

Rizika expanze podniku na zahraniční trhy

Bc. Viktória Hudáková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Viktória Hudáková**
Osobní číslo: **K17234**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Rizika expanze podniku na zahraniční trhy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické zdroje se zaměřením na metody vstupu firem na zahraniční trhy.
2. Stanovte hlavní cíl, výzkumné otázky a metody práce.
3. Realizujte primární výzkum za účelem analýzy rizik spojených se vstupem firem na zahraniční trhy.
4. V analytické části vyhodnoťte výsledky výzkumu, formulujte relevantní závěry a zodpovězte výzkumné otázky.
5. V projektové části připravte návrh vstupu dané firmy na vybraný zahraniční trh.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

JANATKA, František. Rizika v komerční praxi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

SATO, Alexej, Jaroslav HALÍK a Vit HINČICA. International business operations. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017, 167 s. ISBN 978-80-245-2205-0.

SVATOŠ, Miroslav. Zahraniční obchod: teorie a praxe. Praha: Grada, 2009, 367 s. Expert. ISBN 978-80-247-2708-0.

ŠTÉRBOVÁ, Ludmila. Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století. Praha: Grada, 2013, 364 s. Expert. ISBN 978-80-247-4694-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: 31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 1.4.2019

Jméno a příjmení studenta: Viktoriá Hudáková
podpis studenta

ABSTRAKT

Predkladaná diplomová práca je venovaná slovenskej firme, ktorá v blízkej budúcnosti plánuje expandovať na zahraničný trh. Autorka práce skúma a analyzuje trh, popisuje atribúty rizík vstupu, s ktorými sa spoločnosti najčastejšie stretávajú.

Prínos práce autorka vidí v návrhu vstupu danej firmy, ktorý bude aplikovateľný na vybraný zahraničný trh. Proces návrhu vychádza zo strategických rozhodnutí. Ten nám ponúkne komplexné riešenie marketingového procesu, vďaka čomu bude firma schopná zamedziť riziká a vplyvy, ktoré na spoločnosť môžu v procese vstupu pôsobiť.

Výsledky práce umožnia spoločnosti podniknúť kroky pre realizáciu vlastného projektu začlenenia firmy do prostredia maďarského trhu.

Kľúčové slová: medzinárodný marketing, zahraničný trh, expanzia, hrozby, riziká

ABSTRACT

The presented thesis applies to the Slovak company which is planning to expand to the foreign market in the near future. The author of the thesis examines and analyzes the market, describes the attributes of the entry risks that companies most often encounter.

The author views the contribution of the thesis in the proposal of the entry of the given company, which will be applicable to the selected foreign market. The design process is based on strategic decisions. It is offering us a comprehensive marketing process solution, which will enable the company to avoid the risks and impacts that the company may have in the input process.

The results of the work will enable the company to take steps to implement its own project of incorporating the company into the Hungarian market.

Keywords: international marketing, foreign market, expansion, threats, risks

V úvode by som sa rada poďakovala pani docentke PhDr. Dagmar Weberovej, Ph.D., MBA, vedúcej diplomovej práce, za cenné rady a usmernenie pri písaní práce.

Ďakujem tiež konateľovi spoločnosti WPW Center s.r.o. za poskytnutie podkladov, jeho ochotu a čas pri poskytnutí cenných informácií pre vypracovanie diplomovej práce.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 MEDZINÁRODNÝ MARKETING.....	12
1.1 MEDZINÁRODNÉ MARKETINGOVÉ PROSTREDIE	14
1.1.1 Politické a právne prostredie	14
1.1.2 Ekonomické prostredie.....	15
1.1.3 Technologické prostredie.....	15
1.1.4 Socio-kultúrne prostredie.....	16
2 MARKETINGOVÝ MIX V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ.....	17
2.1 MEDZINÁRODNÁ VÝROBNÁ A VÝROBKOVÁ POLITIKA	17
2.2 MEDZINÁRODNÁ CENOVÁ POLITIKA	18
2.2.1 Cenová stratégia	19
2.3 MEDZINÁRODNÁ DISTRIBUČNÁ POLITIKA	19
2.3.1 Distribučná stratégia.....	20
2.3 MEDZINÁRODNÁ KOMUNIKAČNÁ POLITIKA	21
3 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÉ TRHY.....	22
3.1 EXPORT	22
3.2 PRIAME INVESTÍCIE	23
3.3 NEPRIAME INVESTÍCIE	24
3.4 JOIN VENTURES	24
4 BARIÉRY A RIZIKÁ VSTUPU NA ZAHRANIČNÝ TRH.....	26
4.1 BARIÉRY	26
4.2 RIZIKÁ.....	27
4.2.1 Komerčné riziká	28
4.2.2 Výrobné a trhové riziká.....	28
4.2.3 Prepravné riziká.....	29
4.2.4 Teritoriálne riziká	29
4.2.5 Kurzové riziká	30
5 METODIKA PRÁCE.....	31
5.1 CIELE PRÁCE	31
5.2 VÝSKUMNÉ OTÁZKY.....	31
5.3 VÝSKUMNÉ METÓDY	31
II ANALYTICKÁ ČASŤ	33
6 SPOLOČNOSŤ WPW CENTER S.R.O.	34
6.1 MARKETINGOVÝ MIX FIRMY WPW CENTER S.R.O.	37
6.1.1 Produkt.....	37
6.1.2 Cena	38
6.1.3 Distribúcia.....	39
6.1.4 Propagácia.....	40
6.2 ANALÝZA KONKURENČNÉHO PROSTEDIA.	41
6.2.1 Porterov model 5 síl.....	41

6.3	VÝBER CIELOVÉHO TRHU	43
7	PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE – MAĎARSKO	44
7.1	PODNIKANIE V MAĎARSKU	45
7.1.1	<i>Spoločné podnikanie</i>	45
7.1.2	<i>Súkromné podnikanie</i>	46
7.1.3	<i>Ostatné formy</i>	46
7.2	PESTLE ANALÝZA	47
7.2.1	<i>Politické faktory</i>	47
7.2.2	<i>Legislatívne faktory</i>	48
7.2.3	<i>Ekonomické faktory</i>	48
7.2.4	<i>Sociálne a demografické faktory</i>	49
7.2.5	<i>Technologické faktory</i>	51
7.2.6	<i>Environmentálne faktory</i>	51
7.3	DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM	52
7.3.1	<i>Zhrnutie prvej časti dotazníka</i>	53
7.3.2	<i>Zhrnutie druhej časti dotazníka</i>	56
7.3.3	<i>Zhrnutie tretej časti dotazníka</i>	58
7.4	ZHRNUTIE PRIESKUMU	61
8	SWOT ANALÝZA	62
8.1	VONKAJŠIE FAKTORY	62
8.2	VNÚTORNÉ FAKTORY	62
9	ODPOVEDE NA VÝSKUMNÉ OTÁZKY	65
9.1	ZHRNUTIE ZÍSKANÝCH POZNATKOV A VÝCHODISKÁ PRE PROJEKTOVÚ ČASŤ	66
III	PROJEKTOVÁ ČASŤ	67
10	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	68
10.1	VÍZIE A POSLANIA SPOLOČNOSTI WPW CENTER S.R.O.	68
10.2	CIELE	68
11	PLÁN VSTUPU FIRMY NA MAĎARSKÝ TRH	69
11.1	MOŽNOSTI VSTUPU FIRMY NA MAĎARSKÝ TRH	69
11.1.1	<i>Nepriamy export</i>	69
11.1.2	<i>Priamy export</i>	70
11.1.3	<i>Obchodné zastúpenie (externý obchodník)</i>	70
11.2	STRATÉGIE VSTUPU FIRMY NA MAĎARSKÝ TRH	70
11.2.1	<i>Positioning</i>	71
11.2.2	<i>Nástroje marketingového mixu</i>	71
12	NÁVRH KOMUNIKAČNÉHO PLÁNU	74
12.1	KOMUNIKAČNÝ MIX	74
12.1.1	<i>Reklama</i>	74
12.1.2	<i>Podpora predaja</i>	76
12.1.3	<i>Osobný predaj</i>	77
12.1.4	<i>Priamy marketing</i>	77
12.1.5	<i>Public relations</i>	78

12.2	ČASOVÝ PLÁN KAMPANE.....	78
12.3	ALOKOVANIE ROZPOČTU KAMPANE	79
12.4	MERANIE EFEKTIVITY KAMPANE	80
	ZÁVER	82
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	83
	ZOZNAM ONLINE ZDROJOV	85
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	88
	ZOZNAM OBRÁZKOV	89
	ZOZNAM TABULIEK	90
	ZOZNAM GRAFOV	91
	ZOZNAM PRÍLOH.....	92

ÚVOD

Prirodzeným vývojom sa spoločnosť transformuje a vyvíja od samotného počiatku. S postupným formovaním spoločnosti sa zdokonaľovali a napredovali aj ďalšie sféry. Ľudia chceli byť stále viac informovaní, chceli využívať najnovšie technológie, čomu sa musel prispôbiť trh. Vývoj trhu a ekonomiky postupne vyústil až k samotnej globalizácii a internacionalizácii. Rozšírením trhu prišli väčšie možnosti pre podnikateľské subjekty, ktoré tak mohli naplno využiť svoj potenciál. Na druhej strane prílev nových informácií, technológií, konkurenčných podnikov a i. spôsobilo vznik nových rizík a hrozieb pre tuzemské krajiny.

V predkladanej diplomovej práci sa venujeme rizikám expanzie na zahraničné trhy. Firmy, ktoré sa rozhodli o prienik na zahraničný trh museli čeliť novým problémom a hrozbám, ktoré okrem výnosov a ziskov zahraničný trh ponúka.

Cieľom predloženej diplomovej práce je, na základe výskumu zistiť riziká spojené s expanziou spoločnosti na vybrané zahraničné trhy.

Pre výber diplomovej práce s problematikou „Riziká expanzie podniku na zahraniční trhy“ som sa rozhodla z dôvodu zaujímavého konceptu. Dôvodom výberu témy bola myšlienka pomoci a poskytnutia cenných informácií pre mladú slovenskú firmu, ktoré môžu reálne využiť pri vstupe na zahraničný trh.

Prvá časť práce pozostáva z teoretických poznatkov z oblasti medzinárodného marketingu a vnímania medzinárodného marketingového prostredia. Táto časť ďalej pojednáva medzinárodný marketingový mix. Dôležitou súčasťou práce je kapitola o formách vstupu na zahraničný trh z dôvodu nastavenia vhodnej marketingovej stratégie firmy. Nesmieme zabudnúť na hrozby a riziká, ktoré sú nosným prvkom práce a ohrozujú spoločnosti pri expanzii. Teoretickú časť uzatvára kapitola, ktorá nám predstavuje hlavný cieľ práce, stanovuje výskumné otázky a popisuje metodiku, ktorú sme v rámci práce používali a dodržiavali.

O získané teoretické poznatky sa opierame v analytickej časti diplomovej práce. Na úvod charakterizujeme spoločnosť pre ktorú sme sa rozhodli. V našom prípade sa jedná o slovenskú firmu, ktorá sa venuje vývoju, výrobe a predaju benzínových vysokotlakových čističov. Podklady a cenné informácie pre našu analýzu nám poskytne konateľ spoločnosti WPW Center s.r.o., ktorý sa momentálne usiluje o dosiahnutie cieľového trhu v Maďarskej republike. S našou pomocou (prostredníctvom PESTLE analýzy) vykonáme rozbor maďarského podnikateľského prostredia. Dotazníkovým šetrením zozbierame informácie,

ktoré nám poodhalia situácie pre správne nastavenie vhodnej stratégie vstupu firmy WPW Center s.r.o. Zostavením SWOT analýzy naopak odhalíme stav vonkajších a vnútorných faktorov firmy, z ktorých nám vyplynie matica SWOT analýzy.

V závere celej práce zhodnotíme celkový postoj k zvolenej problematike. V projektovej časti predstavíme návrh vstupu firmy na maďarský trh a riziká, ktoré môže pri expanzii očakávať.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MEDZINÁRODNÝ MARKETING

Proces globalizácie nabral rýchly spád, a to najmä vďaka vývoju nových technológií, internetu, rozvíjaním ekonomiky a pod. V priebehu posledných rokov funguje čoraz viac firiem práve globálne. V rámci výroby dnes môžu firmy nakupovať suroviny, materiály a technológie po celom svete. Výrobky sa nevyrábajú už len v jednej krajine. Firmy čoraz častejšie presúvajú svoju výrobu (pre lepšie podmienky) do zahraničia.

Ako uvádza Machková (2015, s. 12-13) v posledných desiatkach rokov došlo v oblasti strategického riadenia k dynamickému vývoju. Faktory, ktoré viedli k rozvoju trhu sme mohli zaznamenať vzostupom moderných technológií, liberalizáciou medzinárodného obchodu, rozvojom nových prepravných logistických systémov a i. Tento vývoj vychádza z nutnosti poznania a rešpektovania vonkajšieho prostredia a špecifik danej firmy.

Národný vs. medzinárodný marketing

Tak ako marketing na lokálnom trhu, medzinárodný marketing pozostáva z operácií, ktoré sú založené z marketingového plánovania, prieskumu trhu, tvorby marketingového mixu a pod. (Baláž a kol., 2005, s. 440). V dôsledku rozdielneho prostredia dochádza na medzinárodnom trhu k odlišnostiam oproti domácemu trhu, a to:

- k väčšej obtiažnosti získavania informácií o zahraničnom trhu,
- podstúpením vyšších rizík pri vstupe firmy na zahraničné trhy,
- potreby dôkladnejšieho marketingového procesu v oblasti organizácie a riadenia podniku,
- nárastu požiadaviek na pracovníkov v takýchto medzinárodných firmách (Baláž et al., 2005, s. 440).

Podľa Baláža je teda možné medzinárodný marketing charakterizovať ako „*marketing presahujúci národné hranice. Predstavuje filozofiu vedenia firmy orientovanú na zahraničné trhy a zameranú na optimálnu alokáciu tovarov a služieb na týchto trhoch. Optimálne umiestnenie tovarov a služieb znamená na jednej strane efektívne uspokojovanie potrieb spotrebiteľov a na strane druhej racionálne využitie vlastných zdrojov*“ (Baláž et al., 2005, s. 441).

Medzinárodný marketing pozostáva z troch základných koncepcií (Machková, 2015, s. 15):

- vývozný marketing,
- globálny marketing,
- interkultúrny marketing.

Vývozný marketing tiež nazývaný ako export marketing je charakteristický pre podniky, ktoré postupne vstupujú na zahraničné trhy a svoje medzinárodné aktivity len začínajú rozvíjať. Táto koncepcia platí predovšetkým pre malé alebo stredné podniky. Firmy ešte nemajú dostatok skúseností s medzinárodným podnikaním, a preto sa obvykle orientujú na územne bližšie trhy (Machková, 2015, s. 15).

Globálny marketing funguje na princípe presadenia rovnakého typu produktu na svetovom trhu rovnakému okruhu spotrebiteľov. Globálny marketing vyplýva z troch predpokladov:

- to, že na svetovom trhu postupne dochádza k zjednoteniu potrieb spotrebiteľov,
- dochádza k optimistickejšiemu pomeru medzi cenou a kvalitou,
- sériovou výrobou a aplikáciou takýchto produktov na svetovom trhu znižuje celkové náklady firiem (Machková, 2015, s. 15-16).

Koncept (vykonávať marketing globálne) platí predovšetkým pre väčšie homogénne segmenty, ktorých prioritou je zdieľanie spoločných hodnôt trhu. Táto stratégia však neberie v úvahu sociálno-kultúrne odlišnosti. Celý koncept, ktorý sa uplatňuje je riadený centrálnou pobočkou, čím sa môžu pri nesprávnom postupe oslabovať jednotlivé články navzájom (Machková, 2015, s. 16).

Interkultúrny marketing sa vydáva trendom, ktorý smeruje k uvedomeniu si firiem, že aj napriek globalizácii svetového trhu, výrobkov a služieb, sú spotrebiteľia ovplyvnení kultúrnymi a tiež sociálnymi faktormi. Globálny marketing sa od toho interkultúrneho líši v tom, že produkty boli prvotne určené pre domáci trh, a až tak sa dostali na medzinárodný trh. Naopak produkty v rámci interkultúrneho marketingu sú navrhnuté priamo na zahraničný trh (Machková, 2015, s. 16).



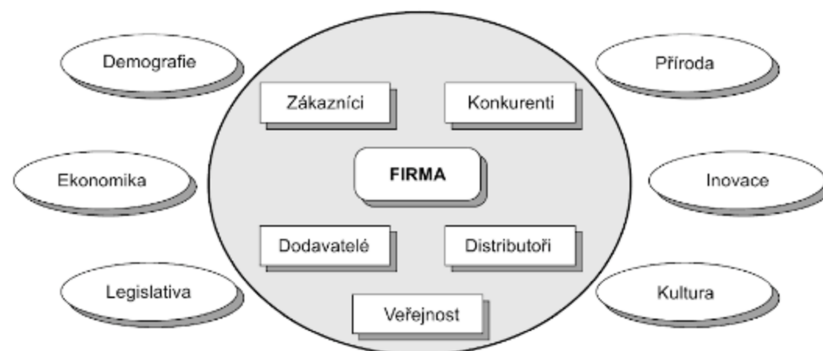
Obr. 1: Medzinárodný marketing

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Strategický prístup v medzinárodnom marketingu úzko súvisí s marketingovými analýzami a rozhodnutiami. Na to, aby boli medzinárodné marketingové analýzy a rozhodnutia účinné a efektívne, musia nasledovať osobitnú sekvenciu, ktorá sa nazýva **medzinárodný marketingový proces**. Tento proces je založený na firemnom vyhlásení, ktoré definuje podnikateľské poslanie, ako aj obchodnú politiku. Podniková misia vo všeobecnosti identifikuje trhy s výrobkami, ktoré sa majú obsluhovať a hlavné ciele, ktoré sa majú dosiahnuť. Obchodná filozofia určuje základné hodnoty a normy správania, ktoré treba dodržiavať (Mühlbacher, Leihns a Dahringer, 2006, s. 1).

1.1 Medzinárodné marketingové prostredie

Ak sa firma rozhodne podnikat' na úplne cudzom trhu, musí zohľadniť prostredie jednotlivej krajiny, a prispôbiť svoje aktivity požiadavkám, kultúrnym aspektom, legislatíve, ekonomickej situácii krajiny a pod.



Obr. 2: Marketingové prostredie spoločnosti

(Kozel, Mlynářová a Svobodová, 2011, s. 25)

Marketingové prostredie na medzinárodnom trhu pozostáva z:

- politického a právneho prostredia,
- ekonomického prostredia,
- technologického prostredia,
- socio-kultúrneho prostredia.

1.1.1 Politické a právne prostredie

Ich úlohou je rozhodnúť o tom, či má firma vstúpiť na zahraničný trh, a akú formu vstupu má zvoliť. Stabilita prostredia motivuje firmy v ich rozhodnutí, naopak nestabilita trhu môže oddialiť celý expanzný proces.

Politické prostredie predstavuje parameter, ktorý je pre exportujúcu firmu dôležitý najmä ak chce podnik investovať priamo. Skúmaním politických pomerov zahraničnej krajiny sa

predchádza značným škodám, ktoré môžu spoločnosti utrpieť. Ako sme vyššie načrtli, je rozdiel podnikat' na relatívne politicky stabilnom trhu ako nestabilnom trhu. Ak sa prejaví čo i len náznak nestability, je potrebné s najväčšou pravdepodobnosťou úvahu o vstupe na zahraničný trh ukončiť (Baláž et al., 2005, s. 444).

Právne prostredie pozostáva v medzinárodnom marketingu okrem všeobecných právnych noriem aj zo špecifických zahraničných hospodárskych zákonov, ďalej z rôznych nariadení, predpisov a výnosov. Pre vstupujúcu firmu je dôležité mať tiež uzavreté zmluvy s potenciálnymi obchodnými partnermi. Väčšinou ide o platobné zmluvy, dohody o technickej a hospodárskej spolupráci a i. (Baláž et al., 2005, s. 445).

1.1.2 Ekonomické prostredie

Jedná sa o aktivity štátu, ktorých cieľom je mať podiel na priaznivom vývoji zahraničného obchodu vo svojej krajine. V rámci ekonomického prostredia je potrebné vedieť, ako je na tom krajina po hospodárskej stránke, predovšetkým zahranično-obchodná politika, kurzová politika, makroekonomické ukazovatele alebo politika voči zahraničným investorom, či už ide o krajiny s rozvinutou trhovou ekonomikou alebo sa jedná o rozvojové krajiny sveta. Úroveň hospodárskeho rozvoja nám môže napovedať, aký je dopyt po jednotlivých tovaroch. Rozvinuté krajiny sú prevažne protekcionistické. Na druhej strane, úsilím rozvojových krajín je chrániť domáci trh pred konkurenciou zo zahraničia. Ochrana štátu pozostáva z obchodnej politiky prostredníctvom zmluvných, autonómnych a proexportných nástrojov. Úloha **zmluvných nástrojov** spočíva v záväzkoch danými medzinárodnými zmluvami a opatreniach, ktoré môže štát prijať v prípade ochrany domáceho trhu. **Autonómne nástroje** má každá krajina vo svojej kompetencii. Mali by vyplývať z hospodárskej politiky konkrétnej krajiny, no tie sú v dnešnej dobe na ústupe z dôvodu využitia zmluvných nástrojov. **Proexportné nástroje** majú za úlohu chrániť a podporovať domáci export. Najčastejšie slúžia pri výhodnejšom financovaní vývozu, poistení rizík pri medzinárodnom obchodovaní a pod. (Machková, 2015, s. 28-29).

1.1.3 Technologické prostredie

Čoraz viac ovplyvňuje stratégie firiem operujúcich na zahraničných trhoch. Vývoj technológií, jednotlivých nástrojov a postupov nám len urýchlil celý proces globalizácie v medzinárodnom podnikaní. Technologické prostredie nám prezrádza vyspelosť krajín po technickej stránke, ich potenciál v oblasti vedecko-výskumnej činnosti a inováciách. Rýchle spracovanie neskutočného množstva dát je možné vďaka rozvoju telekomunikácií a informačných systémov. Firmy tak môžu posilniť strategické plánovanie na

medzinárodných trhoch, uľahčuje to alokáciu zdrojov a dáva to možnosť podnikat' prakticky kdekoľvek (Machková, 2015, s. 35-36).

Základné ukazovatele technického rozvoja:

- GERD (Gross Domestic Expenditure on R&D) – ukazovateľ hrubých domácich výdavkov v oblastiach vývoja a výskumu,
- BERD (Business Enterprise Expenditure on R&D) – berie v úvahu výdaje celkovo na vlastný vývoj (aj v podnikateľskom sektore) a výskum (Machková, 2015, s. 35).

Tab. 1: Hrubé domáce výdavky na výskum a vývoj v mil. dolároch

MSTI Variables	Gross Domestic Expenditure on R&D (GERD) at current PPP \$		
Unit	US Dollar, Millions		
Year	2010	2015	2017
Country			
<u>Rakúsko</u>	9 577,16	13 146,96	14 966,43
<u>Česká republika</u>	3 874,29	6 854,79	7 213,24
<u>Nemecko</u>	86 962,87	114 128,18	131 339,46
<u>Maďarsko</u>	2 453,79	3 534,54	3 801,44
<u>Poľsko</u>	5 770,88	10 234,76	11 757,83
<u>Slovensko</u>	829,21	1 886,94	1 554,16

(Zdroj: OECD Statistics, 2019)

1.1.4 Socio-kultúrne prostredie

Pavel Strand a Andrea Krausová (2011, s. 54) píšú o tom, akým významným faktorom je socio-kultúrne prostredie v medzinárodnom marketingu, pretože často rozhoduje, či bude stratégia firmy úspešná alebo neúspešná. Ovplyvňuje nielen správanie spotrebiteľov, no tiež manažérov a distribútorov. Je potrebné tieto faktory dobre poznať, najmä pri komunikácii s jednotlivými medzičlánkami a konečnými spotrebiteľmi. K socio-kultúrnym patria:

- **kultúrne faktory:** pozostávajú z kultúry, subkultúry a sociálnych tried,
- **sociálne faktory:** zaoberajú sa referenčnými skupinami, rodinou a celkovo rodinným životom,
- **psychologické faktory:** majú za úlohu skúmať postoje, životný štýl spotrebiteľov, vnímanie, učenie a tiež motiváciu,
- **osobné faktory:** rozoberajú vekové zloženie obyvateľstva, sociálny status, zamestnanosť, ekonomickú situáciu jednotlivých národov, životný štýl, ktorým sa uberá obyvateľstvo a pod. (Strnad a Krausová, 2011, s. 54-55).

2 MARKETINGOVÝ MIX V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ

Môžeme charakterizovať ako metódu, ktorá firmám napomáha pri tvorbe vlastnej marketingovej stratégie. Optimálne nastavený marketingový mix dostaneme vtedy, ak sa jednotlivé nástroje vzájomne dopĺňajú. Za nástroje marketingového mixu považujeme:

- produkt
- cenu
- distribúciu
- propagáciu

2.1 Medzinárodná výrobná a výrobková politika

Základná definícia nám hovorí, že výrobok predstavuje všetko, čo utvára trhovú ponuku. Jeho prvotným cieľom je uspokojiť potreby spotrebiteľov. Výrobok môže mať podobu fyzickú, no tiež môže predstavovať službu, organizáciu, osobu, myšlienku a i.

Za **komplexný (totálny) výrobok** považujeme produkt, ktorého štruktúra predstavuje (Machková et al., 2002, s. 137):

- jadro výrobku – vnútorná vrstva, ktorá berie v úvahu chemické a fyzikálne vlastnosti,
- prostredná vrstva – pozostáva zo služieb týkajúcich sa výrobku (doprava, inštalácia, záruky pre zákazníka),
- vonkajšia vrstva – image (obal, značka, kvalita, štýl).

Z hľadiska medzinárodného marketingu môžeme výrobky zaradiť podľa toho, pre aký trh sú nominované. Výrobky vieme diferencovať čisto na domáci trh. Ďalej sú to také, ktoré sú určené na vývoz (prevažne na zvolené trhy), multinacionálne (prispôsobené špecifikám trhu) a produkty orientované na svetový trh (Machková et al., 2002, s. 138). Aby **výrobok dokázal uspieť na medzinárodnom trhu**, je potrebné sledovať oblasti: sociálne, kultúrne, psychologické, ktoré môžu vo finálnej podobe ovplyvniť úspešnosť výrobku na zahraničnom trhu (Machková et al., 2002, s. 137).

Výrobný mix

Ako uvádza Strnad a Krausová (2011, s. 82) výrobný mix pozostáva z výrobných radov a všetkých jednotlivých produktov či služieb, ktoré výrobca ponúka svojim zákazníkom k predaju. Na medzinárodnom trhu určujeme šírku (počet výrobných radov) a hĺbku (počet zástupcov jednotlivých výrobných radov).

Technické požiadavky na výrobky

Povinnosťou každého podniku, ktorý vstupuje na zahraničný trh je uspôsobiť produkty normám a platným predpisom krajiny, v ktorej chce vykonávať svoje podnikateľské aktivity. Ich hlavnou úlohou má byť ochrana domáceho tovaru. Pre vstupujúce krajiny to predstavuje prekážku v podobe technických požiadaviek. Podľa autorky, každá krajina môže uložiť povinnosť exportérom alebo importérom preukázať zhodu výrobku s technickou špecifikáciou domácej krajiny predtým, ako dovoľí importovať výrobok na trh. Za prekážky sa ďalej považuje certifikácia produktov, administratívne schvaľovacie procesy, zmeny postupov výroby a i. Všetky tieto náležitosti zaberajú čas, a tak sa môže celý proces vstupu na trh predĺžiť (Machková, 2015, s. 124).

Požiadavky v rámci EÚ

Od roku 1985 bol prijatý nový prístup k technickej harmonizácii a normalizácii, čím výrazne vzrástla úloha zefektívniť európsku legislatívu. Prevažná väčšina noriem je momentálne nahradená európskymi direktívami, ktoré zaväzujú všetky štáty Európskej únie k ich dodržiavaniu (Machková, 2015, s. 125). Zásady pozostávajú z:

- **európskych smerníc**, ktoré sú obsiahnuté o požiadavky ohľadom bezpečnosti produktov, aby mohol byť výrobok schopný uvedenia na trh pre akúkoľvek krajinu v rámci EÚ,
- **európskych noriem**, ktoré sú nezáväznú, ich význam je v podrobnejšej špecifikácii produktov,
- **princípu prezumpcie zhody**, to znamená, že produkty sú v súlade požadovanými smernicami (Machková, 2015, s. 125).

2.2 Medzinárodná cenová politika

Cena predstavuje základnú komunikačnú zložku medzi predávajúcim a kupujúcim. Existuje rada faktorov, ktoré vedú k pohyblivosti cien. Tá môže byť podmienená napríklad kultúrne, na základe zvyklostí, postojov, správaním spotrebiteľov, kúpnu silou a i. Vnímanie ceny je však veľmi subjektívnou záležitosťou, prebieha často nevedomo, odráža náš spôsob života a vplyv sociálneho okolia. Cena sa môže odvíjať aj od krajiny, v ktorej boli produkty vyprodukované. Napríklad štáty, ktoré majú dobrú povest', môžu uplatniť vyššie ceny. Naopak tie , ktoré nemajú najlepšiu povest', by sa obzvlášť nemali prezentovať a upozorňovať na krajinu pôvodu. Aby mali šancu uspieť, mali by sa pokúšať vstúpiť na trh formou spolupráce s inou firmou a pod. Každá krajina sa tiež musí riadiť podľa určitej legislatívy platnej pre prislúchajúcu krajinu, ktorá viac menej kontroluje cenotvorbu trhu.

Úlohou legislatívy je mať pod dohľadom antimonopolnú reglementáciu, manipuláciu s cenami, podfakturácie, tvorba dumpingových cien a pod. Mnohé krajiny majú jasne stanovené ceny a dohadovanie, či zjednávanie je vyslovene zakázané. Nájďeme však aj také krajiny (rozvojové krajiny – Afrika, Blízky východ), kde zjednávanie ceny patrí k akýmsi nákupným rituálom. Okrem všetkých týchto faktorov, medzinárodnú cenovú politiku na trhoch ovplyvňujú tiež devízové kurzy, inflácia, zahranično-obchodné náklady, rozdielne lokálne výrobné náklady a mnoho ďalších (Machková et al., 2002, s. 95-96).

2.2.1 Cenová stratégia

Patrí k strategickým rozhodnutiam, kedy musí firma zohľadniť viacero faktorov, aby mohla správne nastaviť cenotvorbu produktov vstupujúcich na zahraničný trh. Medzi hlavné faktory patrí kúpna sila trhu, dopyt po produktoch, miera konkurencie, výrobné náklady, náklady na distribúciu a mnoho ďalších. V rámci cenovej stratégie, a to ako je orientovaná, rozlišujeme niekoľko typov:

Nákladová metóda, tiež nazývaná exportná cenová stratégia, sa často opiera a orientuje na náklady. Ak spoločnosti vychádzajú iba z nákladov, dochádza k menším objemom predaja.

Stratégia zbierania smotany pozostáva zo stanovenia najvyššej možnej ceny produktov, s ktorou firma vstupuje na trh. Firmy siahajú po tejto voľbe najmä pri produktoch, s ktorými nechce firma pôsobiť na trhu dlhodobo. Cieľom tejto stratégie je dosiahnuť maximálne zisky vďaka odlišnosti tovarov a služieb od tých konkurenčných. Voľba tejto stratégie môže byť na zahraničnom trhu nebezpečná, pretože môže vyvolať nevôľu zo strany spotrebiteľov (Strnad a Krausová, 2011, s. 97).

Kauzálna po dopytovej krivke je podobná stratégii zbierania smotany, s rozdielom rýchleho zníženia ceny po zavedení produktu na trh. Po tejto stratégii siahajú tie spoločnosti, ktoré chcú ostať dlhšie na trhu (Strnad a Krausová, 2011, s. 97).

Penetračné oceňovanie vyplýva zo stratégie nízkej vstupnej ceny produktov za účelom zisku tržného podielu. Využíva sa najmä pri elasticite dopytu, a zväčša v menej rozvinutých krajinách. Táto voľba stratégie sa neodporúča pri neelastícite z dôvodu strát podniku na takýchto produktoch (Strnad a Krausová, 2011, s. 97).

2.3 Medzinárodná distribučná politika

Distribúcia je vnímaná ako najmenej pružný nástroj v porovnaní s ostatnými nástrojmi marketingového mixu. Pozostáva z určitých krokov a postupov, pomocou ktorých dokážeme spotrebiteľovi zaistiť dodanie tovaru za stanovený čas na miesto jeho určenia. Vybudovanie

nových medzinárodných distribučných ciest je obzvlášť nákladné. Z časového hľadiska predstavuje dlhodobjší priebeh. Ak sa firma rozhodne distribuovať svoje produkty do zahraničia, v prvom rade musí zvážiť jednotlivé distribučné cesty medzi oboma krajinami a samotný spôsob distribúcie. V rozvojových krajinách môžeme naraziť na dominujúce postavenie etnických skupín, kedy musí firma tieto vplyvy rozpoznať a vziať v úvahu aj ich spôsob distribučných ciest. V rámci distribučnej politiky v medzinárodnom prostredí je potrebné vyhovieť spotrebiteľom predovšetkým v ich zvyklostiach, aby nachádzali produkty a služby v stanovený čas vo vopred stanovených predajniach. Odlišnosti prevažujú najmä medzi rozvojovými a vyspelými krajinami, no nájdeme ich aj medzi čisto vyspelými krajinami (Machková et al., 2002 s. 104).

2.3.1 Distribučná stratégia

Predstavuje všetky spôsoby a rady možností, ako dostať výrobky na zvolený trh. Voľba vhodnej stratégie môže byť ovplyvnená finančnými zdrojmi, ľudským faktorom, obchodnými podmienkami. A preto je možné uplatniť v rámci distribučnej stratégie tieto tri typy pokrytia trhu (Machková et al., s. 107) :

Intenzívna distribúcia predstavuje masovú distribúciu prevažne rýchloobrátkových tovarov prostredníctvom čo najväčšieho zastúpenia predajných miest. Výhodu vidíme v rýchlom dosiahnutí vyššieho podielu na trhu, ktorý je spojený s vysokým objemom predaja. Intenzívna distribúcia má svoje nevýhody, ktoré sa týkajú vyšších nákladov kvôli zainteresovaniu väčšieho počtu medzičlánkov. Riziká hrozia najmä, ak sa vytratí kontrola nad jednotlivými procesmi (z dôvodu vysokého počtu zapojených osôb) alebo v prípade oslabenia image sa produkty zovšednia.

Selektívna distribúcia pozostáva z princípu, kedy si sám výrobca volí obmedzený počet predajných miest. Stratégiu sa oplatí využiť pri produktoch s dobrou image a silným postavením, a ktoré slúžia k dlhodobej spotrebe. K výhodám radíme vyššiu mieru kontroly vybraných operácií, vybudovaný vzťah s jednotlivými medzičlánkami, možnosť ovplyvniť predaj a komunikáciu so zákazníkmi. Za nevýhodu považujeme vyššie náklady spojené s komunikáciou (Machková et al., s. 107).

Výhradná distribúcia inak nazývaná exkluzívna distribúcia je zameraná na predaj prostredníctvom limitovaného počtu predajných miest. Nie je výnimkou prenechať obchodovanie vo vymedzenej oblasti iba jednému (exkluzívnemu) distribútorovi. Takáto exkluzivita sa často využíva aj v rámci franchisingu. Ak sa výrobca rozhodne pre túto formu distribučnej stratégie, je to najmä z dôvodu vysokej kontroly nad kvalitou tovaru, úrovne

poskytovaných služieb, kontroly cien a pod. Nevýhoda prichádza napríklad v podobe obmedzenia časti trhu v prospech iba jedného distribútora. Výhradne sa distribuujú drahé a luxusné (o to viac sa podporuje ich image a výnimočnosť) (Machková et al., s. 108).

2.4 Medzinárodná komunikačná politika

Globálna komunikácia zohráva dôležitú úlohu pri budovaní globálnych skúseností. Obchodná značka, logo, jazyk a reklamný štýl sú dôležitými prvkami na určenie vnímanej globality značky (De Meulenaar et al., 2015 cit. podľa De Mooij, 2018, s. 52).

Globálna reklama však určite nie je jediným faktorom, ktorý robí globálnu značku silnou. Dôležitý je aj výkon výrobku. Najmä v dôsledku hospodárskej globalizácie sa mnohé svetové značky oddelili od svojho pôvodu a procesu výroby a zamerali sa na pridanú hodnotu, občas až na úkor výroby týchto produktov. Ochota platiť prémiovú cenu za globálnu značku však klesá (Strenberg a Baker, 2005, cit. podľa De Mooij, 2018, s. 52).

Z pohľadu Machkovej (2015, s.166) komunikáciu považujeme za najviditeľnejšiu a najviac kultúrne podmienenú. Je akousi kombináciou lokálnej taktiky a globálnej stratégie. Cieľom propagácie je vytvoriť predstavu o firme, výrobkoch a značkách, ktorými sa prezentuje. Táto predstava sa na jednotlivých trhoch líši na základne odlišnosti kultúry a sociálneho prostredia. Zdieľanie, ktorým chceme osloviť našich spotrebiteľov môže byť vnímané odlišne. Napríklad v niektorých krajinách môže určitý druh kampane pobúriť verejnosť, v iných naopak nevyvolá žiadne námietky. K hlavným **kultúrnym prekážkam** patri: jazyk, kultúrna úroveň, hodnoty a náboženstvo. Existujú tiež zákazy, ktoré sa týkajú iba niektorých výrobkov ako sú cigarety, lieky, alkohol, zbrane a pod.

3 FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÉ TRHY

Výber správnej metódy vstupu patrí k dôležitým strategickým rozhodnutiam každej spoločnosti. Firmy, ktoré sa rozhodnú presunúť svoje pôsobisko do zahraničia majú v ponuke široký výber expanzných foriem.

3.1 Export

Na prvý pohľad sa javí ako najjednoduchšia forma styku so zahraničným trhom. Ak chce však podnik uspieť, vyžaduje si to investície v oblastiach výskumu zahraničného trhu, no musí hlavne prispôbiť celú marketingovú stratégiu na podmienky zahraničného trhu. Je potrebná adaptácia výrobkovej politiky, zaistiť distribučné cesty a náklady s nimi spojené, správne nastaviť cenovú politiku a v neposlednom rade vynaložiť prostriedky na komunikáciu (Machková, 2015, s. 68).

Obchodné metódy, ktoré si firmy môžu zvoliť, sa odvíjajú od rady faktorov: na základe obchodno-politických podmienok, charakteru produktov či služieb a pod. Zmluvný vzťah tak uzatvárajú so zmluvným partnerom (Machková, 2015, s. 68). Tým môže byť napríklad **prostredník**. Za prostredníka môžeme označovať distribútora, exportné domy, ktorí podnikajú pod vlastným menom, na vlastný účet a špecializujú sa na daný typ produktov, aké my ponúkame. Tí predávajú sortiment ďalej odberateľom, pričom ich odmenou je rozdiel medzi nákupnou a predajnou cenou t. j. marža. Využívajú ich predovšetkým firmy menšieho rozsahu. Nevýhodou voľby prostredníka je strata priameho kontaktu so zákazníkom. **Obchodný zástupca**, ktorý má predaj tovaru vo vlastnej réžii. Jedná pod svojím menom, no na rozdiel od prostredníka, nie na vlastný účet, ale na účet firmy. To znamená, že vlastníctvo tovaru ostáva spoločnosti, a s ním aj predajné riziká. **Výhradný predajca**, ktorý funguje na princípe uzatvárania zmlúv o výhradnom predaji. Dodávateľ sa tak musí zaviazat', že nebude dodávať tovar nikomu okrem výhradného odberateľa. Zmluva musí mať písomnú podobu a musí obsahovať oblasť a druh tovaru, na ktorý sa bude vzťahovať. Výhodou môže byť pomerne rýchly vstup na zahraničný trh a tvorbou nových distribučných ciest sa tak firma môže zamerať aj na vzdialenejšie trhy. **Komisionár** sa zaväzuje priamo k uzavretiu konkrétnej zmluvy s tým, že funguje pod vlastným menom, ale na účet komitenta. Výhodou tejto formy je hlavne kontrola nad cenami zo strany komitenta, naopak komisionár môže mať množstvo ďalších obchodných kontaktov, tiež distribučných ciest. Nevýhodou môže byť veľká voľnosť, čím sa nemusí pridŕžať firemnej image a pod. Vývozné (exportné) operácie sa ukazujú ako náročné a využívajú ich prevažne špecializované podniky (Machková, 2015, s. 68-72).

3.2 Priame investície

Inak nazývané direct export, prevažujú v priemyselných odvetviach. Dodávka takýchto strojov, prístrojov si však vyžaduje odbornú zdatnosť a bezprostrednú prítomnosť na zahraničnom trhu. Výhodou priameho styku je hlavne možnosť kontroly v rámci realizovania marketingovej stratégie. Keďže si vývozca celý vývoz zabezpečuje sám, má možnosť dosiahnuť vyššie ceny. Nevýhody priamych investícií sú spojené s celkovými nákladmi a rizikami v rámci medzinárodného prostredia (Machková, 2015, s. 72).

Akvízie

Ferenčíková et al. (2013, s. 157), ktorý odkazujú na Šakovú (2004) vysvetľujú akvizíciu ako formou zjednotenia, obsahom ktorého je kúpa jednej firmy inou firmou. To znamená, že firma odkúpi kontrolovaný balík alebo všetky akcie firmy, o ktorú sa usiluje. Nemusí to však hneď znamenať aj zmenu štruktúry a činností odkúpenej firmy. Výsledkom zjednotenia môže vzniknúť úplné splynutie prípadne založenie holdingovej spoločnosti.

Prevzatie spoločnosti

Pri tejto forme môže zahraničný podnik reprezentovať pobočka alebo dcérska spoločnosť. Zatiaľ čo dcérska spoločnosť je si plne právne samostatná, odvádza dane a za svoj kapitál ručí v zahraničí, naopak pobočka ručí tuzemským podnikom, a tiež sa jej zdaňujú zisky doma.

Fúzie

Tak ako akvizícia, aj fúzia funguje na princípe zjednotenia, s tým rozdielom, že majetok a operácie dvoch celkov sa kombinujú do nového právneho subjektu. Nazývame to tiež spojenie aktív jednotlivých zainteresovaných spoločností (Ferenčíková et al., 2013, s. 153). Podľa Ferenčíkovej et al. (2013, s. 153), ktorí vychádzali z publikácie od Oстера (1990) fúzie môžu vychádzať zo štyroch členení:

- **národné:** odohrávajú sa po hranice jednotlivého štátu,
- **medzinárodné:** zlúčenie spoločností vo viacerých krajinách,
- **priateľské:** vychádzajú zo vzájomnej dohody oboch subjektov,
- **nepriateľské:** aj napriek nesúhlasu vrcholového manažmentu firmy sa iná firma pokúša odkúpiť akcie za pomoci akcionárov.

3.3 Nepriame investície

Zahraničné nepriame investície zahŕňajú korporácie, finančné inštitúcie a súkromných investorov, ktorí nakupujú podiely alebo pozície v zahraničných spoločnostiach, obchodujúcich na zahraničnej burze. Všeobecne platí, že táto forma zahraničných investícií je menej priaznivá, pretože domáca spoločnosť môže svoje investície ľahko, ale veľmi rýchlo predat', niekedy v priebehu niekoľkých dní od nákupu. Tento druh investícií sa niekedy označuje aj ako zahraničné portfóliové investície (FPI). Nepriame investície zahŕňajú nielen majetkové nástroje ako sú akcie, ale aj dlhové nástroje, napríklad dlhopisy (Investopedia – Sharper Insight).

Licencie

Licencovanie je jednou z najčastejšie používaných foriem vstupu na zahraničné trhy. V oblasti duševného vlastníctva pojem licencia v podstate znamená povolenie na používanie nehmotného majetku inou osobou, napríklad na výrobu vynálezu chráneného patentom (Malý, 2002 cit. podľa Sato, Halík, Hinčica, 2017, s. 20).

Forma vstupu udelenia licencie sa týka najmä výrobných podnikov. Funguje na princípe darovania licencie zahraničnému subjektu za vopred stanovenú výšku odmeny. Prijemcovi, ktorému bol patent darovaný dovoľuje používanie vzorov, značiek tovarov pre danú oblasť a na stanovené obdobie (Berndt, Sander, 2002 cit. podľa Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 139).

Franchising

Berndt, Altobelli a Sander (2007, s. 141) čerpali z publikácie od Kulhavy (1993) a franchising vysvetľujú ako formu vstupu pozostávajúcu z ochranných práv preberajúcich franšízantom od franšízera a know-how, ktoré zahŕňa technologickú a obchodnú podporu. Povinnosťou franšízera je riadiť sa podľa franšízneho podniku t. j. dodržiavať rovnakú sortimentovú, výrobnú, komunikačnú politiku a pod.

3.4 Join Ventures

Podľa Baláža a kol. „*tento termín sa zvyčajne chápe ako spojenie medzi zahraničným a miestnym partnerom, ako jednotka vytvorená dvomi či viacerými firmami s cieľom kombinovať ich zdroje a schopnosti.*“ Označuje spojenie, ktoré prebehlo medzi dvoma aktérmi (zahraničný a domáci partner). Vytvorením Join Ventures s miestnym spoločníkom dochádza k del'be rizík, finančnej a kapitálovej obťažnosti podnikania. Táto forma vstupu predstavuje výhodu z dôvodu poznania domáceho trhu miestnym spoločníkom.

Nevýhody firmy vidia v delení zisku, vysokej pravdepodobnosti konfliktu medzi oboma stranami alebo obmedzeniami investorov pri výkone obchodných aktivít (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 143).

Práve kvôli nízkej návratnosti investícií mnoho spoločností upúšťa od spoločného podnikania. Takéto firmy obmedzuje rovnako platná legislatíva všetkých zainteresovaných krajín, ktoré sa podieľajú na spoločnom podnikaní (Smolková, s. 102).

Forma vstupu	Výhody	Nevýhody
Export	umiestňovanie produktov vo vlastnej réžii – relatívna kontrola nad celým procesom blízkosť k zákazníkovi, spoznávanie zahraničných trhov a budovanie medzinárodného know-how	vysoké dopravné náklady obchodné prekážky a bariéry (clo, obchodné reštrikcie) problémy s lokálnymi agentmi a distribútormi
Licencie	nízke náklady na rozvoj a vývoj nízke riziko	obmedzená kontrola nad využitím technológií neschopnosť vytvárať globálnu strategickú spoluprácu
Franchising	nízke náklady na rozvoj a vývoj nízke riziko	obmedzená kontrola kvality produktov a služieb podnikateľský koncept by mal byť zabehnutý s vybudovanou značkou
Joint venture	prístup k vedomostiam a skúsenostiam lokálneho partnera zdieľanie nákladov na rozvoj, znižovanie prevádzkového rizika	obmedzená schopnosť tvorby globálnej strategickej spolupráce
Dcérska spoločnosť	vysoký stupeň ochrany technológie a know-how schopnosť tvorby medzinárodnej strategickej spolupráce a globálnej podnikovej siete	vysoké náklady na založenie a prevádzku vysoké podnikateľské riziko spojené s potenciálnym neúspechom na danom trhu

Obr. 3: Základné formy vstupu – výhody/nevýhody

(Slávik et. al., 2015, s. 213)

4 BARIÉRY A RIZIKÁ VSTUPU NA ZAHRANIČNÉ TRHY

Každá podnikateľská jednotka, ktorá sa rozhodne pre obchodovanie na domácom alebo zahraničnom trhu si je vedomá rizík, s ktorými môže v rámci svojich strategických rozhodnutí prísť do kontaktu. Pre ich minimalizovanie je potrebná nielen dobrá znalosť trhu, trhového prostredia, konkurencie, ale predovšetkým firmy musia predvídať situácie spojené s výrobou, prepravnými komplikáciami, zmenami menového systému a pod.

4.1 Bariéry

Pozostávajú z prekážok zahraničného obchodu, ktoré komplikujú celý priebeh obchodných operácií. Rozlišujeme tarifné a netarifné položky (Štěrbová et al., 2013, s. 110-119):

- **Clá** radíme do skupiny tarifných nástrojov. Prestavujú peňažnú čiastku, ktorú je potrebné pokryť pri pohybe tovaru (importe/exporte) skrz colnú hranicu. Nie sú viazané na geografické hranice štátov, vyvinuli sa z dopravných a obchodných poplatkov (za prejazd mostov, ciest, za možnosť vstupu s tovarom do miest atď.). Vďaka clám štát dokáže meniť cenu exportného a importného tovaru. Cenu môže štát upravovať ešte netarifnými nástrojmi na hraniciach colným ohodnotením.
- **Para-tarifné opatrenia** súvisia s dovozom, ich podstatou je zvýšiť cenu na domácu úroveň. Pozostávajú z dodatočných daní a colných prirážok (kolky, exportné licencie, dane z dopravných prostriedkov a i.). Niekedy sem radíme tiež tarifné kvóty (kombinácia cla a množstevného/hodnotového limitu) a povolenie dovozu v súvislosti s exportnou výkonnosťou t. j. dovoz nad rámec objemu, no s uplatnením vysokého cla.
- Opatrenia, ktoré súvisia s **kontrolou cien** minimálnej dovoznej ceny (ak dôjde k podhodnoteniu referenčnej ceny na tovar, uvalené je premenlivé clo) a maximálnej predajnej ceny. Ďalej sú to **antidumpingové opatrenia** súvisiace s dovozom konkrétneho tovaru, pričom dovoz bol realizovaný za nižšie náklady ako je cena samotných produktov alebo ako sú náklady na výrobu. **Vyrovnávacie opatrenia** sú špeciálne prirážky na konkrétne produkty. Vychádzajú z úpravy priamych a nepriamych subvencií od štátu.
- **Finančné opatrenia** v podobe požiadaviek, ktoré zahŕňajú platenie predom, rozdielnosť menových kurzov, zákaz alokácie devíz, regulované platenie dovozu a i.
- **Automatické licenčné opatrenia** slúžia k správe limitov dovozu a tarifných kvót. Administratívne dostáva žiadateľ povolenie na určené množstvo produktov do

vyčerpania stanovenej kvóty, pričom opatrenia vychádzajú z princípov a pravidiel WTO.

- **Kvantitatívne opatrenia** sú veľmi obsiahlou skupinou. Ich úlohou je sledovať množstvá dovozných tovarov. K základným kvantitatívnym opatrením radíme **kvóty**. Fungujú na princípe obmedzení množstiev a hodnoty dovážaných produktov. Sú to dočasné opatrenia, ktoré podliehajú zmene (napríklad v období sezóny), no často sú pripisované obchodným partnerom na základe ich predošlého podielu na trhu. Ďalšou skupinou sú **neautomatické licencie**, ktoré pojednávajú špecifické kvóty a podmienené zákazy a platí, že musia byť vydané ešte pred exportom. Úplný **zákaz dovozu** sa vzťahuje na zbrane, drogy, niektoré druhy rastlín, živočíchov, ale aj položiek, ktoré nespĺňajú požadované sanitárne a technické normy. Posledné zo skupiny sú **dobrovoľné obmedzenia vývozu**. Fungujú na vzájomnej dohode medzi vývozcom a dovozcom z dôvodu predchádzania kvót alebo iných vyššie spomínaných opatrení.
- **Monopolistické opatrenia** poskytujú vybraným obchodným subjektom exkluzívne právo dovozu niektorých tovarov.
- **Technické opatrenia** slúžia na zabezpečenie kvality tovarov, riešia otázky labelingu, balenia, etiketovania, záruky produktov a pod.

4.2 Riziká

Podkapitola objasňuje riziká, s ktorými sa môže pri výkone svojej činnosti stretnúť každá spoločnosť. Pri vstupe na zahraničné trhy môže na firmy vplývať hneď niekoľko druhov rizík.

V procese obchodných aktivít podľa Svatoša et al. (2009, s. 164) môže dôjsť k rizikám v dvoch fázach :

- **Riziká pred dodávkou**, tiež nazývané Pre-Shipment, môžu nastať napríklad, ak sa preruší výroba, neprebehne obchodná operácia do úplného konca medzi firmou a zahraničným partnerom, odstúpením od zmluvy alebo vyhlásením konkurzu, ktorý sa vzťahuje na zahraničného obchodného partnera a pod.
- **Riziká po dodaní**, nazývané Post-Shipment, nastávajú v prípadoch, ak hrozia problémy s platbami, dochádza k neprevzatiu tovaru obchodným partnerom, z dôvodu pohybu menových kurzov naopak hrozí riziko kurzové.

4.2.1 Komerčné riziká

V priebehu realizácie zmlúv medzi predávajúcim a kupujúcim vzniká rada rizík. Niektoré môžu vyplývať z vlastností samotného produktu, iné zas naopak v dôsledku klimatických zmien. No väčšina z nich môže byť spôsobená práve zo strany obchodných partnerov. Niektoré riziká môžu byť na seba viazané, čím dochádza k ich kumulácii. Ich hromadením môžu o to viac narastať na sile. V rámci prípravy obchodnej operácie je preto dobré dôkladné realizovanie prieskumu. Vo fáze prípravy a finálneho zjednaní kontraktu obchodníkom uľahčujú prácu **vzorové dokumenty**. Tie vydáva **Medzinárodná obchodná komora**. Okrem iného, v zmluvu stojí aj **Dohovor OSN** medzinárodnej kúpy tovaru v Zbierke zákonov č. 160/1991 Sb. Dôležitosť a znalosť predpisov na zvolených trhoch a informácie získané z výskumu týchto trhov nám dopomôžu k zamedzeniu vzniku rizík (Janatka et al., 2011, s. 15).

Vývozca a dovozca sa v priebehu akcie rozhodujú:

- aké komerčné riziká sa považujú ešte za akceptovateľné,
- aké riziká sa posudzujú ako neprijateľné,
- aké sú potrebné opatrenia pred rizikami,
- od ktorých rizík je vhodné dať ruky preč (Janatka et al., 2011, s.16).

Janatka et al. (2011, s. 16-17) podotýkajú, že riziká, ktoré vyplývajú z charakteru tovaru t. j. vlastností daného produktu, bývajú predmetom kúpnej zmluvy. Tie však musia byť presne definované, čo uľahčí celý priebeh, pretože okrem dodania samotného tovaru je potrebné zaistiť aj jeho balenie, označiť ho proti poškodeniu počas doby prepravy, a na záver dodať doklady prislúchajúce danému produktu.

Podľa autorov je preto „*nevyhnutné priebežne ich analyzovať, merať a robiť také opatrenia, aby neohrozili vlastnú existenciu firmy. Zo vzniku nepredvídateľných rizík a ich dôsledkov je nevyhnutné vyvodit' opatrenia pre ďalšie obdobie*“ (Janatka et al., 2011, s.19).

4.2.2 Výrobné a trhové riziká

V tejto podkapitole sa zaoberáme rizikami, ktoré sú výrobného a trhového charakteru. K hlavným príčinám patrí napríklad (Tomek a Vávrová, s. 354):

- vznik dodatočných nákladov v podobe zvýšených poplatkov za dopravu, tiež to môžu byť náklady spojené s riadením komunikácie, kontrolíngom alebo zabezpečovaním informačného toku,
- ak sa firma stane závislá na jednotlivom dodávateľovi,
- know-how firmy môže predstavovať riziko v prípade, ak sa dostane ku konkurencii.

Súčasťou výroby patrí nákupná stratégia, ktorá je dôležitá pri voľbe zdrojov a materiálov (Tomek a Vávrová, s. 278), ktoré sú nosným prvkom pri výrobe a distribúcií jednotlivých výrobkov. Vyššia cena daných komponentov ovplyvňuje výrobu, čo sa prejavuje buď vo vyššej cene produktov alebo menších ziskov firmy.

4.2.3 Prepravné riziká

Zahraničný obchod nárastom nových oblastí prináša na trh prílev nových subjektov, ktoré majú záujem podieľať sa na činnostiach zahraničného obchodu. So zvýšenou intenzitou nárokov sú podnikatelia vyzývaní čeliť novým úlohám aj pri voľbe dopravných ciest a prostriedkov. Ich úlohou je zabezpečiť vhodné podmienky pri zmluvnom zjednávaní voľby dopravných ciest a typu dopravy. Skúsení zasielateľia a dopravcovia svojimi znalosťami dokážu poskytnúť obchodníkom informácie nielen zo strany prepravnej, ale tiež ovládajú podmienky právne, bezpečnostné a colné (Janatka et al., 2011, s. 178).

Pri nie jednoduchom trhovom prostredí, ktorému je prepravca vystavený, požaduje vyššie nároky automaticky aj od odosielateľa. Podľa Svatoša et al. (2009, s. 266) k činiteľom, ktoré sa snažia stabilizovať situáciu v rámci škôd spojených s prepravou patria poistenia. Jeho opodstatnenie je vo forme finančnej zábezpeky v prípade náhodných udalostí (mimoriadne náklady, majetkové škody a i.) Ak sa firma rozhodne pre poistnú zmluvu je dobré zvážiť riziká, ktorým môže byť firma vystavená, a tiež čiastku peňazí za jednotlivé poistenie, aby predišla ďalším rizikám.

4.2.4 Teritoriálne riziká

Odrážajú politickú, ekonomickú a sociálnu situáciu krajiny. Teritoriálne riziká zahŕňajú politické riziká t. j. vojny, zmeny režimov, zmeny reforiem, reštrikcie obchodu, kontroly cien zo strany štátu atď. Ďalej sú to makroekonomické riziká v podobe zmien úrokových sadziieb a inflácie. K sociálnym rizikám radíme diskrimináciu, zmeny v sociálnych postojoch a v neposlednom rade máme prírodné riziká, sú to záplavy, tornáda, zemetrasenia a i. Výšku hrozieb, ktoré pre nás teritoriálne riziká predstavujú dokážeme analyzovať prostredníctvom ratingu. Predchádzať vzniku škôd je najlepšie pomocou teritoriálnej diverzifikácie aktivít vývozcu (investičné, obchodné a úverové). Ak tieto riziká presúvame na iný článok, veľkú úlohu predstavuje samotný štát z dôvodu podpory exportných úverových agentúr, ktoré majú na starosti tieto riziká poistiť (Svatoš et al., 2009, s. 164-165).

4.2.5 Kurzové riziká

Riziká menového kurzu vo veľkej miere ovplyvňujú vývozné spoločnosti. V rámci menového systému je potrebné brať v dotaz fluktuáciu menových kurzov. Práve tá má vplyv na priebeh konkurenčnej činnosti na trhu a celkovej ziskovosti spoločnosti. Ak sa chce firma vysporiadať s fluktuáciou, najlepšie urobí vystavením svojej ponuky prostredníctvom exportnej firmy v tuzemskej mene, čím riziko prenechá zahraničnému partnerovi. Možnosť eliminácie kurzových rizík sa dá tiež s využitím termínovaných devízových kurzov tzv. heading. Funguje na princípe používania menového kurzu v rámci zmlúv, pričom menový kurz bude platný až po predpokladanú dobu realizácie biznisu. (Svatoš et al., 2009, s. 165).

5 METODIKA PRÁCE

Pre vypracovanie diplomovej práce sme si stanovili cieľ práce, výskumné otázky a výskumné metódy, ktoré charakterizujeme a objasníme v jednotlivých podkapitolách.

5.1 Ciele práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je, na základe výskumu zistiť riziká spojené s expanziou spoločnosti na vybrané zahraničné trhy.

Za účelom splnenia hlavného cieľa práce je potrebné vytýčiť si **čiasťkové ciele**:

- spracovanie literárnych prameňov z oblasti medzinárodného marketingu ako teoretický základ pre analýzu stratégie firmy,
- charakteristika objektu skúmania (história, súčasnosť, štruktúra spoločnosti a i.),
- analýza rizík, ktorým firma musí čeliť,
- návrh vstupu firmy na vybraný zahraničný trh.

5.2 Výskumné otázky

Za účelom splnenia hlavného i čiastkových cieľov práce sme si stanovili dve výskumné otázky:

VO 1: Aké sú riziká expanzie firmy na zahraničné trhy?

VO 2: Znižuje dobrá znalosť vybraného zahraničného trhu riziká, ktorým je spoločnosť vystavená pri vstupe?

Primárnym **predpokladom** nášho zistenia je tvrdenie, že: aby firma mohla expandovať, potrebné je dobre poznať trh, svoju najväčšiu konkurenciu, silné a slabé stránky našej spoločnosti.

5.3 Výskumné metódy

Metodikou výskumu tvorí súbor postupov, ktoré napomáhajú výskumníkovi pri realizácii konkrétneho výskumu. V našom prípade tvorí základ metodiky naštudovanie a využitie poznatkov nadobudnutých z dostupných zdrojov odbornej literatúry. Z nich pozostáva teoretická časť práce. O poznatky, ktoré sú východiskom pre prax sa opierame v analytickej časti. Využívame metódu zberu primárnych a sekundárnych zdrojov údajov. Výskum sekundárnych dát prebieha sériou analýz. Pri zbere primárnych údajov sme si zvolili kvalitatívnu metódu dopytovania. Z týchto zistení následne dokážeme správne nakonfigurovať vhodnú stratégiu spoločnosti, ktorá nám posluží ako opora pre ďalší vývoj.

Formy získavania údajov

- podkladom vypracovania teoretickej časti práce je štúdium a spracovanie informácií, ktoré vychádzajú z knižných publikácií domácich a zahraničných autorov.
- analytická časť práce pojednáva sekundárny zber dát prostredníctvom odborných článkov a publikácií dostupných na internete. Primárny výskum nadväzuje na poznatky, získané počas zberu sekundárnych dát. Predmetom výskumu je realizácia dotazníkového šetrenia pomocou kvantitatívnej metódy dopytovania.

Metódy v procese kreovania diplomovej práce:

- explenácia,
- analýza,
- syntéza,
- dopytovanie.

Vyústením teoretickej časti práce býva **explenácia**. Za jej pomoci dokážeme logicky vyvodit' a vysvetliť tvrdenia teoretických záverov.

Prostredníctvom **analýzy** dokážeme rozložiť skúmaný celok na jednotlivé časti, a tie sa následne stávajú predmetom ďalšieho výskumu.

Opakom analýzy je **syntéza**. Pomocou syntézy dokážeme nadobudnuté poznatky spájať v jeden celok, a tak vieme lepšie pochopiť súvislosť jednotlivých javov.

Účelom **dopytovania** je zber primárnych údajov (informácií) kvantitatívnu alebo kvalitatívnu metódou. Pre potreby nášho prieskumu sme zvolili kvantitatívnu metódu získavania zdrojov údajov, a to prostredníctvom **dotazníkového šetrenia**, ktoré pozostávalo z oslovenia respondentov (firiem) v otázkach vstupu na maďarský zahraničný trh. Dotazník považujeme za najčastejšie používanú metódu, kedy vďaka výskumu a prieskumu dokážeme zozbierať potrebné informácie.

Výhodu realizácie dotazníkového šetrenia vidíme hlavne v tom, že dokážeme osloviť väčšiu vzorku (počet firiem), ktoré podnikajú na maďarskom trhu. Základné informácie, ktoré nám poskytnú využijeme v projektovej časti našej diplomovej práce.

Limity a obmedzenia výskumu

Diplomová práca, konkrétne jej primárny výskum má aj napriek dôslednej príprave svoje limity:

- dotazníkový prieskum prináša len základné informácie,
- výskum je obmedzený na firmy, ktoré podnikajú na maďarskom trhu,
- počet relevantne vyplnených dotazníkov v rámci dotazníkového šetrenia pomocou emailu prináša nižšiu odozvu zo strany respondentov.

II. ANALYTICKÁ ČASŤ

6 SPOLOČNOSŤ WPW CENTER S.R.O.

Spoločnosť WPW Center s.r.o. sa zaoberá vývojom, výrobou a predajom benzínových vysokotlakových čističov. Táto slovenská firma pôsobí na trhu od roku 2014. Radí sa k najväčším výrobcam vysokotlakových čističov pod značkami Waspper a Gaspper. V ponuke má široký sortiment prístrojov, náhradných dielov a doplnkových príslušenstiev slúžiacich na všeobecné použitie okolo domu, záhrady, auta a pod. WPW má svoje zastúpenie na celosvetových trhoch. Spoločnosť sa zameriava na maloobchodný predaj a predaj prostredníctvom sprostredkovateľov na internete. Firma ponúka zákazkové produkty prostredníctvom portálu Amazon, Ebay alebo našim končinám známejšou Alzou.

Názov spoločnosti: WPW Center, s.r.o.

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Dátum vzniku spoločnosti: 26. február 2014

Sídlo firmy: Radlinského 20, Spišská Nová Ves PSČ 05201

Predmet činnosti: Predaj benzínových vysokotlakových čističov a jednotlivých komponentov

IČO: 47691883

Počet zamestnancov: 16 osôb

Logo

Firemné logo pozostáva zo skratky WPW Center – World Pressure Washer Center. **Modrá** farba reprezentuje vodu, mier a pokoj. Prevažuje v logách, ktorých snahou je vzbudiť dôveru v ich produkty. **Čierna** farba je typická pre spoločnosti, ktoré chcú upútať.



Obr. 4: Logo spoločnosti WPW Center s.r.o.

(Zdroj: WPW- Center, © 2019)

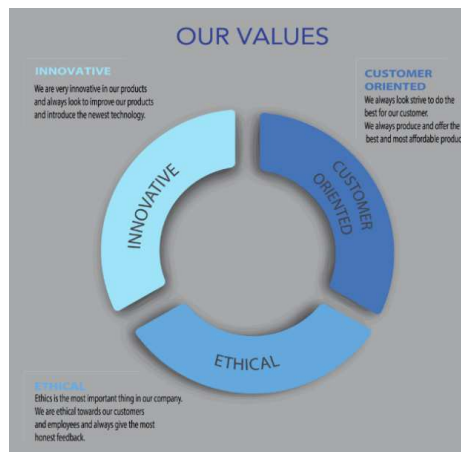
História spoločnosti

Spoločnosť WPW Center s. r. o. má za sebou zatiaľ iba krátku históriu. Firma bola oficiálne založená v roku 2014. V tomto a nasledujúcom roku firma využila všetku svoju energiu na vývoj a produkciu svojich výrobkov. Od roku 2017 spoločnosť oficiálne spustila predaj – 500 kusov výrobných strojov. Rok 2018 priniesol výrobu 1200 prístrojov, spustil sa aktívny

predaj čističov za pomoci obchodných zástupcov. Najväčšie úspechy dosiahla firma v roku 2018. Ten priniesol dosiahnutie nových trhov, na ktorých mohli vykonávať svoje podnikateľské aktivity.

Hodnoty spoločnosti

Každá spoločnosť sa snaží zastávať určité hodnoty a podľa nich aj konať. Ani táto firma nie je výnimkou. Účelom spoločnosti WPW je dodržiavanie základných hodnôt, ktorými by sa mali riadiť a dodržiavať všetci pracovníci firmy.



Obr. 5: Hodnoty spoločnosti WPW Center

(Zdroj: WPW- Center, © 2019)

Inovatívnosť: Firma sa považuje za veľmi inovatívnu v oblasti svojich produktov. Vždy sa snaží zlepšiť svoje produkty a predstaviť najnovšie technológie. (WPW- Center, © 2019)

Orientácia na zákazníkov: Pre svojich zákazníkov sa snažia robiť to najlepšie. Vyrábať a ponúkať najlepší a cenovo najproduktívnejší výrobok. (WPW- Center, © 2019)

Etickosť: Etika je považovaná za najdôležitejšiu zložku. Etickosť sa snažia dodržiavať voči zákazníkom a zamestnancom. Firma vždy poskytuje spätnú väzbu, ktorá je nevyhnutná pre správny chod spoločnosti. (WPW- Center, © 2019)

Organizačná štruktúra spoločnosti

Momentálne zamestnáva 14 pracovníkov na Slovensku a ďalších dvoch externých predajcov mimo územia Slovenskej republiky. Spoločnosť má plné dcérske spoločnosti a zastúpenie v oblasti predaja v Európe. Komplexný servis je zložený z poradenstva, príjmu objednávok, výroby, až po distribučnú službu. Sídlo firmy a výroba sa nachádzajú v Spišskej Novej Vsi. Výskum a vývoj všetkých nových produktov a dizajnov sa taktiež uskutočňuje v priestoroch sídla spoločnosti.

Hierarchia spoločnosti ako vidíme nižšie na obrázku č.3 pozostáva z:

- **CEO & General Manager:** stojí na čele spoločnosti. Firmu riadi diaľkovo z Ameriky.
- **Konateľ spoločnosti/ obchodný manažér:** zodpovedá sa CEO & General Manager. V jeho neprítomnosti má osobný dohľad nad chodom firmy, koná v záujmoch generálneho manažéra. Konateľ spoločnosti WPW vykonáva funkciu obchodného manažéra tzn., že stojí na čele obchodného oddelenia.
- **Obchodné oddelenie:** pozostáva z **asistenta obchodného manažéra**, ktorý ho zastupuje v jeho neprítomnosti. Okrem iného, má na starosti vybavovanie objednávok, riešenie reklamácií. V rámci **expanzie** má firma pracovníka, ktorý vyhľadáva nových potenciálnych klientov, buduje portfólio firiem na spoluprácu. Neodmysliteľnou súčasťou sú **obchodní zástupcovia**, ktorí pokrývajú slovenský, český, poľský a rumunský trh.
- **Vývojár:** jeho náplňou je vývoj nových technologických postupov.
- **Nákupca:** vyhľadáva a objednáva (materiály, komponenty, príslušenstvo) určené na výrobu a vývoj.
- **Ekonom:** zaisťuje finančné a mzdové účtovníctvo.
- **Marketing:** marketingový pracovník navrhuje reklamné kampane.
- **Sklad a výroba:** **Vedúci skladu** má vo svojej právomoci príjem vystavených faktúr, dohliada na vyexpedovanie objednávky. **Vedúci výroby** zadáva príkazy výrobným pracovníkom, zodpovedá za reklamované produkty.



Obr. 6: Organizačná štruktúra spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

6.1 Marketingový mix firmy WPW Center s.r.o.

Marketingový mix slúži pre firmy ako prostriedok na určenie krátkodobých a dlhodobých cieľov. Rozoberá štyri základné zložky, ktoré si bližšie charakterizujeme v podkapitolách. Tie nám poslúžia ako základ pre aplikáciu na zahraničný trh.

6.1.1 Produkt

Výrobky vyprofilované firmou WPW Center sú označované ako tovar dlhodober spotreby. Samotná výrobková rada spoločnosti pozostáva z vysokotlakových čističov – hobby triedy (Waspper) a profesionálnej triedy (Gaspper), benzínových čerpadiel a príslušenstva.

Vysokotlakové čističe:

- **Waspper**

Produktovú radu Waspper tvorí šesť modelov vysokotlakových čističov. Jednotlivé modely sa od seba líšia v otázke výkonu, voľby motora (Honda, Briggs and Stratton, Peggas), tlaku vody, čím sa odvíja cena jednotlivých prístrojov.

Produkty sú vhodné na čistenie a údržbu okolo domu, chaty, garáže a pod. Bez problémov vyčistíte akékoľvek povrchy, je skvelým pomocníkom v domácnosti s dôrazom na kvalitu. Všetky produkty tejto značky sú vyrábané a konštruované na Slovensku. S využitím kvalitných komponentov sú všetky stroje navrhnuté tak, aby slúžili svojim zákazníkom. V rámci rozšírenia funkcií je možné vybrať si tiež zo širokého portfólia príslušenstva. (Waspper, ©2019)

- **Gaspper**

Pozostáva z troch modelov vysokotlakových čističov. Aj tu platí, že sa cena odvíja od požadovaného výkonu, voľby motora, tlaku vody a ďalších atribútov.

Je prezentovaná ako prémiová značka, ktorá poskytuje zákazníkovi vyšší výkon a kvalitu. Od produktovej rady Waspper sa líši predovšetkým vyšším prietokom vody, ktorý zaručí vyčistiť akýkoľvek typ špiny. Rada Gaspper ponúka možnosť doplniť základnú verziu aj o širokú škálu príslušenstva pre zvýšenie funkcií možného používania prístroja. (WPW- Center, © 2019)

Benzínové čerpadlá

Vodné benzínové čerpadlá sú vhodné na všeobecné použitie. Ich výhodou je, že sú jednoduché na použitie, ako aj ľahko prenosné. Ideálne slúžia pri zavlažovaní polí a záhrad, no taktiež sú vhodným pomocníkom pri prečerpávaní vody zo studní, rybníkov, bazénov a pod.

Príslušenstvo

Je navrhnuté tak, aby pri svojej prijateľnej cene zabezpečilo lepšiu manipuláciu prístrojov. Z obsahovej ponuky príslušenstva medzi základné komponenty patria napríklad vysokotlakové PVC hadice, vysokotlakové pištole, ventily, dýzy, nerezové nástavce a i.

6.1.2 Cena

Ako jediná z atribútov marketingového mixu predstavuje pre firmu zisk. Každá firma má na výber zo širokej škály metód na určenie vhodnej cenovej stratégie.

WPW Center s.r.o. sa pri výbere metódy vybrala cestou tvorby cien, ktoré sú **nákladovo orientované**. To znamená, že každý produkt má určenú svoju maloobchodnú cenu, ku ktorej si obchodník priráta svoju maržu, ktorá preňho zároveň predstavuje jeho províziu. Vo finále, po prirátaní nákladov a DPH dostaneme cenu, ktorá je určená pre konečného spotrebiteľa.

$$\text{Maloobchodná cena} = \text{náklady} + \text{marža} + \text{DPH}$$

Každý zákazník má v ponuke okrem kúpy základných modelov, nakonfigurovať si vysokotlakový čistič podľa svojich predstáv. Ak si zákazník zvolí požadované komponenty, cena základného modelu porastie nadol prípadne nahor. To znamená, že ak sa zákazník rozhodne napríklad pre model W3000HA, no preferuje typ motora Honda, výsledná suma bude prispôbena jeho vlastnému nakonfigurovaniu.

Tab. 2: Základné modely vysokotlakových čističov

	Odporúčaná predajná cena pre konečných spotrebiteľov s 20% DPH v EUR	
	WASPPER	
1.	W2100HA	299,00 €
2.	W3000HA	399,00 €
3.	W3100VA	409,00 €
4.	W2900HA (Honda)	599,00 €
5.	W3000HB	419,00 €
6.	W3000HC (Briggs)	549,00 €
	GASPPER	
1.	GP3300HD (Honda)	749,00 €
2.	GP3300HA (Peggas)	599,00 €
3.	GP3300DA (Briggs&Stratton)	899,00 €

(Zdroj: Interné údaje spoločnosti, vlastné spracovanie)

Odporúčaná predajná cena

Firma si pre odhad cien zvolila systém, ktorý funguje na princípe: **nákupnej ceny**, ktorej výška sa odráža od cien materiálov a komponentov. Po vyrobení vysokotlakového čističa a pripočítaní nákladov (materiálov a komponentov) na dopravu a cla vzniká **skladová cena**. Tá sa vynásobí hodnotou 2,5-3. Výsledkom je **odporúčaná predajná cena bez DPH**.

6.1.3 Distribúcia

Distribučný kanál, ktorý zabezpečuje disponibilitu produktov prebieha vo firme pomocou troch medzičlánkov, pričom každý medzičlánok predstavuje iný typ služby. Výber prostredníka sa líši predovšetkým v otázkach objemu a kvantity materiálov alebo hotových produktov.

V rámci **distribúcie výrobných prostriedkov** firma využíva nepriamy typ distribučných ciest. Pri dovoze materiálov a komponentov do firmy využívajú:

- paletovú prepravu, ktorá sa týka väčších objemov materiálu,
- štandardnú zásielkovú službu, na základe záväzného zmluvného vzťahu medzi firmou a prepravnou spoločnosťou GLS.

Pri **distribúcii spotrebného tovaru** sa stretávame taktiež s dvoma medzičlánkami. Jedným z nich je prepravná spoločnosť GLS, tak ako v prípade výrobných prostriedkov. Spomínaná sprostredkovateľská služba vyzdvihne balíky v skladových priestoroch spoločnosti, ktoré doručí koncovým zákazníkom. Druhým typom distribúcie sú priamo firmy (Supa, Vari), ktoré tovar vyzdvihnú rovno z priestorov skladu. Produkty následne umiestnia vo svojich špecializovaných predajniach pre predaj konečným zákazníkom.

Tab. 3: Doručenie výrobkov konečným spotrebiteľom určené prepravnou spoločnosťou GLS

ČASY DORUČENIA	
Zóna	Krajina(pracovné dni)
Zóna 1	Maďarsko (1), Rakúsko (2), Slovinsko (2), Rumunsko (2), Chorvátsko (2), Česká republika (2)
Zóna 2	Poľsko (2), Nemecko (2), Belgicko (3), Holandsko (3), Luxembursko (2), Lichtenštajnsko (3) **, Bulharsko (3), Švajčiarsko** (4)
Zóna 3	Dánsko (3), Francúzsko (3-4), San Marino***, Vatikán***, Taliansko (3-5), Veľká Británia (3-4), Monako*** (4), Írsko (4)
Zóna 4	Litva (3), Lotyšsko (3-4), Španielsko (4-7), Švédsko (4-5), Estonsko (3-4), Turecko (4-5) **, Malta (4), Nórsko (3-6)**, Grécko (4-6), Andorra (5-7)**, Gibraltar (5-7)***, Portugalsko (4-5), Fínsko (4-6), Cyprus (5)***
Zóna 5	Srbsko (3), Bosnia and Herzegovina (3-4), Čierna Hora (5), Albánsko (5), Macedónsko (5), Kosovo (5)

(Zdroj: Interné údaje spoločnosti)

6.1.4 Propagácia

Poslednú zložku marketingového mixu, no nie menej dôležitú tvorí promotion t. j. propagácia. Marketingovú komunikáciu akú spoločnosť WPW preferuje je osobná (nemasová) komunikácia so zacielením na zákazníka. V podkapitole sme si rozobrali jednotlivé aktivity, ktoré firma využíva v rámci propagácie.

Komunikačný mix

- **Reklama:** Keďže firma existuje na trhu ešte len pár rokov, nebol priestor vynaložiť extrémne úsilie na formu platenej reklamy. V roku 2018 prebehla kampaň, kedy bolo pár reklamných plagátov umiestnených vo vybraných slovenských mestách. Reklamné komunikáty, ktoré sú momentálne vo fáze riešenia, by mali byť umiestnené v blízkosti sídla spoločnosti, konkrétne dva billboardy.
- **Podpora predaja:** Spoločnosť sa o podporu predaja opiera hlavne pri prezentácii svojich produktov na výstavách, na ktorých prezentuje svoje portfólio firmám. Cieľom je získať nových odberateľov, prípadne medzičlánky, ktoré by vedeli dostať tovar až ku konečnému spotrebiteľovi. Firma tiež vynakladá prostriedky na rôzne akcie pre svojich zákazníkov. Zľavy sú zväčša vo forme pridaného príslušenstva, napríklad pri kúpe základného čističa. Najčastejším produktom, ktorý putuje spolu s čističom k zákazníkom je nádoba na saponát.
- **Osobný predaj:** V rámci dosahovania nových trhov firma aktívne vyhľadáva nových potenciálnych zákazníkov. Po vzájomnej komunikácii medzi oboma stranami si dohodnú stretnutie, ktoré prebieha predstavením portfólia produktov firmy. Kvôli účelu komunikácie s klientmi, kompetentní pracovníci sú často vyslaní na služobné cesty. Doteraz realizované služobné cesty priniesli obchodné vzťahy s krajinami Rumunsko, Chorvátsko či Poľsko.
- **Priamy marketing:** Táto forma komunikácie prebieha v zasielaní propagačných materiálov ako sú: produktové listy, katalóg príslušenstva, čerpadiel a i. Firma WPW má vytvorených 7 jazykových mutácií takýchto podporných materiálov. Preklady sa uskutočnili do anglického, nemeckého, talianskeho, rumunského, slovinského, poľského a českého jazyka. Tie sú potom podľa potreby zasielané potenciálnym klientom.

6.2 Analýza konkurenčného prostredia

Aby sme vedeli firmu správne zacieliť, je nevyhnutné poznať konkurenciu. Ako našu konkurenciu môžeme považovať tie podniky, ktoré v rovnakom trhovom prostredí predávajú rovnaké alebo porovnateľné produkty, pričom si vzájomne konkurujú. Medzi konkurenčné podniky firmy WPW Center patria spoločnosti, ktoré sa zaoberajú benzínovými vysokotlakovými čističmi a prislúchajúcemu príslušenstvu.

Kärcher

Vstup do čistiacej techniky sa zakladateľovi spoločnosti Kärcher podaril vývojom prvého európskeho vysokotlakového čističa s možnosťou horúcej vody už v roku 1950. Kärcher sa dnes považuje za medzinárodnú spoločnosť. V škále svojich produktov ponúkajú čistiace produkty, systémy a služby pre podnikateľov. Čistič nájde svoje využitie v priemyselnej výrobe a domácnostiach. Ako sami o sebe na oficiálnej stránke píšú: „*Chceme byť lídrom v podiele na trhu, inovácií, kvalite a imidžu.*“ (Kärcher © 2019)

Lavorwash Group

Spoločnosť, ktorá funguje na trhu od roku 1975. Ponúka širokú škálu čistiacich strojov a príslušenstva, ktoré sú vhodné na akúkoľvek aplikáciu (vnútorných a vonkajších) priestorov. Lavor sa považuje za poprednú spoločnosť v oblasti čističov s vyše 40 ročnou tradíciou. V priebehu rokov sa spoločnosť stala špecializovaným výrobcom profesionálnych a domácich čistiacich systémov. Podarilo sa jej získať na svoju stranu aj rôzne vedúce značky, diverzifikovať svoje produktové rady, s cieľom poskytnúť svojim zákazníkom špičkové produkty. (Lavor © 2019)

Nilfisk

Spoločnosť založil v roku 1906 Peder Andersen Fisker so sídlom v Kodani. Základným kameňom spoločnosti sa stal vývoj a patentovanie prvého elektrického vysávača. Od roku 1927 má spoločnosť Nilfisk sídlo aj vo Veľkej Británii a Nemecku. Spoločnosť Nilfisk prevzala spoločnosť Gerni, ktorá Nilfisku umožnila prvýkrát začať s vysokotlakovými čistiacimi prostriedkami. (Nilfisk © 2019)

6.2.1 Porterov model 5 síl

Patrí medzi najrozšírenejšiu techniku analýzy konkurencie. Pri analýze piatich síl prognózujeme vývoj a možné správanie subjektov, ktoré pôsobia na danom trhu, a aké možné riziká hrozia pre našu firmu z ich strany. Zohľadňujeme tu situácie na nami súvisiacich trhoch. Pomocou analýzy dokážeme lepšie poznať ponuku našich konkurentov, no tiež nám odhalí jednotlivé firemné aktivity a stratégie.

- **Súperenie medzi etablovanými podnikmi**

Medzi hlavných konkurentov tlakových umývačiek patria spoločnosti, ktoré majú vo svojom portfóliu produktov benzínové vysokotlakové čističe a pôsobia prevažne na B2B trhu. Spoločnosti ako Lavorwash, Hecht a Nilfisk z hľadiska ceny a kvality svojich výrobkov dokážu konkurovať spoločnosti WPW Center. Jedná sa o firmy, ktoré majú za sebou vybudované určité zázemie so zárukou kvality.

- **Potenciálni konkurenti**

Sú podniky, ktoré nepôsobia v odvetví, ale predstavujú riziko pri vstupe do odvetvia. Za potencionálnych konkurentov pre naše odvetvie považujeme firmy, ktoré sa zaoberajú záhradnou technikou a chcú rozšíriť svoju radu produktov. Vstupom ďalšieho „hráča“ na trh môže nastať znižovanie veľkosti trhových podielov, ale aj ziskov už existujúcich podnikov.

- **Vyjednávacia sila zákazníkov**

Portfólio zákazníkov sa vzťahuje predovšetkým na mužov, ktorým poslúži práve hobby trieda na údržbu okolo domu, záhrady alebo auta. Naopak profi trieda je určená pre firmy, ktoré pôsobia v odvetviach ako poľnohospodárstvo alebo stavebníctvo.

- **Vyjednávacia sila dodávateľov**

Spoločnosť WPW Center s.r.o. má vybudovanú sieť stálych dodávateľov. Avšak firma je neustále vo fáze vývoja nových produktov, čo prináša potrebu nových materiálov a komponentov. Nie všetky komponenty alebo materiály sa vyrábajú priamo na Slovensku, čo komplikuje situáciu najmä z časového a finančného hľadiska.

- **Substitúty**

Substitučné produkty majú za úlohu uspokojovať rovnakú potrebu zákazníkov ako pôvodný produkt. Z pohľadu WPW je pravdepodobný vznik substitútov. A keďže sa nejedná o tovar bežnej spotreby, čím viac ľudí bude vyhľadávať substitučné produkty, tým to môže spôsobiť väčšie riziko pre firmu. Avšak padajú tu otázky typu vernosti zákazníkov voči značke alebo konkrétnemu produktu príp., či majú zákazníci sami snahu hľadať alternatívne substitúty.

6.3 Výber cieľového trhu

Firma WPW Center s.r.o. pôsobí na prevažne na európskych trhoch. Obchoduje s krajinami, ktoré sú nám geograficky blízke – Česko a Poľsko. V rámci Balkánu sú to štáty: Chorvátsko, Slovinsko, Rumunsko. Predaj vysokotlakových čističov spoločnosti WPW prebieha aj v USA, kde momentálne pôsobí majiteľ spoločnosti.

Firma sa aktuálne usiluje o rozšírenie svojej pôsobnosti v rámci nových obchodných vzťahov s našou susednou krajinou Maďarskom. Medzi **hlavné dôvody** možnej spolupráce na maďarskom trhu by sme spomenuli:

- dobrá infraštruktúra pre dopravu produktov zo Slovenska,
- dobrá geografická poloha voči Slovensku (susedná krajina),
- daňové sadzby sú nastavené na podporu malých a stredných podnikov.

Ako **prekážky** rozširovania firmy na maďarský trh by sme spomenuli:

- náročnosť jazyka (problémovejší preklad predajných materiálov, ktoré pozostávajú z odbornejších slov a textov),
- pohyblivosť výmenného kurzu (z HUF na EUR),
- predsudky voči Maďarsku z historického hľadiska (maďarizácia na Slovensku).

7 PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE – MAĎARSKO

Základné údaje

Úradný názov krajiny v pôvodnom jazyku: Magyarország

Hlavné mesto: Budapešť

Úradný jazyk: maďarčina

Rozloha: 93 030 km²

Počet obyvateľov: 9 781 000

Členská krajina EÚ: od 1. mája 2004

Mena: maďarský forint (HUF)

Výmenný kurz: 1 HUF/ 1 EUR= 0.0031 € (Piatok, 22.2.2019 Európska centrálna banka)

Základné medzinárodné zmluvy uzatvorené medzi Maďarskom a Slovenskom:

- Dohoda medzi vládou Slovenskej republiky a vládou Maďarskej republiky o vzájomnom obchode a platbách po 1. 1. 1993 zo dňa 1. 3. 1993
- Zmluva o dobrom susedstve a priateľskej spolupráci medzi Slovenskou republikou a Maďarskou republikou zo dňa 19. 3. 1995
- Dohoda medzi vládou Slovenskej republiky a vládou Maďarskej republiky o vedecko-technickej spolupráci zo dňa 10. 9. 2002
- Dohoda o spolupráci medzi agentúrou SARIO a ITD Hungary Zrt. zo dňa 23. 2. 2009
- Memorandum o spolupráci medzi Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky a Ministerstvom národného rozvoja a hospodárstva Maďarskej republiky o podpore rozvoja malého a stredného podnikania zo dňa 24. 3. 2010

Sloboda podnikania v členských štátoch

Slobodne podnikat' môžu všetci občania únie, ale aj obchodné spoločnosti, ktoré sú v súlade s právnymi predpismi danej krajiny a majú sídlo alebo hlavnú prevádzku na území jedného z členských štátov. Ako obchodnú spoločnosť môžeme považovať organizácie, ktoré boli založené občanmi. No v druhom štáte sa môžu usadiť a založiť pobočku iba firmy za účelom zisku. (Odborné materiály, prezentácie, Eures-T-Danubius)

Sloboda podnikania umožňuje:

- 1) na území druhého členského štátu byť samostatne zárobkovo činný,
- 2) na území druhého členského štátu zriadiť a koordinovať svoje podnikateľské subjekty,

3) na území druhého členského štátu vybudovať dcérske spoločnosti, prevádzky, zastúpenia, agentúry. (Odborné materiály, prezentácie, Eures-T-Danubius)

7.1 Podnikanie v Maďarsku

Ak sa firma rozhodne byť podnikateľsky aktívna na maďarskom trhu, na výber má z viacerých foriem podnikania. V podkapitole si bližšie popíšeme jednotlivé formy podnikania a podmienky, ktoré musia firmy spĺňať pri vstupe na maďarský trh.

7.1.1 Spoločné podnikanie

Každá krajina, ktorá je súčasťou Európskej únie reguluje podnikateľské aktivity jednotlivých spoločností prostredníctvom smerníc, ktoré pozostávajú z niekoľkých oblastí obchodného práva.

„Ustanovenia zákona o maďarskom obchodnom a firemnom práve, ktoré sú v platnosti od roku 1998, sú v súlade s obchodnými právnymi smernicami Európskej únie, preto nebolo potrebné spoločenské právo po vstupe Maďarska do Európskej únie meniť.“ (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 8-9)

Aby sme si mohli založiť obchodnú spoločnosť, musí pozostávať z minimálne dvoch členov (fyzických alebo právnických) s výnimkou pre akciovú spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným. V Maďarsku rozlišujeme dva typy obchodných spoločností (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 8-9):

- S právnou subjektivitou:

Spoločnosť s ručením obmedzeným (s.r.o.): na základe vopred dohodnutej výšky kapitálu má ešte člen povinnosť poskytnúť firme svoju časť kapitálu a ostatný majetok, ktorý je zahrnutý v spoločenskej zmluve, pričom minimálna výška kapitálu v Maďarsku predstavuje päťstotisíc forintov (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 8).

Akciová spoločnosť (a.s.): môže fungovať ako **uzavretá** spoločnosť (akcie sa nedostanú do obehu) alebo **verejná** spoločnosť (akcie sa dostanú do verejného obehu). Minimálna výška kapitálu činí päť miliónov forintov (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 8).

- Bez právnej subjektivity:

Verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.): na zmluvnom základe sa členovia zaväzujú vykonávať obchodnú činnosť spoločne, a jej spísaním nesú neobmedzenú a solidárnu mieru zodpovednosti (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 9).

Komanditná spoločnosť: aspoň jeden člen musí niesť mieru zodpovednosti, a aspoň jeden ďalší člen ručí iba majetkom (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 9).

7.1.2 Súkromné podnikanie

Podľa právnych noriem je to fyzická osoba. „*Ide o osobu považovanú za tuzemskú, ktorá je schopná výkonu činnosti, má bydlisko, a nie je vylúčená z vykonávania súkromného podnikania. – Podľa zákona z roku 2001 č. XCIII § 2 bod 1.a) a podľa súvisiacich zákonov je tuzemská osoba taká fyzická osoba, ktorá má platný občiansky preukaz vydaný maďarským orgánom a občan Maďarskej republiky pod štrnásť rokov. V prípade prisťahovalca ide o osobu, ktorá disponuje preukazom vydaným úradmi na identifikáciu svojej osoby alebo ním môže disponovať.*“ (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 8-9)

Ak zahraničnú osobu oprávňuje zvláštny zákon s cieľom samostatnej podnikateľskej činnosti je možné, aby aj takáto osoba bola v práve tzn. je schopná vykonávať činnosť, má povolenie na pobyt a nie je vylúčená z výkonu súkromného podnikania. Na základe platných medzinárodných zmlúv členských štátov, krajiny ktoré patria do Európskeho hospodárskeho priestoru, majú právo založiť si podnikateľskú činnosť v ostatných krajinách EÚ vrátane Islandu, Nórska a Lichtenštajnska. Na súkromné podnikanie je potrebný preukaz, ktorý sa vydáva v kancelárii notára miestnej samosprávy na základe trvalého bydliska podnikateľa. (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 13-14)

7.1.3 Ostatné formy

Poslednú kategóriu predstavujú tieto typy podnikateľských subjektov (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 13-14):

- **Spojenie:** týka sa iba právnických osôb, pričom cieľom ich podnikania je zosúladiť obchodnú činnosť a zvýšiť efektivitu podnikania. Nákladnosť prevádzky je zabezpečená členmi raz ročne. Spojenie pozostáva z predstavenstva, ktorého členmi sú predstavitelia (jeden predstaviteľ každej firmy) pod vedením riaditeľa, ktorý je volený členmi predstavenstva po dobu piatich rokov (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 13).
- **Družstvo:** je právnická osoba samotná. Na jeho založenie sú potrební aspoň piati členovia. Ak si chceme založiť družstvo, v prvom rade to musíme oznámiť obchodnému registru do 30 dní od platnosti všeobecných smerníc. V otázkach peňazí, majetok družstva pozostáva z členských poplatkov. Činnosť je založená na spolupráci členov (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 13).

- **Nadácia:** ide o fyzickú osobu, právnickú osobu alebo obchodnú spoločnosť bez právnej subjektivity. Má slúžiť verejnému záujmu, nie v rámci obchodnej činnosti. Musí sa zapísať do obchodného registra a po zápise ju nie je možné už zrušiť (Podnikanie v Maďarsku, 2009, s. 14).

Tab. 4: Počet Slovenských firiem podnikajúcich v Maďarsku

Obdobie	Základné imanie v EUR	Počet firiem
2017	1 082 539 555	9 882
2016	1 061 756 658	9 538
2015	996 583 545	9 101
2014	949 403 516	8 726

(Zdroj: Investujeme.sk, © 2008, vlastné spracovanie)

7.2 PESTLE analýza

Radí sa medzi metódy situačnej analýzy – analyzuje dopady vo vnútri aj mimo spoločnosti. Firma, ktorá vstupuje na zahraničný trh, musí dobre poznať podmienky a podnikateľské prostredie danej krajiny. Jej úlohou je poukázať na všetko, čo máme k dispozícii, a ako to čo najefektívnejšie využiť. Pestle analýzu pre naše potreby aplikujeme na maďarský trh.

7.2.1 Politické faktory

Politický systém v Maďarsku pozostáva z parlamentnej republiky. Na čele krajiny stojí prezident János Áder, ktorého funkciou je reprezentovať krajinu navonok. Predsedom vlády je premiér Viktor Orbán, ktorý vykonáva túto funkciu od roku 2010.

Maďarsko ako právny štát

Rada Európskej únie v septembri 2018 vyzvala Európsky parlament k akvizícii Lisabonskej zmluvy (článok 7) proti Maďarsku. Dôvodom, ktorý uvádzajú, je porušenie princípu právneho štátu, čo môže viesť až k pozastaveniu práva hlasovať v Rade Európskej únie. Parlament má tak strach o nezávislosť súdnictva, slobodu prejavu, práva menšín, o správne fungovanie volebného systému, náboženskú slobodu a pod. (Euroaktiv.sk)

Budapešť sa však bráni 131-stranovým dokumentom, ktorý predložila Rade pre všeobecné záležitosti. Ako sa pre časopis Euractiv vyjadrila maďarská štátna tajomníčka pre EÚ Judit Varga, tak v rámci krajín EÚ Maďarsko nie je na tom najhoršie, no ani najlepšie. Vraj sa jedná o proimigračný politický tlak. (Euroaktiv.sk)

Článok 7 bol použitý tiež voči Poľsku ešte v decembri roku 2017. Tento proces sa však stále nachádza iba v úvodnom štádiu bez nejakej momentálnej potreby sankcie. (Euroaktiv.sk)

Miera korupcie v Maďarsku

Údaje z roku 2018 vychádzali z 13 prieskumov a znaleckých posudkov na meranie korupcie vo verejnom sektore v 180 krajinách, pričom každá krajina má skóre od nuly (veľmi skorumpované) po 100 (veľmi čisté). Na základe ročného prehľadu relatívnej miery korupcie podľa krajín a území z celého sveta, Maďarsko obsadilo 64 priečku s indexom 46 (spolu s ďalšími dvoma krajinami) z celkového počtu 180. (Transparency International ©2019)

Tab. 5: Miera korupcie v Maďarsku

Rok	2018	2017	2016	2015
Index korupcie	46	45	48	51

(Zdroj: Transparency International ©2019, *vlastné spracovanie*)

7.2.2 Legislatívne faktory

Podnikateľská legislatíva od roku 2010 (dane, odvody, mzdy, sociálne zaťaženie) pri snahe udržania štátneho deficitu pod 3% bola viackrát za posledných pár rokov nútená upravovať rozpočet a znížiť rast HDP. Zvýšená bola napríklad spotrebná daň z nafty zo 97 na 100 forintov za jeden liter, no predovšetkým DPH z 25% na úctyhodných 27%. V roku 2013 prišlo k zmenám týkajúcich sa podnikateľskej sféry v oblasti daní a poplatkov. Zmeny sa týkali ochrany pracovných miest zamestnancov a zvýhodnenie zamestnávateľov v sférach prijímania nových zamestnancov do pracovného pomeru. Zmenou prešli aj niektoré zákony týkajúce sa obchodných spoločností zjednodušením daňových zákonov a odvodov pre malých podnikateľov a živnostníkov. (Ekonomická informácia o teritóriu, 2014)

Potrebným údajom pre nás v rámci legislatívy je fakt, že od septembra minulého roka začala platiť v Európskej únii nová norma zisťovania škodlivín vo výfukových plynch. Emisná norma Euro 6, ktorá by mala eliminovať väčšinu nežiadúcich látok, ktoré majú vplyv na kvalitu ovzdušia nahradilo zavedenie prísnejšej emisnej normy Euro 7.

7.2.3 Ekonomické faktory

Dlhodobým problémom, s ktorým sa potýka maďarská ekonomika je vysoká miera zadlženosti. Z údajov MNB v roku 2014 konsolidovaný hrubý štátny dlh tvoril až 76,2 %

HDP. V porovnaní s rokom 2015 (75,5%) bol zaznamenaný mierny pokles a v roku 2016 zadlženosť dosiahla 73,9% HDP. (Ekonomická informácia o teritóriu, 2017)

Kroky, ktoré premiér Orbán urobil na vysporiadanie sa so štátnym dlhom boli, že znárodnil penzijné fondy, DPH zvýšil na úroveň 27% (najvyššia v EÚ) a tiež zaviedol rovnú daň 15%. Okrem iného zaviedol špeciálnu daň a znárodnil niektoré zahraničné korporácie a monopoly, vďaka ktorým sa mzda v Maďarsku pohybovala na spodnej úrovni. Zakročenie sa odrazilo na raste reálnych miezd, ktoré v rozmedzí rokov 2010 až 2017 narástli o úctyhodných 20%. Zvýšením dane zo spotreby malo za následok nárast HDP o 25%. Prudký nárast reálnej mzdy, ale aj nízky index nezamestnanosti prinieslo Maďarsku potrebnú stabilitu. (InfoVojna, 2019)

Daňový systém a miera zaťaženia

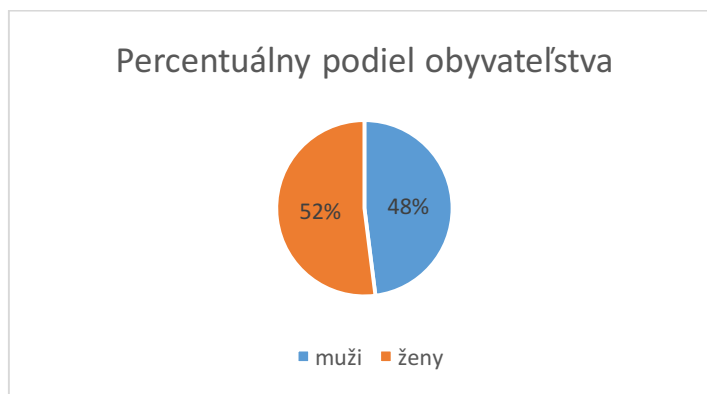
Do roku 2016 platilo pre veľké firmy daňové zaťaženie vo výške 19%. Malé firmy, ktoré zarábali do 500 miliónov forintov t.j. približne 1,6 milióna eur mali povinnosť odvádzať 10% daň. Od januára 2017 začali pre podnikateľov platiť nové daňové podmienky, čo predstavovalo zjednotenie dane pre všetky firmy na úroveň 9%. (Investujeme.sk, © 2008)

Dokonca ak je firma v strate, sadzba sa stanovuje na 2% z dosiahnutých tržieb a v niektorých regiónoch dokonca nulovo percentná sadzba. Je potrebné však aj kalkulovať s maďarskou DPH, ktorá je ako sme vyššie spomínali na úrovni 27%. Znížená 18% sadzba platí na vybrané druhy potravín, kultúrne podujatia a ubytovania. 5% daň je stanovená pre knihy či farmaceutické produkty. (Fontionnel, © 2019)

Podnikateľ, ktorý ponúka svoj tovar prostredníctvom e-shopu alebo zásielkovým predajom sa riadi výškou DPH, ktorá prislúcha krajine odkiaľ sa tovar posiela, pričom každá krajina má stanovenú vlastnú hranicu možného objemu zasielaného tvaru. To znamená, že po prekročení tejto hranice je podnikateľ povinný v danom štáte registrovať svoju firmu ako platcu dane a odvieť DPH, ktoré je uplatňované v konkrétnej krajine. V Maďarsku to činí čiastku do 35 000 eur. (Fontionnel, © 2019)

7.2.4 Sociálne a demografické faktory

Počet obyvateľov k dátumu 30.6.2017 činí 9 797 561 osôb, z toho mužskú populáciu predstavuje 4 675 291 osôb, počet žien v krajine tvorí 5 112 270 maďarskej populácie.

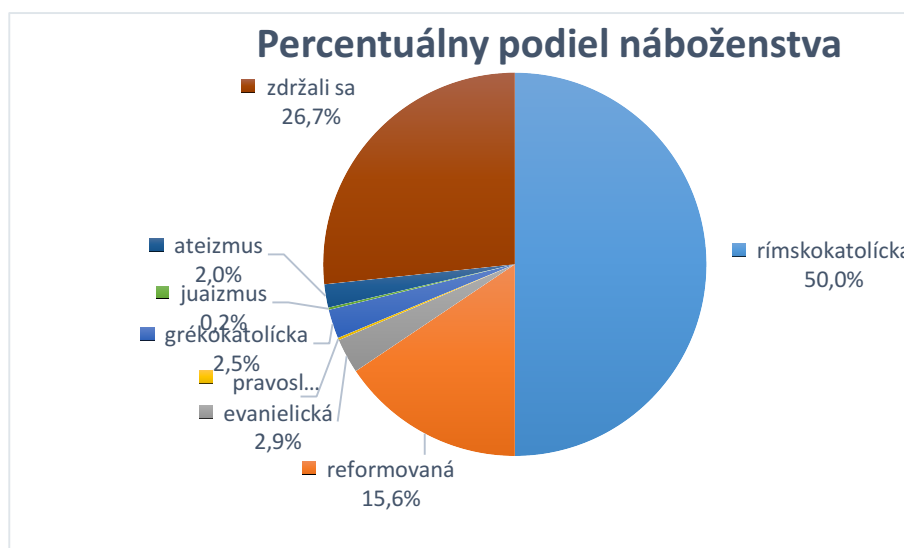


Graf 1: Percentuálny podiel obyvateľstva Maďarskej republiky

(Zdroj: BusinessInfo.cz, vlastné spracovanie)

Z celkového počtu obyvateľov až 98,6% pozostáva z maďarských občanov, 1,4% predstavuje ostatné národnosti. Tento údaj pochádza z posledného sčítania ľudu z roku 2011, preto nám nezaručuje relevantnosť.

Zloženie obyvateľstva podľa vierovyznania bolo taktiež naposledy evidované pri sčítaní ľudu v roku 2011. Zo sčítania vyplynulo, že najväčší počet obyvateľov sa hlási k rímskokatolíckej viere, nasleduje reformovaná, evanjelická, grékokatolícka viera, a ani jedno percento obyvateľstva sa nehlási k judaizmu a pravoslávnej viere. K ateistom sa priznalo 2% obyvateľstva. Z prieskumu tiež vyplynulo, že vyše 27% sa zdržalo hlasovania v otázke náboženstva. (BusinessInfo.cz)



Graf 2: Percentuálny podiel náboženstva v Maďarsku

(Zdroj: BusinessInfo.cz, vlastné spracovanie)

7.2.5 Technologické faktory

Cezhraničné portfólio inovačných služieb InnoService vzniklo na základe nízkej inovatívnosti firiem, výskumnej a vývojovej infraštruktúry v oblastiach juhovýchodného Slovenska a severovýchodného Maďarska. Tieto oblasti sa totižto radia k regiónom so slabou ekonomikou a vysokou mierou nezamestnanosti. Cieľom tohto projektu je zvýšenie efektívnosti spolupráce najmä vo sférach obchodných a priemyselných komôr medzi oboma krajinami. Informácie budú takto dostupné 24 hodín denne prostredníctvom vyvinutej spoločnej on-line služby s využitím moderných informačno-komunikačných technológií ako sú internetové a mobilné aplikácie. Snahou celého projektu je zvýšiť rast v slovensko-maďarskom regióne v otázkach sociálnych, ekonomických, poskytovaní služieb v oblasti inovácií, udržateľného rozvoja a i. Úlohou InnoService je aktívne mapovanie inovačnej infraštruktúry, realizácia workshopov, ktoré budú riešiť problémy v otázkach technologického transferu, internacionalizácie, B2B stretnutia pre podnikateľov, vývoj nových produktov či služieb a pod. Projekt trval po dobu šesťnástich mesiacov a bol ukončený ku dňu 31.1.2019. Spolufinancovaný bol zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja s celkovým rozpočtom 162 174,60 EUR (Slovenská obchodná a priemyselná komora).

V rámci rozvoja **infraštruktúry** je na hranici medzi Slovenskom a Maďarskom naplánovaná výstavba nových mostov (ponad rieku Ipeľ a Dunaj). Minister dopravy Árpád Érsek sa pre Hospodárske noviny vyjadril, že vybudovanie nových mostov nám poskytne nové možnosti pre turistiku a podnikanie. Rezort očakáva, že most, ktorý bude viesť ponad Ipeľ môže naštartovať a pomôcť ekonomike v prihraničných regiónoch. Most ponad Dunaj by mal viesť k rozvoju cezhraničných vzťahov v obchodnej, kultúrnej alebo turistickej oblasti. Financovať by sa to malo z programu cezhraničnej spolupráce Interreg V-A Slovenská republika – Maďarsko 2014 – 2020, z príspevku štátu a z vlastných zdrojov. Náklady budú rozdelené na polovicu, čo predstavuje čiastku necelých päť miliónov eur pre jednu i druhú krajinu. (FinWeb.sk)

7.2.6 Environmentálne faktory

Správa OECD v rámci environmentálnej výkonnosti v Maďarsku hovorí, že Maďarsko dosiahlo pokrok predovšetkým v znižovaní emisií a ekologizácii hospodárstva, no musí vynaložiť úsilie v oblastiach znečistenia vody a ovzdušia. Podľa OECD práve miera znečistenia ovzdušia patrí medzi najväčšie, a taktiež až približne tretina obyvateľov krajiny má nízku kvalitu pitnej vody. Hlavným zdrojom znečistenia ovzdušia je používanie tuhých

palív, vrátane všeobecného odpadu. Emisie jemných častíc (PM 2,5) rýchlo stúpajú a priemerné vystavenie ľudí v Maďarsku je viac ako dvojnásobkom limitov podľa usmernení Svetovej zdravotníckej organizácie. Maďarsko posilnilo svoje právne predpisy, no ich implementácia bola často obmedzovaná inštitucionálnymi zmenami. Zvýšenou ekonomickou aktivitou v posledných rokoch bol vyvinutý väčší tlak práve na životné prostredie. Ako sa vyjadril Anthony Cox (zástupca životného prostredia Maďarska) môžeme v tom hľadať príležitosť na väčší tok investícií v rámci obnoviteľných zdrojov energie, obehového hospodárstva či prechod na ekologický rast. (OECD.org, © 2019-03-23)

7.3 Dotazníkový prieskum

Účelom výskumu je preskúmať možnosti, využiť získané dáta a vyhodnotiť možné riziká vstupu, vďaka čomu môže firma napredovať v budovaní dobrého mena, postavenia na trhu, maximalizovať svoju hodnotu a zisky.

Celý priebeh tzn. samotnú prípravu a realizáciu sme si rozdelili na niekoľko etáp. Prvá časť pozostávala z **prípravnej fázy**, ktorá prebehla ešte pred samotným realizovaním výskumu. V prvom rade sme si zadefinovali vzorku respondentov. Tú sme si vytýčili na firmy, ktoré spája obchodovanie na maďarskom trhu. Výber vhodných respondentov bol vykonaný na základe prieskumu jednotlivých aktivít firiem (doma i v zahraničí), zamerali sme sa tiež na združenia a podniky, ktoré disponujú údajmi o podnikaní slovenských firiem v Maďarsku. K získaniu kontaktov potrebných pre výskum nám vo veľkej miere pomohol konateľ spoločnosti Marián Gabriš, ktorý evidoval niekoľko firiem podnikajúcich v Maďarsku.

Časové vymedzenie pre zber dát sme stanovili na obdobie od 15. februára do 15. marca 2019. Oslovených bolo celkovo 74 firiem o ktorých sme vedeli, že svoje podnikateľské aktivity vykonávajú na maďarskom trhu.

Druhú etapu môžeme nazvať ako **realizačnú**. Vybraných respondentov sme v dňoch 15. a 16. februára kontaktovali mailom s výzvou zapojenia sa do prieskumu. Každý jeden mail obsahoval: údaj o dátume ukončenia prieskumu (15.marec 2019), internetový odkaz na prístup k online dotazníku spolu s prílohou dotazníka vo word dokumente, kontakt na prípadné zodpovedanie otázok a prosba o spolupodieľanie sa.

Dotazníkové šetrenie pozostávalo z 12 otázok. Respondenti mali u jednotlivých otázok na výber z dichomatických odpovedí, jednoduchého alebo viacnásobného výberu. Obsahom dotazníka bola aj numerická škálovacia otázka.

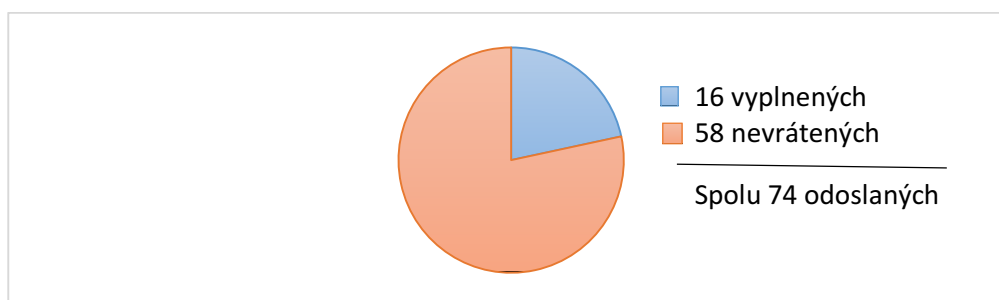
Tvorilo ho niekoľko častí:

- prvá časť dotazníka predstavovala otázky informačného charakteru,

- v druhej časti nás zaujímal vstup firiem na zahraničný trh,
- posledná časť pozostávala z otázok zameraných na bariéry a riziká vo výkone ich podnikateľských aktivít.

Návratnosť dotazníka

Zaznamenáva pomer vyplnených dotazníkov voči počtu rozoslaných dotazníkov. V našom prípade predstavuje konečné číslo rozoslaných dotazníkov 74. Do stanoveného termínu 15. marec sa nám vrátilo 16 vyplnených dotazníkov.



Graf 3: Návratnosť dotazníka

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z nasledujúceho grafu nám vyplynulo, že návratnosť dotazníka predstavuje 22%. Návratnosť dotazníkového šetrenia pri forme zasielania e-mailom, ako v našom prípade, nepredpokladá vysoké číslo vyplnených dotazníkov, počíta skôr s nižšou mierou zapojenia. Aj napriek opätovným apelom na vyplnenie dotazníka z našej strany, oslovené firmy nereagovali. Z celkového počtu firiem k výzve na podieľaní sa na dotazníkovom šetrení, kontaktovali nás štyri spoločnosti s tým, že posunú dotazník kompetentným osobám. Tieto firmy nás už následne nekontaktovali, a po našom pokuse sa s nimi opätovne spojiť nám, žiaľ, neposkytli odpoveď. Kvôli nízkej návratnosti dotazníkov môžu byť údaje skreslené. Dotazníkové šetrenie nám však poslúži ako opora pri návrhu vstupu firmy na zahraničný trh.

7.3.1 Zhrnutie prvej časti dotazníka

Úvodné otázky boli prevažne informatívneho charakteru. Ich snahou bolo zistiť základné údaje o jednotlivých spoločnostiach. Ako prvé sme sa chceli našich respondentov opýtať, či vôbec vykonávajú svoju činnosť v Maďarsku. V ďalších otázkach nás zaujímal typ odvetvia, časový horizont (dĺžka pôsobenia firmy na maďarskom trhu) a tiež, kto zastupuje firmu v Maďarsku.



Graf 4: Podnikanie spoločnosti na maďarskom trhu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

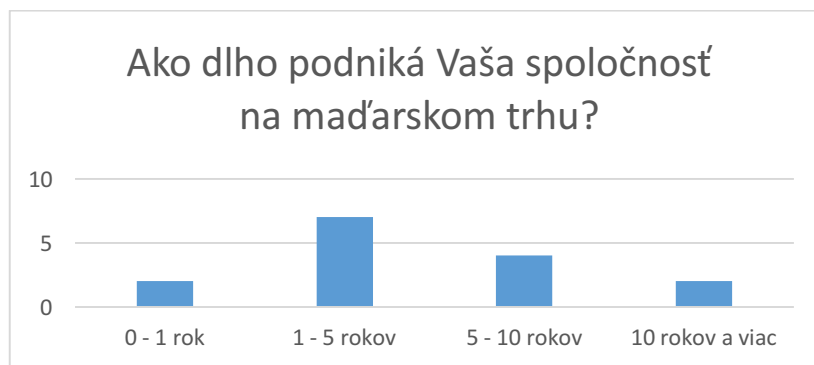
Z prvej položenej otázky mali respondenti na výber z troch odpovedí. Vyplynulo, že 94% opýtaných (15 respondentov) aktuálne podniká na maďarskom trhu. 6% opýtaných, čo predstavuje 1 spoločnosť v Maďarsku nepodniká vôbec. Naopak, ani jedna spoločnosť nezvolila možnosť budúcich väzieb s touto krajinou.



Graf 5: Oblasti podnikania

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druhá otázka bola smerovaná na typ odvetvia jednotlivých spoločností. Tu mali respondenti na výber z najviac preferovaných odvetví. Najväčšie zastúpenie mali firmy z oblasti strojárského priemyslu. S rovnakým počtom, 3 respondentov, sa umiestnilo stavebníctvo a poľnohospodárstvo. Práve poľnohospodárska produkcia vzrástla v Maďarsku ešte v roku 2016 až o necelých 9%. Hutníckemu priemyslu sa venujú 2 firmy a iba jedna firma z nášho prieskumu uviedla ako oblasť podnikania potravinársky priemysel. Položku iné sme zaznamenali pri spoločnosti, ktorá sa špecializuje na kurárenské a vodoinštalátorské práce.



Graf 6: Časové rozmedzie podnikania
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tretia otázka nám poukazuje na jednotlivé časové intervaly pôsobnosti firiem na maďarskom trhu. Za posledných pár rokov nastalo pár zmien v oblasti daňového zaťaženia v prospech podnikateľských subjektov. Čo môžeme vyčítať z grafu sú práve údaje, ktoré nám hovoria, že najviac spoločností sa rozhodlo pre podnikanie v rozmedzí 1-5 rokov dozadu. Ďalšie v poradí sú firmy, ktoré sú účinné za obdobie 5-10 rokov. Najnižšiu hodnotu predstavujú firmy, ktoré ešte len nedávno vstúpili na maďarský trh a tiež firmy, ktoré na trhu pôsobia viac ako 10 rokov. Obe tieto kategórie reprezentujú 2 spoločnosti z celkového počtu relevantných respondentov.

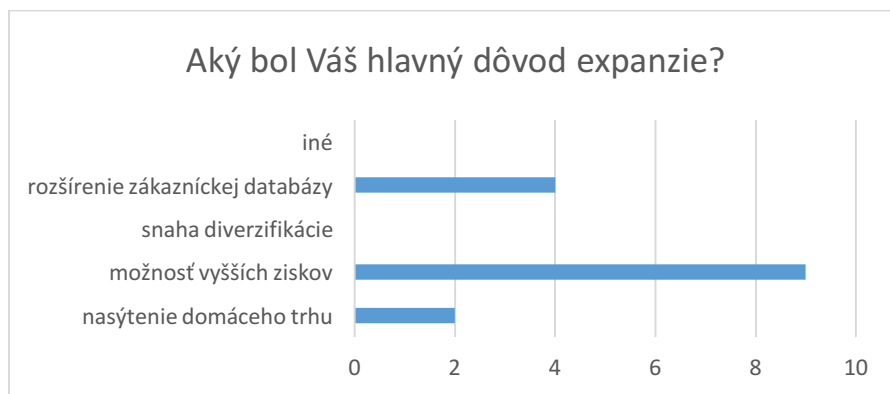


Graf 7: Zastúpenie na maďarskom trhu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V rámci tejto otázky, ktorá je vyobrazená v nasledujúcom grafe sme sa pokúšali zistiť, aký je pomer pracovníkov ktorí zastupujú slovenskú firmu na maďarskom trhu. Resp. či firma zamestnáva rodeného maďarského občana, osobu so slovenským občianstvom hovoriacu po maďarsky alebo v prípade voľby položky iné – respondent nám poskytol vlastnú odpoveď. Z prieskumu vyplynulo, že takmer všetci oslovení (s výnimkou jednej spoločnosti, ktorú zastupuje maďarský pracovník), majú vo svojej firme slovenské zastúpenie. Nikto z opýtaných nezvolil iného zástupcu firmy, ako slovenského alebo maďarského pracovníka.

7.3.2 Zhrnutie druhej časti dotazníka

Druhá časť výskumu pozostávala z otázok, ktorých zodpovedanie nám poskytuje detailnejší prehľad o tom, aké aktivity bude potrebné vynaložiť v rámci vstupu našej firmy na trh. Zisťovali sme nielen samotný dôvod expanzie, či formu vstupu na maďarský trh, no tiež nás zaujímal výskumu trhu a spôsob prevedenia výskumu.

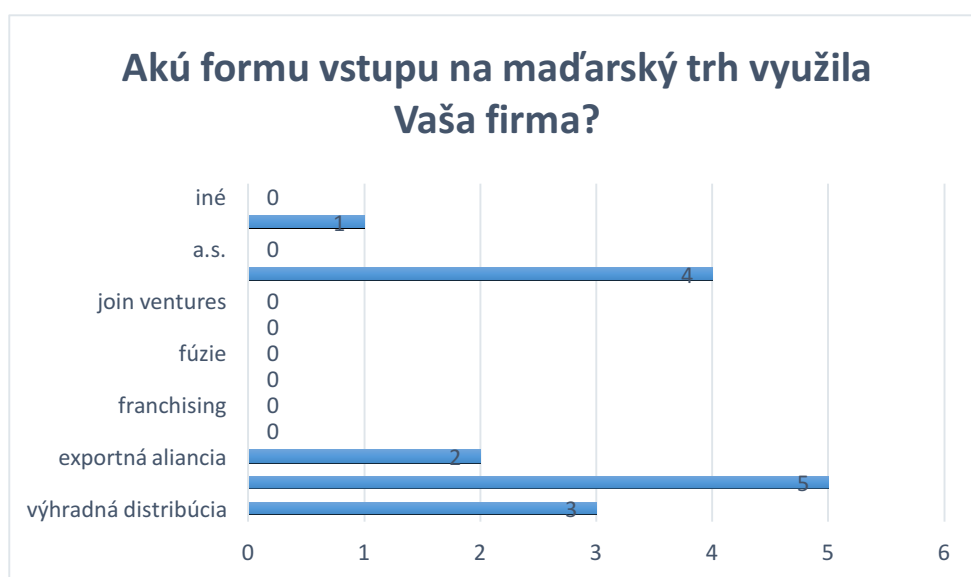


Graf 8: Dôvod expanzie

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V druhej sérii otázok sme sa chceli na úvod dozvedieť, aký bol kľúčový moment rozhodnutia firmami expandovať. Tie mali na výber z piatich možností. Jasne dominovala odpoveď: firmy vstupujú na zahraničný trh, aby dosiahli vyššie zisky. Takto odpovedala nadpolovičná väčšina našich opýtaných.

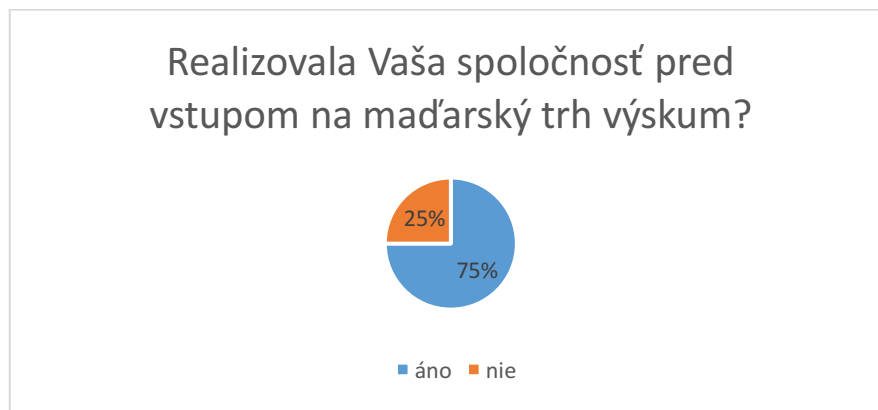
Ostatné poskytnuté odpovede, a to rozšírenie zákazníckej databázy a nasýtenosť trhu môžeme považovať za tiež preferované pri zvážení vstupu. Ako hlavný dôvod - snaha diverzifikácie neuviedol nikto z respondentov.



Graf 9: Formy vstupu spoločností

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

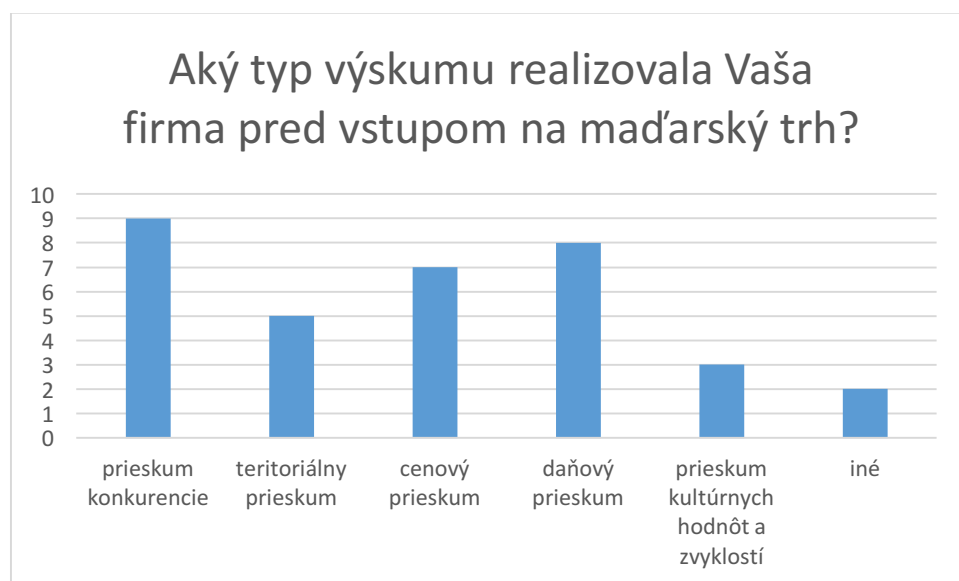
Respondenti mali na výber zo širokej škály možností vstupov na maďarský trh, a to buď na základe spoločného alebo súkromného podnikania. Najvyššiu interakciu predstavuje forma obchodného zastúpenia t. j. 33% spoločností, ktoré sa spolupodieľali na našom výskume. Tesne zaostala spoločnosť s ručením obmedzeným, a tiež výhradná distribúcia. Dve spoločnosti využili formu vstupu na základe exportnej aliancie a jedna si založila pobočku.



Graf 10: Výskum trhu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pomerne veľké číslo tzn. počet respondentov realizovalo výskum trhu. To len odzrkadľuje situáciu hybnej sily trhu a celkovej dynamickosti jednotlivých podnikateľských subjektov v odvetví. Inými slovami, výskum rizík spojených so vstupom na zahraničný trh, ako je to v našom prípade, alebo aj iné typy výskumov predstavujú pre firmy dobrý základ a najmä pripravenosť voči interným alebo externým zmenám spoločnosti, trhu, konkurenčných subjektov a pod.



Graf 11: Typ výskumu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Poslednou otázkou z tejto sekcie sme sa chceli od našich respondentov už konkrétne dozvedieť, aký typ výskumu považovali za vhodný a následne ho realizovali v rámci svojej platformy.

Najvyššiu odozvu mal podľa našich dopytovaných prieskum konkurencie. Tento typ prieskumu realizovalo až 9 firiem. Len s malým rozdielom, cenového a daňového prieskumu, podujalo sa celkom vysoké percento opýtaných.

Z odpovedí nám vyplynulo, že firmy neostali iba pri jednom type výskumu, ale v rámci svojich možností sa niektoré spoločnosti podujali vykonať sériu analýz.

7.3.3 Výsledky tretej časti dotazníka

Tretia časť dotazníka súvisle nadväzuje na predošlý rad otázok. V tejto časti sme sa dopracovali k odpovediam, ktoré priamo súvisia s našou problematikou.



Graf 12: Možnosť rizík pri vstupe na maďarský trh

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Jednou zo série posledných otázok sme sa chceli dozvedieť, či firmy pri vstupe ohrozovali nejaké činitele. Prevahu mala možnosť nie, konkrétne dve tretiny opýtaných. Na odpoveď áno reagovala zvyšná jedna tretina respondentov. Z toho vyplýva, že aj napriek blízkosti trhu, a tiež nie tak markantným rozdielom sa stále nájdu firmy, na ktoré vplýva určitý druh rizík a musia s nimi počítat'.

V nasledujúcej otázke sme sa zamerali, do akej miery tieto činitele predstavovali pre spoločnosti hrozbu. Tí respondenti, ktorí v predchádzajúcej otázke zvolili odpoveď nie t. j. dve tretiny opýtaných (10 respondentov) automaticky pokračovali na predposlednú otázku. Na jednu tretinu, čo činí piatich respondentov, bola pripravená otázka, v ktorej sme využili

metódu škálovania, pričom hodnota 1 predstavovala minimálne a 5 maximálne riziká pre firmy, ktoré sa rozhodli podnikat' na maďarskom trhu.

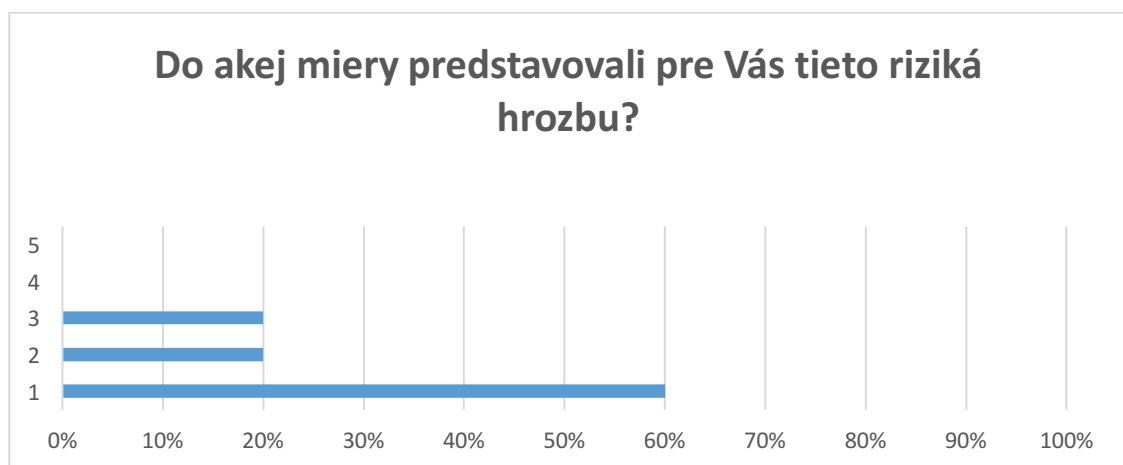
Otázka č.10 **Do akej miery predstavovali pre Vás tieto riziká hrozbu?**

Tab. 6: Miera rizík pre spoločnosti

Hodnotenie		2	3	4	5	Spolu	Priemerná hodnota
Početnosť	3	1	1	0	0	5	1,8
Percentuálne vyjadrenie	60%	20%	20%	0%	0%	100%	

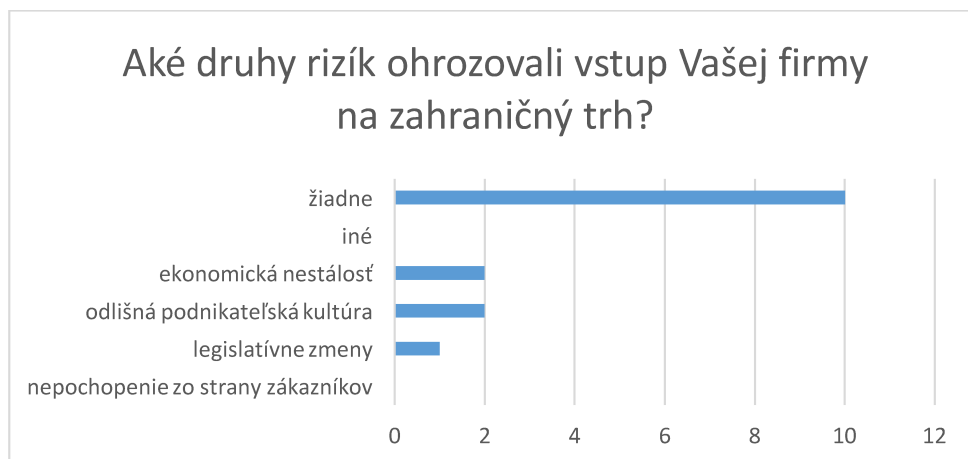
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ako môžeme z tabuľky vyčítať, vstup na maďarský trh nepredstavoval pre firmy nejaké obzvlášť veľké riziká. Priemerná miera rizík pri vstupe na maďarský trh, ktorá nám z poskytnutých údajov vzišla predstavuje hodnotu 1,8. Získané údaje sme následne previedli aj do grafu.



Graf 13: Percentuálna miera rizík pri vstupe na maďarský trh

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf 14: Typy rizík

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z celkového počtu dopytovaných, 10 firiem, nepocítilo hrozby pri vstupe na maďarský trh. S rovnakým počtom, konkrétne 2 firmy, zvolili odpoveď ekonomickú nestálosť a odlišnú podnikateľskú kultúru. Riziká v rámci legislatívy a jej zmien predstavovali riziká iba pre jednu spoločnosť.



Graf 15: Vstup na maďarský trh

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Posledná otázka nám priniesla odpoveď na otázku úspešnosti vstupu firiem na maďarský trh. 80% všetkých opýtaných považovalo svoj vstup za úspešný. 20% čo predstavuje 3 spoločnosti považovalo formu vstupu ako ťažko posúditelnú. Ani jedna spoločnosť nepovažuje svoje úsilie ako neúspešné.

7.4 Zhrnutie prieskumu

Prieskum sme realizovali od polovice februára do polovice marca s celkovým oslovením 74 firiem. Našou cieľovou skupinou boli firmy podnikajúce na maďarskom trhu. Do výskumu sa v konečnom počte zapojilo 16 spoločností. Realizácia prieskumu prebehla prostredníctvom dotazníka, ktorého výsledky nám v projektovej časti pomôžu vyvodit' závery. Prieskum nám priniesol nové zistenia s prekvapivými závermi, no boli otázky, pri ktorých nás odpovede utvrdili v našom názore.

Prvá časť dotazníka nám priniesla základné informácie o spoločnostiach. Zistili sme, že najviac spoločností začalo podnikat' v Maďarsku od roku 2014. Táto expanzia môže súvisieť so zmenou legislatívy, vďaka čomu boli vytvorené lepšie, respektíve výhodnejšie podmienky pre podnikateľské subjekty.

Zaujímavý údaj nám priniesla odpoveď na otázku v oblasti zastúpenia firmy na maďarskom trhu. Z tej nám vyplynulo, že takmer všetky firmy zamestnávajú slovenského pracovníka hovoriaceho po maďarsky a iba jedna firma spolupracuje s rodeným maďarským občanom. Výhodou je, že mnoho Slovákov žijúcich v pohraničí hovorí plynulo maďarsky. Preto firmám nerobí problém prijať slovenských pracovníkov, ktorí sa bez problémov dohovoria.

Druhá časť nám prezradila, že väčšina firiem sa rozhodla expandovať najmä pre dosiahnutie vyšších ziskov, čo nie je vôbec prekvapivé. Keďže sme sa chceli od našich respondentov dozvedieť hlavný dôvod expanzie, mohli si vybrať iba jednu z ponúkaných možností. Netreba vylúčiť možnosť, že pri svojom rozhodovaní brali v úvahu aj ďalšie faktory.

Za najviac preferovanú formu vstupu na maďarský trh naši dopytovaní zvolili vstup prostredníctvom obchodného zastúpenia. Na naše prekvapenie, až 75% opýtaných realizovalo pred vstupom na zahraničný trh výskum. Najviac preferovaný bol výskum konkurencie, potom daňový a cenový výskum.

Obsahom **tretej časti** boli otázky súvisiace s bariérami a rizikami pri vstupe na maďarský trh. Z počtu vyplnených dotazníkov t. j. 15 firiem sa našťastie iba päť z nich stretlo s rizikami, no tie boli tiež iba minimálne. Aj napriek nízkemu číslu je potrebné mať sa na pozore a iba vďaka dobrej príprave môžeme tieto riziká minimalizovať, resp. predísť im úplne. Celkovo môžeme z nášho prieskumu zhodnotiť vstup spoločností za úspešný.

8 SWOT ANALÝZA

Patrí k metodám situačnej analýzy. Je zameraná na zhodnotenie súčasného stavu vonkajších a vnútorných faktorov, o ktorých si viac povieme v podkapitolách.

8.1 Vnútorné faktory

Prejavujú sa v podobe silných a slabých stránok. Úlohou S-W analýzy je skúmať vnútorné faktory firmy.

Silné stránky

- Jedinečnosť a originalita čističov pozostáva z dvoch vlastných radov vysokotlakových čističov Waspper a Gassper. Firma tiež ponúka vlastnú značku motorov pod názvom Peggas.
- Zákaznícke služby v podobe poskytovania komplexnej komunikácie medzi firmou a zákazníkom od informácií až po reklamácie.
- Komunikácia k širšej verejnosti prostredníctvom sociálnych sietí (Facebook, Instagram) a vlastného Youtube kanála, ktorého obsahom sú náučné videá.
- Organizačné schopnosti zamestnancov pozostávajú z pripravenosti a svedomitej práce.
- Orientácia na zákazníka je pre firmu prioritou číslo jedna.
- Schopnosť riešiť problémy a tvoriť nápady je pre spoločnosť dôležitá. Tieto vlastnosti nadväzujú práve na orientáciu zákazníka.

Slabé stránky

- Vyššie ceny čističov obzvlášť pre rozvojové krajiny.
- Mladá firma (nedostatok skúseností v oblasti), ktorá sa často musí potýkať s problémami nákupného, výrobného a skladového procesu.
- Nedostatočná propagácia firmy .
- Bez väčšieho povedomia na trhu.

8.2 Vonkajšie faktory

Vonkajšie faktory pozostávajú z príležitostí a hrozieb. O-T analýza predstavuje vonkajšie faktory, ktoré firmu bezprostredne ovplyvňujú.

Príležitosti

- Neustále rozširovanie portfólia o ďalšie prístroje Waspper a Gaspper.

- Účast' na výstavách, hasičských súťažiach a i., prinášajú pre firmu príležitosť v podobe nových klientov resp. kupcov.
- Dlhodobá spolupráca so zahraničnými firmami znamená pre firmu rast a väčšie možnosti v podnikateľskej sfére zahraničného trhu.

Hrozby

- Konkurenčné firmy s dlhoročnou tradíciou majú za sebou vybudované zázemie, väčšiu dôveru od zákazníkov a pod.
- Nestálosť zahraničných trhov v podobe zmien legislatívy, trhových podmienok.
- Bariéry vstupu na zahraničný trh, napríklad v podobe logistických ciest.

Tab. 7: Matica SWOT analýzy

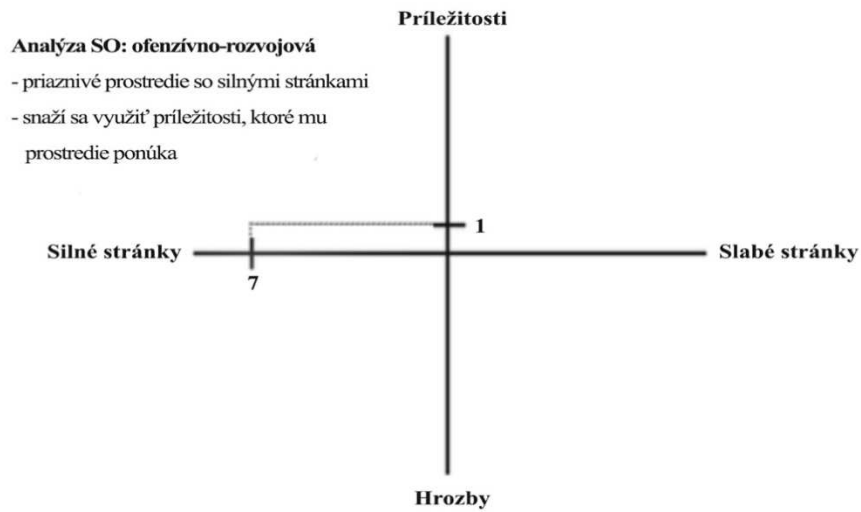
Silné stránky		Slabé stránky	
Jedinečnosť a originalita čističov	3	Vyššie ceny	4
Zákaznícke služby	4	Mladá firma – nedostatok profesionálnych skúseností v oblasti	5
Komunikácia k širšej verejnosti (soc. siete, web)	3	Nedostatočná propagácia	4
Organizačné schopnosti zamestnancov	4	Bez väčšieho povedomia na trhu	3
Orientácia na zákazníka	5		
Schopnosť riešiť problémy a tvoriť nápady	4		
	23		16
Príležitosti		Hrozby	
Neustále rozširovanie svojho portfólia	5	Konkurenčné firmy s dlhoročnou tradíciou	5
Účast' na výstavách, hasičských súťažiach a i.	4	Nestálosť zahraničných trhov	4
Dlhodobá spolupráca so zahraničnými firmami	4	Bariéry vstupu na zahraničný trh	3
	13		12

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Po dôslednom uvážení, pridelení bodov a umiestnení jednotlivých atribútov do tabuľky nám vyplynulo, že spoločnosť WPW Center s.r.o. sa silne orientuje na zákazníka a jeho preferencie. Fírme záleží na zákazníckych potrebách, stará sa o poskytnutie kvalitných služieb od objednávky až po dodávku tovaru k nim domov. Slabinu fírma vidí v nedostatku skúseností v oblasti nákupného, výrobného a skladového procesu, čo môže narušiť práve proces spokojnosti zákazníkov.

Najväčšiu hrozbu predstavujú pre firmu konkurenčné spoločnosti s niekoľkoročnou tradíciou, ku ktorým radíme napríklad spoločnosť Kärcher. Naopak príležitosť fírma vidí vo vývoji nových prístrojov a komponentov, čím môže získať konkurenčnú výhodu. Na

obrázku nižšie môžeme vidieť náčrt ofenzívno-rozvojovej analýzy, ktorá vzišla z údajov z tabuľky. Čo pre firmu to znamená možnosť využitia príležitosti trhu a prostredia.



Obr. 7: Ofenzívno-rozvojová analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

9 ODPOVEDE NA VÝSKUMNÉ OTÁZKY

V kapitole metodika práce sme si definovali výskumné otázky, ktoré nám po vypracovaní praktickej časti priniesli odpovede. Pre potreby našej diplomovej práce sme si stanovili 2 výskumné otázky, týkajúce sa rizík expanzie na zahraničné trhy. Tie si následne bližšie rozanalyzujeme.

VO 1: Aké sú riziká expanzie firmy na zahraničné trhy?

Riziká, s ktorými sa môže firma pri vstupe na maďarský trh potýkať nám vyplynuli v rámci realizácie dotazníkového šetrenia. Po jeho zhodnotení je nám známych viacero foriem, ktoré naši respondenti označili v dotazníku za rizikové.

- **Ekonomická nestálosť** predstavuje problém z dôvodu záťaže, ktorá sa presúva z jedného subjektu na druhý. Stabilita ekonomiky vychádza z výšky dlhu k HDP ako aj z východzej pozície jednotlivých krajín pri investíciách. Maďarsko sa dlhšie potýkalo so zlou ekonomickou situáciou. Ekonomická nestálosť tu ešte viac vzrástla v čase hospodárskej krízy z roku 2009. V krajine rástla nezamestnanosť, klesala spotreba a výroba. Maďarsko však podniklo kroky a robilo v posledných rokoch všetko pre stabilitu krajiny (znárodnili sa penzijné fondy, DPH zvýšili na 27% a pod.). Dnes je už maďarský trh z najhoršieho vonku.
- **Odlišná podnikateľská kultúra** v Maďarsku sa prejavuje v súvislosti s povahou daného národa. Stereotyp ich označuje skôr za temperamentný a nevrľí národ. Pri počiatočnom kontakte si držia radšej odstup, no po bližšom zoznámení sú vraj priateľskí so snahou pomôcť. Tiež sú známi patrioti. To znamená, že si potrpia na históriu, tradície, a sú hrdí za svoju národnosť. (Délský potápěč)
Aj napriek tomu, že sú to naši pohraniční susedia, ich jazyk nepatrí k slovanským jazykom, ale do skupiny uralských jazykov. Na rozdiel od našich severných a severozápadných susedov sa tu bez znalosti jazyka dohodáme ťažko.
- **Legislatívne zmeny** v rámci platnej legislatívy z roku 2015 v Maďarsku zaviedli nový monitorovací systém na prepravovaný tovar s názvom EKAER. Vznikla tak povinnosť systém používať, inak môže hroziť k zabaveniu tovaru, a tiež pokuta v hodnote 40% z ceny tovaru. Číslo EKAER vydáva Štátna daňová a colná správa, vďaka čomu si môže daňový subjekt zaregistrovať prepravu. Nie je nutné hlásiť to na úrady v prípade ak: hmotnosť tovaru nepresahuje 2 500kg, cena tovaru nepresahuje hodnotu 2.000.000 HUF – 6 300EUR (DCI Power).

VO 2: Znižuje dobrá znalosť vybraného zahraničného trhu riziká, ktorým je spoločnosť vystavená pri vstupe?

Dotazníkové šetrenie a PESTLE analýza nám pre zodpovedanie druhej výskumnej otázky poskytlí cenné informácie.

PESTLE analýza nám umožnila nahliadnuť a preskúmať jednotlivé sféry z hľadiska politických, legislatívnych, ekonomických, sociálnych, technologických a environmentálnych oblastí. Táto analýza je veľmi obsiahla, pokrýva významné činitele a firmu bezprostredne ovplyvňuje. V našom prípade nám PESTLE analýza odhalila rizikové faktory, na ktoré je potrebné sa zamerať pri navrhovaní vstupu firmy na maďarský trh.

Dotazníkové šetrenie poukázalo, že až 75% našich respondentov vykonalo pred vstupom na zahraničný trh prieskum. Opýtaní v rámci svojho výskumu realizovali viacero analýz. Ako nám z poslednej otázky v dotazníku vyplynulo, 80% firiem považuje svoj vstup za úspešný. Ak vezmeme do úvahy tieto údaje, dostaneme odpoveď na otázku: čím je väčšia znalosť trhu, tým má firma väčšie šance uspieť.

Realizáciou **SWOT analýzy** sme prišli k zisteniam, vďaka ktorým sme sa viac dozvedeli o aktuálnej situácii podniku voči konkurencii, čo nám správnym použitím môže priniesť konkurenčnú výhodu.

9.1 Zhrnutie získaných poznatkov a východiská pre projektovú časť

Cieľom kapitoly bola charakteristika skúmanej spoločnosti WPW Center s.r.o. a zhodnotenie vývoja trhového prostredia v Maďarsku. Aby sme vedeli vyvodit' závery, k tomu nám poslúžila PESTLE analýza. Ďalej sme sa pre potreby nášho zistenia rozhodli pre kvantitatívny prieskum prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Pomocou SWOT analýzy sme dokázali zhodnotiť vonkajšie faktory tzn. silné a slabé stránky firmy, no tiež vnútorné faktory v podobe príležitostí a hrozieb. Všetky získané odpovede a výsledky tvorili základ pre zodpovedanie výskumných otázok, ktoré sme si v rámci metodiky diplomovej práce stanovili. Následne tieto poznatky využijeme pri správnom nastavení vstupu firmy na maďarský trh, z ktorého bude pozostávať projektová časť diplomovej práce.

III. PROJEKTOVÁ ČASŤ

10 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Množstvo firiem čelí v súčasnosti problémom, ktoré nastávajú pred vstupom, počas priebehu alebo po vstupe na zahraničný trh. Tieto riziká sa dajú obmedziť resp. úplne odstrániť správnou kombináciou vhodných metód a nástrojov (výberom správnej formy vstupu na zahraničný trh, poznaním trhu, znalosťou mikro a makro prostredia, silných a slabých stránok, znalosťou konkurencie a pod.) Poznania, ktoré sme nadobudli v priebehu realizácie práce by sme radi premietli do návrhu vstupu spoločnosti WPW Center s.r.o. na maďarský trh.

10.1 Vízie a poslanie spoločnosti WPW Center s.r.o

Poslaním firmy je poskytovať zákazníkom kvalitné služby, aktívne pristupovať k riešeniu problémov spotrebiteľov a efektívne naplňovať ciele spoločnosti.

Víziou spoločnosti je byť popredným výrobcom benzínových vysokotlakových čističov na tuzemskom trhu a na zahraničných trhoch. Chcú aktívne zvyšovať svoj podiel na trhu doma i v zahraničí, v záujme budovania kvality vzťahov a spokojnosti zákazníkov.

10.2 Ciele

Ciele vychádzajú z poslania a vízií podniku. Spoločnosť WPW Center s.r.o. sa usiluje o schopnosť preniknúť na maďarský zahraničný trh a zamedziť riziká, ktoré by mohli oddialiť prípadne zamedziť vstup firmy.

Krátkodobé ciele sú založené na:

- zabezpečení postavenia firmy na trhu,
- zabezpečení dobrých vzťahov ,
- zvýšení obrátov firmy,
- zvýšení povedomia o výrobe čističov spoločnosťou WPW Center s.r.o.

Dlhodobé ciele podniku, ktoré vychádzajú z časového horizontu 3 až 5 rokov sú:

- preniknúť na nové zahraničné trhy,
- zvýšenie objemu výroby a využitie výrobných kapacít,
- vybudovať si významné postavenie na trhu,
- poskytovať zákazníkom lepšie služby s vyššou ochranou produktov pred poškodením.

11 PLÁN VSTUPU FIRMY NA MAĎARSKÝ TRH

Predtým ako vypracujeme finálny návrh vstupu na maďarský trh je potrebné uviesť predispozície spoločnosti WPW Center s.r.o., aké prostriedky má firma k dispozícii tzn. rast tržieb a veľkosť výrobných kapacít, aby sme vedeli nastaviť vhodné formy vstupu na maďarský trh. Po konzultácii s konateľom spoločnosti sme sa rozhodli pre návrh vstupu značky Waspper z dôvodu dlhšej existencie značky na trhu a väčšej zákazníckej základni. Hlavnou príčinou je fakt, že niektoré produkty pod značkou Gaspper sú stále vo fáze vývoja.

Rast tržieb

Na základe vývoja tržieb za posledných 5 rokov spoločnosť nevykazovala kladné hodnoty a pohybovala sa v červených číslach. Veľa finančných tokov bolo investovaných do vývoja a výroby nových prístrojov, čo viedlo k strate namiesto ziskov. Vytvorenie dvoch značiek Waspper a Gaspper predstavovalo pre firmu dvojnásobné náklady.

Výrobné kapacity

Firma WPW Center s.r.o. má podmienky na realizáciu väčších objemov produkcie. Aktuálna výrobná kapacita firmy je schopná pokryť potreby exportu tovarov, ktoré budú smerovať na zahraničný trh. Z hľadiska produkcie tovaru je pre firmu momentálne ideálne produkovať tovar z domáceho prostredia miesto budovania nových výrobných kapacít v Maďarsku, prípadne v iných zahraničných krajinách.

11.1 Možnosti vstupu firmy na maďarský trh

Voľba správnej metódy vstupu patrí k najdôležitejším strategickým rozhodnutiam. Po analýze jednotlivých kritérií by sme pre firmu WPW Center s.r.o. navrhli na zváženie niekoľko foriem vstupu na zahraničný trh. Za najvhodnejšie formy vstupu považujeme nízkonákladové kapitálové investície. Firme by sme odporučili zamerať sa na priamy a nepriamy export alebo vstup prostredníctvom obchodného zastúpenia. V podkapitolách si rozoberieme všetky tri formy (odôvodnenia výberu, no tiež riziká, ktoré jednotlivé formy prinášajú).

11.1.1 Nepriamy export

Radíme k jedným z foriem s nízkymi vstupnými nákladmi. Ako z názvu vyplýva, export prebieha nepriamo zapájaním do podnikania zahraničnej firmy resp. domáceho prostredníka, ktorý zabezpečuje zahraničnú produkciu. Domáci obchodník si produkty nechá vyviezť z výroby, ktorá prebieha v tuzemskej krajine. Vstup na trh si nevyžaduje nijako zvlášť organizačné schopnosti.

Riziká pri tomto type vstupu môžu vznikať najmä, ak:

- firma nie je pripravená na export, napríklad, ak spoločnosť dostatočne nepozná zahraničný trh na ktorý vstupuje.
- na rozdiel od priameho exportu tu prebieha väčšia **anonymita**, riziká môžu vzniknúť v podobe nižšej kontroly nad jednotlivými operáciami na expanznom trhu.
- nárast dopravných nákladov, čo by mohlo odradiť potenciálnych kupcov.

11.1.2 Priamy export

Má výhodu väčšej blízkosti trhu a tiež zákazníka. Zabezpečuje vyššiu kontrolu nad jednotlivými podnikateľskými činnosťami. Umožňuje taktiež nižšie náklady vstupu na trh a vyššie zisky, pretože firma má samotnú realizáciu vo vlastnej réžii.

Riziká s ktorými sa firma môže potýkať:

- celý rad organizačných procesov, ktoré spoločnosť zabezpečuje (napríklad objednanie prepravnej spoločnosti), tie môžu často skomplikovať dodávku výrobkov a zvýšiť konečné náklady na dodanie tovaru zákazníkovi.
- nízkou znalosťou obchodnej (v našom prípade aj technickej) problematiky si môže zapríčiniť problémy z hľadiska noriem, kvót a pod.

11.1.3 Obchodné zastúpenie (externý obchodník)

Je postavené z obchodných zástupcov, ktorí budujú v jednotlivých krajinách svoje siete. Tie pozostávajú zo zákazníkov a firiem. Vybudovanie kvalitnej spolupráce dáva možnosť úspechu a rastu firmy. Spoločnosť WPW Center s.r.o. má svojich zástupcov v krajinách ako je Česko, Poľsko a Rumunsko. Táto firma zamestnáva rodeného poľského a maďarského zástupcu, no český trh zastupuje slovenský obchodník. Tí majú na starosti dohadovať a uzatvárať zmluvy, pričom konajú v záujme firmy a na jej účet.

Riziká nastávajú v prípadoch, ak:

- spotreba obchodného zástupcu (napríklad v podobe cestovných nákladov) presahuje jeho zisky.
- nespoľahlivosť obchodného zastúpenia, to znamená, že ak takýto zástupcovia nespĺňajú plány, firma prichádza k ujme a strate na tržbách.

11.2 Stratégia vstupu firmy na maďarský trh

Po rozhodnutí o forme vstupu firmy na zahraničný trh je ďalej potrebné zistiť aké výrobky, akým spôsobom a za akú cenu budú ponúknuté pre maďarský trh. K tomu nám pomôže **positioning** a zostavenie **medzinárodného marketingového mixu**.

11.2.1 Positioning

Nám pomôže zistiť akú pozíciu má značka na trhu a ako značku odlíšiť od konkurencie. Aby sme dospeli k týmto výsledkom, potrebné je definovať nasledujúce zložky:

B2C (Business to Consumer)

Za typického predstaviteľa B2C považujeme:

- **Zákazník:** muž, vlastníaci nehnuteľnosť a auto, vyššia platobná kategória, zručný hobby typ.
- **Vek:** 50r a menej, býva v satelitnom mestečku / na vidieku, inklinuje k nákupu prístrojov okolo domácnosti, výrobykky prezerá a vyberá na internete, cení si aj kontakt s predajcom v kamennej predajni.

Naším targentom budú predstavitelia mužskej populácie v ideálnom rozmedzí vo veku 35-45 venujúci sa povinnostiam okolo domu, záhrady. Sú samostatní, zruční a bývajú v rodinných domoch.

Príloha diplomovej práce obsahuje persónu, ktorá by mala odpovedať nášmu zákazníkovi.

B2B (Business to Business)

Ako predstaviteľa B2B považujeme:

- **Obchodník:** muž (predajca), ktorý sa vyzná v strojárenskej technike, má prehľad o trhu.

Našimi cieľovými zákazníkmi budú medzičlánky, ktoré sprostredkujú konečný predaj vysokotlakových čističov, čerpadiel a príslušenstva zákazníkom.

11.2.2 Nástroje marketingového mixu

Pozostávajú zo štyroch základných zložiek, ktorým sme sa už v predošlých kapitolách venovali, sú to:

- produkt
- cena
- distribúcia
- propagácia

Produktová politika

Po vzájomnej komunikácii s konateľom spoločnosti by sme firme odporučili vstúpiť na trh so značkou Waspper, ktorá pozostáva zo šiestich modelov vysokotlakových čističov a príslušenstva.

V rámci výrobkovej politiky by sme pre firmu zvolili **štandardizačnú stratégiu** tzn. produkty ako na domácom trhu (predaj rovnakých produktov, ako doma tak i v zahraničí).

Pre nie markantné rozdiely medzi maďarským a slovenským trhom odporúčame štandardizovať výroby, čo ušetrí náklady na vývoj, výrobu, implementáciu a servis nových produktov (v našom prípade vysokotlakových čističov pod značkou Waspper). Keďže sa jedná o našu susednú krajinu, lepšou voľbou je homogenita trhov na rozdiel od diferenciacie produktov a produktových radov.

Neznamená to však produkovať úplne totožné produkty so všetkými náležitosťami, ktoré platia pre slovenský trh. Ak si krajina vyžaduje ochranné prvky produktov ako napríklad etiketovanie a značenie prístrojov, musia sa prispôbiť zahraničnému trhu. Maďarsko, ktoré je taktiež súčasťou Európskej únie, náležia mu rovnaké ochranné a bezpečnostné prvky (etikety, piktogramy a i.), ktoré musia spĺňať platnú legislatívu EÚ.



Obr. 8: Ochranné prvky vysokotlakových čerpadiel a čističov

(Zdroj: Interné fotky spoločnosti, vlastné spracovanie)

Riziká

- vopred predpokladaná homogenita produktov zo strany zákazníkov ich môže odradiť od kúpy.
- právne aspekty, ktoré môžu narušiť celý priebeh implementácie tovaru na maďarský trh.

Cenová politika

Stanovenie ceny na zahraničných trhoch patrí k strategickým rozhodnutiam, kedy je potrebné brať v úvahu viacero faktorov, aby bola nastavená správna cenotvorba produktov. Spoločnosť WPW Center vychádzala doteraz pri tvorbe cien, ktoré boli nákladovo orientované. Výhodu nákladovej metódy vidia firmy s nižšími nákladmi, pretože táto metóda má jasne stanovené pravidlá ceny, no naopak neodráža situáciu trhu.

Z dôvodu kompenzácie nákladov by sme firme na začiatok odporučili stanoviť vyššiu exportnú cenu oproti tuzemským cenám čističov.

Z toho nám vyplýva: firma bude musieť ku každému produktu (k cene čističov na domácom trhu) pripočítať náklady na prepravu, DPH, náklady na poistenie, náklady na

sprostředkovatel'a a v neposlednom rade rezervu kvôli zmene výmenného kurzu z EUR na maďarský forint. Tak firma dostane finálnu exportnú cenu jednotlivých produktov.

Riziká

- zvýšená cena o náklady môže odradiť spotrebiteľov.
- zmena ekonomickej situácie v krajine môže ovplyvniť cenotvorbu v smere nadol.

Distribučná politika

Odvíja sa od spôsobu vstupu na zahraničný trh. Každý typ expanzie si vyžaduje iný prístup a opatrenia distribučnej politiky.

V rámci EÚ funguje voľný pohyb tovaru a takisto nepodlieha žiadnemu clu, čo pre firmu znamená ušetrenie času a peňazí.

Z dôvodu povahy tovarov, t. j. benzínové vysokotlakové čističe, navrhli by sme voľbu nepriamej distribučnej cesty prostredníctvom prostredníka alebo spoluprácou so špecializovaným obchodným zástupcom.

Riziká

- nestabilné a nespoľahlivé medzičlánky.
- logistické problémy: jazyk, dokumentácia, špecifiká balenia, zlá infraštruktúra, ktorá obmedzuje dopravu.

Komunikačná politika

Firme by sme odporučili **globálnu propagačnú stratégiu**, ktorá je založená na rovnakej propagácii na všetkých zahraničných trhoch tzn. jednotný slogan (v prípade WPW Center s.r.o. „Čistenie potešením), návody, videá, katalógové listy, sociálne siete a pod. Materiály by samozrejme prešli jazykovou mutáciou do maďarského jazyka. Z dôvodu náročných odborných textov by bolo vhodné preložiť texty prostredníctvom externej prekladateľskej služby. Samotná úloha komunikačnej stratégie pozostáva z oslovenia čo najväčšieho počtu našich cieľových zákazníkov. Komunikačná stratégia značky Waspper by mala byť prevažne BLT (Below the line) vo forme podpory predaja (výstavy, veľtrhy), inštruktážnych videí a i. Tiež by sme firme navrhli využiť stratégiu **push**, ktorú by mali v réžii distribučné medzičlánky. Tí by zaisťovali komunikáciu s konečným zákazníkom prostredníctvom osobného predaja, a tiež s pomocou podpory predaja vo forme katalógových listov a informačných letákov.

Riziká

- nesprávne zacielenie konečného spotrebiteľ'a.
- chybné preklady, čím môže dôjsť k dezinformácii.

12 NÁVRH KOMUNIKAČNÉHO PLÁNU FIRMY

Komunikačná stratégia má firme pomôcť stať sa efektívnym participientom voči konkurencii, má spoločnosti pomôcť presadiť sa na zahraničnom trhu a osloviť najväčšie percento našich kľúčových zákazníkov.

Šance na úspech, najmä v medzinárodnom marketingu sa znižujú, ak sa potrebná komunikácia resp. informácia nedostane k správnej cieľovej skupine potenciálnych spotrebiteľov.

Celý komunikačný proces musí fungovať ako jeden celok vychádzajúci z firemného poslania a identity.

Cieľom vypracovania komunikačného plánu je priblížiť svoju ponuku maďarskému trhu, dostať sa do povedomia maďarských konzumentov, postupne budovať dobré meno spoločnosti a v neposlednom rade navrhnúť a vykonať aktivity za účelom ziskov.

Nastavením positioningu v predošlej kapitole 11 sme definovali našu **cieľovú skupinu** a vytvorili persónu, ktoré nám poslúžia ako stavebný prvok pri návrhu komunikačnej kampane.

Aby bola komunikácia čo najdôslednejšia, firma dbá na prístupe každej jednej požiadavky zákazníkov, aby čo najlepšie pochopila ich potreby a nároky.

12.1 Komunikačný mix

Vychádza z procesov, pomocou ktorých firmy propagujú samých seba na jednotlivých trhoch. Význam komunikačného mixu pri vstupe podniku na exportný trh spočíva v umožnení počiatočnej komunikácie medzi firmou a verejnosťou. Komunikačný mix spoločnosti WPW Center s.r.o. bude vychádzať z cieľov, ktoré sme stanovili. Ako majoritnú komunikáciu by sme zvolili komunikáciu prostredníctvom BTL tzv. podlinkov a oporu v podobe nadlinkov (ATL komunikácie).

12.1.1 Reklama

Implementácia produktov na trh tiež zahŕňa formu komunikácie s využitím reklamy. Pri vstupujúcom produkte na trh je najlepšie zvoliť informačný typ reklamy, aby sa zákazníci mohli o vybraných produktoch v prvom rade dozvedieť.

Online reklama

Je dnes často preferovanou formou komunikácie. Jedná sa menej finančne náročný typ reklamy. Ak sa správne nastaví, vieme ju cieľiť na jednotlivých spotrebiteľov.

- Webová stránka

Aktuálna webová stránka značky Waspper ponúka slabý komunikačný obsah. Na výber ponúka 6 jazykových verzií vrátane maďarčiny. Aktualizácia stránky neprebehla už dlhšiu dobu z dôvodu budovania úplne novej web stránky, ktorej súčasťou bude e-shop.

- SEO optimalizácia

Po zavedení nového webu by sme odporučili naň nadviazať prostredníctvom SEO optimalizácie, ktorá bude pozostávať z výberu kľúčových slov. Výber vhodných slov poskytne firme väčšiu interakciu a dostane firmu na popredné priečky vo vyhľadávaní.

Rebríček 5 najzákladnejších kľúčových slov pre maďarskú verejnosť:

1. Kärcher
2. Benzin nagynyomású tisztító (benzínový vysokotlakový čistič)
3. Erős nyomás (silný tlak)
4. Kábel nélkül (bez káblov)
5. Könnyű vinni (ľahko prenosný)

- Bannerová reklama

Jej využitie vidíme v umiestnení na úvodných stránkach odborných a špecializovaných portáloch, ktoré sa zaoberajú záhradnou technikou, priemyselnou výrobou a pod. Pre začiatok ako vhodné stránky pre aplikáciu našej bannerovej reklamy poslúžia bobbikert.hu a tiež kertvarazsmagazin.hu.

The image shows a screenshot of the 'Kertvarázs Magazin' website. The top navigation bar includes categories like 'FŐOLDAL', 'SZOBANÖVÉNYEK', 'BALKONKERT', 'TAVASZI KERT', 'KERTÉSZKEDJÜNK', 'NYÁRI KERT', 'ORCHIDEÁK', and 'KERTI NÖVÉNYEK'. Below the navigation, there's a main article titled 'Kertünk építményei avagy hogyan építsünk rendezett kertet!' with a sub-image of a garden. To the right, there's a banner for 'ÚJDOSÁG A PIACON' featuring a green tractor and the 'WASPPER' logo. The banner text includes 'Nagynyomású tisztító'. Below the banner, there's a small image of a plant with the text 'Így ültessünk csüngőpetret cserépből'.

Obr. 9: Návrh reklamného banneru

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

12.1.2 Podpora predaja

K podpore predaja na maďarskom trhu pre značku čističov Waspper budú slúžiť podporné tlačové materiály v podobe katalógových listov. Ich účel bude spočívať v propagácii na výstavách, veľtrhoch prioritne pre konečných spotrebiteľov.

Výstavy a veľtrhy

Ako sme vyššie spomenuli, na sebareprezentáciu firmy využijeme produktové listy, ďalej podporné materiály v podobe roll up, ktoré budú preložené do maďarčiny a stan potlačený logom Waspper. Prostredníctvom školeného personálu budú poskytnuté všetky informácie o ponuke produktov vo forme katalógových listov a informačných letákov.

Podujatia, na ktorých sa môže spoločnosť WPW Center s.r.o. v rámci maďarského trhu prezentovať:

- **Ipar Napjai (Industry Days + Mach-tech)**

Zameranie: priemysel

Termín: 14. – 17. máj 2019

Miesto konania: výstavisko HUNGEXPO Budapest Center

Firme odporúčame zamerať sa na veľtrhy, ktoré medzičasom prebehli a zahrnúť ich do svojej komunikačnej stratégie budúci rok. Konkrétne sa jedná o tieto 2 podujatia:

- **Agromashexpo**

Zameranie: poľnohospodárske stroje a technika

Termín: 23. - 26. januára 2019

Miesto konania: výstavisko HUNGEXPO Budapest Center

- **Construma**

Zameranie: medzinárodný stavebný veľtrh

Termín: 3. – 7. apríl 2019

Miesto konania: výstavisko HUNGEXPO Budapest Center



Obr. 10: Reklamné prospekty propagácie

(Zdroj: Interné materiály firmy, vlastné spracovanie)

POS a POP materiály

Ich úlohou je zviditeľniť tovar resp. prebiehajúcu akciu. Spĺňajú viacero funkcií. Pomáhajú nielen zviditeľniť ponuku, no tiež dokážu docieľiť, aby sa zákazníkom dostala značka do povedomia. Priebeh bude založený na kooperácii s miestnym obchodníkom, ktorý by umiestnil reklamné plagáty v jeho sieti špecializovaných maďarských obchodíkov spolu s výstavným produktom benzínového čističa.



Obr. 11: Reklamný plagát prepojený s akciou

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

12.1.3 Osobný predaj

Jeho realizácia bude spočívať v push stratégii, ktorú budú mať na starosti distribučné medzičlánky. Ich úlohou je zabezpečiť potrebnú komunikáciu s koncovým zákazníkom, aktívne vyhľadávať a informovať nových potenciálnych zákazníkov o ponuke a možnostiach použitia samotných prístrojov a v neposlednom rade ponúknuť im možnosť kúpy.

12.1.4 Priamy marketing

Komunikačný kanál, ktorého účelom je priniesť a poskytnúť hodnotný obsah. Navrhujeme komunikáciu, ktorá bude pozostávať z:

Videonávody

Spoločnosť vytvorila krátku sériu videí, ktoré znázorňujú celý priebeh o tom, čo robiť, ak sa vysokotlakový čistič dostane k spotrebiteľom domov. Prvé zo série videí znázorňuje vybalenie obsahu balenia. Nadväzuje druhé video, ktorého obsahom je svojpomocné zostavenie prístroja. Posledné video prezrádza, ako postupovať pri prvom použití tlakového čističa. Všetky videá sú prezentované verejnosti, prostredníctvom vlastného Youtube kanála. Podľa nás videonávody pôsobia príjemným dojmom a po obsahovej stránke sú stručné a prehľadné. Obsahujú anglické titulky, ktorým nemusia (kvôli odbornosti niektorých

pojmov) naši cieľový konzumenti rozumieť. Naším doručením je vytvoriť jednotlivé titulky k videám v maďarskom jazyku.

On-line katalógov

Ich využiteľnosť vidíme až po účinnosti nového webu. Odporúčame firme umiestnenie jednotlivých katalógov na webovej stránke waspper.com v patričnom jazyku.

12.1.5 Public relations

Budovanie vzťahov s verejnosťou patrí k ďalším metódam. Podstata PR spočíva v budovaní dobrého mena a tvorby kladnej mienky verejnosti. Chceli by sme to dosiahnuť prostredníctvom spolupodieľania sa na cyklistických a motoristických pretekoch, ktoré prebehnú v Maďarskej republike.

Cyklistické a motoristické súťaže

Na súťažiach cyklo a moto turistiky ponúkame vyskúšanie a zapožičanie našich čističov pre pretekárov, ktorí si potrebujú po súťaži očistiť svoje stroje od prachu a špiny.

Zamerali by sme sa konkrétne na tieto 3 nadchádzajúce udalosti:

- **Cestné Motocycle - M SR + SP CPM (popri Alpe Adria)**

Termín: 28.06.2019 09:00 až 30.06.2019

Miesto konania: Pannoniaring (HU)

- **Hungarian Baja 2019**

FIM Svetový pohár Bajas

Termín: 09.08.2019 09:00 až 11.08.2019 19:00

Miesto konania: Maďarsko (HUN)

- **MSR turistika 2019 – Tata (HU)**

Termín: 20.09.2019 09:00 až 22.09.2019 19:00

Miesto konania: Tata (HU)

12.2 Časový plán kampane

Kampaň odporúčame realizovať v časovom horizonte máj 2019 - október 2019. Dôvodom realizácie kampane v spomínanom období spočíva v sezónnosti čističov, po ktorých je najčastejšia potreba a dopyt práve v tomto časovom vymedzení. Tabuľka nižšie pojednáva dĺžku časových úsekov jednotlivých komunikačných nástrojov.

Tab. 8: Časový plán v období máj – október 2019

NÁSTROJE KOMUNIKÁCIE	OBDOBIE REALIZÁCIE KAMPANE
Spustenie webu	bez poskytnutia informácie (nevieme momentálne určiť)
Seo optimalizácia	po spustení webu
Bannerová reklama	júl.2019
Výstavy a veľtrhy	14. – 17. máj 2019
POS a POP materiály	máj - október 2019
Osobný predaj	máj - október 2019
On-line katalógov	máj - október 2019
Public relations	30. jún- 22.august 2019

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

12.3 Alokovanie rozpočtu kampane

Finančná nákladovosť komunikačnej kampane vychádza z orientačných nákladov do ktorých nezapočítavame mzdy a náklady na zamestnancov. Výška stanovených cien sa odvíja od časového harmonogramu priebehu kampane, ktoré sme premietli do tabuľky.

Tab. 9: Návrh finančného rozpočtu kampane

POPIS	CENA SPOLU (V EUR)
Bannerová reklama – obdĺžnikový banner 468 x 60 px, umiestenie pod hlavičkou	200€/mes.
Výstavy a veľtrhy – registračný poplatok, prenájom krytej plochy, vstupy do výstavného areálu, poplatok za upratovanie	256€/deň 4 dni = 1024€
Preklady textov zo SK do HU- A4 formát, 6 listov x 2 normostrany	180€
Tlač produktových listov- 6x A4, obojstranná tlač (1200ks)	384€

Výroba POP/POS plagátov- A3 formát, orientácia na šírku (5ks.)	73€
Preklad videotitulkov	Započítaný v mzde marketingového pracovníka spoločnosti
NÁKLADY SPOLU	1861€

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Náklady spojené s tvorbou a spustením novej webovej stránky a SEO optimalizáciou sme do rozpočtu nezahrnuli z dôvodu časového vymedzenia komunikačnej kampane. Predpoklad realizácie týchto komunikačných kanálov (najmä z pohľadu finančnej náročnosti) vidíme až niekedy koncom roka príp. začiatkom roka 2020. Firme navrhujeme tieto náklady zaradiť

12.4 Meranie efektivity kampane

Správny výber komunikačných kanálov spočíva v schopnosti zistiť, či bola daná kampaň úspešná. Tú môžeme považovať za efektívnu, ak cena zodpovedá prínosom, ktoré sme chceli dosiahnuť.

- Online reklama

Návšteva webu sa dá ľahko merať pomocou nástroja Google Analytics. Nástroj je bezplatný a dá sa využiť na webovú rovnako ako mobilnú analýzu.

SEO optimalizáciu môžeme sledovať pomocou vyššej frekvencii návštevnosti nášho webu a novou klientelou zákazníkov.

Bannerová reklama sa dá hodnotiť prostredníctvom Google AdWords, ktorý nám vie poskytnúť reporty o účinnosti na jednotlivých stránkach umiestenia.

- Podpora predaja

Výstavy a veľtrhy nám môžu poskytnúť údaje o počte nových nadobudnutých kontaktov, o počte rozdáných propagačných materiálov alebo reakciu verejnosti na naše produkty. Tieto údaje sa dajú porovnávať s nadchádzajúcimi podujatiami, pomocou ktorých sa môžeme rozhodnúť o zmene stratégie.

Účinnosť POP/POS materiálov vieme zmerať, na základe výšky predajov v mieste umiestnenia týchto podporných substancií.

- Osobný predaj

Meranie efektivity sa dá spozorovať pri osobnom stretnutí so zákazníkom. Jeho reakcie a správanie môžeme zaznamenávať časové obdobie, a tak vie obchodník vyhodnotiť vhodnosť jeho komunikačných taktík.

- **Priamy marketing**

Videonávody umiestené na Youtube kanáli vieme merať na základe počtu sledovateľov pod videom. Detailnejšie údaje napríklad o dĺžke udržania sledovanosti sa dajú zistiť aj prostredníctvom vlastného Youtube konta.

Online katalógy, pomocou ktorých sa dá merateľnosť ľahko zistiť, a to podľa počtu zadaných objednávok.

- **Public relations**

Meranie efektivity na cyklistických a motoristických súťažiach sa dá zistiť jedine formou miery zapojenia a spätnou väzbou od účinkujúcich a verejnosti.

ZÁVER

Vzhľadom na možnosti a príležitosti aké nám momentálne zahraničný trh ponúka si firmy začali uvedomovať ich dôležitosť a mnohé sa rozhodli vybrať cestou expanzie. Táto voľba musí vychádzať zo strategických rozhodnutí, ktoré je potrebné správne nastaviť.

Cieľom práce bolo analyzovať a zistiť riziká spojené s expanziou spoločnosti na vybraný zahraničný trh. Ukotvením poznatkov a skúmaním prístupov sme sa dozvedeli, čo všetko je potrebné k tomu, aby bol návrh vstupu na maďarský trh v reálnej situácii aplikovateľný. Všetky tieto úkony nás dovedli k dosiahnutiu cieľov, ktoré sme si na začiatku stanovili.

Výstupom diplomovej práce je projekt v podobe návrhu komunikačnej stratégie. Ten je nastavený podľa parametrov, ktoré vyplynuli vypracovaním práce. Pozostáva z výberu vhodných komunikačných kanálov, na mieru ušitých pre značku Waspepr, vychádza z prostredia maďarského trhu a kritérií našich cieľových spotrebiteľov.

Prínos diplomovej práce vychádza z reálneho návrhu vstupu firmy, ktorý je aplikovateľný na zahraničný trh Maďarskej republiky. Celý proces vychádzal zo strategických rozhodnutí a komplexnosti riešenie marketingového procesu. Práca sama o sebe zahŕňa viacero oblastí, v čom som videla príležitosť, získania nových poznatkov, ktoré sú nevyhnutné pri výkone práce marketingového pracovníka.

Limity práce vidíme v podobe finančných nákladov, ktoré musí firma na začiatok rozbehnutia kampane investovať. Spoločnosť WPW Center s.r.o. nie je na trhu dlho. Samotné prístroje si vyrába, a preto musí vynaložiť energiu v rámci výrobných procesov a inovácií, tzn. realizácia celého projektu by mohla byť pre firmu časovo náročná. Pevne veríme, že návrhy, ktoré budú predložené spoločnosti dostanú svoju finálnu podobu. Na záver by sme firme odporučili postupne implementovať na maďarský trh aj značku svojich vysokotlakových čističov Gaspper.

Dúfame, že práca inšpiruje ďalších čitateľov, ktorý zvažujú vstup na maďarský zahraničný trh a stane sa oporou pre ich nasledujúce strategické rozhodnutia.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] BALÁŽ, Peter et al. *Medzinárodné podnikanie*. 4. vydanie. Bratislava: Sprint vfra, 2005. ISBN 80-89085-51-2.
- [2] BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a control-ling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.
- [3] DE MOOIJ, Marieke. *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*. 5th edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Pub., 2018. ISBN 978-1-5443-1813-4.
- [4] FERENČÍKOVÁ, Soňa. *Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje*. Bratislava: Iura Edition, c2013. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-532-1.
- [5] JANATKA, František et al. *Rizika v komerční praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-632-5.
- [6] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [7] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- [8] MACHKOVÁ, Hana et al. *Mezinárodní obchod a marketing: [praktická výkladová en-cyklopedie]*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- [9] MÜHLBACHER, Helmuth a Dahringer. *International Marketing: A Global Perspective*. 3th edition. London: Thomson Learning, 2006. ISBN 978-1-84480-132-9.
- [10] *Podnikanie v Maďarsku*. Budapešť: Nadácia Teodora Puškáša, ITD Hungary Zrt., 2009. ISBN 978-963-88712-2-0
- [10] SATO, Alexej, Jaroslav HALÍK a Vít HINČICA. *International business operations*. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2205-0.

- [11] SLÁVIK et al., *Podnikatelské modely a podnikatelské strategie startupov I. In Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4167-1.
- [12] SMOLKOVÁ, Eva. *Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky*. Bratislava: Infopress. ISBN 978-80-85402-92-6.
- [13] STRNAD, Pavel a Andrea KRAUSOVÁ. *Mezinárodní marketing*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-716-1.
- [14] SVATOŠ, Miroslav et al. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
- [15] ŠTĚRBOVÁ, Ludmila et al. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
- [16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

ZOZNAM ONLINE ZDROJOV

- [17] 403 Naughty, not nice!. 403 Naughty, not nice! [online]. Dostupné z: https://export.slovensko.sk/wp-content/uploads/2015/03/Ma%C4%8Farsko-Ekonomick%C3%A9-inform%C3%A1cie-o-terit%C3%B3riu_November-2014.pdf
- [18] About us. Washer pressure - Waspper.com [online]. Copyright © Waspper [cit. 18.03.2019]. Dostupné z: <https://www.waspper.com/about-us>
- [19] Corruption Perceptions Index 2018 - Transparency International. Transparency International - The Global Anti-Corruption Coalition [online]. Copyright © [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/cpi2018>
- [4] Ekaer – Nový transportní systém v Maďarsku | DCI Power. DCI Power | DPH, CLO, daně, účetnictví [online]. Copyright © 2000 [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.dcipower.cz/ekaer-novy-transportni-system-v-madarsku/>
- [5] Evropský lid: rozdíly v temperamentu - Délský potápěč. Délský potápěč - Stránky věnované metapolitice, kultuře, historii a geopolitice [online]. Copyright © 2019 Délský potápěč [cit. 01.04.2019]. Dostupné z: <https://deliandiver.org/2013/02/evropsky-lid-rozdily-v-temperamentu.html>
- [6] Expanzia na zahraničné trhy – Maďarsko vs. Slovenská republika | FONTIONNEL. Založenie spoločnosti s ručením obmedzeným (sro), firmy, ready made | FONTIONNEL [online]. Copyright © Copyright 2019 [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: <https://www.fotionnel.sk/expanzia-na-zahranicne-trhy-madarsko-vs-slovenska-republika/>
- [7] Érsek sa chce "zblížovať". Na hranici s Maďarskom pribudnú nové mosty. FinWeb.sk - Najlepšie správy z financií a top komentáre [online]. Dostupné z: <https://finweb.hnonline.sk/ekonomika/1857621-ersek-sa-chce-zblizovat-na-hranici-s-madarskom-pribudnu-nove-mosty>
- [20] Foreign Investment. Investopedia - Sharper Insight. Smarter Investing. [online]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/foreign-investment.asp>
- [9] Maďarsko: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © Zastupitelský úřad ČR v Budapešti [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/madarsko-zakladni-charakteristika-teritoria-18565.html>

- [10] Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí SR [online]. Copyright © [cit. 18.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/documents/10182/620840/Ma%C4%8Farsko+-+ekonomick%C3%A9+inform%C3%A1cie+o+terit%C3%B3riu+2017>
- [11] Hungary has made progress on greening its economy and now needs to raise its ambitions - OECD. OECD.org - OECD [online]. Copyright © 2019 Organisation for Economic [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/environment/hungary-has-made-progress-on-greening-its-economy-and-now-needs-to-raise-its-ambitions.ht>
- [12] InfoVojna [online]. Dostupné z: <https://www.infovojna.sk/article/madarsko-je-pod-orbanovym-vedenim-politicky-a-ekonomicky-najstabilnejisu-krajinou-eu>
- [13] OECD Statistics. OECD Statistics [online]. Copyright © OECD [cit. 06.04.2019]. Dostupné z: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB#
- [14] Právny štát v Maďarsku nezlyháva viac ako v iných členských štátoch Únie, tvrdí maďarská štátna tajomníčka – euractiv.sk. euractiv.sk – Európska únia v slovenskom kontexte [online]. Dostupné z: <https://euractiv.sk/section/buducnost-eu/news/pravny-stat-v-madarsku-nezlyhava-viac-ako-v-inych-clenskych-statoch-unie-tvrdi-madarska-statna-tajomnica/>
- [15] Pressure washers | Nilfisk Consumer. Object moved [online]. Copyright © 2018 [cit. 12.01.2019]. Dostupné z: <https://consumer.nilfisk.com/en/products/Pages/category.aspx?CategoryId=30605>
- [16] Slovenské firmy odchádzajú za podnikaním do Maďarska - Investujeme.sk. Investujeme.sk - odborný server spoločnosti Fincentrum [online]. Copyright © 2008 [cit. 18.03.2019]. Dostupné z: <https://www.investujeme.sk/kratke-spravy/slovenske-firmy-odchadzaju-za-podnikanim-madarska/>
- [17] Slovenská obchodná a priemyselná komora. Slovenská obchodná a priemyselná komora [online]. Copyright © Slovenská obchodná a priemyselná komora [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: <http://bb.sopk.sk/view.php?cislocianku=2017110307>
- [18] Stiahnutie | Odborné materiály, prezentácie. Vitajte na stránkach Eures-T-Danubius [online]. Dostupné z: http://www.eures-t-danubius.eu/index.php?option=com_joomdoc&view=docman&gid=79&task=cat_view&Itemid=73&lang=sk

- [19] Tabella Usi. Lavor [online]. Copyright © 2014 LavorGroup [cit. 12.01.2019]. Dostupné z: <http://en.lavorwash.com/contents/view/tabella-usi>
- [20] WPW Center s.r.o. - historický názov: FIT – VITAMIN s.r.o. - zisk, tržby, hospodárske výsledky a účtovné závierky. Fostat.sk - hospodárske výsledky firiem, účtovné závierky, obchodný vestník, konkurzné a reštrukturalizačné konania [online]. Dostupné z: <https://www.fostat.sk/47691883>
- [21] WPW-CENTER - PRESSURE WASHERS. WPW-CENTER - PRESSURE WASHERS [online]. Dostupné z: <http://www.wpw-center.com/about-company/values/>
- [22] WPW-CENTER - PRESSURE WASHERS. WPW-CENTER - PRESSURE WASHERS [online]. Dostupné z: <http://www.wpw-center.com/brands/gassper/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ATL	Above the line
A.S.	Akciová spoločnosť
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
BERD	Business Enterprise Expenditure on R&D
BTL	Below the line
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EKAER	Elektronický kontrolný systém cestnej prepravy tovaru
EUR	Euro (mena)
EÚ	Európska únia
GERD	Gross Domestic Expenditure on R&D
HDP	Hrubý domáci product
HUF	Maďarský forint (mena)
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
S.R.O.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
WTO	World Trade Organization
V.O.S.	Verejná obchodná spoločnosť

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Medzinárodný marketing.....	12
Obr. 2: Marketingové prostredie spoločnosti.....	13
Obr. 3: Základné formy vstupu – výhody/nevýhody.....	24
Obr. 4: Logo spoločnosti WPW Center s.r.o.....	33
Obr. 5: Hodnoty spoločnosti WPW Center.....	34
Obr. 6: Organizačná štruktúra spoločnosti.....	35
Obr. 7: Ofenzívno-rozvojová analýza.....	64
Obr. 8: Ochranné prvky vysokotlakových čerpadiel a čističov.....	72
Obr. 9: Návrh reklamného banneru.....	75
Obr. 10: Reklamné prospekty propagácie.....	76
Obr. 11: Reklamný plagát prepojený s akciou.....	77

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Hrubé domáce výdavky na výskum a vývoj v mil. dolároch.....	15
Tab. 2: Základné modely vysokotlakových čističov.....	37
Tab. 3: Doručenie výrobkov konečným spotrebiteľom určené prepravnou spoločnosťou GLS.....	38
Tab. 4: Počet Slovenských firiem podnikajúcich v Maďarsku.....	46
Tab. 5: Miera korupcie v Maďarsku.....	47
Tab. 6: Miera rizík pre spoločnosti.....	58
Tab. 7: Matica SWOT analýzy.....	63
Tab. 8: Časový plan v období máj - október 2019.....	79
Tab. 9: Návrh finančného rozpočtu kampane.....	79

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Percentuálny podiel obyvateľstva Maďarskej republiky.....	49
Graf 2: Percentuálny podiel náboženstva v Maďarsku.....	49
Graf 3: Návratnosť dotazníka.....	52
Graf 4: Podnikanie spoločností na maďarskom trhu.....	53
Graf 5: Oblasti podnikania.....	53
Graf 6: Časové rozmedzie podnikania.....	54
Graf 7: Zastúpenie na maďarskom trhu.....	54
Graf 8: Dôvod expanzie.....	55
Graf 9: Formy vstupu spoločností.....	55
Graf 10: Výskum trhu.....	56
Graf 11: Typ výskumu.....	56
Graf 12: Možnosť rizík pri vstupe na maďarský trh.....	57
Graf 13: Percentuálna miera rizík pri vstupe na maďarský trh.....	58
Graf 14: Typy rizík.....	59
Graf 15: Vstup na maďarský trh.....	59

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

PRÍLOHA P II: PERSÓNA B2C

PRÍLOHA P III: PERSÓNA B2B

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Riziká expanzie slovenských spoločností na maďarský trh

Dobrý deň,

moje meno je Viktória Hudáková a som študentkou 2. ročníka Mgr. štúdia Fakulty marketingové komunikácie na Univerzite Tomáše Bati v Zlíne. V rámci mojej diplomovej práce realizujem výskum aplikovaný na problematiku: Riziká vstupu spoločností na zahraničné trhy (so zameraním na maďarský trh).

Touto formou Vás žiadam o vyplnenie dotazníka.

Všetky Vaše odpovede na otázky budú považované za dôverné a anonymné.

V prípade otázok ma prosím neváhajte kontaktovať na adrese: vikusahudakova@gmail.com alebo telefonicky na čísle: +421903136098.

Ďakujem Vám za Váš čas a podieľaní sa na tomto projekte.

* Povinné

Podniká Vaša firma na maďarskom trhu? *

- áno
- nie
- nie, ale plánujeme

V akom odvetví podniká Vaša spoločnosť? *

- poľnohospodárstvo
- stavebníctvo
- strojársky priemysel
- výroba dopravných prostriedkov
- elektrotechnický priemysel
- automobilový priemysel
- hutnícky priemysel
- potravinársky priemysel
- textilný priemysel
- Iné:

Ako dlho podniká Vaša spoločnosť na maďarskom trhu?

- 0 - 1 rok
- 5 rokov
- 5 - 10 rokov
- 10 rokov a viac

Kto zastupuje Vašu spoločnosť na maďarskom trhu?

- slovenský pracovník hovoriaci po maďarsky
- maďarský pracovník
- Iné:

Aký bol Váš hlavný dôvod expanzie?

- nasýtenie domáceho trhu
- možnosť vyšších ziskov
- snaha diverzifikácie
- rozšírenie zákazníckej databázy
- Iné:

Akú formu vstupu na maďarský trh využila Vaša firma?

- výhradná distribúcia
- obchodné zastúpenie
- exportná aliancia
- licencie
- franchising
- akvizície
- fúzie
- prevzatie spoločnosti
- join ventures
- spoločnosť s ručením obmedzeným
- akciová spoločnosť
- založenie pobočky
- Iné:

Realizovala Vaša spoločnosť pred vstupom na maďarský trh výskum?

- áno
- nie

Aký typ výskumu realizovala Vaša firma pred vstupom na maďarský trh?

- prieskum konkurencie
- teritoriálny prieskum
- cenový prieskum
- daňový prieskum
- prieskum kultúrnych hodnôt a zvyklostí
- Iné:

Stretli ste sa pri vstupe Vašej firmy na maďarský trh s možnými rizikami?

(Pri zvolení odpovede nie pokračujte na koniec dotazníka)

- áno
- nie

Do akej miery predstavovali pre Vás tieto riziká hrozbu?

minimálne 1 2 3 4 5 maximálne

Aké druhy rizík ohrozovali vstup Vašej firmy na maďarský trh?

- nepochopenie zo strany zákazníkov
- legislatívne zmeny
- odlišná podnikateľská kultúra
- ekonomická nestálosť
- žiadne
- Iné:

Ako hodnotíte vstup Vašej firmy na maďarský trh?

- úspešný
- neúspešný
- ťažko posúdiť

PRÍLOHA P II: PERSÓNA B2C

Meno	László Nagy
Background: <i>(zhrnutie našej osoby – aká je, aké má záľuby, čo rada robí)</i>	Pracujúci muž, ktorý vo svojom voľnom čase rád majstruje okolo domu. Nerobí mu problém vykonávať činnosti bez odborných znalostí. Naopak rád sa priučí novým veciam. Má rád veci na svojom mieste a patrične sa o nich aj stará.
Demografické údaje: (vek, stav, zamestnanie)	41 rokov, zadaný, pracuje v strojárskom priemysle
Prostredie:	Online: facebook – vlastný profil, e-mailova adresa
Otázky: <i>(Aké otázky má naša osoba)</i>	<p>Aké výhody majú Vaše čističe?</p> <p>Prečo si vybrať práve produkty značky Waspper a nie iné?</p> <p>Máte nejaké portfólio?</p> <p>Majú produkty Waspper dobré recenzie?</p> <p>V akom cenovom rozhraní sa pohybujete?</p>
Ako môžeme pomôcť: <i>(Akým spôsobom vieme našej osobe pomôcť dosiahnuť ciele a odpovedať na otázky)</i>	Ponúkame širokú škálu služieb. Špecializujeme sa vývoj a výrobu benzínových vysokotlakových Taktiež ponúkame možnosť poradenstva ohľadom správneho výberu, vďaka našim obchodným zástupcom, ktorý sú pre Vás plne k dispozícii.
Marketingové posolstvo:	Hoci má spoločnosť WPW Center s.r.o. len krátku históriu, je to malá ambiciózna firma s potenciálom stať sa úspešnou, kreatívnou a odporúčanou firmou v oblasti čistenia.
Elevator pitch: <i>(Krátky reklamný slogan, ktorým zaujmeme našu osobu)</i>	„Čistenie potešením“

PRÍLOHA P III: PERSÓNA B2B

Meno	Viktor Brahem
Background: <i>(pracovná pozícia a zodpovednosti)</i>	Pracujúci muž v oblasti podnikania. Jeho zodpovednosťou je zabezpečiť priebeh reps. doviest' tovar ku konečným spotrebiteľom.
Čo pre neho znamená úspech	Úspech vidí v spokojnosti zákazníkov
Najväčšie výzvy	Prísť s riešeniami ako komunikovať so zákazníkmi
Otázky: <i>(Aké otázky má naša persona)</i>	Aké výhody mi vedia Vaše čističe ponúknuť? Prečo práve produkty značky Waspper a nie iné? Máte nejaké portfólio? Majú produkty Waspper dobré recenzie? V akom cenovom rozhraní sa pohybujete?
Aké nástroje používa pre výkon svojej práce?	Reč, sociálne siete, mailing
Elevator pitch: <i>(Krátky reklamný slogan, ktorým zaujmete našu personu)</i>	„Čistenie potešením“ „Silný tlak, žiadne káble“