzťah EU a Ukrajiny zrušenie vízovej povinnosti členom EU	súdnictvo vymožiteľnosť práva korupcia averzia voči krajinám západnej Európy colná povinnosť
Ekonomické prostredie	
Výhody	Nevýhody
vysoký potenciál geografická poloha lacná pracovná sila vývoj HDP obchodné styky so zahraničím	nízka kúpna sila obyvateľstva inflácia fiškálna politika štátu nestabilita kurzu
Sociálno-demografické prostredie	
Výhody	Nevýhody
kultúra podobná ostatným európskym krajinám priateľskí ľudia vysoká gramotnosť a vzdelanie obyvateľstva jazykové znalosti mladších generácií	používanie cyriliky kriminalita konflikty medzi obyvateľstvom

Technologické prostredie	
Výhody	Nevýhody
rýchly technologický pokrok	technologická vyspelosť firiem a obyvateľstva mnohé normy nepodliehajú normám EU

Tab. 2: Zhrnutie PEST analýzy

Tieto výsledky tvoria podklad pre vypracovanie vhodnej stratégie prieniku na trh a pre včasné odhalenie rizík, ktoré nám na danom trhu hrozia, ale aj príležitosti, ktorých by sa mala firma včas chopiť.

Z informácií, z ktorých som čerpal je jasne vidieť postupné zlepšovanie ekonomickej situácie v krajine a snaha politikov o vylepšenie legislatívnych podmienok pre vstup na trh. Zásľuhu majú na tom aj zahraniční investori, ktorí postupne tlačia na politikov a poukazujú na nedostatky v legislatíve. Fungujúca legislatíva je aj jednou z podmienok vstupu krajiny do EU, preto je na mieste očakávať jej skoré zlepšenie.

Reálnym rizikom pre firmu je pohyblivosť kurzu ukrajinskej meny, preto by som odporučil v prípade uzatvorenia obchodnej zmluvy, aby sa záväzky odberateľov uhradili v inej, stabilnejšej mene napr. v eurách, čo však pokladám za vec samozrejmu. S rastúcim vývojom HDP možno očakávať aj zvyšujúcu sa kúpnu silu obyvateľstva a firiem a zároveň s tým súvisí aj rast ich technologickej vyspelosti.

Na základe týchto výsledkov odporúčam firme MBB prienik na Ukrajinský trh z dôvodu jeho vysokej atraktívnosti aj napriek možným hrozbám.

1.8 SWOT analýza firmy MBB

V tejto analýze sú rozoberané silné a slabé stránky skúmaného subjektu, ako aj príležitosti a hrozby, ktoré môžu ovplyvniť jeho činnosť. Z hľadiska prieskumu ukrajinského trhu bolo treba vykonať túto analýzu u viacerých subjektov. Prvým bola samotná firma MBB, ktorá vďaka tejto analýze dokázala reálne ohodnotiť svoje možnosti. Ďalšími skúmanými subjektmi boli potenciálni odberatelia. Na základe získaných informácií sa firma rozhodovala, ktorý z týchto odberateľov je pre ňu perspektívny, ktorý ma vyššiu možnosť uplatnenia na trhu a pod. Potom nasledovala analýza konkurentov, čo pomohlo firme bližšie určiť možné riziká zo strany konkurentov, prípadne určiť svoje výhody oproti konkurentom, alebo nevýhody, ktoré sa následne pokúsi odstrániť. Na konci týchto analýz nastáva vyhodnotenie, v ktorom sa firma rozhoduje pre konkrétneho odberateľa, určuje dôležitých konkurentov a hľadá vhodnú marketingovú stratégiu.

1.8.1 Silné stránky firmy

Materská firma MBB LIFTSYSTEMS AG so sídlom v SRN má viac ako 40 ročné skúsenosti vo výrobe hydraulických zdvíhacích čiel. V súčasnosti patrí k popredným svetovým výrobcam (2.miesto) a je najväčším nemeckým výrobcam uvedených zariadení s počtom viac ako 15 000 predaných kusov ročne.

Prostredníctvom svojich dcérskych spoločností (jednou z nich je aj MBB HUBFIX) a predajcov má zastúpenie vo viac ako 25 krajinách sveta. Firma ponúka široký sortiment výrobkov, ktorými dokáže pokryť rôzne typy podvozkov od tzv. furgonových vozidiel až po prívesy a návesy.

Silnou stránkou je aj výborná jazyková pripravenosť pracovníkov firmy, ponuka kvalitného produktu a servisných služieb a poskytovanie bezproblémových dodávok náhradných dielov. Firma je obľúbená aj vďaka individuálnemu prístupu k svojim zákazníkom, ktorým sa snaží vyhovieť po všetkých stránkach – z hľadiska vyhotovenia výrobku, ale aj kúpnych podmienok atď. Silné stránky firmy sú:

- Široký sortiment výrobkov pokrývajúci všetky typy úžitkových a nákladných vozidiel a prívesov
- Spoľahlivosť výrobku v akýchkoľvek klimatických podmienkach

- Vynikajúce pokrokové elektronické ovládanie, jednoduché z hľadiska obsluhy a servisu
- Jednoduchá a rýchla montáž na vozidlo
- Vyrobené výrobcom s dlhoročnou tradíciou a skúsenosťami v leteckom priemysle
- Široký sortiment príslušenstva
- Servisná sieť na území ČR a SR prostredníctvom odborne zaškoleného personálu

1.8.2 Slabé stránky firmy

Slabé stránky sa týkajú hlavne výrobkov. Nevýhodou výrobkov firmy MBB je oproti konkurencii ich vyššia váha (od cca 230kg – v závislosti na type plošiny). Tá je zhruba o 15% vyššia ako u konkurenčných výrobkov, zato však zaručuje nosnosť výrobku, zatiaľ čo mnohé konkurenčné výrobky majú nosnosť zníženú. Vyššia váha výrobku má za následok zníženie užitočného zaťaženia vozidla.

Ako ďalšou slabou stránkou sa javí na ukrajinskom trhu vysoká cena výrobku, ktorá je vyššia o cca 10% ako u konkurencie. Vysoká cena je síce vyvážená kvalitou, no je veľkou nevýhodou na trhu, kde rozhoduje cena výrobku.

Veľkým mínusom pre firmu je aj slabá propagácia a inercia v krajine. Zákazníci niesú ešte dostatočne oboznámení s výrobkom. Nedoriešená je aj koncepcia pôsobenia na Ukrajinu a nevýhodou oproti konkurencii je aj neskorší príchod na ukrajinský trh. Zhrnutie slabých stránok firmy MBB:

- Vyššia konštrukčná hmotnosť výrobkov
- Vyššie ceny výrobkov ako u konkurencie
- Slabá propagácia firmy a výrobkov
- Neskorší príchod na ukrajinský trh
- Internetové stránky dcérskych spoločností
- Komplikovanosť výrobkov pre ukrajinský trh

1.8.3 Príležitosti uplatnenia

Hlavným lákadlom pre firmu je veľkosť trhu na Ukrajine a jeho skrytý potenciál. Krajina sa poslednú dobu rýchlo vyvíja a pociťuje nutnosť spolupráce so zahraničnými investormi. V súvislosti s rozvojom sa hovorí aj o potrebe obnoviť vozový park ukrajinských firiem a tým aj nárast požiadaviek na kvalitné vybavenie vozidiel, čo je pre firmu MBB veľká príležitosť.

Krajina sa rozvíja aj v ostatných oblastiach, ako je ťažobný priemysel, potravinárska výroba a podobne, vďaka čomu možno bádať aj nárast logistických služieb a firiem na Ukrajine, ktoré tvoria tiež cieľovú skupinu našej firmy. Príležitosti sú teda:

- Veľkosť trhu
- Potenciál Ukrajiny
- Potreba obnovy vozového parku
- Rozvoj hospodárstva Ukrajiny
- Predpokladaný nárast logistických služieb v krajine
- Snaha Ukrajiny o vstup do EU

1.8.4 Riziká a hrozby

Najväčšími rizikami je už spomínaná nestabilita politickej situácie, aj keď sa javí navonok stabilná a neprehľadná legislatíva. Veľkou hrozbou je nízka vymožitelnosť práva ktorá súvisí s absenciou zákona o bankrote.

Jednou z hrozieb je aj rastúca averzia rozvinutejšej východnej časti krajiny voči západnej Európe. Hrozby pre firmu sú v zhrnutí:

- Nestabilita politickej situácie
- Legislatíva krajiny
- Averzia prorusky orientovanej krajiny voči západu
- Kolísavý kurz ukrajinskej meny
- Korupcia
- Kúpna sila obyvateľstva

1.9 Potenciální odberatelia firmy MBB

Firma získala priamym prieskumom základné informácie o štyroch možných firmách, s ktorými by bola ochotná obchodovať. Z týchto štyroch firmiem nakoniec vyselektovala dve firmy, ktoré sa zdali byť z jej pohľadu najzaujímavejšie. Dôvodom bolo hlavne to, že firmy poznajú produkty firmy MBB a vyznajú sa aj v ostatných konkurenčných produktoch na ukrajinskom trhu.

Vybrané dve firmy majú vybudované potrebné zázemie pre montáž a servis hydraulických čiel a prejavili vážny záujem o spoluprácu s firmou MBB. Jedná sa o firmy Yurol a Avers, obidve so sídlom v Kyjeve.

1.9.1 Firma YUROL

Firma Yurol je dealerom nákladných vozidiel výrobcu značky IVECO, ktorý je stálym odberateľom hydraulických čiel firmy MBB v mnohých európskych krajinách. Jedna z divízií firmy Yurol je aj výrobcom nadstavieb na podvozky týchto nákladných vozidiel a je tzv. finalizátorom vozidiel pre konečného zákazníka. Jedná sa o popredného predajcu podvozkov a nákladných vozidiel na ukrajinskom trhu, čo by umožnilo firme MBB rozšíriť svoje výrobky medzi nových početných odberateľov, obchodujúcich s firmou Yurol. Firma má aj kontakty na „vyššie miesta“ a vyzná sa v legislatíve krajiny. Ďalšou silnou stránkou je výborný prehľad o užívateľoch a ich požiadavkách. Firma je aktívna v spoznávaní nových výrobkov a dokáže ich veľmi dobre propagovať. Zásľuhu na tom ma aj veľmi dobrá reklama firmy.

Firma jednala prostredníctvom pána Zacharina a predložila aj svoje cenové predstavy postavené na porovnaní s konkurenciou pôsobiacou na trhu.

S firmou Yurol prebehla väčšina konaní a rokovaní. Jej zástupca, pán Zacharin z vlastnej iniciatívy navštívil materskú firmu MBB Liftsystems a. g. v Nemecku, kde si pozrel priebeh výroby aj hotové výrobky firmy. Firma dostala aj propagačné materiály a podklady pre výstavu v jeseni v roku 2006, ktoré použila vo vlastnej expozícii. Firma potvrdila pri rokovaní svoj záujem o zastúpenie výrobkov firmy MBB na ukrajinskom trhu, ale s podmienkou udelenia výhradného zastúpenia firme Yurol.

Firma MBB však nemá záujem udeliť výhradné zastúpenie Yurol-u. Dôvodom je zameranie firmy Yurol na konkrétnych výrobcov automobilov, čím by bolo v podstate ne-

možné presadiť výrobok aj u iných predajcov podvozkov, resp. výrobcov nadstavieb, s ktorými firma bežne nespolupracuje. Na to firma Yurol reagovala po rokovaníach v domácom kruhu, že majitelia firmy sa rozhodli založiť ďalšiu nezávislú firmu so zameraním na predaj príslušenstva pre nákladné automobily, v rámci ktorej by bolo možné predávať hydraulické zdvíhacie čelá MBB, čím by sa rozšíril počet odberateľov vlastniacich rôzne typy automobilov. Stále je tu však podmienka výhradného zastúpenia. O založení firmy zatiaľ nie sú známe žiadne informácie.

1.9.2 Firma AVERS

Firma AVERS je výrobcom nadstavieb pre nákladné automobily rôznych výrobcov. Nadstavby vyrába pre všetky druhy a typy podvozkov a je jedným z popredných predajcov na ukrajinskom trhu. Má výborné kontakty na odberateľov a predajcov podvozkov, ale aj na konečných užívateľov. Firma je charakteristická výbornou technickou znalosťou výrobcov. Jednania prebiehali s konateľom firmy pánom Galaganom. Firma prejavila záujem o spoluprácu a predložila podobne ako firma Yurol svoje cenové predstavy.

Firma AVERS mala rovnako ako firma Yurol požiadavku na udelenie výhradného zastúpenia výrobkov MBB v Ukrajine. Firma MBB argumentovala podobne ako s firmou Yurol, že udelenie výhradného zastúpenia by obmedzilo predaj výrobkov len na zákazníkov, s ktorými spolupracuje firma AVERS a konkurenčné firmy by sa nemali ako dostať k výrobkom firmy MBB. V tom však firma AVERS problém nevidí a trvá na svojej požiadavke o udelení oficiálneho výhradného zastúpenia v ich prospech. Ako argument použili to, že bez oficiálneho výhradného zastúpenia sa firma MBB nemá veľké šance presadiť na ukrajinskom trhu.

1.10 Možnosti vstupu firmy na ukrajinský trh

Po analýze ukrajinského trhu a jeho príležitostí ktoré ponúka, ale aj hrozieb, ktoré predstavuje, by som firme MBB odporúčal vstúpiť na tento trh. Ukrajina je krajina s rýchlym ekonomickým aj politickým vývojom v tom pozitívnom zmysle. Krajina má výborný technologický základ ako aj geografické podmienky, ktorými láka stále viac zahraničných investorov, ktorí len napomáhajú rozvoju krajiny.

Na druhej strane však krajina stále zaostáva za štátmi západnej Európy a chvíľu potrvá, kým tieto rozdiely medzi východnou a západnou časťou vymiznú. To by ale nemalo odradiť firmu od vstupu na ukrajinský trh. Tu však zohráva dôležitú úlohu výber tých správnych odberateľov.

Na základe informácií z firiem Yurol a Avers musím skonštatovať, že jediná možnosť vstupu na trh je prostredníctvom výhradného zastúpenia firmy MBB jedným z možných odberateľov. To znamená rozhodnutie firmy pre jedného z dvoch najvhodnejších kandidátov.

Firmy Yurol a Avers majú vedúce postavenie na trhu vo svojom obore, vypracovanú kompletnú analýzu konkurenčných firiem, bohaté skúsenosti s pôsobením na Ukrajine a stálych odberateľov. Z tohto hľadiska sú na tom firmy rovnako.

Ja osobne by som však odporúčal rokovať s firmou Yurol, ktorá podala zaujímavý návrh, a to vytvorenie novej firmy vlastníkmi Yurolu, ktorá by už nebola zameraná len na konkrétne typy automobilov a podvozkov, ale poskytovala by servisné služby a úpravy podvozkov a príslušenstva majiteľom áut rôznych typov. Tým by sa rozšírili rady odberateľov firmy a firma MBB by mala šancu získať viacerých zákazníkov pre svoje čelá.

Myslím, že nakoľko majitelia firmy Yurol by vlastnili aj novovzniknutú firmu, je len otázkou rokovaní, či by sa firme MBB podaril presadiť predaj výrobkov v novovzniknutej firme a zároveň aj vo firme Yurol, čím by sa k novým zákazníkom pridali aj pôvodní zákazníci firmy Yurol.

Keďže firma MBB je proti udeleniu výhradného zastúpenia a firmy Yurol a Avers niesú ochotné bez udelenia tohto titulu s firmou MBB obchodovať, ostáva druhým riešením nájsť iných vhodných odberateľov, no vzhľadom na to, že tieto firmy tvoria najvý-

znamnejších predajcov v tomto obore, je pre firmu MBB nevýhodné zameriavať sa na menšie firmy.

ZÁVER

Cieľom tejto práce bol prieskum trhu z hľadiska politickej, ekonomickej, sociálno-demografickej a technologickej situácie v Ukrajine pre firmu MBB Hubfix s. r. o.. Na základe tohto prieskumu a následnej analýzy SWOT u možných odberateľov firma prehodnocuje myšlienku vstupu na ukrajinský trh a s tým súvisiaci výber najvhodnejšieho odberateľa.

Bakalárska práca ma dve časti – v teoretickej časti sú vypracované podklady pre analýzu zahraničných trhov, získavanie informácií pre tieto analýzy a vyhodnocovanie získaných informácií. Pri spracovávaní teoretickej časti som pracoval s odbornou literatúrou, odkiaľ som získal potrebný teoretický základ pre tvorbu praktickej časti bakalárskej práce. Pri tvorbe praktickej časti som spolupracoval so zástupcom firmy MBB Hubfix s. r. o. pánom Ing. Miroslavom Karasom, od ktorého som získal väčšinu materiálov na základe ktorých som vypracoval už spomínanú analýzu SWOT a PEST analýzu

Dúfam že vypracované analýzy a spracované informácie o ukrajinskom trhu, ako aj môj návrh na vstup firmy na ukrajinský trh, uľahčia firme rozhodovanie o vstupe na trh a o výbere vhodného odberateľa.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografické publikácie:

- [1] HAGUE, Paul. *Průzkum trhu : příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno : Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [2] BÁRTA, Vladimír. *Marketingový výzkum trhu*. Praha : Economia, 1991. 107 s. ISBN 80-85378-09-4.
- [3] MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum : teorie a praxe*. Praha : Oeconomica, 2004. 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- [4] PŘIBOVÁ, Marie a kolektiv. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-0
- [5] NYKRYN, Jaroslav. *Výzkum zahraničních trhů*. Praha: SNTL/ALFA, 1985. 244 s.
- [6] ALISON, Alsbury, ROS, Joy. *Marketing: to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. 275 s. ISBN 80-7226-617-9.
- [7] FOREST, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [8] TULL, D. S., HAWKLINS, D. I. *Marketing Research*. New York: Macmillan Publishing Company, 1990. 863 s. ISBN 00-2421-932-0.
- [9] KUBIŠTA, V. a kol. *Mezinárodní ekonomické vztahy*. Praha: Krigl, 2003, 384 s. ISBN 80-8600-929-7.
- [10] RICHTEROVÁ, Kornélia a kolektiv. *Marketingový výzkum*. Bratislava: Ekonóm, 2004. 379 s. ISBN 80-225-1903-0

Internetové zdroje:

- [11] <http://www.skrz.sk/ukrajina-kultura-spolocnost-a18-192-9-0-sk.htm>
- [12] sopkke.proxia.sk/mediafiles//publikacia-sk.pdf
- [13] <http://www.mbb.de/>

ZOZNAM OBRÁZKOV

OBR. 1: ČASOVÝ HARMONOGRAM	12
OBR. 2: PŘÍKLAD ROZPOČTU	13
OBR. 3: ANALÝZA PEST	17
OBR. 4: SWOT ANALÝZA ZAHRANIČNEJ FIRMY.....	22
OBR. 5: ŠTANDARDNÁ PLOŠINA	26
OBR. 6: SKLADACIA PLOŠINA	27
OBR. 7: ZASÚVATEĽNÁ PLOŠINA	27
OBR. 8: ŠPECIÁLNE HYDRAULICKÉ ČELO.....	28
OBR. 9: SYSTÉM PRE TELESNE POSTIHNUTÝCH	28
OBR. 10: NOŽNÉ OVLÁDANIE PLOŠINY.....	29
OBR. 11: BCG MATICA VÝROBKOV	30
OBR. 12: PÔSOBNOSŤ FIRMY MBB V EURÓPE.....	34

ZOZNAM TABULIEK

TAB. 1: ROZPIS VÝROBKOV, ICH PODIELY NA TRHU A TEMPO RASTU	29
TAB. 2: ZHRNUTIE PEST ANALÝZY	44