

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

VSTUP ČESKÉ FIRMY NA UKRAJINSKÝ TRH

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor:

Bc. Maksym Riechyn

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Maksym RIECHYN**
Osobní číslo: **E110137**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vstup české firmy na ukrajinský trh**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnocení exportních příležitosti firmy, analýza trhu a podmínek vstupu české firmy na ukrajinský trh. Na základě analýzy navrhnout postup vstupu na trh a zhodnotit účelnost otevření pobočky na Ukrajině.

Metodický postup:

1. Studium problematiky
2. Analýza forem vstupu na zahraniční trhy
3. Analýza legislativní úpravy
4. Zhodnocení činnosti konkrétního podniku
5. Návrh opatření

Rámcová osnova:

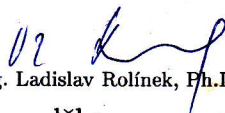
1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

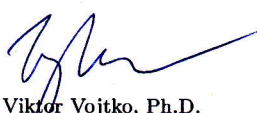
Beneš, V. Zahraniční obchod: [příručka pro obchodní praxi]. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004.
Kalínská, E. Mezinárodní obchod v 21. století: [příručka pro obchodní praxi]. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010.
Machková, H., Černošlávková, E., Sato, A. a kol. Mezinárodní obchodní operace. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2010.
Svatoš, M. Zahraniční obchod: teorie a praxe. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tichá, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 8 (28)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 16. dubna 2013

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Lucii Tiché, Ph. D., za odborné vedení, rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

Současně děkuji vedení firmy Green Energy Machine Product, s.r.o. za vstřícnost při poskytování informací.

Obsah:

1. Úvod.....	3
2. Literární rešerše	5
2.1 Zahraníční odchod.....	5
2.1.1 Význam zahraničního obchodu.....	5
2.1.2 Důvody firem při rozhodování o vstupu na zahraniční trh	7
2.1.3 Kultura v mezinárodním obchodu.....	8
2.2 Formy vstupu firem na zahraniční trhy	9
2.2.1 Vývozní a dovozní operace	9
Prostřednické vztahy	9
Smlouva o výhradním prodeji.....	10
Obchodní zástupci.....	11
Smlouva mandátní.....	12
Komisionářská smlouva	12
Piggyback.....	13
Sdružení malých vývozců (exportní aliance).....	13
Přímý vývoz	14
2.2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice	15
Licenční obchody	15
Franchising.....	19
Smlouva o řízení	20
Zušlechťovací operace	20
Výrobní kooperace	21
2.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.....	21
Akvizice	23
Fúze.....	24
Investice na zelené louce.....	24
Společné podnikání	25

Strategické aliance	26
3. Cíl a metodika práce	27
3.1 Cíl práce	27
3.2 Metodika práce.....	27
4. Vlastní práce	29
4.1 Ukrajina.....	29
4.1.1 STEP analýza	29
4.1.2 Zahraniční obchod Ukrajiny	37
4.1.3 Zahraniční spolupráce s Českou republikou	39
4.1.4 Analýza trhu tuhých biopaliv	42
4.1.5 Analýza trhu zařízení pro výrobu pelet.....	47
4.2 Charakteristika firmy Green Energy Machine Product, s.r.o.....	49
4.2.1 Organizační struktura firmy	50
4.2.2 Analýza produktového portfolia	51
4.3 Analýza prostředí podniku	57
4.3.1 STEP analýza	57
4.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	62
4.4 SWOT analýza	67
4.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy	72
5. Návrh postupu vstupu na území Ukrajiny	75
6. Závěr.....	86
7. Summary.....	88
8. Seznam použité literatury.....	89
9. Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	94
10. Seznam příloh.....	96
11. Přílohy	97

1. Úvod

Ukrajina - největší evropský stát, místo původu Slovanů, kolébka jejich jedinečné a bohaté kultury, stále zůstává velkou a často děsivou neznámou pro většinu Evropanů. Jejího velkého ekonomického potenciálu na mezinárodní scéně si začali všimnout jen nedávno, ale světová finanční krize a řada jiných příčin zpomalily rychlý rozvoj zahraničního obchodu a zároveň i ekonomiky státu. Za posledních několik let se ukrajinská ekonomika stala více otevřenou, což láká velké množství zahraničních firem k vstupu na tento dynamicky rozvíjející se trh.

Ekonomická spolupráce České republiky a Ukrajiny má prameny daleko v historii. Tyto vztahy vždy byly posíleny kulturní a mentální podobností národů. Avšak největší intenzity dosáhly v době členství obou zemí v SSSR. Od té doby se české výrobky staly známými mezi Ukrajinci svou vysokou kvalitou a dlouhověkostí. V současnosti se Ukrajina nachází mezi prioritními zeměmi pro vývoz České republiky a činnosti přispívající ke zvýšení exportu na Ukrajinu jsou zakotveny v Exportní strategii ČR 2012-2020. Ministerstvo průmyslu a obchodu bezpochyby objevilo perspektivní obory pro export, kam patří zemědělství a potravinářský průmysl, energetika, strojírenství a technologie pro ochranu životního prostředí. Správnost tohoto směru potvrzuje i fakt, že Ukrajina zaujímá první místo v růstu prodeje automobilů Škoda ve světě. Je to jeden z mnoha příkladů úspěšného vstupu a následného aktivního rozvíjení činnosti v ukrajinském podnikatelském prostředí.

Avšak, aby podnik dosáhl úspěchu při rozvíjení svých aktivit na zahraničním trhu, je třeba nalézt nejvhodnější formu vstupu pomocí studia jednotlivých forem vstupu a výsledků analýz vztahujících se jak k zahraničnímu trhu, tak i k samotnému mikro a makroprostředí podniku, což bude realizováno i v této diplomové práci. Součástí této práce bude i návrh postupu vstupu vybraného podniku na trh Ukrajiny.

Téma diplomové práce je „Vstup české firmy na ukrajinský trh“. Firma, která byla vybrána pro tuto práci je společnost Green Energy Machine Product, s.r.o., jedná se o mladou a ambiciózní společnost, která působí v dynamicky se rozvíjejícím oboru – alternativní energie z obnovitelných přírodních zdrojů. Firma se zabývá projektováním

a výrobou zařízení na zpracování biomasy a odpadu prostřednictvím peletování. Cílem společnosti je výroba a montáž peletovacích linek ve vysoké kvalitě a s jednoduchým systémem řízení přesně podle přání zákazníka. Její snahou je zároveň přispívat ke zvýšení využívání obnovitelných zdrojů energie, které závisí na přírodních cyklech, což znamená šetrnost k životnímu prostředí bez rizika vyčerpání.

Směrnice Evropského parlamentu a rady (2009/28/ES) o podpoře užívání energie z obnovitelných zdrojů stanovila závazek v podobě čerpání 20 % podílu energie z obnovitelných zdrojů v celkové spotřebě státu. Daná direktiva poskytla investorům jistotu a pro trh obnovitelných zdrojů energie znamená příslib trvalého rozvoje a podporu, v neposlední řadě stimulovala rozvoj vývozních možností.

Dle mého názoru obor, ve kterém společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. provozuje svoji činnost, je rychle rozvíjejícím se a perspektivním polem se solidními příležitostmi využití potenciálu zahraničních trhu a zajímavou budoucností.

2. Literární rešerše

2.1 Zahraniční odchod

Prameny zahraničního obchodu sahají až do daleké historie, kdy vznikaly tzv. „barterové obchody“, tedy směna zboží za zboží. Podle Ricky W. Griffina, obchod je dobrovolná, což zároveň znamená oboustranně výhodná, výměna zboží, služeb, majetků, peněžních prostředků mezi osobami fyzickými a právníckými.

Zahraniční obchod je obchod mezi rezidenty různých států, který zároveň překračuje hranice státu. V roli rezidentů mohou vystupovat fyzické osoby, společnosti, neziskové organizace a jiná sdružení (Ricky W. Griffin, 2005).

Po vstupu České republiky do Evropské unie je zahraniční obchod České republiky souhrnem vnitrouníjního obchodu (tj. obchodu se členskými státy EU) a obchodu se státy mimo EU.

Český Statistický Úřad definuje hlavní mezinárodní operace vývoz a dovoz následujícím způsobem:

„Vývoz vyjadřuje hodnotu zboží odeslaného do zahraničí, které přestoupilo státní hranici za účelem jeho trvalého nebo dočasného ponechání v zahraničí. Celkový vývoz se tak skládá z odeslání do států EU a vývozu do zemí mimo EU.“

„Dovoz vyjadřuje hodnotu zboží přijatého ze zahraničí, které přestoupilo státní hranici za účelem jeho trvalého nebo dočasného ponechání v tuzemsku. Celkový dovoz se tak skládá z přijetí ze států EU a dovozu ze zemí mimo EU“ (ČSÚ, 2013).

2.1.1 Význam zahraničního obchodu

Podle Svatoše (2009) se pro hodnocení zahraničního obchodu v ekonomice každé země užívá několik hledisek:

- **Efektivnost** – snaha soustředit se v exportní politice na ty výrobky, kde může země dosáhnout maximálních úspor společenské práce. Na tyto produkty je pak soustředěn výzkum, vývoj, propagační úsilí a další. Čím je ekonomika menší a

otevřenější, tím větší důraz třeba kladt na udržení a zvýšení konkurenceschopnosti vybraných výrobků.

- **Proporcionalita** – je jen málo zemí na světě, které mají dostatečně velký domácí trh a průmyslovou základnu schopnou soběstačného vývoje. Jedná se o země, mající komplexní surovinovou základnu, a jsou schopné pokrýt potřeby vlastní domácí průmyslové výroby. Mezi takové země patří např. USA, Ruská federace a některé tzv. emerging countries jako Čína, Indie, Brazílie, zčásti i další lidnaté země.
- **Demonstrativní efekt** – vývozní program každé země představuje určitou vizitku stavu a úrovně rozvoje ekonomiky dané země. A naopak dovozní program znamená způsob řešení nejen problému proporcionality, ale také zajištění zrychlení ekonomického vývoje dovážející země, a to právě získáním těch užitečných hodnot, které z nejrůznějších důvodů zemi scházejí.
- **Efekt bezpečnosti** - větší vzájemná hospodářská provázanost dvou nebo více zemí, dělá jejich celkové vztahy stabilnější a silně podporuje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. U sousedních zemí není frází, když se řekne, že zahraniční obchod je prostředkem budování trvalých a kvalitních sousedních vztahů.
- **Vzdělávací efekt** – obyvatelé zemí orientovaných na vývoz nutí k intenzivnímu studiu technických novinek, forem zahraniční spolupráce, jazyků i národních kulturních specifik.

Podle Černomaza (2010) význam zahraničního obchodu lze rozdělit na tři základní kategorie:

- *Ekonomický význam* – znamená úsporu výrobních faktorů (práce, půdy, kapitálu), díky které dojde k úspoře nákladů;
- *Význam politický* – vzájemný obchod zvětšuje vzájemnou závislost a zvětšuje přátelské vztahy mezi státy;
- *Kulturní význam* – poznávání způsobu života v jiných zemích, jejich kultury, ideologie.

2.1.2 Důvody firem při rozhodování o vstupu na zahraniční trh

Firmy se stávají účastníky zahraničního obchodu z různých důvodů. Mohou mít potřebu koupě surovin, zboží či služeb v jiném státě. Zboží či služby není možné získat od domácích výrobců, a proto se firma stává importérem. Mnohé firmy mohou dosahovat zisku prodejem svých výrobků a služeb na zahraničních trzích, a proto se stávají exportéry. Další firmy vystupují jako exportně-obchodní firmy, anebo importně-obchodní firmy, to znamená, že se stávají prostředníky mezi kupujícím a prodávajícím z různých zemí.

V případě dostatečně velkého domácího trhu by většina firem nebyla nucena hledat uplatnění svých výrobků a služeb na zahraničním trhu. Jejich pracovníci by se nemuseli učit cizí jazyky, jejich zisk by neohrožovalo riziko změny kurzu, či politické a legislativní nejistoty. Firmy by se vyhnuly omezením ze strany vlád a nemusely by upravovat své výrobky tak, aby vyhovovaly potřebám a přáním zákazníků a zároveň legislativním normám země dovozu. Obchod by tak byl snadnější a bezpečnější. Existují však faktory, které motivují a nutí firmy ke vstupu na mezinárodní trhy. Může se stát, že zahraniční trhy jim nabídnou výhodnější ekonomické podmínky, lepší využití výrobních kapacit, firmy mohou touto formou rozšířit svůj tržní podíl a omezit rizika spojená s prodejem na výhradně domácím trhu (Svatoš, 2009).

Většina společností by dala přednost možnosti zůstat na domácím trhu, kdyby jejich ten byl dostatečně velký. Manažeři by nemuseli studovat jiné jazyky a zákony, zabývat se nestálými měnami, ocítat se v politické a právní nejistotě nebo přetvářet produkty tak, aby vyhovovaly různým potřebám a očekáváním zákazníků.

Každá společnost se může dostat do situace, kdy je donucena uvažovat v souvislosti vstupu na zahraniční trh, což může být zejména z těchto důvodů:

- Společnost zjistí, že některé zahraniční trhy představují lepší ziskové příležitosti než domácí trh;
- Společnost potřebuje větší zákaznickou základnu, aby dosáhla úspor z rozsahu;
- Společnost chce snížit svoji závislost na jediném trhu;

- Globální firmy poskytující lepší produkty nebo nižší ceny mohou zaútočit na domácí trh společnosti;
- Zákazníci společnosti expandují do zahraničí a vyžadují mezinárodní obsluhu (Kotler, 2001).

2.1.3 Kultura v mezinárodním obchodu

K úspěšnému podnikání na zahraničních trzích nestačí jen mít základní informace o těchto vzdálených trzích, o výrobku, a vědět, jakou formou vstupu na trh zvolit. Dobrý obchodník usiluje o vytvoření co nejlepších vztahů s partnerem a k tomu potřebuje znalost národních zvyklostí a kulturních specifik, které bývají klíčem ke zvládnutí obchodních jednání (Beneš, 2004).

Kultura má také vliv i na marketingovou strategii firem zejména proto, že velmi významně ovlivňuje chování a jednání spotřebitelů. Podniky, které uvažují o vstup na zahraniční trhy, musí řešit otázku, do jaké míry je nutné přizpůsobit marketingovou koncepci na těchto trzích (Machková, 2009).

Podle Štrachá (2009) interkulturní management je procesem koordinovaných aktivit pracovníků, který vede k efektivnímu dosahování cílů organizace a který respektuje různé kultury jejích členů. Jde o oblast mezinárodního managementu orientovanou na zkoumání dopadů kulturních rozdílů do činnosti firmy.

Kulturní rozdíly jsou kvalifikované v Hofstedovém modelu, který studuje a porovnává kulturní odlišnosti různých zemí na základě čtyř dimenzí:

- Individualistické vs. skupinové orientované kultury;
- Silně vs. slabě hierarchické uspořádané společnosti;
- Národy s malou vs. velkou averzí k riziku;
- Maskulinní vs. femininní společnost (Beneš, 2004).

2.2 Formy vstupu firem na zahraniční trhy

Podle Kalínské (2003) rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodní podnikatelské strategie. Při výběru zahraničních trhů je třeba zvážit zejména následující faktory: potenciál zahraničního trhu a obchodně-politické podmínky na trhu, četnost konkurence a její postavení na trhu, silné a slabé stránky podniku, tj. jeho předpoklady pro úspěch na zahraničním trhu. Formy, kterými může firma vstoupit na zahraniční trh, můžeme rozdělit do tří velkých skupin:

- obchodní metody (vývozní a obchodní operace);
- formy nenáročné na kapitálové investice;
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

2.2.1 Vývozní a dovozní operace

Pravděpodobně nejjednodušší formou vstupu firem na zahraniční trhy, jsou tradiční vývozní a dovozní operace, které nevyžadují žádné investice. Výběr obchodní metody záleží nejenom na výběru obchodního partnera a na celé skupině faktorů, např. obchodněpolitických podmínkách, charakteru výrobků či služeb, efektivnosti realizace zahraničněobchodních operací (Machková, 2010).

Kotler (2004) tvrdí: „vývozní a dovozní operace jsou nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají obvykle rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky, tradiční vývozní a dovozní operace. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandataři atd. volba práva při uzavírání smluv záleží vždy na dohodě stran.“

Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko. Prostředníci prodávají dalším odběratelům či konečným spotřebitelům, jejich odměnou

je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Prostřednictvím se jeví jako nejlevnější ze všech typů dovozních a vývozních operací a je také výhodné pro malé a střední firmy. Podniky se záměrně specializují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám a to hlavně proto, že zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné (Machková, 2010).

Výhodou použití prostřednických firem jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a dále možnost vývozu na trhy, které by byly příliš nákladné zpracovávat přímo. Na druhou stranu jsou i nevýhody, zejména ztráta kontroly a bezprostředního kontaktu se zákazníkem, a tudíž ztráta kontroly nad mezinárodní marketingovou strategií (Plchová, 2001).

Smlouva o výhradním prodeji

Jednou z možností vstupu podniků na zahraniční trh je uzavření smlouvy o výhradním prodeji, jež se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Smlouva musí mít písemnou formu, také v ní musí být vymezena oblast a druh zboží (Plchová, 2001).

Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. Pokud se potvrdí, že zahraniční trh je dostatečně zajímavý a zákazníci mají o danou komoditu zájem, firma může začít rozvíjet jiné podnikatelské aktivity, až do zřízení vlastní dceřiné společnosti. Tím pádem budou firmy po ukončení smlouvy schopny kontrolovat prodej na cílových zahraničních trzích a taky rozhodovat o investování do výrobních aktivit.

Nevýhodou je velké riziko nesplnění očekávání, neschopnosti zajistit širokou distribuci zboží a očekávané objemy prodeje, proto se ve smlouvách o výhradním prodeji objevuje doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu nákupu. Příčina je v tom, že výhradní prodejce je totiž jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Taky je třeba uvést, že stejně jako u prostředníka, firma ztratí bezprostřední kontakt s trhem a zákazníkem (Machková, 2010).

Obchodní zástupci

V oblasti mezinárodního obchodu se setkáváme s celou řadou subjektů vykonávajících zastupitelské činnosti, podstatou kterých je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Rozdíl mezi obchodním zastoupením a prostřednickými vztahy spočívá v tom, že zástupci za odměnu, kterou je provize, vyhledávají příležitosti k uzavření smlouvy a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet, na rozdíl od prostředníků, kteří zboží nakupují na vlastní účet a prodávají ho dalším obchodním partnerům (Machková, 2010).

Zástupce může být:

- Ad hoc, jednorázový
- Nevýhradní
- Výhradní
- Jiného typu

Ad hoc smlouvy jsou velmi výhodnou formou, jakou lze vzájemný vztah prověřit a posléze přejít na trvalejší zastupitelský vztah.

Nevýhradní smlouva umožňuje principálovi, používat služeb jiných zástupců. Obchodní zástupce může zastupovat i jiné osoby nebo uzavírat obchody, jež jsou předmětem zastoupení a to na vlastní účet nebo na účet jiné osoby. Nevýhradnost může mít charakter teritoriální a zbožový. První znamená vytyčení teritoria, kde může zástupce exkluzivně nebo neexkluzivně operovat. Zbožový znamená, že smlouva připouští, aby se nevýhradní zástupce zabýval i jinými komoditami než těmi, které vyváží principál (Beneš, 2004).

Dle autorky Machkové (2010): „Pokud bylo sjednáno *výhradní zastoupení*, pak je zastoupený povinen na stanoveném území pro určený okruh obchodů nepoužívat jiného obchodního zástupce a obchodní zástupce není oprávněn v tomto rozsahu zastupovat jiné osoby nebo uzavírat obchody na vlastní účet či na účet jiné osoby.”

Ačkoliv vývozce má určité výhody, jako přímý kontakt s uživatelem, schopnost operativně přijímat opatření směřující ke zvýšení prodejních možností, existuje i negativní stránka zastupitelských vztahů. Do ní především patří: nutnost splácet odměny

zástupcům, nerespektování loajality, ochrana, hlavně ve frankofonních zemích, kde je relativně jednoduché navázání zastupitelského vztahu na rozdíl od ukončení, které je složité a nákladné (Beneš, 2004).

Smlouva mandátní

„Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplaty určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti, a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu“ (Zákon č. 513/1991 Sb.).

Mandatář postupuje s odbornou péčí, a přitom je povinen oznámit mandantovi všechny okolnosti, které zjistil při zařizování záležitostí a které mohou mít vliv na změnu pokynů mandanta. Ve smlouvě je nutné vymezit obchodní záležitosti, které má mandatář zařídit, a to buď uskutečněním určitých právních úkonů (např. zmocnění činit právní úkony spojené s vyřizováním reklamací či celního odbavení), nebo určitou praktickou činností, např. získávání bankovních informací (Machková, 2010).

Avšak pro vznik smlouvy není nutné výši úplaty sjednat. Stačí, že smluvně bude sjednáno, že mandant zavazuje k úplatě, a to bez uvedení její výše. Mandant je povinen předat včas mandatáři věci a informace, jež jsou nutné k zařizení záležitostí. Závazky z mandátní smlouvy zanikají obecnými způsoby (žádoucí je zejména včasné a řádné splnění), obchodní zákoník zná však i způsoby zvláštní (Marek, 2003).

Komisionářská smlouva

„Smlouvou komisionářskou se zavazuje komisionář, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost, a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu“ (Zákon č. 513/1991 Sb.).

Zároveň s úplatou je komitent povinen uhradit komisionáři náklady, které komisionář nutně nebo užitečně vynaložil při plnění svého závazku. Komisionář, ze své strany musí plnit povinnosti, které jsou uváděny v písemné smlouvě, zejména: jednat s potřebnou odbornou péčí podle pokynů komitenta, informovat o všech důležitých okolnostech,

taky je povinen podat o výsledku komitentovi zprávu a provést vyúčtování. Ve zprávě komisionář označí osobu, se kterou smlouvu uzavřel (Machková, 2010).

Komisionářská smlouva se liší od smlouvy mandátní tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým. Na rozdíl od mandátní smlouvy – „smlouvy o vynaložení úsilí“, je komisionářská smlouva „smlouvou o výsledku“ (Marek, 2003).

Výhodou použití služeb komisionáře je možnost kontroly nad cenami (komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem), možnost využití goodwillu komisionáře a jeho obchodních kontaktů a distribučních cest. Nevýhodou může být přílišná samostatnost komisionáře a neuplatnění firemní image na zahraničním trhu (Machková, 2010).

Piggyback

Piggyback znamená spolupráci, ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Pro malé firmy je to možnost využít jméno a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu marketingových a logistických služeb. Velká firma, získává od svých obchodních partnerů úplatu a možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment (Machková, 2009).

Piggyback je činnost v rámci, které určitá vyrábějící firma, za účelem vstupu na zahraniční trh, používá distribuční cesty, vytvořené jinou společností. V současné době taková praxe se transformuje v proces vytváření strategických byznys aliancí (Azaryan, 2007).

Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Michael Porter (1998) definuje aliance „jako územní koncentraci vzájemně spolupracujících společností, dodavatelů specializovaných služeb, firem v příbuzných odvětvích a souvisejících instituce (např. univerzity, standardy agentury a obchodní asociace) v konkrétní oblasti, které soutěží, ale také spolupracují“.

Je to velká šance pro malé a střední podniky, který nemají často dostatečné zdroje ani zkušenosti s mezinárodním podnikáním, ale přesto mají zájem vyvážet.

Sdružení vývozců obvykle přebírá funkci vývozního oddělení, to znamená, že:

- *provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky,*
- *vyřizuje objednávky,*
- *zajišťuje mezinárodní logistiku,*
- *sleduje výběrová řízení*

a zastupuje své členy v zahraničí:

- *vyhledává vhodné místní zástupce,*
- *řídí zastupitelskou síť,*
- *zprostředkovává účast na zahraničních výstavách a veletrzích,*
- *zajišťuje komunikaci se zahraničními trhy.*

Hlavními výhodami, které vyplývají z účasti v alianci, jsou úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice a tudíž možnost docilování výhodnějších cen, využívání image sdružení apod. Ale nevyváženost vztahů v rámci sdružení může stát jednou s nevýhod přebývání v alianci (Machková, 2010).

Přímý vývoz

Čisté přímé obchodní metody se obvykle používají nejčastěji v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutná bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu, který bude poskytovat odborné služby. Použití přímé obchodní metody vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky a poskytuje možnost kontroly nad realizací vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích (Machková, 2010).

Přímý vývoz je to takový vývoz, ve kterém působí jenom tuzemská společnost se svými prodejci bez prostřednické pomoci v zahraničí. Vyrábějící společnost prodává

zboží a služby samostatně, prostřednictvím exportních oddělení, vlastních „commercialtraveller“ nebo oficiálních poboček. V USA se přímým vývozem realizuje 2/3 produkce výrobního účelu (automobily, lodě, letadla atd.) (Azaryan, 2007).

2.2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice využívají v případech, kdy podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost svých výrobků či služeb na cílovém trhu jiným způsobem než vývozními operacemi (Plchová, 2001).

Nejužívanějšími formami vstupu na zahraniční trh tohoto typu jsou licence, franchising nebo smlouvy o řízení (management contracts). Pokud existuje zájem o spolupráci v oblasti výroby firma může zvolit formu zušlechťovacích operací anebo výrobní kooperace, v oblasti výzkumu a vývoje pak výzkum na zakázku nebo společný výzkum a vývoj (Machková, 2010).

Licenční obchody

Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která je jinak zakázána (z lat. licere, svolovat). V oblasti práv k nehmotným statkům se pojem licence využívá k vyjádření svolení k užití nehmotného statku jinou osobou, například při výrobě podle vynálezu chráněného patentem.

Licenční smlouvou k předmětům průmyslového vlastnictví opravňuje poskytovatel nabyvatele ve sjednaném rozsahu a na sjednaném území k výkonu práv z průmyslového vlastnictví a nabyvatel se zavazuje k poskytování určité úplaty, nebo jiné majetkové hodnoty (Machková, 2010).

Licencování – způsob, podle kterého společnost uzavírá dohodu s licenziantem na zahraničním trhu, tím pádem mu dává právo na využití technologie výroby, značky, patentu, obchodních tajemství atd. za určitou odměnu.

Za výhodu lze považovat vstřícnost ze strany státních orgánů, neboť při takových dohodách dochází k přenosu technologií do jiného státu. Mezi problémy licencování patří komplikovaná kontrola a riziko zneužití know-how po uplynutí doby trvání dohody (Azaryan, 2007).

Při udělování licencí k využití předmětů průmyslového vlastnictví rozlišujeme licenci k využívání patentů (udělují se na vynálezy, které splňují zákonné požadavky: jsou světově nové, tj. nejsou součástí dosavadního stavu techniky, jsou výsledkem vynálezecké činnosti a jsou průmyslově využitelné), průmyslových vzorů (vnější úprava výrobku), užitných vzorů (technické řešení výrobku) a ochranných označení (právo k využití ochranné známky či obchodního jména firmy). Doba platnosti jednotlivých forem průmyslového vlastnictví je uvedena v tabulce 1. V těchto případech lze udělovat výlučné nebo nevýlučné licence. K označení původu zboží nelze licenci poskytnout (Konoplev, 2008).

Tabulka 1: Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví

Forma průmyslového vlastnictví	Doba platnosti
Vynálezy – patenty	20 let od podání přihlášky
Průmyslové vzory	5 let od podání přihlášky + 4 × 5 let prodloužení
Užitné vzory	4 roky od podání přihlášky + 2 × 3 roky prodloužení
Ochranné známky	10 let od podání přihlášky + možnost neomezeného prodloužování vždy o 10 let
Označení původu	Časově neomezena od podání přihlášky

Zdroj: Machková, 2009

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma v následujících případech:

- firma nemá možnost zavést výrobu, využívající své vynálezy nebo jiné významné vědecko-technické poznatky, a tím vzniká možnost jejich technologického nebo technického znehodnocení;
- lze zavést výrobu, ale oddělení výzkumu a vývoje již dokončuje nové progresivní řešení;
- obchodněpolitické, devizové, celní a jiné bariéry neumožňují přímý vývoz do určitých teritorií a prodej práv k průmyslovému vlastnictví tak umožňuje na tyto trhy proniknout (např. řada vlád zejména v rozvojových zemích dává přednost licenční výrobě před přímým dovozem ve snaze zachovat nebo zvýšit zaměstnanost);
- cílový trh je politicky nestabilní;
- zahraniční trh je malý, nemá dostatečný tržní potenciál, a proto firmy upřednostňují licenční operace před přímými investicemi;
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží;
- prodej průmyslových práv je spojen s reciproční komerční výhodou;
- průmyslová práva jsou nehmotným vkladem do společného podniku;
- dochází k porušení práv firmy jako majitele průmyslového vlastnictví a licenční smlouva představuje řešení případného konfliktu, který by mohl skončit až soudním sporem (Machková, 2010).

Důvody, které firmu naopak vedou k nákupu práv k zahraničním nehmotným statkům, mohou být následující:

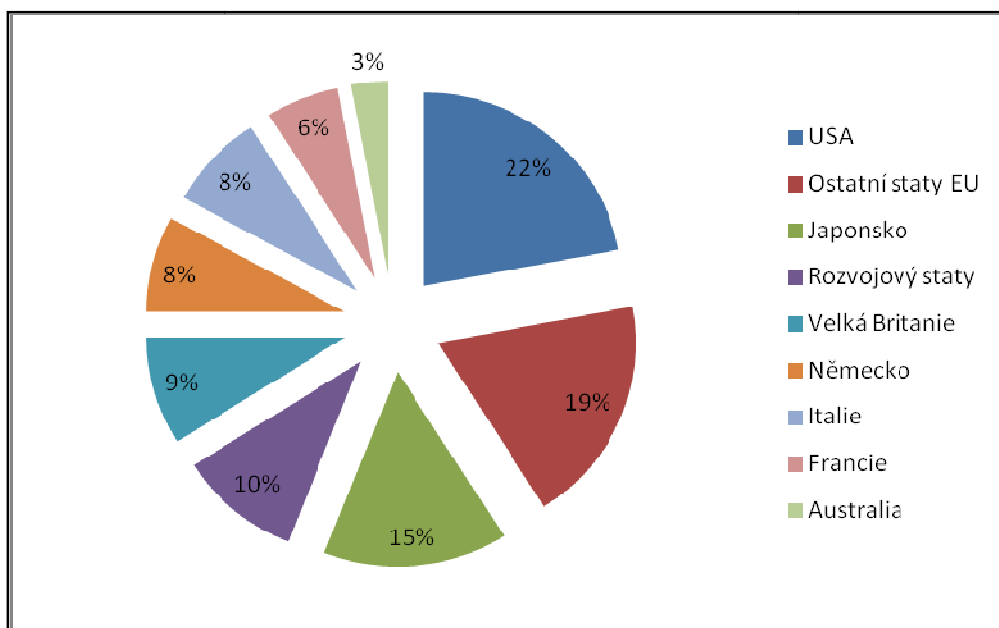
- podnik nemá prostředky k rozvíjení vlastního výzkumu a vývoje, ale na trhu je po předmětných výrobcích poptávka;

- zahraniční patentová ochrana je natolik dokonalá, že nelze dosáhnout vlastního originálního řešení;
- firma hodlá rozšířit vývoz výrobků, jejichž části jsou v některých zemích chráněny patenty zahraničních firem.

Poměrně rozšířenou formou spolupráce je vzájemné poskytování licencí mezi významnými světovými firmami. Firmy na jedné straně výsledky svého výzkumu a vývoje pečlivě utajují a v některých případech ani nepožadují patentovou ochranu, protože se bojí úniku informací v průběhu patentového řízení, a na straně druhé jsou ochotny si tato práva či znalosti vyměňovat, aby předešly ztrátám vyvolaným duplicitním výzkumem (Machková, 2009).

Následující graf 1, ukazuje, že Iví podíl v licenčním obchodě mají právě nejvyspělejší státy ve světě.

Graf 1: Geografická struktura mezinárodního licenčního obchodu



Zdroj: Bagiev, 2008

Franchising

Franchising je vzájemný smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně zabezpečování služeb a systému řízení, a nabyvatel franšízy (franšizant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat stanovenou obchodní politiku poskytovatele (Machková, 2010).

Franchising je činnost opírající se o smlouvu dvou firem, ze kterých jedna poskytuje druhé právo na využívání značky, technologického procesu, image firmy a know-how za určitou odměnu (Azaryan, 2007).

Franšíza nabízí řadu výhod jak franšizorovi, tak i franšizantovi. *Hlavními výhodami pro majitele licencí*, kromě dohodnutých poplatků, jsou taky:

- Rychlá distribuce svých výrobků a služeb bez dodatečných nákladů na zahájení a provoz celé operace. Franšíza navíc umožňuje úspěšným podnikům rychleji expandovat.
- Vysoce motivovaný management, protože franšizanti pracují sami pro sebe a nikoli jen za plat.
- Smluvní vztah zajišťuje, že franšízy fungují podle standardů franšizora.

Hlavní výhody pro franšizanty:

- Stávají se součástí fungujícího systému, zejména pokud prodávají zavedenou značku (například: Esprit, McDonald's, Shell, Interflora).
- Mohou začít podnikat i s omezeným kapitálem a využít znalosti a zkušenosti franšizora. Tím snižují náklady i rizika, která se projevují při samostatném zahájení podnikání.
- Vybudovaný systém zásobování a centralizovaného nákupu, který umožňuje dosahovat výhod ze silné kontraktační pozice franšizera.
- Možnost získat okamžitá poradenství týkající se provozních záležitostí.

Franšízy mají taky několik slabých stránek, například, franšizoři se nevyhnutelně musí vzdát části kontroly nad svými výrobky. Nesrovnalosti v úrovni služeb a

nedodržení provozních standardů ze strany nabyvatele franšízy mohou poškodit dobré jméno značky (Kotler, 2007).

Smlouva o řízení

Tento typ smlouvy je využíván často firmami z vyspělých zemí se specifickým manažerským know-how, např. v oblasti hotelového managementu, při řízení podniků v rozvojových zemích nebo v poradenských službách. Předmětem smlouvy o řízení je poskytnutí řídicích znalostí a špičkových manažerů, obvykle na určitou dobu, na smluvním základě. U tohoto smluvního typu je možné nalézt shodné rysy jako u franšízy, vždyť jde o přenos osvědčené koncepce řízení do zahraničí. Odměnou může být určité procento z obrátu, podíl na zisku nebo možnost získání určité části akcií společnosti (Machková, 2010).

Smlouva o řízení se uzavírá v případě nutnosti kvalifikované konzultace v oblasti managementu a marketingu. Jinak řečeno, místní firma exportuje manažerské služby. Příkladem je mezinárodní síť hotelů "Hilton", která uzavřela desítky smluv o řízení s velkým počtem vlastníků zahraničních hotelů (Azaryan, 2007).

Zušlecht'ovací operace

Základem takových operací je smlouva se zahraniční firmou, která bude zpracovávat nebo přepracovávat suroviny, materiály či polotovary do vyššího stupně finality za určitou odměnu. Zušlecht'ovacích operace, jako formy vstupu na trh, vedou k vytvoření nových pracovních míst a příliv kapitálu do země, což umožňuje společnosti počítat s podporou státních orgánů vlády (Azaryan, 2007).

Hlavní výhodou jejich realizací jsou nižší náklady na přepracování v zahraničí. Jde nejenom o nižší náklady mzdové, ale i další – energetické, surovinové, materiálové, apod. náklady na obaly, suroviny či energie. Zušlecht'ovací operace je možné dělit na operace pasivní a aktivní. Aktivní v případě, že objednatel dodá tuzemskému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Toho se využívá třeba při výrobě konfekce, kdy objednatel využívá výhody levné a kvalifikované pracovní síly, ale dodává si i vlastní látky, stříhy, módní doplňky. Při pasivní operaci je objednatelem např. český subjekt,

který dodá suroviny a polotovary do zahraničí a po zpracování je dováží zpět do České republiky (Machková, 2010).

Výrobní kooperace

Mezinárodní výrobní kooperace je založena na rozdělení výrobního programu mezi výrobce z různých zemí, aniž by došlo k jejich kapitálovému propojení, nebo dokonce sloučení. Finální výrobek je pak kompletován buď jedním, nebo oběma výrobci. Spolupráce může probíhat na různých úrovních a kromě čistě výrobní kooperace může být zaměřena i do oblasti výzkumu a vývoje, distribuce a může existovat i ve službách (Machková, 2010).

Vývoj dané činnosti je způsoben především mezinárodní dělbou práce, specializací výroby a integrací ekonomických procesů. Účastníci výrobní kooperace musí dodržovat ve výrobě jednotnou technologii za účelem zabezpečení požadovaných stupňů kvality finálního výrobku. Proto je nutné zavedení jednotných norem, standardů jakosti, technických podmínek atd. (Azaryan, 2007).

Smluvní partneři mohou při mezinárodní výrobní kooperaci využívat rozdílů v nákladovosti jednotlivých komponentů nebo finálních výrobků, v dostupnosti výrobních zdrojů, zdrojů financování, v disponibilitě výzkumně-vývojových kapacit, a tudíž mohou dosáhnout snížení celkových nákladů, které jim umožní realizovat výrobky na světovém trhu za konkurenceschopné ceny (Machková, 2010).

2.2.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy

Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy jsou nejvyšším stupněm internacionalizace firemních aktivit. Takový postup, vzhledem k investiční náročnosti, jsou charakteristické pro velké, finančně silné podniky, které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje.

Nejčastěji mají formu přímých anebo portfoliových investic. Přímou zahraniční investici můžeme charakterizovat jako investici, jejímž účelem je založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem jedné země a podnikem se sídlem v jiné zemi. Přímé zahraniční investice mohou mít taky formu kapitálových

vkladů, formu vnitrofiremních půjček či reinvestovaného zisku. Portfoliové investice spočívají v nákupu akcií nebo jiných cenných papírů (Machková, 2009).

Přímé zahraniční investice se obvykle uskutečňují formou vložení prostředků do nově vytvořených společností (případně i nákupem již existujících) nebo rozšířením společnosti, která už působí na daném trhu. Je považována za nejriskantnější formu vstupu na zahraniční trh, ale umožňuje investorům dosáhnout různých výhod formou investičních pobídek od místních a regionálních úřadů (Azaryan, 2007).

Zahraniční investice významně ovlivňují rozvoj světové ekonomiky. Zahraniční investoři přinášejí do země kapitál nutný pro modernizaci a restrukturalizaci podniků, progresivní technologie, technické i manažerské know-how, mohou umožnit vytváření nových pracovních příležitostí, usnadnit vstup výrobků na zahraniční trhy.

Rozhodování o kapitálovém vstupu na zahraniční trh ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř základních skupin na faktory marketingové, obchodněpolitické, nákladové a faktory, které souvisejí s příznivým investičním klimatem, viz tabulka 2 (Machková, 2009).

Tabulka 2: Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici

Marketingové faktory	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Velikost zahraničního trhu ✓ Růstový potenciál zahraničního trhu ✓ Snaha o udržení podílu na trhu ✓ Snaha o podporu exportu mateřské firmy ✓ Nutnost užšího kontaktu se zákazníky ✓ Základna pro vývozní aktivity ✓ Větší ziskovost
Obchodněpolitické faktory	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obchodní bariéry ✓ Preference tuzemských výrobců

<p>Nákladové faktory</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Snaha o přiblížení se surovinovým zdrojům ✓ Kvalifikovaná pracovní síla ✓ Dostupnost kapitálu/technologií ✓ Levné suroviny ✓ Levná pracovní síla ✓ Nízké výrobní náklady ✓ Nízké přepravní náklady ✓ Finanční a další pobídky pro investory ✓ Celkové nižší náklady
<p>Investiční klima</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pozitivní vztah k zahraničním investorům ✓ Politická stabilita ✓ Omezení výše kapitálového vkladu, ✓ Omezení v devizové oblasti ✓ Stabilita zahraniční měny ✓ Daňový systém ✓ Znalost místního trhu

Zdroj: Machková, 2009

Akvizice

Může být charakterizována jako převzetí fungujícího podniku nebo jeho části. Ve firemní praxi se můžeme setkat buď s tzv. přátelským převzetím, jehož cílem je posílení pozice firmy a využití synergického efektu, anebo s tzv. převzetím nepřátelským, jehož cílem může být likvidace konkurence (Machková, 2009).

Převzetí zahraniční společnosti nebo větší části jejích aktiv investorem poskytuje možnost kompletně využívat její infrastrukturu, klientelu, výrobní kapacity a zdroje, což

umožňuje rychlý vstup na trh a náhradu nákladů spojených s její koupí. Na druhou stranu ale v takovém případě firma ztrácí nárok na různé úlevy, dokonce i proces restrukturalizace, již fungujícího podniku trvá delší dobu a může být i komplikovanější, než stavba na zelené louce (Azaryan, 2007).

Fúze

Má formu sloučení nebo splynutí. Sloučení znamená spojení obchodních společností, při kterém zaniká slučovaná společnost bez likvidace aktiv a pasiv, protože aktiva i pasiva přecházejí na společnost, se kterou se zanikající společnost slučuje. Při splynutí naopak, splývající společnosti zanikají a vzniká nový právní subjekt (Machková, 2010).

Existují tři základní druhy fúzí:

- Horizontální fúze – cílem jsou úspory z rozsahu a zvýšení podílu na světovém trhu.
- Vertikální fúze – cílem je posílení kontroly nad dodavateli či odběrateli.
- Konglomerátní fúze – cílem je diverzifikace firemních aktivit a rozložení podnikatelských rizik (Azaryan, 2007).

Investice na zelené louce

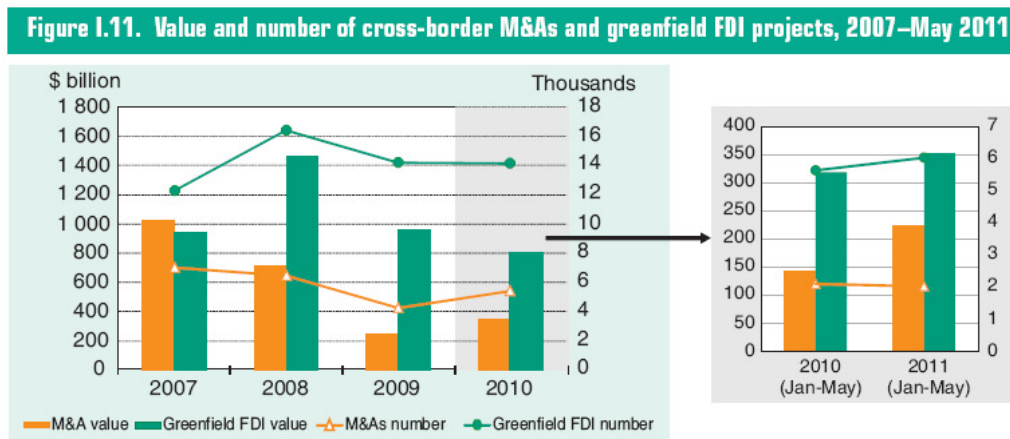
Jedná se o nově založené a nově postavené podniky. Investice na zelené louce mají oproti akvizicím pro hostitelskou zemi určité výhody. Obvykle přinášejí do země více kapitálu, více nových moderních technologií, zvyšují konkurenci na trhu a jsou větším přínosem z hlediska tvorby pracovních míst. Počítá se za nejnáročnější formu vstupu (Machková, 2009).

Investice na zelené louce spočívá v celkovém vybudování nového ekonomického subjektu přesně podle záměrů investora. Třeba ale počítat s dodatečnými náklady na výstavbu nového podniku a zaškolení personálu. Pro investice na zelené louce je typické vytváření významných pracovních kapacit proto daná forma vstupu je vítaná a může být dotovaná ze strany země, kde nový podnik bude vybudován (Bagiev, 2008).

Na obrázku 1 uvádím statistiku rozvoje přímých zahraničních investic podle nejvyužívanějších forem vstupu: Greenfield - investice na zelené louce a M&A(Mergers

and Acquisitions) - Fúze a akvizice. Podle této statistiky lze vidět, že investice na zelené louce, jako forma vstupu je populárnější, než zahraniční fúze a akvizice.

Obrázek 1: Statistika vývoje přímých zahraničních investic ve světě v letech 2007-2011



Zdroj: World investment report, 2011

Společné podnikání

Je spojení prostředků dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Cílem je realizace společného podnikatelského záměru, podílení se na vytvořeném zisku, podstupování podnikatelských rizik a krytí případných ztrát. V mezinárodním prostředí se obvykle setkáváme se dvěma formami společného podnikání. Jedná se o tzv. smluvní společné podniky (*contractual joint ventures*), podstatou, kterých je dohoda o spolupráci bez kapitálových vkladů, a společné podniky založené na kapitálových investicích (*equity joint ventures*).

Výhody společného podnikání mohou spočívat ve využití kontaktů a znalosti trhu místního partnera, možnosti rychlejšího vstupu na zahraniční trhy například oproti investicím na zelené louce a v omezení rizika. Nevýhodou jsou nejčastěji problémy spojené se společným řízením (Machková, 2009).

Společné podnikání je jednou z forem mezinárodní výrobně-technické spolupráce. Při vytváření společného podniku partnery se spojují kapitály, tím vytvářejí společný majetek, kterým společně řídí a rozdělují zisk proporcionalně svým kapitálovým vkladům. Mezi příčiny rozpadu takových společností můžeme zařadit: konfrontace

dvou národních kultur, nemožnost společného řízení a přijetí kolegiálních řešení kvůli odlišnostem v hospodářských zájmech nebo absence vysoce kvalifikovaného místního personálu (Azaryan, 2007).

Strategické aliance

Podstatou je společné podnikání, ale nejde o spolupráci silné firmy s firmou slabší, popř. firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé. U strategických aliancí jsou partnery velké, kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. Původně byly strategické aliance vytvářeny zejména v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem, například v telekomunikacích, informatice, leteckém průmyslu či automobilovém průmyslu.

V současné době se s nimi setkáváme nejenom v odvětvích spojených s vědecko-technickým pokrokem, ale i v dalších odvětvích zabývajících rychloobratkovým zbožím (Machková, 2010).

Předpokladem pro strategické aliance v mezinárodním marketingu je, že firmy-účastníci zůstávají nezávislé, uzavírají dohodu o spolupráci v rámci přesně vymezených oblastí za účelem společného dobití nových trhů a zlepšení konkurenční pozice.

Cílem strategické aliance může dále být společné využití výrobních kapacit, společný vývoj nebo výroba určitých komponentů, snížení podnikatelských rizik, snížení nejistoty a posílení stability společně financovaného výzkumu a vývoje. Velké firmy vytvářejí také aliance v oblasti služeb, např. společné distribuční služby, společný nákup či společné poskytování služeb (Azaryan, 2007).

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza podmínek a účelnosti vstupu vybraného podniku na ukrajinský trh a zároveň navržení vyhovující formy vstupu.

Dílčím cílem práce je zhodnocení stavu ukrajinské ekonomiky, analýza perspektivy odvětví, ve kterém bude podnikat vybraná firma na zahraničním trhu a rozbor nejdůležitějších zvyklostí v obchodním jednání. Dalším navazujícím cílem je zhodnocení makroprostředí a mikroprostředí vybraného podniku.

Důvodem k stanovení těchto cílů je záměr firmy Green Energy Machine Product, s.r.o. proniknout na ukrajinský trh.

Hypotéza 1: Ukrajinský trh je vhodný pro vstup vybraného podniku.

Hypotéza 2: Nejvhodnější formou vstupu pro vybraný podnik je otevření pobočky.

3.2 Metodika práce

K dosažení stanovených cílů využijeme následující metody:

Studium odborné literatury týkající se dané problematiky.

Sběr a analýza sekundárních dat, které jsou získány především z databank statistických údajů, odborné literatury, tiskových zpráv, internetových stránek a interních materiálů firmy.

Pro sestavení jednotlivých analýz využijeme metodu „rozhovor“. Pomocí rozhovoru s majitelem vybraného podniku a s jeho pracovníky získáme podklady k charakteristice firmy, informace o organizační struktuře a také informace, jež se týkají především vnitřního prostředí firmy.

Další metodou je *STEP analýza* tj. analýza politického a právního prostředí, analýza ekonomického prostředí, analýza sociálně-kulturního prostředí a analýza technologické vyspělosti země či regionu, které jsou v popředí zájmu firmy. Tato analýza odhalí vliv makroprostředí na činnost daného podniku a důležitosti jednotlivých faktorů. Stejná metoda bude použita při analýze zahraničního trhu Ukrajiny.

Následující metodou je *Porterův model analýzy konkurenčního prostředí*. Na jeho základě bude provedeno podrobné rozebrání sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firmy v určitém odvětví: hrozba vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků. Tato analýza poslouží k vyhodnocení aktuálního postoje firmy v jejím mikroprostředí.

Jednou z metod, která je rovněž využita, je *ABC portfolio analýza*, která umožní klasifikovat výrobní portfolio firmy.

Množství údajů získaných prostřednictvím předchozích metod shrneme do *SWOT analýzy*. Je to metoda, díky níž budou přehledně identifikovány silné a slabé stránky podniku (interní záležitosti podniku) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž původcem je vnější prostředí. Na základě výsledků ze SWOT analýzy bude stanovena nejvhodnější strategie rozvoje firmy.

Na závěr poslouží poznatky z předchozích analýz k výběru nejvhodnější formy vstupu a návrhu příslušných doporučení pro postup vstupu.

4. Vlastní práce

4.1 Ukrajina

Ukrajina je druhým největším evropským státem s celkovou rozlohou 603 700 km² a přesahuje tak svou rozlohou státy jako je Francie, Německo, Švédsko a zaujímá 5,7 % z celkového území Evropy. Stát hraničí s Ruskem, Moldavskem, Rumunskem, Maďarskem, Slovenskem, Polskem a Běloruskem a má přístup k Černému a Azovskému moři (viz příloha 1).

V roce 1991 vyhlásila Ukrajinská republika nezávislost a začala fungovat jako samostatný subjekt mezinárodních ekonomických vztahů.

4.1.1 STEP analýza

Sociálně-kulturní faktor

Ukrajina jako unitární stát je rozdělena na 24 oblastí a autonomní republiku Krym. Speciální status, který je upraven zákonem, mají města Kyjev a Sevastopol. Podle posledních zveřejněných údajů zde žije 45,6 milionů obyvatel, což řadí Ukrajinu mezi 5 nejlidnatějších států Evropy. Národnostní většinu představují Ukrajinci - 77,8 %, národnostní menšiny jsou zastoupeny: Rusové 17,3 %, Bělorusové 0,6 %, Moldavané 0,5 %, Bulhaři 0,4 %, Poláci 0,3 %, Maďaři 0,3 %. Ve městech žije 68 % obyvatel a nejvíce zalidněná města jsou:

Tabulka 3: Největší ukrajinská města podle počtu obyvatel

Název města	Počet obyvatelů
Hlavní město - Kyjev	2 491 404.00
Charkov	1 421 205.00
Dněpropetrovsk	1 025 044.00
Oděsa	995 028.00
Doněck	980 419.00

Zaporožje	791 626.00
Lvov	714 131.00

Zdroj:USÚ, 2013

Průměrná délka života, podle oficiálních statistik USÚ, je stanovena u mužů na 62 let, u žen 73 let. Pohlavní struktura zůstává již mnoho let stabilní: 46 % mužů, 54 % žen. Podíl ekonomicky činného obyvatelstva, tedy lidí ve věku 15-70 let je stanoven na 22,1 mln. Celková úroveň gramotnosti činí 99,4 % a stává se jednou z nejvyšších ve světě.

Jazykový rozdíl

Vhodnými jednacími jazyky na Ukrajině jsou ukrajinština (národní jazyk), angličtina a ruština. Ukrajinští občané, kteří žijí na západní Ukrajině, zpravidla jednájí v ukrajinštině, někdy v polštině či maďarštině, což je dáno i teritoriální blízkostí těchto zemí. Protikladem v používání jazyků je východní Ukrajina, kde je dominantní ruský jazyk navzdory skutečnosti, že je zde národním jazykem ukrajinština. Jednání tedy zpravidla probíhají v ruštině a je tak citelná přítomnost mocného souseda na východě - Ruska. Pro obchodní partnery je důležité pochopit, že je Ukrajina rozdělena na dvě strany, tedy západní a východní. Na západní straně je nutno používat při obchodní komunikaci ukrajinštinu a dá se hovořit o štěstí, pokud jednání probíhá v angličtině. Na východě je situace odlišná a nejlepším jazykem pro komunikaci je ruština. Tento rozdíl je založen nejenom na jazykovém dělení, ale i na rozdělení pozic národů.

Interkulturní zvláštnosti v jednání

Je historicky dáno, že Ukrajinci dokáží jednodušeji a rychleji najít společnou řeč se svými sousedy, tedy představiteli bývalých sovětských republik, což je dáno podobností v mentalitě, kultuře, školství či přístupu k obchodu.

Důležitým rysem ukrajinských vyjednávačů jsou jejich emoce, převaha intuitivního myšlení „srdce“ nad racionálním „mozkem“. Na jedné straně to umožňuje Ukrajincům být otevřenými, upřímnými, rychle budovat přátelské vztahy a „prolomit ledy“ v nejtěžších situacích. Na druhou stranu nadměrná emocionalita ukrajinských

vyjednávačů může škodit, protože příliš silně reagují na slova a chování partnerů, přičemž ne vždy si všímají reakcí a pozorně poslouchají. Navíc nejsou často schopni se smířit se špatnou prognózou jednání. Ukrajinci připisují velký význam prvnímu dojmu, který může silně ovlivnit vnímání osoby nebo určité skutečnosti.

Rusové i Ukrajinci považují flexibilitu při jednání, ústupky či hledání vzájemně prospěšných řešení za znamení slabosti. To je důvodem, proč se téměř každé velmi důležité jednání stává tvrdým, tedy začíná se při jednání využívat psychologický nátlak, manipulace až agresivita.

Ukrajínští vyjednávači vždy ochotně komunikují, avšak nevěnují příliš pozornosti přípravě na setkání a často tak nemají ani rozpracovaný rezervní scénář jednání nebo dokonce ani základní plán jednání.

Technologický faktor

Po rozpadu SSSR zůstala Ukrajině skvělá vědecko-technická základna, kterou tvořily především výzkumné ústavy. Od roku 1991 se počet výzkumných pracovníků na Ukrajině snížil o třetinu. Podle statistik Národní Akademie Věd Ukrajiny (NAVU, 2013) v oblasti výzkumu státního, obchodního a vzdělávacího sektoru ve vědě v roce 2012 pracovalo jen 135 000 lidí, tedy pouze 0,7 % práceschopného obyvatelstva. V důsledku nedostatečného státního financování vědecké a technické činnosti, v minulém roce pouze 0,29 % HDP, odjíždějí perspektivní pracovníci do zahraničí.

Prioritní oblasti

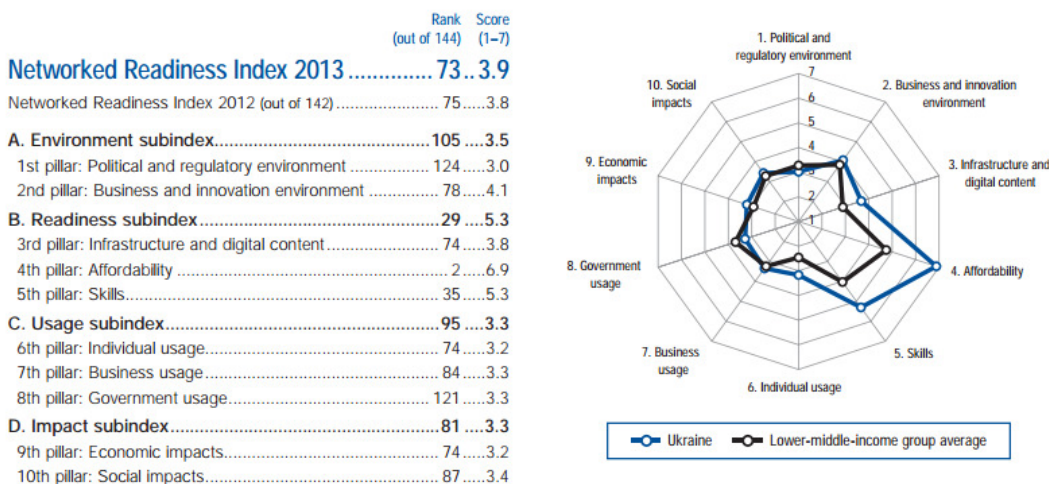
Ačkoliv celková situace v této oblasti je deprimující, tak Ukrajina vkládá velké naděje do leteckého a loděřského průmyslu (rozvoj obchodního loďstva) a služeb spojených s výzkumem vesmíru. Ukrajina je jednou z pěti zemí, které mají pokročilé technologie konstrukce a výroby letadel (An-124, Ruslan a An-70) a může se tak spolehnout na světové poptávky v této oblasti. Má rovněž dlouholeté zkušenosti s výrobou systémů řídicích raketové komplexy pro různé účely, které mohou být rozhodujícím faktorem v procese vytváření high-tech výrobků konkurenceschopných na globálních trzích.

IT technologie

Za poslední léta Ukrajina významně pokročila v oblasti informačních a komunikačních technologií. IT technologie jsou jedinou oblastí ukrajinského hospodářství, která vykazuje stálý roční růst ve výši 30-40 %. Podle údajů světového ekonomického fóra, které ročně publikuje Index síťové připravenosti charakterizující vývoj informačních a komunikačních technologií v jednotlivých zemích a jejich vliv na konkurenceschopnost státu, je Ukrajina v tomto ratingu na 73. místě. Jak lze vidět na obrázku 2, mezi silné stránky Ukrajiny patří vysoká úroveň penetrací a dostupnosti mobilní telekomunikace a internetu, stejně jako gramotnosti v této oblasti. Současně zde působí neefektivnost právního systému, nerozvinutý trh a slabý stav vnímavosti pro technologii, což brání zemi se dále vyvíjet.

Obrázek 2: Index síťové připravenosti Ukrajiny, rok 2013

Ukraine



Zdroj: The Global Information Technology Report, 2013

Hlavní priority pro technologický rozvoj na Ukrajině by měly být:

- nové IT technologie;
- nové technologie v oblasti automobilového průmyslu,
- biotechnologie;
- technologie v oblasti letectví a zkoumání vesmíru;
- technologie obranného průmyslu.

Větší pozornost by měli výzkumní pracovníci věnovat energeticky úsporné technologii, která výrazně zvýší efektivitu mnoha odvětví národního hospodářství a zvětší celkovou konkurenceschopnost ukrajinských výrobků.

Ekonomický faktor

V současnosti prožívá ukrajinská ekonomika těžké časy tak jako i ekonomika světová. Celosvětová finanční a hospodářská krize zpomalila růst hlavních ekonomických ukazatelů a také zvýšila státní dluh o 38,8 % z celkového HDP, což činí 67,416 mld. USD (Interfaks, 2013). Její dopady na HDP (tabulka 4) byly těžko překonatelné, hlavně v důsledku snížení poptávky po základních exportních komoditách na zahraničních trzích.

Tabulka 4: Vývoj HDP za posledních pět let

Rok	Nominální HDP v mld. USD	růst/pokles objemu HDP, v %	HDP v USD na obyvatele
2008	179,382	2,1	3887,5
2009	117,152	-15	2548,8
2010	136,420	4,2	2947,1
2011	165,239	5,2	3621,3
2012	175,98	0,2	3893,5

Zdroj: USÚ, 2013

Na základě posledních statistických údajů USÚ můžeme říci, že se na Ukrajině objevuje nižší hospodářský růst v hlavních odvětvích, než tomu bylo v předchozích letech. Například objem výroby produkce v těžebním průmyslu ve srovnání s předchozím rokem 2011 se zvětšil o 1,9 %; výroba potravin, nápojů a tabákových výrobků stoupla o 1,5 %; v chemickém průmyslu byl přírůstek 7,1 %. Ve zpracovatelském průmyslu objem vyrobené produkce klesl o 5,3 %; v metalurgickém o 5,2 % a ve strojírenství o 6 %.

Nezaměstnanost a inflace

Úroveň nezaměstnanosti ekonomicky činného obyvatelstva je stanovena na 7,4 %. Jak je vidět z tabulky 5, za posledních pět let se její úroveň prakticky nezměnila. Průměrný měsíční plat v roce 2012 vzrostl o 15,4 % a činí tak 3054 UAH, což se podle aktuálního měnového kurzu rovná 300 EURO.

Tabulka 5: Vývoj nezaměstnanosti a průměrné měsíčné mzdy za posledních pět let

	2008	2009	2010	2011	2012
Nezaměstnanost podle metodologie ILO, v %	6.4	8.8	8.1	7.8	7.4
Průměrný měsíční plat, nominální, v EUR.	258	190	203	239	300
Inflace, v %	16,6	22,3	12,3	9,1	8,0

Zdroj: USÚ, 2013

Inflace ke konci roku 2012 dosáhla hladiny 8 %, což vzhledem k předchozím letům (viz tabulku 5) ukazuje na pozitivní dynamiku.

Co se týče měnového kurzu, tak průměrná hodnota ukrajinské peněžní jednotky hryvny (zkratka UAH) vůči Euru byla na začátku roku 2013 10,8 UAH/ EUR. Průměrná hodnota hryvny vůči americkému dolaru ve stejném období činila 8,02 UAH/ USD. Aktuální kurz české koruny vůči hryvně se rovná 2,4 CZK/UAH (NBU,2013).

Hlavním problémem ukrajinského hospodářství stále zůstává korupce, daňová legislativa, přístup k financování a veřejným zakázkám a neefektivní systém správy (viz obrázek 3).

Obrázek 3: Hlavní problémy podnikání na Ukrajině



Zdroj: The Global Competitiveness Report 2011-2012, 2013

V poslední době ukrajinská vláda provádí mnoho reforem administrativního a ekonomického charakteru za účelem zlepšení ekonomické situace a investičního klimatu. Mezi aktuální reformy patří nový daňový kodex, který usnadňuje malým a středním podnikatelům podnikání, dále pak realizace nového programu boje proti korupci a pro rozvoj investiční inovační činnosti.

Politicko-právní faktor

Clo

Po 15. letech jednání vstoupila Ukrajina 16. května 2008 do WTO, přičemž podmínky jejího členství nelze nazvat výhodnými, díky politickému vedení té doby. Členství Ukrajiny ve WTO snížilo maximální dovozní clo z původních 25 % na 10 % a pro většinu položek se stalo dokonce i nulové. Tento krok otevřel hranice pro importované zboží, které vytlačilo domácí výrobky z ukrajinského trhu. Pokles HDP na

15 % v roce 2009 (viz. Tabulka 4) byl částečně způsoben tímto neuváženým krokem, který fakticky zničil automobilový průmysl a strojírenství. Kvůli odlišnostem v právních předpisech a systému certifikace se nemohou domácí výrobky s vysokou přidanou hodnotou dostat na zahraniční trh a konkurenceschopnost na domácím už prakticky ztratily.

Daňové zatížení

Od 1. ledna 2012 začal na Ukrajině působit reformovaný daňový systém. Zjednodušení a zvýšení transparentnosti daňového systému umožní přiblížit se k podobě výběru daní v Evropě, čímž se zvyšuje šance země na podepsání dohody o asociaci s Evropskou unií. Nový systém, který je zásluhou prezidentského úřadu Janukoviča, bude efektivněji spravovat poplatky a také zlepšit investiční klima. Hlavní inovací reformy bylo rozdělení podniků do čtyř skupin v závislosti na příjmu a počtu zaměstnanců pobírajících plat. Sazba daně bude záviset na příslušnosti k té či jiné skupině. Avšak ty firmy, které do skupin nemohou být zařazeny, budou muset používat jiný systém účtování daní, dle kterého daň z přidané hodnoty činí 20 %, daň z příjmu právnických osob 19 % a daň z příjmu fyzických osob 15 %.

Regulace v oblasti zahraničního obchodu

Základní principy státní regulace zahraničního obchodu jsou ustanoveny pro ochranu práv účastníků zahraničně obchodní činnosti, stejně jako oprávněných zájmů ukrajinských výrobců a spotřebitelů zboží a služeb, ošetřují tak dodržování rovnosti a nediskriminaci účastníků zahraničně obchodní činnosti.

V poslední době Ukrajina zastává politiku liberalizace obchodu a odstraňování protekcionismu, avšak jak už jsem zmiňoval výše, nesměruje k prospěchu domácích výrobců.

Ukrajina musí dodržovat určitou rovnováhu, protože země má vysoký poměr zahraničního obchodu k HDP, který v roce 2012 činil 109,3 %. Takový poměr je jedním z nejvyšších na světě a svědčí o otevřenosti ekonomiky v mezinárodním ekonomickém systému (pro srovnání u USA a Japonska se tento poměr pohybuje v rozmezí 24-25 %, Rusko a Německo cca 40-42% a v Číně 50 %).

4.1.2 Zahraniční obchod Ukrajiny

Ve srovnání s rokem 2011 došlo na Ukrajině k mírnému zvýšení exportu o 7 mld. USD a na konci roku 2012 celkový objem vývozu činil 68.8 mld. USD (Tabulka 6).

Vzhledem ke snížení objemu výroby v metalurgickém průmyslu v roce 2012 se vývoz obecných kovů a výrobků z nich snížil o necelých 15 %, což ale nesesadilo danou komoditu z prvního místa. Na druhou stranu se díky bohaté úrodě zvětšil objem výroby a v důsledku toho i exportu produktů rostlinného původu, zejména ječmene 2.5 mld. tun a kukuřice 5.5 mld. tun. To umožnilo Ukrajině obsadit 4. pozici v žebříčku největších exportérů daných komodit.

Ačkoliv se zvětšil oproti loňskému roku vývoz strojů a elektrického zařízení společně s prostředky silniční dopravy, létacích a plovoucích zařízení, Ukrajina stále zůstává státem, který je orientován pouze na export surovin a materiálů vyžadujících další zpracování.

Tabulka 6: Komoditní struktura exportu Ukrajiny za rok 2012

Položka	Mld. USD	v % oproti roku 2011	v % oproti celkovému objemu
Celkem	68,8	100,6	100,0
Obecné kovy a výrobky z nich	18,9	85,5	27,5
Produkty rostlinného původu	9,2	166,6	13,4
Minerální produkty	7,9	74,6	11,1
Stroje, přístroje a elektrotechnické zařízení	7,7	104,0	10,2
Prostředky silniční dopravy, létací a plovoucí zařízení	5,9	122,8	8,7
Produkty chemického odvětví	5,1	93,9	7,4
Živočišné a rostlinné oleje	4,2	124,0	6,1
Potraviny	3,5	118,9	5,1
Ostatní výrobky	6,4	83,2	10,5

Zdroj: USÚ, 2013

Komoditní struktura importu Ukrajiny je určena především její závislostí na energetických surovinách. Ačkoliv se ukrajinská vláda snaží každý rok zmenšit objem spotřeby energie, zůstal v roce 2012 dovoz paliv, ropy a produktů z ní zpracovaných fakticky beze změn, tedy 30,9 % celkového importu. Kvůli energeticky náročnému chemickému a těžkému průmyslu musela Ukrajina zakoupit zemního plynu za 14 mld. USD., podle oficiálních statistik USÚ (2012). Další významnou položkou importu jsou stroje a elektrické zařízení, zejména vysoce technologické výrobky, které Ukrajina nemůže produkovat samostatně. Takových výrobků v roce 2012 bylo ze zahraničí zakoupeno za 13.1 mld. USD. Negativní obchodní saldo za rok 2012 na Ukrajině dosáhlo 15.8 mld. USD.

Teritoriální struktura zahraničního obchodu v roce 2012 zůstala bez velkých změn. Vedoucí postavení i přesto, že došlo na rozdíl od loňského roku k procentuálnímu úbytku, zaujala skupina zemí SNS s podílem 38 %, evropské země 28 %, z toho EU 26,6 % a země Asie s podílem cca 24,5 %. Největším obchodním partnerem Ukrajiny, jak lze vidět z tabulky 7, stále zůstává Rusko, ačkoliv v poslední době vztah mezi těmito dvěma státy začíná být méně přátelský kvůli plynovým kontraktům.

Tabulka 7: Podíl nejvýznamnějších zemí-partnerů na zahraničním obchodě Ukrajiny za rok 2012

	Export, v %	Export v mld. USD	Import, v %	Import v mld. USD
Ruská federace	25,63	17,63	31,56	27,41
Čína	2,59	1,77	9,48	7,89
Německo	2,39	1,6	8,19	6,81
Bělorusko	3,25	2,25	6,09	5,01
Polsko	3,75	2,57	4,26	3,56
Turecko	5,37	3,68	2,38	1,95
Itálie	3,61	2,48	2,68	2,23

Kazachstán	3,58	2,45	1,77	1,49
USA	1,48	1,01	3,47	2,91
Indie	3,33	2,29	1,22	1,02

Zdroj: USÚ, 2013

4.1.3 Zahraniční spolupráce s Českou republikou

Ukrajina není významným obchodním partnerem České republiky, ale je třeba uvést, že Ministerstvo průmyslu a obchodu České Republiky řadí Ukrajinu do prioritních zemí z hlediska exportních zájmů. Po vstupu České republiky do EU jsou obchodní vztahy mezi oběma státy podřízeny dohodě o partnerství a spolupráci mezi Evropskou unií a Ukrajinou. Mezi další smlouvy, které vedou k užším obchodním vztahům mezi dvěma zeměmi, lze zařadit:

- Dohoda mezi vládou České republiky a Kabinetem ministrů Ukrajiny o ekonomické, průmyslové a vědeckotechnické spolupráci (16. 3. 2006).
- Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Ukrajiny o podpoře a ochraně investic (7. 3. 1994, renegociována 17. 9. 2008).
- Protokol mezi Statistickým úřadem ČR, Generálním ředitelstvím cel ČR, Státní celní službou Ukrajiny a Státním výborem Ukrajiny pro statistiku o spolupráci v oblasti výměny celních a statistických informací (Kyjev, 17. 9. 2009).

V posledních letech obrat vzájemného obchodu neustále roste. Mezi hlavní dovozní komodity z České republiky na Ukrajinu patří díly a příslušenství motorových vozidel, zařízení k automatickému zpracování dat a telekomunikační zařízení.

Co se týče komoditní struktury dovozu, je zde hlavním artiklem železná ruda a koncentráty výrobků z válcovaného železa a oceli, ropné produkty, prostředky k rozvodu elektrické energie a samotná elektrická energie.

Růstová dynamika vzájemné výměny zboží v 1. pololetí 2012 umožnila dosáhnout 50 % nárůstu vývozu na Ukrajinu, na konci roku tak bylo dosaženo 1,715 mld. USD.

Česká republika importovala z Ukrajiny pouze na 1,317 mld. USD, tedy o 10.8 % méně oproti loňskému roku, což umožnilo poprvé za poslední 3 roky dosáhnout kladného obchodního salda ve výši 577,6 mln. USD (viz tabulka 8).

Tabulka 8: Dynamika rozvoje obchodní výměny mezi ČR a Ukrajinou za posledních 5 let

	Vývoz z ČR, mld. USD	Dovoz do ČR, mld. USD	Bilance, mln.USD
2008	1,497	1,142	354
2009	0,759	0,593	167
2010	0,94	1,084	-145
2011	1,374	1,410	-37
2012	1,715	1,137	577

Zdroj: ČSÚ, 2013

Je nutno rovněž zaznamenat i vysoký obrat v oblasti vzájemné výměny služeb, který v roce 2012 dosáhl hodnoty 339,3 mln. USD, z toho dopravní služby činily 80,2 mln. USD (cca 24%) a služby v oblasti cestovního ruchu 212,3 mln. USD (cca 62%), zbytek 46,7 mln.USD (cca 14%) připadl na služby finanční, stavební, pojišťovací, právní, konzultační apod. (ČSÚ, 2013)

Nejaktivnější české podniky na Ukrajině

Z hlediska českého vývozu na Ukrajinu je podílově nejúspěšnější společnost Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav. Osobní automobily značky Škoda a komponenty k jejich výrobě tvoří přibližně 11 % z českého vývozu na Ukrajinu v roce 2012.

Výrazně se rovněž projevuje na ukrajinském trhu výrobce a dodavatel krmných směsí a vitamínových koncentrátů pro živočišnou výrobu, společnost Tekro. V příbuzném odvětví, tedy v technologiích pro živočišnou výrobu, zde působí firma Bauer a Brunthaller.

Výrobní kapacity v Ukrajině má firma Kopus Kolín, která se zabývá prodejem elektroinstalačního materiálu.

Přední pozici v objemu česko-ukrajinského obchodu obsadila společnost Škoda jaderné strojírenství a.s., která dodává systémy řízení a bezpečnosti provozu pro ukrajinské atomové elektrárny.

Poměrně aktivní činnost na ukrajinském trhu v oblasti výstavby solárních elektráren vyvíjela firma Ekotechnik Praha, která uvedla do provozu fotovoltaickou elektrárnu v Chmelnycké oblasti.

Mezi další významné podniky, které aktivně působí na ukrajinském trhu, patří BMT UA (dceřiná společnost firmy Brněnská medicínská technika, a.s., dodavatel medicínského, laboratorního a farmaceutického zařízení), Sitel (telekomunikační zařízení pro systémy využívající optická vlákna apod.) a ČKD Elektrotechnika a.s. (kompletní projekty modernizace průmyslových podniků).

Vzhledem k tomu, že ukrajinská ekonomika má velký potenciál, můžeme říci, že obchodní a ekonomická spolupráce České republiky a Ukrajiny bude zvětšovat svůj obrat. Za perspektivní odvětví lze považovat energetiku, infrastrukturu, zemědělsko-potravinářský komplex, oblast ekologie, strojírenství a metalurgii, viz příloha 2.

Ukrajina patří mezi nejvýznamnější příjemce zahraniční pomoci ze strany České republiky, ačkoliv není uvedena mezi prioritními zeměmi přijímajícími rozvojovou pomoc. Za posledních několik let se Česká republika finančně podílela na projektech zvyšujících bezpečnost provozu jaderných elektráren a zlepšujících okolní prostředí. Významnou pomoc poskytuje v oblasti školení odborníků v praktických znalostech environmentálních věd, transferu pokročilých metodických a technologických poznatků v oblasti inventarizace lesních systémů a prevence nelegální migrace a dalších oblastí.

4.1.4 Analýza trhu tuhých biopaliv

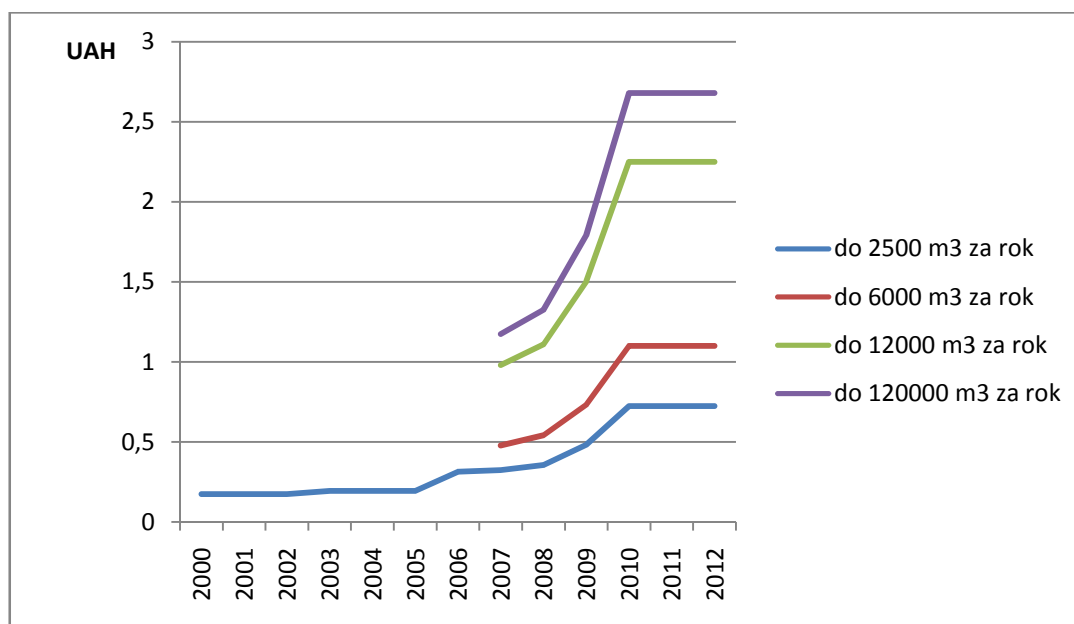
Předpoklady rozvoje trhu tuhých biopaliv

Problém dosažení energetické nezávislosti je důležitým úkolem energetické politiky a to nejen pro země s transformující se ekonomikou, kterou Ukrajina je, ale také v mnoha dalších zemích světa.

Neustále rostoucí ceny zemního plynu a pravidelné konflikty s jeho hlavním dodavatelem Ruskem, nutí Ukrajinu rozvíjet trh alternativních zdrojů energií. Podmínky úvěrování Mezinárodního měnového fondu, podle kterých ukrajinská vláda musí zvětšovat ceny plynu pro obyvatele, aby dostala další půjčku, nutí Ukrajince přecházet na obnovitelné zdroje energií.

Za poslední deset let cena zemního plynu vzrostla několikrát:

Graf 2: Dynamika růstu cen zemního plynu pro obyvatelstvo Ukrajiny v letech 2000-2012



Zdroj: NERC, 2013

Od roku 2007 byl zaveden diferencovaný systém výpočtu tarifu, což znamená, že náklady na vytápění prostřednictvím plynového kotle, jak vyplývá z grafu 2 se zvýšily:

- Pro majitele bytu - 4 x
- Pro majitele malého domu cca 200 m² - 6 x

- Pro majitele domu s plochou cca 400 m²- 12 x
- Pro majitele velké nemovitosti s plochou 500-700 m² - 15 x

Po slibech ukrajinského premiéra Azarova týkajících se opětovného zvýšení tarifů za plyn v roce 2013, stále více obyvatel Ukrajiny zvažuje využití biomasy na vytápění svých obydlí.

V období 2005 – 2008 byl rozvoj ukrajinského trhu tuhých biopaliv ovlivněn dvěma významnými faktory: rychle rostoucím trhem pro výrobu briket a pelet v EU (prostřednictvím daňových pobídek) a růstem stavebního trhu na Ukrajině, který rovněž dal určitý impuls k rozvoji dřevařského průmyslu.

Výrobci dřevěných desek na podlahy a nábytku aktivně zvyšovali nejen objem výroby finálních výrobků, ale také dřevního odpadu, přičemž se tyto dřevozpracující závody neochotně nebo dokonce vůbec nezabývaly likvidací odpadu, protože vzhledem k finančnímu obratu z prodeje hlavního produktu byla dodatečná výroba (pelet a briket) nelikvidní.

Současně v EU vstoupil v platnost legislativní balíček daňových pobídek pro společnosti (včetně výrobců tepla a elektřiny), které používají bioekologické zdroje jako palivo.

Na konci roku 2008 však obrat na trhu tuhých biopaliv významně poklesl. Důvodem byla především stagnace na stavebním trhu, což mělo negativní dopad na výrobu dřevoobráběcích společností. Druhým faktorem poklesu bylo snížení výkupních cen pohonných hmot v Evropě, zejména v Polsku, které trpělo významnou devalvací své měny.

Je třeba poznamenat, že v roce 2009 došlo k nárůstu počtu výrobců paliv ze zemědělských surovin, jako jsou slupky ze slunečnic, slámy a slupky z pohanky.

V důsledku růstu stavebního trhu a rychlého rozvoje zemědělství v období 2010-2012 došlo opět k oživení ukrajinského trhu tuhých biopaliv.

Legislativní regulace odvětví tuhých biopaliv

Na Ukrajině existuje celá řada zákonů, které přímo nebo nepřímo souvisejí s výrobou a používáním pevných biopaliv:

- Zákon Ukrajiny „O alternativních zdrojích energie“ od 20. 2. 2003 № 555-IV;
- Zákon Ukrajiny „O alternativních palivech“ od 14. 1. 2000 № 1391-XIV;
- Zákon Ukrajiny „O změnách zákona Ukrajiny „O energetickém průmyslu“ (O alternativních zdrojích energie),“ od 01. 4. 2009 № 1220-VI;
- Zákon Ukrajiny „O změně a doplnění některých legislativních aktů Ukrajiny na podporu výroby a využití biopaliv“ od 21. 5. 2009 № 1391-VI;
- Zákon Ukrajiny „O kombinované výrobě tepla a elektřiny“ od 04. 5. 2005 № 2509-IV;
- Zákon Ukrajiny „O dodávkách tepla“ od 2. 6. 2005 № 2633;

Hlavním zákonem lze nazvat zákon № 1391-VI od 21. 5. 2009, který poskytuje komplexní výhody pro společnosti působící v oblasti výroby a využití obnovitelných zdrojů paliv a energie. Jeho schválení zvýšilo zájem investorů o alternativní energetické projekty na Ukrajině.

1. 1. 2010 byl schválen zákon „O změně a doplnění některých legislativních aktů Ukrajiny o podpoře výroby a využití biopaliv.“ Podle tohoto zákona jsou od 1. 1. 2010 výrobci biopaliv po dobu 10 let osvobozeni od placení DPH z prodeje biopaliv.

Tento zákon dále přináší osvobození od platby DPH po dobu 10 let pro importéry zařízení pro biopalivový průmysl, které nejsou vyráběny ukrajinskými společnostmi.

Problémy, které nejsou upraveny zákonem a které brání rozvoji trhu pevných biopaliv na Ukrajině, jsou nestrukturovaný trh alternativních zdrojů energie, absence záruky práva na svobodnou volbu zdroje energie pro spotřebitele a nedokonalé předpisy.

Obecná charakteristika surovin, jejich energetický potenciál

Hlavním zdrojem pro výrobu briket a pelet na Ukrajině je odpad ze dřeva a slunečnic, přičemž velký potenciál skrývá i sláma z obilovin. Energetický potenciál odpadní biomasy použité jako surovina pro výrobu lze vidět v příloze 3.

Dřevo

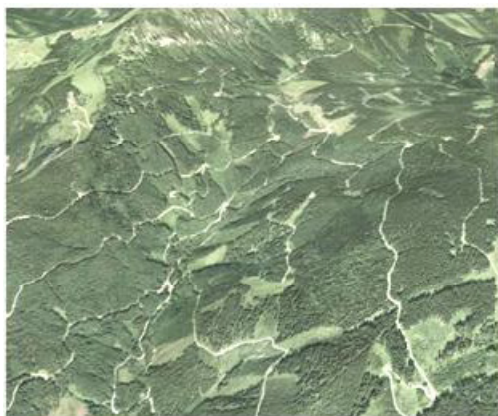
Většina zdrojů dřeva pro další zpracování za účelem výroby energií, jak lze vidět z přílohy 3, je soustředěna v západní a severní části Ukrajiny.

Dnes jsou hlavním a spolehlivým zdrojem surovin pro dřevěné pelety a brikety podniky podřízené Státnímu lesnickému výboru Ukrajiny. Tyto společnosti pravidelně připravují šarže dřevní štěpky, které jsou prodávány v aukci (cena přibližně 100-120 UAH/m³).

Rostoucí stavební trh stimuluje růst výroby dřevozpracovatelských podniků a společně s tím roste i množství odpadu (dřevní štěpka, piliny). Většinu těchto odpadů firmy také prodávají prostřednictvím aukcí.

Je třeba poznamenat, že jedním z hlavních problémů přepravy a dopravy dřeva pro tuhá biopaliva je špatná infrastruktura lesních cest. Pro ilustraci problému jsou níže přiloženy fotografie horských silnic v Rakousku (obrázek 4) a na Ukrajině (Ivano-Frankivský region), viz obrázek 5.

Obrázek 4: Horní cesty v lesích Rakouska



Zdroj: materiály Mezinárodní konference "Energie z biomasy", 2013

Obrázek 5: Horní cesty v lesích Ukrajiny



Zdroj: materiály Mezinárodní konference "Energie z biomasy", 2013

Slupky slunečnic

Všechny společnosti, které se zabývají zpracováním olejnatých semen, mohou být považovány za zdroje lusku pro tuhá biopaliva. Takových společností je více než 50 a největší z nich mají roční zpracovatelskou schopnost kolem 600 000 tun semínek slunečnice, přičemž průměr slupek k semínkům je 15%.

V roce 2012 se cena za tunu lusku slunečnice pohybovala od 100-250 UAH.

V nedávné době v důsledku rostoucích cen plynu a také kvůli zavedení "zeleného tarifu" narůstá tendence využívat slunečnicové slupky pro výrobu energie samotnými olejnými závody. V souvislosti s dalším rozvojem tohoto trendu se objem slupek jako zdroje pro tuhá biopaliva může výrazně snížit.

Sláma

V současnosti se vzhledem k potížím s nabídkou dřeva a omezenému výběru dodavatelů slupek slunečnice obrací mnoho společností včetně zemědělských podniků ke slámě z obilovin. Jak je vidět z přílohy 3, potenciál využití slámy je obrovský především v centrálních, jižních a východních regionech Ukrajiny.

Zaorání slámy nepřináší zvýšení obsahu humusu v půdě, ale naopak se projevuje:

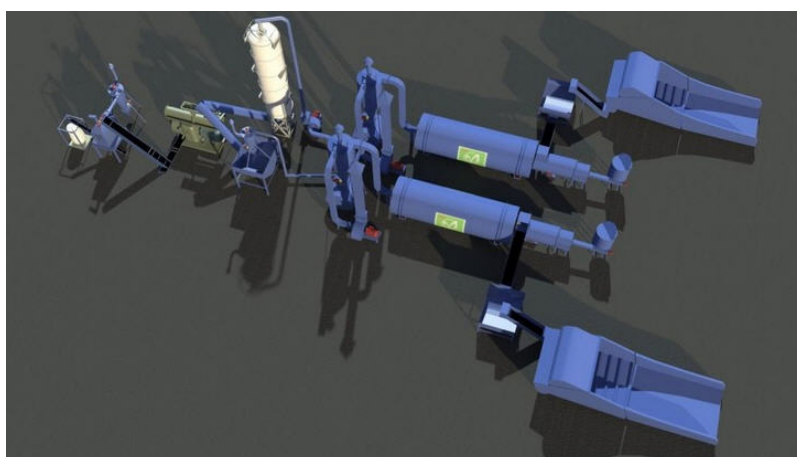
- snížením výnosů v důsledku vazby dusíku z půdy na mikroorganismy rozkládající slámu;
- přesycháním půdy na podzim a snížením vzházivosti semen;
- podporováním rozvoje chorob rostlin a škůdců včetně hlodavců.

Proto se její využití jako paliva jeví účelnějším. Palivová sláma je v parametrech, jako je vlhkost a nízká kalorická hodnota velmi podobná dřevu, ale má větší obsah popele. V současnosti se nejvíce perspektivní projekty vztahují k výrobě biopaliv, které budou uskutečňovat majitelé zemědělských zdrojů. Za rok může být použito od 5 do 10 mld. tun slámy různých druhů obilí z polí ukrajinských zemědělců.

4.1.5 Analýza trhu zařízení pro výrobu pelet

Na Ukrajině existuje dostatečný počet firem, které vyrábějí zařízení pro zemědělský a zpracovatelský průmysl. Většina z nich používá zastaralou technologii, která jim zůstala jako dědictví z doby Sovětského svazu. Daná technologie je energeticky náročná a kvalita neodpovídá požadavkům současné domácí klientely, kterou tvoří velkokapacitní strojní zařízení s vysokým výkonem od 2 do 5 tun za hodinu a vyžadující specifické technické dovednosti k jeho obsluhování, viz obrázek 6. Podobné linky na výrobu pelet také potřebují určité minimum naložení surovin a mají velkou spotřebu energie.

Obrázek 6: Linka pro peletování do 3 t/h



Zdroj: Biofuel, 2013

Takovéto velkokapacitní zařízení používají společnosti, které mají nepřerušovanou pásovou výrobu spojenou se dřevozpracující nebo zemědělskou složkou, jako například hlavní vývozce ukrajinských pelet za rok 2011, společnost Barlinek Invest. Tato firma exportovala do Polska 28.175 tun pelet, což dělá 65 % z celkového objemu výroby pelet na Ukrajině za příslušný rok. Barlinek Invest je dceřinou společností největšího polského dřevozpracujícího koncernu Barlinek. Pro svou mateřskou společnost Barlinek Invest vyvážela pelety za 86 EUR/t, což byla mnohem nižší cena než běžně na trhu.

Peletovací linky s výkonem do 500 kg/hod., které by byly užitečné pro malé a střední dřevozpracovatelské firmy a zemědělské podniky, jež mají pouze sezonní přístup k surovinám pro zpracování, se však na Ukrajině nevyrábějí.

Potenciální konkurenti

Nutno poznamenat, že domácí výrobci nenabízejí kompletní výrobu peletovací linky včetně jejího uvedení do provozu. Jejich nabídky představují pouze peletovací lisy, které mají nevalnou kvalitu řídicího systému a problémy s překalením matrice. Proto většina firem, která se zabývá zpracováním biomasy na peletovacích lisech různého výkonu, musí nakupovat jednotlivé díly u zahraničních distributorů. Běžnou praktikou se stala výměna tuzemských matric za více spolehlivé matrice německé značky Graf GmbH.

Co se týče dovozců peletovacích linek ze zahraničí, tak většina pochází ze sousedních států: Rusko, Rumunsko, Bělorusko. Výrobky se však nevyznačují vysokou kvalitou a servisní balíček zahrnuje jenom standardní služby. Jejich nabídka se orientuje na větší zákaznické segmenty využívající zařízení s výkonem 1-5 tun/ hodina.

Mezi dovozci z EU na ukrajinský trh lze vyzdvihnout německou společnost AGRO-T, která se specializuje na dodávky moderních strojů, špičkové technologie, průmyslových zařízení, výrobních linek a inovační technologie z Evropy. Avšak výše cen těchto výrobků a služeb je pro ukrajinského zákazníka příliš vysoká.

Shrnutí

Lze říci, že segment peletovacích linek s max. výkonem 500 kg/hod. je velmi atraktivní a to jak z hlediska nízké konkurence, tak i díky množství potenciálních

zákazníků. Do cílové skupiny patří nejenom malé a střední dřevozpracovatelské firmy a zemědělské podniky, ale také vlastníci předměstských domů a chalup bez plynového připojení.

Firma, která vstoupí na tento dosud rozvíjející se trh a nabídne kvalitní výrobek za přijatelnou cenu a rozšířený balíček služeb, si za pomoci správné marketingové strategie snadno vybojuje vůdčí pozici na trhu.

4.2 Charakteristika firmy Green Energy Machine Product, s.r.o.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost s ručením omezeným Green Energy Machine Product. Je to mladá a dynamicky rozvíjející se společnost, která vznikla 2. prosince roku 2011 jako TRAMEZZINO, s.r.o. se sídlem v Brně. Na základě rozhodnutí valné hromady v březnu roku 2012 firma změnila svůj název na Green Energy Machine Product, s.r.o., vzhledem k úzce specializované činnosti zaměřující se na výrobu zařízení pro zpracování biomasy. Ve stejnou dobu firma změnila i své sídlo a přesouvá se do Hodonína (ulice Janáčkova 2303/1). Provozovna společnosti a její výrobní kapacity se nacházejí ve městě Vlčnov.

Společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. byla vytvořena za účelem projektování a výroby zařízení na zpracování biomasy a odpadu peletováním a výroby zařízení pro ekologické spalování biopaliv. Firma se také zabývá kompletní montáží linek na peletování a jejich projektováním podle požadavků klienta takzvaně „na klíč“. Společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. nabízí svým zákazníkům širokou řadu předprodejních a poprodejních služeb. Mezi první lze zahrnout odborné poradenství a telefonický servis pro nové zájemce o peletování, seznámení s celou technologií výroby, předvádění svých výrobků v provozu a to dokonce i s použitím vlastního materiálu zákazníka. Jako poprodejní služby firma nabízí nejenom záruční (24 měsíců) a pozáruční servis, ale i odborné školení, které zahrnuje poskytování znalostí obsluhy a údržby stroje, tak i přípravy materiálu k peletování apod.

4.2.1 Organizační struktura firmy

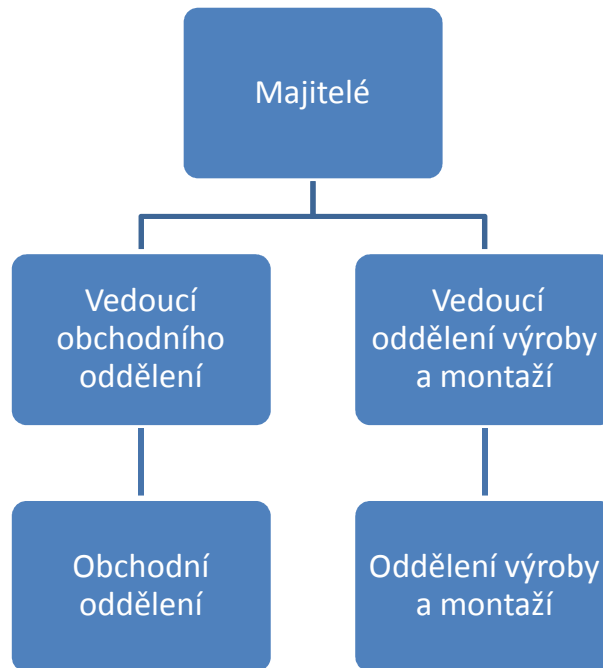
Organizační struktura společnosti je uspořádána jako funkcionální konstrukce. V čele společnosti je vrcholový management, tedy majitelé (jednatelé) společnosti, přičemž každý z nich je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně. Pod tento vrcholový management spadají jednotlivá oddělení a jejich vedoucí pracovníci.

Společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. zaměstnává 25 lidí, z nichž 10 patří k obchodnímu oddělení, včetně jeho vedoucího a 15 k oddělení výroby a montáže, včetně příslušného vedoucího (viz schéma 1).

Náplň činnosti obchodního oddělení:

- vytváření klientské databáze a péče o stávající zákazníky
- vyhledávání a oslovování nových potenciálních zákazníků
- zajištění odborného poradenství a telefonického servisu
- objednávka a nákup jednotlivých dílů a materiálů pro výrobu
- vyřízení objednávek a prodeje výrobků společnosti
- sběr a analýza ekonomických ukazatelů společnosti
- monitoring trhu a konkurence
- marketingové činnosti spojené především s přípravou poutavých materiálů pro zviditelnění firmy na trhu a pro podporu prodeje, vymýšlení a realizace inzerce výrobků, příprava účasti na výstavách a veletrzích

Schema 1: Organizační struktura společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o.



Zdroj: autor, 2013

Oddělení výroby a montáží má na starost:

- projektování a vývoj funkčních celků strojů a linek podle požadavků zákazníka
- výrobu včetně dodržování kvalitativních ukazatelů, požadavků zákazníka a platných technologických postupů
- opravu reklamovaného zboží

4.2.2 Analýza produktového portfolia

Společnost se zabývá výrobou a prodejem jak celých peletovacích linek, tak i jednotlivých součástí zařízení pro zpracování biomasy.

Pomocí metody ABC rozdělíme produkty do 3 základních skupin. Ve skupině A jsou takové produkty, ze kterých má podnik největší tržby. Ve skupině B jsou produkty, které mají středně vysoké tržby a ve skupině C produkty s nejnižšími tržbami.

Skupina A

Do první skupiny spadají **peletovací lisy PROFI**, které se liší mezi sebou pouze svým výkonem.

Je to nejdůležitější část peletovací linky, proto na její jakosti zaleží výkon celého systému a kvalita konečného produktu peletování. Proto lis Green Profi (obrázek 7) je osazen nejkvalitnějšími díly, aby vydržel velké zatížení.

Matrice jsou vyráběné z mimořádně kvalitní oceli a upravované kalením, které zajišťuje vysokou odolnost proti opotřebování. Její povrchové úpravy zvyšují kvalitu a životnost matrice a originální technologie zpracování matrice přináší její rychlé zařazení.

Vzhledem k tomu, že kvalitu peletování může negativně ovlivnit případný pokles otáček motoru, proto se při výrobě lisu Green Profi používají značkové německé motory LENZE, které mají vynikající trvalý výkon i při velmi vysokém zatížení. Elektroinstalace německé značky MÖLLER obsahují přepětový jistič, který zabrání spálení vinutí motoru, pokud dojde k přetížení stroje. Podpětová spoušť zabrání samospuštění stroje v případě výpadku elektrického proudu a jeho opětovném zapnutí.

Obrázek 7: Briketovací lis na výrobu pelet JGE 230



Zdroj: materiál firmy Green Energy Machine Product, s.r.o., 2013

Green Energy Machine Product s.r.o. vyrábí několik typů peletovacích lisů, které se odlišují především výkonem motoru a vydatností.

Skupina B

Do této skupiny spadají ostatní součásti peletovací linky, určeny k přípravě vstupního materiálu pro peletovací lisy, chlazení a balení samotného produktu zpracování. Jsou to celá řada jednotlivých zařízení bez jakých proces kvalitního peletování není možný.

Kladívkové drtiče na biomasu

Toto zařízení může podrtit dřevěné hobliny, čirok, obilí, fazole, slaměný kukuřičný stonek, slaměné arašídové slupky a jiné plodiny, které se hodí k výrobě krmiva či pelet. Slámu a různé druhy odpadu podrtí stroj na jemný prach, který může být ihned použit na zpracování do briketovacích lisů na pelety. Kladívkové drtiče řady 9FQ se liší výkonem motoru (příklad tohoto drtiče viz obrázek 8).

Obrázek 8: Kladívkový drtič na biomasu



Zdroj: materiál firmy Green Energy Machine Product, s.r.o., 2013

Homogenizér

Homogenizér na obrázku 9 se používá pro přípravu materiálu před peletováním. Jeho největší předností je velmi důkladné promíchání spolu se zvlhčením materiálu, což má velký vliv na vydatnost peletovacího lisu, kvalitu spojení materiálu do pelet a také velmi snižuje opotřebování peletovacích lisů a jeho dílů. Zvlhčování obsahuje trysky pro kvalitní rozptyl vody, pancéřové hadice, přímé napojení na vodovodní řád, elektromagnetický ventil a mechanický ventil. Jde o velmi žádaný stroj, který by měl být před každým lisem. Zvyšuje vydatnost peletovacího lisu a u problematických směsí je jeho použití nezbytné.

Obrázek 9: Homogenizér vertikální se zvlhčováním



Zdroj: materiál firmy Green Energy Machine Product, s.r.o., 2013

Sušička

Pro kvalitní výsledek peletování je sušení nezbytné. Pomocí horkého vzduchu, který proudí uvnitř sušičky, se materiál zbaví vlhkosti. Vzhledem k tomu, že pro peletování je vhodný materiál s vlhkostí pod 12 %, tak sušení je nutné u materiálů jako jsou piliny, dřevní drť, mletá pšeničná sláma, obilí, stopky atd. Sušička, která je na obrázku 10, je rovněž vhodná pro sušení mokrého zrní a vlny.

Obrázek 10: Sušička na piliny



Zdroj: materiál firmy Green Energy Machine Product, s.r.o., 2013

Chladička pelet s dopravníkem do plničky big bagů

Zařízení na obrázku 11 je určeno pro chlazení pelet, které při opuštění peletovacího lisu dosahují teploty až kolem 100°C. Pelety jsou v bubnu ochlazovány vzduchem a dochází tak k jejich postupnému vychladnutí. Chladička má dva otvory pro přívod vzduchu a dva odvody vzduchu pro odstranění prachu. Po vychlazení se pelety pomocí dopravníku přepravují do plničky na big bag, který slouží jako zásobník.

Obrázek 11: Chladička pelet s dopravníkem do plničky big bagů



Zdroj: materiál firmy Green Energy Machine Product, s.r.o., 2013

Skupina C

Do této skupiny patří kotel na pelety. Je to relativně nový produkt ve výrobní řadě společnosti.

Kotel na pelety

Agro kotel universál (obrázek 12) není součástí peletovací linky, ale je určen pro spalování široké škály druhů pelet. Je vybaven hořákem, který je konstruován tak, aby docházelo k důkladnému vyhoření pelet i při používání různých druhů materiálů. Agro pelety se nespékají a nedochází k vyhasnutí hořáku. Obsahuje celkem 33 vzduchových trysek v 8 řadách, které zaručují prohořívání i toho nejhorsího materiálu. Pomocí řídicího mikroprocesoru lze regulovat všechny nastavitelné hodnoty na rozdíl od jiných kotlů na trhu:

- množství paliva na jedno přiložení
- časový interval posuvu šneka
- regulovat otáčky ventilátoru
- upravovat přívod vzduchu
- minimální teplotu ohřevu vody
- maximální teplotu ohřevu vody
- provoz spánku na letní období
- možnost připojení na vnitřní termostat

Obrázek 12: Agro kotel universál



Zdroj: materiál firmy Green Energy Machine Product, s.r.o., 2013

4.3 Analýza prostředí podniku

4.3.1 STEP analýza

STEP analýza ukazuje, jaký vliv má makroprostředí na činnost daného podniku, odhaluje především vliv politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů. Přínosem analýzy je uvědomění si síly a důležitosti jednotlivých faktorů a jejich účinků na společnost.

Sociálně – kulturní faktory

Životní úroveň

Nadpoloviční většina obyvatel České republiky hodnotí současnou životní úroveň své domácnosti jako dobrou. Vyplývá to z průzkumu společnosti STEM (2012) prováděného na konci září 2012. Jako špatnou hodnotí svou životní úroveň 42 % lidí. Spolu se stabilní životní úrovní vzrůstá potřeba vlastnictví a užití nových přístrojů či technologií, které budou přispívat k šetrnějšímu přístupu k životnímu prostředí. Hodnocení životní úrovně je výrazně ovlivněno i vzděláním, jelikož s vyšším dosaženým vzděláním se zvyšuje také podíl pozitivního hodnocení životní úrovně.

Úroveň vzdělávání

V posledních několika letech se potýká trh práce s nedostatkem řemeslníků, což je způsobeno i tím, že nadpoloviční většina mladé populace si raději vybírá obory, na které posléze může vysokoškolsky navazovat. V posledních letech proto klesá oblíbenost oborů zakončených výučním listem.

Pro společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. to však neznamená problém, protože vzhledem k vysoké kvalitě svých odborných služeb a technologicky složité výrobě vyžaduje absolventy vysokých škol s technickým a ekonomickým zaměřením.

Celospolečenské jevy

V posledních letech se projevuje celospolečenský zájem o energeticky soběstačný způsob života a vlastní „zelené“ vytápění či výrobu elektřiny. Pozornost se obrací zejména ke kotlům spalující biomasy. Poptávku po solárních panelech utlumila omezená kapacita v síti. V českých domácnostech je nyní v provozu 15 000 automatických kotlů na dřevěné pelety a poptávka po tomto druhu zboží se stává stabilní.

Životní prostředí

Ochrana životního prostředí je pro Čechy žádaným tématem, přičemž se velmi diskutovanou stala především domácí ekologie, kdy lidé nevytváří zbytečný odpad, věci využijí vícekrát, používají šetrné chemické přípravky k úklidu, třídí odpad, omezují cesty autem atd. K domácí ekologii přistupují Češi více než uspokojivě. Z výzkumu veřejného mínění, který byl proveden Centrum pro výzkum veřejného mínění (CVVM, 2012) v květnu 2012, bylo zjištěno, že celých 68 % občanů České republiky má zájem o informace týkající se životního prostředí, přičemž 15 % deklaruje poměrně silný zájem. Šetrnějšímu přístupu k životnímu prostředí je Česká republika nakloněna a podporuje prodej technologie určené pro Green energy.

Technologické faktory

Rychlý rozvoj technologie

Po vstupu České republiky do EU úroveň technologie začala rychle růst ve všech odvětvích a v současnosti se technologické faktory stávají nejdynamičtějšími ze všech, které působí na společnost.

I samotné zpracovávání biomasy se začalo rozvíjet nedávno a technologie v této oblasti se rychle mění. Společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. rovněž vyrábí své produkty podle nejmodernějšího postupu s využitím vlastní unikátní technologie.

Podnik by měl vždy věnovat pozornost novým trendům v této oblasti a držet tak "ruku na tepu" technologického pokroku.

Patentování

Zavedení jednotné patentové ochrany v EU představuje důležitou součást několika evropských strategií a trvá již několik desetiletí.

Ačkoliv se Česká republika ke zřízení jednotné patentové ochrany v EU oficiálně připojila, mezi českými podnikateli koluje spíše skeptická nálada. Největší obavy má společnost především ze „záplavy“ konkurenčních patentů na území České republiky a vydávání patentů pouze v angličtině, francouzštině či němčině. Například zaregistrování vynálezu stojí přihlašovatele ze zemí, v nichž se nemluví anglicky, francouzsky či německy přibližně 20.000 eur, z čehož asi 14.000 eur spolkne překlad potřebných dokumentů.

Evropská komise si od přijetí balíčku slibuje především výrazné zjednodušení a zlevnění patentové ochrany v EU a v neposlední řadě i jednotný výklad patentů. Zároveň věří, že nové patenty bude možné udělovat již od roku 2014.

Výzkum a vývoj

Evropská unie směřuje k využívání a rozvoji technologií obnovitelných zdrojů energie a proto investuje do výzkumu a vývoje více financí, přičemž se podílejí nejen státní úřady a evropské fondy, ale i společnosti působící v tomto segmentu. Je proto velmi pravděpodobný rychlý vývoj technologií a metod zpracování biomasy za účelem hospodárnějšího využití. Společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. by měla věnovat větší pozornost tomuto faktoru, ačkoliv aktuálně se zdá méně důležitým, v budoucnu bude mít velký význam.

Ekonomické faktory

HDP

Hrubý domácí produkt země je hlavním měřítkem jejího ekonomického růstu. Rok 2012 ukázal, že česká ekonomika není v dobré kondici a ve srovnání s předchozím rokem se HDP propadl o 1,1 %. To je spojené se špatnou situací ve stavebnictví a postupně se zhoršující situací v průmyslu. Česká ekonomika je hodně propojená s ekonomikou jiných států EU, které se také nachází ve fázi recese. Podle prognózy ČNB (2013) hrubý domácí produkt v roce 2013 poklesne o 0,3 %, což samozřejmě nezbuzuje v podnikatelské sféře naději na lepší zítřky.

Inflace

Všeobecný růst cenové hladiny má významný vliv na sledovaný podnik. Inflace znamená pro společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. především zvýšení cen výrobních faktorů a snížení koupěschopnosti zákazníků. Ačkoliv spotřebitelské ceny v lednu 2013 vzrostly o 1,3 %, meziročně se inflace zpomalila na 1,9 % z prosincových 2,4 %. To znamená, že růst cen byl způsoben zvýšením DPH o 1 % a nikoliv inflací. Předpokládaná míra inflace na rok 2013 se pohybuje od 2 % do 2,5 %, což je menší než v roce 2012, kdy průměrná roční inflace podle ČSÚ (2013) dosáhla hodnoty 3,3 %.

Nezaměstnanost

Ačkoliv tento faktor nemá významný vliv na podnik, vypovídá o stále se zhoršující ekonomické situaci nejenom v České republice ale i v celé EU. Nezaměstnanost v Evropské unii vzrostla během února 2013 na 10,9 %. Podle odhadů Eurostatu (2013) je nyní v Evropské unii bez práce 26,338 miliónu dospělých lidí a 586 tisíc z nich v České republice, přičemž na začátku roku 2013 je zde rekordní počet lidí bez práce v historii. Lednová nezaměstnanost činí 8 %, což ale bylo vypočteno podle nové metodiky. Podle postupu, který se používal v roce 2012, by míra nezaměstnanosti činila rekordních

10,1%. Podobná dynamika rozvoje nezaměstnanosti jen přibližuje pravděpodobnou druhou vlnu ekonomické krize, která bude mít velký vliv na úspěšnost sledovaného podniku.

Politicko - právní faktory

Členství České republiky v EU

Významný politický akt se odehrál 1. května 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie. Vliv této skutečnosti lze spatřovat ve vytvoření bezbariérového obchodu, který může pro podnik znamenat přínos v pozitivním i negativním smyslu. Po vstupu došlo k vytvoření společného trhu, což umožňuje nejen zboží, ale i službám, osobám a kapitálu se volně pohybovat po prostoru Evropské unie. Díky společnému trhu je možné i expandování tuzemských společností do zahraničí a to s výrazně menšími náklady. Na druhou stranu se však zvyšuje konkurence, díky jednoduchému vstupu zahraničních subjektů na trh. Tyto jevy mohou mít značný vliv i na společnost Green Energy Machine Product, s.r.o..

Dále se zde odehrává celá řada dílčích politických událostí, ale jejich význam není takový, aby mohl významně ovlivnit fungování podniků.

Daňová politika

Zde je situace o poznání složitější, protože vstupem do Evropské unie se Česká republika zúčastnila harmonizační fáze ve všech oblastech působnosti. Jedna z nich je právě daňová politika. Harmonizací tak dochází k přizpůsobení a sladění jednotlivých daňových systémů. Realita je však taková, že daňový systém je brzdícím prvkem, který má více nevýhod, než výhod pro sledovaný podnik. V posledních letech i díky ekonomické krizi daňové zatížení této země roste. Ke sjednocení sazeb daně z přidané hodnoty (DPH) na 17,5 % nedošlo, tak jak se původně zamýšlelo. V roce 2013

nastala změna v podobě zvýšení snížené a základní sazby DPH, kdy nové sazby jsou 15 % a 21 %. Dopad na podniky je různý.

Ochrana spotřebitele

Z hlediska ochrany spotřebitele došlo v České republice za posledních pár let k výrazným změnám. Sami spotřebitelé si začali uvědomovat svá práva a začínají být více aktivní v této oblasti. Na ochranu spotřebitele v této zemi důrazně dbá i stát.

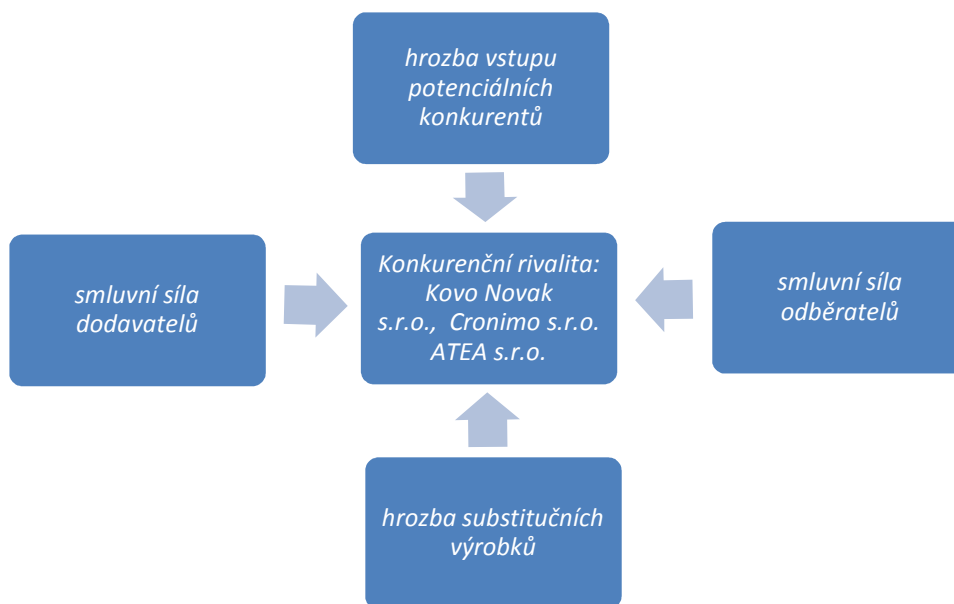
Pro podnik je důležité dodržovat následující zákony v této oblasti:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků,
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky,
- Zákon č.59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku
- Zákon č.526/1990 Sb., o cenách.

4.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Michael Eugene Porter zformuloval tento model v roce 1979. Definoval přitom 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firmy v určitém odvětví: hrozba vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků (viz schéma 2). Tato analýza pomůže odhalit stav konkurence v odvětví, ve kterém působí společnost Green Energy Machine Product, s.r.o.

Schéma 2: Porterova analýza pěti konkurenčních sil Green Energy Machine Product, s.r.o.



Zdroj: autor, 2013

Smluvní síla dodavatelů

Společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. odebírá od několika dodavatelů, přičemž na většině z nich je firma zcela nezávislá, kromě svých dvou zahraničních partnerů.

Pro výrobu peletovacího lisu nakupuje společnost německé motory značky LENZE, sídlo pobočky se v České republice nachází ve městě Humpolec. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která se zabývá prodejem výrobků mateřské společnosti. Mezi hlavní výrobky této společnosti patří: pohony mechanické a elektronické, převodovky čelní, šnekové, kuželové, planetové, měniče frekvence, servoregulátory, servomotory, asynchronní motory a další.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velký koncern, který působí nejenom v Evropě ale i po celém světě, tak je vyjednávací síla ze strany zkoumaného podniku téměř nulová. Proto v případě zvýšení nákupní ceny motoru bude muset firma buď zdražit svůj výrobek anebo najít jiného dodavatele, což pro ni bude znamenat určité výdaje a zároveň i ztrátu konkurenční výhody.

Dalším významným dodavatelem firmy Green Energy Machine Product, s.r.o. je dceřiná společnost Moeller Elektrotechnika, německého elektrotechnického koncernu MÖLLER. Nutno však připomenout, že od roku 2008, kdy mateřskou společnost ovládl americký koncern Eaton, svůj název změnila i její pobočka v České republice. Od této firmy, která je celosvětovým technologickým lídrem v oblasti elektrických produktů, zkoumaný podnik nakupuje vypínače pro peletovací lisy. Co se týče její smluvní síly, dá se říci, že je stejně velká jako u předchozího dodavatele.

Ačkoliv je společnost stalým odběratelem výše uvedených firem, jejich výrobky nejsou unikátní a míra konkurence v oblasti jejich působení je velmi vysoká.

Smluvní síla odběratelů

V dnešní době je zcela běžné, že zákazník ovlivňuje cenu určitých výrobků. Pro všechny své klienty má firma stanovený ceník na veškeré své výrobky, ke kterému je přístup z firemního webu. Charakter výrobků prakticky eliminuje možnost nákupu ve velkém množství, což také znamená relativně nízkou smluvní sílu zákazníka.

Je však potřeba říci, že společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. velmi často „šije na míru“ podle požadavků svých zákazníků a smluvní síla těchto odběratelů je tedy vyšší.

Vzhledem ke specifičnosti výrobku, jeho vysoké kvalitě a malému počtu alternativ lze dojít k závěru, že tlak na cenu ze strany zákazníků je minimální.

Hrozba ze strany substitučních výrobků

V dnešní době existují dvě možnosti jak vyrobit z biomasy kvalitní tuhá paliva pro jejich použití v domácnosti: peletování a briketování. Proto hlavním substitutem peletovacích linek jsou linky určené na výrobu briket.

Briketovací linky mají své přednosti, jako je například pořizovací cena, která je u podobných linek menší a rovněž nejsou tak náročné na údržbu jako linky peletovací a navíc není třeba pro ně důkladně připravovat materiál. Na druhou stranou daný

substituční tovar má několik zásadních slabín. Cena briket je o 10-15% menší než u pelet, ale nelze uskutečnit jejich automatické podání do spalovacího kotle. Výkonnost briketovacích lisů je mnohem menší než u peletovacích a oblast použití je omezená.

Dalším případným substitutem peletovacích linek jsou linky ke granulaci krmiv a hnojiv. Granulační lisy s prstencovou maticí se používají při výrobě granulovaných krmných směsí, i když jejich konstrukce umožňuje granulování i jiné organické nebo anorganické hmoty (melasované krmivo, biohumus). Podobné zmodernizované zařízení lze použít i na výrobu pelet, problémem však bude kvalita konečného výrobku. Jelikož v dnešní době jsou na kvalitu pelet kladeny vysoké požadavky, podobné „univerzální“ granulační linky, nehledě na jejich nízkou technologickou úroveň, se stávají dosti populárními.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů v podobném progresivně se rozvíjejícím oboru, kde objem trhu rychle roste, je dost vysoké.

Mezi hlavní překážky vstupu patří nutnost investovat do vývoje a výzkumu, nákupu výrobního zařízení, počáteční reklamy, získání důvěry zákazníka, což se pojí s dostatkem finančních zdrojů a pro tuzemské firmy může být vstup složitější na rozdíl od zahraničních firem. Lze také říci, že vstupující firma by měla nabídnout vysoce inovativní produkt s balíčkem nadstandardních služeb.

Jedním z potenciálních konkurentů mohou být firmy z EU, jako například italská společnost Brembana Pellettatrici, s.r.l. vyrábějící peletovací lisy řady „Professional“. Avšak velmi citelnou překážku pro ně představuje podstatně nižší cena na podobné zařízení vyrobené v ČR.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V České republice existuje několik firem, které se zabývají výrobou a prodejem zařízení pro zpracování biomasy v pelety na topení. Daný trh je nepřesycený a intenzita

konkurence je v něm relativně nízká, ale jako dynamicky se rozvíjející a perspektivní segment se toto konkurenční prostředí rychle mění.

Mezi hlavní konkurenty na domácím trhu patří především následující podniky:

- *Kovo Novák, s.r.o.* – jedná se o rodinný podnik se sídlem v Citonicích. Zabývá se především výrobou a prodejem zemědělské techniky. V poslední době začal vyrábět univerzální granulační linky originální konstrukce. Jejich linky se vyznačují prostorovou nenáročností a relativně nízkou cenou. Chybí jim ale zařízení na přípravu materiálu (sušičky) a kvalitní servisní služby
- *Cronimo, s.r.o.* – další česká společnost, která se zabývá prodejem a dovozem výrobků pro zemědělství z Číny, se sídlem v Ludgeřovicích. Díky úsporám z rozsahu a levné pracovní síle, kterou využívají čínští výrobci, nabízí peletovací lisy za relativně nízkou cenu. Kvalita jejich strojů je však podprůměrná a kvůli překalení matrice se mohou rychle zhroutit. Součásti peletovacích linek, které tento podnik rovněž nabízí, se vyznačují stejnou kvalitou.
- *ATEA PRAHA, s.r.o.* – společnost, která se zabývá vývojem a konstrukcí technologií pro zpracování biomasy (sláma, štěpka, odpady, aj.) na biopaliva ve formě pelet. Největší konkurent firmy Green Energy Machine Product, s.r.o. v oblasti výstavby peletovacích linek „na klíč“. Ale zaměřuje se na investičně náročnější projekty s výkonem nejméně od 1000 kg/hodina.

Lze říci, že výše uvedené konkurenční podniky se nemohou prokázat mimořádnou kvalitou svých výrobků a ani rozsáhlým balíčkem nabízených služeb, což pro společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. znamená obrovskou konkurenční výhodu.

Shrnutí Porterové analýzy pěti konkurenčních sil

Za nejpodstatnější rizika, která mohou ohrozit postavení zkoumaného podniku, lze považovat především riziko vstupu nových konkurentů a podstatná je také hrozba ze strany substitučních výrobků.

Vzhledem k tomu, že společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. sotva začala působit na daném trhu, její postavení v konkurenčním prostředí České republiky nelze

pojmenovat jako dominantní. Ale její kvalifikovaný personál, orientace na zákazníka, vysoká kvalita výrobků a služeb jí umožňuje zaujmout silné postavení už v současné době. Proto pro firmu bude vhodné rozvíjet své aktivity na perspektivních zahraničních trzích.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza poslouží k identifikaci současného stavu společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o.. Jejím základem budou výsledky předchozích analýz a informace získané autorem prostřednictvím rozhovoru s vedoucím managementem společnosti. V tabulce 9 jsou vymezeny silné a slabé stránky a vnější hrozby a příležitosti. Studium těchto faktorů a jejich porovnání poslouží k vymezení nejvhodnější podnikové strategie pro zkoumaný subjekt.

Tabulka 9: SWOT analýza Green Energy Machine Product, s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>1. <i>Kvalita výrobku</i></p> <p>2. <i>Široká škála nabízených služeb</i></p> <p>3. <i>Kvalitní lidské zdroje</i></p> <p>4. <i>Orientace na zákazníka</i></p> <p>5. <i>Flexibilita a osobní přístup</i></p> <p>6. <i>Infrastruktura a technologie výroby</i></p>	<p>7. <i>Slabé povědomí zákazníka</i></p> <p>8. <i>Chybějící znalost a zkušenost</i></p> <p>9. <i>Propagace a nástroje marketingové komunikace</i></p>

Příležitosti	Ohrožení
10. <i>Podpora státu</i>	15. <i>Intenzita konkurence</i>
11. <i>Zvětšení ceny na vytopení</i>	16. <i>Zhoršení ekonomické situace</i>
12. <i>Nový trend ve společenství</i>	17. <i>Ztráta dodavatele</i>
13. <i>Vstup na zahraniční trhy</i>	
14. <i>Podpora exportu ze strany státu</i>	

Zdroj: autor, 2013

Silné stránky

Kvalita výrobku – je jednou ze základních silných stránek podniku. Spolupráce s dodavateli z Německa (motory Lenze a pojišťovací systém Möller) a celková promyšlenost procesu výroby pelet zajišťují vysokou kvalitu produktu společnosti

Široká škála nabízených služeb – další silná stránka společnosti. Balíček služeb nabízených firmou se liší od standardních nabídek jiných podniků působících v tomto oboru. Společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. nabízí jak prodejní služby, kam patří zaškolení v peletování, odborné poradenství, předvádění strojů v praxi, vypracování vhodného technologického postupu, tak i servisní služby. Mezi poslední lze zařadit záruční servis, vystavení CE shody, výrobu a opravu náhradních dílů pro stroje zakoupené od jiných společností.

Kvalitní lidské zdroje – jednoduchá organizační struktura a malý počet zaměstnanců vytvářejí hlubokou propojenost mezi vedením firmy a podřízenými, kteří se také zúčastňují procesu řízení podniku. Spolupráce se zahraničními dodavateli a odběrateli

vyžaduje od zaměstnanců zvládnutí komunikace několika jazyky a úzká specializace výroby nutí pracovníky firmy orientovat se ve všech aspektech její činnosti.

Orientace na zákazníka – firma je kompletně orientovaná na požadavky svého zákazníka. Vyrábí díly, zařízení a dokonce i celé linky podle přesných představ zákazníka. Podle druhu materiálu, který bude zákazník zpracovávat je společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. schopna vyrobit správnou matici zajišťující největší výkon.

Flexibilita a osobní přístup – společnost se vyznačuje velmi pružnou reakcí, co se týče požadavků zákazníka. Je schopna vyhovět nestandardním prosbám klienta, nabízí rovněž leasing s různými možnostmi akontace.

Infrastruktura a technologie výroby – jako mladá a dynamicky se rozvíjející společnost se Green Energy Machine Product, s.r.o. postarala o to, aby její provozovna a výrobní místnosti byly vybaveny podle posledních technologických trendů. Infrastruktura dokonale odpovídá druhu činnosti firmy a její specializaci.

Slabé stránky

Slabé povědomí zákazníka – jedná ze slabých stránek podniku. Jako společnost, která začala nedávno působit na daném trhu, je Green Energy Machine Product, s.r.o. málo známá mezi svými potenciálními zákazníky.

Chybějící znalost a zkušenost – další slabá stránka odvíjející se od krátkodobého působení na trhu. V rychle se měnícím podnikatelském prostředí dělají firmy, které ještě nestihly získat potřebné znalosti, mnoho hrubých začátečnických chyb.

Propagace a nástroje marketingové komunikace – jedna z hlavních slabých stránek podniku. Samostatné marketingové oddělení ve firmě neexistuje a jeho funkce přebírají pracovníci obchodního oddělení. Své potenciální zákazníky firma oslovuje prostřednictvím direkt mailu a odborných veletrhů, což vzhledem k rychle rozvíjícímu se trhu a tvrdé konkurenci je zjevně nedostačující. Chybí také jednotná marketingová strategie.

Příležitosti

Podpora státu. Investiční podpora environmentálně šetrných způsobů vytápění a ohřevu nabývá většího rozmachu s každým dalším rokem. Investice, které jsou čerpány většinou z fondů EU, se rozdělují podle jednotlivých programů určených na podporu využití a výroby obnovitelných zdrojů energie. Toto je obrovská příležitost pro Green Energy Machine Product, s.r.o., které by umožnila zvýšit popularitu značky a celkové tržby.

Nový trend ve společenství. V lednu 2007 Evropská komise přijala „Pracovní plán pro obnovitelné zdroje energie – Obnovitelné zdroje energie v 21. století: cesta k udržitelnější budoucnosti“. Tento plán navrhuje nejenom dlouhodobou strategii, podle které by měl do roku 2020 činit podíl obnovitelných zdrojů energie na celkové spotřebě každého státu EU 20%, ale dává na srozuměnou i to, že kvalita života a dobré životní podmínky současných a budoucích generací budou záviset na nás.

Zvýšení ceny za topení. Cena tradičních energetických surovin se zvyšuje každý rok. Je to dáno i zvětšením celkové světové spotřeby, vyčerpáním zásob a dokonce i ekonomickými nástroji vlády České republiky. Mezi poslední patří ekologická daňová reforma a její dopady, kterých si nejvíce všimnou domácnosti, které na topení využívají

tuhá paliva nebo zemní plyn či mají centrální napojení na využívání tepla. Daná situace nutí lidi přecházet na obnovitelné zdroje energie, což znamená zvýšení poptávky po zařízeních na zpracování a využití těchto zdrojů.

Vstup na zahraniční trhy. Vzhledem k tomu, že firma působí v relativně novém tržním segmentu, příležitost vstupu na tento nový nepřesycený trh je jednou ze základních. Za nejzajímavější trhy lze považovat státy východní Evropy, z důvodu jejich velkého a dosud nevyužitého potenciálu a nízké konkurenceschopnosti domácích výrobců.

Podpora exportu ze strany státu. Významnou příležitostí v případě expanze Green Energy Machine Product, s.r.o. na zahraniční trhy představuje využití státní podpory exportu. V České republice existuje celá řada organizací, které podporují český export (CzechTrade, ČEB a.s., EGAP a.s.). Využití jejich pomoci v oblasti pojištění rizik, úvěrování a odborných konzultací bude pro firmu velmi přínosné.

Hrozby

Intenzita konkurence. Zvýšení rivality mezi konkurenty v důsledku vstupu nových nebo posílení stávajících společností může výrazně negativně ovlivnit činnost podniku. Nejlepší možností eliminace daného rizika je nejrychlejší zaujmutí pozice vůdce trhu.

Zhoršení ekonomické situace. Eventuální druhá vlna hospodářské krize, která zasáhne nejenom Českou republiku ale i celý svět, může výrazně ovlivnit činnost společnosti.

Ztráta dodavatele – jedna z případných hrozeb, která může negativně ovlivnit činnost společnosti. Vzhledem k tomu, že Green Energy Machine Product, s.r.o. je stálým odběratelem motorů Lenze a pojišťovacích systémů Möller, ztráta těchto

dodavatelů by způsobila určité potíže při výrobě. Všechny ostatní díly firma vyrábí samostatně nebo nakupuje od méně významných či postradatelných dodavatelů.

4.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Jako nástroj pro hodnocení SWOT analýzy a výběru nejvhodnější strategie byla využita metoda párového srovnání, tzv. trojúhelníková matice zobrazená na obrázku 13. Pro lepší názornost byly výsledky analýzy sjednoceny do tabulky 10, kde lze porovnat absolutní a relativní četnost jednotlivých faktorů a celkový podíl skupin faktorů.

Obrázek 13: Trojúhelníková SWOT matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
							8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17
								9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17
									10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17
										11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17
											12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17
												13	13	13	13
												14	15	16	17
													14	14	14
													15	16	17
														15	15
														16	17
															16
															17

Zdroj: autor, 2013

Tabulka 10: Výsledky porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy

<i>Pořadové číslo faktoru</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost, v %</i>	<i>Celkový podíl</i>
1	11	8,14	Silné stránky 39,96%
2	11	8,14	
3	8	5,92	
4	13	9,62	
5	4	2,96	
6	7	5,18	
7	8	5,92	Slabé stránky 17,02%
8	4	2,96	
9	11	8,14	
10	9	6,66	Příležitosti 29,7%
11	6	4,48	
12	6	4,48	
13	15	11,16	
14	4	2,92	
15	8	5,92	Ohrožení 13,32%
16	7	2,22	
17	3	5,18	
Celkem	135	100%	

Zdroj: autor, 2013

Po vyhodnocení výsledků SWOT analýzy (tabulka 10), lze vidět, že v podniku převažují silné stránky 39,96% a z vnějšího prostředí příležitosti s celkovým podílem 29,7%. To znamená, že nejvhodnější strategií pro společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. bude strategie SO, tedy strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Jako nejpodstatnější silné stránky lze označit především kvalitu výrobků, širokou škálu nabízených služeb a celkovou zákaznickou orientaci podniku. Z nejatraktivnějších příležitostí lze vybrat

důraznou podporu státu v odvětví obnovitelných zdrojů energie a vstup na zahraniční trh.

5. Návrh postupu vstupu na území Ukrajiny

Na základě studia teoretických východisek, která byla získána z odborné literatury, charakteristiky společnosti, analýzy jejího makro a mikroprostředí a také z výsledků SWOT analýzy byla stanovena nejvhodnější forma vstupu na ukrajinský trh a to přímá obchodní metoda, konkrétně otevření pobočky v zahraničí.

Vzhledem k tomu, že společnost vyrábí peletovací linky vlastní konstrukce a vysocetechnologické zařízení vyžadující jak odborné poradenství, tak i technicky náročný servis, proto je její bezprostřední přítomnost na ukrajinském trhu nutná. Společnost bude mít možnost naplánovat, realizovat a pak i kontrolovat plnění vlastní marketingové strategie, která bude určena speciálně pro ukrajinský trh a bude brát v úvahu mentalitu národa a interkulturní zvláštnosti.

Daná forma vstupu bude vhodná pro neefektivnější využití základních silných stránek společnosti: kvalita výrobku, rozsáhlý balíček služeb, flexibilita a orientace na zákazníka. Podobný přístup k zákazníkovi, který je vzácný pro ukrajinské podnikatelské prostředí zabezpečí úspěch a konkurenční výhodu. Výběr dané formy vstupu bude účelný i z hlediska maximálního využití podnikových příležitostí.

Nutno říci, že stav pobočky zahraniční společnosti přináší celou řadu výhod, které lze využívat na ukrajinském trhu:

- pro zahraniční pobočku není nutné tvořit základní kapitál;
- netřeba žádat o pracovní povolení pro občany jiných států;
- peněžní prostředky získané dovozem zboží a služeb a uložení na bankovním účtu pobočky mohou být převedeny i do zahraničí;
- získání vízové podpory Ministerstva zahraničních věcí Ukrajiny – jednorázové a multivíza pro zaměstnance zahraniční pobočky a členy jejich rodin;
- zisk v jiné měně (UAH) nepodléhá povinnému konvertování;
- lze zaregistrovat 5 vozidel se zastupitelskými značkami.

Proexportní podpora

Prvním krokem mnou navrhovaného postupu otevření pobočky bude využití proexportní podpory ze strany států.

CzechTrade

CzechTrade je agenturou na podporu exportu, která je podřízena Ministerstvu průmyslu a obchodu. Její hlavní činnost je zaměřena na zvýšení exportní schopnosti a konkurenceschopnosti českých firem. CzechTrade má otevřenou pobočku v ukrajinském Kyjevě (Ul. Ivana Franko 40, 01030 Kyjev, Ukrajina).

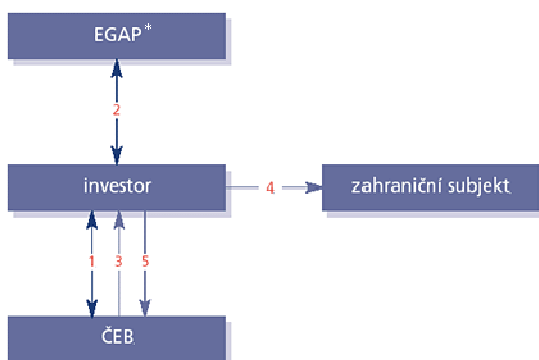
Česká národní proexportní agentura může výrazně pomoci společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o. především ke zjištění potřebných informací o trhu, doporučit a poradit aktivity určené ke vstupu a asistovat při zakládání zahraničního zastoupení.

ČEB a.s.

Česká exportní banka, a.s. (ČEB) je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu, která je přímo a nepřímo vlastněná státem. Posláním ČEB je poskytovat státní finanční podporu vývozu prostřednictvím vývozních úvěrů.

Z nabídky produktů ČEB a.s. lze považovat za nejvhodnější pro účely společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o. úvěr na investice v zahraničí. Tato finanční pomoc může výrazně usnadnit proces realizace otevření pobočky na Ukrajině.

Obrazek 14: Schéma obdržení úvěru na investice v zahraničí



Zdroje: ČEB a.s., 2013

Jednotlivé kroky (viz. Obrázek 14) určené k získání úvěru na investice v zahraničí:

1. uzavření úvěrové smlouvy po projednání investičního záměru a formy investování
2. smlouva o pojištění investic*
3. úvěr na financování investice
4. využití prostředků z investičního úvěru v souladu s investičním záměrem schváleným ČEB
5. splácení investičního úvěru z příjmů generovaných uskutečněnou investicí

* Dle novely zákona 58/1995 již není podmínkou poskytnutí podpořeného financování pojištění EGAP a.s. Na základě požadavků ČEB a.s. může být pojištění EGAP a.s. nahrazeno jiným typem zajištění.

Podle definice MSP spadá společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. pod pojem malého podniku, což znamená, že za podání žádosti o financování bude muset zaplatit poplatek ve výši 5000 CZK. Fixní sazba CIRR na úvěr v eurech na dobu do pěti let je 1,25 (aktuální sazba k 18. 04. 2013). Předpokládaná suma na otevření pobočky a její provoz v průběhu prvních 6 měsíců činí v přepočtu na české koruny podle aktuálního kurzu 500 000 CZK.

EGAP a.s.

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s. (EGAP) je specializovaná státní úvěrová pojišťovna. Jako součást státní podpory exportu poskytuje vývozcům a bankám financujícím vývoz ochranu před rizikem nezaplacení z komerčních i teritoriálních důvodů.

Využití služeb EGAP a.s. bude velmi užitečné vzhledem k tomu, že Ukrajina podle klasifikace této společnosti patří do nejvyšší skupiny rizika (7). Pojištění úvěru na investice v zahraničí je také základní podmínkou jeho úspěšného obdržení.

Podmínky pojištění investic českých právnických osob v zahraničí stanoví sazbu pojistného ve výši 1,17% p.a. hodnoty kontraktu (EGAP a.s., 2013).

Legislativní úprava a proces registrace

Podle právního předpisu Ukrajiny je pobočkou zahraniční organizace samostatná jednotka, která se nachází mimo místo hlavního sídla a provádí veškeré funkce organizace nebo jejích částí včetně funkce zastoupení. Pobočky a zastoupení zahraničních organizací vykonávají svoji činnost jménem organizace, která je vytvořila. Odpovědnost za činnost pobočky nese rovněž vytvářející organizace. Reprezentativní kanceláře a pobočky nejsou právníckými osobami.

Zahraníční obchodní pobočky lze rozdělit do dvou skupin: provozující podnikatelskou činnost (ziskové) a ty, které nejsou zapojeny do obchodní činnosti (neziskové).

Základním legislativním aktem, který upravuje proces registrace poboček zahraničních organizací je Zákon ze dne 16. dubna 1991 № 959-XII "O zahraničně ekonomických aktivitách"

Seznam dokladů nutných k registraci obchodní pobočky na Ukrajině:

1. Žádost o registraci. Vyplňuje se na firemním blanku s podpisem jednatele společnosti a firemním razítkem.

Forma je volitelná, ale musí obsahovat:

- název společnosti;
- adresu společnosti;
- telefonní číslo, faxové číslo;
- město, ve kterém bude pobočka otevřena, což naznačuje její budoucí adresu;
- počet cizích státních příslušníků, kteří budou pracovat na pobočce;
- datum vzniku společnosti;
- název banky a uvedení bankovního účtu;
- oblast činnosti společnosti;
- účel a oblast činnosti pobočky, informace o obchodních vztazích s ukrajinskými partnery.

Žádost musí být předložena v originále společně s notářsky ověřeným podpisem jednatele společnosti.

2. Dokumenty potvrzující registraci společnosti na území České republiky (výpis ze soudu, bankovního registru).
3. Výpis z banky, ve které je zřízen účet společnosti. V originále s podpisem zaměstnance banky, který musí být rovněž notářsky ověřen.
4. Plná moc pro konkrétní osobu, která bude vykonávat zastupitelské funkce na území Ukrajiny s uvedením pravomoci zastupování. Originál společně s notářsky ověřeným podpisem jednatele.

Dokumenty musí být přeloženy do ukrajinského jazyka a ověřeny razítkem oficiálního tlumočnicka.

Dokumenty se předkládají Ministerstvu hospodářství Ukrajiny nejpozději do 6 měsíců ode dne vydání v zemi sídla společnosti.

Za registraci zastoupení zahraničních podnikatelských subjektů se vybírá poplatek, jehož výše je stanovena Kabinetem ministrů Ukrajiny.

V současné době je výše státního poplatku 2.500 dolarů. Při podání dokumentů na Ministerstvo hospodářství Ukrajiny bude uvedeno číslo účtu pro zaplacení poplatku.

Účetnictví a zdanění

Povinnost vedení účetnictví a zároveň i jeho normy upravují tři následující legislativní akty:

- Článek 2 Zákona Ukrajiny od 16. 07. 1999 № 996-XIV "O účetnictví a finančním vykazování v Ukrajině";
- Článek 22 Zákona Ukrajiny ze dne 16. 04. 1991, № 959-XII "O zahraničně ekonomických aktivitách";
- §.16.11 Článek 16 Zákona o příjmu

Zdanění

Nařízení o registraci a evidenci zastoupení zahraničních organizací s trvalým pobytem na Ukrajině definuje jednotný postup pro zaznamenávání a hlášení

zahraničních poboček jako plátce daně z příjmů v daňovém úřadu jejich stálého umístění. Přičemž pod pojmem „stálé umístění“ se rozumí trvalé sídlo podnikání, jehož prostřednictvím se koná činnost nerezidenta na území Ukrajiny. Velmi důležité je zaregistrovat se na daňovém úřadu ještě před začátkem provozování své podnikatelské činnosti, v jiném případě se veškerý zisk do registrace bude počítat jako utajení od zdanění.

Registrace na daňovém úřadě musí být uskutečněna nejpozději měsíc od obdržení osvědčení z Ministerstva hospodářství Ukrajiny. Pro registraci musí žadatel doložit následující dokumenty:

- žádost o registraci jako plátce daně z příjmů v předepsané formě;
- kopie osvědčení o registraci z Ministerstva hospodářství Ukrajiny;
- kopie certifikátu z Jednotného státního rejstříku.

Po registraci na daňovém úřadu bude zahraniční pobočka platit daň z příjmů podle níže uvedených sazeb:

2011 rok - 23 %,

2012 rok - 21 %

2013 rok- 19 %

2014 rok - 16 %.

Je třeba uvést, že v případě zaměstnání ukrajinského příslušníka, bude muset firma platit jednotný sociální příspěvek na pracovníka, který se pohybuje od 36,76 % do 49,7 % na hrubou mzdu a je závislý především na rizikovosti výroby.

Vzhledem ke komplikovaným právním předpisům v oblasti účetnictví a zdanění, bych doporučoval přenechat vedení účetnictví a daňové evidence odborné firmě na Ukrajině. Průměrná výše měsíčního poplatku za takové služby činí 2500 CZK podle aktuálního kurzu.

Místo umístění

Při registraci pobočky společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o. na Ukrajině bych doporučoval vybírat menší města, která budou mít počet obyvatel od 200 do 300 tisíc. Tím pádem může firma ušetřit kolem 30% na nákladech spojených se zakoupením nebo pronájmem nemovitostí, na provozních nákladech na zaměstnance, účetních službách atd. Mezi nejvhodnější místa z hlediska činnosti společnosti patří oblasti Poltavská, Čerkaská, Vinnycká a Sumská. V těchto oblastech je soustředěno největší množství soukromých farmářských podniků, které spadají pod hlavní cílovou skupinu firmy.

Informace o nemovitostech lze nalézt na internetových stránkách, například na následujících: <http://www.domik.net/>, <http://www.krysha.ua/>, <http://aukro.ua>, <http://megamakler.com.ua/>.

V závislosti na hodnotě majetku činí provize agenta při nákupu kolem 2-5% z hodnoty nemovitosti. Za pronájem bude muset firma zaplatit jednorázový poplatek ve výši 50 až 100% z měsíčního nájemného. Při koupi nemovitosti je důležité ověřit objekt z právního hlediska.

Cena měsíčního pronájmu nebytových komerčních prostor ve výše uvedených krajích se pohybuje kolem 125-150 CZK za m². V případě nákupu nemovitosti bude průměrná cena 8700-10000 CZK za m².

Doprava

K základním druhům přepravy nákladů mezi Českou republikou a Ukrajinou patří železniční a kamionová. Pro účely společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o. nejvíce vyhovuje kamionová doprava. Cena se odvíjí od typu nákladu, směru dopravy, druhu kamionu a jeho nosnosti. Vzhledem ke špatnému stavu silnic na Ukrajině je důležité sjednat rozsáhlé pojištění nákladu.

Mezinárodní silniční přepravy se řídí Úmluvou CMR z r. 1961 (vyhláškou MZ z 27. 11. 1974), kde je náhrada škody z odpovědnosti dopravce limitována částkou: 8,33 SDR (XDR) za 1 brutto kg zboží (tj. cca 240,-Kč/1 brutto kg).

Dopravní a spediční firmy v České republice stanovují průměrnou cenu za kamionovou dopravu kolem 25 CZK/1 km. Mezi městem, ve kterém se nachází provozovna společnosti a doporučenými oblastmi umístění je vzdálenost kolem 1500 km, což znamená přibližné dopravní náklady 37500 CZK za cestu tam a zpět.

Hledání zaměstnanců

V případě, kdy se firma rozhodne najmout pracovníky na Ukrajině, bude třeba věnovat náležitou pozornost dodržování pracovního zákonodárství. Za porušení jeho norem je stanovena jak administrativní tak i trestní odpovědnost.

Informace o pracovních nabídkách lze najít na: <http://rabota.ria.ua/>, <http://www.work.ua/>, <http://job.ukr.net/>. V úvahu je také třeba vzít příležitost získání dotace ze strany států při vytváření nových pracovních míst pro nezaměstnané.

Jak už jsem zmiňoval dříve, průměrná hrubá mzda na Ukrajině je kolem 7500 CZK. Je třeba také brát v úvahu i sociální příspěvek na pracovníka, který platí zaměstnavatel. Ten činí kolem 40% mzdy, což je 3000 CZK.

Marketing a prodej

Vzhledem k tomu, že Ukrajina neuznává mezinárodní certifikáty, je potřeba před uvedením zboží na trh zajistit certifikaci na pověřeném vědeckém nebo certifikačním úřadě. Certifikát shody lze obdržet v Ukrajinském centru pro certifikaci a standardizaci.

Při certifikaci jsou požadovány následující doklady:

- vyplněný formulář s žádostí o certifikaci;
- kontrakt na dodávku zboží;
- faktura;
- certifikát o původu zboží.

Cena na certifikační služby zaleží na obsahu technických parametrů, počet procedur, počtu jednotek produkce atd. (Ukrmetrteststandart,2013)

Při budování marketingové strategie a systému prodeje by se společnost Green Energy Machine Product, s.r.o. měla především zaměřit na národní hodnoty a vlastnosti a využít jich ke svému prospěchu.

Při brandingu produktu bude vhodné využít i skutečnosti, že ukrajinští spotřebitelé obecně vnímají západní výrobky jako zboží vyšší kvality.

Mezi nejvhodnější druhy reklamy výrobků společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o., které lze využít na Ukrajině, na můj pohled patří inzerce ve specializovaných publikacích. Mezi patří časopisy „The Ukrainian Farmer“, „Zemědělský týden“, „Věda a technika“ a další. Průměrná cena rozmístění inzerátu se pohybuje okolo 1900 CZK (Zemědělský týden, 2013).

Zvýšení povědomí o firmě také prospěje její účast na veletrzích a výstavách (např. Mezinárodní agro-průmyslový veletrh „AGRO“). Pronájem 1 m² plochy na takovém veletrhu stojí 165 Eur (ARGO, 2013).

Vzhledem k tomu, že vlastní marketingové oddělení ve společnosti neexistuje, doporučuji pro provedení marketingové studie trhu a vypracování kampaně využít služeb marketingové agentury.

Průměrná cena na provedení marketingové studie se pohybuje od 10 000 do 50 000 CZK, v závislosti na metodě a rozsahu. Průměrná cena rozpracování projektu marketingové kampaně se pohybuje okolo 75 000-80 000 CZK.

Tady jsou některé z nich:

- West marketing Company
- Marketing Technologies Bureau
- IRS Group
- Marketingová agentura FOCUS

Kalkulace nakladu

Náklady spojené se vstupem společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o. na ukrajinský trh jsou sjednoceny v tabulce 11.

Tabulka 11: Náklady spojené s otevřením pobočky a její provozem v průběhu prvních 6 měsíců

<i>Doporučení</i>	<i>Náklady</i>	<i>Náklady celkem, na provoz prvních 6 měsíců</i>
<i>Proexportní aktivity:</i> ČEB a.s. EGAP a.s.	Poplatek: 5000 Kč Úvěrové splátky: 6250 Kč Pojistné: 5850 Kč	17 100 Kč
<i>Legislativní úprava a registrace</i>	Poplatek: 48 625 Kč Překlady: 5000 Kč	53 625 Kč
<i>Účetnictví a zdanění</i>	Služby: 2500 Kč / měsíc	15 000 Kč
<i>Místo umístění</i>	Pronájem 100 m ² : 15 000 Kč/měsíc	90 000 Kč
<i>Doprava</i>	Jeden kamion do 25 tun: 37500 Kč	37 500 Kč
<i>Zaměstnanec</i>	Na jednoho zaměstnance: Průměrná mzda: 7500 Kč Sociální poplatek: 3000 Kč	63 000 Kč

<i>Marketing a prodej:</i>		
<i>Reklama (3 časopisy)</i>	Inzerát: 1900 Kč *3	
<i>Veletrh a výstavy</i>	Pronájem plochy 10 m ² : 47 500 Kč	163 200 Kč
<i>Marketingová studia</i>	Služby agentury: 30 000 Kč	
<i>Marketingová kampaň</i>	Služby agentury: 80 000 Kč	
<i>Celkem</i>		439 425 Kč

Zdroje: autor, 2013

Celková hodnota navrhnutých doporučení činí 439 425 Kč. Tato suma zahrnuje aktivity určené k otevření pobočky a výdaje na služby spojené s jejím provozem v průběhu prvních 6 měsíců.

6. Závěr

Diplomová práce byla zpracována pro firmu Green Energy Machine Product, s.r.o., která se zabývá projektováním, výrobou a montáží peletovacích linek určených ke zpracování biomasy a jejího následného využití v roli obnovitelných zdrojů energie. Hlavním cílem této práce byla analýza podmínek a účelnosti vstupu vybraného podniku na ukrajinský trh a návržení nejvhodnější formy vstupu včetně jeho postupu.

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na studium odborné literatury týkající se dané problematiky, konkrétně především forem vstupu na zahraniční trhy. Znalosti získané v této části výrazně pomohly při výběru nejvhodnější formy vstupu pro zkoumaný podnik.

První část vlastní práce byla zaměřena na analýzu ukrajinského trhu, která byla provedena prostřednictvím STEP analýzy, analýzy ukrajinského trhu tuhých biopaliv a analýzy trhu zařízení pro výrobu pelet. STEP analýza Ukrajiny odhalila historickou a mentální blízkost ukrajinského a českého národa, technologickou nerozvinutost ukrajinského strojírenství pro zemědělský sektor, což zvětšuje poptávku po zahraničních kvalitních zařízeních. Analýza dále rovněž odhalila otevřenost ekonomiky Ukrajiny a velmi příznivé podmínky ke vstupu na trh, vzhledem ke zmenšení tarifního omezení po jejím vstupu do WTO. Po analýze ukrajinského trhu tuhých biopaliv bylo zjištěno, že Ukrajina má velký energetický potenciál v oblasti obnovitelných zdrojů energie. K rozvoji tohoto potenciálu přispívá velké navýšení ceny za zemní plyn a daňové pobídky pro výrobce obnovitelných zdrojů energie ze strany ukrajinského úřadu. Analýza trhu zařízení pro zpracování biomasy peletováním odhalila absenci přímých konkurentů vstupující společnosti na ukrajinském trhu, kteří by vyráběli linky s podobným výkonem a kvalitou.

Druhá část vlastní práce byla zaměřena na identifikaci současného stavu podniku prostřednictvím STEP analýzy jeho makroprostředí a Porterove analýzy pěti konkurenčních sil působících na podnik na úrovni mikroprostředí. Výsledky těchto analýz pomohly k vymezení silných a slabých stránek podniku, jeho hrozeb a příležitostí, které následně byly rozebrány ve SWOT analýze. Po vyhodnocení výsledků

SWOT analýzy byla určena nejvhodnější strategie rozvoje podniku. Podle této strategie bylo společnosti doporučeno rozvíjet své silné stránky a snažit se maximálně využít příležitostí, mezi které patří i vstup na zahraniční trhy.

Poslední část práce byla zaměřena na vyznačení nejvhodnější formy vstupu na ukrajinský trh a zároveň na návrh jeho postupu. Jako forma vstupu, která by byla v souladu s firemní strategií rozvoje a umožnila by plně využít potenciál ukrajinského trhu, odhalený v první části této práci, byla zvolena přímá obchodní metoda - otevření pobočky. Bezprostřední přítomnost na ukrajinském trhu umožní společnosti dodržovat vysokou úroveň nabízených služeb a kontrolovat plnění marketingových cílů.

Návrh realizace vstupu obsahuje doporučení pro podnik v oblasti využití proexportních aktivit, legislativní úpravy, výběru místa umístění, vhodných dopravních prostředků, hledání zaměstnanců, marketingu a prodeje. Celkové průměrné výdaje na otevření pobočky na Ukrajině a její provoz v průběhu prvních šesti měsíců činí 439 425 Kč.

Na základě provedených analýz a zjištěných informací lze potvrdit obě hypotézy, které byly stanoveny na začátku práce. Ukrajinský trh je vhodný pro vstup vybraného podniku. Nejvhodnější formou vstupu na trh Ukrajiny pro vybraný podnik je otevření pobočky.

7. Summary

The main goal of this Diploma thesis is to find the most suitable form of an entry of the Czech company into the Ukrainian market. For development and disclosure of the theme I was based on the information and the practical strategy of the Czech company Green Energy Machine Product, Ltd. This company is engaged in the design, manufacture and installation of the pellet lines for processing biomass and its subsequent utilization as a renewable energy sources.

The reason of setting this goal is the intention of Green Energy Machine Product Ltd. to enter on the Ukrainian market.

Ukraine has the very favorable conditions to enter their market due to the reduction of tariff restrictions upon its entry into the WTO. The results of the analyses revealed the technological underdevelopment engineering for the Ukrainian agricultural sector, its great energy potential of renewable energy and the low competition in the equipment manufacturing industry for the processing of biomass.

Most appropriate development strategy of the company was determined after evaluating the results of the SWOT analysis. According to this strategy, the company was advised to exploit their strengths and opportunities which include an access to the foreign markets.

As a form of entry was chosen the direct sales method - the opening of a branch. This method would be in a line with corporate strategy development and would enable the full potential of the Ukrainian market. The immediate presence on the Ukrainian market will allow the company to comply their high level of the offered services and control their marketing goals. Proposal for implementation of the entry contains the recommendations for the company in the area of export promotion activities, legislation, the selection of a suitable location transport, search for employees, marketing and sales.

The total average expenditure of opening (development) a branch in Ukraine and its operations during the first six months constitutes 439 425 CZK.

Key words: a foreign market, SWOT analysis, renewable energy, opening of a branch, Ukraine.

8. Seznam použité literatury

1. AZARYAN, O.M., 2007. *Mižnarodnyj marketing*. Kyev: Studcentr. 464 s. ISBN 966-7530-44-2.
2. BAGIEV, G.L., MOISEEVA, N.K., ČERENKOV, V.I., 2008. *Meždunarodnyj marketing*. Sankt-Peterburg: Piter. 688 s. ISBN 978-5-91180-660-6.
3. BENEŠ, V. a kol., 2004. *Zahraniční obchod: příručka pro obchodní praxi*. Praha : Grada Publishing. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.
4. ČERNOMAZ, P.A., 2010. *Mižnarodnyj marketing*. Kyev: Alma-mater. 272 s. ISBN 978-960-8226-89-2.
5. *Harvard bussines review: Clusters and the new economics of competition*. 1998. PORTER, M. Boston: Harvard Business School Press, Vol 76, Iss 6. ISSN 0017-8012.
6. KALINSKÁ, E., PETŘÍČEK, V., 2003. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 117 s. ISBN 80-245-0600-9.
7. KONOPLEV, V.P., 2008. *Inovacionyj menegment*. Moskva: Prospekt. 176 s. ISBN 978-5-482-01990-0.
8. KOTLER, P., 2001. *Marketing Management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
9. KOTLER, P., AMRSTRONG, G., 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
10. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., 2007. *Moderní marketing 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. 1011s. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. MACHKOVÁ, H. a kol., 2009. *Mezinárodní marketing 3., aktualizované a přepracované vydání*. 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.
12. MACHKOVÁ, H. a kol., 2010. *Mezinárodní obchodní operace. 5. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

13. *Měsíčník Hospodářských novin*, 2003. „Právní rádce“. MAREK, K. č. 4. ISSN 1210-4817.
14. PLCHOVÁ, B., 2001. *Zahranicní obchod*. Praha: Bankovní institut. 273 s. ISBN 978-80-7265-048-3.
15. RICKY W. GRIFFIN, 2005. *International Business: A Managerial Perspective*. 4th Edition. Upper Saddle River: Published by Prentice Hall. 688 s. ISBN 013-1422634.
16. SVATOŠ, M. a kol., 2009. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
17. ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 167 s. ISBN: 978-80-247-2987-9.
18. WORLD ECONOMIC FORUM, 2012. *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. 527s. ISBN: 92-95044-74-6.
19. WORLD ECONOMIC FORUM, 2013. *The Global Information Technology Report 2013*. 409 str. ISBN-10: 92-95044-77-0.
20. WORLD INVESTMENT REPORT 2011, 2011. *Non-equity modes of international production and development*. Switzerland: United nations publication. 226s. ISBN 978-92-1-112828-4.

Internetové zdroje:

1. *ARGO: Mezinárodní agro-průmyslový veletrh, Úchazečům* [online]. 02.04. 2013 [cit.2013-04-23]. Dostupný z:
<<http://agroexpo.com.ua/Rus/Term.php>>
2. *Biofuel: biofuel equipment. Granulační linky* [online]. [cit.2013-04-12]. Dostupné z:
<<http://biofuel.in.ua/linii-granulirovaniya.html>>
3. *Business center: Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, Díl 11, § 577, 1 odstavec* [online]. [cit.2013-04-12]. Dostupné z:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d11.aspx>>

4. *Business center: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, Díl 10, § 566, 1 odstavec* [online]. [cit.2013-04-12]. Dostupné z:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast3h2d10.aspx>>
5. *Businessinfo: oficiální portál pro podnikání a export. Ukrajina: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. 01.04.2013 [cit.2013-04-12]. Dostupné z:
<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ukrajina-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19103.html>>
6. *CSÚ: Český statistický úřad. Databáze zahraničního obchodu* [online]. 08.03.2012 [cit.2012-12-12]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zo>>
7. *CSÚ: Český statistický úřad. Databáze zahraničního obchodu* [online]. 30.02.2013 [cit.2013-3-15]. Dostupný z: <<http://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>>
8. *CSÚ: Český statistický úřad. Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit.2013-3-15]. Dostupný z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
9. *CVVM – Centrum pro výzkum veřejného mínění. Názory veřejnosti ohledně šetrného chování k životnímu prostředí - květen 2012* [online]. 05.05.2012 [cit.2013-04-25]. Dostupný z:
<http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a6885/f3/oe120711.pdf>
10. *ČEB a.s.: oficiální web České exportní banky* [online]. [cit.2013-04-15]. Dostupný z: <<http://www.ceb.cz/content/view/56/36/>>
11. *ČNB – Česká Národní Banka. Aktuální prognóza ČNB* [online].06.02.2013 [cit.2013-03-25]. Dostupný z:
<http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP>
12. *EGAP a.s.: oficiální web Exportní garanční a pojišťovací společnosti* [online]. [cit.2013-04-15]. Dostupný z: <<http://www.egap.cz/kalkulacka-pojistneho/index.php?formular%5Bzeme%5D=Ukrajina&OKN=KK&OK=+Dal%C>>

5%A1%C3%AD+%E2%96%BA+&krok=2&produkt=I&pole_formulare=a%253A0%253A%257B%257D>

13. *EUROSTAT: statistický úřad Evropské unie. Euro area unemployment* [online]. 02.04. 2013 [cit.2013-04-25]. Dostupný z:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-02042013-AP/EN/3-02042013-AP-EN.PDF>
14. *Interfaks – informační agentura Noviny Ekonomiky* [online]. 24.04.2013 [cit.2013-04-25]. Dostupný z:
<<http://interfax.com.ua/news/economic/150863.html>>
15. *NAVU: Statistika Národní Akademie Věd Ukrajiny* [online]. 05.03.2013 [cit.2013-04-15]. Dostupný z:
<http://www.nas.gov.ua/UA/Staff/Employees/DirectionScientificActivity/Pages/default.aspx?ffn1=ScDirection4_x003A_ID_npfd13_4&fft1=BeginsWith&ffv1=1.1.6.1>
16. *NBU - Narodní Banka Ukrajiny. Kurz měny* [online]. 07.01.2013 [cit.2013-01-07]. Dostupný z:
<<http://www.bank.gov.ua/control/ru/curmetal/detail/currency?period=daily>>
17. *NERC: národní komise, uskutečňující regulace v oblasti energetiky. Ceny na plyn pro obyvatele* [online]. 13.07.2010 [cit.2013-3-15] Dostupný z: <<http://www.nerc.gov.ua/?id=2532>>
18. *STEM - středisko empirických výzkumu* [online]. 19. 10. 2012 [cit.2013-04-25]. Dostupný z:<<http://www.stem.cz/clanek/2596>>
19. *Stichting Kinderhulp Oekraïne. Mapa Ukrajiny* [online]. [cit.2013-03-15]. Dostupný z: <<http://www.kinderhulpoekraine.nl/over/oekraïne/>>
20. *UKRMETRTTESTSTANDART: Ukrajinský centr pro certifikaci a standardizaci. Certifikace techniky* [online]. [cit.2013-02-16]. Dostupný z:

<<http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/ru/2009-02-12-13-16-36/2009-02-16-13-09-20/115-2009-02-17-08-36-53>>

21. *USÚ: Ukrajinský statistický úrad* [online]. [cit.2013-13-15]. Dostupný z: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>>

22. *Zemědělský týden. Ceny na reklamu* [online]. [cit.2013-04-20]. Dostupný z: <<http://a7d.com.ua/reklama-u-vidann.html>>

Ostatní zdroje:

1. PRISTAJA O., 2009. *Přednáška z mezinárodní konference "Energie z biomasy"*. Kyjev, 22. 09. 2009
2. *Interní materiál firmy Green Energy Machine Product, s.r.o., 2012*

9. Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulky:

<i>Tabulka 1:</i> Doba platnosti ochrany vybraných předmětů průmyslového vlastnictví	16
<i>Tabulka 2:</i> Faktory, které ovlivňují rozhodování o přímé zahraniční investici.....	22
<i>Tabulka 3:</i> Největší ukrajinská města podle počtu obyvatel	29
<i>Tabulka 4:</i> Vývoj HDP za posledních pět let	33
<i>Tabulka 5:</i> Vývoj nezaměstnanosti a průměrné měsíčné mzdy za posledních pět let....	34
<i>Tabulka 6:</i> Komoditní struktura exportu Ukrajiny za rok 2012	37
<i>Tabulka 7:</i> Podíl nejvýznamnějších zemí-partnerů na zahraničním obchodě Ukrajiny za rok 2012	38
<i>Tabulka 8:</i> Dynamika rozvoje obchodní výměny mezi ČR a Ukrajinou za posledních 5 let	40
<i>Tabulka 9:</i> SWOT analýza Green Energy Machine Product s.r.o.	67
<i>Tabulka 10:</i> Výsledky porovnání jednotlivých faktorů SWOT analýzy	73
<i>Tabulka 11:</i> Náklady spojené s otevřením pobočky a její provozem v průběhu prvních 6 měsíců	84

Grafy a schémata:

<i>Graf 1:</i> Geografická struktura mezinárodního licenčního obchodu	18
<i>Graf 2:</i> Dynamika růstu cen zemního plynu pro obyvatelstvo Ukrajiny v letech 2000-2012	42
<i>Schema 1:</i> Organizační struktura společnosti Green Energy Machine Product, s.r.o. ...	51
<i>Schéma 2:</i> Porterova analýza pěti konkurenčních sil Green Energy Machine Product, s.r.o.....	63

Obrázky:

<i>Obrázek 1:</i> Statistika vývoje přímých zahraničních investic ve světě v letech 2007-2011	25
<i>Obrázek 2:</i> Index síťové připravenosti Ukrajiny, rok 2013	32
<i>Obrázek 3:</i> Hlavní problémy podnikání na Ukrajině.....	35
<i>Obrázek 4:</i> Horní cesty v lesích Rakouska	45
<i>Obrázek 5:</i> Horní cesty v lesích Ukrajiny.....	46
<i>Obrázek 6:</i> Linka pro peletování do 3 t/h	47
<i>Obrázek 7:</i> Briketovací lis na výrobu pelet JGE 230.....	52
<i>Obrázek 8:</i> Kladívkový drtič na biomasu	53
<i>Obrázek 9:</i> Homogenizér vertikální se zvlhčováním	54
<i>Obrázek 10:</i> Sušička na piliny	55
<i>Obrázek 11:</i> Chladička pelet s dopravníkem do plničky big bagů.....	55
<i>Obrázek 12:</i> Agro kotel universál.....	56
<i>Obrázek 13:</i> Trojúhelníková SWOT matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.....	72
<i>Obrázek 14:</i> Schéma obdržení úvěru na investice v zahraničí	76

10. Seznam příloh

Příloha 1: Mapa Ukrajiny

Příloha 2: Vyhodnocení a konkretizace poptávek během posledních 1-2 let ze strany ukrajinských firem, které byly směřovány ekonomickému úseku ZÚ ČR v Kyjevě, příp. kanceláři CzechTrade Ukrajina/Kyjev

Příloha 3: Roční energetický potenciál biomasy z odpadů v GW**hod.*

11. Přílohy

Příloha 1: Mapa Ukrajiny



Zdroj: <http://www.kinderhulpboekraine.nl/over/oukraine/>, 2013

Příloha 2 : Vyhodnocení a konkretizace poptávek během posledních 1-2 let ze strany ukrajinských firem, které byly směřovány ekonomickému úseku ZÚ ČR v Kyjevě, příp. kanceláři CzechTrade Ukrajina/Kyjev

Strojírenství	Kovoobráběcí zařízení	Náhradní díly pro soustruhy Nové a opotřebované kovoobráběcí zařízení Řezné nástroje
	Ostatní	Náhradní díly pro těžební techniku
Potravinářství	Suroviny	Pivo Mák
	Přísady	Polotovary pro výrobu salámů a masných výrobků
	Zařízení	Balící zařízení Technologické linky na zpracování mléka, masa
Stavebnictví	Hotové výrobky a produkce	Plastové a dřevěné lišty Výrobní linky do cihelny
Energetika	Alternativní zdroje energie	Úsporné energetické zařízení na alternativní zdroje energií Zařízení na výrobu palivových granulí – peletek Topné kotle na biomasu, peletky, zemědělské odpady
Zemědělství	Investiční projekty	Investiční projekty v oblasti výstavby solárních elektráren, farem pro chov prasat, dobytka

Zdroj: <http://www.businessinfo.cz>, 2013

