VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010 **Kristýna Horáková**

Vysoká škola ekonomická
Fakulta mezinárodních vztahů
Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

Název diplomové práce:

Marketingová strategie společnosti Prestar, s.r.o. na vybraných zahraničních trzích

Vypracovala: Kristýna Horáková
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Halík, MBA, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Marketingová strategie společnosti Prestar, s.r.o. na vybraných zahraničních trzích“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne Podpis

P o d ě k o v á n í

Za cenné připomínky při zpracování diplomové práce bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Halíkovi, MBA, Ph.D. Dále také společnosti Prestar s.r.o. za ochotu a trpělivost při poskytování informací potřebných k napsání této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod 1

2 Teoretická část 3

2.1 Definice marketingu 3
2.2 Průmyslový marketing 3
2.3 Marketingová strategie v B2B 5
2.3.1 Segmentace mezinárodních trhů 5
2.3.2 Segmentace na trhu průmyslových výrobků 5
2.3.3 Mezinárodní prostředí – PEST analýza 7
2.3.4 SWOT analýza 8

3 Společnost Prestar, s.r.o. 9

3.1 Profil společnosti 9
3.2 Historie společnosti 9
3.3 Organizační struktura společnosti 11
3.4 Výrobní program 12
3.5 Certifikace 14
3.6 Postavení firmy na domácím trhu 14
3.6.1 Analýza konkurence 14
3.6.2 Analýza zákazníků 15
3.7 Postavení firmy na zahraničních trzích 16
3.7.1 Analýza zákazníků 16
3.7.2 Analýza konkurence 18
3.8 Marketingové aktivity v ČR 18
3.9 Nákup, distribuce, financování 19
3.9.1 Nákup 19
3.9.2 Distribuce 20
3.9.3 Financování 20
3.10 SWOT analýza společnosti Prestar, s.r.o. 20

4 Potenciál ukrajinského trhu 22

4.1 Analýza ukrajinského trhu 22
4.1.1 Politické a legislativní faktory 23
4.1.2 Ekonomické faktory 25
4.1.3 Sociálně-kulturní faktory 27
4.1.4 Technologické faktory 28
4.2 Průmysl a strojírenství na Ukrajině 29
4.2.1 Konkurenceschopnost ukrajinského průmyslu a strojírenské výroby 29
4.2.2 Průmyslové regiony 30
4.3 Rizikovost teritoria 32
4.4 Možnosti pro české firmy 33
4.4.1 Podpora proexportních organizací 34
4.4.2 SWOT analýza ukrajinského trhu 35

5 Potenciál ruského trhu 36

5.1 Analýza ruského trhu 36
5.1.1 Legislativně-právní faktory 37
5.1.2 Ekonomické faktory 39
5.1.3 Kulturní faktory 40
5.1.4 Technologické faktory 41
5.2 Průmysl a strojírenská výroba v Rusku 42
5.2.1 Konkurenceschopnost ruského průmyslu a strojírenské výroby 43
5.2.2 Průmyslové oblasti 43
5.3 Rizikovost ruského trhu 46
5.4 Možnosti pro české firmy 47
5.4.1 Podpora proexportních organizací 48
5.4.2 SWOT analýza ruského trhu 49
6 Porovnání marketingové strategie firmy Prestar, s.r.o. na Ukrajině a v Rusku 50
6.1 Strategie směřování společnosti 50
6.1.1 Vnitřní potenciál společnosti 50
6.1.2 Strategie zaměření společnosti 51
6.1.3 Vize společnosti 52
6.2 Srovnání ukrajinského a ruského trhu 52
6.2.1 Rizika trhu 53
6.2.2 Příležitosti ve strojírenství 54
6.3 Charakteristika exportu firmy Prestar na východní trhy 55
6.4 Specifika poptávky po strojích pro výrobce trubek a tyčí 56
6.5 Marketingová strategie na ukrajinském a ruském trhu 57
6.5.1 Průzkum trhu 57
6.5.2 Segmentace zákazníků 57
6.5.3 Propagace a navazování kontaktů 58
6.5.4 Komunikace 59
6.5.5 Strategické cíle 59
6.6 Analýza a koncept marketingové strategie na Ukrajině 60
6.6.1 Případ zahájení úspěšné spolupráce 60
6.6.2 Strategické kroky k úspěšnému fungování na Ukrajině 60
6.6.3 Hodnocení a doporučení 62
6.7 Analýza a koncept marketingové strategie v Rusku 63
6.7.1 Strategické kroky k úspěšnému fungování v Rusku 63
6.7.2 Hodnocení a doporučení 64
7 Závěr 66
8 Literatura 68
9 Seznam grafů, tabulek a obrázků 72
10 Seznam příloh 73

1 Úvod

Význam zahraničního obchodu v České republice nabývá od doby revoluce stále více na významu. Je to podpořeno i tím, že Česká republika je vzhledem ke své velikosti, poloze, omezeným vlastnictvím nerostného bohatství a velikostí poptávky na vývozu silně závislá. Pro malé a střední podniky bývá mnohdy obtížné a nákladné na zahraniční a navíc rizikové trhy proniknout – zajistit dostatek informačních zdrojů, uzpůsobit tomu celkovou marketingovou strategii a najít finanční zdroje na propagaci a financování zakázek do rizikových teritorií.

Tématem této diplomové práce je marketingová strategie a analýza příležitostí opavské středně velké strojírenské firmy Prestar, s.r.o. na vybraných zahraničních trzích. Společnost Prestar, s.r.o. vyváží svá strojní zařízení již řadu let do mnoha evropských zemí. Ve vývoji nových produktů a rozšíření sortimentu jí pomáhá také licence německého partnera na stroje a zařízení určené pro výrobu trubek a tyčí. Vlastnictvím této licence se zavazuje k prodeji vybraných strojů a zařízení v zemích střední a východní Evropy. Tyto trhy jsou tak v hledáčku firmy již několik let.

Pro účely diplomové práce jsem zvolila Ukrajinu a Rusko, trhy na první pohled velmi podobné a sdílející stejnou historii. Země jsou z pohledu českých firem vnímány stále často jako jeden celek a převažuje názor, že možnosti proniknutí na tyto trhy jsou veskrze podobné. Obě země patří podle Ministerstva průmyslu a obchodu na seznam prioritních zemí pro český vývoz a skrývají velký exportní potenciál, který ještě není z převážné části využit. Stejně tak ale existuje řada překážek, jež každý exportní případ dovedou zkomplikovat. To je vhodná příležitost také pro české firmy, jež mají k těmto zemím kulturně blízko a nasbírali již dostatek zkušeností z jiných, méně náročných, trhů.

Cílem diplomové práce je zhodnotit specifika ukrajinského a ruského trhu, správně identifikovat hlavní rozdíly mezi nimi a srovnat jejich rizika a příležitosti. Smyslem této analýzy je nastínit strategii při vstupu na tyto východní trhy na případu zvolené strojírenské firmy. Snahou je potvrdit či vyvrátit hypotézu, že se znalostmi a zkušenostmi z ukrajinského trhu lze bez problémů vstoupit na ruský a lze využít podobných marketingových aktivit k navázání obchodního styku s partnery z Ukrajiny i Ruské federace. Zjištěné teoretické poznatky budu aplikovat na příkladu firmy Prestar, s.r.o. I z tohoto pohledu věřím, že práce bude prakticky využitelná a může sloužit také jako zpětná vazba společnosti.

Marketingové aktivity v business–to-business prostředí nebo také průmyslovém sektoru mají specifický charakter a právě zde platí, že chce-li být firma úspěšná, musí nabídku přesně uzpůsobit požadavkům zákazníka. Podstatnou roli zde hraje obchod, ať už kvalita obchodních zástupců nebo připravenost na samotná jednání. Ani klasická marketingová činnost však nesmí být opomíjena. Specifikem průmyslových výrobků je fakt, že jsou často špatně odlišitelné od konkurence a významnou roli hrají věci jako doprovodné služby, kvalita, spolehlivost a v neposlední řadě sympatie a vztahy s obchodním partnerem. Jak později ukážu, na některých trzích hraje právě tento aspekt klíčovou roli.

Diplomová práce je strukturována do několika kapitol. V první kapitole se budu zabývat teoretickým rámcem celé práce. Definuji podstatu průmyslového marketingu a zaměřím se na strategickou analýzu nutnou ke zmapování zahraničního trhu. Druhá kapitola je věnována společnosti Prestar, s.r.o. Popíši zde historii firmy, organizační strukturu, její výrobní program i postavení na českém trhu i v zahraničí. Zaměřím se na aktivity spojené s prodejem strojního zařízení v Čechách i zahraničí.

Další dvě kapitoly slouží k přiblížení zvolených východních trhů. Je v nich zhodnocen dosavadní vývoj v oblasti legislativy, daní, ekonomiky nebo infrastruktury a jsou také zmíněny perspektivy do budoucna. Důležitá pro obchodní aktivity je také charakteristika kulturních a obchodních zvyklostí. Zmapováno je strojírenské odvětví včetně exportních příležitostí v regionech s vysokou koncentrací těžkého průmyslu a strojírenství. Důležité je také uvést možnosti podpory ze strany českých proexportních organizací.

Poslední kapitola je zaměřená na samotnou marketingovou strategii. Nejprve zmíním celkovou strategii směřování společnosti a její dlouhodobou vizi a přiblížím také dosavadní marketingové aktivity společnosti Prestar, s.r.o. na ukrajinském a ruském trhu. Popíši také hlavní rozdíly mezi oběma východními trhy, determinuji různé příležitosti a nástrahy, jež přinášejí a jakým způsobem se na ně připravit. Dále uvedu podstatné charakteristiky exportu strojního vybavení nabízené firmou Prestar, s.r.o. Kvalitní marketingová strategie předpokládá dokonalé zmapování exportních trhů a příležitostí, které trhy nabízí. Prozkoumám tedy způsoby, jakými firma získává o trzích informace, jakou formou propaguje svou produkci a také jak přistupuje k zákazníkům.

Z metodologického hlediska použiji v první části práce popisný přístup, v praktické také analytický. Čerpat budu z odborné literatury i internetových stránek, kde jsou k dispozici aktuální data a nejnovější trendy. Praktická část diplomové práce bude napsána ve spolupráci s výše zmíněnou firmou. Chtěla bych tímto také poděkovat vedení firmy za ochotu poskytovat interní materiály a především pak za čas věnovaný odpovídání mnoha dotazů.

2 Teoretická část

Aby firma úspěšně pronikla na domácí i zahraniční trh, musí jej dobře poznat, seznámit se s jeho riziky a prozkoumat příležitosti, které nabízí. Také správně zvolit okruh zákazníků, na které cílit, stejně jako zvolit účinné metody je náplní marketingového nebo obchodního oddělení. Vzhledem k zaměření diplomové práce se bude tato kapitola věnovat mezinárodnímu marketingu a business-to-business marketingu.

Marketing není nahodilá činnost, ale je výsledkem důkladného plánování a vyhodnocování. Marketingové aktivity by měly být průběžně hodnoceny a podle přínosu správným způsobem modifikovány, tak aby firma naplnila své cíle a byla úspěšná. Není ale jednoduché udělat správná marketingová rozhodnutí, definovat úspěšnou strategii, vědět kolik utratit za marketingovou kampaň nebo dílčí aktivity tak, aby přinesly očekávaný výsledek.

2.1 Definice marketingu

Definicí pro marketing i mezinárodní marketing existuje nespočet. Kotler a Keller definují marketing jako umění firmy zvolit cílový trh a získat, udržet a rozšířit okruh zákazníků tím, že bude vytvářet, doručovat a komunikovat vyšší hodnotu pro zákazníka.[1] Cílem marketingu je tedy poznat a pochopit zákazníky tak dokonale, že nabízený produkt splňuje jejich očekávání a představy a „prodává se sám“. Snahou marketingu je přesvědčit zákazníka, tak aby byl ochoten produkt či službu koupit a učinit tento produkt či službu dostupným.

Mezinárodní marketing lze charakterizovat jako podnikatelskou filosofii zaměřenou na uspokojování přání a potřeb zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvoření maximální hodnoty pro obchodní partnery tím, že budou optimalizovány firemní zdroje a vyhledávány vhodné podnikatelské příležitosti na mezinárodních trzích.[2]

2.2 Průmyslový marketing

Je třeba rozlišovat mezi dvěma marketingovými disciplínami – spotřebním a průmyslovým marketingem. Hlavním rozdílem je, že zákazníci na průmyslovém trhu se nechovají tak, jako by produkt spotřebovávali sami. To je třeba mít při tvorbě marketingových kampaní na zřeteli.

[1] Kotler, Keller: Marketing Management, 12th Edition, s. 6
[2] Machková H.: Mezinárodní marketing, GRADA 2006, s. 16

Cílem průmyslového marketingu nebo také business-to-business marketingu (dále jen B2B marketingu) je snaha prodávat zboží a služby podnikům nebo organizacím k přímému či nepřímému využití v jejich vlastních činnostech a operacích. Z toho vyplývá, že průmyslový marketing se nezaměřuje na aktivity vyvíjené směrem k zákazníkům kupujícím zboží a služby pro vlastní spotřebu.[3] Jinými slovy lze průmyslový marketing charakterizovat tím, že na straně poptávky i nabídky stojí podniky či jiné organizace. Cílem je budovat a udržovat vzájemné vztahy mezi těmito dodavateli a zákazníky.

Společnosti prodávající průmyslové zboží a služby se často setkávají se zkušenými a dobře informovanými kupujícími, kteří umí vyhodnotit konkurenční nabídky. Proto musí prodávající předvést a přesvědčit, že právě jejich produkt pomůže dosáhnout zisku nebo snížit náklady. Svou roli jistě hraje reklama, ale klíčovými nástroji jsou obchod, prodejní schopnosti, cena, jméno společnosti a její spolehlivost a kvalita nabízeného zboží.[4]

Zákazníci z trhu průmyslových výrobků jsou zpravidla soukromé a státní organizace, které Robert W. Haas v knize Industrial Marketing Managemnet člení do tří skupin:

1. Obchodní podniky

   Do této skupiny řadí Haas podniky, které koupené zboží začlení do vlastních výrobků a prodají je na průmyslovém nebo spotřebitelském trhu. Nakoupený výrobek se tedy stane nedílnou součástí finálního produktu, jako je tomu v případě firem vyrábějících elektroniku nebo automobily. Druhým typem jsou podniky, které nakupují průmyslové výrobky, ale také suroviny a služby, aby s jejichž pomocí mohly vyrobit vlastní produkt. Příkladem jsou výrobní podniky např. oblasti stavebnictví nebo strojírenství. Jako poslední zde patří distributoři průmyslových výrobků. Nejsou typickými zákazníky na průmyslovém trhu, protože zboží pouze přeprodávají v nezměněné podobě.
2. Vládní organizace

   Zde patří jak obce utrácející za údržbu silnic, města investující do stavby stadionu nebo stát budující nové dálnice. Charakter získávání zakázek v této sféře je specifický a nebude stejně jako skupina níže součástí této diplomové práce.
3. Institucionální zákazníci

   Příkladem institucionálního zákazníka je univerzita, kostel nebo nemocnice. Mohou být tedy veřejné i v soukromém vlastnictví a přístup dodavatele je podle Haase někde „na půli cesty mezi obchodními podniky a vládními organizacemi“.

[3] Haas R. W.: Industrial Marketing Management; PWS-KENT Publishing Company, Boston 1989, s. 4
[4] Kotler, Keller: Marketing Management, 12th Edition, s. 11

Je třeba také definovat, jaké produkty a služby se na průmyslových trzích obchodují. Podle Haase je lze přehledně rozdělit do sedmi kategorií: těžké stroje a zařízení, lehké stroje a zařízení a doplňkové vybavení, zásoby, komponenty, nerostné suroviny, zpracovaný materiál a komerční služby. V praktické části práce se budu věnovat těžkým strojům a zařízením, které jsou ve své podstatě kapitálovými statky. Cílovou skupinu zákazníků můžeme charakterizovat jako obchodní podniky, které nakoupená strojová zařízení použijí k výrobě vlastních produktů či služeb.

2.3 Marketingová strategie v B2B

Následující odstavce jsou zaměřeny na klíčové oblasti marketingové strategie v B2B prostředí. Marketingová strategie tvoří základy pro sestavení marketingového plánu tak, aby byly naplněny marketingové cíle. Cíle ukazují, čeho chce podnik dosáhnout a strategie jak toho chce dosáhnout. Marketingové cíle se týkají zejména podílu na trhu a objemu prodeje a hrubého zisku. Aby mohla firma navrhnout správnou marketingovou strategii a na jejím základě marketingový plán, musí řádně zanalyzovat jak cílový trh, tak i okolí firmy.

2.3.1 Segmentace mezinárodních trhů

Ne každý zákazník chce stejné vlastnosti výrobku a služby, ne každý kupuje na stejném místě, za stejnou cenu, stejným způsobem, ne každý je stejně ovlivněn stejnou informací, ne každý má stejné informace a ne každý použije náš produkt ke stejnému účelu či stejným způsobem. Správně provedená segmentace pomáhá k navržení vhodné strategie na cílových trzích. Cílový trh musí být dostatečně velký a rentabilní. Proces segmentace můžeme rozdělit do tří po sobě jdoucích etap:

1. Výběr vhodných segmentačních kritérií a analýza jednotlivých segmentů
2. Zvolení cílového trhu
3. Volba segmentační strategie

Jako první je třeba trh rozdělit na trh spotřebních výrobků, trh průmyslových výrobků a trh veřejného sektoru.[5] Jednotlivé trhy se od sebe výrazně liší a je třeba k nim přistupovat s ohledem na jejich charakteristické rysy.

2.3.2 Segmentace na trhu průmyslových výrobků

Marketing na trhu průmyslových výrobků se zaměřuje na ty výrobky a služby, jež jsou určeny podnikům, které je dále zpracovávají nebo používají pro další výrobu. Marketingový přístup na průmyslovém trhu se v posledních letech vlivem mnoha změn výrazně mění.

[5] Machková, H.: Mezinárodní marketing, GRADA 2006, str. 95

Nákupní chování podniků je ovlivněno rozvojem internetu a usnadněno např. pomocí internetových tržišť nebo aukcí. Tyto nástroje také přispívají k většímu konkurenčnímu boji.[6]

Segmentace na průmyslových trzích je podle Machkové (Mezinárodní marketing) ovlivněna především následujícími fakty:

1. Na trhu je omezený počet zákazníků a kontrakty bývají objemově i hodnotově významné. Platí zde tzv. Parretovo pravidlo, což znamená, že podniky obvykle realizují významnou část tržeb s pár velkými odběrateli. Z tohoto důvodu je pro průmyslové podniky klíčové udržení dobrých vztahů s odběrateli, posilování loajality a retence zákazníků.
2. Pro průmyslový trh je charakteristická odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky. Velikost poptávky po průmyslových výrobcích se zpravidla odvíjí od poptávky po konečných výrobcích. Nízkou elasticitu poptávky můžeme vysvětlit tak, že např. při poklesu ceny vstupního materiálu nedojde rázem k navýšení počtu zakázek.
3. Nákupní chování odběratelů je racionální a není ovlivněno běžnými komunikačními nástroji. Z toho důvodu je i rozpočet na komunikaci nižší než v případě výrobců spotřebního zboží. Rozhodnutí o nákupu je ovlivněno zejména kvalitou, cenou a technickými parametry, důležitou roli hrají také platební a dodací podmínky, doprovodné služby a důvěryhodnost dodavatele. V mnoha případech může rozhodnout také image dodavatele nebo země. O velkých zakázkách navíc většinou rozhoduje celý tým odborníků, jako je zástupce vedení, nákupu, výroby a dalších pracovníků podle potřeb a náročnosti zakázky a celkového výběrového řízení. Specifikem získávání zakázek v oblasti průmyslových výrobků jsou také jednání konaná často v zemi odběratele. Dodavatel se proto musí důkladně obeznámit se zvyklostmi dané země a jednání jsou náročná jak organizačně tak nákladově.
4. Průmyslová odvětví jsou geograficky koncentrovaná do určitých regionů. Díky postupné internacionalizaci dochází ke specializaci celých geografických oblastí. Často vznikají i vlivem přímých zahraničních investic, které jsou poté následovány subdodavatelskými podniky.
5. Vazby mezi zákazníky a dodavateli jsou na trhu průmyslového zboží obvykle úzké. Touto problematikou se zabývají nové marketingové koncepce, jako je *relationship marketing* a *one to one marketing*. Komunikace obvykle neprobíhá

[6] Machková, H.: Mezinárodní marketing, GRADA 2006, str. 99

přes různá média, ale je osobní. Zajišťují ji nejčastěji obchodní zástupci a vlastní prodejci, jejichž práce se kromě samotných jednání skládá také ze studování jednotlivých trhů, cizích jazyků a poznání kulturních odlišností.[7]

2.3.3 Mezinárodní prostředí – PEST analýza

Tato kapitola se věnuje identifikaci a rozboru faktorů okolí podniku, jež mají vliv na strategickou pozici podniku a vytvářejí tak příležitosti i hrozby pro jeho činnost a existenci. Analýza vlivu makrookolí se zabývá trendy, které působí na podnik na makroekonomické úrovni. Pro správnou identifikaci hybných faktorů okolí slouží PEST analýza, která se zabývá analýzou politických a právních, ekonomických, socio-kulturních a technologických faktorů.[8] Tuto analýzu sloužící jako základ pro mezinárodní marketingovou strategii by měly podniky provést před vstupem na zahraniční trhy. Pomůže také vyhodnotit rizika, která s podnikáním na daném trhu souvisejí. Pro správné zhodnocení vlivu okolí na podnik je třeba najít odpovědi na tyto body:

Politické a právní prostředí

- Stabilita zahraniční a národní politické situace
- Členství země v mezinárodních a regionálních uskupeních
- Politické vazby na další státy, lobbing
- Daňové, antimonopolní zákony
- Regulace exportu a importu, protekcionizmus
- Cenové politiky
- Ochrana životního prostředí
- Možnost kontroly vlastnictví, nákupu nemovitostí
- Devizově-právní aspekty podnikání
- Řešení soudních sporů a ochrana spotřebitele
- Podmínky pro zaměstnávání cizinců a další.

Ekonomické prostředí

Jednotlivé ukazatele nelze prezentovat odděleně, existují mezi nimi souvislosti a vazby.

- Hospodářské cykly a tempo HDP
- Úroková míra, inflace, nezaměstnanost
- Devizové kurzy

[7] Machková, H.: Mezinárodní marketing, GRADA 2006, s. 99-100
[8] Sedláčková, H.: Strategická analýza, C.H.Beck 2000, s. 5

- Průměrná mzda a kupní síla
- Vývoj cen energií

Socio-kulturní prostředí

- Demografické faktory a úroveň vzdělání
- Náboženství a etnické podmínky
- Ochrana a vztah k životnímu prostředí
- Mobilita a přístup k práci
- Životní styl obyvatel
- Sociální faktory a životní styl
- Jednací a obchodní styl

Technologické prostředí

- Inovační činnost, objevy a vynálezy
- Celkový stav technologie a konkurenceschopnost odvětví
- Rychlost zastarávání
- Infrastruktura
- Výdaje na výzkum a vývoj a vládní podpora[9]

2.3.4 SWOT analýza

Významnou součástí plánování je i SWOT analýza. Zaměřuje se na charakteristiku klíčových faktorů, jež ovlivňují strategické postavení podniku. Smyslem je neustálá konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v okolí podniku. Pomocí SWOT analýzy identifikujeme silné a slabé stránky podniku a hodnotíme příležitosti a hrozby pro podnik. Silné a slabé stránky jsou charakteristikami vnitřní situace podniku a naopak příležitosti a hrozby jsou charakteristiky vnějšího okolí.[10]

Cílem SWOT analýzy je porozumět hybným faktorům podniku a identifikovat slabiny, k jejichž odstranění by měl podnik směřovat. Firma by měla dále rozvíjet své silné stránky, být připravena na blížící se hrozby a naopak využívat příležitostí k dalšímu rozvoji podniku.

[9] Sedláčková, H.: Strategická analýza, C.H.Beck 2000, s. 10-12
[10] Sedláčková, H.: Strategická analýza, C.H.Beck 2000, s. 78

3 Společnost Prestar, s.r.o.

V této kapitole se budu věnovat popisu strojírenské společnosti Prestar, s.r.o. Nejprve představím její historii a zmapuji výrobní sortiment, pak se podrobněji zaměřím na konkurenci a zákazníky. Zanalyzuji také zahraniční aktivity společnosti a prozkoumám vnitřní zdroje a schopnosti firmy.

3.1 Profil společnosti

Obchodní název:	Prestar, s.r.o.
Sídlo:	Opava - Vávrovice, Vávrovická 287/101, 747 07
IČO:	64609219
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Zahájení výroby:	Duben 1996
Předmět podnikání:	- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
	- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
	- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
	- Zámečnictví[11]

3.2 Historie společnosti

Firma Prestar, s.r.o. vznikla v Opavě v roce 1991 s dvanácti zaměstnanci za účelem zámečnické a svářečské výroby s podílem mechanického opracování. Prvními prodávanými produkty byly nádrže, kontejnery, potrubí, zásobníky a ocelové konstrukce. Zákazníky byly zpočátku firmy z Německa a Česka. Hlavní konkurenční výhodou při získávání zakázek z Německa byla poměrně levná pracovní síla a především také výhodný kurs české koruny.

Postupně docházelo k rozšiřování výroby a k zakoupení vlastních výrobních prostor. V roce 1993 došlo k rozšíření výroby o strojní opracování a byla zřízena vlastní konstrukční kancelář. V roce 1995 už firma koupila výrobní halu o výrobní ploše 800 m^2. Počet zaměstnanců se touto dobou zvedl na zhruba 40. Firma Prestar také v tomto roce pořídila první CNC stroj, který je pro výrobu tohoto charakteru klíčový a získala také certifikát „Velké svářečské oprávnění“ od SLV Berlin. Rozšiřoval se i okruh zákazníků, zejména pak z Německa. Podíl objemu vývozu do EU tak činil trvale cca 75 %.

[11] Profil firmy Prestar na www.justice.cz

V roce 1997 Prestar zvýšil svou výrobní plochu o pronájem dalších 800 m^2, v následujících letech zřídil robotizované pracoviště pro svařování a provedl nákup další CNC techniky. Počet zaměstnanců se rozrostl na 80.

Koncem devadesátých let postupně došlo ke snižování exportní výhody vlivem levnější pracovní síly. Cílem proto bylo hledat sofistikovanější výrobní program s menším podílem práce a vyšší přidanou hodnotou. Po počáteční spolupráci s německou firmou Sema systemtechnik GmbH firma Prestar navázala i jednání ohledně užší spolupráce s cílem získání licence na know-how výrobků na zpracování trubek a tyčí. Výsledkem byla dohoda o vstupu do společnosti fyzickými osobami a o licenčních poplatcích za realizovaný prodej. Teritoriem prodeje bylo vymezeno území bývalých zemí východní Evropy a zemí bývalého Sovětského svazu. V současné době s touto německou firmou Prestar konzultuje technická řešení při nových zakázkách, popř. obdrží obdobná konstrukční řešení, která se již realizovala. Za tyto služby platí dohodnuté licenční poplatky.

Rok 2000 znamenal pro firmu zahájení výstavby nového výrobního areálu, kam měly být postupně přestěhovány výroby z obou dosavadních výrobních hal a dále probíhal vývoj strojních zařízení z oblasti výroby trubek a tyčí. V dalším roce firma obdržela certifikát na systém řízení jakosti dle EN ISO 9001 : 2000 certifikační společností ITI TÜV. Zahájila také výrobu a prodej manipulační techniky.[12]

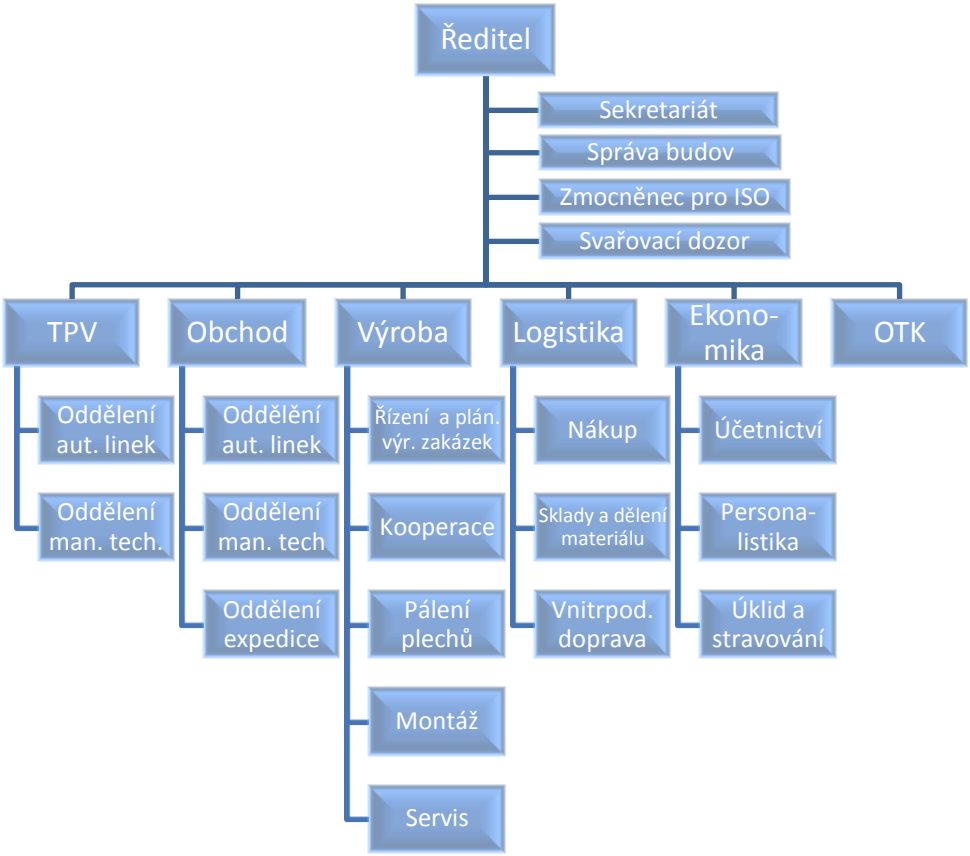
Výroba na zakázku plynule probíhala dál a Prestar postupně oslovoval zákazníky na tuzemském a slovenském trhu. Postupně od roku 2002 společnost realizovala první zakázky menšího rozsahu, týkající se automatizačních celků na zpracování trubek a tyčí, a v roce 2005 se začaly rozvíjet první kontakty i na Ukrajinu.

V roce 2003 byla otevřena první část nového sídla firmy o výrobní ploše 3 600 m^2. To bylo vzhledem k dalšímu rozvoji společnosti, rozšiřování výroby a udržení stávajících odběratelů nezbytné. S růstem výroby firma také investovala do nových výrobních zařízení (CNC obráběcí stroje atd.) pro rozšíření sortimentu manipulační techniky a strojů, které brousí, rovnají, dělí a balí trubky a tyče. Rozšiřování sortimentu vedlo k potřebě postavit další halu a v lednu 2008 společnost dostavěla montážní halu pro montáže větších montážních celků (především automatizačních linek) o rozloze 2 160 m^2. Počet zaměstnanců v té době činil více než 100.

V současné době má firma kolem 105 zaměstnanců, z toho je 53 jednicových dělníků ve výrobě. Celková plocha hal nyní činí téměř 6000 m^2.

[12] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.

3.3 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti Prestar, s.r.o.

Organizační struktura je svým charakterem funkcionální a plochá. Je vytvořena tak, aby průběh zhotovování a expedice zakázek byl plynulý a výrobky odpovídaly vysoké kvalitě. Odpovědnost za kvalitu produkce přebírá OTK (Oddělení technické kontroly). Jeho organizace je klasická, tzn. umístěná přímo pod ředitelem společnosti.

Dalším útvarem pro zajišťování kvality je Svařovací dozor, který je podřízený přímo řediteli společnosti. Svařovacím dozorem rozumíme techniky, jež jsou jmenováni v certifikátu Velké svářečské oprávnění a kteří dohlížejí na správné svařovací postupy ve firmě. Svařovací technici jsou spolu se svářeči speciálně vyškoleni pro svařování pevnostních konstrukcí a výrobků určených k manipulaci a zvedání materiálu.[13]

Personální oddělení je zahrnuto v ekonomickém útvaru a slouží spíše jen jako mzdové oddělení. Vyhledávání nových pracovníků řeší vedoucí útvarů společně s nejvyšším vedením firmy. Zkratka TPV znamená Technické plánování výroby.

[13] Interní materiály

3.4 Výrobní program

Výrobní program společnosti Prestar můžeme rozdělit do dvou kategorií. Jako hlavní segmenty dodávek jsou stanoveny:

1. Dodávky v oblasti automatizačních linek pro výrobce trubek a tyčí
2. Dodávky v oblasti manipulační a zvedací techniky

Trubky se vyrábějí na celém světě několika způsoby: válcováním tepla, válcováním za studena, svařováním a protahováním. Rozsah vyráběných průměrů trubek je běžný od průměru 6 mm do 1 500 mm. Po vyrobení surového někdy horkého, někdy křivého, někdy zokujeného polotovaru trubky s nezarovnanými konci a navíc při rozdílné délce, je třeba trubku upravit a zpracovat pro konečného uživatele. Firma Prestar zpracovává a upravuje trubky běžně do průměru 150 mm, výjimečně i do 350 mm v délkách běžně do 24 metrů, výjimečně i do 40 m. Pro úpravu takovýchto trubek Prestar,s.r.o. projektuje, vyrábí a montuje zařízení pro zpracování trubek a automatizaci trubek. Celé strojové zařízení se pak skládá z následujících částí:[14]

- „rovnací stroje
- dopravní linky
- zařízení pro nedestruktivní kontrolu konců trubek
- bruska trubek
- pily pro dělení trubek
- balení svazků trubek
- úkosování trubek a tyčí“[15]

Automatizovaná výrobní linka pak zajišťuje propojení těchto strojů do jedné tratě. Tato výrobní linka (dále také stroj) je řízena a ovládána z jednoho centrálního řídícího pultu. Operátor vše řídí dle zadaných parametrů (průměr a tloušťka stěny, pevnost materiálu, délka trubky, tvar šestihranu atd.) pouze na dotykové obrazovce řídícího pultu bez dalšího zásahu lidské obsluhy. Celé zařízení pak může měřit až 200 m.

Tyto technologické celky, jež tyče a trubky rovnají, brousí, dělí a balí do svazků, nacházejí uplatnění v ocelářství. Konkrétně ve výrobnách trubek a tyčí jako jsou válcovny trub, studené tažírny trub a svařovny trub. Trubky jsou dle způsobu výroby dále využívány v různých výrobních oblastech. Přesné trubky z nerezových ocelí se využívají

[14] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.
[15] Prestar [online] www.prestar.cz

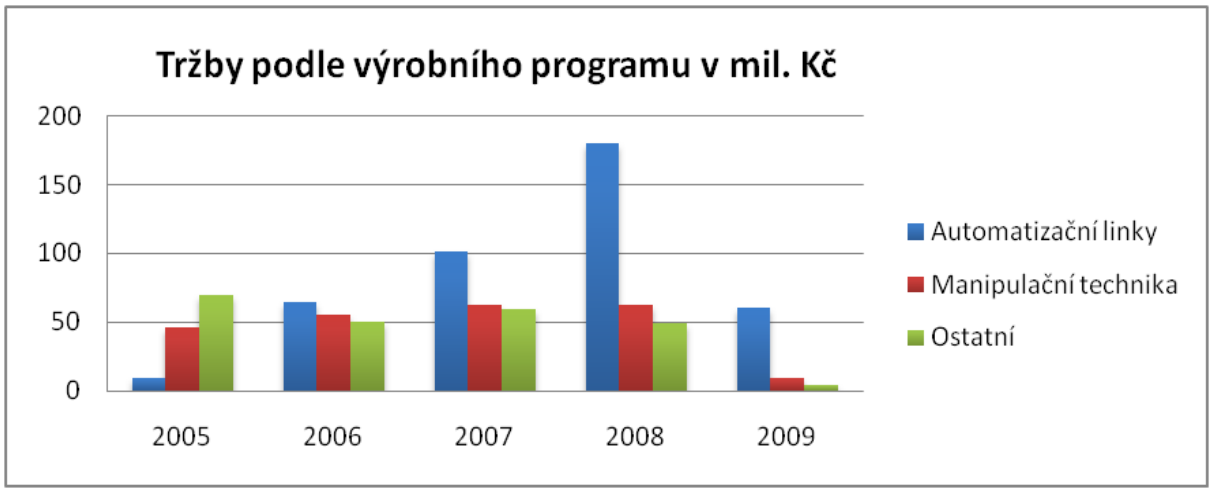
pro potravinářský a chemický průmysl, spojením těchto trubek do délek až 300 m vznikají trubky pro výrobu podmořských kabelů nebo pro dopravu médií (voda, plyn, ropa) z těžebních mořských plošin. Válcované trubky mají použití jako kotlové trubky a trubky pro dopravu ropy, tažené trubky se používají pro výrobu vysokotlakých kotlů a v automobilovém průmyslu a svařované trubky najdou využití také v automobilovém průmyslu a pak v konstrukcích pro stavební průmysl.[16]

V segmentu zvedací a manipulační techniky je využití velmi široké. Odběrateli drobné zvedací techniky mohou být strojírenské a stavební firmy, sklady a dílny. Speciální technika nachází uplatnění v hutích, lisovnách nebo válcovnách plechů. Tento výrobkový segment členíme:

- „dle typu zařízení (kleště, C-háky, traverzy, svěrky, nakládací vidlice a další)
- dle typu břemen (balíky, cívky, bedny, kontejnery, svitky drátů, svazky plechů, trubky, tyče, válce, zkruže, panely a další)“[17]

Následující graf zachycuje rozložení tržeb mezi automatizačními linkami pro zpracování tyčí a trubek, manipulační a zvedací technikou a ostatní produkcí. To této skupiny patří dopravní systémy, čističky odpadních vod, svarky a výpalky. Lze pozorovat poměrně strmý nárůst tržeb u automatizačních linek. V roce 2008 dosahuje objem linek téměř trojnásobku objemu manipulační a zvedací techniky. Nízké hodnoty v roce 2009 jsou zapříčiněny celkovým poklesem ve strojírenském odvětví.

Graf 1: Tržby společnosti Prestar, s.r.o. podle výrobního programu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů

[16] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.
[17] Prestar [online] www.prestar.cz

3.5 Certifikace

V roce 1995 získala firma Prestar Velké svářečské oprávnění od SLV Berlin, který byl klíčový pro výrobu manipulační a zvedací techniky. V roce 2001 obdržela dále certifikát na systém řízení jakosti dle EN ISO 9001 : 2000 certifikační společnosti ITI TÜV, který úspěšně obhájila v březnu 2008 a dubnu 2009.

S ohledem na dodávky vlastních produktů v oblasti automatizačních linek a manipulační techniky pro trhy celé Evropské unie byla v roce 2007 rozšířena certifikace postupu svařovaných dílů. Tato certifikace byla provedena pod dozorem Českého svářečského ústavu s.r.o. dle ČSN EN ISO 15614-1.[18]

V souladu s požadavky norem ISO je organizován systém vzdělávání. V první části je založen na zákonných školeních. Druhá část, jak odborná tak manažerská, je vybírána podle nabídky a okamžitých potřeb. Cílem je zajistit vysokou úroveň výroby a neustále se zvyšující kvalitu vyráběných produktů.

3.6 Postavení firmy na domácím trhu

Cílem této kapitoly je detailně nahlédnout pod pokličku konkurentů strojírenské firmy Prestar a určit, co je výhodou při získávání zakázek v tuzemsku. Analýza zákazníků pomůže pochopit celkový přístup k trhu a jeho segmentaci firmou.

3.6.1 Analýza konkurence

Na domácím úzkém trhu strojů pro zpracování trubek a tyčí má firma Prestar výsadní postavení. Pohybuje se zde několik projekčních firem, které navrhují jednoúčelové stroje. Nejvýraznějším konkurentem je firma ŽĎAS, a.s. Žďár nad Sázavou, proti níž však Prestar nabízí řešení na vyšší technické úrovni a je schopen pružněji reagovat ve snaze vyhovět požadavkům zákazníka.[19] Ve výrobě určitých typů strojů lze jmenovat pražskou firmu Attl s.r.o. Setkává se i s konkurencí západoevropských společností (Loeser, Bossi). Proti těmto dodavatelům má Prestar výhodu znalosti domácího prostředí a rychlé dostupnosti při servisních zásazích.

V oboru manipulační a zvedací techniky je konkurence větší. Drobnou zvedací technikou se v České republice zabývá přibližně desítka konkurentů. Pro speciální těžkou techniku jsou v tuzemsku jen dva konkurenti a pak se v tendrech setkává i se společnostmi

[18] Interní materiály – Výroční zpráva 2008.
[19] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.

ze západní Evropy. Největšími konkurenty jsou pak české firmy Engliš a Tedox a německý Carl Stahl.

3.6.2 Analýza zákazníků

V sub-kapitole Výrobní program již bylo uvedeno, pro jaká průmyslová odvětví společnost Prestar dodává své výrobky. Cílovou skupinou jsou ocelářské podniky, kde se trubky dále válcují, táhnou za studena nebo se svařují. Společnost Prestar segmentuje trh podle svého výrobního programu. Podrobnější segmentaci českého trhu firma neprovádí, protože potenciálních zákazníků z obou oborů je okolo jedné desítky a vedení firem se často zná osobně, takže při zadávání zakázek již ví, kam a na koho se obrátit. Poptávka po produkci Prestaru je koncentrovaná do průmyslových regionů České republiky, nejvýznamnější je Ostravsko a pak také Severní Čechy. Jak bylo zmíněno v teoretické části, specifikem poptávky je také její odvozenost od poptávky po finálním produktu, a tak zájem o produkci Prestaru je v případě strojů a zařízení pro výrobu trubek a tyčí determinován celým odvětvím výroby trubek, v případě manipulační a zvedací techniky je uplatnění širší a poptávka je rozložena mezi několik strojírenských oborů.

V segmentu automatizačních linek pro zpracování trubek a tyčí jsou nejvýznamnějšími tuzemskými zákazníky:

- SANDVIK Chomutov (dceřiná firma švédského výrobce nerezových trubek) – dodána bruska trubek, protahovací linka trubek, odhrotovací zařízení.
- MITTAL Steel Ostrava (výrobce trub válcovaných za tepla) – dodáno zařízení pro úkosování konců trubek.
- MITTAL Steel Karviná – hrotování konců trubek.
- VVT Válcovna trub Ostrava
- Z Group - Steel holding Veselí nad Moravou.
- JAEKL Karviná.

V segmentu manipulační a zvedací techniky patří mezi největší odběratele:

- Vítkovice Steel (válcovna plechů)
- ŽDB Bohumín (tažírna drátů)
- SCE Humpolec (lisovna karosérií)[20].
- Dále jsou to drobní zákazníci z menších strojírenských firem, velkosklady, zpracovatelé výrobků s předvýrobními operacemi a dodavatelé zdvihacích zařízení.

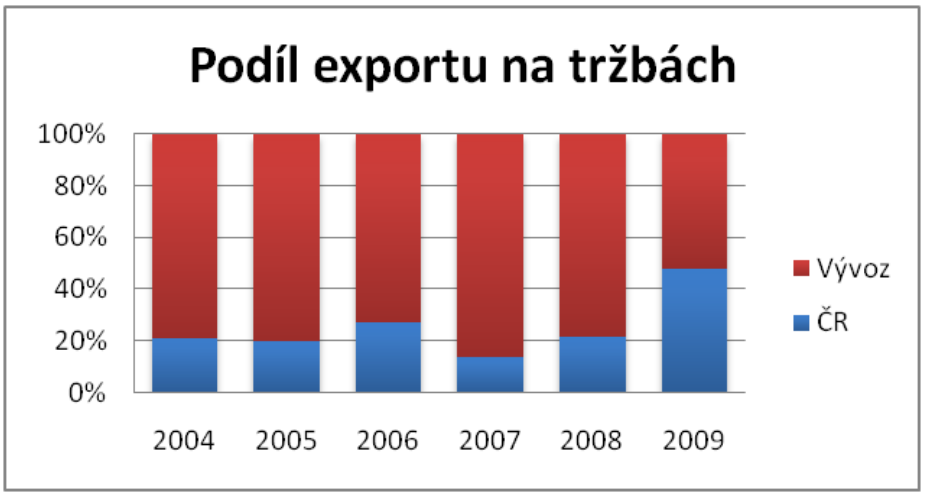
[20] Interní materiály

Co se týče ziskovosti, výnosnější je pro firmu Prestar výroba strojů pro zpracování trubek a tyčí. Na druhou stranu je ale obtížnější při vytváření nabídky detailně kalkulovat všechny náklady a případná chyba se může jít až do milionů korun. Naopak výrobky z manipulační a zvedací techniky lze kalkulovat daleko přesněji, zato za cenu vyšší konkurence a tím pádem i tlaku na ceny.

3.7 Postavení firmy na zahraničních trzích

Export je na omezeném českém trhu pro firmu nezbytný a je také cestou k její expanzi. Převážnou většinu produkce Prestar také vyváží za hranice České republiky. Jak již bylo zmíněno výše, výrobky určené pro export dlouhodobě tvoří přibližně tři čtvrtiny produkce. Růst podílu objemu zahraničních zakázek na celkových tržbách je zobrazen na následujícím grafu:

Graf 2: Podíl exportu na tržbách společnosti Prestar, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů

První exportní dodávka se uskutečnila v roce 1992 a směřovala do Německa. Jak se aktivity společnosti a nabízený sortiment rozrůstaly, zvyšoval se i počet zemí, kde firma uplatnila své výrobky. Zlomovým obdobím byly pro firmu roky 2005 a 2006, kdy začala dodávat stroje pro výrobce trubek a tyčí na Slovensko a především pak na Ukrajinu.[21] Druhý zmíněný trh se jeví jako velmi perspektivní odbytiště i do budoucna, Prestar má proto zájem udržet si tento trh a postupně se jej snaží rozšířit o další země bývalého východního bloku.

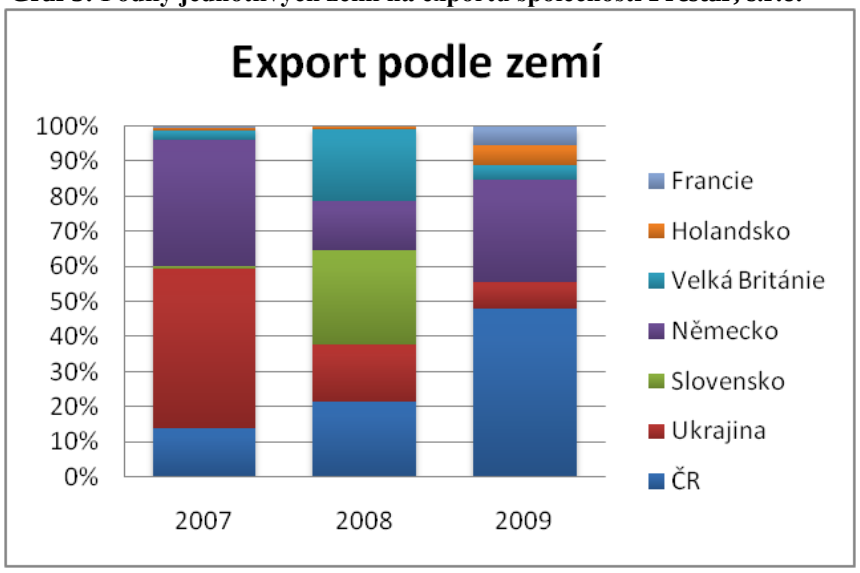
3.7.1 Analýza zákazníků

Následující graf zachycuje exportní aktivity firmy. (Do grafu jsou pro přesný obraz podnikání společnosti začleněny také tržby v tuzemsku.) Jelikož jsou zakázky často

[21] Interní materiály - Výroční zpráva 2008

hodnotově velmi objemné a jedna zakázka navíc výrazně ovlivní celkový poměr tržeb podle zemí, dochází k poměrně velkým skokům mezi jednotlivými roky.

Graf 3: Podíly jednotlivých zemí na exportu společnosti Prestar, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů

Z grafu je patrná poměrně velká teritoriální diverzifikace exportu společnosti. Zákazníci jsou zejména země Evropské unie a poté země bývalého sovětského svazu. Největší objemy firma realizuje zejména na českém, německém a ukrajinském trhu. Konečnými zákazníky jsou pak firmy např. z USA, Brazílie, Malajsie, Číny, Švédska, Španělska nebo Francie.[22]

V letech 1997 až 1999 tvořily důležitou součást exportu dopravní linky. Směřovaly zejména do Spolkové republiky Německo a hlavní zakázky byly realizovány pro VW Wolfsburg, VW Moser a Müller Milch. Později se firma Prestar začala více specializovat na stroje pro úpravu trubek a tyčí a k 31. 12. 2009 společnost Prestar vyvezla své zboží do těchto zemí:

- Německo - Sema systemtechnik (balení tyčí a trubek); dále vyvezeny obráběné díly, speciální obráběné základové rámy, zvedací a manipulační technika, vypalovací pece.
- Slovensko – Železiarne Podbrezová, a.s. specializující se na výrobu tažených trub (dělení trubek na fixní délky, adjustážní linka trubek).
- Ruská federace – Sinarskyj Trubnyj závod (koncern TMK; zařízení pro výrobu trubek)

[22] Interní materiály - Výroční zpráva 2008

- Ukrajina
  - INTERPIPE - Nikotube (nedestruktivní kontrola konců trubek; doprava trubek k dělení ve vrstvě; mechanizace a oprava trubek - nedestruktivní testování; linka k dělení kotlových trubek)
  - Centravis (automatizační linka nerezových trubek)
  - VSMPO AVISMA (deseti-válcový rovnací stroj trubek).
- Velká Británie – nerezové tlakové skříně a zásobníky pro elektroprůmysl.
- Nizozemí – nerezové mísící zásobníky pro keramický průmysl.
- Francie – drobné obráběné díly.[23]

3.7.2 Analýza konkurence

Společnost Prestar se v tendrech setkává s konkurencí ze západoevropských zemí, jež se pohybují na světovém trhu výroby trubek. Je to především německé společnosti Loeser a Reika, italský koncern Bossi nebo MAIR Group[24]. Konkurenční jsou i exportní artikly z oblasti těžké manipulační techniky, a to především v zemích jako je Německo, Francie, Španělsko nebo Švýcarsko.

Výhodou společnosti Prestar oproti zahraničním firmám je příznivý poměr mezi cenou a kvalitou a také flexibilní reakce jak při výrobě tak i při montáži, servisu nebo reklamacích. Naopak evropští konkurenti jsou často velké korporace s větší finanční stabilitou.

Předpokladem úspěšného působení společnosti je povědomost na vybraných trzích a udržení pověsti solidního obchodního partnera. V následujících odstavcích nastíním, jaké aktivity ke zviditelnění používá společnost Prestar, s.r.o. v České republice i na zahraničních trzích. V této kapitole se zaměřím jen na tu část výrobního programu, která je předmětem dalšího zkoumání, a to jsou stroje na zpracování trubek a tyčí.

3.8 Marketingové aktivity v ČR

Pro upevnění postavení na domácím trhu firma neprovádí nijak výrazné marketingové aktivity. Počet potenciálních zákazníků v Česku a na Slovensku je v segmentu strojů na zpracování trubek a tyčí do jedné desítky, takže se dají obsloužit a kontaktovat přímo. Prestar od roku 2004 pravidelně vystavuje na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně, kde se setkává s úzkou odbornou veřejností. Touto formou propagace ale ani tak neusiluje o nové zákazníky, spíše to vnímá jako dobrou příležitost setkat se mnoha obchodními

[23] Interní materiály - Referenční list společnosti Prestar, s.r.o.
[24] Interní informace

partnery osobně během jednoho týdne a upevnit tak nebo oživit vzájemné vztahy.[25] Klíčovým stále zůstává přímý kontakt a oslovení zákazníka. Společnost Prestar je spolu zakládajícím členem „Sdružení důlních a strojírenských technologií“. Sdružení slouží spíše k výměně informací a zkušeností mezi jeho členy, pro marketing má ale mizivý význam.

Do roku 2006 firma své marketingové procesy nijak systematicky nerozvíjela. Nesledovala se nákupní kritéria zákazníků a ani jejich segmentace. Spokojenost zákazníků se sledovala, ale pouze s ohledem na požadavky normy kvality ISO 9001. Získané informace už ale nevyužívány nebyly, měly převážně formální charakter. Firma z velké části nemá ani nyní přímý kontakt s koncovým uživatelem. Má se za to, že zákazníci se rozhodují při uspokojení svých potřeb o různých manipulačních prostředcích podle ceny a schopnosti dodat produkty v přijatelných termínech.

V minulém roce firma zažádala o finanční dotaci na marketingovou činnost z programu CzechInvest: Program Marketing. Přidělená výše dotace činila 400 000 Kč. Podle zástupců společnosti Prestar je ale systém dotací nepružný v případě, že chce firma po dobu trvání projektu marketingové aktivity změnit nebo např. odříct účast na výstavě. Jinak si je firma vědoma, že na marketingové aktivity věnuje neadekvátně málo finančních prostředků, zatím se jí ale žádná z větších akcí neosvědčila natolik, aby do ní podruhé investovala ještě více. Výdaje jsou zejména na výstavy, zahraniční cesty a jednání.

3.9 Nákup, distribuce, financování

V této kapitole stručně popíši další klíčové činnosti firmy, které jsou v kontextu s marketingovou strategií také nutné zmínit.

3.9.1 Nákup

Nákupní oddělení je začleněno do úseku Logistika. Společnost Prestar u svých dodavatelů nakupuje:

- Materiál
    - hutní (plechy, kulatiny, profily, nosníky) a plasty
    - polotovary (ložiska, elektromotory, spojovací materiál, řetězy, spojky)
- Služby (speciální obrábění - např. broušení, výpalky z laseru atd.)

[25] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.

Nákup hutního materiálu tvoří zhruba 80 % celkového objemu nákupu. Kategorizace a hodnocení dodavatelů se provádí podle kritérií systému kvality na základě plnění kvalitativních parametrů podle certifikace ISO 9001:2008.[26]

3.9.2 Distribuce

Společnost si k současnému datu distribuci směrem k zákazníkovi zajišťuje na všech trzích zejména vlastními silami. Forma prodeje je přímá bez zprostředkovatele a obchodní zástupci i operující v tuzemsku či v zahraničí jsou z řad zaměstnanců firmy. Přímý prodej je zvolen jednak z pohledu nákladů, a pak také kvůli těsnějšímu kontaktu se zákazníkem a dohledem nad celým průběhem distribuce.

V oblasti malé manipulační techniky je prodej realizován prostřednictvím prodejců. Způsob lze charakterizovat jako pasivní prodej. Aktivně se firma snaží působit v oblasti velké manipulační techniky. Stejně tak v oblasti automatizačních linek pro zpracování trubek a tyčí, kde se firma snaží navázat přímý kontakt s koncovými uživateli.

3.9.3 Financování

Současný investiční plán vychází z již dříve zahájené modernizace strojního vybavení financované z vlastních zdrojů a programu PHARE 2001 a PHARE 2003 Evropské unie. V únoru 2009 firma získala dotaci v rámci projektu OPPI: Rozvoj a potenciál a v současnosti také usiluje o přidělení dotace z fondu Evropské unie na nákup jednotlivých strojů a zařízení.

Společnost Prestar své výrobní zakázky nejčastěji financuje formou kontokorentního úvěru. Zisk je poté ponechávána ve společnosti a reinvestován do nových výrobních zařízení a rozšiřování výrobních ploch.

3.10 SWOT analýza společnosti Prestar, s.r.o.

Na základě informací získaných o firmě Prestar jsem sestavila její analýzu silných stránek spolu i úskalí podnikání firmy a definovala její příležitosti a hrozby. Při tvorbě SWOT analýzy jmenuji jak objektivní důvody vyvozené z předchozí kapitoly, tak i subjektivní pohled na situaci a vyhlídky firmy. Tato tržní analýza později pomůže rozhodnout o směřování jejích obchodních aktivit a možnostech při vstupu na vybrané trhy.

[26] Interní materiály

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti Prestar, s.r.o.

S	**W**
• Dobrá úroveň firemní kultury • Stabilita a dobré jméno firmy • Spolupráce se zahraničními partnery • Kvalifikovaný personál • Silné reference • Schopnost vyrábět náročné zakázky • Provádění analýz ziskovosti • Sledování spokojenosti zákazníků • Analýzy ziskovosti zakázek • Systém řízení jakosti dle EN ISO 9001 : 2000	• Nesystematicky prováděný průzkum trhu • Nedostatečná segmentace zákazníků • Nerealizovaný proces strategického řízení • Nerovnoměrné využívání kapacit • Vázání velkého množství finančních prostředků v zakázkách • Malá finanční síla firmy (závislost na cizích zdrojích financování) • Nedostatek vhodných kandidátů na pozice v obchodním úseku
O	**T**
• Liberalizace trhů, přibližování východních trhů k WTO • Rozvoj infrastruktury • Zlepšení ekonomické situace východních exportních trhů • Potřeba modernizace strojových parků firem • Spojení se strategickým partnerem • Prohlubování vazeb České republiky s exportními trhy	• Finanční náročnost zakázek a neochota bank pojišťovat úvěry • Zhoršení podnikatelského a investičního klima exportních trhů • Růst cen materiálu a mzdových nákladů • Nepříznivý vývoj měnového kurzu • Chyby v kalkulaci zakázek • Vstup konkurence z Východu se zahraniční kontrolou • Posun výroby na Východ

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Potenciál ukrajinského trhu

Ukrajina leží v samém srdci Evropy a svou rozlohou se řadí na druhé místo v Evropě hned po Ruské federaci. Teritoriálně je rozdělena na 24 administrativních oblastí a 2 města se speciálním statutem. Přestože je úředním jazykem ukrajinština, bez znalosti ruského jazyka se na východě země exportér nebo investor často neobejde. Země je zakládajícím členem Společenství nezávislých států, které sdružuje všechny postsovětské státy s výjimkou pobaltských. V rámci tohoto uskupení se snaží navázat na dřívější spolupráci v rámci SSSR a podílet se na budování ekonomických, politických a ekologických vzájemně prospěšných vztahů. Ukrajina je členem OSN, strategickým partnerem NATO a důležitým milníkem byl také vstup do Světové obchodní organizace v květnu roku 2008. Probíhají jednání o možnosti vstupu do Evropské unie, nicméně podle představitelů není země pro přistoupení připravená ani ekonomicky ani politicky. Nemalou roli v této otázce jistě sehrávají silné vazby s Ruskou federací.

Ukrajina je tradičním obchodním partnerem České republiky. Objem exportu na Ukrajinu je např. dvojnásobně větší než do celé Afriky a převyšuje také vývoz do zemí jako je Čína nebo Japonsko.[27] České výrobky zde mají dobrý zvuk stejně jako spolehlivost českých obchodních partnerů. Podle portálu Business Info je reálné, aby Ukrajina dosáhla během příštích pár let 3% podílu na českém vývozu z dnešních 1,1 %. Negativně se na vývoji exportu v roce 2009 ale odrazila hospodářská krize a za první pololetí tohoto roku vývoz poklesl o 43 % vzhledem k předchozímu roku.

4.1 Analýza ukrajinského trhu

V následujících sub-kapitolách bude zanalyzován ukrajinský trh a zhodnocen jeho současný ekonomický stav a budoucí trendy. Pozornost bude zaměřena na administrativní překážky, složitou certifikaci, daňovou soustavu a právo a jeho vymahatelnost na Ukrajině. Zmínka padne také o místních zvyklostech důležitých ke správnému kontaktu s místními podniky. PEST analýza je napsána tak, aby vyhovovala účelu práce, a některé body jednotlivých faktorů jsou záměrně vynechány.

[27] Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě: Souhrnná teritoriální informace Ukrajina. s. 26

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Politická situace

Politika je na Ukrajině velké téma. Nestandardní průběh privatizace po převratu v roce 1991 a dlouhodobě nestabilní politická situace vyvolává v podnikatelských kruzích velkou nejistotu. Budoucí vývoj politického dění je jen stěží předvídatelný a při dlouhodobějších ekonomických potížích nelze zcela vyloučit ani zavedení silných ochranných opatření pro domácí výrobce nebo hrozbu sociálních nepokojů. Z pohledu European Business Association, která zastupuje zájmy zahraničního businessu na Ukrajině, je nutné zavedení řady reforem:

- zrušení dovozních cel
- uznání průmyslových a zemědělských standardů EU bez požadavků na další certifikaci
- posílení ochrany duševního vlastnictví
- zrušení diskriminačních a zatěžujících požadavků na poskytovatele služeb[28]

Splněním takto formulovaných požadavků by se Ukrajina mohla přiblížit vstupu do zóny volného obchodu s Evropskou unií, což by jistě pomohlo rozvíjet obchodní vztahy a zlepšilo důvěru v ukrajinský trh.

Legislativa

Za téměř dvacet let od vyhlášení nezávislosti ušla Ukrajina v legislativě poměrně dlouhou cestu a dosáhla mnoha pozitivních výsledků. Velký kus cesty má ale stále před sebou. Existuje mnoho děr v ukrajinské legislativě, které místním autoritám umožňují vydávat vlastní nařízení, zejména týkající se nejrůznějších povolení. Ačkoli tyto nařízení neodporují zákonu, představují zvláštní předpis, který má sílu zákon přebít. Místní úřady jsou ale velmi neochotné vydávat tato zvláštní povolení ve včasném termínu a hrozí nebezpečí korupce. „Ačkoli jako v jiných státech jsou i zde hlavním pramenem práva zákony, existuje v nich řada mezer vyplněných podzákonnými předpisy, vydávanými různými výkonnými orgány, jejichž velký počet ve svém důsledku vede ke značné neprůhlednosti právních norem. Rovněž vymahatelnost práva je slabá zejména z důvodu nízké efektivity ukrajinských soudů.“[29] Soudy nejsou totiž plně nezávislé na státu, což rapidně snižuje vymahatelnost ukrajinského práva. To je navíc veřejně dostupné jen v ukrajinské jazykové verzi.

[28] Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě: Souhrnná teritoriální informace Ukrajina. s. 43
[29] Magazín Hospodářských novin – Exportér. 2007. č. 8. s. 18

Soustava soudů Ukrajiny se dělí na obchodní soudnictví, které řeší spory mezi právnickými osobami, okresní soudy, kde se rozhoduje o občanských sporech a kriminálních činech, a Správní soud řešící spory, v nichž vystupují státní autority. Zatímco Správní soud je považován za nezávislou a nestrannou instituci, nelze říci to samé o nižších soudech. Soudy navíc často trpí nedostatkem zaměstnanců a soudci nemají dostatečné informace, aby správně rozhodli v moderních oblastech jako je firemní právo, daně, konkursní řízení a duševní vlastnictví atd. Zahraniční partneři si také stěžují na pomalost soudů, nedodržení a obcházení zákonů, nízkou vynutitelnost soudních nařízení a korupci v soudnictví.[30]

Krokem vpřed bylo vyhlášení přednosti mezinárodního práva před ukrajinským. Byl ustanoven zákon, podle kterého se mezinárodní úmluvy Ukrajiny ratifikované parlamentem stanou součástí národní legislativy a mají před ní přednost. Sporné otázky je ale stále nejlepší řešit mimo soudní systém. Jako alternativu řešení sporu Ukrajina povoluje arbitráž. Obchodní spory lze řešit u arbitrážního soudu při Obchodní průmyslové komoře Ukrajiny, který je v každém oblastním městě, a po vynesení rozsudku se každá ze stran může odvolat k Vyššímu arbitrážnímu soudu Ukrajiny. Ukrajinské právo také dovoluje zahraničním společnostem zahrnout do smlouvy ustanovení, které je opravňuje k vedení sporu arbitráží u mezinárodního arbitrážního soudu.[31]

Daně

Daňový systém od přechodu na tržní ekonomiku směřoval k liberalizaci. V souvislosti se vstupem do WTO byla celková daňová zátěž snížena. V roce 2007 byla ale zvýšena daň z příjmu fyzických osob na 15 %, což bylo krokem zpět.

Komplikovanost ukrajinského daňového systému přináší domácím i zahraničním subjektům značné potíže. Podle žebříčku Doing Business se Ukrajina nachází na nelichotivém 181. místě z 183 zemí v obtížnosti placení daní. Srovnání zohledňuje středně velké podniky a zahrnuje jak administrativní náročnost, tak samotnou výši daní. Navíc na Ukrajině téměř neexistuje systém odpisů a není možné snižovat daňový základ o různé nákladové položky.

Cla a omezení dovozu

Clo se obvykle platí při proclení zboží v domácí měně. Pokud jde o zboží určené k investování, clu nepodléhá v případě, že je do 30 dnů vloženo do bilance ukrajinského nebo společného podniku. Procedury s placením cel jsou na Ukrajině spojeny s řadou komplikací a jsou velmi zdlouhavé. To má za následek růst nákladů a zbytečné prostoje dopravních prostředků, což se promítá do opožděných montáží atd. Pavel Kamarýt, ředitel společnosti

[30] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.
[31] PriceWaterhouseCoopers. Doing business and investing in Ukraine. [online]

Alta, která je jedním z předních českých vývozců na Ukrajinu, dodává: *„Odbavení technologické linky, kterou lze zařadit pod jeden celní kód, se stává hororem v momentě, kdy celní úředník nařídí rozpoložkovat jednotlivé části linky až do šroubů. Z jedné položky celního sazebníku se stávají rázem desítky.“* [32]

V březnu roku 2009 pod tlakem hospodářské krize Ukrajina přijala zákon, který zavádí dodatečný dovozní poplatek. Tento poplatek ve výši 13 % s platností po dobu 6 měsíců se vztahuje na takové položky zahraniční produkce, které jsou nahraditelné domácí výrobou a nejsou tak nezbytné pro fungování státu.[33] Jiný nově zavedený dovozní poplatek se týká toho boží, jehož objem dovozu se zvýšil za poslední půlrok o více než 50 %. Dalším krokem, který ukrajinská vláda podnikla ve snaze zvýšit státní příjmy a ochránit domácí producenty, jsou požadavky na zálohové platby daní pro podnikatelské subjekty působící na Ukrajině, i když daň na výstupu jim následně vrácena není.[34]

Certifikace

Nejzávažnější překážkou dovozu na Ukrajinu je certifikace zboží. Hlavním kontrolním orgánem, který dohlíží na certifikaci na Ukrajině, je Státní výbor technické regulace a spotřebitelské politiky Ukrajiny, který by měl vyvíjet činnost v souladu s mezinárodními normami. Mezinárodní organizace na Ukrajinu tlačí, aby vytvářela shodnou úroveň technických požadavků na kvalitu dovážených výrobků, jaká je požadována u domácích výrobců.

Ukrajina navíc není příliš ochotná akceptovat certifikáty vydávané zahraničními zkušebnami. Další nepříjemností pro dovozce je, že jednotlivé certifikáty mohou být použity jen pro konkrétní dovozce, a přestože se jedná o stejný výrobek, oba dovozci musí podstoupit certifikační proceduru. Ta je českými exportéry hodnocena jako zbytečně komplikovaná, nepřehledná a také nepřiměřeně nákladná.[35]

K deklaraci shody výrobků s ukrajinskými normami a technickými předpisy slouží certifikát UKR-Sepro. Veškeré výrobky uvedené ve vyhlášce musí být při dovozu vybaveny požadovaným certifikátem shody.[36]

4.1.2 Ekonomické faktory

Ukrajina prošla dramatickým vývojem od centrálně plánované ekonomiky k tržní. Přestože ekonomika nabírala od doby transformace až do roku 2009 pozitivní vývoj a řadí se

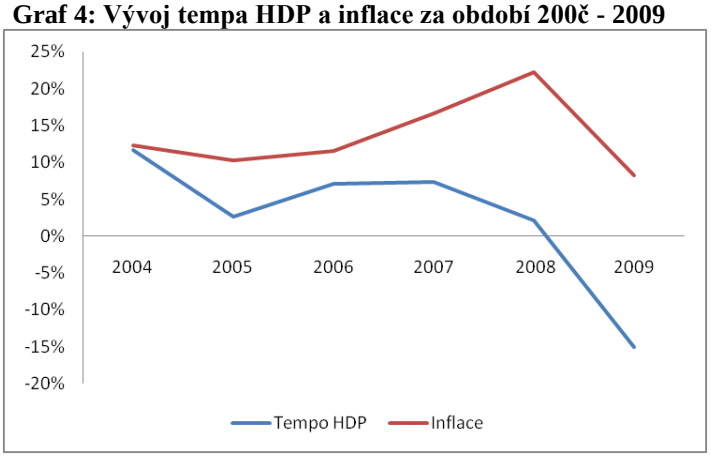
[32] Exporter.iHNed.cz. Investoři zatím jen opatrně našlapují.
[33] Aktuality z teritorií – Ukrajina zavádí dodatečný dovozní poplatek. Businessinfo.cz. [online]
[34] Ukrajina – zhoršení investičního prostředí. Businessinfo.cz. [online]
[35] Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě: Souhrnná teritoriální informace Ukrajina. s. 22-23
[36] Altica – certifikační služby. [online]

mezi evropské země s nejstrmějším růstem, potýká se neustále země s řadou problémů. „Z dlouhodobého hlediska je nejzávažnějším problémem ukrajinské ekonomiky restrukturalizace a modernizace a obecně vytvoření standardního institucionálního prostředí, a to formálními institucemi (zákony) počínaje a neformálními etickými a společenskými normami konče.“[37] Špatná ekologická situace, nedostačující infrastruktura, bujení šedé ekonomiky a především obrovská míra korupce taktéž brzdí ukrajinskou ekonomiku. Zemi dlouhodobě sužuje také malá diversifikace ekonomiky a hrozbou je i přílišná surovinová závislost na Rusku.

Makroekonomický vývoj

Následující graf znázorňuje vývoj klíčových makroekonomických veličin. Díky rostoucí soukromé spotřebě, platům, úvěrům a sociálním transferům převýšilo tempo HDP v letech 2005 i 2006 hranici 7 %. Na tempu růstu HDP v roce 2008 a především pak 2009 se výrazně podepsala hospodářská krize. Světová krize také spolu s domácími potížemi způsobila pokles ukrajinské měny hřivny, která zaznamenala pád o cca 15 % za poslední rok. Znehodnocení hřivny zapříčinilo růst inflace, protože při poklesu měny jsou ceny dováženého zboží promítány do rostoucích domácích cen.[38] Inflace na Ukrajině dosáhla nejvyšších evropských hodnot. Podle agentury Reuters činila hodnota ukrajinské ekonomiky v roce 2008 jen necelé tři čtvrtiny hodnoty z roku 1991, kdy došlo k rozpadu Sovětského svazu.[39]

Graf 4: Vývoj tempa HDP a inflace za období 200č - 2009



Zdroj: Vlastní zpracování podle dat z MPO a www.financninoviny.cz

Na ekonomické potíže v letech 2008 a 2009, jako je razantní pokles exportu, inflace nebo úbytek přímých zahraničních investic, Ukrajina reagovala zavedením protikrizových

[37] Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě: Souhrnná teritoriální informace Ukrajina. s. 13
[38] Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě: Souhrnná teritoriální informace Ukrajina. s. 42
[39] Ukrajinská ekonomika se loni podle odhadu propadla o 15 procent. Finanční noviny. [online]

opatření. Ta jsou ale kritizována zahraničními dovozci a exportéry, protože ve snaze ochránit domácí producenty zavádí nejrůznější poplatky nebo zálohy na placení daní.[40]

Největší podíl na HDP zaujímají na Ukrajině služby (v roce 2008 činil jejich podíl 53 %). Na druhém místě se stabilními zhruba 30 % je průmysl a zbylý díl si mezi sebou dělí tradiční zemědělství spolu se stavebnictvím.[41]

Bankovní sektor

Bankovnictví na Ukrajině je poměrně rozvinuté a obecně platí za zdravé. Dvě instituce jsou stále ve vlastnictví státu (Státní spořitelna a Ukreximbank), ale již 40 % bankovního sektoru je v rukou zahraničního kapitálu. Rok 2009 znamenal pro ukrajinský bankovní systém rok velkých změn. Došlo k rekapitalizaci bank, v některých muselo dojít k nucené správě a téměř ve všech bankovních domech proběhl audit s cílem oživit bankovnictví na Ukrajině. Tyto opatření doprovázelo snížení mezinárodních ratingů velkých bank, agentura Moody´s snížila pěti bankám hodnocení z D na D- a některým dalším dokonce z E+ na E.[42] Pro ukrajinské podniky nacházející je rovněž často v krizi je tak obtížné dosáhnout na úvěr, což znemožňuje jejich investiční záměry a ohrožuje zahraniční exportéry a investory.

4.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Na Ukrajině převažuje pravoslavné náboženství a obecně můžeme ukrajinskou mentalitu charakterizovat jako směsici evropské a sovětské. Ukrajinci jsou více emotivní a spontánní než Češi a jejich typickým rysem je hrdost na svoji zemi. V ukrajinských rodinách i podnicích je typická silná hierarchie a starší a nadřízení disponují velikou formální autoritou a drží si rozhodovací pravomoci.

Jednání s ukrajinskými partnery probíhají dlouho a jsou obvykle složitá, je proto potřeba velké dávky trpělivosti a cílevědomosti. U ukrajinských partnerů je třeba počítat s nedochvilností a časovou náročností jednání. Předchází mu vždy tradiční přípitek s poměrně obsáhlým a až patetickým proslovem. Pokud je jednání spojeno s obědem nebo večeří, přípitků je mnoho a mnozí zahraniční partneři s tím mohou mít problémy. Odmítnutí je však považováno za projev neúcty. Snaží se tak navázat dobré osobní vztahy, které bývají klíčem k úspěchu zahraničních exportérů. Na druhou stranu jsou obvykle při vyjednávání dosti tvrdí a neradi rychle přistupují na kompromisy. To je pro ně ostatně známkou slabosti, takže i u svých obchodních partnerů považují neústupnost za znak houževnatosti a cení si ji.

[40] Ukrajina – zhoršení investičního prostředí. Businessinfo.cz. [online]
[41] Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě: Souhrnná teritoriální informace Ukrajina. s. 14
[42] Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě: Souhrnná teritoriální informace Ukrajina. s. 20

Co se týče jednacího jazyka, znalost ukrajinštiny je obrovskou výhodou, zvláště pak na západě země a v centrálních oblastech. Pokud se ale omluvíme a slušně požádáme o konverzaci v ruštině, obchodní parter nám rád vyjde vstříc. Ruštinou mluví všichni a v současnosti se o ní uvažuje jako o druhém úředním jazyku. Znalost ruštiny je navíc naší konkurenční výhodou před mnoha evropskými státy. Anglický jazyk totiž ovládá až na výjimky pouze mladší generace.[43]

4.1.4 Technologické faktory

Technologie je klíčová pro konkurenční výhodu země a je hlavním faktorem globalizace. Na Ukrajině vzniká vysoká potřeba rozvoje a modernizace mnoha průmyslových odvětví. V současné době je nezbytná restrukturalizace zastaralé výrobní základny a zavádění technologií v celé řadě odvětví jako je těžba surovin, energetika, těžké strojírenství, hutnictví nebo kovovýroba. To je také velká příležitost pro exportní země včetně České republiky, s jejichž strojírenskými výrobky mají ukrajinské podniky tradičně dobré zkušenosti. Také velká část stávajícího strojního vybavení podniků pochází právě z bývalého Československa. Vlna modernizace je rovněž nezbytná v zemědělsko-potravinářském sektoru a obrovský prostor je v zaváděné ekologicky vhodných technologií.[44]

„Úroveň rozvoje dopravního systému státu je jedním z nejdůležitějších ukazatelů jeho technologického rozvoje a civilizovanosti.“[45] Ukrajině rovněž schází rozvinutá infrastruktura. Silnice jsou často v katastrofálním stavu a stále neexistuje dostatek skladovacích prostor. Všeobecná vlna modernizace proto zahrnuje investice do dopravní sítě, jejíž rozvinutost je nezbytná pro plné zapojení země do evropské a světové ekonomiky. Ukrajina navíc tvoří jakýsi most pro tranzity zboží i cestujících mezi Evropou, Asií a Blízkým východem. Nejvyužívanějším způsobem dopravy je potrubí, poté železnice a třetí místo před silniční zaujímá námořní doprava.[46]

Na Ukrajině zatím přetrvává velmi nízká penetrace internetu. Připojení zatím nemá ani 20 % obyvatel, jak vyplynulo z průzkumu „Do you CEE? Přehled o online trzích střední a východní Evropy v roce 2009“.[47]

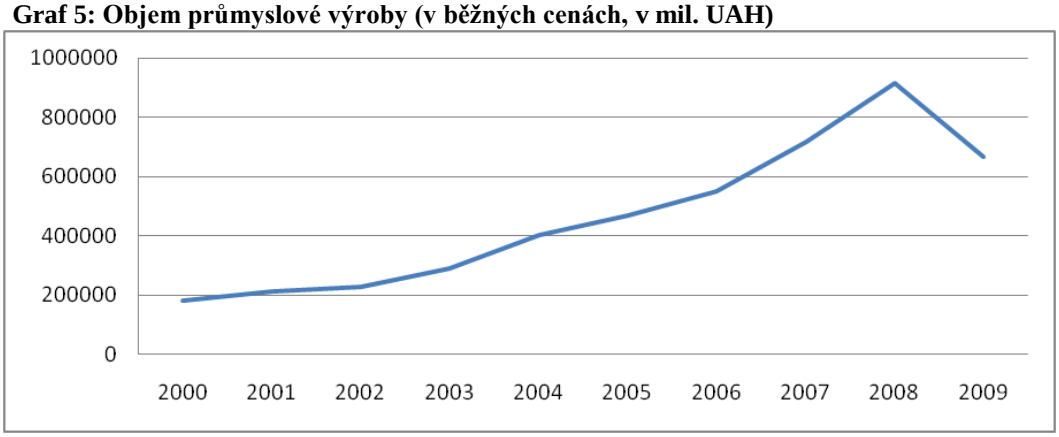
[43] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007
[44] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007
[45] Dopravní komplex Ukrajiny. Analýza. iRU.cz [online]
[46] Dopravní komplex Ukrajiny. Analýza. iRU.cz [online]
[47] Khudhur, P.: Internet ve střední a východní Evropě v roce 2009. Businessworld.cz. [online]

4.2 Průmysl a strojírenství na Ukrajině

Na Ukrajině panují velké rozdíly mezi jednotlivými částmi země. Existují oblasti značně průmyslově rozvinuté s poměrně vysokou mírou zaměstnanosti a pak regiony zaměřené na zemědělskou produkci, které trpí nedostatkem pracovních míst a jsou podstatně chudší. Ukrajina je tradiční průmyslovou zemí. Je významným producentem v oblasti důlního průmyslu, těžkého strojírenství, ocelářství a chemického průmyslu. Přibližně na 200 podniků působí v kovoprůmyslu, výrobě trubek a válcovacím průmyslu. Mezi ně spadají největší světové koncerny na výrobu litin, oceli, válcovaného materiálu a trubek v Dněpropetrovském, Donětském a dalších regionech. Celkem ukrajinský průmysl zahrnuje přes 1000 státních a akciových společností a stovky soukromých malých a středně velkých podniků.[48]

Následující graf zachycuje vývoj objemu průmyslové produkce na Ukrajině. Poměrně stabilní nárůst s vrcholem v roce 2008 skončil v loňském roce, od té doby se situace vlivem celosvětového hospodářského útlumu razantně zhoršuje a také předpovědi pro rok 2010 jsou velmi konzervativní.

Graf 5: Objem průmyslové výroby (v běžných cenách, v mil. UAH)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z http://www.ukrstat.gov.ua/

4.2.1 Konkurenceschopnost ukrajinského průmyslu a strojírenské výroby

Ukrajina je tradičně silná v ocelářství a kovoprůmyslu. Až 40 % exportovaného zboží z Ukrajiny pochází právě z vysokých pecí. Je osmým největším producentem oceli na světě a po dlouhá léta si hutnictví oceli a železa udržuje postavení základního odvětví ukrajinské ekonomiky. Výrazně se v rámci ocelářské produkce prosazuje také výroba trubek.

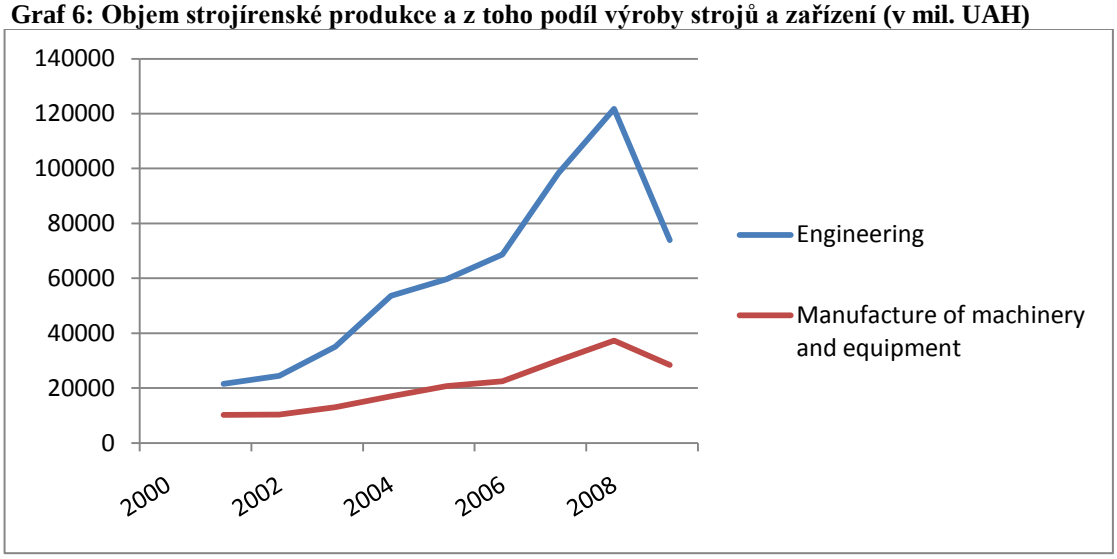
Značná část průmyslové základny Ukrajiny je ale zastaralá a konkurenceschopnost ukrajinských podniků ohrožují technicky i morálně opotřebovaná výrobní zařízení, která je třeba obnovit. Je odhadováno, že pokud nyní nezačne renovace výrobního zařízení, mnoho podniků bude za 10 let donuceno zastavit výrobu. Investování do nových moderních zařízení

[48] Industry of Ukraine. [online] www.usndt.com.ua

je proto jedinou možností jak se dostat na kvalitativní úroveň Evropy a světa. Ukrajinští průmyslníci jsou si toho vědomi, a tak jen za poslední roky se počet ukrajinských podniků, které započaly zavádět moderní technologie, zvýšil o více než 20 %. Tím vznikají nemalé příležitosti pro zahraniční firmy v daném oboru a už v současnosti velkou část zakázek realizují právě ony. Ukrajinští výrobci oceli a kovoprůmyslníci mají sami velký zájem o kontakty s firmami, které jim moderní technologie mohou nabídnout.[49]

Vývoj objemu strojírenské produkce je zaznamenán na grafu níže. Oproti strmému růstu strojírenského odvětví jeho významná složka „výroba strojů a zařízení“ zaznamenala jen pozvolný vzestup. Stejně jako celý ukrajinský průmysl se ani strojírenství nevyhnulo ekonomické krizi. To s sebou nese negativní důsledky pro zahraniční dodavatele.

Graf 6: Objem strojírenské produkce a z toho podíl výroby strojů a zařízení (v mil. UAH)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z http://www.ukrstat.gov.ua/

4.2.2 Průmyslové regiony

Z hlediska finančního potenciálu a průmyslového zázemí lze posoudit, které regiony Ukrajiny jsou pro exportéry a investory perspektivní. Obecně platí, že centrum země, jeho východ a jih jsou považovány za rozvinutější a průmyslové a naopak západ Ukrajiny je spíše chudý a zemědělský. Jak už bylo uvedeno, Ukrajina se člení z teritoriálního hlediska na 24 administrativních oblastí a 2 města se speciálním statutem, jimiž jsou Kyjev a Sevastopol.

[49] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.

Obrázek 1: Ukrajinské regiony



Zdroj: http://www.russia-ukraine-travel.com/image-files/map-ukraine-regions.gif

Zaměřím se proto na regiony s průmyslovou tradicí, které jsou z hlediska uplatnění strojního vybavení perspektivní. Řadíme mezi ně zejména oblast Doněckou a Dněpropetrovskou. Pro vývoz zajímavé jsou i oblasti snadno dopravně dostupné z centra země nebo oblasti zatím ne příliš prozkoumané ostatními zeměmi. V tomto případě se jedná o Charkovskou, Sumskou, Poltavskou, Černovickou, Čerkasskou a Černigovskou oblast.[50]

Doněcká oblast

Tento region, bohatý na nerostné zdroje a velké zásoby uhlí, patří mezi ekonomicky nejaktivnější na Ukrajině. Podíl průmyslové výroby zde činí téměř 67 % hrubého domácího produktu a vyrábí se zde např. 96 % válcovacích strojů na Ukrajině, 50 % oceli nebo 50 % válcovaných železných kovů. Rozsáhlý důlní průmysl s počtem 105 dolů a 25 úpravnami vyžaduje postupnou modernizaci. Klíčový je také obor železné metalurgie, jehož produkce činí 42 % výroby železných kovů na Ukrajině celkem a vyváží se do 50 zemí světa, a důležitá je i produkce neželezných kovů. V oblasti je na 200 továren specializujících se na různá strojírenská odvětví. Patří zde především obráběcí stroje, transportní zařízení nebo elektro-technika. Vedoucí průmyslové podniky, jejichž výroba z velké části determinuje výkonnost celého regionu, jsou strojírenský kolos Novokramators, Starokramatorsk, Druzhkivka, koncern Azov a další. Doněcké podniky tvoří polovinu objemu produkce důlního průmyslu a

[50] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.

12 % strojírenského. Doněcká oblast je dále známá pro chemický průmysl, potravinový průmysl a výrobu elektrické energie.[51]

Dnětropetrovská oblast

Okolí Dnětropetrovska je také významné průmyslové centrum bohaté na nerostné suroviny. Je zde situováno více než 40 % hutnictví, 30 % válcoven a 70 % výroby trubek z celé Ukrajiny. Soustřeďuje se zde metalurgie, výroba důlního zařízení, výroba zpracovacích strojů, dopravních prostředků apod. Je také oblastí s velkým vývozním i dovozním potenciálem. Nejvíce obchodu je realizováno s Ruskou federací, následují Velká Británie, Švýcarsko a USA. Podniky z Dnětropetrovského regionu nejvíce vyváží produkty z oblasti železné metalurgie, chemického průmyslu a nerostné suroviny a stroje. Největší položky dovozu tvoří opět stroje, a poté suroviny potřebné pro chemický průmysl a zemní plyn. Region zasáhla v roce 1996 vlna privatizace a je na čtvrtém místě co do počtu přímých zahraničních investic. [52]

Charkovská oblast

Struktura exportu a importu tohoto bohatého naleziště ropy a zemního plynu se příliš neliší od předešlých regionů. Podniky Charkovské oblasti vyváží nejvíce stroje a strojní zařízení, dále transportní zařízení, kovy a výrobky z nich a produkty chemického průmyslu. Mezi hlavní položky importu patří opět stroje a strojní zařízení, nerostné suroviny a produkty z nich, kovy a produkty z nich, chemické produkty a další.[53]

Sumská oblast

Zhruba třetina ropných zásob Ukrajiny nachází v této oblasti. Zdejší ekonomika je závislá nejen na těžbě a průmyslu, ale také na zemědělské produkci. Rozsáhlý je také zpracovatelský průmysl.

4.3 Rizikovost teritoria

Riziko podnikání na Ukrajině je bezpochyby velké. Znalci ukrajinského prostředí se ale shodují, že pokud se obchodní či investiční záměr podaří, zisk může být velice zajímavý. Míra rizikovosti tamního trhu se v čase snižuje, přesto je Ukrajina v mezinárodním prostředí hodnocena poměrně negativně. Zahraničním podnikatelům také vadí neprůhledné

[51] Donetsk Oblast. [online] http://www.ukrainebiz.com/Articles/DonetskFacts.htm
[52] Dnetropetrovsk Oblast. [online] DnepropetrovskFacts.htm
[53] Kharkiv Oblast. [online] http://www.ukrainebiz.com/Articles/KharkivFacts.htm

podnikatelské praktiky ze strany ukrajinských firem či státních organizací.[54] Ratingová agentura Standard & Poor´s dala Ukrajině v roce 2009 nelichotivou známku CCC+[55], což je za poledních několik let vůbec nejhorší výsledek. Exportní a garanční agentura ČR zařadila Ukrajinu k únoru 2010 do 7. rizikové kategorie, která představuje země s nejvyšší úrovní teritoriálního rizika.[56]

Mezi hlavní rizika podnikání v tomto teritoriu patří:

- přístup k informacím (texty zákonů, obchodní rejstřík)
- vysoká míra administrativy, byrokracie, korupce a šedé ekonomiky
- neuznávaní zahraničních certifikátů
- nízké kapitálové vybavení finančních institucí
- nestabilní vláda a nejistoty spojené s politickou situací; zasahování státu do ekonomiky
- obrovské rozdíly mezi vyspělostí měst a venkova
- nedostačující legislativa, obtížná vymahatelnost práva a nízká ochrana práv duševního vlastnictví
- nesměnitelná měna.

4.4 Možnosti pro české firmy

Česká průmyslová produkce má na Ukrajině obecně dobré jméno a je považována za kvalitní a současně méně finančně náročnou oproti západní Evropě nebo USA. Stejně tak kulturní a jazyková blízkost obou zemí může pomoci českým podnikům pootevřít dveře a zapůsobit na ukrajinské partnery. Největší exportní příležitosti pro české podniky lze podle zahraniční kanceláře CzechTrade v Kyjevě najít v energetickém a důlním průmyslu, strojírenství (hlavně stroje a investiční strojírenství), dále pak v elektronice a elektrotechnice, zpracovatelském průmyslu (zejména potravinářském), stavebnictví a v dlouhodobém horizontu také vodní a odpadové hospodářství.[57] Vzhledem k nízké kupní síle existuje prostor pro export použitých strojních zařízení, náhradních dílů nebo ojetých aut.

Přestože ukrajinská průmyslová základna vyžaduje masivní restrukturalizaci a modernizaci, je zde v některých oborech velká konkurence. Náročnost a požadavky ze strany místních podniků se zvětšují a prostor pro české firmy se spíše zmenšuje. Pokud chtějí na tomto teritoriu uspět, měly by na trh začít pronikat co nejdříve a postupně. Podle

[54] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.
[55] Sovereigns Ratings List. [online] http://www.standardandpoors.com
[56] EGAP Klasifikace zemí. [online] http://www.egap.cz/klasifikace-zemi/index.php
[57] CzechTrade Ukrajina. [online] http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/ukrajina/

Aleše Synka, šéfa ukrajinského zastoupení CzechTrade není od věci získat informace od úspěšných českých exportérů a také se sdružovat s jinými českými podniky a vytvářet aliance s cílem snížit náklady. Ten také doporučuje investovat do více projektů a nespoléhat se pouze na jeden, i když vysoce výnosný.

4.4.1 Podpora proexportních organizací

Ukrajina patří podle Ministerstva průmyslu a obchodu mezi prioritní země pro český export. Díky tomu existuje poměrně rozvinutá spolupráce a komunikace mezi českou státní správou a podnikatelskými subjekty na Ukrajině. Intenzivní činnost provádí taktéž obchodní komory ČR[58] ve spolupráci s Obchodní průmyslovou komorou Ukrajiny. Jejich snahou je rozšiřovat obchodní kontakty, vyměňovat informace, identifikovat nové obchodní a investiční příležitosti jak na celostátní tak na regionální úrovni.[59] Pravidelně se organizují nejrůznější akce na podporu propagace českých firem.

Mezi nevýznamnější průmyslové veletrhy na Ukrajině patří:

- TEK – mezinárodní veletrh „Energetika/palivo a související průmysl a technologie“ (konáno v Kyjevě)
- veletrhy „Strojírenství“ a „Metalurgie“ organizované specializovaným výstavním centrem „ExpoDonbass“ (konáno v Doněcku)

Výstavy a veletrhy mají na Ukrajině větší váhu než v jiných zemí Evropy. Prezentací na výstavě o sobě firma nejen informuje, ale také získává řadu možností, jak navázat kontakty vedoucí k získání zakázky. České firmy ale v tomto ohledu stále zaostávají za mnoha svými evropskými kolegy.

Významnými proexportními akcemi organizovanými státní správou i podnikatelskou sférou se záštitou MPO jsou zasedání česko-ukrajinské komise a podnikatelské mise do různých regionů Ukrajiny. V roce 2010 se koná např.:

- „Podnikatelská mise Komory SNS do Charkovské oblasti
- Podnikatelská mise kraje Vysočina do Zakarpatské oblasti“[60]

Agentura CzechTrade pravidelně organizuje vzdělávací a diskusní semináře o možnostech vstupu na ukrajinský trh a pomáhá s koordinací českých vystavovatelů na ukrajinských výstavách a veletrzích. Informace o ukrajinském trhu jsou dostupné online na portálu MPO BusinessInfo. Jakékoli další informace týkající se podnikatelských aktivit, které souvisejí s Ukrajinou, je možné získat bezplatně zavoláním na tzv. Zelenou linku pro export

[58] Především Hospodářská komora ČR a Komora pro hospodářské styky s SNS
[59] Zasedání česko-ukrajinské Komise… Businessinfo.cz. [online]
[60] Akční plán pro Ukrajinu. Businessinfo.cz. [online]

(číslo 800 133 331). Stejně tak je možné kontaktovat Kyjevskou kancelář CzechTrade a jejího vedoucího Aleše Synka.

Také vlivem hospodářské krize se podle Exportní a garanční pojišťovny ČR výrazně zhoršila obchodní situace České republiky s Ukrajinou a je zaznamenán nárůst pojistných událostí. Ukrajinské banky v potížích i vysoký stupeň teritoriálního rizika jsou důvodem pro pojištění vývozních úvěrových rizik se státní podporou. Společnosti mohou také využít služby České exportní banky, např. předexportní, přímý vývozní odběratelský nebo refinanční vývozní odběratelský úvěr. Ta dále nabízí program pro malé a střední podniky, kde za 5 dnů podnik obdrží výsledek posouzení jeho bonity a nabídku produktů vhodného vývozního financování včetně zajištění platebního rizika zahraničního odběratele. [61]

4.4.2 SWOT analýza ukrajinského trhu

Tabulka 2: SWOT analýza ukrajinského trhu z pohledu českého exportéra

S	**W**
• Nenasycenost trhu • Kulturní blízkost s ČR • Rozvinuté průmyslové odvětví • Zlepšující se platební morálka ukrajinských partnerů • Zapojení do mezinárodních organizací	• Nedokonalá legislativa • Vysoká míra korupce • Velmi špatná infrastruktura • Administrativní a dovozní překážky • Závislost na surovinách z Ruska • Nekonvertibilní měna a malá kapitálová vybavenost bank • Nedostatečná diversifikace ekonomiky
O	**T**
• Neustálá potřeba modernizace a zavádění nových technologií • Renomé českých firem na Ukrajině a vývozní tradice • Přibližování Ukrajiny k Evropě • Sbližování právního a regulačního rámce s pravidly v EU	• Dlouhodobá politická nestabilita • Ekonomický kolaps země • Předsudky vlivem negativních zkušeností s vývozem na Ukrajinu • Postoj k životnímu prostředí • Vyšší dovozní překážky

Zdroj: Vlastní zpracování; Perspektivní obory pro vývoz na Ukrajinu. Businessinfo.cz.; Strategie prosazování zájmů na Ukrajině 2007

[61] ČEB. [online]

5 Potenciál ruského trhu

Ruská federace je nejrozlehlejší zemí světa a drží osmou pozici v počtu obyvatel. Teritoriálně je Rusko rozděleno na 83 subjektů: 21 republik, 2 města federálního významu (Moskva a Petrohrad), 9 krajů, 46 oblastí, 1 Židovská autonomní oblast a 4 autonomní okruhy rozdělené do sedmi federálních okruhů.[62] Země je hlavním následnickým státem Sovětského svazu a je také zakládajícím členem Společenství nezávislých států. Ruská federace považuje za důležité být součástí integračních seskupení, ale zdůrazňuje, že „jen na rovnoprávném základě". Je členem Rady bezpečnosti OSN, klubu G-8 a rozvíjí aktivity v rámci regionálního uskupení BRIC a dalších. Na druhou stranu, odmítá členství ve Světové obchodní organizaci, přestože o něj dříve usilovalo. Rusko spolu s dalšími postsovětskými zeměmi založilo vojensko-politickou organizaci „Smlouva o kolektivní bezpečnosti" (dále OSKB), jejíž stanovy mimo jiné vylučují členství v NATO. Ruští experti ale OSKB hodnotí jako neefektivní.[63]

S Evropskou unií jednají ruští představitelé pragmaticky. Rusko s ní realizuje víc než 50 % zahraničního obchodu a velké členské země považuje za své strategické partnery. Cílem tzv. „Strategie RF k EU" je navázat takové partnerství, v němž bude možné řešit společné ekonomické a bezpečnostní otázky. Pro Českou republiku je taktéž Rusko strategickým obchodním partnerem, který patří do první 10 zemí podle objemu výměny zboží a služeb. Objem dovozu i vývozu za poslední roky rapidně vzrostl, ale saldo bilance je dlouhodobě záporné. Propadem byl rok 2009, kdy vlivem celosvětového hospodářského útlumu poklesl český vývoz za prvních 7 měsíců o 38 %. Ruská federace je také strategickým dodavatelem ropy, zemního plynu a jaderného paliva.

5.1 Analýza ruského trhu

Následující kapitoly jsou věnovány podrobné analýze ruského trhu z pohledu českého exportéra. Posoudím kvalitu právního a podnikatelského prostředí, identifikuji možné překážky pro vývozce a prozkoumám ruský průmysl a strojírenství. PEST analýzu píši takovým způsobem, aby vyhovovala účelu práce Některým bodům je proto věnována větší a jiným menší pozornost.

[62] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s. 3
[63] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s. 32

5.1.1 Legislativně-právní faktory

Politická situace

Charakteristickým rysem ruské politiky je především špatně předvídatelný budoucí vývoj. Stále se hovoří o tom, že Rusko nemá zdaleka tak demokratické základy, jak proklamuje. Zatímco většina sovětských států jsou nezávislé politiky, Ruská federace se stále některé, jako Čečensko, snaží ovládnout. Také problémy v Jižní Osetii a Abcházii zpomalují přístupová jednání do Světové obchodní organizace a vytváří napětí na mezinárodním poli. Rusko také většině Evropy způsobilo problémy v roce 2006, kdy zastavilo přívod zemního plynu přes Ukrajinu jakožto nezbytným tranzitním teritoriem. Tento čin si vysloužil četné negativní reakce a spekulovalo se dokonce, zda Rusko nepoužívá energii jako instrument zahraniční politiky.[64] Na tomto příkladu je patrné, že přestože se Rusko snaží po světě vysílat liberální signály, nelze asi s jistotou říci, jak se ve vypjatějších situacích Rusko zachová.

Legislativa

V Rusku stále panuje právní nejistota. Úkolem pro příštích pár let je zdokonalit legislativu a zlepšit vymahatelnost práva. Problémy způsobuje i často se měnící legislativa pro podnikání v zemi. Samostatnou kapitolou je pak korupce na všech úrovních státní správy. Dalším závažným problémem je určitě řešení sporů v Rusku. Ruští partneři často maří jednání a soudy obvykle rozhodují v jejich prospěch. Ve výjimečné situaci, kdy český podnikatel vyhraje, nelze dlužníka účinným způsobem donutit k uhrazení dlužné částky. Z těchto důvodů je doporučováno vložit do smlouvy klauzuli o řešení sporu v jiné zemi. Nápomocná je také konzultace o použitém právu nebo arbitrážní doložce se specializovanou právní kanceláří nebo financující bankou. Je možné využít služeb českého Arbitrážního soudu při Hospodářské komoře ČR nebo při Obchodně-průmyslové komoře RF.[65]

Daně

Poslední daňové reformy v Rusku vedly ke snížení daňových sazek a ke značnému zjednodušení celého daňového systému. Byla zavedena rovná daň z příjmu fyzických osob ve výši 13 % a snížena daň z příjmu právnických osob na 24 %. Princip vybírání daně z přidané hodnoty se přiblížil mezinárodním zvyklostem, ale stále vysoká je administrativní náročnost při nároku na vrácení. Cílem těchto změn je vytvoření příznivých podmínek pro ekonomický a inovační rozvoj země. Co ještě není vyřešeno, je zdokonalená kontrola vnitropodnikových cen, jimiž se firmy snaží minimalizovat odváděné daně.[66]

[64] Haas W.: The Political Situation in Today's Russia. [online] www.associatedcontent.com
[65] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s. 77
[66] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s. 54

Cla a omezení dovozu

Od začátku tohoto roku začíná v Ruské federaci platit nový celní sazebník a je z něj patrné, že si bude zachovávat vysoký stupeň ochranářských opatření. Celní tarify jsou podle ruské vlády podřízeny stimulování ruské ekonomiky, její modernizaci, rozšíření výroby s vysokou připadnou hodnotou a vstupu do Světové obchodní organizace. [67] Prostřednictvím těchto překážek obchodu chce Rusko chránit odvětví, která jsou orientována na vnitřní trh a hrozí jim dovoz konkurenční produkce.

Výrobky jsou proto rozděleny do kategorií podle jejich konkurenceschopnosti na vnitřním trhu. Ve skupině těch konkurenceschopných se nacházejí především suroviny, naopak mezi nekonkurenceschopné patří ocelové trubky, válcovaný materiál, průmyslová zařízení, železniční technika nebo léky. Tyto obory bude stát chránit vysokými ochranářskými dovozními cly. Spotřební zboží a kovové výrobky jsou podle ruské celně-tarifní politiky zařazeny mezi částečně konkurenceschopné výrobky.[68]

Certifikace

O tom, že je ruský trh náročný, vypovídají také složité certifikační procedury. Při proclení zboží je třeba mít certifikát shody, který potvrzuje, že produkce odpovídá ruským standardům a požadavkům. Evropské normy zatím v Rusku nejsou akceptovány a při vyřizování ruských certifikátů se zahraniční podniky setkávají se zbytečnými průtahy.

Tento druh certifikátu vydává Federální agentura pro technickou regulaci a metrologii Ruské Federace, v Evropě pak orgány v rámci organizace GOST (v České republice tzv. GOST-R).[69] Ruská pobočka světové certifikační společnosti TÜV SÜD se snaží „realizovat inspekci a certifikaci s ohledem na specifika ruského trhu.“[70] TÜV SÜD Rusko operuje v hlavních ekonomických centrech Ruské federace a jeho hlavní činností je poskytování informací a zajišťování certifikátů tak, aby byly v souladu s ruským systémem GOST-R. Pro specifická zařízení a technologické celky je potřeba mít tzv. Povolení k použití. Tato povolení předkládaná před uvedením zařízení do provozu nebo předáním vydává Federální službou pro technický dozor, zkráceně Rostechnadzor. Jedná ze zejména o zařízení z oblasti chemického, potravinářského, důlního a dopravního průmyslu.[71]

[67] Informace pro vývozce do Ruska, Běloruska… Businessinfo.cz [online]
[68] Rusko: Další překážky obchodu. Businessinfo.cz [online]
[69] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s.60
[70] Ruská federace – certifikace výrobku. [online] www.tuev-sued.de
[71] Altica – certifikační služby. [online]

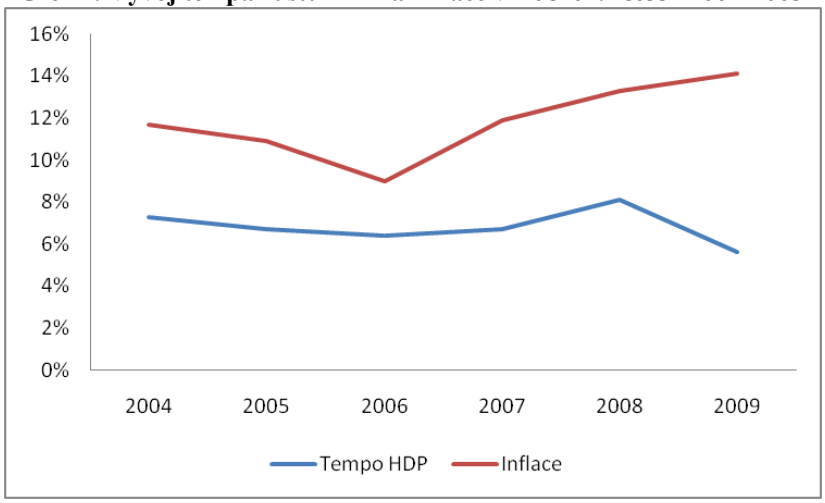
5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomický vývoj

Ruská ekonomika je dlouhodobě závislá na vývozu ropy a zemního plynu. Důvodem jejího silného růstu za posledních dekádu jsou právě z velké části rostoucí ceny těchto komodit. Rusko této situace dokázalo využít a „stalo se z dlužníka držitelem třetích největších devizových zásob na světě.“[72] Hospodářská situace Ruska se od roku 2000 postupně zlepšovala. Svůj podíl na tom také měl nárůst cen surovin, zejména ropy a zemního plynu. V souvislosti s hospodářskou krizí ale Rusko v roce 2009 vykázalo záporný nárůst HDP a dosáhlo nejhorších ekonomických výsledků v rámci uskupení BRIC. Právě přílišné jednostranné zaměření ruské ekonomiky na vývoz palivo-energetických surovin stojí z velké části za tímto propadem. Ruská vláda si toto riziko uvědomuje a v roce 2009 přijala opatření na zajištění makroekonomické stability.

Vývoj dvou základních makroekonomických veličin je zobrazen na následujícím grafu. Pro rok 2010 odhaduje ruská centrální banka tempo růstu HDP ve výši 3-4 %73, naopak ekonomové z Merrill Lynch předpovídají nárůst jen o 0,6–2,7 %.[74]

Graf 7: Vývoj tempa růstu HDP a inflace v Rusku v letech 2004-2009



Zdroj: Vlastní zpracování podle http://www.indexmundi.com/russia/gdp_real_growth_rate.html a Souhrnné teritoriální informace Rusko.

V Rusku se stále prohlubují rozdíly v životní úrovni obyvatel. Současná rostoucí nezaměstnanost představuje pro zemi velkou sociální hrozbu. Ekonomický propad zapříčinil rovněž razantní pokles spotřeby obyvatelstva. Pokud se bude chtít Rusko dostat na ekonomické výsluní, bude potřeba reformovat tyto oblasti ekonomiky:

[72] Světové trhy a ruská ekonomika. Ruskodnes.cz. [online]
[73] Russia´s GDP to grow… Rianovosti. [online]
[74] Rusko: Ekonomický výhled 2010 – 2012. Export.cz. [online]

- strukturální obnova a snaha snížit závislost ekonomiky na exportu surovin
- rušit státní monopoly a rozvíjet konkurenci
- zdokonalit legislativu a zlepšit vymahatelnost práva
- posílit inovační prostředí.[75]

Bankovní sektor

Za poslední dekádu došlo v bankovnictví v Rusku k velkému posunu. Přes mnoho změn ale zaostává poskytování úvěrů, pojišťovnictví nebo penzijní fondy. Objem úvěrů poskytnutých bankami je vzhledem k ekonomickému růstu a nárůstu investic nedostačující a až 40 % úvěrových závazků ruských podniků pochází ze zahraničních zdrojů. Přestože se ruský bankovní sektor snaží vzchopit, vzniká otázka, jak budou ruské banky schopny zajistit průmyslová odvětví. Už v roce 2008 měly banky takové problémy s likviditou, že je ruská vláda podpořila největší finanční injekcí ze všech protikrizových opatření.[76]

V posledních dvou letech je také ruské bankovnictví ohroženo ekonomickým poklesem světové ekonomiky. Bankám hrozí nesplácení úvěrů a pro podniky i jednotlivce je velmi obtížné získat úvěr, a hrozí tak pozastavení financování investic v Rusku. Vláda společně s centrální bankou Ruské federace se tento problém snaží řešit tzv. podřízenými úvěry k posílení kapitálu bank. Celý bankovní sektor je třeba konsolidovat a zvýšit tak jeho spolehlivost a zajistit efektivní fungování.[77]

5.1.3 Kulturní faktory

Ruská kultura, která je podobně jako ta ukrajinská směsicí sovětské a evropské, se vyznačuje velkým patriotismem. Rusové obvykle rádi hovoří o ruském umění, literatuře nebo sportu. Typickým rysem je také srdečnost, emotivnost a pohostinnost. Ta se kromě bohatého jídla projevuje i v konzumaci tradičního nápoje vodky a Rusové bývají pyšní, že dokážou vypít větší množství alkoholu než cizinci. Nejedná se však o opíjení, Ruští businessmani považují časté přípitky spojené s až patetickými řečnickými cvičeními jako příležitost k neformálnímu hovoru s obchodními partnery a navození důvěry. Takto vytvoření dlouhodobé kontakty navíc snižují pro zahraniční partnery riziko nekorektního jednání. Na rozdíl od většiny evropských zemí, právě v Rusku hrají významnou roli osobní vazby a vlivy. Také postavení zaměstnance ve společnosti jen často odrazem důvěry, jaké se těší u vedení.

[75] Rusko bude nejslabší ze států BRIC. Businessinfo.cz. [online]
[76] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s. 52
[77] Rusko bude nejslabší ze států BRIC. Businessinfo.cz. [online]

Na ruského partnera se nedoporučuje vyvíjet časový tlak, neboť jsou zvyklí na jiné vnímání času než my. Déle o problému debatují, někdy se až mohou předvádět. I když vůči Rusům mohou existovat předsudky, značná část podnikatelů, průmyslníků a představitelů finančních skupin je zcestovalá, výborně technicky a cenově informovaná a používají anglosaský způsob jednání. Tradiční je naopak jejich direktivní styl řízení a neochota přistupovat na kompromisy. Nepříjemné pro zahraniční podnikatele jsou bezesporu doplňující požadavky na dodávky vznesené na poslední chvíli nebo až po samotné dohodě.

Při obchodování je třeba mít na zřeteli, že hlavní roli nehraje pokaždé cena. Pro uzavření obchodu s ruským partnerem je potřeba dobrých osobních vztahů a mnohdy i opakovaných návštěv. Poštou či internetem se obchody neuzavírají. Úředním jazykem je ruština, která je mnohdy preferována při obchodních jednáních. Mladší generace je už většinou znalá cizích jazyků. Rozhodně se doporučuje vše pečlivě zapsat a nechat potvrdit, protože co není „na papíře“, to nemusí ruský partner považovat za závazné.

Ruské obchodní partnery bychom neměli určitě podceňovat. Úspěšné proniknutí na ruský trh není jednoduché a je nutné počítat s vysokou jak finanční tak časovou investicí. Trpělivost, cílevědomost, investované prostředky a energie se ale mohou mnohonásobně vyplatit. Není výjimkou získat v Rusku kromě obchodního partnera také přítele a pověstná je také náklonnost Rusů vůči českým podnikatelům.[78]

5.1.4 Technologické faktory

Stejně jako Ukrajina, také Ruská federace se potýká se zastaralou výrobní základnou. Také tím, že v nejbližších letech nelze příliš očekávat nárůst poptávky po nerostných zdrojích, musí se Rusko soustředit na produkci zboží světově konkurenceschopného. To vyžaduje rozsáhlou restrukturalizaci, technologickou inovaci a investování do výzkumu a vývoje. Nezbytné je také zavedení mechanizované a automatizované výroby s vysokým podílem přidané hodnoty a růstem produktivity. Tento nákup know-how a nových technologií pro zajištění konkurenceschopné a mnohostranně orientované ekonomiky je velkou příležitostí pro zahraniční firmy.

Rozlehlá země jako Rusko musí neustále řešit otázku infrastruktury. Nejvyužívanějším typem přepravy je potrubní doprava následovaná železniční a až s výrazným odstupem je na třetím místě doprava automobilová. Železnice obstarává až 90 % nákladní dopravy při vynechání potrubí. Úkoly v oblasti infrastruktury do budoucna zahrnují vytvoření

[78] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko s.6-8

jednotného dopravního prostoru, integrace do mezinárodní dopravy, zlepšení obslužnosti regionů, modernizaci dopravních technologií, posílení bezpečnosti a důraz na ekologii.[79]

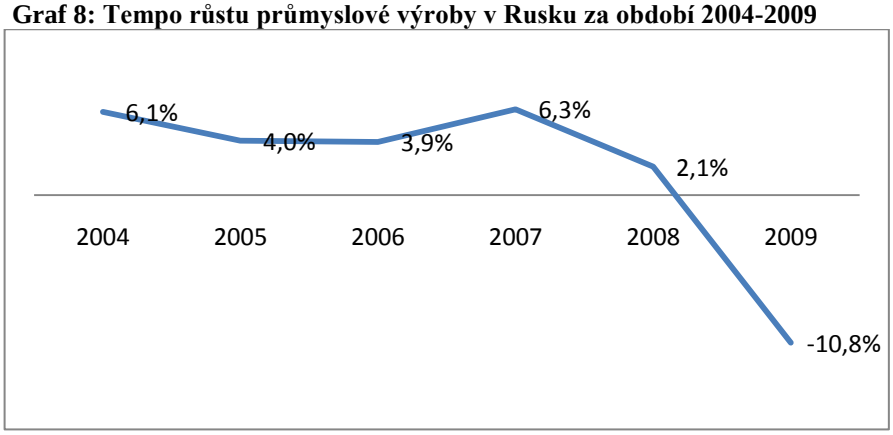
Penetrace internetu přesáhla v roce 2009 hranici 30 % [80], ale stále Rusko zůstává ve srovnání zemí střední a východní Evropy na předposlední příčce před Ukrajinou.

5.2 Průmysl a strojírenská výroba v Rusku

Průmysl činí v Ruské federaci stabilně kolem 35 % z celkového HDP. Klíčovým průmyslovým odvětvím v Rusku je palivo-energetický komplex. Přispívá necelých 30 % na ruské HDP a jeho největší složkou je ropa (18 %) následovaná zemním plynem (9 %). Palivo-energetický komplex tvoří současně největší položku ruského exportu - v roce 2008 téměř 69 % a podílí se přibližně z poloviny na příjmech státního rozpočtu.

Objem průmyslové výroby od rozpadu Sovětského svazu narůstal, tento trend však přerušila současná hospodářská krize. Pokles vykazují prakticky všechna odvětví, jak v průmyslové výrobě, tak stavebnictví. Vývoj průmyslové produkce je zachycen na následujícím grafu.

Graf 8: Tempo růstu průmyslové výroby v Rusku za období 2004-2009

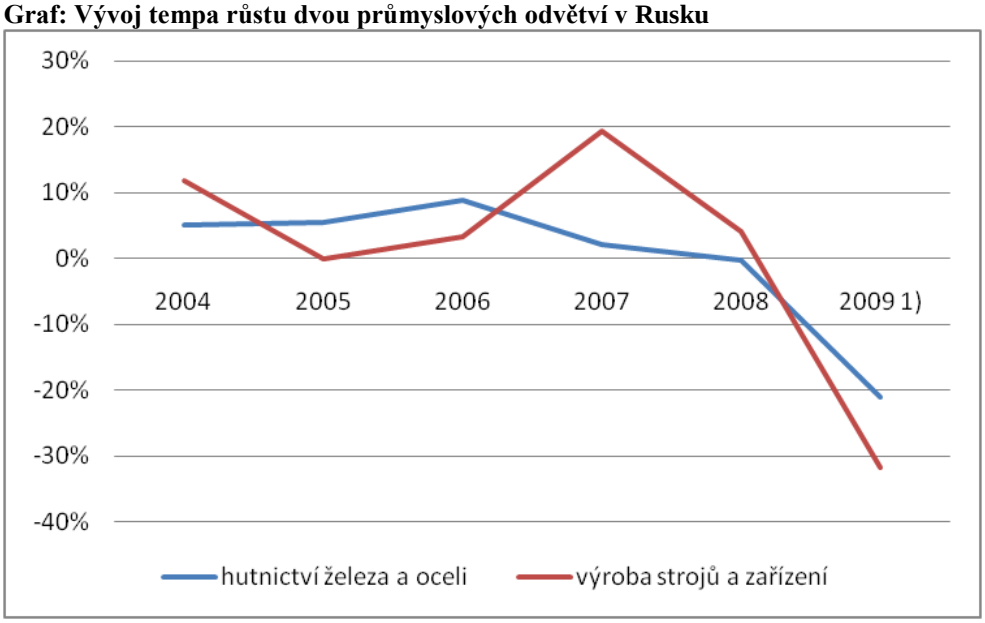


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ze Souhrnné teritoriální informace Rusko a magazínu Metal Supply & Sales 2010: Metal and Steel market in Russia s. 6.

Podle ruského Ministerstva průmyslu a obchodu za rok 2009 razantně poklesla výroba železné oceli a výrobků z ní. Např. objem výroby ocelových trubek v roce 2009 dosáhl 86 % roku předchozího období. Podle magazínu Metal and Steel Markets je to způsobeno především poklesem poptávky velkých spotřebitelů oceli, jako je automobilový průmysl. Potřeby ropného a plynového průmyslu stejně jako strojní výroby trubek a tyčí se snížily o 20 – 49 %. Odvětví neželezných kovů bylo krizí postiženo méně.[81] Následující graf zobrazuje strmý pokles dvou průmyslových odvětví v roce 2009.

[79] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s. 46
[80] Internet ve střední a východní Evropě v roce 2009. Businessworld.cz. [online]
[81] Metal Supply & Sales 2010: Metal and Steel Markets in Russia. s. 6-7.

Graf: Vývoj tempa růstu dvou průmyslových odvětví v Rusku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z Federal State Statistics Service (http://www.gks.ru)
1) Platí za období leden – září.

5.2.1 Konkurenceschopnost ruského průmyslu a strojírenské výroby

V posledních letech je silná tendence modernizovat výrobní základnu a rozšiřovat výrobní kapacity ruského průmyslu a strojírenství. Rovněž je cílem zavádět moderní technologie a stroje, a to především ve strojírenství, hutnictví, energetice, automobilovém průmyslu a elektrotechnice a elektronice a patrný je také pokus o ekologizaci výroby. Bohužel doposud zůstává více u slov než činů. Pro dosažení efektivity a konkurenceschopnosti jsou tyto investice nezbytné. V roce 2010 se předpokládá malý růst investic do průmyslové výroby ve výši 0,4 %. Jedná se o odvětví, která jsou podporovaná ze státního rozpočtu.

Potřeba obnovovat zastaralou technologickou základnu je příčinou zvýšené poptávky po vyspělé strojírenské produkci. Tato skutečnost spolu se zlepšující se úvěrovou schopností bank je pozitivní informací pro zahraniční dodavatele strojírenských celků a strojních zařízení. Velké strojírenské komplexy mají rozpracované plány pro zvětšování kapacit a rozšiřování produktových řad se zaměřením na výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Je to dlouhý a nákladný proces, který je ale, jak vyplývá ze „Strategie rozvoje ruského ocelového průmyslu“, z dlouhodobého hlediska nevyhnutelný.[82]

5.2.2 Průmyslové oblasti

V Rusku existují podobně jako na Ukrajině velké rozdíly mezi jednotlivými částmi země. Některé regiony jako Černozemní střed, Severní Kavkazsko a Střední Povolží se specializují na zemědělství, jiné na různá odvětví průmyslu.

[82] Metal Supply & Sales2010: Metal and Steel Markets in Russia.

Podle MPO existuje několik regionů perspektivních z pohledu rozvoje spolupráce s Českou republikou. Tyto regiony prioritní pro Českou republiku byly vybrány na základě několika kritérií: ekonomický potenciál, potřeba modernizace výrobní základny, přítomnost a zájem českých firem a také zájem představitelů regionu o spolupráci s českými podniky. Jedná se zejména o dva klíčové průmyslové regiony, Čeljabinskou a Sverdlovskou oblast a pak také Moskevskou, Leningradskou včetně Sankt Petěrburgu, Omskou, Uljanovskou, Volgogradskou a republiky Baškortostán a Tatarstán.[83]

Mezi největší koncerny zaměřené na výrobu trubek patří MMK Atakash, Severstal, ChTPZ, Mechel, TMK, VSMPO Avisma, OMK a další.[84] Jejich rozmístění v Ruské federaci je zachyceno na mapě „Russian steel and tubes enterprises. Map of location." v příloze.

Sverdlovská oblast

Jedná se o jednu z 5 nejvíce rozvinutých oblastí bohatou zejména na strojírenskou výrobu. Region patří také ke světově nejbohatším nalezištím nerostných surovin, např. železná ruda, nikl, měď a také ropa a zemní plyn. Z průmyslových oborů je nejrozvinutější metalurgie, těžké strojírenství produkující zařízení pro metalurgický, naftový nebo elektrotechnický průmysl, obrábění kovů, vojenská technika a další.

Oblast se nachází na Středním Uralu a hlavním městem je Jekatěrinburg, čtvrté největší ruské město. Jednou z priorit Sverdlovské oblasti je stát se centrem mezinárodní spolupráce v euroasijském regionu. Podle informací tamní kanceláře CzechTrade, je největší zájem v regionu právě o dodávky strojírenských celků. Českým podnikům se podařilo prosadit se v dodávkách technologických celků a zařízení nebo poskytování inženýrských a dodavatelských služeb. V roce 2009 měly české podniky zúčastnit se Euroasijského strojírenského fóra, které je největší událostí zaměřené na všeobecné strojírenství ve Sverdlovské oblasti.[85]

Čeljabinská oblast

Čeljabinská oblast se nachází na Jižním Uralu a je jako ostatní uvedené regiony bohatá na nerostné suroviny. Vedoucím odvětvím je také opět průmysl, který zodpovídá za 45 % regionálního produktu. Největší složkou průmyslu je metalurgie (70 %), následovaná strojírenstvím a zpracováním kovů. Významnou roli taktéž hraje palivo-energetický komplex a strojírenství. Okolí Čeljabinska má nejrozvinutější hutní a důlní průmysl z celé Ruské

[83] Prioritní ruské regiony z pohledu ČR. Businessinfo.cz. [online]
[84] Metal Supply & Sales2010: Metal and Steel Markets in Russia.
[85] Sverdlovská oblast. Businessinfo.cz. [online]

federace a vyrábí se zde také produkty pro jaderné elektrárny a vesmírnou techniku. Prvenství si také drží v 15 druzích průmyslové produkce, např. válcované oceli.

Slabou stránkou regionu je nízká úroveň infrastruktury a špatný ekologický stav ve městech. Z důvodu mezinárodní ekonomické krize došlo v letech 2008 a 2009 k poklesu poptávky po metalurgické produkci. Negativní vliv na průmysl měly i problémy bankovního sektoru. Velmi omezené poskytování úvěrů a hypoték výrazně zmenšilo výstavbu v regionu, průmyslová výstavba byla zcela zastavena.[86]

Moskevská oblast

Ruský region rozprostírající se kolem hlavního města se specializuje na strojírenství a kovodělná odvětví, hutnictví, výrobu obráběných strojů, lehký průmysl, výrobu dopravních a zemědělských strojů. Vyrábí se zde také vojenská a vesmírná technika a zařízení pro tepelnou a jadernou energetiku.[87] Oblast disponuje velkou ekonomickou i finanční silou, což je dáno jak výhodnou geografickou polohou, tak i rozvinutou infrastrukturou a kvalifikovanou pracovní silou.[88]

V Moskvě je také sídlo Českého domu, který poskytuje českým zástupcům informační a další služby. Vyhledává kontakty na potencionální ruské partnery, podává informace o výstavách a také o ruských firmách, organizuje semináře, nabízí pronájmy kanceláří a pomáhá s marketingovými aktivitami českých firem.[89]

Leningradská oblast

Tento ruský region je známý svým množstvím elektráren, je bohatý na strojírenskou produkci, chemickým a petrochemickým průmyslem a dalšími průmyslovými obory. Českým firmám se podařilo proniknout výrobky v oblastech železničního stavitelství, dopravních prostředků nebo strojírenství. Vzájemný obchod mezi ČR a Leningradskou oblastí se v prvním pololetí roku 2009 více než zdvojnásobil oproti shodnému období v roce 2008. Daří se také rozvíjet vzájemnou spolupráci v rámci společných pracovních skupin ČR a Leningradské oblasti. Projednává se obchodně-ekonomická a vědeckotechnická spolupráce.[90]

Sankt-Petěrburg

Je hlavním městem Leningradské oblasti a považuje se za samostatnou ekonomickou jednotku a průmyslové centrum. Oproti celé Leningradské oblasti, obchodní výměna za polovinu roku 2009 poklesla o 46 % oproti roku 2008.

[86] Čeljabinská oblast. Businessinfo.cz. [online]
[87] Prioritní ruské regiony z pohledu ČR. Businessinfo.cz. [online]
[88] Moskevská oblast. Businessinfo.cz. [online]
[89] Český dům v Moskvě. Businessinfo.cz. [online]
[90] Leningradská oblast. Businessinfo.cz. [online]

Ruští představitelé do budoucna projevují zájem o spolupráci v rámci tzv. inovačně-technologickým klastrů v Petrohradu a v roce 2009 pozvali také české zástupce na Petrohradské mezinárodní ekonomické fórum či Petrohradský technický veletrh.

5.3 Rizikovost ruského trhu

Jak je uvedeno v Souhrnné teritoriální informaci o Ruské federaci zpracované MPO, největším rizikem podnikání a investování v Rusku je „neznalost místních poměrů, tj. reálných cen, místních zvyklostí, absence vazeb na místní politickou garnituru a administrativu, podcenění nákladů na řešení organizačních, provozních, daňových, bezpečnostních a dalších specifik.“[91] Rozhodně se vyplatí využití zkušeností českého či ruského pracovníka, který se obchodní nebo investiční činností v Rusku zabývá a má přehled o ruském trhu včetně jeho překážek a příležitostí. Pokud se ale obchodní či investiční záměr podaří, lze na ruském trhu očekávat zajímavé zisky. Největší rizika podnikání na ruském trhu jsou následující:

- korupční prostředí, šedá ekonomika
- nespolehlivost ruského trhu (vlastnické vztahy,
- byrokracie, administrativní překážky a nejasné rozdělení pravomocí mezi regionální a federální administrativou
- slabý bankovní sektor
- neuznávaní certifikátů zahraničních zkušeben
- nedostatečné vztahy v hospodářské oblasti na úrovni EU a Ruska

Ratingová agentura Standard & Poor´s ohodnotila Ruskou federaci známkou BBB+ („uspokojující“) a podle klasifikace zemí podle míry teritoriálního rizika prováděné Exportní a garanční pojišťovnou má Rusko stupeň 4 z celkem 7 rizikových kategorií.[92] Ratingy jednotlivých regionů se ale liší, např. Sverdlovská oblast má podle Standard & Poor´s rating BB („stabilní“) a Čeljabinská podle agentury Moody´s „Aa1.ru“, což je vypovídá o vysoké úvěrové schopnosti oblasti v porovnání s jinými ruskými regiony.[93] Regiony s nejnižší mírou rizika jsou podle výsledků ratingu tyto: Krasnodatský kraj, Moskva, Moskevská oblast, Petrohrad a Sverdlovská oblast.

[91] Zastupitelský úřad ČR v Moskvě: Souhrnná teritoriální informace Rusko. s.84
[92] EGAP – Klasifikace zemí. [online]
[93] Čeljabinská oblast. Businessinfo.cz. [online]

5.4 Možnosti pro české firmy

Přestože ruský trh skýtá řadu nástrah a komplikací, pro české podnikatele je lákavý zejména svou velikostí, nenasyceností a tedy řadou exportních příležitostí. Najít zde může uplatnění téměř všechno české zboží. Rusko patří do první desítky nejvýznamnějších exportních destinací ČR a i přesto, že byl rok 2008 již ve znamení hospodářského útlumu, objem českého exportu do Ruské federace dosáhl nejvyšší hodnoty od vzniku samostatné České republiky. V roce 2009 ale řada průmyslových oborů stagnovala a vývoz výrazně poklesl. Pro český vývoz se nabízejí zejména následující obory:

- strojírenství, elektrotechnika a elektronika, energetika
- zpracovatelský průmysl, potravinářství, pivovarnictví, spotřební zboží
- veřejná doprava, stavebnictví, chemický průmysl a další.[94]

V souvislosti se vstupem na ruský trh existují dva pohledy – centrální a regionální. Centrální pohled znamená zaměření se na celý ruský trh. Mezivládní komisí pro obchodně-ekonomickou a vědeckotechnickou spolupráci mezi oběma zeměmi jsou vytyčeny perspektivní obory spolupráce a ta je rozvíjena při setkání expertů a zástupců podnikatelské sféry. Druhý – regionální – pohled je zaměřen na kooperaci s jednotlivými ruskými regiony, popř. republikami a městy. Tyto samostatné subjekty mohou provádět obchod nezávisle na federální vládě. Je tedy potřeba zohlednit místní specifika a důkladně se informovat o jednotlivých regionech. Mezivládní česko-ruská komise podporuje spolupráci ve vybraných regionech[95]. To nic ale nemění na možnosti vyvíjet obchodní aktivity i v ostatních ruských oblastech.

Na ruském trhu mají české podniky několik komparativních výhod oproti jiným zemím. Jsou schopny nabídnout požadovaný poměr mezi cenou a kvalitou, znají ruskou mentalitu a Rusové k nim také cítí určitou náklonnost danou společným slovanským původem. Nicméně na ruském trhu uspějí jen firmy s dostatečně silným zázemím, detailně znalé místního trhu a velkou dávkou trpělivosti. Obchodování s ruskými partnery se mnohdy liší od toho evropského. Stejně tak finanční nápor při vstupu na trh bývá nesrovnatelný. Důležitým předpokladem úspěchu je také znalost ruského jazyka. Výhodu mají firmy, které jsou schopné vyhovět aktuální poptávce z regionů a které mají důkladnou obchodní, marketingovou a logistickou strategii pro středně i dlouhodobý horizont.

[94] Rusko: obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. Businessinfo.cz. [online]
[95] Moskva, Sankt-Petěrburg, Republika Tatarstán, Republika Baškortostán, Republika Komi, Sverdlovská, Samarská, Leningradská, Moskevská, Ťjumeňská, Orenburgská, Krasnojarská, Nižegorodská, Rostovská, Kaliningradská, Kamčatská oblast a město Omsk. Rusko: obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. [online]

5.4.1 Podpora proexportních organizací

Ruská federace je stejně jako Ukrajina zařazena MPO na seznam zemí prioritních pro český vývoz. To přispívá k podpoře malých a středních podniků při exportování do Ruské federace a zlepšuje to informační možnosti o teritoriu. Zdrojem informací může být Komora pro hospodářské styky s SNS, Hospodářská komora ČR nebo Zastupitelský úřad v Moskvě. Jejich společnou snahou je udržovat a rozšiřovat obchodní kontakty, poskytovat informace, identifikovat podnikatelské příležitosti na celostátní i regionální úrovni. Hospodářská komora pořádá rovněž diskusní fóra, jedno z posledních bylo věnováno „Podmínkám pro české podnikatele v RF“.[96] Důležitou roli hraje taktéž Business centrum Českého centra neboli Českého domu Moskva. Navazuje na činnost Zastupitelského úřadu a snaží se přiblížit Česko ruským podnikům i veřejnosti, poskytuje bezplatné služby v oblasti podpory jejich exportu a vyhledávání příležitostí. Při vyhledávání informací o teritoriu dobře poslouží také portál MPO BusinessInfo nebo bezplatná Zelená linka pro export na čísle 800 133 331.

Ani České centrum Moskva ale není schopno plně zabezpečit marketingové a jiné odborné studie. Takové služby nabízí za úplatu poradenské firmy včetně ruského zastoupení CzechTrade. Lze využít např. jejich vzdělávací semináře zaměřené na ruský trh, nebo poradenství při zájmu o prezentaci na jednom z mnoha veletrhů. Ruské zastoupení CzechTrade čítá tři kanceláře – v Moskvě, Petrohradu a Jekatěrinburgu. Mezi významné průmyslové veletrhy a akce na podporu spolupráce s českými firmami v Rusku patří:

- „Metallobrabotka“ v Moskvě zaměřený na obráběcí stroje
- „Metal-Expo“ v Moskvě, který je největším strojírenským veletrhem v zemi
- „Metalworking“ v Petrohradu
- Veletrh „Peterburgskaja Techničeskaja Jarmarka“ konaný v Petrohradě zaměřený na metalurgii, strojírenství, automobilový průmysl a inovace (CzechTrade)
- Prezentace českých firem v oblasti strojírenství a metalurgie v rámci 2. Mezinárodního fóra 2009 v Čeljabinsku a Jekatěrinburgu se zaměřením na strojírenství, metalurgii a dobývací techniku
- Zasedání SPS se Sankt-Petěrburgem za asistence Ministerstva dopravy ČR
- Prezentace Nižgorodské oblasti pro české firmy pořádaná Zastupitelským úřadem v Moskvě.[97]

Akcí na pomoci rozvoji spolupráce se každoročně koná mnoho a existuje velká šance poznat mnoho z ruských regionů a seznámit se s jejich poptávkou a kupním potenciálem.

[96] Perspektivní obory pro vývoz do RF. Businessinfo.cz. [online]
[97] Perspektivní obory pro vývoz do RF. Businessinfo.cz. [online]

Na druhou stranu, velikost ruského trhu může způsobit až přehlcení informacemi a konanými akcemi, takže český podnikatel může být zmaten a náklady na seznámení se s trhem se mohou vyšplhat do vysokých částek, nehledě k časovému fondu.

Spolupráce na úrovni jednotlivých regionů je rozvíjena především podnikatelskými misemi organizovanými nejčastěji MPO. V roce 2009 se konaly např.:

- Podnikatelská mise Jihočeského kraje do Leningradské oblasti
- Podnikatelská mise do Sverdlovské a Čeljabinské oblasti se zástupci MPO.

Pro rok 2010 se organizují tyto mise:

- Podnikatelské mise do Tatarstánu, Omska a Novosibirska se zástupci MPO
- Podnikatelská mise do Kazaně (Komora SNS).

S financováním exportních aktivit do Ruské federace se mohou čeští exportéři obrátit na Českou exportní banku, jež má v Rusku dokonce své zastoupení. Díky rostoucímu zájmu o spolupráci s ruskými partnery bylo v roce 2008 otevřeno Zastoupení v Moskvě. Jeho úkolem je pomoc při realizaci česko-ruských projektů v Rusku formou státní podpory vývozu tím, že ČEB bude poskytovat vývozní úvěry a další produkty. Pojištění vývozních úvěrů se státní podporou potom nabízí Exportní a garanční agentura. Tyto služby jsou exportéry směřujícími do Ruska hojně využívány, v roce 2008 tam plynulo 33,1 % uvěrových smluv ČEB a 48,7 % pojistných smluv EGAP.[98]

5.4.2 SWOT analýza ruského trhu

Tabulka 3: SWOT analýza ruského trhu z pohledu českého exportéra

S • Velký a nenasycený trh • Významná světová ekonomika • Mnoho průmyslově silných regionů • Kulturní a jazyková blízkost s ČR	**W** • Právní nejistota a řešení sporů • Zavedení ochranářských opatření • Nutnost certifikátů shody • Korupce a šedá ekonomika
O • Potřeba modernizace řady odvětví • Zlepšující se ekonomická situace • Zlepšování inovačního prostředí • Řada specializovaných veletrhů	**T** • Oddalování od EU a světových organizací • Nepříznivý politický vývoj • Narůstání ochranářských opatření • Nekorektní jednání ruských partnerů

Zdroj: Vlastní zpracování

[98] Státní podpora exportu. Businessinfo.cz. [online]

6 Porovnání marketingové strategie firmy Prestar, s.r.o. na Ukrajině a v Rusku

V předchozích kapitolách byla detailně popsána firma a její obchodní aktivity v tuzemsku i v zahraničí a poté také oba trhy, které se pro další rozvoj firmy jeví jako klíčové. Jak Ukrajina tak Rusko jsou trhy v mnoha ohledech specifické a odlišné od českého nebo také západoevropských trhů, což znamená nutnost poznání a přizpůsobení se jejich vlastnostem.

Následující kapitoly se kladou za cíl popsat stávající marketingovou činnost na obou východních trzích, zhodnotit celkovou strategii, a navrhnout doporučení a utvoření jednoho systematického celku. Nelze ovšem zacházet do podrobností business plánu. Zaprvé se jedná o know-how společnosti a tyto informace si firma střeží, a pak také uvedení všech podstatných detailů by bylo nad stanovenou délku práce.

6.1 Strategie směřování společnosti

Cílem následujících třech podkapitol je definování minulé i současné podnikové strategie a kroků, jež podnikla se záměrem zvýšit efektivnost chodu firmy a zlepšit vyhodnocování zakázek a celkový přehled o spokojenosti zákazníků.

6.1.1 Vnitřní potenciál společnosti

Při vývozních aktivitách společnosti byla zpočátku hlavní konkurenční výhodou nízká cena práce vůči západní Evropě. S postupem času se ale rozdíly v ceně pracovní síly smazávají a je potřeba získávat zákazníky jinak než na bázi nižších cen. V segmentu strojů na zpracování trubek a tyčí Prestar nabízí komplexní řešení od konstrukce přes výrobu, elektroinstalaci, řídící software a uvedení do provozu, což u dodávek takovýchto technologických celků není běžné. Jeho další devizou oproti zahraničním firmám je rychlá reakce na problémy. Co se týče manipulační a zvedací techniky, Prestar má na rozdíl od jiných českých výrobců hlavně velké množství pozitivních referencí a disponuje schopností řešit nestandardní zadání na netypické výrobky.

Na druhé straně existují skutečnosti, jež získání zakázek ovlivňují negativně. Těmito omezujícími podmínkami jsou především faktory zvyšující náklady firmy obecně, jako je růst cen energií, ceny vstupů nebo tlak na zvyšování mezd, dále potom makroekonomické veličiny ovlivňující vývoz. Zde jde zejména o vývoj kurzu české koruny vůči zahraničním měnám, ceny konkurence na evropských trzích.

6.1.2 Strategie zaměření společnosti

V roce 2007 firma provedla analýzu ziskovosti jednotlivých zakázek a odběratelů pomocí metody Activity Based Costing. To pomohlo zpřesnit vyhodnocování výrobních zakázek a na základě analýzy vnějšího prostředí stejně jako silných a slabých stránek společnosti byla v témže roce představena strategie zaměření společnosti. Časový výhled této strategie je 5 let a její implementace se zahájila rokem 2008.

Pro naplnění zmíněné strategie společnost zavedla systém měření výkonnosti podniku Balanced Scorecard. Týká se především oblasti lidských zdrojů, péče o zákazníka a strojního parku.[99] V oblasti lidských zdrojů byly určeny speciální servisní skupiny pro oba segmenty výroby a soustředění se na hledání kvalifikovaných pracovníků v oblasti obrábění a obsluhy CNC strojů. Pro zlepšení péče o zákazníky si Prestar vytyčil za cíl zdokonalit monitoring spokojenosti zákazníka s dodanými produkty a monitoring spolehlivosti zařízení. Aby byl zajištěn správný chod výroby jak u zakázek z oblasti automatizačních linek, tak i z manipulační techniky, musí být odpovídajícím způsobem vybaven strojový park. K tomuto účelu byl vypracován investiční plán, v jehož první etapě už byly nakoupeny nové potřebné stroje.

Vytýčený směr zaměření společnosti je prodávat vlastní práci na zakázkách náročného charakteru. K tomu je zapotřebí:

- „nové technologie pro zvýšení ziskovosti
- vzdělanost zaměstnanců – kvalifikace poradenství a školení
- moderní řízení pro nastavení nových procesů“[100]

Vedení společnosti vidí prioritu obchodní strategie ve kvalitě dodávaných výrobků a strojů, udržení a retenci zákazníků a zvyšování povědomí o společnosti stejně jako udržení dobrého jména společnosti.

Strategie společnosti je tedy založena na orientaci na výrobky s vyšší přidanou hodnotou. Dalším významným bodem je směřování na trhy východní Evropy, čemuž se budu věnovat v další části této kapitoly. Právě východní trhy jsou vhodným odbytištěm pro výrobky založené na nových technologiích a s vysokou přidanou hodnotou, tak aby tamní podniky mohly zmodernizovat vlastní výrobu a zvýšit produktivitu hutních provozů.

[99] Interní materiály - Výroční zpráva firmy Prestar 2008.
[100] Interní materiály

6.1.3 Vize společnosti

Výše byly popsány jednotlivé činnosti a důležité kroky, jež vedení společnosti od doby svého založení podniklo. Tuto sub-kapitolu proto uzavřu vizí, kterou firma definovala při hodnocení minulých i stávajících aktivit v roce 2007.

Obsah vize společnosti Prestar, s.r.o. zní:

> *„Na trzích střední a východní Evropy chce firma Prestar u svých zákazníků patřit mezi firmy uznávané pro svou kvalitu, vysokou technickou úroveň, moderní výrobní zařízení, originalitu, spolehlivost a vstřícný přístup k řešení požadavků pro:*
>
> - *výrobce trubek a tyčí na automatizované, vysoce produktivní stroje a výrobní linky určené pro jejich konečné zpracování;*
> - *snadnou a bezpečnou manipulaci tuhých břemen i za nestandardních podmínek.*
>
> *Zvyšování kvalifikace a specializace obchodních, technických a výrobních pracovníků se bude odvíjet od sledování technického vývoje a respektování zvyklostí a potřeb obchodních partnerů.*
>
> *Vedení firmy chce vytvářet pro své zaměstnance spolehlivé zázemí a kulturní pracovní prostředí. Znakem vztahu vedení společnosti se zaměstnanci je otevřenost a důvěryhodnost jednání. Od svých zaměstnanců bude firma vyžadovat loajálnost a maximální zaujetí při řešení a plnění pracovních úkolů.“*[101]

6.2 Srovnání ukrajinského a ruského trhu

Ukrajina s územím o rozloze více než 600 000 km čtverečních a počtem obyvatel dosahujícím 46 milionů představuje významného ekonomického partnera pro české výrobce, exportéry a investory. Přes současnou neutěšenou situaci v ukrajinské ekonomice, způsobenou jednak celosvětovou globální krizí, a především pak rozpolceností politické scény v nedávné minulosti, lze předpokládat, že jde o dočasný jev, a do budoucna můžeme očekávat dynamický růst ukrajinské ekonomiky.

Ruská federace s rozlohou 17 075 400 km čtverečních a počtem obyvatel 141,9 milionů je jednou z největších a nejmocnějších ekonomik světa. Od jednostranné závislosti ekonomiky na nerostných surovinách se teď Rusko snaží o orientaci na inovace a zvýšení konkurenčního prostředí. Obchodní výměna s Českou republikou rapidně narůstá a v roce 2008 přesáhl obrat hranici 13 mld. USD. Rusko je na sedmém místě v pořadí

[101] Interní materiály – Vize společnosti Prestar.

velikosti obchodních partnerů a vzhledem k stále nevyužitým příležitostem potenciálu ruského trhu se dá do budoucna počítat s ještě vyššími hodnotami.

6.2.1 Rizika trhu

Oba trhy se vyznačují vysokým stupněm rizika pro exportéry. Náklady na průzkum trhu spojené s náklady na vyřízení nezbytných dokumentů vstup na trhy značně prodražují a komplikace v podobě korupce či neochoty státních orgánů obchodování komplikují.

Politická situace není ani v jedné ze zemí zdaleka optimální. Na Ukrajině je ale permanentní nestabilitou ohrožen ekonomický vývoj země, což ovlivňuje i investice v zemi a poptávku po zahraničním zboží. I z pohledu ratingových agentur je Ukrajina rizikovějším teritoriem. Jako asi v mnoha postsovětských státech, také na Ukrajině a v Rusku je velmi špatná vymahatelnost práva. Pro obě země platí, že soud často rozhodně ve sporu v prospěch domácího subjektu. V obou zemích se proto doporučuje využívat arbitrážních soudů. Ukrajina nemá tolik zkušeností s moderními oblastmi soudnictví jako je zahraniční kapitál apod., proto je efektivita soudů značně omezená.

Certifikační procedury jsou v obou zemích hodnoceny jako poměrně složité a zdlouhavé. Ukrajinští partneři mohou uznat certifikát zkušebny Evropské unie, přesto řada z nich vyžaduje deklaraci shody. V Ruské federaci je třeba mít při proclení zboží certifikát shody podle norem GOST. Evropské normy zde zatím akceptovány nejsou. Při dohodě s ukrajinským partnerem tedy není nutné vyřizovat místní doklad, v Rusku se tomu vyhnout nelze a samozřejmě to prodražuje a prodlužuje celý obchodní případ.

Stejně jako vyřízení certifikátů shody i placení cla se často neobejde bez potíží. Obě země se z hrozby zahraniční konkurence rozhodly zavést na řadu výrobků ochranářská opatření, což přináší negativní důsledky pro české exportéry. Obzvláště v Rusku se zvýšení cel dotýká takových položek dovozu, jako jsou průmyslová zařízení nebo ocelové trubky, což může ohrozit příležitosti českých strojních firem. Placení cel je, především pak na Ukrajině, komplikované a není výjimkou, když celní úředník zdržuje úmyslně a říká si tak nepřímo o úplatek. Nejjistější se jeví prodat zboží s dodací paritou Ex Works (EXW) nebo Free Carrier (FCA), a vyhnout se tak nepříjemnostem přenesením této části nákladů na partnera.

Co spojuje obě ekonomiky, jsou zajisté aktuální problémy bankovního sektoru. Bankovnictví v obou zemích prodělalo během posledních pár let velký posun k lepšímu, ale ekonomická krize nechala banky v Rusku i na Ukrajině pocítit její přetrvávající nedostatky. Banky jsou podkapitalizované a málo likvidní a tyto faktory způsobují komplikované až nemožné získání úvěru podnikatelskými subjekty. To se promítá v omezené možnosti ruských a ukrajinských firem investovat do výrobních a dalších zařízení.

Dá se shrnout, že obě východní země jsou pro české podniky poměrně náročným a nestabilním exportním trhem. Ukrajinský trh se rychle mění a je tak třeba mít neustále aktuální informace. Současné problémy Ukrajinu posunuly na samý konec ratingových hodnocení a lze jen odhadovat, jak se bude situace vyvíjet. Ruská federace je trhem stabilnějším, ale fakt, že není členem některých důležitých mezinárodních uskupení, může přinášet potíže v podobě zavádění ochranářských opatření apod.

6.2.2 Příležitosti ve strojírenství

Průmysl je páteří obou ekonomik a strojírenská produkce zaujímá jeho velmi důležitou součást. Společná je vysoká potřeba modernizace a restrukturalizace výrobní základny. Vzhledem k zastoupení všech průmyslových odvětví v Ruské federaci tam naleznou uplatnění téměř všechny průmyslově orientované firmy. Naopak Ukrajina je více zaměřená na těžbu, metalurgii, strojírenství nebo chemický průmysl.

Strojírenské odvětví je na Ukrajině koncentrované do mnohem menšího geografického celku než v Ruské federaci a vyhledávat potenciální poptávku je tak jednodušší, rychlejší a méně náročné na finanční zdroje. Také marketingové aktivity konané na Ukrajině zasáhnou častěji větší počet možných zákazníků ze země než v Rusku, přičemž objem vynaložených prostředků je častěji nižší.

V Ruské federaci více než na Ukrajině převažují mamutí strojírenské koncerny, které jsou složitě organizovány a mohou být napojené na politické garnitury v zemi. Nejvyšší vedení a finance sídlí mnohdy v Moskvě, ale výroba a technické vedení má zázemí například na Urale. To může ovlivnit jejich rozhodovací schopnost při vyhodnocování nabídek a také následnou komunikaci při vyhotovování zakázek.

Obě země se vyznačují tradičně poměrně velkým počtem konaných veletrhů. Takovéto příležitosti k setkávání, navazování osobních kontaktů a jednání mají na Ukrajině i v Rusku velký význam a patří k místním zvyklostem. V Rusku bývají větší a situované ve velkoměstech jako je Moskva nebo Petrohrad, což s sebou nese přirozeně vyšší výdaje. Mnoho specializovaných výstav ale může firmám pomoci udělat první krok. Přímé oslovení zákazníka (nebo zákazníkem) se nemůže rovnat anonymní nabídce emailem nebo poštou.

6.3 Charakteristika exportu firmy Prestar na východní trhy

Vzhledem k zaměření výroby společnosti Prestar a potenciálu českého trhu v tomto odvětví, je další rozvoj firmy možný v podstatě jen na zahraničních trzích. Přestože se nedá očekávat výrazný rozvoj trhu se stroji pro výrobce trubek a tyčí v České republice, zůstává i tuzemsko v hledáčku obchodních aktivit firmy. Podniková strategie předpokládá zvýšení vývozních aktivit a rozvíjení vztahů s dosavadními zahraničními partnery.

Firma Prestar disponuje oproti jiným výrobcům určitými konkurenčními výhodami. V segmentu strojů a zařízení určených ke zpracování trubek a tyčí je schopna nabídnout komplexní řešení od konstrukce přes výrobu, elektro, řídící software a uvedení do provozu. Umí také rychle a pružně reagovat při vniklých problémech, což je často nedostatkem zahraničních koncernů. Konkurenční výhodou při získávání nových zakázek na trhu jsou jistě dobré reference na zařízení dříve dodané Prestarem. V oboru manipulační a zvedací techniky má společnost oproti českým výrobcům výhodu ve schopnosti řešit nadstandardní zakázky na netypické výrobky. Dále je to rovněž množství referencí z úspěšně provedených zakázek.

V rámci marketingové strategie bude hlavní pozornost věnována v současnosti perspektivnímu výrobnímu programu, a to strojům a zařízení pro výrobu a manipulaci s trubkami a tyčemi. Prestar má na tyto stroje (rovnací stroje, pily na trubky, úkosování hran trubek, kartáčování konců trubek, balení trubek a další) licenci od německého partnera Sema systemtechnik. Teritoriem dohodnutého prodeje jsou země střední a východní Evropy. Brusky vnitřních a vnějších průměrů jsou výsledkem vlastního vývoje a německý partner je nemá v nabídce, proto jsou pro ně exportní trhy neomezené.

Tato produktová řada je v diplomové práci zvolena z několika důvodů. Prvním je relativně krátká doba existence v nabízeném sortimentu společnosti, ale přitom rapidní nárůst tržeb. Zadruhé, jedná se o zařízení přizpůsobené přesně podle přání zákazníka a marketingové aktivity jsou proto specifické. Existuje nabídka jednotlivých součástí technologického celku, ale zákazník si sám volí jeho vlastnosti, velikost apod. podle trubek a tyčí, které jím chce opracovávat. Charakteristické pro tyto technologické celky také je, že počet prodaných kusů je poměrně nízký, zato cena za jeden celek je velmi vysoká.

Základní potřeby zákazníků strojů pro výrobu trubek a tyčí jsou:

- efektivní, vysoké produktivní a bezobslužné zpracování trubek a tyčí
- dosažení stability zpracovacích procesů
- stabilní kvalita výsledného produktu.

Při rozvoji svých zahraničních obchodních aktivit se firma začala zajímat o trhy východní Evropy. Podle všech dostupných informací se zdál právě ukrajinský a ruský trh být tím správným odbytištěm pro stroje a zařízení prvovýrobu tyčí a trubek. Marketingové aktivity v této oblasti ale působí méně koordinovaně a jejich plánovaní je spíše nahodilé. Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, k oběma trhům se musí přistupovat systematicky a pečlivě a přitom mít velkou dávku trpělivosti. Pro Prestar mají tyto trhy následující klíčové charakteristiky:

- geografická a kulturní blízkost
- náročné ale ne příliš konkurenční trhy
- poptávka z důvodu potřeby modernizace a restrukturalizace výrobních základen.

6.4 Specifika poptávky po strojích pro výrobce trubek a tyčí

Pro správné definování marketingové strategie je potřeba zjistit potřebné informace o potenciální poptávce a o tom, jak se zájem o stroje na Ukrajině a v Rusku formuje. Poptávka po strojích a zařízeních společnosti Prestar vykazuje specifické vlastnosti poptávky po průmyslových výrobcích neboli v B2B prostředí. Jedna ze základních charakteristik poptávky po strojích pro výrobu tyčí a trubek je nerovnoměrné rozložení poptávky v zemi. Na Ukrajině existuje několik průmyslových regionů s velkou koncentrací těžkého průmyslu a strojírenství. Zejména Dněpropetrovský a Doněcký region na východě země jsou klíčové z pohledu nalezení poptávky po produkci firmy Prestar. V Rusku se jedná o celé geografické oblasti, kde se strojírenská výroba koncentruje. Pro výrobky firmy Prestar se jako nejperspektivnější jeví tradiční strojírenské oblasti, jako je Sverdlovská nebo Čeljabinská.

Specifikem obchodování s průmyslovými výrobky je také omezený počet zákazníků, se kterými se uzavírají hodnotově a objemově významné kontrakty. Nejedná se o jednorázový prodej a doba trvání zakázky od první poptávky po finální montáž se může počítat až v letech. Je tedy nutné celou zakázku nejen vhodně financovat, ale také udržet se zákazníkem dobré vztahy, na jejichž základě pak může být rozvíjena další spolupráce. Ukrajinci i Rusové obzvlášť dbají na vytvoření až kamarádského vztahu a jednání tak mohou být doprovázena nejrůznějšími společenskými akcemi.

Poptávka po strojích pro výrobu trubek a tyčí je odvozena od poptávky po samotných trubkách a tyčí. Ty mohou mít nejrůznější využití. Jeden z Ukrajinských zákazníků dodává trubky do kotlů, ostatní zpravidla vyrábí trubky pro těžařský a naftový průmysl, nerezové trubky jsou určené pro tepelné výměníky. Zakázka realizovaná do Ruské federace směřuje taktéž do těžařského průmyslu. Díky hospodářskému útlumu od roku 2008 a snížení počtu

investic v oblasti strojírenství, energetiky a dalších odvětvích klesl počet zakázek také firmě Prestar. Jak Ukrajinu tak Rusko navíc zasáhly problémy bankovního sektoru, což způsobilo, že i firmy ochotné investovat do nových strojů a zařízení musely s nákupem vybavení počkat nebo zakázku odvolat.

6.5 Marketingová strategie na ukrajinském a ruském trhu

Kapitola se zaměřuje na nastínění současných marketingových aktivit, které jsou společné pro oba východní trhy. Tím, že se jedná o trhy s podobnou charakteristikou a průmyslový marketing je založen na několika specifických bodech, jsou mnohé marketingové činnosti shodné. Stejně tak organizace, které jsou vybudovány právě k získání přehledu o trhu a k navázání kontaktů a jejichž členem je společnost Prestar, zastřešují oba trhy bývalého Sovětského svazu.

Důležité je zmínit, kam chce firma směřovat a jaké jsou její hlavní marketingové cíle:

- růst objemu prodeje
- úspěšnost proniknutí na nový trh
- image společnosti

6.5.1 Průzkum trhu

Informace o ukrajinském trhu a potencionálních zákaznících Prestar získává díky konzultacím se zástupci CzechTrade v Kyjevě a v ruských kancelářích. Dobrým zdrojem informací pro firmu jsou také webové stránky celosvětového firemního vyhledávače Kompass.cz. Na stránkách se lze orientovat podle jednotlivých geografických oblastí, oblastí výroby a dalších kritérií. Firmy zde mají přístup do databáze firem B2B včetně jejich obratu, poptávek a kontaktních informací. Informace nejsou sice vždy kompletní, ale zato by měly být spolehlivé. Prestar se také stal členem Komory pro hospodářské styky se SNS.

6.5.2 Segmentace zákazníků

Současná segmentace firmy Prestar je založena na základních charakteristikách odběratelů. Hlavní segmentační kritéria využívána firmou jsou uvedena v následující tabulce.

Tabulka 4: Segmentační kritéria

Teritorium	Rusko	Ukrajina
Způsob použití	Koncový zákazník	Obchodník
Četnost nákupu	Pravidelný	Náhodný

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů

Cílovou skupinu je možné definovat jako výrobci ocelových, nerezových, grafitových a jiných trubek a tyčí v zemích Ukrajina a Ruská federace. Segmentace by měla také zahrnovat informaci, zda se jedná o potenciálního, nového či stávajícího zákazníka, případně jak velký objem zakázek je u něj realizovaný a z jakého je regionu. Poslední informaci lze využít např. při plánování veletrhů v Ruské federaci. Vedení má tyto informace v hlavě, ale je vhodné, aby byli v obraze i ostatní pracovníci.

6.5.3 Propagace a navazování kontaktů

Jak na ukrajinském tak ruském trhu firma rozšiřuje své povědomí především formou veletrhů, výstav a konferencí. Z pohledu nákladů na jeden nový kontakt jsou efektivní a jsou rovněž významným zdrojem informací. Během pár dní lze zmapovat poptávku a potřeby mnoha firem. Prestar představil svoji produkci na Konferenci ITA konané v ukrajinském Dněpropetrovsku. Po prvním osobním a obchodním kontaktu přímo s ukrajinskou firmou získala firma další informace přímo na místě od obchodních partnerů. Co se týče Ruské federace, společnost prezentovala své výrobky na výstavě TUBE 2006 a TUBE 2008 (také pod záštitou ITA). Žádné zásadní kontakty do budoucna ale nepřinesly.

> *ITA (International Tube Association) je nezisková organizace výrobců trubek a tyčí. Byla založena roku 1979 a čítá zhruba 700 členů ze 70 zemí. Jejím cílem je podpora výměny technických řešení, inovací a celosvětový vývoj v odvětví. ITA pomáhá svým členům propagovat jejich technologie prostřednictvím newsletterů, webové prezentace, seminářů a konferencí. Je také partnerem největšího světového veletrhu zaměřeného na trubky a tyče – Wire & Tube v Düsseldorfu.*[102]

Stěžejní veletrh v oboru zpracování tyčí a trubek je právě „Wire & Tube“ v německém veletržním městě, kam se sjíždí celosvětová špička z oboru a je tak vhodnou příležitostí jak navázat kontakt nejen s podniky z téměř celého světa. Lze zde také dobře mapovat nabídku konkurenčních podniků a monitorovat, jak se mění poptávka a požadavky zákazníků. Z pohledu vedení firmy Prestar se zatím nejvíce osvědčil především právě přímý kontakt a osobní rozhovory se zákazníkem na výstavách či veletrzích a pak také navazování styků s lidmi znalými ukrajinský a ruský trh.

Prestar. s.r.o. je členem ITA a v rámci členství se také prezentoval v časopise této asociace. Tento způsob propagace je cílený přímo na potenciální zákazníky a díky podpoře ITA jako neziskové organizace se jedná o poměrně nenákladnou formu. Firma taktéž

[102] Zdroj: Wire & Tube 2010 Daily Expo News. Issue 2.

inzerovala v odborném časopise Tube & Pipe Technology. Náklady na inzerci jsou zde ale vysoké a přínos těžko měřitelný. V rámci pronikání na ukrajinský trh firma rozšířila svoji webovou prezentaci kromě angličtiny také o ruskou jazykovou mutaci. Umístění ve vyhledávačích se v segmentu strojů na výrobu tyčí a trubek nejeví jako prioritní záležitost.

6.5.4 Komunikace

V případě společnosti Prestar, s.r.o. je komunikační mix adaptován zcela pro potřeby průmyslového trhu. Zásadní roli zde hraje osobní prodej a přímá komunikace. Obal má na rozdíl od spotřebního zboží pouze ochrannou funkci. V tabulce níže jsou vyjmenovány hlavní způsoby komunikace, které Prestar v jednotlivých fází prodejního procesu využívá.

Tabulka 5: Komunikační prostředky společnosti Prestar, s.r.o.

Fáze	Nový zákazník	Stávající zákazník
Oslovení	Výstavy a veletrhy; kontraktační setkání; email na základě průzkumu trhu či informací zástupce; propagační materiály.	Výstavy a veletrhy; email či telefonát na základě informací zástupce.
Rozvinutí spolupráce	Výstavy a veletrhy; propagační materiály; osobní kontakt (vzájemná návštěva závodu).	Výstavy a veletrhy; osobní kontakt (návštěva zahraničního závodu).
Uzavírání smluv	Osobní kontakt.	Osobní kontakt.
Udržení zákazníka	Výstavy a veletrhy, osobní kontakt; propagační materiály	Výstavy a veletrhy; osobní kontakt; propagační materiály.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací

6.5.5 Strategické cíle

Hlavní strategickým cílem firmy je schopnost spolehlivě a kvalitně plnit technické zadání zákazníka a dostat se tak do povědomí potenciálních zákazníků, které mohou také přesvědčit reference získané od spokojených předešlých odběratelů. Smyslem je také neustále zvyšovat technickou úroveň, tak aby odpovídala požadavkům zákazníka a zvýšila jeho spokojenost a současně zvýšila konkurenční pozici firmy na trhu. Technické požadavky je možné sledovat např. při společných schůzkách na veletrzích.

Zdali firma Prestar naplňuje stanovené cíle, zjišťuje v tzv. „Dotazníku spokojenosti zákazníka“, kde zákazník hodnotí následující body:

- kvalita a spolehlivost produktu vzhledem k požadavkům
- technické provedení
- úroveň poskytované dokumentace
- odborná a technická zdatnost pracovníků

- schopnost reagovat na změnu, reklamace, dodací termíny
- cenu srovnanou s užitnou hodnotou produktu
- úroveň záručního a pozáručního servisu[103]

6.6 Analýza a koncept marketingové strategie na Ukrajině

Brzy se při průzkumu ukrajinského trhu ukázalo, že poptávka po zařízení na zpracování trubek zde existuje. Aby zpočátku nedošlo ke tříštění obchodních aktivit a firma se mohla více soustředit na dosud neprozkoumané teritorium, věnovala se exportu jen na tento trh. Za získáním první zakázky nestál ani tak solidní průzkum trhu jako spíše doporučení. To je pro firmu, která nemá v novém teritoriu realizované zakázky a je v podstatně anonymní, velkým plusem. Zvláště pak v zemi, kde reference hrají naprosto dominantní roli.

6.6.1 Případ zahájení úspěšné spolupráce

Díky doporučení českého externího poradce pracující pro jeden ukrajinský koncern se firma dostala do bližšího povědomí vedení koncernu. Po zaslání nabídek, prospektů a referencí navštívil firmu Prestar zákazník přímo v jejím závodě, kde mu mohlo být předvedeno podobné zařízení. Bylo mu také předloženo rozpracované technické řešení nabídek a projednány byly i obchodní podmínky dodávek. Poté se uskutečnila návštěva na Ukrajině v závodě zákazníka. Při ní zástupci firmy Prestar předvedli širokému vedení ukrajinské firmy prezentaci výrobků formou fotografií a videa s odborným popisem zařízení a jeho výkonem.

I přes počáteční nedůvěru do okamžiku zprovoznění první automatizované výrobní linky již byla navázána užší forma spolupráce a firma Prestar byla vždy přizvána k řešení nových projektů. Veškerá mechanizace výrobních linek, kterou ukrajinský výrobní podnik ovládá, je tak pokaždé spojována se jménem společnosti Prestar.[104] Získání takto výsadního postavení v očích zejména šéfa pro investice ukrajinského kolosu na výrobu trubek lze označit za úspěšný případ proniknutí na ukrajinský trh.

6.6.2 Strategické kroky k úspěšnému fungování na Ukrajině

Bez využití místních zástupců či partnerů se na ukrajinský trh proniká velmi obtížně. Důvěra ukrajinských partnerů se buduje dlouho a je třeba velké vytrvalosti a trpělivosti s jejich často měnícími se požadavky. Odměnou za to mohou být pozitivní reference a

[103] Interní materiál
[104] Horáková K.: Exportní příležitosti strojírenské firmy Prestar na ukrajinském trhu, 2007.

doporučení, které jsou pro další rozvoj zakázek na Ukrajině zcela klíčové. Také z tohoto důvodu má firma Prestar na svých webových stránkách dostupných i v ruském jazyce popis minulých zakázek doplněný o fotografie, ze kterých si potenciální zákazník může již odvodit určitý obrázek. Aby ale mohla firma získat kladné doporučení, musí dodat zboží ve vysoké kvalitě, reagovat pružně při nečekaných situacích a být rychlá při řešení případných reklamací. Nedílnou součástí dodávek je také zaškolení ukrajinských pracovníků obsluhy stroje, na což je potřeba mít kvalifikovaný personál hovořící v ruském jazyce.

Vzhledem k tomu, že omezený počet strojírenských kolosů zaměřený na výrobu trubek a tyčí je soustředěn v několika regionech a poptávka se tak dá poměrně dobře zmapovat, není nutné využívat služeb obchodních zástupců k vyhledávání nových příležitostí. Stejně tak díky nevelkému počtu podniků na výrobu trubek a tyčí soustředěných do pár regionů je snadnější dostávat doporučení od zákazníka. Pracovníci firem klíčoví pro vyhodnocení nabídek se totiž často znají a není tak pro ně složité nahlédnout do výrobny nedaleko sídlícího podniku a zeptat se na spokojenost se stroji a dodávající firmou. Vzhledem k široké škále trubek a tyčí, na něž se různé ukrajinské podniky specializují nelze hovořit o jejich vzájemné konkurenci.

Je však třeba neustále rozvíjet vztahy se zástupci ukrajinských podniků, ať už na veletrzích, telefonicky nebo při různých společných akcích. Co se z pohledu dlouhodobé existence na trhu jeví jako důležité, je zřízení stálé servisní skupiny na Ukrajině, která bude moci flexibilně zasáhnout při komplikacích jakéhokoliv druhu a vykonávat pravidelné prohlídky zařízení. Za tímto účelem založila firma Prestar Ukrajinský samostatný subjekt Prestar-Ukrajina, jež zaměstnává spolehlivé ukrajinské pracovníky za tímto účelem. Je to také méně finančně náročná varianta ve srovnání s výjezdy českých techniků z České republiky, kteří zajišťovali záruční a pozáruční servis.

Kvůli nestandardním celním procedurám, které jsou z pohledu firmy mnohem složitější než v Rusku, dodává Prestar zboží s dodací paritou FCA Opava a celní náklady tak připadají ukrajinské straně. Tuto podmínku ukrajinské firmy akceptují. Stejně tak jim vyhovují certifikační normy vydávané EU, a není tak třeba složitě vyřizovat certifikáty shody. Platba vždy probíhá formou dokumentárního akreditivu, který zaručuje při splnění všech podmínek platbu v řádných termínech. Je tedy patrné, že ukrajinští partneři si uvědomují nástrahy vlastního trhu a vycházejí vstříc požadavkům české firmy.

6.6.3 Hodnocení a doporučení

V následující tabulce jsou shrnuty faktory, které se významně podílejí na úspěšné strategii a existenci na Ukrajině. Kategorie „Důležitost“ i „Výsledek firmy Prestar“ jsou hodnoceny na škále 1 až 5, přičemž 5 je nejvyšší výsledek.

Tabulka 6: Klíčové faktory úspěchu na ukrajinském trhu

Klíčové faktory úspěchu	Důležitost	Výsledek firmy Prestar
Cena	4	5
Reference na trhu	5	5
Technické řešení	3	4
Předchozí zkušenosti	5	3
Prezentace produktů	4	3
Komplexnost řešení	4	5
Vztahy a znalost místního tržního prostředí	5	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení firmy

Výsledné body se přibližně shodují se silnými a slabými stránkami ve SWOT analýze společnosti a je patrné, kde má firma mezery a je třeba se zdokonalit. Jako první je třeba se zaměřit na detailnější průzkum trhu, který by více poodhalil možné nástrahy nebo naopak ještě odkryl další možnosti odbytu. Agentuta CzechTrade nabízí semináře zaměřené na podnikatelské prostředí, např. „Ukrajina - exportní a investiční příležitosti“ nebo tzv. „Konzultační den Ukrajina“, kdy jde o individuální hodinovou konzultaci zaměřenou na doporučované kroky při vstupu a působení na ukrajinském trhu. Stále je ale jedná o obecnější charakter informací, ale je vhodné se podrobně informovat o systému placení cel, byrokracii a dalších překážkách obchodování. Mapovat trh je možné i na veletrhu „Machines Expo“ konaném v Oděse v září tohoto roku, který se specializuje na strojní výrobu a propagaci nejnovějších technologií.[105] Dalšími příležitostmi jsou „Kiev Industrial Week“ nebo „Metal Forum of Ukraine“. Veletrhy a výstavy jsou rovněž jedinečnou příležitostí pro propagaci a prezentaci vlastních produktů. Dostatek instruktážních videí, propagačních materiálů nebo listy s referencemi by neměly na stánku chybět stejně jako vhodné pohoštění, jehož součástí je i nalévání vodky či oblíbeného českého piva, a drobné dárky.

Existují ale i další nedostatky, na jejichž odstranění by měla firma pracovat. Dlouhodobým problémem je nedostatek kvalifikovaného personálu jak na technické tak na obchodní úrovni. Do budoucna se jeví jako nutná výuka ruského jazyka, neboť znalost angličtiny je mezi průmyslníky zcela nepatrná. Zakázka leží v rukou několika málo lidí, což je rizikové a také může prodlužovat dodací schopnost při větším vytížení firmy. Jak bylo již

[105] Machine Expo. Biztradeshows.com. [online]

zmíněno, systém plánování v oblasti marketingu je víceméně nahodilý a je třeba sledovat výši investic do marketingu a propagace na Ukrajině vzhledem k obratu realizovaném v tomto teritoriu. Firma draze inzerovala v mezinárodním časopise Tube & Pipe, ale zatím neprozkoumala možnosti inzerce přímo v lokálním tisku. Mezi odborný průmyslově zaměřený tisk na Ukrajině patří např. elektronický týdeník „Metal Ukraine“ zatím dostupný pouze v ruštině.

6.7 Analýza a koncept marketingové strategie v Rusku

Na ruský trh nebylo zpočátku tak snadné proniknout jako na Ukrajinu. Po dvou prvních a víceméně neúspěšných prezentacích na výstavách firma zaměřila síly hlavně na vyhledávání vhodných obchodních zástupců, kteří by díky znalosti místních podmínek a díky vhodným kontaktům mohli na špatně prostupném trhu pomoci se získáním zakázky. To, že je v Rusku obchodování založeno z velké části na kontaktech, dokládá i fakt, že se na trhu pohybují lidé, kteří se na základě kontaktů živí. Mají konexe na důležitých místech a vyhledávají exportéry do Ruska, jimž by mohli obchod zprostředkovat a získat tak provizi. Velkou roli zde opět hraje doporučení, ale také blízkost ruské kultuře a jazyku.

6.7.1 Strategické kroky k úspěšnému fungování v Rusku

Společnost Prestar začala intenzivně vyhledávat vhodné obchodní zástupce a proces probíhá dosud. S novými majiteli strojírenských podniků, často pocházejícími z dob divoké privatizace a s napojením na regionální politické špičky, se prakticky nedá setkat. Také tím, že jsou obří ruské koncerny složitě organizovány, je velmi obtížné se dostat k lidem, kteří rozhodují. Tuto vazbu zajišťují vhodně vybraní obchodní zástupci. Vzhledem k velikosti ruského trhu je třeba, aby se o každou oblast staral jiný zástupce s vazbami na místní strojírenské podniky. Od těchto zástupců také pocházejí cenné informace o ruském trhu. Obchodní zástupci jsou pak také ti, kteří se setkávají s korupcí. Firma jako taková má zkušenosti jen okrajově a z doslechu.

Prestar se také účastnil také podnikatelských misí pod patronací MPO v Jekatěrinburgu a Čeljabinsku. Tyto akce se ale obešly bez hmatatelných výsledků. Z pohledu vedení firmy Prestar se tak zatím nejvíce osvědčil především přímý kontakt a osobní rozhovory se zákazníkem při výstavách, kde byli seznámeni prostřednictvím obchodních zástupců, a informace od ruských obchodních zástupců. Zcela klíčové jsou pak doporučení a reference od stávajících zákazníků. Dá se říci, že jakmile se firma dostane k zakázce a ruský odběratel je spokojen, neradi hledají někoho nového. Prestar má oproti

mnoha ruským konkurentům výhodu, že dokáže nabídnout zařízení na mnohem lepší technické úrovni.

Co se týče podmínek smlouvy, stejně jako v případě Ukrajiny platí zákazník náklady na clo, jak vyplývá z dodací parity FCA Opava. S platbou cel ale nevznikají takové problémy jako na Ukrajině. Ruská federace neakceptuje evropské certifikační normy, nicméně vyřízení dokumentů podle norem GOST není podle informací vedení problematická ani příliš nákladná záležitost. Platba opět probíhá formou dokumentárního akreditivu.

6.7.2 Hodnocení a doporučení

Stejně jako v předchozí podkapitole i zde jsou vyhodnoceny faktory s největším dopadem na úspěšné obchodování na ruském trhu. Výsledky jsou opět společným dílem autora a vedení firmy Prestar.

Tabulka 7: Klíčové faktory úspěchu na ruském trhu

Klíčové faktory úspěchu	Důležitost	Výsledek firmy Prestar
Cena	4	5
Reference na trhu	5	4
Technické řešení	4	5
Předchozí zkušenosti	5	3
Prezentace produktů	4	4
Komplexnost řešení	4	5
Vztahy a znalost místního tržního prostředí	5	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací od vedení firmy

Silné stránky firmy tkví v technickém zpracování zakázky a konkurenční ceně. Ta je utvářena podle výše nákladů, ale také jsou zohledněny ceny nabízené konkurencí. Zde lze podotknout, že celosvětově obávaná čínská konkurence v Rusku v tomto oboru příliš nehrozí. Vůči čínským strojům zatím neexistuje důvěra a není o ně v současné době zájem. Systematická exportní strategie s pevně vybudovaným postavením a obchodními vazbami však nebyla prozatím provedena. Ruská federace je také potenciálním trhem pro řadu velkých světových firem s větší finanční stabilitou. Nákladovost průniku na trh je vysoká a řada českých firem včetně společnosti Prestar si nemůže drahou reklamu dovolit. Navíc ruské firmy mají ve zvyku klást českým firmám náročné podmínky pro dodávky, jako je odklad plateb, celní procedury a nutná certifikace. Také kvůli nutnosti na trhu aktivně působit a osobně jednat s ruskými partnery dává jako jedinou použitelnou variantu využití zkušených obchodních zástupců. Ti jsou díky nemalé provizi také dostatečně motivovaní a díky lepší znalosti místních poměrů mohou vyjednat příznivější podmínky pro Prestar, který ještě nemá mnoho předchozích zkušeností na tomto náročném trhu.

Jedním z prvních kroků by měla být detailní segmentace ruských firem. Je třeba zjistit, jaké je rozložení zákazníků dle jednotlivých ruských regionů a jaká je jejich specializace, úroveň technického vybavení a jeho aktuální potřeby. Podle informací rozšířit základnu obchodních zástupců. Jedná se o zástupce, jež pracují pro několik zahraničních firem najednou. V rámci uzavírání smluv se zástupci by nemělo kromě provize chybět pravidelné proškolování o produktech firmy a měla by být nastavena pravidla pro pravidelné reporty. V nich se musí odrážet specifikované cíle distributorů, jako je počet uskutečněných schůzek, prezentace u zákazníků apod. Neaktivní zástupce nemá pro firmu žádný význam. Zatím zůstává otázkou, jak bude firma řešit nutnost častých servisních zásahů a zda se vyplatí zřídit jednu pobočku pro celý ruský trh.

Obchodní zástupci se znalostí místních podmínek by se také mohli podílet na propagaci v odborném a regionálním tisku, jež se z České republiky obtížně mapuje. Magazínem vhodným pro inzerci může být např. „Russian Journal of Heavy Machinery“ vydávaný v Moskvě. Nejvýznamnější marketingovou akcí tohoto roku je ale veletrh „Tube Russia“ v Moskvě konaný v květnu 2010 a organizovaný Messe Düsseldorf GmbH. Je to už osmý ročník tohoto největšího ruského veletrhu zaměřeného na výrobu a zpracování trubek a tyčí a letos bude mít rekordní počet vystavovatelů. Z toho se dá odvodit i vzestup ruského strojírenství z krize, jelikož převážná část vystavovatelů přijede právě z ruských podniků. Veletrh je také dobrou příležitostí k navázání vztahů s ukrajinskými partnery, protože je zčásti podporován ukrajinským trubkařským odvětvím[106] a lze očekávat vysokou koncentraci vystavovatelů a návštěvníků z této země. V listopadu 2010 se také uskuteční 16. ročník moskevského veletrhu Metal Expo 2010.

[106] Forthcoming tube and pipe events. ITAtube.org. [online]

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat a posoudit specifika ruského a ukrajinského trhu a porovnat tyto trhy z hlediska rizik a příležitostí pro českou středně velkou strojírenskou firmu. Je třeba také potvrdit či vyvrátit stanovenou hypotézu, že se znalostmi a zkušenostmi z ukrajinského trhu lze snadno vstoupit na trh ruský a lze také využít podobných marketingových aktivit k navázání obchodního styku s partnery z Ukrajiny i Ruské federace. Dále se práce zabývala charakteristikou a činností opavské firmy Prestar a nastíněním a následným zhodnocením její marketingové strategie při snahách o úspěšnou přítomnost na obou trzích. K bližšímu seznámení s touto opavskou firmou jsem využila možnosti konzultovat fakta s vedením.

Ukrajina je ve světě stále vnímaná jako politicky a ekonomicky nestabilní země. Podnikatelské prostředí v zemi je dlouhodobě hodnoceno velmi negativně a také poslední roky prohloubily přetrvávající problémy, jako je slabý bankovní sektor, ochranářská opatření nebo špatná vymahatelnost práva. Také korupce a byrokracie způsobují komplikace zahraničním exportérům. Na druhou stranu je Ukrajina poměrně velkým a nenasyceným trhem, na kterém najdou uplatnění firmy z mnoha oborů. S cílem zlepšit konkurence-schopnost ukrajinské ekonomiky roste poptávka po vyspělých technologiích. Také strojírenské odvětví potřebuje masivně modernizovat a to je vhodná příležitost pro české podniky, jež mají v zemi historicky dobrou pověst. Strojírenské podniky se na Ukrajině koncentrují do několika významných průmyslových regionů.

Ruský trh vykazuje některé shodné charakteristiky s ukrajinským. Podnikatelské prostředí v zemi napříč mnohým pokrokům nelze zdaleka považovat za příznivé. Nutné je zlepšení v oblasti legislativy a řešení sporů a také zesílená ochranářská opatření mohou zahraniční firmy odradit. Všudypřítomná korupce a byrokracie je pak kapitola sama pro sebe. Rusko stále neakceptuje evropské certifikační normy, což prodlužuje a zdražuje vývozní případy. Hrozbou ruské ekonomiky je pak jednostranné zaměření na palivo-energetický komplex a zastaralá výrobní zařízení v téměř všech odvětvích. Nízká úroveň místního inovačního prostředí je ale také současně výzvou pro zahraniční firmy. České firmy mají oproti ostatním výhodu znalosti ruského jazyka a kultury a přitom jsou již vnímány jako podniky se „západní kvalitou“. V rozsáhlé Ruské federaci existuje několik průmyslových regionů, na něž se při vstupu vyplatí soustředit.

Na analýzu trhů navazuje marketingová strategie firmy Prestar. Firma má četné zkuše-nosti s exportem do různých evropských zemí a v oboru strojů pro zpracování tyčí a trubek

nemá mezi českými firmami téměř konkurenci. Český trh je ale pro odbyt těchto výrobků malý, a tak firma zaměřila své síly na trhy střední a východní Evropy, které jsou podle licence německého partnera na určité typy strojů také jejím cílovým odbytištěm. Jako první uspěla firma na Ukrajině a po nasbírání zkušeností začala své aktivity rozšiřovat i do Ruska. Výhodou obou trhů je prozatím omezené konkurenční prostředí a velká potřeba modernizace.

Potenciální poptávka na ukrajinském trhu je na rozdíl od ruského koncentrována do několika menších regionů, které se dají poměrně dobře zmapovat. Není tolik potřeba využívat obchodní zástupce, ale k prvnímu průniku je zapotřebí mít vhodný kontakt či získat doporučení. Firma Prestar po několika zrealizovaných zakázkách a rostoucích požadavcích na pravidelný servis založila samostatnou firmu, která zaměstnává technické pracovníky. Pohotovost při zásazích je u zákazníků velmi ceněna. Ruský trh je charakteristický svou velikostí a bez přítomnosti obchodních zástupců znalých jeho podmínky je existence velmi složitá. Ještě více než na Ukrajině zde platí, že bez kontaktů a referencí téměř nelze uzavřít obchod. Výběru a hodnocení zástupců by tedy měla být věnována velká pozornost. Lze tedy shrnout, že i přestože jsou si trhy v mnohém podobné, není možné říci, že by s informacemi z ukrajinského trhu bylo možné bez potíží vstoupit na trh Ruské federace.

Na obou trzích se obchoduje pro Evropany dosti specifickým způsobem. Ruský trh je známý tím, že se při obchodním jednání ne vždy dodržují standardní způsoby obchodování. Pro získání zakázky je nezbytné mít kontakty a udržovat dlouhodobě dobré vztahy se zahraničním partnerem stejně jako disponovat mnoha pozitivními referencemi na daném trhu. Bez referencí nelze mnohdy obchodovat, důvěra v předem známou osobu je zde často nezastupitelná. Pokud se ale firma projeví jako spolehlivá, ruští (ale i ukrajinští) zákazníci se na ni rádi obrátí i v případě dalších poptávek. Z jejich strany nepanuje velká ochota hledat si nové dodavatele a obchody staví na dlouholetých vazbách.

Pro propagaci na obou trzích je nezbytná přítomnost na lokálních veletrzích a výstavách, kde se utváří a budují kontakty. Doporučila bych také inzerci v místním odborném tisku. Důležité je neustále sledovat vývoj v teritoriu, ať už za pomoci zástupců nebo vlastními silami. Ani budovat vztahy s východními partnery není jednoduché a vyžaduje velkou trpělivost. Strategickým cílem firmy by měl být zajisté rozvoj odborníků a specialistů se znalostí ruského jazyka, bez něhož se na tyto trhy vstupuje jen velmi obtížně. Pro detailnější doporučení by bylo zapotřebí hlubší analýzy marketingové strategie včetně sledování kroků na operativní úrovni. Věřím, že práce i tak může být přínosem a jakousi zpětnou vazbou nebo nezaujatým pozorováním marketingových aktivit firmy.

8 Literatura

MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing*. GRADA, Praha 2006. ISBN 80-247-1678-X.

MACHKOVÁ, H.: *Mezinárodní marketing – 3., aktualizované a přepracované vydání*. GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. C. H. Beck, Plzeň 2000. ISBN 80-7179-422-8.

MACHKOVÁ, H.; ČERNOHLÁVKOVÁ, E.; SATO, A. A KOL. Mezinárodní obchodní operace. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0608-5.

HAAS ROBERT W.: *Industrial Marketing Management*: text and cases. PWS-KENT Publishing Company, Boston, 1989. ISBN 0-534-91722-4.

KOTLER P., KELLER K.: *Marketing Management 12th Edition*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006. ISBN 0-13-145757-8.

Zastupitelský úřad ČR v Kyjevě. *Souhrnná teritoriální informace Ukrajina.* Aktualizováno k 2009-10-20. [on-line] www.businessinfo.cz/ukrajina

Zastupitelský úřad ČR v Moskvě. Souhrnná teritoriální informace Rusko. Aktualizováno k 2009-10-20. [on-line] www.businessinfo.cz/rusko

HORÁKOVÁ, K.: *Bakalářská práce: Exportní příležitosti české strojírenské firmy na ukrajinském trhu*. VŠE FMV. 2007.

IBRD. *Doing business 2010 Ukraine*. World Bank, Washington. ISBN 978-0-8213-7961-5.

IBRD. *Doing business 2010 Russian Federation*. World Bank, Washington. ISBN 978-0-8213-7961-5.

SYNEK, A.: *Na co si dát pozor při podnikání na Ukrajině*. Aktualizováno k 2010-03-20. [online] http://exporter.ihned.cz/c1-21762275-na-co-si-dat-pozor-pri-podnikani-na-ukrajine

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Strategie prosazování obchodně-ekonomických zájmů ČR na Ukrajině.* Aktualizováno k 2007-06-28. [on-line] http://www.mpo.cz/dokument31876.html

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Perspektivní obory pro vývoz do Ruské federace*. Aktualizováno k 2009-07-01. [on-line] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/perspektivni-obory-pro-vyvoz-do-ruska/1000580/53640/

PriceWaterhouseCoopers. *Doing business and investing in the Russian federation* (*Edition 2009).* [on-line] http://www.pwc.com/ru

PriceWaterhouseCoopers. *Doing business and investing in Ukraine (Edition 2009).* [on-line] http://www.pwc.com/ua

BROADMAN, H. G.: *Reducing Structural Dominance and Entry Barriers in Russian Industry. Review of Industrial Organization*. Vol. 17, No. 2, 2000. *).* [on-line] http://www.springerlink.com/content/u4413x8326437651/

Magazín Hospodářských novin – Exportér. 2007, č. 8. Praha.

Exporter.iHNed.cz. *Investoři zatím jen opatrně našlapují.* Aktualizováno k 2010-03-18. [online] http://exporter.ihned.cz

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ukrajina zavádí dodatečný dovozní poplatek.* Aktualizováno k 2010-04-01. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/aktuality-z-teritorii/ukrajina-zavadi-dodatecny-dovozni-poplatek/14806/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ukrajina – zhoršení investičního prostředí.* Aktualizováno k 2010-04-02. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ukrajina/ukrajina-zhorseni-investicniho-prostredi/1000905/52239/

Metal Supply & Sales2010: Metal and Steel Markets in Russia. Special isme for international partners.

Wire & Tube 2010 Daily Expo News. Issue 2. Wire & Tube Düsseldorf.

Altica. *Certifikační služby.* Aktualizováno k 2010-04-12. [online] http://www.altica.cz/cz/certifikacni-sluzby/ukrajina/certifikace-shody-ukrsepro; http://www.altica.cz/cz/certifikacni-sluzby/ruska-federace/povoleni-kpouziti-rostechnadzoru/

ČTK. *Ukrajinská ekonomika se loni podle odhadu propadla o 15 procent*. Aktualizováno k 2010-01-16. [online] http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/ukrajinska-ekonomika-se-loni-podle-odhadu-propadla-o-15-procent/436037&id_seznam=377

iRU.cz. *Dopravní komplex Ukrajiny. Analýza*. Aktualizováno k 2010-01-05. [online] http://www.irucz.ru/cz/zpravy/1-/118000000000-ukrajina/118001000000-ukrajina---zapadni/0-/301-doprava/10245-dopravni-komplex-ukrajiny-analyza-highlight-cherson/

KHUDHUR, P.: *Internet ve střední a východní Evropě v roce 2009.* Aktualizováno k 2010-01-21. [online] http://businessworld.cz/ostatni/internet-ve-stredni-a-vychodni-evrope-v-roce-2009-5497

Ukrainian Society for Non-Destructive Testing. *Industry of Ukraine*. Aktualizováno k 2010-04-16. [online] http://www.usndt.com.ua/industry.htm

Ukrainebiz.com. *Donetsk Oblast – Facts and Figures*. Aktualizováno k 2010-03-08. [online] http://www.ukrainebiz.com/Articles/DonetskFacts.htm

Ukrainebiz.com. *Dnetropetrovsk Oblast – Facts and Figures*. Aktualizováno k 2010-03-08. [online] http://www.ukrainebiz.com/Articles/DnepropetrovskFacts.htm

Ukrainebiz.com. *Kharkiv Oblast – Facts and Figures.* Aktualizováno k 2010-03-08. [online] http://www.ukrainebiz.com/Articles/KharkivFacts.htm

Standard & Poor´s. Sovereigns Ratings List. Aktualizováno k 2010-04-11. [online] http://www.standardandpoors.com/ratings/sovereigns/ratings-list/en/us/?sectorName=Governments&subSectorCode=39&filter=U

EGAP. *Klasifikace zemí.* Aktualizováno k 2010-04-11. [online] http://www.egap.cz/klasifikace-zemi/index.php

CzechTrade.cz. *Ukrajina.* Aktualizováno k 2010-04-09. [online] http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/ukrajina/

Česká exportní banka, a.s. *Financování vývozu investičních celků a jiných velkých exportních zakázek*. Aktualizováno k 2010-04-12. [online] http://www.ceb.cz/content/view/84/32/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 3. z*asedání česko-ukrajinské Komise pro hospodářskou, průmyslovou a vědeckotechnickou spolupráci*. Aktualizováno k 2009-08-03. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ukrajina/ukrajina-cr-komise-spoluprace/1000905/54667/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Akční plán pro Ukrajinu.* Aktualizováno k 2010-03-23. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ukrajina/akcni-plan-pro-ukrajinu/1000905/53610/

HAAS, W.: *The Political Situation in Today's Russia*. Aktualizováno k 2006-12-04. [online] http//www.associatedcontent.com/article/91660/the_political_situation_in_todays_russia.html

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Strategie prosazování obchodně-ekonomických zájmů České republiky na Ukrajině*. Aktualizováno k 2007-07-03. [online] http://www.hkcr.cz/zpravodajstvi-a-media/aktuality-4/vsechny-aktuality/strategie-prosazovani-obchodne-ekonomickych-zajmu-ceske-republiky-na-ukrajine.aspx

MACEK, D. (Ministerstvo průmyslu a obchodu). *Informace pro vývozce do Ruska, Běloruska a Kazachstánu o změně dovozního režimu*. Aktualizováno k 2010-01-08. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/rusko-belorusko-kazachstan-celni-unie/1000580/55870/

Zastupitelský úřad ČR v Moskvě. *Rusko: Další překážky obchodu.* Aktualizováno k 2009-08-09. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/rusko-dalsi-prekazky-obchodu/1000580/53370/

TUV-SUD. *Služby pro zahraničí – Ruská federace: Certifikace výrobku*. Aktualizováno k 2010-04-02. [online] http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/sluzby_pro_zahranici/ruska_federace_-_certifikace_vyrobku

DVOŘÁK, Š.: *Světové trhy a ruská ekonomika*. Aktualizováno k 2007-12-31. [online] http://www.ruskodnes.cz/index.php?page=clanek&id=704

RIA Novosti. *Central Bank: Russia's GDP to grow 3-4% in 2010*. Aktualizováno k 2009-11-24. [online] http://en.rian.ru/business/20091124/156964499.html

Zastupitelský úřad ČR v Moskvě. *Rusko: Ekonomický výhled 2010 – 2012*. Aktualizováno k 2010-03-22. [online] http://www.export.cz/EXPORTCZ/LinkClick.aspx?link=171&tabid=36

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Rusko bude nejslabší článek ze států BRIC*. Aktualizováno k 2010-04-02. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/bude-rusko-nejslabsi-ze-statu-bric/1000580/52850/?rtc=1

Economia, a.s. *Prioritní ruské regiony z pohledu ČR*. Aktualizováno k 2008-03-27. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/prioritni-ruske-regiony-z-pohledu-cr/1000580/48107/

Federal State Statistics Service. Aktualizováno k 2010-04-17. [online] http://www.gks.ru/wps/portal/english

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Sverdlovská oblast: Větší šanci v Rusku mají firmy reagující na poptávku v regionech.* Aktualizováno k 2010-04-09. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/sverdlovska-oblast-rusko/vetsi-sanci-rusko-firmy-poptavka-region/1001719/52463/

RŮŽIČKA, J.: *Předpoklady úspěchu při podnikání na Ukrajině.* Aktualizováno k 2009-02-12. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/ukrajina/predpoklady-uspechu-podnikani-ukrajina/1000905/52000/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Čeljabinská oblast.* Aktualizováno k 2009-12-28. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/celjabinska-oblast-zakladni-informace/1000580/51081/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Moskevská oblast.* Aktualizováno k 2008-11-06. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/moskevska-oblast-zakladni-informace/1000580/50723/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Český dům v Moskvě: Firmy šetří*. Aktualizováno k 2010-04-30. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/cesky-dum-moskva-nabidka-firmy-setri/1000580/52474/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Spolupráce ČR se Sankt-Petěrburgem a Leningradskou oblastí.* Aktualizováno k 2009-10-26. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/leningradska-oblast-rusko/leningrad-sankt-peterburg-obchod-cr/1001747/55016/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Rusko: *Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. Aktualizováno k 2010-04-29. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/sti/rusko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000580/

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Státní podpora exportu – Rusko*. Aktualizováno k 2010-04-16. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/statni-podpora-exportu/hovorka-podpora-zamerit-ruske-regiony

Ministerstvo průmyslu a obchodu.*Perspektivní obory pro vývoz do Ruské federace.* Aktualizováno k 2009-07-01. [online] http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rusko/perspektivni-obory-pro-vyvoz-do-ruska/1000580/53640/

Biztradeshows.com. *Machines Expo*. Aktualizováno k 2010-04-23. [online] http://www.biztradeshows.com/trade-events/machines-expo.html

ITA. Forthcoming Tube & Pipe Events. Aktualizováno k 2010-04-23. [online] http://www.itatube.org/diary.php

Výroční zprávy společnosti Prestar, s.r.o. 2004 – 2008. [online] www.justice.cz

Prestar, s.r.o. Aktualizováno k 2010-04-23. [online] www.prestar.cz

Interní materiály a informace.

9 Seznam grafů, tabulek a obrázků

Graf 1: Tržby společnosti Prestar, s.r.o. podle výrobního programu 13
Graf 2: Podíl exportu na tržbách společnosti Prestar, s.r.o. 16
Graf 3: Podíly jednotlivých zemí na exportu společnosti Prestar, s.r.o. 17
Graf 4: Vývoj tempa HDP a inflace za období 200č - 2009 26
Graf 5: Objem průmyslové výroby (v běžných cenách, v mil. UAH) 29
Graf 6: Objem strojírenské produkce a z toho podíl výroby strojů a zařízení (v mil. UAH) 30
Graf 7: Vývoj tempa růstu HDP a inflace v Rusku v letech 2004-2009 39
Graf 8: Tempo růstu průmyslové výroby v Rusku za období 2004-2009 42

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti Prestar, s.r.o. 21
Tabulka 2: SWOT analýza ukrajinského trhu z pohledu českého exportéra 35
Tabulka 3: SWOT analýza ruského trhu z pohledu českého exportéra 49
Tabulka 4: Segmentační kritéria 57
Tabulka 5: Komunikační prostředky společnosti Prestar, s.r.o. 59
Tabulka 6: Klíčové faktory úspěchu na ukrajinském trhu 62
Tabulka 7: Klíčové faktory úspěchu na ruském trhu 64

Obrázek 1: Ukrajinské regiony 31

10 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vybrané stroje na zpracování tyčí a trubek

Příloha č. 2 – Webová prezentace firmy

Příloha č. 3 – Stánek firmy na veletrhu „Tube & Wire 2010“ v Düsseldorfu

Příloha č. 4 – Rozmístění závodů na výrobu trubek a tyčí v Rusku

Příloha č. 1 – Vybrané stroje na zpracování tyčí a trubek

1. Bruska trubek pro broušení nerezových trubek o průměru 12 - 90 mm a délkách do 40 m.



2. Dělení trubek na fixní délky – po nedestruktivní kontrole jsou tažené trubky o průměru 15 - 45 mm a v délkách do 9 m děleny na koncích a v polovině na fixní délky. Po dělení jsou konce trubek očištěny na obou koncích kartáči a uloženy do sběrné kapsy.

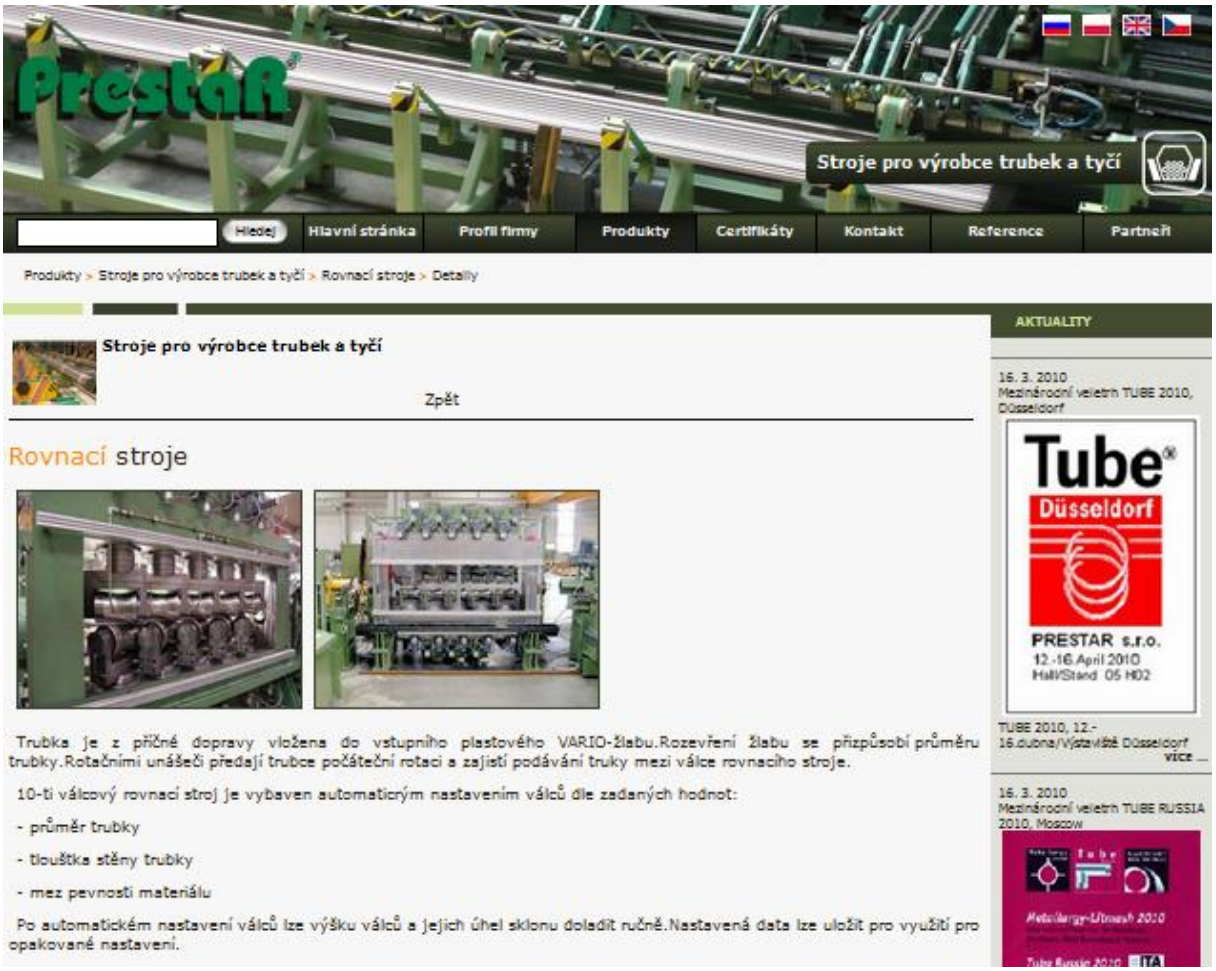


3. Balení trubek – obsluha stroje si zvolí přesný počet trubek ve svazku.



Zdroj: Interní materiály

Příloha č. 2 – Webová prezentace firmy



Zdroj: http://www.prestar-linky.cz/cze/produkty/k64-pro-vyrobce/v2-rovnaci-stroje/detail

Příloha č. 3 – Stánek firmy na veletrhu „Tube & Wire 2010“ v Düsseldorfu



Zdroj: Interní materiály

Příloha č. 4 - Rozmístění závodů na výrobu trubek a tyčí v Rusku



Zdroj: Odborný časopis Metal Supply & Sales 2010: Metal and Steel Markets in Russia.