VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT ABC, S.R.O.

PROPOSAL OF ABC, S.R.O. BUSINESS ACTIVITIES DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE **Bc. VÍTĚZSLAV JAŠEK**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE **doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.**
SUPERVISOR

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2008/2009
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jašek Vítězslav, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje obchodních aktivit Kentico Software, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Proposal of Kentico Software, s.r.o. Business Activities Development

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému, stanovení cílů a metod práce
Nejnovější teoretické poznatky
Analýza současného stavu
Návrh a implementace rozvoje obchodních aktivit
Ekonomické zhodnocení
Závěr

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kol. Mezinárodní obchodní operace. 3 vyd. Praha: Grada Publisching, 2003. 230 s. ISBN 80-247-0686-5.
MACHKOVÁ, H., SATO, A, ZAMYKALOVÁ, M. a kol. Mezinárodní obchod a marketing: Praktická výkladová encyklopedie. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. [s.l.] : [s.n.], 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
KOTLER, Philip. Marketing podle Kotler: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda:(jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
SOLOMON, Michael R. Marketing: očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Ředitel ústavu	Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2009

DIPLOMOVÁ PRÁCE VE ZKRÁCENÉM REŽIMU

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 4/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Abstrakt

Diplomová práce vymezuje podmínky pro podnikání ve Spojených Státech Amerických, analyzuje vnější i vnitřní prostředí tamějšího trhu v oblasti informačních technologií, konkrétně systémů pro správu obsahu webu (CMS). Tento rozbor je dále využit pro návrh obchodní strategie společnosti ABC, s.r.o., zaměřený na expanzi na americký trh. Rozvoj podnikatelských aktivit tímto směrem je nezbytnou součástí dalšího všeobecného růstu firmy.

Klíčová slova

Strategie, Rozvoj, Návrh

Abstract

This Master´s thesis defines the conditions for business in the United States of America, analyzes the external and internal environment of the local IT market, specifically of content management systems (CMS). The analysis output is used for proposal of corporate business strategy ABC, s.r.o. with main aim on development of company´s activities to U.S. market. It is the essential part of ongoing overall growth of this firm.

Key words

Strategy, Development, Proposal

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

JAŠEK, V. Návrh rozvoje obchodních aktivit ABC, s.r.o. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 88 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne ……

Bc. Vítězslav Jašek

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce, doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D., za vedení, pomoc, připomínky a cenné rady, které mi při zpracování práce poskytla. Děkuji také oponentovi práce za spolupráci, ochotu a taktéž poskytnutí užitečných rad.

Obsah

ÚVOD 2

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE, METOD A POSTUPU ŘEŠENÍ 3

1.1 Definice problému a cíle práce 3
1.2 Metody a postup řešení, implementace strategie 4

2. TEORETICKÁ HLEDISKA ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT DO USA 6

2.1 Zahraniční trhy 6
2.2 Strategie vstupu na zahraniční trhy 8
2.3 Strategické řízení a plánování 9
2.4 Spojené Státy Americké obecně 12
2.5 Ekonomika a podnikání ve Spojených státech amerických 17
2.5.1 Ekonomika 17
2.5.2 Zaměstnanost a lidské zdroje 19
2.5.3 Zahraniční obchod 20
2.5.4 Fiskální situace a monetární politika 21
2.5.5 Druhy společností v USA 23
2.5.6 Daňový a finanční system 27
2.5.7 Politický systém 33
2.5.8 Marketing a propagace v USA 35
2.5.9 Prodej a péče o zákazníky 37

3. ANALÝZA TRHU INFORMAČNCH TECHNOLOGIÍ V USA 40

3.1 Analýza obecného okolí trhu 40
3.1.1 Sociální faktory 40
3.1.2 Legislativa 41
3.1.3 Ekonomika 42
3.1.4 Politické faktory 43
3.1.5 Technologie 44
3.2 Analýza tržního prostředí 46
3.2.1 Trh IT a CMS celosvětově a v USA 46
3.2.2 Konkurence 47
3.2.3 Zákazníci 52
3.2.4 Dodavatelé 54
3.2.5 Substituty 55
3.3 Analýza vnitřního prostředí 57
3.3.1 Charakteristika organizace 57
3.3.2 Management 58
3.3.3 Finance 59
3.3.4 Lidské zdroje 60
3.3.5 Marketing 62
3.3.6 Vývoj 63
3.3.7 Prodej 64
3.3.8 Technická podpora 64
3.4 Analýza SWOT 65

4. NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE 67

4.1 ABC – U.S. office 67
4.2 Management 69
4.3 Financování 70
4.4 Lidské zdroje 71
4.5 Marketing 73
4.6 Vývoj 75
4.7 Prodej 76
4.8 Technická podpora 78
4.9 Ekonomické zhodnocení 79
4.10 Plán realizace 81

5. ZÁVĚR 83

Resumé 83
Seznam použité literatury 84
Seznam použitých zkratek 87
Seznam příloh 88

NÁVRH ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT ABC, S.R.O.

ÚVOD

Žijerme v době, kdy se počítač stal natolik nedílnou součástí pracovního a osobního života, jako například automobil či mobilní telefon.

Informační technologie hrají velmi důležitou roli v téměř každém odvětví lidské činnosti.

S nástupem těchto technologií souvisí jedno – snaha o neustálé zvyšování produktivity práce, snižování nákladů, úsporu času i materiálu a tedy i růstu rentability výrobků či služeb. Počítače a Informační technologie jsou totiž pomocníky, kteří nemyslí (aspoň zatím), ale dělají přesně to, na co jsou naprogramováni. Multifunkčnost a variabilita operačních programů a jejich jednoduchá výměna také umožňuje nahradit například několik strojů najednou, opět se tedy dostáváme ke úspoře času a prostředků.

Dále se eliminuje lidský faktor a tím i pravděpodobnost selhání, chyby. Navíc poté mohou být lidské zdroje využívány na efektivnější práce, u kterých je naopak nezbytné myšlení a kreativita.

Bez implementovaného ERP, CRM či CMS systému, jakkoliv jsou takové zkratky spojeny globalizační terminologií, se dnes neobejde snad žádná konkurenceschopná společnost.

CMS systémy – systémy sloužící pro vývoj a správu webových aplikací – jsou ucelená řešení, která umožňují především vývojářům, ale i korporacím jakožto cílovým uživatelům efektivně navrhovat a spravovat své webové prezentace.

V tak konkurenčnín prostředí, jakým je bezesporu trh Spojených Států Amerických, existuje několikanásobně větší poptávka po IT systémech než kdekoli jinde na světě. Právě proto se společnost ABC, výrobce ABC CMS for ASP.NET, rozhodla pro rozvoj svého podnikání na americký trh a otevření lokální pobočky.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE, METOD A POSTUPU ŘEŠENÍ

1.1 Definice problému a cíle práce

Společnost ABC s.r.o. (dále jen ABC) díky elektronickému způsobu platby i doručení produktů prodává ABC CMS systém ve více než 70 zemích světa. I přes velmi intenzivní komunikaci se zákazníky v předprodejní, prodejní části i v oblasti technické podpory se čím dál tím více projevuje nevyužitý potenciál zejména při uzavírání důležitých partnerských kontraktů se zákazníky.

To, co „brzdí“ prodeje a často bývá důvodem proč některé komplexní projekty získávají konkurenti v segmentu, je přímý marketing, možnost osobní prezentace a v neposlední řadě lidský faktor. Na implementaci takových CMS řešení se totiž vymezují prostředky v kategorii několika procent až několika desítek procent obratu firmy. V rozhodovací fázi jsou tedy zahrnuty opravdu detailní informace nejen o konkrétní technologické stránce projektu, ceně, technické podpoře a náročnosti implementace, ale také o finančním zdraví daného dodavatele, jeho firemní vizi, odborné úrovni, zemi původu, majetkových poměrech, personálu a výčet by mohl pokračovat dále.
Je tedy patrné, že osobní komunikace, navázání určitých vztahů a získání pocitu jistoty (dá-li se to na dnešním vysoce volatilním trhu takto nazvat) budoucí kooperace mezi oběma stranami transakce, stále vítězí nad telekonferencemi, videohovory, apod.

Prodeje na trhu USA vytvářejí pro ABC téměř polovinu jejího zisku. Vezmeme-li v úvahu výše zmíněné okolnosti, jeví se expanze firmy na americký trh a otevření tamější pobočky jako nezbytný krok k dalšímu růstu společnosti.

Cílem práce je tedy navrhnout plán rozvoje obchodních aktivit - **strategii pro expanzi na trh USA**, která umožní této korporaci realizovat dílčí cíle práce: zvýšit prodeje, zlepšit povědomí o značce, získat více vývojových partnerů. Všechny tyto dílčí kroky budou mít za následek rapidní růst zisku, nárůst počtu klientů, větší šanci

uspět v důležitých a komplexních zakázkách. V důsledku těchto aktivit se počítá s navýšením vlastního kapitálu a to otevře prostor pro **další vnitřní růst** ABC a v případě dlouhodobé úspěšnosti americké pobočky i pro **otevírání dalších afiliací v klíčových zemích** jako Velká Británie nebo Austrálie. Tyto faktory **jsou** potom **dílčí cíle** této strategie.

1.2 Metody a postup řešení, implementace strategie

Úspěšnost strategie cílené na konkrétní trh se odvíjí od znalosti místního prostředí. Je tedy nezbytné akumulovat poznatky o zahraničních trzích . Dále aplikovat a ještě více řozšířit tato fakta v souvislosti s trhem americkým. Charakteristika právních, finančních i daňových aspektů podnikání ve Spojených Státech Amerických odhalí možné bariéry vstupu a odlišnosti s evropskými či českými zákony v této oblasti. Všechna tato teoretická hlediska budou opěrným bodem pro další jednotlivé rozbory odvětví Informačních technologií se zaměřením na CMS systémy v USA.

V analytické části bude nejprve vymezen trh IT ve Spojených Státech a jeho stejné prvky, jakož i odlišnosti s celosvětovými trendy v segmentu CMS systémů.
Rozbor obecného okolí využívá SLEPT analýzu jako nástroj pro specifikaci jednotlivých prvků vnějšího prostředí, které ovlivňují trh s content management systémy. Jednotlivé části jsou sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prvky.
Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil dále mapuje další důležité faktory. Zde hovoříme o trhu, zákaznících, konkurenci, dodavatelích a substitutech, jež ovlivňují toto odvětví.
Interní charakteristice ABC a současné strategie a vize společnosti se bude věnovat následující část rozboru vnitřního prostředí, kdy budou analyzována jednotlivá oddělění, jejich strategie, vzájemná spolupráce a participace na procesech ve firmě.

V momentě, kdy známe teoretická hlediska chování a odlišností zahraničních trhů, lokální podmínky pro podnikání a díky analytické části taktéž vnitřní i vnější

prostředí pro tento segment, jsme schopni navrhnout úspěšnou obchodní strategii pro expanzi na trh Spojených států smerických v oblasti CMS systémů.

Návrh musí respektovat dlouholetou korporátní vizi a svým založením vycházet ze zavedených procesů současné obchodní strategie. Tento základ však bude dále rozšířen o aplikované poznatky fungování tamějších tržních mechanismů. Je nezbytné brát v potaz také jinou kulturu (prodeje, marketingu, apod.), její zvyky a finanční, právní i daňové odlišnosti systému neboť právě v těchto prvcích hrozí riziko neúspěchu celé expanze. Lapidárně řečeno: použijeme-li beze změny fungující vzorec pro podnikání v ČR či Evropské Unii s domněním, že co platí pro Evropu, platí i pro Ameriku, nelze očekávat úspěch.

Ekonomické zhodnocení poslouží k reflexi všech minoritních i majoritních nákladů, jejich způsobu financování a v neposlední řadě bude stanoven odhad doby návratnosti projektu expanze na americký trh a taktéž dopad na tržby společnosti do roku 2010.

Naprosto stěžejní záležitostí bude implementace strategie v praxi. Tato práce si klade za cíl mimo jiné vypracovat harmonogram realizace dílčích činností s konečným datem, ke kterému budou všechny náležitosti nutné k expanzi připraveny. Toto datum bude díky neustále se měnícím podmínkám upřesněno v dalších částech návrhu.

2. TEORETICKÁ HLEDISKA ROZVOJE OBCHODNÍCH AKTIVIT DO USA

2.1 Zahraniční trhy

Rostoucí globalizace a mezinárodní konkurence ovlivňují komplexní strategické rozhodování manažerů. Zahraniční trhy mohou být výnosné, na druhou stranu však podniky se vstupem na mezinárodní trh musí čelit rozličným rizikům a výzvám. Jsou to neoddělitelné součásti podnikání a firma nemůže být dlouhodobě úspěšná, pokud není na sebe ochotna vzít určité riziko. Připravenost a seznámení se s daným trhem, potencionálními riziky i příležitostmi související s podnikáním na tomto trhu umožňuje připravit takovou strategii, jež bude pro firmu přínosem a povede k růstu společnosti.

Segmentace zahraničních trhů, výběr cílového trhu a stanovení vhodného positioningu patří k nejvýznamnějším strategickým rozhodnutím mezinárodního marketingu. Na základě segmentace, která umožňuje určit strukturu a dynamiku mezinárodního trhu, stanovuje podnik vhodné zacílení a marketingový mix a obchodní strategii pro cílový zahraniční trh.

Volbu cílového segmentu (targeting) ovlivňují zejména tři faktory: velikost segmentu, růstový potenciál a atraktivnost segmentu. Zvolený cílový trh musí být dostatečně velký, aby bylo pro podnik rentabilní na něj působit vybranými marketingovými nástroji. Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám koncentrovat úsilí na velké homogenní segmenty na světovém trhu a zvyšovat tak rentabilitu mezinárodního podnikání.

Mnohé firmy vstupují na zahraniční trhy i v případě, že cílový segment není zatím příliš velký, nicméně má, dle jejich názoru, dostatečný růstový potenciál. Vstup na zahraniční trh berou firmy jako investici do budoucna. Strategii, u které není upřednostněn krátkodobý zisk, ale dlouhodobá návratnost investic, zvolila např. řada transnacionálních firem při vstupu na trhy střední a východní Evropy a na další rozvíjející se trhy, zejména na trh čínský. Americký trh je naopak považován za jeden z nejrozvinutějších. (14). Atraktivnost specifického zahraničního trhu ovlivňují z dlouhodobého hlediska míra konkurence, hrozba příchodu nové konkurence (např. díky liberalizaci mezinárodního podnikání), substituční výrobky (možnost nahradit tradiční materiály levnějšími substituty), silná pozice kupujících

(strategické nákupní aliance obchodních řetězců) či silná pozice dodavatelů (sdružení OPEC - Organizace zemí vyvážejících ropu). I když se cílový segment jeví jako atraktivní, růstový a dostatečně velký, přesto musí firma ještě zvážit, zda cílový trh odpovídá jejím možnostem, kompetencím a image na zahraničním trhu. Výběr cílového segmentu je v mezinárodním marketingu silně ovlivněn koncepcí, kterou firma při mezinárodním podnikání používá. V případě globálního marketingu se zaměřuje na identické segmenty ve všech zemích a používá jednotný positioning i marketingový mix. Pokud firma využívá interkulturní marketing, snaží se oslovovat trhy podle specifik segmentů v jednotlivých zemích či sociálně-kulturních zónách a přizpůsobuje v nezbytně nutné míře i positioning a marketingový mix.
U vývozního marketingu vstupuje podnik na cílové zahraniční trhy obvykle postupně a adaptuje marketingový mix pro jednotlivé segmenty. Společnost ABC tento postup vstupu na zahraniční trhy plánuje používat. (4)

Za největší a z hlediska exportéra nejzajímavější světové destinace jsou považovány trhy Ruska, Indie, Číny, globálně státy Evropské unie, Japonska, Jižní Korey, Austrálie, Brazílie, Kanady, Německa a především Spojených států amerických. Všechny tyto státy představují velký potenciál pro případné investice a dohromady tvoří cca 90% celkové světové produkce a spotřeby.
Poslední jmenovaný trh je však považován za největší a nejrozvinutější ekonomiku na světě. Má obrovský dopad na fungování světové ekonomiky ve všech jejích důsledcích, což se projevilo i v současné situaci finační recese. Zároveň se ale stále jedná o obrovsky potenciální trh, zvláště pak pro firmy podnikající v oblastech vědy a výzkumu, strojírenského průmyslu a informačních technologií. (4)

2.2 Strategie vstupu na zahraniční *trhy (6)*

Pro vstup na nové trhy se používají čtyři hlavní strategie:

1. Vývoz

Nepřímý vývoz

Firma je nepřímým vývozcem v případě, že se její výrobky prodávají na zahraničních trzích, ale firma samotná nevyvíjí za tímto účelem žádnou speciální činnost. Pro výrobce, kteří chtějí poprvé vstoupit na mezinárodní trhy je nepřímý vývoz nejlepší volbou. V raných fázích mezinárodní expanze je snížení potenciálních rizik obvykle důležitější než kontrola obchodních snah na daných trzích. Nepřímý vývoz lze provádět s pomocí zprostředkovatelů v zemi výrobce. Nejčastějšími prostředníky jsou: vývozní společnosti, zahraniční nákupní společnosti a mezinárodní obchodní společnosti. Výhody a nevýhody obchodování prostřednictvím třetí strany jsou zřejmé.

Přímý vývoz

Druhý typ vývozu - přímý vývoz je mnohem významnější. Ve skutečnosti představuje základ smíšené obchodní vstupní strategie, kterou budeme navrhovat.

Vývoz se zdá být nejrozumnějším způsobem vstupu na velké množství nových i rozvinutých světových trhů. Kritici tohoto způsobu budou zřejmě namítat, že vývoz má jednu velkou nevýhodu a tou je nedostatek kontroly. Navrhovaná strategie se bude snažit dokázat, že za určitých okolností mohou zahraniční výrobci získat značnou kontrolu nad svými obchodními snahami a zároveň snížit rizika, která s sebou vývoz přináší.

2. Udělování licencí

Udělování licencí má, stejně jako ostatní způsoby vstupu na nové trhy, pro nadnárodní společnost své výhody i nevýhody. Hlavními dvěma výhodami jsou: velmi nízké pořizovací náklady a srovnatelně nízké riziko. Největší nevýhodou

udělování licencí je nedostatek kontroly. Výrobci, kteří používají tento způsob vstupu často ignorují skutečnost, že udělením licence na své know-how si vytváří potenciální konkurenty. Tato volba je navíc obvykle méně výnosná než přímá investice a v mnoha případech i méně výhodná než vývoz.

3. Podnik se zahraniční účastí

Díky svým značným výhodám se tato forma vstupu na nové trhy používá velmi často. Zahraniční firma může mít prospěch ze znalostí, které mají její místní obchodní partneři o trhu hostitelské země a její kultuře. V mnoha případech může lokální partner využít politického vlivu a zajistit si tak podporu vlády a daňové výhody. Vzhledem k vládní legislativě v některých zemích, jsou podniky se zahraniční účastí jedinou možností pro vstup na nové trhy. Mezi tyto země patří většina zemí východního bloku a Čína.
Ačkoli spojení firem může přinášet problémy a napětí, je velmi často nezbytným řešením. Samozřejmě, že podnik se zahraniční účastí může zahraničním partnerům poskytnout cenné ekonomické, politické a obchodní výhody, které nelze získat jiným způsobem.

4. Investice

Na rozdíl od udělování licencí, které je založeno na předávání znalostí a na vývozu, jehož podstatou je přenos výrobků (v jeho nejjednodušší formě), investice představuje přenos výroby do zahraničí. Je to nejvyšší možná forma, kterou může firma vstoupit na zahraniční trh, ale zároveň je to způsob velmi složitý a riskantní.

2.3 Strategické řízení a plánování

Dlouhodobé plánování v tržních podmínkách je velice obtížným a konstantně vyvíjejícím se procesem, ale rovněž velmi důležitým pro firmu z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Firma, která chce být úspěšná nejen v blízké, ale i v další budoucnosti, musí provádět toto strategické plánování jako součást

komplexního procesu strategického řízení. Dále je zřejmé, že operativní a roční plány každé firmy by měly navazovat na plány dlouhodobější. Základem dlouhodobého plánování je podniková strategie. (21)

Proces strategického řízení se skládá ze tří, resp. čtyř částí:

- strategická analýza,
- výběr podnikové strategie
- implementace strategie,
- zpětná vazba – strategický controlling.

Strategická analýza

První krok, identifikace současné podnikové mise a cílů, má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení v dané společnosti. V dalším kroku probíhají analýzy jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. V rámci **analýzy vnějšího prostředí** zjišťujeme pomocí SLEPT metody politické a právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické vlivy. **Analýza konkurenčního prostředí** zohledňuje hrozbu potenciálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality.V rámci **analýzy podnikových zdrojů** zjišťujeme stav fyzických zdrojů – budovy, distribuční sí- atd., kde analyzujeme stáří, podmínky, schopnost plnit svou funkci apod. Dále jsou to lidské zdroje – struktura pracovníků, dovednosti

atd., finanční zdroje – použití a kapacita zdrojů pomocí finančních ukazatelů ziskovosti, likvidity, rentability a výkonnosti, zadluženosti apod. a ostatní nehmotné zdroje – image, výrobní značka, software apod.

Velice výhodným způsobem, jak výsledky těchto analytických metod strukturovat a setřídit podle důležitosti je **SWOT analýza** (identifikace silných a slabých vlastností podniku a příležitostí a hrozeb vyplývajících z prostředí firmy). (21)

Strategické řízení (8)

Strategické řízení se dnes prosazuje stále ve větší míře ze dvou hlavních důvodů. Jednak jsou to rostoucí dynamika a komplexnost tržních vztahů, které vedou ke změnám v nákupním chování, tržní segmentaci, konkurenčních vztazích apod. Tyto

podmínky lze zjednodušeně charakterizovat jako zcela nové výzvy politicko-společenské, ekologické, technologické a ekonomické. Druhým důvodem je, že marketingová koncepce podnikání se stala nutnou formou takového způsobu řízení firmy, při kterém je za východisko pokládán trh a těžiště potřeby zákazníků. Způsobem uplatnění strategie je marketingová koordinace. Proto vedle podnikového strategického plánování nabývá na významu také marketingové strategické plánování, které přináší i zcela jiný pohled na stanovení podnikových cílů. Základem pro dosažení tržeb či zisku již není objem výroby, ale uspokojení zákazníka. Podobně se požadavek na dosažení určitých tzv. ekonomických cílů, jako jsou rentabilita, likvidita apod., mění na cíle sociografické, tzn. udržení tržní pozice, získání další skupiny zákazníků, udržení nebo posílení image značky, a to mnohdy i za cenu dočasného snížení zisku apod.

Společný cíl musí být vyjádřen tak, aby jeho charakteristika byla srozumitelná na všech stupních podnikové hierarchie, tedy všem pracovníkům bez ohledu na odborné zaměření a kvalifikační úroveň, jejich znalosti dalších vazeb řízení v rámci firmy apod. To je základem managementu podle jedné z jeho nejstarších definic, která říká, že jde o duševní, ale i fyzickou práci usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku, čili koordinaci lidí tak, aby byli ochotni pracovat pro splnění daného cíle. Primární význam zde má řídicí informace. Nelze očekávat, že stanovené cíle mohou být vždy (nebo alespoň pravidelně) realizovány jako zcela samovolný výsledek různorodých podnikových aktivit, byť organizačně jasně uspořádaných. Požadované plnění společného úkolu se může uskutečňovat jen za neustálého usměrňování všech podnikových aktivit k danému podnikovému cíli.

Stanovení základních podnikových cílů přísluší vždy vrcholovému managementu. Vedle toho je jeho úkolem určovat podnikovou politiku, koordinovat jednotlivé organizační jednotky firmy, vymezovat základní směry personální politiky apod. Strategické cíle a následné cesty k jejich dosažení, tedy vlastní strategie, patří mezi výchozí nástroje managementu všech jednotlivých oblastí řízení. Tak vznikají

strategické cíle a související strategie pro oblast prodeje, výroby, nákupu, vývoje a výzkumu, technické přípravy výroby, personalistiky, financování, investic apod.

Tržně orientovaný management firmy a formy jeho strategického a operativního chování jsou spojeny s vytvářením marketingových cílů. Formulace jasného, dlouhodobě zaměřeného systému cílů je podstatou marketingového strategického plánování. Stanovení podnikových a marketingových cílů blízce souvisí s formulováním strategie. Ta slouží k dosažení daných cílů. Cíle se stanoví na základě důkladného prozkoumání a analyzování stavu a určení prognóz dalšího postavení a vývoje firmy, resp. faktorů ovlivňujících chod firmy

2.4 Spojené Státy Americké obecně

Spojené státy americké – anglicky United States of America (USA) – je federativní prezidentská republika v Severní Americe, rozkládající se od Atlantského po Tichý oceán. Díky odloučenému státu Aljaška sahá území USA i k břehům Severního ledového oceánu a na některé tichomořské ostrovy (zejména Havaj). Spojené státy se skládají z 50 států, federálního území s hlavním městem a sídlem vlády a Kongresu (District of Columbia), přidružených států s vnitřní samosprávou (Portoriko, Severní Mariany a další) a samosprávných území Spojených států. Po konci studené války a kolapsu Sovětského svazu jsou USA jedinou světovou velmocí, s dominantním světovým postavením v ekonomice, politice, kultuře a vojenské síle. (12)

Historie

Poprvé přistáli u břehů Ameriky Vikingové již okolo roku 1000 (Leif Eriksson), ale pro Evropu byl tzv. Nový svět objeven až výpravou Kryštofa Kolumba roku 1492.

V dalších stoletích se Severní Amerika stala cílem kolonizačních snah Španělska Nizozemska Francie a v malé míře i Švédska. Pro historii budoucích Spojených států měla největší význam anglická kolonizace atlantského pobřeží. Od roku 1664

se Británie postupně zmocnila nizozemských a části francouzských osad v Severní Americe a do roku 1773 vytvořila na pobřeží 13 kolonií, základ budoucích USA.

Deklarace americké Nezávislosti - Bezohledné zásahy mateřské země do poměrů v koloniích vyvolaly protibritskou opozici, která vyvrcholila roku 1775 vypuknutím otevřené války mezi koloniemi a Velkou Británií. 4. července 1776 vydal druhý Kontinentální kongres Deklaraci nezávislosti, která vyhlašovala vznik Spojených států amerických. Podle Konfederačních článků z roku 1781 si každý ze států Unie zachoval samostatnou vnitřní a ekonomickou politiku. Válka za nezávislost skončila roku 1783 britským uznáním nového státu. Roku 1787 byl konfederativní charakter Spojených států nahrazen systémem federativním, roku 1789 byla schválena (ratifikace ukončena 1791) tzv. Bill of Rights (listina práv, prvních 10 doplňků ústavy).

Od konce 18. století pak začala územní expanze Spojených států směrem na západ a na jih. Pokračující spory v oblasti námořního obchodu a rozdělení území a sfér vlivu na severoamerickém kontinentu mezi Spojenými státy a Spojeným královstvím vedly k britsko-americké válce (1812-1814). Spojené státy válku vyhlásily v přesvědčení, že budou moci využít zaneprázdněnosti Spojeného království, které zaměstnávala válka s Napoleonem, a zabrat zbytek britského panství v Severní Americe. Neuspěly však, jejich vpád do Kanady skončil debaklem a Spojené království postupně začalo na americký kontinent přesouvat další síly. Britové ovšem o tuto válku nestáli a nehodlali investovat prostředky do tak nejistého podniku, jakým by byl pokus o znovudobytí Severní Ameriky a obě strany se tedy dohodly na návratu ke statu quo ante doplněném dohodami řešícími největší kontroverze.

Obnovení předválečného stavu fakticky posílilo postavení USA a nakrátko zapříčinilo faktickou vládu jedné strany (dnes označována jako demokraté-republikáni) v USA. Z jednotlivých teritorií byly postupně vytvářeny další státy. (14)

Rozpory mezi otrokářským Jihem a svobodným Severem vedly v letech 1860-1861 k odtržení 11 jižních států, které vyhlásily Konfederované státy americké, a následně k občanské válce. Válka mezi Jihem (Konfederací) a Severem (Unií) trvala do roku 1865 a skončila vítězstvím Severu.

Mohutný hospodářský rozvoj (kolem roku 1890 se USA staly hospodářsky nejsilnější zemí světa) po skončení občanské války byl doprovázen další expanzí na západ. Roku 1867 odkoupila americká vláda od Ruska Aljašku a od 80. let 19. století pak Spojené státy expandovaly i mimo vlastní americkou pevninu především do Karibiku a do Tichomoří. Kromě západní polokoule (resp. Ameriky) se však USA ve světové politice až do 1. světové války neangažovaly, jejich politika byla silně izolacionistická.

Americká účast v obou světových válkách na straně Dohody resp. Spojenců rozhodujícím způsobem přispěla k jejich vítězství.

Po 2. světové válce bylo USA svěřeno do správy poručenské území OSN v Tichém oceáně a většina z něj nově konstituovaných států se později stala volně přidruženými státy Spojených států (Marshallovy ostrovy, Severní Mariany, Mikronésie atd.). Roku 1959 byly vytvořeny 2 až dosud poslední státy Unie - Aljaška a Havaj.

Za 2. světové války, která přímo nezasáhla území kontinentálních USA, se průmyslová výroba zdvojnásobila a USA se staly v protiváze k SSSR rozhodující vojenskou velmocí. Roli vedoucí světové mocnosti zvýraznil pád komunistických režimů ve východní Evropě po roce 1989 a následný rozpad SSSR. (14)

Demografie

Dne 17. října 2006 překročily Spojené státy hranici 300 milionů obyvatel. Počet ilegálních imigrantů se odhaduje na 12 milionů. Populační růst je 0,89 %, což je celkem vysoké číslo; např. v porovnání s Evropskou Unií, kde je přírůstek pouze 0,16 %. USA mají velmi rozmanitou populaci. V zemi je 31 etnických skupin s počtem obyvatel větším než 1 milion. Je to dáno imigrací, která provázela Spojené státy po celou jejich historii, a stále provází. Předchozí staletí se do Spojených států stěhovali hlavně Evropané, dnešní imigranty představují přistěhovalci z Latinské Ameriky (hlavně z Mexika, Kuby a Portorika) a z Asie.

Podle odhadu z roku 2005 tvoří 74,7 % obyvatelstva běloši, 12,1 % afroameričané, 4,3 % Asiaté, indiáni a Inuité 0,8 %, jiná nebo více ras tvoří 7,9 %. V těchto číslech je zahrnuto 14,5 % těch, kdo se považují za jednu z těchto etnických skupin a zároveň za hispánce, Latinoameričany, nebo španělsky mluvící obyvatele. Při

sčítání obyvatelstva v USA je totiž otázka rasy jedna věc, zatímco otázka hispánského původu věc druhá. (8)

Nejrychleji rostoucí skupinou jsou obyvatelé hispánského původu. Zatímco v roce 1996 tvořili 10 % obyvatelstva, v roce 2000 to bylo 12,5 % a podle odhadu z roku 2005 14,5 %. Vysoký růst je daný jednak imigrací, jednak vysokou porodností. V Kalifornii, Arizoně, Novém Mexiku a v Texasu se pravděpodobně brzy stanou většinou. Největší podíl Hispánců je v Novém Mexiku - 43,6 %. mexičané obývají hlavně jihozápad a západ USA, portoričané severovýchod a kubánci Floridu. Nehispánští běloši (většinou evropského původu) nyní představují asi 67,1 % populace.

Muži tvoří 49 % populace, ženy 51 %. Sedmi procentům američanů je méně než 5 let, 74,6 % jsou starší 18 let a starších 65 let je 12,1 %. Více než 83% američanů žije v jedné z 361 metropolitních oblastí. V roce 2005 bylo ve Spojených státech 254 měst s populací větší než 100 tisíc, 9 měst mělo více než 1 milion obyvatel a 4 města (New York, Los Angeles, Chicago a Houston) s populací větší než 2 miliony. Ve Spojených státech je 50 metropolitních oblastí, které mají počet obyvatel přes 1 milion. Mezi nejrychleji rostoucí aglomerace patří Dallas, Houston, Atlanta a Phoenix. (14)

Tabulka č.1: Nejvýznamnější města a aglomerace v USA.

Šest nejlidnatějších měst ve Spojených státech (2006)					
Pořadí	Město	Populace samotného města	Metropolitní oblast		Region
			populace		
1	New York	**8 214 426**	18 818 536	1	Severovýchod
2	Los Angeles	**3 849 378**	12 950 129	2	Západ
3	Chicago	**2 833 321**	9 505 748	3	Středozápad
4	Houston	**2 144 491**	5 539 949	6	Jih
5	Phoenix	**1 512 986**	4 039 182	13	Západ

6	Philadelphia	**1 448 394**	5 826 742	5	Severovýchod

Zdroj: Wikipedia Org. (upraveno autorem pro vlastní potřebu)

Jazyk a náboženství v USA

Angličtina je výlučným mateřským jazykem pro asi 82 % obyvatel, španělština pro 10 procent obyvatel. USA nemají na federální úrovni zákonem kodifikovaný úřední jazyk, nicméně angličtina jím fakticky je a některé zákony a předpisy vyžadují v určitých oblastech její znalost . Některé jednotlivé státy Unie úřední jazyky kodifikovány mají, a to buďto angličtinu, nebo vícero jazyků včetně angličtiny. V různých dalších závislých územích je situace ještě pestřejší, často je zvláštními předpisy chráněn jazyk původních obyvatel.
Ve Spojených státech amerických hrají náboženství mnohem významnější roli, než je tomu v Evropě, kde došlo v druhé polovině 20. století k rozsáhlé sekularizaci společnosti v řadě zemí. Je obtížné až nemožné dodat pro USA přesná čísla, neboť v této oblasti neexistují žádné ucelené statistiky typu sčítání lidu, takže počty věřících se odvozují buďto ze soukromých průzkumů či údajů samotných církví a představují spíše hrubé odhady. Obyvatel bez vyznání je asi 14 %. (18)

Nejrozšířenějším náboženstvím ve Spojených státech je křesťanství, k němuž se hlásí asi 76% až 81% obyvatel. Zhruba 2/3 z nich jsou protestanti, kteří jsou ovšem roztříštěni do mnoha dílčích seskupení a denominací, takže nejsilnější církví je církev římskokatolická, k níž náleží zbylá třetina křesťanů (asi 25 % obyvatel).
Nekřesťanská náboženství představují asi 3,5 % obyvatel USA, přičemž nejvýznamnější z nich jsou judaismus, islám, budhismus a hinduismus. Zejména počet vyznavačů islámu a budhismu rychle roste.

Přehled vybraných statistických údajů:

Rozloha: 9 631 418 km2
Počet obyvatel: 301 139 947 (odhad k červenci 2007)
Hlavní město: Washington D.C.

Peněžní jednotka: 1 americký dolar (USD nebo $) = 100 centů (cents).

Tabulka č.2: Národnostní složení USA

Národnostní složení	Administrativně-správní členění
eurasiaté 81,7 %, afroameričané 12,9 % asiaté 4,2% indiáni 1,0 % ostrované 0,2 % dvě a více ras 2,5 %	Northeast Midwest South West

Zdroj: Business Info [online]. *http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000804/*

2.5 Ekonomika a podnikání ve Spojených státech amerických

2.5.1 Ekonomika (12)

Spojené státy americké jsou respektovány jako jedna z nejvyspělejších průmyslových velmocí světa. Vysoce diverzifikované struktuře rozvinutých technologií vévodí zpracovatelský průmysl, chemický průmysl a zpracování ropy, ocelářský průmysl, výroba aut a letadel, informační a komunikační technologie, výroba potravin, zpracování dřeva a hornictví. Jestliže celkový růst HDP v roce 2007 dosáhl 2,2%, pak oblast služeb vyprodukovala o 2,8% více než v předešlém roce a zůstala nadále největším přispěvatelem k růstu americké ekonomiky v roce 2007. Mimořádný rozmach nadále zaznamenávají informační technologie, které rychle dohánějí masivní ztráty z předchozích let. Vysoký nárůst zaznamenala potřetí za sebou také výroba předmětů dlouhodobé spotřeby, v nichž jsou rovněž zahrnuty počítače a elektronika a rovněž v této oblasti se tedy daří postupně eliminovat ztráty z prvních let této dekády. Významně se oživil export průmyslového zboží, který narostl o téměř 9 procent a přidal tak téměř desetinu celkového růstu HDP.

Výdaje spotřebitelů, které se na celkovém růstu americké ekonomiky podílejí dvěma třetinami, se zvýšily o 1,7 procenta. Tempo růstu vývozu dosáhlo 13,2 procenta. Dovoz naopak klesl o 7,6 procenta, protože ekonomické problémy snížily poptávku po zahraničním zboží. Přes nečekaně dobré výsledky 2. čtvrtletí je ovšem i nadále nutno počítat s tím, že růst vývozu a výdajů spotřebitelů, které byly doposud hlavním pohonem růstu americké ekonomiky, pravděpodobně v druhé polovině roku zpomalí. Slabší růst globální ekonomiky a silnější dolar také zřejmě omezí poptávku ze zahraničí.

Na americkou ekonomiku však v současné době negativně působí dopady globální finanční krize.
Ve třetím čtvrtletí 2008 už se plně projevil na ekonomice kolsps finančního a realitního trhu, zkrachovaly některé velké banky a Spojené státy se ocitly na pokraji recese. Ekonomika se snížila o 0,3 procenta, protože spotřebitelé omezili nákupy a podniky investice. To vše způsobilo nejprudší pokles HDP v USA za sedm let . Negativně však působily i další faktory. Ve třetím čtvrtletí se ekonomika potýkala jednak s hurikány, jednak s rozsáhlou stávkou ve strojírenské skupině Boeing. Nebýt těchto faktorů, ekonomika by patrně vzrostla. Kombinace těchto faktorů totiž od růstu HDP smazala zřejmě celý procentní bod. Je nicméně už v podstatě zřejmé, že největší ekonomika světa směřuje do recese. Ve třetím čtvrtletí byl přitom pokles HDP ještě poměrně mírný, poslední kvartál patrně přinese podstatně horší výsledky. Nyní už jde tedy pouze o to, zda bude pokles mělký a krátký, či zda se bude jednat o dlouhodobější krizi.

Na tvorbě amerického hrubého produktu se z největší části podílejí spotřebitelské výdaje. Výdaje na osobní spotřebu v USA činí až 2/3 HDP. Roční objem osobní spotřeby podle předběžných čísel dosahuje za rok 2007 9.674 mld. USD, v tom výdaje za služby činí téměř 6 bilionů dolarů (5.776 mld.USD). Osobní spotřeba Američanů je však stále více ovliňována narůstající krizí na bankovním trhu, přibývá nesplacených úvěrů nejen u hypoték, ale i na kreditních kartách, jimiž běžně americký spotřebitel kryje svoji spotřebu. Maloobchodní tržby ve Spojených státech v prosinci nečekaně klesly a proti listopadu oslabily o 0,4 procenta. Drahá energie a

propad cen domů si tedy začínají vybírat daň u spotřebních výdajů, hlavního pilíře americké ekonomiky. Za celý loňský rok tržby rostly o 4,1 procenta, nejpomalejším tempem za pět let.

Průmysl se na celkovém výkonu americké ekonomiky podílí necelými 10%. Průmyslová výroba ve Spojených státech vzrostla za celý rok 2007 pouze o 2,1 procenta, tedy nejpomaleji od roku 2003. V posledním měsíci roku se proti listopadu nezměnila, meziročně byla produkce v prosinci vyšší o 1,5 procenta. Výkon zpracovatelského průmyslu, klíčového sektoru průmyslové výroby, se proti listopadu rovněž nezměnil a meziročně byl vyšší o 1,1 procenta. Ukazatel využití výrobních kapacit, který se sleduje jako měřítko inflačních tlaků ve výrobním sektoru, klesl na konci roku na 81,4 procenta z listopadových 81,6 procenta.

Nepříliš pozitivní vývoj pokračoval i v roce 2008. Příčinou je zejména propad ve výrobě automobilů. Klesající domácí poptávku jen zčásti kompenzuje růst exportu, jenž těží ze slabého kurzu dolaru.

2.5.2 Zaměstnanost a lidské zdroje

Od počátku roku 2008 v USA dochází k nepřetržitému poklesu počtu pracovních míst a míra nezaměstnanosti už překročila 5 procenta dále roste. Podle posledních údajů za posledních šest měsíců roku 2008 v USA celkem ubylo 438 tis. pracovních míst. Odhady hovoří o tom, že do konce roku 2008 by se měla míra nezaměstnanosti vyšplhat na 5,8 %. Této prognóze odpovídají i zveřejňované informace o záměrech jednotlivých firem k podstatným redukcím počtu svých zaměstnanců v rámci restrukturalizace. Především se jedná o oblasti letecké dopravy, automobilové výroby a finančních služeb.
Jestliže v první polovině roku měsíčně ubývaly desítky tisíc míst, ve třetím čtvrtletí 2008 se situace dále zhoršila. Od letních měsíců úbytky dosahují úrovně převyšující sto tisíc pracovních míst. Např. za září v USA ubylo téměř 160 tisíc. pracovních pozic. Míra nezaměstnanosti dále roste: červenec 5,7%; srpen 6,1%; září 2008 6,1%.

V prosinci vystoupila míra nezaměstnanosti na 7,2 procenta a dosáhla tak nejvyšší hodnoty za téměř 16 let. V prosinci podle předběžných údajů zaniklo asi 524.000 pracovních příležitostí. Data za listopad a říjen byla revidována směrem k horším číslům. Za celý rok 2008 pak americká ekonomika přišla zhruba o 2,6 milionu pracovních příležitostí, což je nejvíce od roku 1945, kdy zaniklo asi 2,75 milionu míst. I když počet pracovních příležitostí se za stejnou dobu více než ztrojnásobil, nynější úbytek je citelný. Tento výsledek jen potvrzuje, že největší ekonomika světa je v recesi, která se navíc prohlubuje a podle mínění některých ekonomů bude ještě bolestnější, než se zprvu zdálo. (8)

2.5.3 Zahraniční obchod

Deficit obchodní bilance USA v obchodu se zbožím a službami dosáhl za 1. čtvrtletí 2008 výše 179 mld. USD . Za období od ledna do června 2008 se už pohyboval ve výši 351,4 mld. USD.

V prosinci 2008 dosáhl rozpočtový deficit americké federální vlády 83,6 miliardy dolarů a za první tři měsíce fiskálního roku vystoupil na 485,2 miliardy dolarů. Tříměsíční schodek tím již překonal dosavadní celoroční rekord 455 miliard dolarů z roku 2007/08. Prudké zhoršení ve druhé polovině minulého roku je důsledkem finanční krize a ekonomické recese a vedle propadu příjmů z firemních daní odráží především výdaje z balíku 700 miliard dolarů na stabilizaci finančního sektoru. Rozpočtový úřad Kongresu navíc předpověděl, že americký deficit dosáhne v tomto fiskálním roce do konce září rekordní sumy 1,186 bilionu dolarů a proti loňskému schodku bude tedy více než dvojnásobný. Do odhadu přitom ještě nejsou započítány výdaje připravovaného stimulačního plánu nastupujícího prezidenta Baracka Obamy, ani desítky miliard dolarů na vojenské operace v Iráku a Afghánistánu. (8)

Suma 1,2 bilionu dolarů představuje asi osm procent hrubého domácího produktu USA . Z tohoto hlediska by tedy byl letošní deficit vyšší než rekordně vysoké schodky z 80. let. Úřad Kongresu předpokládá, že ve fiskálním roce 2010 deficit klesne na 703 miliard dolarů. (16)

2.5.4 Fiskální situace a monetární politika

Ve fiskálním roce 2008, který skončil v září, uzavřel federální rozpočet s rekordním deficitem 455 miliard dolarů. Odrážel se v něm pokles trhu s bydlením, problémy finančních trhů a slabší růst ekonomiky. Proti předchozímu roku schodek stoupl téměř na trojnásobek. Nový fiskální rok zahájily Spojené státy rekordním měsíčním rozpočtovým deficitem, způsobeným náklady na sanaci krizí postiženého bankovního sektoru. Americkou ekonomiku v září srážela eskalace finanční krize. Vláda v tomto měsíci začala pomáhat největším bankám kapitálovými injekcemi, které dosáhly asi 115 miliard dolarů. Za 21,5 miliardy dolarů navíc vykoupila hypoteční cenné papíry od agentur Fannie Mae a Freddie Mac. Kvůli tomu se v říjnu celkové federální výdaje vyšplhaly na rekordních 402 miliard dolarů.
V prosinci 2008 dosáhl rozpočtový deficit americké federální vlády 83,6 miliardy dolarů a za první tři měsíce fiskálního roku vystoupil na 485,2 miliardy dolarů. Tříměsíční schodek tím již překonal dosavadní celoroční rekord 455 miliard dolarů z roku 2007/08. V prosinci 2007 skončilo hospodaření federální vlády v přebytku 48,3 miliardy dolarů. Prudké zhoršení ve druhé polovině minulého roku je důsledkem finanční krize a ekonomické recese a vedle propadu příjmů z firemních daní odráží především výdaje z balíku 700 miliard dolarů na stabilizaci finančního sektoru. Rozpočtový úřad Kongresu navíc předpověděl, že americký deficit dosáhne v tomto fiskálním roce do konce září rekordní sumy 1,186 bilionu dolarů a proti loňskému schodku bude tedy více než dvojnásobný. Do odhadu přitom ještě nejsou započítány výdaje připravovaného stimulačního plánu nastupujícího prezidenta Baracka Obamy, ani desítky miliard dolarů na vojenské operace v Iráku a Afghánistánu.

Suma 1,2 bilionu dolarů představuje asi osm procent hrubého domácího produktu USA . Z tohoto hlediska by tedy byl letošní deficit vyšší než rekordně vysoké schodky z 80. let. Úřad Kongresu předpokládá, že ve fiskálním roce 2010 deficit klesne na 703 miliard dolarů. (14)

Monetární politiku ve Spojených státech řídí Americká centrální banka (Federal Reserve System - Fed). Ta v současnosti pokračuje v cyklu uvolňování měnové politiky, v jehož rámci chtěla původně snížit sazby na neutrální úroveň. Za tu se většinou považuje základní sazba na čtyřech procentech, nebo mírně nad ní. Dnes však už je sazba prakticky na nulových hodnotách.Velmi razantní snižování úrokových sazeb centrální bankou je jedním z hlavních makroekonomických nástrojů, které by měly když ne zcela zabránit zápornému propadu růstu amerického hospodářství, tak určitě zmírnit a maximálně zkrátit dobu trvání případné recese. (16)

Počátkem července americká centrální banka schválila nová pravidla hypotečního trhu, v nichž zakázala některé zavádějící a pochybné praktiky hypotečních firem a zvýšila ochranu dlužníků. Pravidla se týkají vesměs segmentu nestandardních rizikových hypoték, kde loni vznikla hypoteční krize, ohrožující nyní celou americkou ekonomiku. (8)

Americká ekonomika se nachází ve velmi povážlivém období, kdy ji ohrožuje stále hlubší propad na trhu nemovitostí, katastrofální situace na úvěrových trzích a zvýšená inflace. Hlavní prioritou Fedu, Kongresu i vlády USA je nyní obnovení stability na finančních trzích. Fed i Kongres společně s administrativou usilují dnes o to, vytýčit co nejlepší strategii, která by měla zabránit narůstající panice a absolutní krizi důvěry na finančním trhu. Padající trh bydlení už strhl s sebou celkou řadu bank a tento vývoj přes usilovnou snahu a zcela bezprecedentní opatření vlády ještě nekončí.
Podle odhadu Mezinárodního měnového fondu se kvůli úvěrové krizi patrně sníží tempo růstu celosvětové ekonomiky. Dopad do české ekonomiky by nemusel být příliš razantní. S postupem času a s dalším vývojem od počátku roku 2009 však obavy narůstají ve Spojených státech i v celém světě. (8)

Tabulka č.3: Základní makroekonomické ukazatele 2003-2007

	2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**
HDP (v mld. USD)	10960,8	11712,5	12455,8	13246,6	13841,3
Přírůstek (%, stálé ceny)	3,0	3,6	3,1	2,9	2,2
Přírůstek (%, běž. ceny)	4,8	6,8	6,4	6,1	4,9
HDP na hlavu (USD)	38 095	40 042	42 095	44 155	45 993
Inflace (%)	1,9	2,7	3,4	2,5	4,1
Nezaměstnanost (%)	6,0	5,5	4,9	4,5	5,0
Směnný kurs Kč/USD (roční průměr)	28,23	25,70	23,96	22,61	20,31

Zdroj: U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, ČNB.

2.5.5 Druhy společností v USA (15)

Americké právní předpisy o obchodních společnostech jsou poměrně liberální. Kromě federálního rámce o povinnostech a právech jednotlivých druhů společností neexistuje v USA jednotná úprava obchodních společností. Jednotlivé státy mají vlastní zákony o obchodních společnostech. Zakládá se tedy nikoliv americká společnost, ale společnost dle daného z 50 států Unie.

Proces založení firmy v USA má dvě roviny: vlastní založení společnosti a imigrační statut zahraničních osob bez trvalého bydliště v USA, kteří budou ve firmě na území USA působit. a kteří nemají statut rezidenta či nejsou občany USA.Jelikož se jedná o spojitý a poměrně administrativně náročný proces, je nezbytné k těmto cílům využít služeb místních právníků, kteří se specializují na komerční a imigrační právo. Většina zahraničních firem volí formu obchodní společnosti „Limited Liability Company“ (LLC.), která zhruba odpovídá české společnosti s ručeným omezeným.

V USA je možno zvolit jednu z následujících variant pro založení společnosti (reprezentace):

Sole Proprietorship (výhradní vlastník):

Jedná se o nejjednodušší formu podnikání, kdy vlastníkem je podnikatel - jednotlivec. Kromě obchodního jména, tato forma nevyžaduje žádné formality, jedná se o tzv. „Small Business“ (malé podnikání). Majitel je osobně plně zodpovědný za případné dluhy či ztráty firmy. Zisky z podnikání jsou zdaněny přímo majiteli.

Partnership (sdružení, partnerství):

Společně podniká dva a více obchodních partnerů, kdy každý ze společníků je zodpovědný za dluhy a závazky. Doporučuje se mít písemnou dohodu o právech a povinnostech jednotlivých partnerů (zakládací listinu a stanovy společnosti). „Partnership“ je právnická osoba, která může již např. vlastnit nemovitosti. Každý z partnerů podléhá federální i státní dani (ne vlastní firma). Existují dvě formy: „General Partnership“ a „Limited Partnership“.

Ø *General Partnership“ (obecné sdružení):*

Společníci plně (neomezeně) odpovídají za partnerské dluhy a závazky, nevyžaduje se písemná smlouva, i když je vždy lepší ji mít.

Ø *Limited Partnership“ (omezené sdružení)*

Jedná se o sdružení, kde společníci (partneři) se dělí na „General Partners“ (firmu kapitálově kontrolují a mají neomezenou odpovědnost) a na „Limited Partners“ (neřídí společnost, jsou odpovědni pouze do výše svého kapitálového vkladu). K registraci je nutno doložit písemnou smlouvu, vyžaduje se rovněž doklad o založení

firmy, tzv. „Certificate of Limited Partnership“, který registruje a vydává příslušný stát.

Corporation – Inc. (korporace):

Jedná se o právnickou osobu, která může být založena dle zákonů jednoho z 50 států USA, může být zřízena bez časového omezení, může vydávat převoditelné akcie, akcionářům skýtá výhodu omezeného ručení, je používána k obchodním účelům jakéhokoliv druhu a rozsahu, je podobná struktuře naší akciové společnosti (hlavní orgány společnosti jsou valná hromada, představenstvo, dozorčí rada). Korporace musí mít své stanovy („Articles of Incorporation“), doklad (certifikát) o založení společnosti vydává Úřad státního tajemníka - „Office of the Secretary of the State“ v příslušném státě, vlastní vyplnění dokumentů a zálohy na daně obvykle vyžadují při registraci společnosti náklady kolem 1000 USD.

Limited Liability Company - LLC. (společnost s ručením omezeným):

Jedná se stále poměrně o novou formu obchodní společnosti, používanou hlavně pro zastoupení cizích firem v USA (obdoba německého GmBH, nebo české spol. s r. o.).

Zřízení společnosti trvá ve většině států poměrně krátce, zhruba 7 - 14 dnů a existence společnosti začíná momentem, kdy její zřizovací listina („Certificate of Incorporation“) je zaregistrována na Úřadě státního sekretáře daného státu („Office of the Secretary of the State“). Dalším dokladem, vyžadovaným v USA k registraci společnosti jsou stanovy společnosti, jež upravují vnitřní organizaci a záležitosti společnosti. Stanovy jsou neveřejným dokumentem na rozdíl od zřizovací listiny, která je veřejným dokumentem. Společnost typu LLC. umožňuje společníkům ručit za závazky společnosti jen do výše svého kapitálového podílu. Zřizovatel společnosti by si měl připravit 2 - 3 možná jména budoucí společnosti a nechat je svým právním zástupcem ověřit, zda jsou v daném státě registrace volná, tj. zda je již někdo nepoužívá.

Joint Venture – JV (společný podnik):

Společný podnik může založit dvě a více osob, jedná se o firmu, založenou za účelem specifického podnikatelského záměru. Poté, co jsou cíle JV splněny, společnost obvykle zaniká. V mnoha státech JV není navíc uznáván jako právnická osoba.

V mnoha státech Unie platí, že firma musí platit dvojí daň z příjmu. V jednotlivých státech je výše daně rozdílná. V průměru činí daň ze mzdy jako podíl na nákladech na pracovní sílu 31%. Z toho tvoří daň z příjmu asi 18%, sociální pojištění asi 6% a zdravotní pojištění zhruba 7% z vlastní výplaty, což je poměrně méně než v zemích EU.

Při registraci obchodní společnosti je třeba si zajistit:

- federální daňové číslo („Federal Tax Identification Number“, informace podá americký berní úřad „IRS“, který spadá pod Ministerstvo financí USA („Department of Treasury - Internal Revenue Service“, www.irs.gov)

- číslo sociálního pojištění („Social Security Number“, www.ssa.gov)

- registraci případné obchodní známky

- informaci, zda je třeba požádat o státní (lokální) povolení (licenci) k podnikání nebo prodeji - např. na alkohol, vojenský materiál, starožitnosti, exportní licence, informace podává zpravidla státní „Department of Consumer Affairs“ (v New Yorku na webové stránce www.nyc.gov) nebo některých z úřadů typu „Trade and Commerce Agency“, případně některá z místních obchodních komor

- základní pojištění majetku a zaměstnaných osob

- je vhodné a doporučuje se, aby ve firmě byl i americký partner, který se dokonale vyzná v teritoriu a zná danou komoditu, se kterou hodlá česká společnost obchodovat.

- Vytvoření společnosti ve většině států USA obvykle trvá 2-14 dnů od okamžiku, kdy americký právní zástupce dostal klientův požadavek. Právní zástupce musí pro ustavení společnosti připravit zpravidla dva doklady - zřizovací listinu a stanovy společnosti. Zřizovací listina v rozsahu 3-7 stránek obsahuje poměrně stručnou informaci (jméno společnosti, předmět podnikání, maximální počet akcií, které smí vydat apod.). Jedná se o veřejný dokument. Neobsahuje údaje o struktuře akcionářů, počtu akcií v jejich držení, výši kapitálových vkladů, jména a adresy členů správní rady ani osob oprávněných jednat jménem společnosti apod. Stanovy jsou dosti rozsáhlé interní předpisy (asi 30 stran) a upravují vnitřní organizaci a záležitosti společnosti a jsou neveřejným dokumentem. Je-li společnost kontrolována nebo zcela v rukou českého zakladatele, je možno tyto stanovy i po jejich přijetí poměrně snadno měnit. Společnost začíná existovat momentem, kdy její zřizovací listina („Certificate of Incorporation“) bude zaregistrována na Úřadě státního tajemníka daného státu.

2.5.6 Daňový a finanční system

Daňový systém

Podobně jako v ČR jsou daně v USA rozděleny na přímé a nepřímé. Většina nepřímých daní má složku federální a státní, to znamená že část daní je odváděna příslušnému státu a část odvodu plyne do federální pokladny. Federální vláda také určuje některé položky daně z příjmu. Většina daní je v kompetenci státních orgánů. Míra zdanění je v různých oblastech USA odlišná. Například prodejní daň (sales tax) se pohybuje od 0 (v Delaware) do 15 %. (9)

Přímé daně

- Daň ze zisku společností (corporate tax)

Tato daň je ukládána na všech správních úrovních (federální, státní, místní). Je třeba vyplnit a odevzdat tři formuláře pro jednotlivé úřady. Pouze Nevada, Texas, Washington a Wyoming nemají daň z příjmu. U ostatních tato daň dosahuje asi 10 % z čistého příjmu. (9)

- Daň ze mzdy (wage tax)

Většina firem platí daně ze mzdy, příspěvky na léčebnou péči, pracovní neschopnost či na důchody při odchodu pracovníků do penze. Tyto náklady se pohybují mezi 13 % až 25 % mzdy. Průměrně tedy 15 % stačí ke krytí daní ze mzdy a ostatních sociálních nákladů. (9)

- Daň z příjmu fyzických osob (personal income tax)

Sazba daně z příjmu se liší podle toho, zda je osoba v manželském svazku či nikoliv. Pro cizince je tato daň navíc ovlivněna řadou dalších faktorů, mezi něž patří počet dnů, které osoba stráví v kalendářním roce v USA, a zaměstnavatel, jenž platí její mzdu. Jestliže je tato osoba přítomna v USA méně než 183 dny a nemá v USA trvalé bydliště, a dále mu jeho výplaty jsou nepřetržitě poskytovány jeho českým zaměstnavatelem, nepodléhá tento zaměstnanec povinnosti platit v USA daň z příjmů. Další kritéria mohou být založena na tzv. kumulativním testu, který se vypočítává z počtu dnů strávených v USA za poslední tři roky. (9)

Nepřímé daně

- Prodejní daň (sales tax)

Mnoho států a obcí uplatňuje na drobný prodej tuto daň. Vztahuje na obchodní společnosti v jurisdikci jednotlivých správních celků, ale i v případě, že tyto společnosti pouze dodaly výrobek odběrateli v dané oblasti. V takovém případě by

majitelé společnosti měli daň vyinkasovat od odběratele a zaplatit ji daném státnímu či místnímu úřadu. (15)

Ø Letecké a letištní daně (airport tax)

V rámci této kategorie existuje několik druhů daně. Nejvýznamnější je vzhledem k objemu domácí letecké dopravy daň z každé prodané letenky. Ta je kombinací podílu na ceně letenky a pevné částky a v současnosti činí 9 % + 1 dolar. Vedle toho je letecká doprava také zatížena daní z letecké nákladní dopravy a daní z prodeje leteckého paliva. (15)

Ø Komunikační daň (telecommunications tax)

Prodej telefonních předplacených telefonních karet je zdaněn 3 % z jejich předplacené hodnoty. Obsahuje-li karta místo dolarové hodnoty počet impulsů nebo počet minut, daň 3 % se vztahuje na hodnotu této služby, kterou stanoví U.S. Department of Treasury podle zvláštních předpisů. (15)

Ø Daň z prodeje nákladních automobilů (truck sale tax)

Daň z prodeje nákladních automobilů je oproti minulosti zjednodušena: např. již nelze vyjmout cenu pneumatik z prodejní ceny automobilu, je rozšířen sortiment doplňků, které lze dodatečně nakoupit bez toho, aby se na ně vztahovala daň apod. (15)

Finanční systém

Bankovnictví

Bankovní soustavu Spojených států tvoří centrální banka (Federal Reserve System - Fed) a rozvinutá síť komerčních bank a spořitelen (přes 7000 bank a na 1300 spořitelen). Trend fúzí a slučování dává vzniknout finančním megakorporacím s celkovými aktivy přesahujícími bilion dolarů. Bankovní sektor zaměstnával v roce

2007 přes dva miliony lidí, pracujících ve více než 94 tisících poboček a obhospodařoval na 396000 bankovních automatů.
Fed, který plní ve Spojených státech funkci centrální banky, byl založen 23. prosince 1913 a jeho hlavním úkolem je měnová politika. Strukturu Fed tvoří sedm částí:

(1) rada guvernérů ve Washingtonu D.C.,
(2) 12 Federálních rezervních bank a jejich 25 poboček po celé zemi,
(3) Federální výbor pro volný obchod,
(4) Federální rada poradců,
(5) Klientská poradní rada,
(6) Poradní výbor spořitelen
(7) komerční finanční instituce (banky, spořitelny, atd.).

Fed má právo a povinnost určovat rezervy komerčních bank pro jištění osobních a obchodních kont. Fed také určuje diskontní sazbu. Dále pak určuje výšku a trvání úvěru podloženého cennými papíry. Rada guvernérů Fed kontroluje všechny rezervní banky a jejich aktivity. Další důležitou roli hraje Fed při oddělení bankovního a komerčního sektoru ekonomiky a dále kontroluje koupě akcií bankami a reguluje tok informací o bankovních aktivitách vůči klientům. (9)

Americký bankovní a finanční systém se od léta 2008 potýká s problémy, které jsou výsledkem krize na trhu bydlení a následných turbulencí na úvěrových trzích ve Spojených státech a návazně vlastně na celém globálním peněžním trhu. Komerční banky v srpnu přestaly půjčovat peníze mezi sebou, protože si uvědomily, že některé z nich jsou ohroženy investicemi svázanými s trhem rizikových hypoték. To už začalo být zřejmé, že tento problém bude dál dramaticky narůstat. Omezením úvěrů trpí ekonomická aktivita, což se postupně projevuje zpomalením ekonomického růstu nejen v USA, ale i v dalších západních zemích. Hlavní centrální banky světa se proto dohodly, že zahájí koordinovanou intervenci, jejímž cílem je zklidnit situaci na globálních finančních trzích. Programu, který za všechny zveřejnil Fed, se účastní také Bank of England a centrální banka Kanady, Japonska a dalších zemí eurozóny. Centrální banky budou po přechodnou dobu poskytovat

dodatečné zdroje na zajištění krátkodobých transakcí. Fed také bude nabízet krátkodobé zdroje depozitářům proti široké škále záruk, které bude možné použít na zajištění diskontních půjček. Program však využívá i devizové swapy s ECB a švýcarskou centrální bankou.

Většina bank přesto utrpěla masivní ztráty. Příkladem může být i ta největší z nich – Citigroup. Je největší a její ztráty byly také enormní. (9)

Tabulka č.4: 10 největších bank v USA podle celkového jmění k 31. 12. 2007

Název Banky	**Kmenové jmění v milionech USD**
CITIGROUP INC.	2 187 631
BANK OF AMERICA CORP.	1 720 688
J.P. MORGAN CHASE & CO.	1 562 147
WACHOVIA CORPORATION	782 896
TAUNUS CORPORATION	668 199
WELLS FARGO & COMPANY	575 442
HSBC NORTH AMERICA HOLDINGS INC.	487 755
U.S. BANCORP	237 615
BANK OF NEW YORK MELLON CORPORATION	197 839
SUNTRUST BANKS, INC.	179 574

Zdroj: National Information Center - Federal Reserve System

(*Poznámka autora: Překotný vývoj ve 3. čtvrtletí roku 2008 tuto léta téměř neměnnou strukturu zcela změnil, řada bank zanikla nebo se sloučila s jinými)*

Pojišťovnictví

Tak jako jsou Spojené státy finančním světovým centrem, platí to i pro v oblasti pojišťovnictví. USA jsou nejen největším pojišťovacím střediskem, ale také hlavním generátorem nových pojišťovacích produktů a zajišťovacích schémat. Důležitost a velikost tohoto trhu lze dokumentovat na skutečnosti, že v roce 2006 pojišťovny vytvořily 8,1 % amerického HDP. Počet zaměstnanců v sektoru překročil 2,4 mil. Regulátoři registrují celkem přes 1.100 pojišťoven, jejichž příjmy přesáhly v roce 2007 850 mld. dolarů. Vážnost, jakou Američané věnují např. oblasti životního pojištění dokumentuje fakt, že počet životních pojistek překračuje počet obyvatel USA (cca 380 mil.).

Pojišťovací normy určují jednotlivé státy prostřednictvím svých administrativ. Aby byla zajištěna alespoň částečná kooperace a příbuznost pravidel mezi jednotlivými státy, působí na federální úrovni nevládní Národní asociace pojišťovacích ministrů, sdružující regulátory jednotlivých U.S. států. Asociace vydává doporučení, kterými se státy mohou ale nemusí při přijímání vlastní legislativy řídit. V praxi se většina států doporučeními asociace řídí. Za nejdůležitější – vzhledem k existenci finančního centra na Wall Streetu – je považován pojišťovací odbor administrativy státu New York. 93 % životních pojišťoven je sdruženo v zájmové organizaci Americká rada životních pojistitelů se sídlem ve Washingtonu.

Velká část U.S. pojišťoven má sídlo na Bermudských ostrovech. Bermudy, které jsou pod britskou správou, nabízejí pojišťovacím společnostem výhodné daňové podmínky a třeba jen v roce 2007 se jich ostrově usadilo přes sedmdesát. Ještě více jsou Bermudy oblíbeny mezi zajišťovnami (pojišťovny pojišťoven), ze čtyřiceti největších zajišťoven na světě tam sídlí třináct. Americké pojišťovny si často tuto informaci nechávají „pro sebe“ a i když je regulační rámec ostrova pozitivně hodnocen a převážně v souladu s mezinárodními účetními standardy, často o tom neví ani jejich klienti. Mezi takovéto pojišťovny patří m.j. America International, Aetna, Max Re aj.

Největší pojišťovnou v oblasti pojištění života a majetku je American International Group (AIG). Dále: Berkshire Hathaway Group (finančník W. Buffett), Allstate, Hartford Financial Group, The Travelers Companies, Liberty Mutual Insurance,

Nationwide, Progressive, Loews Corporation. Nejvíce pojistek na automobily a domy má uzavřena pojišťovna State Farm (76 milionů, zaměstnává 68.000 lidí). (9)

2.5.7 Politický systém (7)

Spojené státy jsou nejstarší federací světa. Jde o zastupitelskou demokracii fungující prostřednictvím kongresového systému definovaného ústavou nahrazující původní ústavu, tzv. Články konfederace platné mezi roky 1781 a 1788. Území tak spadá pod troje orgány – na federální, státní a místní úrovni, ačkoliv mnohé oblasti jsou spravovány více místními správami, například i okresními nebo metropolitními orgány. Všechny tyto správní orgány jsou voliči voleny v tajných volbách nebo jmenovány voliči volenými zástupci.

Státní správa se na federální úrovní skládá ze tří složek:

- zákonodárné: Je jí kongres skládající se ze senátu a sněmovny reprezentantů („House of Representatives“) určující federální zákony, vyhlašující války, schvalující mezinárodní dohody a federální rozpočet.
- výkonné: Je jí prezident se schválením senátu jmenující vládu a další úředníky, spravující federální právo, vetující návrhy zákonů a velící armádě.
- soudní: Je jí nejvyšší soud a níže postavené federální soudy jmenované prezidentem se svolením senátu jež právo vykládají a určují platnost zákonů podle ústavy.

Kongres Spojených států je parlamentem dvoukomorovým. Sněmovna reprezentantů má 435 členů po dva roky reprezentujících takzvané „kongresové okresy“. Poměr počtu zástupců z každého států se každý desátý rok mění podle vývoje počtu obyvatel. Každému státu je však zajištěn nejméně jeden zástupce jehož v současnosti má sedm států. Nelidnatější stát, Kalifornie, jich má 53. Každý stát má dva senátory volené na šestileté volební období. Každý druhý rok je volena třetina senátu.

Ústava Spojených států je nejvyšším zákonným dokumentem amerického právního systému. je společenskou smlouvou upravující fungování společnosti pomocí zvolené vlády. Veškeré zákony i postupy států a federální vlády mohou být předmětem zkoumání a je-li shledáno, že nejsou ve shodě s ústavou, jsou zneplatněny. Ústava je živým dokumentem jež může být doplněn několika různými způsoby. Všechny z nich však vyžadují svolení alespoň převážné většiny států. Ústava tak byla od doby svého vzniku změněna, resp. doplněna, 27 krát, naposledy v roce 1992.

Ústava zahrnuje ustanovení „zachovat svobodu“ a základní práva podle Listiny práv a dodatků ústavy jež zahrnují svobodu slova, svobodu vyznání a svobodu tisku, právo na spravedlivý proces, právo držet a nosit zbraň, všeobecné volební právo, a právo vlastnické. Zároveň všem státům zaručuje republikánské zřízení.

Politický systém

Politický systém je většinový. K americké politické kultuře patří velká soupeřivost mezi dvěma největšími stranami a vysoký podíl veřejnosti v politice.

Americké politice dominují dvě největší strany – Republikánská strana a Demokratická strana. Členové těchto dvou stran drží převážnou většinu volených úřadů v celé zemi na federální, státní i místní úrovni. Nezávislí nebo kandidáti menších stran bývají nejúspěšnější převážně pouze ve volbách do místních zastupitelstev ačkoliv několik nezávislých senátorů má svá křesla i v senátu. V americké politické kultuře je Republikánská strana vnímána jako „pravostředová“ nebo konzervativní, Demokratická strana pak jako „levostředová“ nebo liberální. Ve skutečnosti jsou obě strany z evropského pohledu pravostředové až pravicové. Velikost obou stran ovšem způsobuje značné rozdíly i uvnitř jich samotných.

Od roku 2001 je prezidentem Spojených států republikán George W. Bush. Po volbách v roce 2006 ale drží poprvé od roku 1994 většinu ve sněmovně

reprezentantů i v senátu Demokratická strana, jejíž nadvláda se nyní ještě prohloubí po nástupu demokratického prezidenta Baracka Obamy.

- Republikánská strana – strana se hlásí ke konzervatismu a v praxi i nacionalismu, jedna ze dvou hlavních stran. Má statut pravice.
- Demokratická strana – oficiálně liberální strana, zastává praxi pečovatelského státu, druhá hlavní strana. V Americe má statut levice, v Evropě je vnímána spíše jako středová.

2.5.8 Marketing a propagace v USA

USA jsou velmi náročný a vysoce rozvinutý trh z hlediska účinné propagace a marketingu. Pro české vývozce je základním cílem vyhledání nejvhodnějších dovozců a distributorů. Pro úvodní propagaci za účelem vyhledání svého obchodního partnera je vhodné se zaměřit na odborné mezinárodní veletrhy a výstavy, komerční výstavy a konference, vlastní firemní prezentace při akvizičních cestách, publikační činnost a případně inzerci v odborném tisku. (16)

Náklady na reklamní kampaň při prodeji spotřebního zboří jsou v USA enormně vysoké a jsou v řádech několika miliónů USD. Plnohodnotná reklamní akce cílená na konečného spotřebitele je tak velmi nákladnou záležitostí. Tuto součást marketingu na trhu je proto vhodné a nutné přenechat americkým subjektům. (6)

Formy propagace a reklamy

- *Tisk*

Obchodní časopisy, oborové magazíny a technické publikace jsou zvláště užitečnou a dostupnou formou pro propagaci průmyslových zařízení, strojů a materiálů. V USA existuje velké množství odborných časopisů dle jednotlivých specializovaných oborů. V těchto časopisech lze inzerovat za relativně výhodných podmínek v řádech tisíců USD. Inzerci v hlavních denících ve Wall Street Journal, New York Times, Los Angeles Times, Washington Post, USA Today apod. využívají pouze velké

americké a nadnárodní společnosti, banky, pojišťovny, telekomunikační firmy apod. Náklady na inzerci jsou velmi vysoké. Náklady na menší inzerát v New York Times (www.nytimes.com) stojí kolem 5 tis. USD. (6)

Ø *Televizní reklama*

Je využívána velkými výrobci spotřebního zboží, obchodními domy, telekomunikačními společnostmi a firmami poskytujícími finanční služby. V USA existují celonárodní televizní společnosti (ABC, NBC, CBS, FOX, CNN) a mnoho lokálních televizních stanic. U národních stanic dosahuje pokrytí asi 20 miliónů domácností. Lokálních stanic je téměř 2000 a jejich rozsah záleží na velikosti. Např. 30 sekund televizního reklamního vysílání stojí od 5 do 50 tisíc USD. U místních stanic se ceny pohybují do 10 tisíc USD za tuto dobu. Při finále amerického fotbalu „Superbowl" v lednu však ceny rostou až do extrémních částek a několika sekundové šoty stojí miliony dolarů. (6)

Ø *Poštovní letáková reklama*

Rozšířenou formou je poštovní letáková forma reklamy, tzv. „Direct Mailing", která je velmi efektivní, pokud je správně a cíleně zaměřená.

Ø *Komerční výstavy a konference*

Z hlediska obchodních zájmů našich firem je vhodná účast na odborných komerčních výstavách a veletrzích, i když náklady na účast jsou relativně dosti vysoké (nájem, výstavba expozice, dopravní služby apod.). Pronájem základního výstavního stánku o rozměru 10 m2 stojí 2–5 tis. USD. Významnými městy mezinárodních veletrhů jsou Chicago, New York, Las Vegas, Dallas, Houston, Los Angeles, Atlanta, Boston. (6)

Ø *Internet*

Propagace pomocí vlastních stránek nebo využitím reklamního prostoru na internetu je nejrychleji se rozvíjejícím reklamním prostředkem. S rozvojem elektronického obchodování byl přitom překonán původní význam jako informačního zdroje.

Existence vlastní firemní internetové stránky v anglickém jazyce je prakticky základním předpokladem existence firmy v USA nebo při obchodování s USA. (3)

Ø *Telemarketing*

Rozšířená forma propagace při prodeji spotřebního zboží a nejrůznějších zejména telekomunikačních či bankovně – finančních služeb. (3)

2.5.9 Prodej a péče o zákazníky

Po zavedení marketingové strategie je stanovení efektivního prodejního procesu ve Spojených státech velmi důležitým krokem k úspěchu celkové strategie.

Proces prodeje představuje řadu kroků zaměřených na zákazníky, díky nimž může prodejní tým vytvořit solidní zákaznickou základnu, zajistit opakovaný prodej a zvýšit výnosy. Každý krok se skládá z několika hlavních činností a jeho výsledek lze předpovědět a změřit.

Dobře definovaný proces prodeje může členům prodejního týmu usnadnit vyhledávání a vyhodnocování prodejních tipů, získávání více příležitostí opakovaného prodeje, vyjednávání a uzavírání více obchodů a vytvoření procesu sledování po realizaci prodeje, který zajistí spokojenost zákazníka.

Metodologii procesu prodeje a následné péče o zákazníka definuje šest kroků: hledání zákazníků, vyhodnocení zákazníků, vytvoření nabídky prodeje, realizace rozhodnutí, zajištění opakovaného prodeje. Každý krok se skládá z několika hlavních činností a jeho výsledek lze předpovědět a změřit. (10)

<u>Krok 1: Hledání</u>

V této první fázi procesu prodeje generuje prodejce použitelné prodejní tipy, hledá nové příležitosti v rámci existující zákaznické základny a definuje odlišnost vlastní společnosti od konkurence. V závislosti na typu společnosti může mít tato fáze mnoho podob, včetně hledání informací na Internetu, účasti na seminářích a

obchodních akcích, zasílání marketingových materiálů nebo náhodných obchodních telefonátů potenciálním klientům.
Cílem tohoto kroku je zjistit v dané organizaci osobu s rozhodovací pravomocí nebo spojence, který kontakt s touto osobou zprostředkuje. (13)

Krok 2: Vyhodnocení

V této fázi procesu dochází mezi vámi a zákazníkem k vzájemnému posuzování. Vy posuzujete potenciální výnosy a náklady spojené s danou příležitostí zákazníka a rozhodujete, zda se realizace obchodu vyplatí. Zákazník zvažuje, zda vaše společnost dokáže splnit jeho obchodní nároky. V této fázi musí členové prodejního týmu obratně a do všech podrobností zjistit skutečné požadavky daného zákazníka. Potom musí zákazníkovi srozumitelně vysvětlit, jakým způsobem mohou tyto požadavky splnit právě produkty a služby vaší společnosti.
Cílem tohoto kroku je přesvědčit příslušnou osobu s rozhodovací pravomocí, aby podrobně posoudila vaše řešení. (13)

Krok 3: Nabídka

V této fázi procesu zákazník obvykle sníží počet zvažovaných společností. Malé firmy musí být připraveny rychle reagovat na potenciální prodejní tipy.
Cílem tohoto kroku je prokázat úspěšným splněním plánu vyhodnocení hodnotu, kterou vaše společnost může zákazníkovi poskytnout. Zákazník si pak od prodejce vyžádá nabídku prodeje. (13)

Krok 4: Rozhodnutí

V této fázi se již přibližuje uzavření obchodu. Plány a podrobnosti se však mohou změnit. Může se stát, že některý prodejce ustoupí v konečných jednáních natolik, že zakázka přestane být zisková. Nebo naopak prodejce neuzavře výhodný obchod, protože neposkytne malou slevu, díky níž by danou zakázku získal. Charakter tohoto kroku procesu prodeje je totiž velmi křehký a nestabilní.
Cílem tohoto kroku je zajistit zakázky výhodné pro společnost i zákazníka. (13)

Krok 5: Opakovaný prodej

Tento krok je pro proces prodeje velmi důležitý. Po podepsání smlouvy nebo vyplacení provize z prodeje je nutné daný produkt nebo službu dodat podle dohodnutých podmínek. Člen prodejního týmu, který se zaměřuje na vytvoření dlouhodobého ziskového obchodního vztahu, si vezme na starost sledování průběhu zakázky u zákazníka, aby zajistil, že příslušná transakce proběhne bez problémů. U spokojených zákazníků existuje vyšší pravděpodobnost, že zadají další objednávky a poskytnou dobrá doporučení novým klientům. (17)

Krok 6: Péče o zákazníka

Obecně platí, že čím vyspělejší je ekonomika a tržní prostředí, tím náročnější jsou spotřebitelé a zákazníci. Náročný zákazník očekává maximální profesionalitu i vstřícný lidský přístup. Jeho hlavní očekávání lze shrnout zhruba následovně:

- profesionalita – spolehlivost, kvalita a pečlivé služby v dokonalém provedení
- pružnost – vstřícnost vůči osobitým požadavkům a rychlá reakce při komunikaci
- řešení problémů – okamžité řešení reklamací a nenadálých komplikací
- omluva – přiznání chyby, upřímná omluva a nějaké odškodnění či zvýhodnění. (17)

3. ANALÝZA TRHU INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V USA

Rozbor všech faktorů, jenž ovlivňují rozhodování o expanzi na zmíněný segment trhu informačních technologií je nezbytnou částí celé strategie. Budou provedeny analýzy obecného okolí zkoumaého trhu, jeho tržního prostředí a vnitřního prostředí společnosti ABC.

3.1 Analýza obecného okolí trhu

3.1.1 Sociální faktory

USA jako trh s více než 300 miliony obyvateli a nejvyspělejší světovou ekonomikou představují obrovský potenciál pro expandující společnosti. Odvětví informačních systémů zaměstnává ve Spojených státech více než 12% pracujících a tvoří tedy značnou část místního trhu.
Aktuální hrubý domácí produkt je i přes současnou recesi dlouhodobě podstatně vyšší v USA než v Evropské unii. HDP na osobu v USA dosahuje přibližně 46 000 amerických dolarů (v roce 2007 dle parity kupní síly) a průměr v eurozóně činí přibližně 65 % tohoto stavu. Životní úroveň průměrného Američana je tak stále výrazně vyšší než průměrného Evropana. Měřeno v dolarech zůstane USA stále největším světovým trhem se zhruba třetinovým podílem na celkové výkonnosti až do roku 2020. (14)

Angličtina je výlučným mateřským jazykem pro asi 82 % obyvatel, španělština pro 10 % obyvatel. USA nemají na federální úrovni zákonem kodifikovaný úřední jazyk, nicméně angličtina jím fakticky je a některé zákony a předpisy vyžadují v určitých oblastech její znalost.
Ve Spojených státech amerických hrají náboženství velmi významnou roli Nejrozšířenějším náboženstvím ve Spojených státech je křesťanství, k němuž se hlásí asi 76% až 81% obyvatel. Zhruba 2/3 z nich jsou protestanti, kteří jsou ovšem roztříštěni do mnoha dílčích seskupení a denominací, takže nejsilnější církví je církev římskokatolická, k níž náleží zbylá třetina křesťanů (asi 25 % obyvatel).
(15)

V oblasti IT branže, jako jedné z nejrychleji se rozvíjejících, se současná situace na trhu práce projevila snad nejméně ze všech odvětví. Segment vývoje software se stále potýká s nedostatkem kvalitních vývojářů. Platy se pohybují vysoko nad průměrem společnosti. Zatímco průměrná mzda činí cca 2500 USD, v odvětví informačních technologií mohou zájemci o práci očekávat dvojnásobný výdělek. Demograficky lze pozorovat nejvyšší koncentraci technologicky založených společností na východním pobřeží Spojených států, především ve státech New York, Massachusettes, New Hampshire. Dále pak v oblasti jižního cípu ameriky – Florida, Texas a jako největší technologické centrum je označováno tzv. Sillicon Valley v Kalifornii. (11)

+	Velmi rozsáhlý trh, rozvíjející se IT branže, vysoká životní úroveň
-	Nedostatek kvalitních vývojářů

3.1.2 Legislativa

Ohromná rozsáhlost a nepřehlednost amerického trhu, společně s mnohdy komplikovanými zákony a předpisy patří k hlavním problémům trhu USA všeobecně i v kontextu informačních systémů. Důležitým faktorem je splnění podmínek pro celní řízení včetně označení zboží. Je důležité ověřit si podmínky pro vstup zboží do USA včetně technických a zbožových standardů. USA věnují velkou pozornost ochraně duševního vlastnictví a obchodních známek.
Jako na každém trhu jsou určitým rizikem platby za zboží. U velkých amerických firem jsou tato rizika minimální, horší situace je u menších a středních firem. Sídlo firmy v USA není stoprocentní zárukou platební schopnosti. (16)

Pro Spojené státy je dodržování práv duševního vlastnictví ve všech ohledech velmi důležité a tvoří optiku, přes kterou je na obchodní vztahy s příslušnou krajinou nahlíženo. Podle ministerstva obchodu USA představuje podnikání, založené na

duševním vlastnictví, jako např. software, biotechnologie nebo zábavný průmysl, největší samostatný americký průmyslový sektor. Odhaduje se, že zcizováním duševního vlastnictví přijdou americké subjekty o 250 miliard dolarů ročně a trh práce o 750.000 pracovních míst.

Spojené státy v posledních letech ustupují od represivního charakteru vynucování práv duševního vlastnictví v různých zemích a více se orientují na pomoc a spolupráci v dané věci.

Česká republika má podle USTR přetrvávající problémy s ochranou duševního vlastnictví, zejména před pirátskou výrobou zvukových a obrazových nosičů. Poslední výroční zpráva tzv. "Special 301" / za rok 2007/ konstatuje existenci rozsáhlých tržišť, na nichž se v ČR prodávají pirátské kopie CD a DVD. Přesto nebyla již po několik let ČR zařazena na tzv. "watch list" zemí, kterým hrozí snakce za nedostatečnou ochranu duševího vlastnictví. Současně se ale očekává speciální režim dalších kontrol i mimo výroční zprávu. (9)

+	Zlepšující se právní ochrana duševního vlastnictví
-	Nepřehledné a byrokratické právní prostředí pro technologie, stále časté softwarové pirátství

3.1.3 Ekonomika

Research and Markets, výzkumná americká společnost, která sleduje Enterprise CMS trh, vydala zprávu předpovídající radikální růst CMS segmentu v nadcházejících letech. Prodejní čísla se více než zdvojnásobí z 1,6 miliardy USD na 3,5 miliardy USD do roku 2012. (18)

Tato zpráva tedy jasně ukazuje, jaký vývoj se bude v tomto odvětví odehrávat v nejbližších letech. Jako jeden z mála trhů poroste zájem o CMS systémy i nadále více než dvojcifernými procenty. Je to způsobeno stále velkou nenasyceností trhu a

také poměrně častou nutností obnovy těchto řešení. Společnosti jsou ochotny investovat nemalé prostředky do systémů,s jejichž pomocí dokáží zvýšit svou rentabilitu investovaného kapitálu, v USA velmi sledovaného ukazatele. Content Management řešení pro firmy v době webu 2.0 znamenají zefektivnění komunikačních cest se zákazníky, zvýšení předprodejních kampaní s minimálními náklady a často také spojení e-shopů s kamennými obchody. Vytváření on-line komunit přispívá k větší zákaznické věrnosti a oddanosti značce. Tyto důvody motivují management firem k výběru komplexních CMS systémů. Jelikož se jedná o investice v řádu jednotek až stovek tisíc amerických dolarů, lze pozorovat zvýšené úsilí na úsporách i v této oblasti firemních výdajů v době současné zhoršené schopnosti firem získat cizí kapitál. Preferenci tedy získávají programy nabízející tzv. „Out of the box“ řešení, neboli ucelený systém, jenž nevyžaduje perpetuální finanční injekce do rozvoje nových modulů a funkcionality. Ekonomická situace tedy pomůže těm společnostem, které nabízejí nejlepší poměr kvalita/ užitná hodnota. Cenový faktor hraje až třetí roli v rozhodování o koupi daného CMS systému. (19)

+	Trh CMS má dle prognóz stále růst navzdory krizi, ochota podniků investovat do 2.0 internetu, příležitost pro firmy s vysokou užitnou hodnotou
-	Ochlazení poptávky

3.1.4 Politické faktory

V případě nákupu technologií a software americký trh není vyhraněn vůči dodavatelům z jiných zemí. V zájmu firem je především kvalita produktu. Kritickým bod nastává v oblasti technické podpory a jazykové vybavenosti dodavatele software.

Američtí zákazníci jsou velmi choulostiví na jednání se zeměmi třetího světa, často to pramení z absolutní neznalosti dané země. Zjednodušeně se dá však říci, že americká či západoevropská firma dodávající software má větší pravděpodobnost

úspěchu pouze při srovnatelném postavení s konkurentem sídlícím ve pro amerického občana neznámém prostředí. Pokud produkt převyšuje konkurenci, původ firmy není překážkou obchodu.
Z čistě politických důvodů platí embargo na nákup a dovoz technologií i jiných produktů a služeb z některých zemí blízkého a středního východu, Kuby, Severní Korey a asijských zemí s komunisitickým režimem. (9)

+	Image Evropské Unie
-	Možná ztráta kredibility při zjištění, že firma obchoduje s politicky „nejistými“ zeměmi

3.1.5 Technologie

V prostředí vývoje softwarových aplikací a prakticky i jakéhokoliv typu programů se používá několik typů technologií, chcete-li kódů, které slouží vývojářům k naprogramování chování a vzhledu daných produktů.

Mezi nejdůležitější a nejvíce používané se řadí především následující jazykové platformy:
Tabulka č.5: Přehled nejpoužívanějších platforem

ASP	**Java**
ASP.NET	**Javascript**
PHP	**Visual Basic**
AJAX	**Visual C++**
C#	**MySQL**

C++	**PHP**
HTML	

Zdroj: http://cmsmatrix.org (upraveno autorem pro vlastní potřebu)

Každý z těchto programovacích jazyků má své výhody a nevýhody a ne všechny se mohou uplatnit pro vývoj jakékoliv aplikace. Tyto kódy byly vytvořeny různými vývojářskými společnostmi za účelem efektivního vytváření vlastních softwarových aplikací. Mnoho z nich je volně šiřitelných a použití je spíše odměňováno autory, než že by zde hrozily postihy za používání těchto platforem.Důvod je prostý: přesvědčíme-li uživatele aby používal náš kódovací script, stává se dále jakákoliv aplikace v něm vytvořená součástí značky a představuje další reklamu a propagaci původního řešení bez jakýchkoliv nákladů. Dále se daný program ve vysoké míře stává závislým na celé technologii, její existenci a rozvoji. Uživatel má zájem na zlepšování kódovacího jazyku, neboť mu to umožňuje další extenzi vlastního programu představuje loajálního zákazníka. (11)

V průběhu 90.let minulého století došlo k obrovskému rozmachu programů založených na programovacích platformách PHP, HTML a Java.

I v současnosti stale existuje velký podíl těchto aplikací na vývoji softwaru, avšak došlo ke změně použití takových programů. Místo rozsáhlých projektů se v PHP a Java vytváří spíše drobná řešení, například aplikace pro mobilní telefony, hry, apod.

Naopak do popředí zájmu se, zejména díky masivní podpoře společnosti Microsoft, dostaly kódovací jazyky ASP.NET, C# , Visual Basic. Jelikož se jedná o technologicky nová a tedy pokročilejší řešení, zvyšují se možnosti použití aplikací, které na těchto platformách fungují. Nejen, že vývoj je daleko intuitivnější díky zjednodušeným uživatelským rozhraním. Dovoluje navíc rozšířit funkčnost dané aplikace prakticky o jakoukoliv další funkcionalitu. (18)

Tyto předpoklady během posledních cca. 8 let způsobily masovou oblibu platforem založených na ASP.NET standard. Pro tento jazyk vznikají nadále nové moduly,

které dávájí vývojovým firmám ještě větší pole působnosti a vše nasvědčuje tomu, že zmíněná technologie bude hrát klíčovou roli minimálně dalších 5-10 let.
CMS systémy, založené na ASP.NET mají tedy z výše zmíněných souvislostí největší perspektivu v rámci použití pro budoucí projekty a studie hovoří o současním 65%ním podílu na všech CMS systémech na trhu.

+	Oblíbenost ASP.NET, velké množství cizích aplikací, modulů, podpora od gigantu Microsoft
-	Ostatní programovací platformy, příchod nové technologie, riziko „zaostání za trhem“ při pomalém vývoji nových verzí

3.2 Analýza tržního prostředí

3.2.1 Trh IT a CMS celosvětově a v USA

Informační technologie získávájí čím dál větší podíl na růstu světové ekonomiky. Zvyšuje se také jejich úloha v drtivé většině průmyslových odvětví spolu s rostoucí automatizací. Informační technologie (dále jen IT) v podnikatelském sektoru mají nezastupitelnou roli již několik let. V současné době téměř všechny podniky používají počítač a mají připojení k internetu. Každým rokem dochází k dalšímu vylepšování komunikace a možností šíření informací jak mezi podniky a ostatními společnostmi, tak i v rámci podniku samotného prostřednictví ICT. Tyto technologie umožnily i zcela nový způsob provádění jednotlivých podnikových procesů jako je prezentace podniku prostřednictvím webových stránek, elektronické obchodování atd. ICT a jejich použití nabízí významné pracovní příležitosti; stimuluje růst, podněcuje podniky k investicím do inovací a může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.
Podle Centra ekonomických studií 62 % dotázaných firem uvádí, že informatika má pro jejich organizaci strategický význam. Ale jen pro 23 % podniků je informatika hlavním faktorem pro získávání konkurenčních výhod. Přitom zvyšování kvality

informačního systému zjednodušuje nejen styk se zákazníkem, ale usnadňuje i mnohé procesy uvnitř firmy. Je tedy jasně patrné, že role informačních technologií bude jednoznačně nadále růst ve spojení se zdokonalováním systémů pro správu a řízení firemních procesů a výroby. (11)

CMS systémy, neboli programy pro tvorbu a správu webových aplikací (v České republice je často používaný termín „publikační systémy“) se staly během posledních cca. 10 let nedílnou součástí IT trhu a jejich využití každým rokem stoupá. Tento trend můžeme pozorovat jak ve vyspělých ekonomikách typu USA a západoevropských států, tak i u zemí, kde dochází teprve k zavádění IT systémů do fungování hospodářství. Takový nárůst celosvětového využívání CMS systémů souvisí s levnější pracovní silou méně vyspělých států, využitím outsourcingu pro vývoj konkrétních aplikací, s růstem významu webových prezentací pro společnosti, a také s velkou popularitou tzv. sociálních sítí typu Facebook, YouTube, Twitter apod.

Ve Spojených státech amerických byl zaznamenán markantní rozdíl právě v rozšířenosti těchto sítí a poptávka po tvorbě aplikací tohoto typu bude velmi pravděpodobně ještě růst. S růstem významu webových stránek pro marketing a přeprodejní fázi lze očekávat zaměření firem na užší propojení se zákazníkem a zjišťování jeho přání a potřeb elektronickou cestou neboť efektivita a reálné náklady tohoto způsobu předčí ostatní metody získávání informací. Společnosti tedy mohou dosáhnout větších výnosů a rentability investic při nižších nákladech na předprodejní aktivity a zákaznický servis.

3.2.2 Konkurence

Technologická odvětví tohoto charakteru se vyznačují vysokou nasyceností konkurenčního prostředí. Content management systémy nejsou vyjímkou. Na celém světě existují tisíce CMS produktů. Bavíme-li se však o ASP.NET platformě, dá se hovořit o cca. 50ti- 100 systémech, jenž jsou komerčně používány.

Americký trh dále selektuje tato řešení na menší počet, neboť v první řadě ne všechna jsou přeložena do anglického jazyka. To je samozřejmě první předpoklad

k rozšíření pole působnosti na tento trh. Další potom nejsou vůbec mezinárodně distribuována.

Pokud tedy specifikujeme pouze relevantní produkty, které zabírají v segmentu 5% a více na tržním podílu, hlavními konkurenty jsou nejvíce označovány CMS řešení níže uvedená:

Ektron CMS

Systém z „domácího“ amerického prostředí. Jeden z prvních komplexních CMS (vznik první verze v roce 1998) vůbec se vyznačuje velmi dobrou znalostí značky. Dlouhá historie firmy způsobila, že ačkoliv na U.S. trhu působí hodně konkurentů, toto řešení se drží mezi prvními v globálních prodejích na severoamerickém kontinentu. Vyznačuje se velmi komplexními funkcemi, schopností nabídnout unifikovaná řešení vyšší, cenovou kategorií, propracovanou dokumentací a velmi dobrou povědomostí o značce. Za spekulační lze označit podporu více databází, protože integrace je velmi složitá a navíc nelze všechny funkce použít ve všech typech databází.

Společnost má více než 400 zaměstnanců ve 6 pobočkách na každém kontinentu kromě Asie (v Americe jsou 2). Odhadovaný podíl na trhu v USA: 35%. (2)

Silné stránky:

- Silná vývojářská komunita
- Zaměření na „Social Web“ funkcionality
- Možnost unifikace řešení přímo od Ektronu
- Pro vývojáře rozšiřitelné API (Application Programming Interface)
- Široká prodejní síť

Slabé stránky:

- Uživatelsky nepřívětivé rozhraní
- Vysoká cena
- Pouze pro Windows
- Některé nedostatky funkcionalit
- Hardwarová náročnost

Sitefinity CMS

Bulharská společnost Telerik vyvinula v roce 2005 relativně málo cenově nákladný, uživatelsky jednoduchý a pomocí tzv. standalone modulů libovolně unifikovatelný produkt. V porovnání s Ektronem se jedná o řešení zaměřené především na koncové zákazníky, tedy uživatele webových stránek. Na tom Sitefinity CMS staví veškerou další činnost, což ale znevýhodňuje vývojáře v jejich práci. Dále také podporuje pouze jednu databázi, technologicky však díky nezpůpobuje tolik komplikací při vývoji, jako tomu je například u výše zmíněného Ektronu. Cenová politika naznačuje jednoznačně orientuaci na jednodušší projekty, kde je požadován rychlý vývoj a příjemné ovládání pro uživatele. Program je přeložen pouze do Angličtiny. Firma Telerik zaměstnává v současné době okolo 160 zaměstnanců. Hlavní sídlo se nachází v Sofii, Bulharsku. Druhá pobočka byla otevřena v roce 2006 v USA, Massachussettes s jednoznačným účelem nárůstu povědomí o značce na americkém trhu a zvýšení prodejnosti. Odhadovaný podíl na trhu v USA: 10%. (2)

Silné stránky:

- Atraktivní cena
- Pro netechnické uživatele velmi jednoduchá obsluha
- Podpora vlastních i cizích „standalone“ modulů
- Propracovaná .NET platforma

Slabé stránky

- Pouze v angličtině
- Základní produkt neobsahuje příliš funkcí
- Drahá a nekvalitní technická podpora
- Pro amerického zákazníka levná značka

Sitecore CMS

Původem dánská společnost Sitecore AG, již od počátku devadesátých let minulého století se zaměřovala na vývoj software. V roce 2000 vydává první verzi svého produktu Sitecore CMS. Ačkoliv firma existovala pouze s jednou pobočkou až do roku 2003, během následujících 5 let otevřela v nejdůležitějších ekonomických regionech světa 7 poboček. Počet lidí, které Sitecore zaměstnává se pohybuje okolo 300. Publikační systém prodělal markantní změny a dnes je považován za jedno z nejrozšířenějších CMS ve světě. Velmi robustní produkt obsahuje velký výčet funkcí, podporuje velký počet databází. Administrační rozhraní bylo přeloženo v průběhu let do 5 hlavních světových jazyků. Všechny výše zmíněné faktory indikují, že cenově toto řešení patří na samotný vrchol kategorie a to lze také potvrdit. Společně s poměrně specifickým Microsoft Office Sharepoint Server se jedná o nejnákladnější CMS ze všech zmíněných. Ve srovnání například se Sitefinity CMS může jeden stejný projekt stát až 20tinásobek. Právě tento faktor bývá rozhodujícím pro společnosti operující s rozpočty typu menší až středně velké (50-250 zaměstnanců) firmy. Odhadovaný podíl na trhu v USA: 30%. (2)

Silné stránky:

- Robustní produkt
- Obsahuje všechny důležité funkce
- Podpora velkého počtu databází
- Široké obchodní zastoupení
- Vysoké povědomí o značce

Slabé stránky

- Nejnákladnější ze všech řešení
- Orientace spíše na evropské společnosti
- Nedostatečná dokumentace

Graffitti CMS

Nově vzniklé uskupení bývalých zaměstnanců Microsoftu v roce 2007 vyvinulo publikační systém strategicky zacílený na ASP.NET platformu. Především entuziasmus jednotlivých členů a jejich velmi dobré konexe napříč developerským prostředím dopomohly tomuto produktu k raketovému vzestupu. Firma zaměstnává méně než 20 pracovníků a působí výhradně v USA, především pak na západním pobřeží. Jelikož se jedná o velmi mladou společnost, neexistuje o jejích záměrech a rozvoji řešení dostatek relevantních informací. Content management system samotný charakterizují dvě slova: kompatibilita, rozšiřitelnost. Snaha o co největší otevřenost programu pro vývojáře se však odrazila na poněkud odtažitém uživatelském prostředí a nepřehlednosti některých funkcí. Popularita, jakož i prodeje tohoto produktu však stoupají velmi strmě, odhadovaný roční nárůst tržeb 400% ročně. Odhadovaný podíl na trhu v USA nebylo možno stanovit, pohybuje se v rozmezí několika jednotek procent. (2)

Silné stránky:

- Lehká rozšiřitelnost
- Kvalitní marketing a propagace firmy

Slabé stránky

- CMS postrádá důležité funkce
- Technická podpora pouze pomocí komunitních fór.

Microsoft Office Sharepoint Server (MOSS)

Ačkoliv se nejedná o klasický CMS systém, nelze ho nezmínit v konkurenci všech popsaných produktů. Microsoft jako světový softwarový lídr rozvinul své „kancelářské“ pogramy typu MS Office do až těžko uvěřitelného kompletu v podobě MOSS. Protože Microsoft často postupuje systémem zkušebních verzí pro své zákazníky, setkal se s tímto produktem snad každý vývojář v ASP.NET. Jak už bylo zmíněno, tento program není primárně určen pouze pro vývoj a správu webových aplikací, ale i tyto funkce nabízí. Často bývá s ostatními CMS systémy

porovnáván a samotné srovnání ho dělá daleko přitažlivějším právě proto, že toho nabízí daleko více než klasické CMS programy. Konkurentem však rozhodně není cenově. Cena Microsoft Office Sharepoint Serveru se počítá ve 100-200 násobcích ceny již zmiňovaného Sitefinity CMS.

Silné stránky:

- Obrovský počet funkcí
- Technická podpora přímo od Microsoftu

Slabé stránky

- Není pouze CMS, nepotřebné nástroje
- Pro vývoj webů a potřeby v rámci CMS neúnosné cenové parametry

Síla konkurence je značná, trh je poměrně zaplněn, avšak některé segmenty a zákaznické skupiny stále nepokryty. Navíc se ostatní konkurenti spíše dostávají z pozice lídrů do velmi vyrovnaného tržního podílu

3.2.3 Zákazníci

Jelikož publikační systémy prochází jak vývojovým, tak uživatelským spektrem, zpravidla se zákazníci dělí do dvou skupin dle produkčního cyklu. Nákupní chování i faktory rozhodující o výběru systému se sice liší, avšak nedochází k diametrálním rozdílům v požadované funkčnosti a použitelnosti.

První skupinou jsou vývojářské společnosti či jednotlivci, jedná se tedy o tzv. B2B prodej neboli obchod mezi dvěma a více složkami výrobního, nikoli spotřebního, procesu. Jejich rozhodování o pořízení systému trvá nepoměrně déle, než u koncových uživatelů. Příčin existuje několik. První z nich je nasnadě. Vývoj webové aplikace trvá nepoměrně déle a také stojí daleko více, než prostá editace webu klientem. Další faktor, jenž prodlužuje zkušební dobu, lze spatřit v nutnosti implementace vlastních funkcí a požadavků zákazníka. Také na vývoji projektu pracuje zpravidla celý developerský tým, každý člen pracuje na specifickém úseku, na který má profesní vzdělání. V konečném důsledku musí všechny částečné práce býti spojeny v jeden projekt. Takovýto postup vyžaduje zkušební lhůtu v rámci

týdnů, spíše však měsíců. Pořád ale nedochází k výběru a koupi daného CMS programu, neboť vývojářský tým je stále závislý na rozhodnutí managementu o výběru dané platformy. (20)
Předprodejní cyklus pro tento typ kupujících trvá 1-6 měsíců v závislosti na velikosti chystaného projektu. Developeři vybírají především rozšiřitelná a uživatelsky přehledná řešení s kvalitní technickou podporou a dokumentací.

Druhou skupinou kupujících jsou pak koncoví uživatelé CMS řešení. Tedy ti, kdož pomocí publikačních programů upravují a udržují své webové stránky. Jejich primárním zájmem je schopnost jednoduché editace, velkého množství funkcí, které mohou použít k oslovení návštěvníka jejich webu a v neposlední řadě cenově přijatelný projekt včetně vývoje. Ten může být prováděn externě, a potom se parametry výběru často spokojí s platformou daného vývojáře nebo společně s vývojovou firmou hledají oba partneři nový content management system. V prvním případě proces zkušební doby nepřeshuje několik týdnů, v druhém však naopak vše trvá podstatně déle a není vyjímkou výběr CMS v rámci několika měsíců, v krajních případech i let. (20)

Naštěstí pro dodavatele webových publikačních systémů americký zákazník preferuje styl tzv. střelce – jak developeři, tak jejich klienti jsou nakloněni častým změnám jak systémů, tak i platforem. Toto nákupní chování umožňuje velkému množství firem v tomto segmentu vykazovat kladné výsledky podnikání i v době současného ekonomického útlumu. Navíc se jedná o marketing a propagaci podniků, pro což U.S. firmy mají velmi kladnou tendenci investovat. Častým prodejním argumentem je právě zvýšení rentability investic akcionářů. Velký důraz kladou společnost v USA na možnost osobní prezentace systému a představení firmy jakožto konkrétních lidí, jež ji zastupují. U větších kontraktů se konají tendery na dodavatele systému a v takovýchto případech nemožnost osobní prezentace v podstatě předurčuje k neúspěchu. Z výše uvedené analýzy je patrné, že na prvotní zájem o prodej řešení musí nezbytně navázat poprodejní aktivity a zpětná vazba. Pokud se tak nestane, zákazník v horizontu 1-3 let mění celý systém.

Vyjednávací síla zákazníků se odráží od specifikace projektu a pokud není potenciální kupující limitován cenovým faktorem, potom jeho síla je pozice je opravdu silná. Naopak v případě důrazu na rentabilitu celého řešení vyjednávací pozice není tolik silná, nemůže se soustředit na všechny produkty, ale pouze preferovat absolutní špičku, která nepoužíva cenových faktorů jako zásadní parametr pro získání kontraktu.

3.2.4 Dodavatelé

Jak již bylo výše uvedeno, vývojové společnosti, zabývající se CMS systémy, operují především B2B prostředí. Fakticky tedy tyto firmy samy působí jako dodavatelé řešení pro následující prvek ve výrobním/ vývojovém procesu.
Z hlediska dělění to tedy jsou prvovýrobci. Pro ty obecně platí, že disponují surovinami, s jejichž pomocí vytvářejí polotovary.
U softwaru ovšem nemůžeme mluvit o surovinách v pravém slova smyslu, neboť nejsou vyráběny statky hmotné, ale o prostředcích nezbytných k vyrobení elektronického produktu.
V případě otevření nové pobočky potřebují lidé materiální i technické zabezpečení své práce. Dodavateli se potom v první řadě stávají prodejci hardwarového vybavení, tedy počítačů, tiskáren, projektorů, atd. Americký trh je doslova přesycený technologicky zaměřenými společnostmi. Existují dokonce specializované, tzv. start-up firmy, zabývající se kompletním technickým vybavením kanceláří pro různé typy podniků.

Druhý dodavatelský subjekt pro vývojářské společnosti jsou potom další softwarové firmy. K tomu, abychom mohli pracovat s technologiemi typu ASP.NET, musíme mít potřebné programy a licence. Stejně tak, jako v případě samotných CMS systémů tyto produkty stojí velké peněžní prostředky a téměř vždy náklady na software převýší náklady na hardware.
S obstaráním potřebných programů dnes v době online plateb a kurýrních společností není příliš problémů. Navíc ASP.NET platforma, pocházející z dílen Microsoftu, sama o sobě nabaluje na vývoj další výrobky nutné k vývoji, jež právě tento softwarový gigant prodává. Těm firmám, které používají technologii

Microsoftu pro tvorbu dalších programů zpravidla takové programy dává zdarma v rámci partnerského programu. To jsou však pouze základy potřebné k programování. Průměrná cena licence jednoho programu pro kódování a vývoj se pohybuje v rozmezí 5000-25 000 USD.

Vyjednávací síla dodavatelů nehraje v podstatě vetší roli pro společnost, jež působí v tomto odvětví. Jsou velmi jednoduše nahraditelní a v podstatě nepřináší nijak zásadní výhodu oproti ostatním dodavatelům.

3.2.5 Substituty

Programy, které mohou být považovány za substituty v této oblasti lze rozdělit do 2 kategorií:

- Přímé substituty - Do přímých substitutů se řadí CMS systémy, které jsou dostupné zdarma

- Nepřímé substituty - Nepřímými substituty lze potom dosáhnout jednoduchých implementací bez nutnosti koupě publikačního systému.

Přímé substituty (2)

Především v začátcích internetu a taktéž tvorby a správy webového obsahu byly zdarma dostupné nástroje pro tvorbu webových prezentací velmi populární. S postupem času rostly nároky na funkčnost a rozsáhlost implementovaných řešení a s tím i požadavky na systémové schopnosti CMS aplikací.
I v roce 2009 však existuje poměrně velký tržní segment, jenž je komerčně nevyužit, poněvadž ho zaplňují programy volně šiřitelné. Jak se však později zmíním, ne vždy slovo *zdarma* znamená opravdu **zdarma**.
Mezi přímé substituty patří především následující CMS:

DotNetNuke

Nejznámější open source (program se zdarma přístupným a upravitelným zdrojovým kódem) na světě. Jeho výhodou je právě masová rozšířenost a obrovské

množství dostupných modulů. Zde se však dostáváme k problému, který způsobuje, že z původního řešení zdarma se pomocí dokupovaných modulů stává komerční CMS. Navíc technická podpora stojí ročně téměř tolik, co placené publikační systémy.

Joomla

Pouze pár let starý a čím dál více rozšířený CMS program získává body velmi jednoduchým uživatelským rozhraním a také, stejně jako u téměř všech řešení zdarma, možností implementace vlastních modulů a funkcí. V základu nabízí opravdu ty nejjednodušší práce s editací webu. Proto je rozšířen zejména u amatérských uživatelů a u personálních webových stránek, kde není vyžadována extenzivní funkcionalita.

Drupal

Ačkoliv pracuje na platformě PHP, lze tento systém stále považovat za substitut. Zaprvé, je konfigurovatelný na jakoukoli databázi i platformu a především existuje přes 40 lokalizací, takže opravdu téměř každý uživatel může pracovat s tímto produktem v rodném jazyce. Má hodně přídavných modulů a hodně jich existuje ve zdarma použitelné podobě. Jak už to ale u free verzí bývá, systém se potýká s defekty a nedostatečnou výkonností pro rozsáhlejší použití.

Zdarma dostupných programů internet nabízí stovky, tyto 3 jsou spolu s Plone či eZSystems CMS zdaleka nejpoužívaněší na americkém kontinentu a mohou býti substituty pro komerční řešení. Jak ale bylo nastíněno, zdarma se nabízí pouze jakási základní kostra celého systému a pokud vývojář či zákazník požaduje další funkce nebo například technickou podporu, náklady někdy i převyšují placené CMS programy.

Nepřímé substituty (2)

V nepřeberném množství aplikací, jaké lze v 21.století používat pro práci s webem se vyskytují í velmi jednoduché a tzv. vnořené miniprogramy, které umožňují nejjednodušší formy editace webového obsahu uživatelem. V žádném případě

nejsou přímými substituty a už vůbec ne konkurenty sofistikovaných dříve zmíněných CMS řešení. Stále se ale mohou použít pro některé jednoduché úkony a často je lze považovat i za komplementy neboť mohou být implementovány do ostatních řešení. Jeden příklad za všechny: AJAX controls. Jedná se o nadstavbu současných vizuálních aplikací. Umožňuje práci s obsahem stránky bez nutnosti přístupu ke stromové struktuře celého webového projektu.

Závěr: Obecně řečeno, pouze **přímé substituty mohou ohrozit** dodavatele komerčních CMS aplikací v případě rozhodování zákazníka o zvoleném postupu.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

3.3.1 Charakteristika organizace

ABC, s.r.o - softwarová společnost, jejíž hlavním předmětem podnikání je vývoj a prodej ABC CMS for ASP.NET , webového publikačního systému.

ABC je ryze česká firma. Přesto 99 % jejich zákazníků pochází ze zahraničí – zejména z USA, Kanady a Velké Británie, ale i z takových států, jako je Portoriko, Singapur či Ghana. Díky velkým tržním příležitostem na celosvětovém trhu trvale roste. Zákazníci zahrnují Gibson Musical Instruments, Bayer, Guinness, oficiální web Irska, Deutsche Telekom, Britský modrý kříž, a další velké firmy

Vize
Firma složená z profesionálních zaměstnanců, která pomáhá zákazníkům vytvářet pokročilá a kvalitní řešení pro webové prezentace, social networking, intranet a týmovou spolupráci.

Poslání
Pomáhat zákazníkům vytvářet, spravovat a rozvíjet pokročilá a kvalitní řešení pro webové prezentace, social networking, intranet a týmovou spolupráci. Přispívat k

růstu zákazníků a partnerů společnosti. Podporovat profesní a osobní růst firemních zaměstnanců.

Produkt

Vysoce kvalitní, včas vydaný, prodaný a zaplacený software, který odpovídá specifikaci vycházející z potřeb zákazníků, s rychlou a přesnou zákaznickou podporou.

Cíl

ABC se chce stát globální jedničkou na trhu komplexních CMS systémů na platformě .NET v segmentu malých a středních firem v cenovém rozmezí 1 000 až 20 000 dolarů do konce roku 2010.

Strategie

Dílčí cíle a postup, jak je dosáhnout je obsažen v krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé strategii společnosti.

ABC v číslech

- více než 1000 zákazníků (firem)
- zákazníci v 74 zemích
- 700 implementačních partnerů

3.3.2 Management

ABC není součástí jiných firem. Od svého založení velmi rychle roste, a to zcela organicky, bez externích investorů či půjček.

Jediným vlastníkem je zároveň zakladatel i generální ředitel v jedné osobě. Všechna oddělení mají určena své vedoucí pracovníky, kteří se účastní schůzek managementu, jehož jsou včetně generálního ředitele představiteli.
Každý týden se konají meetingy managementu za účelem informovanosti všech součástí firmy o změnách za minulý týden. Dosahuje se tak synchronizace ve všech

odděleních a nemůže se stát, aby se jednotlivá oddělení překrývala ve vývoji či marketingovém procesu.
Ve firmě byl vytvořen kompletní proces delegace pravomocí, každý pracovník má pouze jednoho nadřízeného.

3.3.3 Finance

Jak již bylo uvedeno, firma je finančně naprosto nezávislá na externích zdrojích. Veškeré financování probíhá interním způsobem. Toto je umožněno díky velkému rozdílu mezi náklady na provoz firmy, kde nezáleží na množství vyrobených jednotek, neboť se jedná o elektronické produkty. Jakmile tedy rostou tržby, roste úměrně i zisk, pokud ovšem nerostou také náklady na zaměstnance.

Finanční zdraví a zadluženost

Jelikož společnost až donedávna nevedla podrobné účetnictví a nepracovala s finančními ukazateli, nesestavovala veřejnou účetní uzávěrku, není možné analyzovat finanční ukazatele společnosti.

Z interních materiálů a informací od majitele lze však zhodnotit finanční situaci následovně. Společnost od samého počátku své existence v roce 2004 pracuje výhradně se svými kapitálovými prostředky, nečerpala nikdy úvěr, všechny náklady byly hrazeny zpočátku z osobních prostředků majitele. Následně po rozvoji podnik vždy vykazoval ziskovost, která v letech 2006,2007 a 2008 nabývala 2 a více násobku předchozích let. ABC se umístilo v žebříčku společnosti Deloitte o nejrychleji rostoucí firmu ve střední evropě na 5tém místě v oblasti firem do 50ti zaměstnanců.

Tabulka č.6 : Finanční výsledky za roky 2007 a 2008

	2007	2008
Tržby za období	$852,000	$1,533,000
Průměrné měsíční tržby	$71,000	$128,000
Zisk před zdaněním	$411,000	$257,000

Prospekty (downloads)	?	9,226
Počet stálých klientů	286	512
Počet náhodných klientů (total)	533	1045
Počet aktivních partnerů (total)	260	500
Počet zaměstnanců (total)	25	39
Tržby na zaměstnance	$38,000	$39,000
Zisk na zaměstnance	$14,640	$8,128
Podíl na trhu	5%	14%
Pozice na trhu	Top 8	Top 4
Pobočky	Brno	Brno
Výstavy	0	1 - 2
Odezva supportu	?	8

Zdroj: Interní materiály společnosti

3.3.4 Lidské zdroje

Firma si uvědomuje, že kvalitní, produktivní a spokojení zaměstnanci jsou základem pro úspěch. Věnuje proto velké úsilí výběru, zaškolení a rozvoji vlastních zaměstnanců.

Společnost nemůže růst bez toho, aby rostli její zaměstnanci. Proto ABC podporuje vzdělávání všech pracovníků, a to po stránce nejen odborné, ale i jazykové a komunikační. Každý zaměstnanec prochází systémem školení, které mu umožní rychle se stát plnohodnotným a produktivním členem týmu. Další školení jsou pak zaměřena na zlepšování dovedností v rámci dané pozice. Absolvování skupiny školení pak vede k postupu na vyšší pozici, a s tím i k růstu finančního ohodnocení.

Kromě odborných školení dostávají zaměstnanci na vybraných pozicích možnost výběru kurzu angličtiny v jazykové škole Brno English Centre, který plně hradí firma. Přestože je ABC česká firma, většina jejích zákazníků je ze zahraničí, a proto je celý produkt, dokumentace, komunikace se zákazníky, ale i velká část interních materiálů a systémů psána v angličtině.

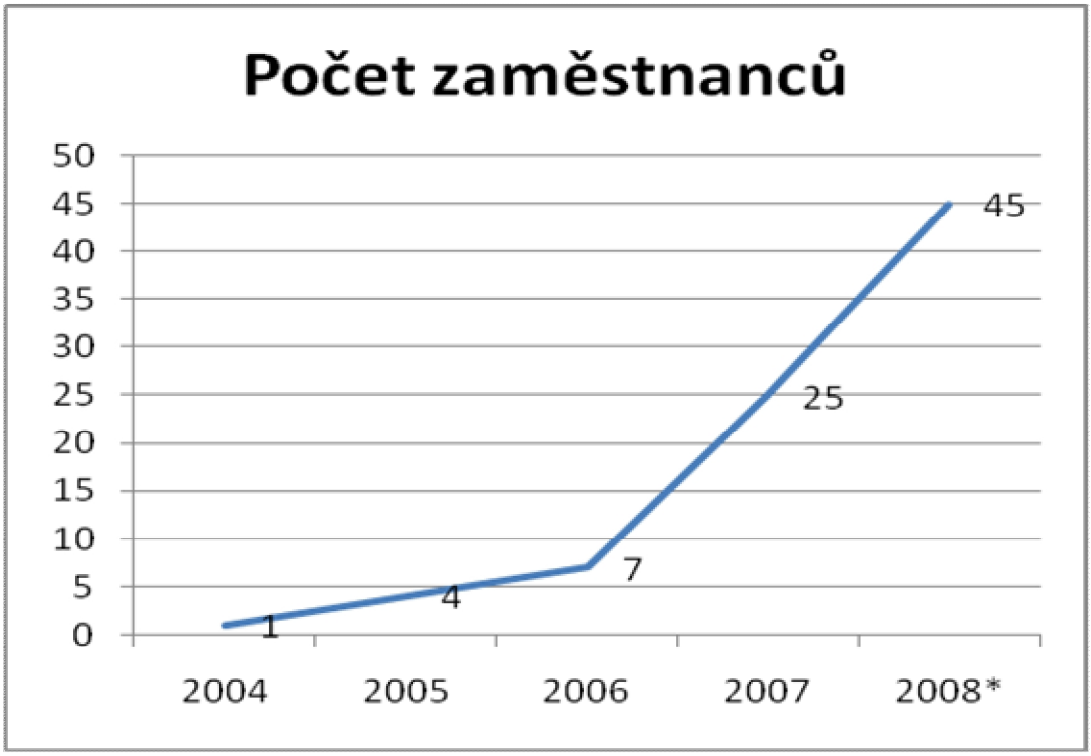
Dále jsou zaměstnanci podporováni v získávání odborných i jazykových certifikací. Certifikační zkoušky hradí po dohodě firma.

Pro týmovou spolupráci ale člověk potřebuje také dobré komunikační dovednosti. Proto se pořádají nepravidelná školení v oblasti týmové spolupráce, komunikace, či prezentačních nebo obchodních dovedností. Tato školení zajišťují zkušení lektoři z externích firem.

V ABC nenajdete open-space kanceláře s padesáti křičícími lidmi ani manažery s kravatou a ostrými lokty. Neustále se snaží zlepšovat pracovní podmínky pro všechny zaměstnance. V každé kanceláři je nejvýše 6 lidí, vyjma velké místnosti pro technickou podporu, kde se ale nikdy nesejde více než 8 zaměstnanců. Každý, i studenti, má své stálé pracovní místo

Průměrný věk zaměstnanců je kolem 24 let, nejstaršímu je 32, nejmladšímu 19. Velkou část z nich tvoří studenti. Ne proto, že by firma hledala levnou pracovní sílu - mnozí ze studentů mají stejnou hodinovou mzdu jako zaměstnanci na plný úvazek. Důvodem je snaha o přitáhnutí talentovaných mladých lidi, kteří jsou ochotni se učit. A to nejlépe splňují právě studenti. Navíc většina současných pracovníků na plný úvazek nastoupila právě v době studií.

Tabulka č. 7 : Vývoj počtu zaměstnanců ABC, s.r.o.



** Ke 30.11. 2008*

Zdroj: Interní materiály společnosti

3.3.5 Marketing

Vzhledem k velmi rychlému vývoji podnikání a rapidnímu nárůstu zaměstnanců v posledních 2 letech působení firmy byly veškeré marketingové aktivity doposud prováděny v rámci aktivit majitele a prodejního oddělení.

Jelikož tento stav s rostoucím portfoliem zákazníků a potřebě zaměřit se na nové trhy a typy uživatelů nedostatečný, došlo ke vzniku nového PR oddělení, jehož náplní práce je zvýšení povědomí o značce, nárůst příchozích potenciálních zákazníků a v neposlední řadě větší péče o současné důležité partnery.

Reklama

Formou informativních letáků o firmě, jejích produktech, pohlednice k vánocům nejvýzmamnějším klientům.

Stimulace důležitých partnerů probíhá v podobě zasílání dárkových předmětů (hrníčky, hodiny, propisky…) množstevních slev, propagace nových komunikačních kanálů, apod .

Public relations

ABC v současné době vystavuje nejméně 3krát ročně na nejdůležitějších světových technologických veletrzích typu AIIM, E3 Expo, Internet World. Získání publicity a přitáhnout nové zákazníky je hlavním motivem účasti na těchto akcích.

Dále probíhá sponzoring významných technologických akcí, jako např. setkání členů .NET vývojářských sdružení: Pro tyto meetingy se poté volí bonusy pro upoutání pozornosti členů sdružení, např. rozdávání licencí zdarma pro weby těchto skupin a následné umístění loga firmy na webových stránkách. Zde je třeba zdůraznit, že takové akce mají velký efekt na šíření povědomosti o značce, neboť členové těchto skupin bývají často odpovědnými, za výběr CMS řešení u jejich zaměstnavatele.

3.3.6 Vývoj

Jedna z nejdůležitějších částí celého produkčního cyklu. ABC vynakládá největší část lidských i materiálních zdrojů právě na vývojovou část výrobního procesu. Z počtu 48 pracovníků se 25 z nich přímo podílí na developerské práci. Jelikož zde existuje velké množství zaměstnanců a také jejich profesní způsobilost se velmi liší v závislosti na dané části systému, je nezbytné velmi důsledně rozdělovat a kontrolovat jednotlivé vývojové činnosti a fáze.

Veškerý proces zastřešuje technický ředitel. Má na starosti rozdělení celého projektu do několika částí a tyto fragmenty dále distribuje technickým vedoucím pro konkrétní části Content Management Systému. Tito vedoucí mají za úkol rozdělit práci svým podřízeným dle projektové specifikace a zajistit včasné dokončení své části práce.

Vývojový proces nové verze se velmi markantně odvíjí od pracovních možností jednotlivých vývojářů. Ve firmě pracuje velké množství studentů, jejich pracovní doba je tedy velmi nepravidelná a to často způsobuje prodlevy v postupu celého projektu oproti stanovenému plánu. Kompenzace probíhá přesčasy pro stálé

zaměstnance i angažováním externích pracovníků se zkušenostmi s prací na platformě ASP.NET.

3.3.7 Prodej

Kontakt s prospekty a zákazníky

Prodejní tým pracuje s CRM systémem, který slouží pro správu firemních záznamů o zákaznících, jejich prodejích a příležitostech, o jednotlivých vztazích a zkušenostech. Tento interně vyvinutý systém odpovídá velmi dobře požadavkům obchodního oddělení právě proto, že byl implementován tzv. na míru vlastními vývojáři a může být dále libovolně rozšiřován dle požadavků obchodního oddělení. Každý klient má svého Account Managera, jenž je odpovědný za práci s tímto zákazníkem a také rozvíjí obchodní vztah s daným klientem. Vedoucím obchodního oddělení je Sales Director. Rozhoduje o nabídkách na klíčových projektech, schvaluje netypická rozhodnutí a licenční modely.

Osobní prodej

Prováděn především pomocí online konferencí a telehovorů vzhledem k nemožnosti vyhovět všem zájemcům o osobní schůzku – systém se prodává celosvětově a není možné, natož rentabilní, cestovat na osobní prezentace ke všem zákazníkům. S rozvojem firmy a růstem obchodníků se zavedl systém hodnocení bonity klientů a pro klíčové partnery a tendry již obchodníci častěji využívají osobní prezentace řešení. Přistupuje se k ní ovšem pouze u možných licenčně velkých projektů, kde existuje reálná šance návratnosti nákladů předprodejní fáze. Převážně v západní evropě a USA je po tomto způsobu prodeje největší poptávka.

3.3.8 Technická podpora

Péče o zákazníky je dle průzkumů společnosti jeden z nejčastějších důvodů pro výběr produktu a především pro udržení stávajících klientů.

Oddělení technické podpory pomáhá zájemcům o systém s problémy během zkušební doby a tím umožňuje obchodnímu oddělení navázat s potenciálním zíkaznímem dobré vztahy již od začátku. Tato fáze je extrémně důležitá, protože

právě v prvních krocích s novým systémem se lidé dostávají do největších technických potíží, způsobených především neznalostý produktu a práce s ním.

Další krok práce oddělení péče o zákazníky obnáší aktivní technickou podporu již plnohodnotným zákazníkům, kteří zaplatili licenci. Zde přichází na řadu zmíněný bonitní systém. Klienti jsou řazeni podle jejich důležitosti pro společnost na základě jejich finančního, ale i technického a partnerského přínosu pro ABC. Existuje 5 stupňů „důležitosti“ zákazníka:

VIP – nejdůležitější a vždy prioritní podpora, cca. 5%
A – privilegovaná podpora, cca 11%
B – standardní podpora, cca 60%
C – nízká důležitost, cca 5%
D – bez podpory, cca 9%

Tento systém umožňuje lépe rozpoznat naléhavost řešení daných dotazů od klienta, starat se nadstandardně o bonitní klienty a neplýtvat časem ani prostčředky na „mrtvé“ zákazníky, kteří nemají pro firmu již žádný přínos. Existuje zde také asi 10 procent nezařazených. U nich není známo, jaký status mohou dostat, ať už z důvodu nedostatku informací, či proto, že se nachází v předprodejní fázi.

Tým technické podpory vede manažer péče o zákazníky. Odpovídá za chod celého oddělení, za rozvržení směn jednotlivých pracovníků a za sledování kvality a rychlosti řešení problémů. V současné době na oddělení péče o zákazníka pracuje 10 zaměstnanců.

3.4 Analýza SWOT

Byla provedena souhrnná SWOT analýza přes všechny segmenty.

S (Silné stránky)	**W** (Slabé stránky)
Ø Firma se soustředí 100% pouze na jeden segment trhu Ø Jasné kompetence a pravomoci všech zaměstnanců Ø Finanční zdraví a nezávislost na externích zdrojích Ø Dobrá informovanost o záměrech managementu napříč podnikem Ø Kvalifikovaní pracovníci Ø Propracovaný CRM systém Ø Špičková technická podpora	Ø Neexistence širšího produktového portfolio Ø Téměř žádné finační plánování a analýza Ø Dosud nedostatečný marketing a propagace Ø Malá možnost osobního prodeje a kontaktu se zákazníky
O (Příležitosti)	**T** (Hrozby)
Ø Jeden z největších světových trhů Ø Rozvíjející se IT branže Ø Vysoká životní úroveň Ø Lepší právní ochrana duševního vlastnictví Ø Prognóza růstu CMS trhu Ø Ochota investic do 2.0 aplikací Ø Příležitost pro firmy s vysokou užitnou hodnotou Ø Dobré obchodní vztahy s EU Ø Oblíbenost ASP.NET Ø Velké množství ostatních aplikací a modulů Ø Podpora společnosti Microsoft	Ø Nedostatek kvalitních vývojářů Ø Nepřehledné, byrokratické právní prostředí pro obor technologií Ø Stále časté softwarové pirátství Ø Ochlazení poptávky Ø Možná ztráta kredibility při obchodu s „rizikovými“ státy Ø Ostatní programovací platformy Ø Příchod nové technologie Ø Riziko ztráty postavení na trhu při pomalém vývoji nových verzí

4. NÁVRH OBCHODNÍ STRATEGIE

4.1 ABC – U.S. office

Pro otevření pobočky v USA existuje několik důvodů a zároveň cílů:

1. Americký trh představuje pro ABC největší odbytiště a tedy vzniká také potřeba být nejdůležitějším zákazníkům nejblíže
2. Zvýšení prodejů, zatraktivnění produktu pro americký trh, lepší platební morálka, rozšíření partnerských sítí a zvětšení podílu na trhu
3. Zvýšení celosvětové image společnosti

Forma zastoupení

V České republice firma působí jako společnost s ručením omezeným, především kvůli vlastnické struktuře – jediný vlastník.

Pro americkou pobočku navrhuji tedy způsob zastoupení nejvíce podobný této formě – tzv. Limited Liability Company. Z hlediska založení takové afiliace se jedná o nejjednodušší a nejrychlejší formu podnikání. Má to několik výhod:

- Rychlé založení pobočky (cca 3-5týdnů)
- Minimální náklady na účetní operace pro U.S. pobočku v Česku srovnatelné s daňovou evidencí
- Ponechaná jednoznačná vlastnická struktura

Pro zápis do amerického obchodního rejstříku navrhuji zvolit obchodní jméno **ABC, LLC** (Limited Liability Company). Je to nejčastější způsob skladby obchodního jména v USA.

Alokace pobočky

Bylo předem vytipováno několik oblastí, kde jak geograficky, tak demograficky existují nejlepší předpoklady pro obchodní pokrytí co největšího možného prostoru stávajících zákazníků a zároveň s alokací do místa s největším potenciálem růstu. Dalším kritériem výběru byly daňové podmínky pro podnikání v jednotlivých amerických státech.

Vyprofilovaly se následující oblasti nejvhodnějších států pro fyzické umístění nové kanceláře:

- New Hampshire (umístění na východním pobřeží, výhodné daňové podmínky, velká hustota osídlení, blízkost New York City)
- Illinois (aglomerace velkých měst středozápadu)
- Florida (daňově výhodné podmínky)
- Texas (stát s nejvíce zákazníky)
- California (nejbohatší stát)
- Washington (podpora technologií, sídlo Microsoftu)

Po zvážení všech kriterií navrhuji umístit pobočku do státu **New Hampshire**. Jak už bylo zmíněno, existují zde ideální podmínky pro podnikání, daňové zatížení je zde nižší než přímo ve státě New York a tento stát nabízí pro občany vysokou životní úroveň. Navíc lokace na východním pobřeží Spojených států umožňuje pokrytí velkého trhu na relativně malém prostoru. Není potřeba cestovat příliš velké vzdálenosti tak často, jako by tomu bylo při zvolení jakékoliv jiné varianty.

Rozvoj pobočky

Za úspěšný proces založení a rozvoje pobočky budou odpovědní dva garanti změny – Obchodní ředitel a především nově vytvořená pozice Ředitele pro rozvoj obchodnich aktivit v USA. Obsazení této pozice bude blíže upřesněno v kapitole 4.4.

Plán rozvoje počítá prvním rokem se 150%-ním nárůstem tržeb a generací dvojnásobného počtu obchodních příležitostí ve srovnání s předchozím rokem.

Otázka časového rozměru zahájení provozu a dalšího chronologického rozložení působení na novém trhu bude specifikována v kapitole 4.10

4.2 Management

S ohledem na stávající formu vlastnictví společnosti a současnou strukturu managementu a delegace pravomocí musí být modifikován rozhodovací proces a klíčové strategické kroky v souvislosti s nově vzniklou afiliací v USA.
Především je nezbytné upravit organizační strukturu firmy, do které bude začleněna americká odnož jako nezávislý prvek na ostatních orgánech společnosti. I nadále ale musí býti zachováno jednoznčné postavení majitele a tedy tato odnož bude zařazena jako nový štábní útvar spadající přímo pod ředitele ABC.

Z toho vyplývá, že forma stoprocentního vlastnictví ředitelem společnosti zůstane i po vzniku pobočky nezměněna. Možnost vstupu třetích stran do vlastnické struktury firmy je v podstatě vyloučena neboť majitel si nepřeje jakékoliv dělení vlastnických práv. Další důvod pro zachování současného stavu představuje určitá větší kredibilita firmy v případě jednání s obchodními partnery, kdy především západní země dávají přednost jednoduchému a přehlednému uspořádání vlastnických práv a vztahů. Taková firma „jednoho muže“ je potom vnímána jako méně riziková a zajišťuje jednodušší prosazení prezentovaných vizí podniku.
Veškerá strategická rozhodnutí budou vždy konzultována s kompletním managementem podniku, do kterého přibude nově i po obsazení tohoto postu ředitel obchodního rozvoje.

Velký důraz musí být kladen na pravidelné pořádání porad a meetingů mezi vedoucími pracovníky v České republice a v USA. Bude třeba udržovat vysokou informovanost celé firmy o krocích, jenž byly učiněny na obou stranách. Zamezí se tím případnému duplikování některých opatření, zvýšení podnikové loajality všech zainteresovaných a v neposlední řadě v vytvoření osobních vazeb s pracovníky (em), působícími na americkém kontinentu. Také navrhuji v mininálně půlročním intervale pořádat osobní setkání zaměstnanců obou poboček s důrazem spiše na neformální aktivity typu team-buildingových akcí.

4.3 Financování

Jak již bylo zmíněno v analytické části, finanční stabilita, neexistující zadluženost a tedy i finanční zdraví společnosti jsou velmi silnou devízou ABC.
Je tedy více než žádoucí tuto silnou stránku nadále rozvíjet a neuchylovat se k řešením, které by měly za následek snížení nezávislosti firmy na externích peněžních zdrojích či dokonce na rozkolísání finanční stability společnosti.

I přes neobsazení pozice finančního poradce či finančního manažera lze konstatovat, že majitel firmy hospodaří efektivně s aktivy podniku a odměny, jež jsou transparentní, nezasahují nijak zásadně současný finanční chod a plánovaný rozvoj.

Výše uvedené skutečnosti vyzývají k návrhu zachování současného stavu financování výhradně z vlastních prostředků s majitelem firmy jako hlavní osobou odpovědnou za řízení peněžních toků, avšak s plánovaným přijetím finančního manažera v horizontu 3 let.

V současné době nenavrhuji vstupovat do jakýchkoliv investičních projektů a záměrů třetích stran v USA za cílem zvýšení výnosů z vlastních aktiv či za záměrem pozdějšího vstupu na akciový trh. Neexistuje odborná znalost žádného z pracovníků, kteří by byli relevantně schopni posoudit rentabilitu a především riskovost takového projektu.
V níže uvedené tabulce uvádím plánované finanční a tržní výsledky za rok 2009 a 2010 v nichž jsou zakomponovány dopady otevření americké pobočky.

Tabulka č.8 Finanční a tržní prognóza pro roky 2009 a 2010

	2009	2010
Tržby za období	$4,266,000	$7,232,000
Průměrné měsíční tržby	$355,500	$602,600
Zisk před zdaněním	$12,000	$19,000
Prospekty	18,956	37,911

Počet stálých klientů	1022	2044
Počet náhodných klientů (total)	2067	4111
Počet aktivních partnerů (total)	1000	2000
Počet zaměstnanců	$50	$70
Tržby na zaměstnance	$61,000	$87,000
Zisk na zaměstnance	16%	19%
Podíl na trhu	Top 4	Top 3
Pozice na trhu	1	2
Pobočky	Brno U.S.	Brno U.S. U.K.
Výstavy	4	8
Odezva supportu	8	4

Zdroj: Interní materiály společnosti

Bližší ekonomické zhodnocení finančních nákladů a výnosů souvisejících přímo se zavedením americké pobočky budou uvedeny v kapitole 4.9

4.4 Lidské zdroje

Pokud chce být ABC úspěšným účastníkem na americkém trhu, musí angažovat pracovní sílu s dlouhodobou zkušeností s odvětvím technologií a přehledem o dění na trhu content management systémů.

Situace na trhu práce momentálně nahrává k náboru špičkových manažerů za relativně přijatelné náklady. I přesto, že tento segment se nepotýká s hospodářskou recesí nijak zásadně, stále firmy šetří na všech výdajích s vidinou nepříznivého vývoje. Nábor na pozici ředitele obchodního rozvoje pro U.S. trh začne cca 3-4

měsíce před plánovaným otevřením pobočky tak, aby se pracovník adaptoval na produkt, firemní procesy a pomohl k vytvoření správné strategie rozvoje.
Požadavky jsou následující:

- Rodilý mluvčí
- Minimálně 5 let zkušeností s CMS odvětvím
- Předchozí manažerská pozice
- Prokázané obchodní úspěchy
- Časová a prostorová flexibilita

Během prvních 6ti měsíců provozu navrhuji nenabírat další pracovníky dokud se nezjistí skutečná potřeba pracovních sil. Nový manažer bude mít na starosti především intenzivnější komunikaci s partnery a rozvíjení dalších vztahů.
Tato nová pozice bude naprosto klíčová pro úspěch celého projektu a proto ředitel obchodního rozvoje bude hlavním garantem změny. Proto také jeho ohodnocení musí být nadstandardní, platové náklady jsou vyčísleny v kapitole 4.9.
Nejintenzivnější komunikace musí probíhat s obchodním oddělením aby byly koordinovány obchodní příležitosti a aktivity amerického manažera.
K tomu velmi dobře poslouží stávající CRM systém, pro který bude nový zaměstnanec zaškolen právě obchodním týmem. Za veškeré školící části navrhuji přidělit odpovědnost a pravomoc obchodnímu řediteli neboť jeho náplň práce bude nejvíce podobná nové pozici a také mezi těmito dvěma pracovníky a ředitelem firmy bude nejčastější komunikace.

Co se týče vývojového oddělení, navrhuji nerozšiřovat kapacity ani v rámci České pobočky, ani v USA. Současný počet vývojářů je dostatečný, ve Spojených státech se navíc potýkají s nedostatkem kvalitních a především kvalifikovaných vývojářů pro ASP.NET a platové náklady pro angažování amerického vývojáře by byly neúměrně vysoké.
Taktéž technickou podporu doporučuji ponechat zcela v rámci českého sídla s jedinou vyjímkou a tou budou dotazy obchodního charakteru přímo od amerických zákazníků. V tomto případě budou tyto telefonáty a emaily asignovány přímo na ředitele obch. rozvoje, aby mohl efektivně spravovat své portfolio zákazníků a navíc

tím vzroste image firmy pro tyto klienty, jestliže budou moci hovořit přímo s rodilým mluvčím.

Celkový počet zaměstnanců v roce 2009 se oproti předchozímu roku zvýší na 56-58 zaměstnanců především díky nárůstu počtu pracovníků v marketingovém a PR oddělení.

4.5 Marketing

Se vstupem na americký trh je nezbytné změnit marketingový přístup firmy ke svému okolí. Již nyní se pracuje na rozšíření kapacit v marketingovém oddělení tak, aby následující chystané změny mohly býti včas a správně realizovány a především, aby tyto aktivity nenarušily pracovní náplň ostatních zaměstnanců, především obchodního oddělení, jenž až se až doposud na těchto akcích podílelo.

Reklama

Zaměřit se na technologické časopisy a webové stránky přímo v daných amerických státech a do těchto periodik a internetových rubrik zařazovat nezávislé odborné články, které budou rozebírat práci s ABC CMS. Tyto práce budou zpracovány třetími stranami, jako např. technologičtí recenzenti, známé osobnosti CMS odvětví a profesionálové z Microsoftu, jenž se zabývají problematikou ASP.NET. Těmito kontakty již v současnosti firma disponuje a nové pracovní síly budou dále pracovat na jejich rozšíření.

Dalším bodem, který bude mít za následek zvýšení povědomí o ABC CMS, navrhuji realizaci internetové reklamy, tzv.“bannery“ a placenou reklamu na google.com a dalších masově rozšířených vyhledáváčích. Toto opatření bude generovat více zájemců o vyzkoušení systému

Propagace

S otevřením nové pobočky musí být spojena kampaň na oslovení všech amerických partnerů s informačním charakterem tak, aby mohly býti co nejdříve navázány vazby na ředitele obchodního rozvoje. Také navrhuji zavést dva odlišné newslettery pro USA a zbytek světa. V americké verzi budou informace téměř výhradně pro

tento trh a vývojáři tak budou více zainteresovaní do vložených článků. Dále doporučuji připravit nové marketingové materiály, které budou více odrážet potřeby zákazníků jako podkladová aktiva při vstuu do tendrů a výběrových řízení – leaflety, flysheety, brožury.

Již se aplikuje tzv. virální marketing v podobě účastí v komentářích a diskuzích na technologických fórech, doporočuji v těchto aktivitách pokračovat.

Internetové stránky

Stávající podoba a především obsah internetových stránek jsou dostatečně propracované pro potřeby vývojářů. Existují zde sekce, kde developeři mohou nalézt užitečné rady a návody i blogy vedoucích vývojářů z ABC.

Co však chybí, je daleko více informací pro koncové uživatele a koneckonců i pro obchodní partnery, jež by přispěly k jednoduššímu marketigu a propagaci celého produktu. Doporučuji vytvořit a umístit na web krátké a jednoduché video ukázky či flashové animace vysvětlující používání uživatelských funkcí systému. Může to mít pozitivní dopad nejen na lepší informovanost zákazníka, ale také i na snížení počtu technických dotazů a tedy i efektivnější poprodejní podporu a péči o zákazníka

Public relations

V roce 2008 se ABC účastnilo 2 světových výstav a konferencí, zaměřených na internetové technologie. Mělo to jednoznačně pozitivní odezvu od jak současných tak potenciálních obchodních partnerů, zvýšilo se povědomí o značce. Navrhuji v souvislosti s novou pobočkou pořádat účast na významných výstavách a akcích tohoto typu každé čtvrtletí v USA a minimálně dvakrát ročně pro zbytek světa. Zvýší se tím ještě více image firmy a pomůže to k navázání více osobních kontaktů.

V přiložené tabulce jsou uvedeny doporučené akce v USA, konající se v roce 2010. Pro současný rok jsou již veškeré aktivity naplánovány, opět došlo nárůstu navštěvovaných výstav na 4 ročně.

Tabulka č.9: Přehled technologických výstav a konferencí doporučených k návštěvě v roce 2010.

Událost	Datum	Místo konání
South Florida Code Camp	7.2.2010 – 8.2.2010	Miramar, Florida,USA
AIIM International Exposition Conference	30.3. 2010 – 2.4.2010	Philadelphia, Pennsylvania, USA
Techfest2009	010 5.4.2010	Wisla, Polsko
International World Wide Web Conference	20.4.2010 – 24.4.2010	Madrid, Španělsko
Internet World London	28.4.2010 – 30.4.2010	Londýn, Velká Británie
New Marketing Summit	30.9.2010 – 1.10.2010	Boston, Massachusettes, USA

Zdroj: http://conferences.oreillynet.com/

4.6 Vývoj

Navrhuji ponechat vývojové oddělení ve stávající struktuře a nepřesouvat žádnou vývojovou jednotku do USA. Bylo již zmíněno, že náklady spojené s rozdělením vývojového procesu mezi českou a americkou pobočku by byly neúměrně vyšší než při současném rozložení a navíc by nevznikla žádná markantní výhoda. Naopak, celý cyklus vývoje by se tím spíše zkomplikoval. Pro tuto část produkčního procesu bude nyní nezbytné především zaměřit se na efektivnější rozdělení jednotlivých částí vývoje a lepší, podrobnější specifikaci projektů. Navrhuji proto vyslat technického ředitele na školení zabývající se problematikou strategického řízení projektů, aby byl následně schopen vytvořit specifikační materiály pro vedoucí jednotlivých podsekcí. Tím bude firma minimalizovat případné zpožďování vývoje

nových verzí a tedy i snižovat riziko neaktuálnosti systému v porovnání s konkurencí.
Velkým přínosem amerického zastoupení pro vývoj bude možnost získat přímou zpětnou vazbu od zákazníků ohledně technických a uživatelských problémů a následně lépe zakomponovat tato přání do následujících verzí.
Jako jeden z vedlejších, avšak plánovaných, efektů nové pobočky se očekává rozšíření partnerské sítě ve Spojených státech. Toto navýšení počtu vývojových a obchodních partnerů dává velkou příležitost k možnosti delegovat speciální a často velmi unifikované požadavky koncových zákazníků, které nelze provádět v rámci vývoje nových verzí. Pro tyto partnery to bude znamenat jednak zajištění příjmů z daného projektu, získání více zkušeností s prací v ABC CMS a také možnost navázání dalších kontaktů díky dobré referenci z úspěšného projektu.

S příchodem rodilého mluvčího do kolektivu navrhuji zavést dodržovat důsledně, aby jakékoliv materiály, části kódu, komentáře uvnitř řešení a v CRM bylo psány výhradně v anglickém jazyce. Nelze totiž předpokládat, že se budou schopni američtí zaměstnanci naučit česky. Oproti tomu všichni pracovníci jsou školeni na komunikaci v anglickém jazyce a nemělo by to tedy představovat zásadní problém. Nejdůležitějším důsledkem tohoto nařízení ale bude to, že kompletní řešení CMS systému může být kdykoliv představeno zahraničním partnerům včetně plného zdrojového kódu, ve kterém se doposud vyskytovaly i komentáře v češtině, především z doby začátků firmy a prvních verzí programu.
Na tuto část také navazuje doporučení o rozšíření doprovodné dokumentace do více jazyků a to prostřednictvím vývojových partnerů v cizích zemích (Španělsko, Brazílie, Francie, Rusko, Egypt, Malajsie).

4.7 Prodej

Otevření americké pobočky má primární cíl – vyšší růst tržeb. Odhadovaný růst v roce 2010 o 150% reflektuje fakt, že doposud se celkové tržby zvyšovaly bez zastoupení v cizí zemi cca o 120% ročně.

Navrhuji, aby byly vytvořeny dva nezávislé plány na tržeb na rok 2010 pro USA a zbytek světa. Pro každý plán doporučuji asignovat jednoho obchodního ředitele, tedy pro americké tržby ředitele pro obchodní rozvoj a pro ostatní světové tržby obchodního ředitele. Tím se docílí jednak lepšího sledování vývoje daných segmentů a navíc jasnější odpovědnosti za dosažené výsledky.
Nově bude existovat přímé telefonické spojení a elektronický kontakt na obchodního oddělení v USA, byť toto opatření bude spíše psychologického charakteru – ve Spojených státech bude působit prozatím pouze jedna osoba, nikoliv oddělení.

Přímý prodej
Ředitel obchodního rozvoje by měl aktivně navštěvovat partnery ze svého okolí a aspoň telefonicky kontaktovat odlehlejší, avšak klíčové zákazníky. Tím se docílí spokojenější klientely a také vzroste důvěryhodnost ve společnost jako celek. Je známo, že v USA hrají osobní kontakty a zkušenosti velmi důležitou roli.
Americký manažer bude nyní moci osobně prezentovat řešení potenciálním klientům a tak lépe vytvářet obchodní příležitosti než tomu bylo doposud v porovnání s on-line prezentacemi.

Tyto skutečnosti budou mít také za dopad zkrácení prodejního cyklu výrobku a jako další efekt spatřuji možnost získání marketingově zajímavých referenčních zákazníků, kteří pomohou svým jménem k vytvoření lepší image a kredibility firmy.
Doporučuji účast US manažera na všech amerických výstavách a konferencích, podporujících CMS technologie, snažit se o možnost získat prezentace na těchto akcích a dále navštěvovat vývojové skupiny nezávislých organizací jako např. Ineta, Dot Net Groups, apod. .

Jelikož vývoj webových stránek tvoří pouze část celého tržního prostředí, kde se mohou uplatňovat CMS programy, spatřuji velkou příležitost v proniknutí na ostatní segmenty trhu, například na tvorbu intranetových stránek, komunitních portálů typu Facebook, LinkedIn či zakázek pro neziskové a vládní instituce. Tyto ucelené projekty generují v porovnání s pouhým vývojem webů obrovské obchodní zakázky.

Průniku do takových oblastí lze dosáhnout velmi těžko a proto bude spíše otázkou několika let, než se ABC podaří získat dostatečné renomé na tyto zakázky. K tomu je také potřeba mít větší lidské zdroje pro pokrytí veškerých potřeb velkých projektů a proto navrhuji rozpracovat strategii získání takových zakázek v roce 2010 až po analyzování výsledků prvního roku působení na trhu USA.

4.8 Technická podpora

Oddělení péče o zákazníka navrhuji pro rok 2010 zanechat v České Republice. Prvním důvodem jsou mzdové náklady na zaměstnance, jež jsou cca trojnásobně vyšší v USA než v tuzemsku. Další faktor spočívá ve znalosti CMS systému a zde bych narazili na problém se zaškolením nové pracovní síly na této pozici ve Spojených státech. Bylo by třeba, aby některý ze zdejších pracovníků na dobu minimálně několika týdnů trénoval nového zaměstnance a v tom případě by podnik musel hradit buď náklady na českého pracovníka v USA, spíše však amerického pracovníka zde. Tyto argumenty hovoří zatím jasně ve prospěch zachování stávajícího stavu minimálně pro rok 2010 po zhodnocení jednoho roku provozu pobočky.

Navrhuji prodloužit pracovní dobu o noční směny zpočátku pouze experimentálně na dobu ¼ roku. Poté se vyhodnotí, zda toto opatření je přínosem a pomáhá zákazníkům ze vzdálených destinací či jestli je to kontraproduktivní.
Již nyní se pracovní doba oddělení technické podpory pohybuje v rozmezí 16 - 18 hodin denně, tudíž i v současné době se daří pokrýt drtivou většinu časových pásem.

Bude potřeba zintezivnit školení na komunikaci v anglickém jazycem zavést pravidelné hodnocení znalostí a to formou angažování rodilého mluvčího jako firemního školitele, jenž by pravidelně (cca. jednou za čtvrt roku) vytvářel modelové příklady a vedl osobní pohovory s pracovníky.

Z technického hlediska doporučuji zvážit možnost změny poskytovatele telefonických služeb, neboť stávající kvalita hovorů ze zahraničí nesplňuje

kvalitativní požadavky. Na webových stránkách doporučuji zavést internetové forum pro americké zákazníky.

Technická podpora musí zůstat hlavním benefitem pro zákazníka a konkurenční výhodou, pro kterou si firma udrží stávající klientelu a pomůže k jejímu dalšímu rozšíření. Stávající systém důležitosti klientů se osvědčil, doporučuji zanechat.

4.9 Ekonomické zhodnocení

Následující přehled udává ekonomický odhad ročních peněžních nákladů a tržeb souvislosti s otevřením americké pobočky a výsledný zisk před zdaněním/ztrátu.

Tabulka č.10: Odhadovaný ekonomický zisk před zdaněním/ztráta pro rok 2009 v USA

Náklady	**Částka v USD**	**Zisk/ztráta**
Alokační průzkum pro umístění kanceláře	6,000	
Registrace obchodního jména	1,000	
Výběr ředitele obchodního rozvoje	3,000	
Vybavení kanceláře	18,500	
Mzdové náklady na pozici ředitele obchodního rozvoje	300,000	

Pronájem kanceláře	14,500	
Marketingová kampaň pro americkou pobočku	7,000	
Založení bankovního účtu v USA	1,000	
Americký ochranná známka - trademark	600	
Cestovní výdaje	24,000	
Telefonní a internetový poskytovatel	11,000	
Ostatní provozní náklady na provoz kanceláře (energie, voda, údržba)	10,000	
Účast na výstavách a konferencích v USA	40,000	
Celkem:	$436,600	
Tržby	**Částka v USD**	**Zisk/ztráta**
Tržby v USA	1,050,000	
Celkem:	$1,050,000	
Výsledek:		**$613,400**

Zdroj : Vlastní zdroje autora

Z uvedené tabulky vyplývá, že samotné náklady na založení pobočky jsou spíše vedlejším výdajem a největší složku bude tvořit právě plat ředitele pro obchodní rozvoj. Ten však musí být náležitě odměněn neboť právě on je odpovědný za plánovaný 150%-ní nárůst tržeb. Existuje stále dostatečná finanční mezera i pro případ nesplnění tohoto plánu tržeb vzhledem ke zhoršení hospodářské situace v USA a ochlazení poptávky na americkém IT trhu. Celý projekt bude i tak stále ziskový. ABC má v současnosti uzavřen dlouhodobý měnový forward, takže výkyvy kurzu amerického dolaru k české koruně jsou minimalizovány.

4.10 Plán realizace

Aby byl celý projekt epxanze na americký trh úspěšné realizován, musí být vytvořena specifikace tak, aby každý dílčí krok měl jednoznačně stanoveného garanta a jednotlivé dílčí kroky na sebe chronologicky navazovaly.

Proto byl vytvořen harmonogram realizace v MS Project, uvedený níže. Minimalizuje se tím riziko nedostatečného naplánování a delegace pravomocí. Celý implementační proces bude jednotlivým garantům předložen a vysvětlen na poradě managementu v dostatečném předstihu před samotnou realizací.

Jak je z níže uvedeného schematu patrné, klíčovou událostí v celém procesu, k níž se váží a směřují některé dílčí kroky bude otevření pobočky. Tato akce je naplánována na 1.12.2009. Toto datum bylo určeno z několika důvodů:

- Poslední měsíc v roce bývá tradičně tržně nejúspěšnější
- Ředitel obchodního rozvoje bude mít měsíc na přípravu dalších aktivit v novém roce
- Vývoj nové verze bude ukončen na podzim roku 2009 a tedy budou volné lidské zdroje, které se budou moci angažovat na přípravu a otevření nové pobočky.

Údaje o časovém rozložení projektu:

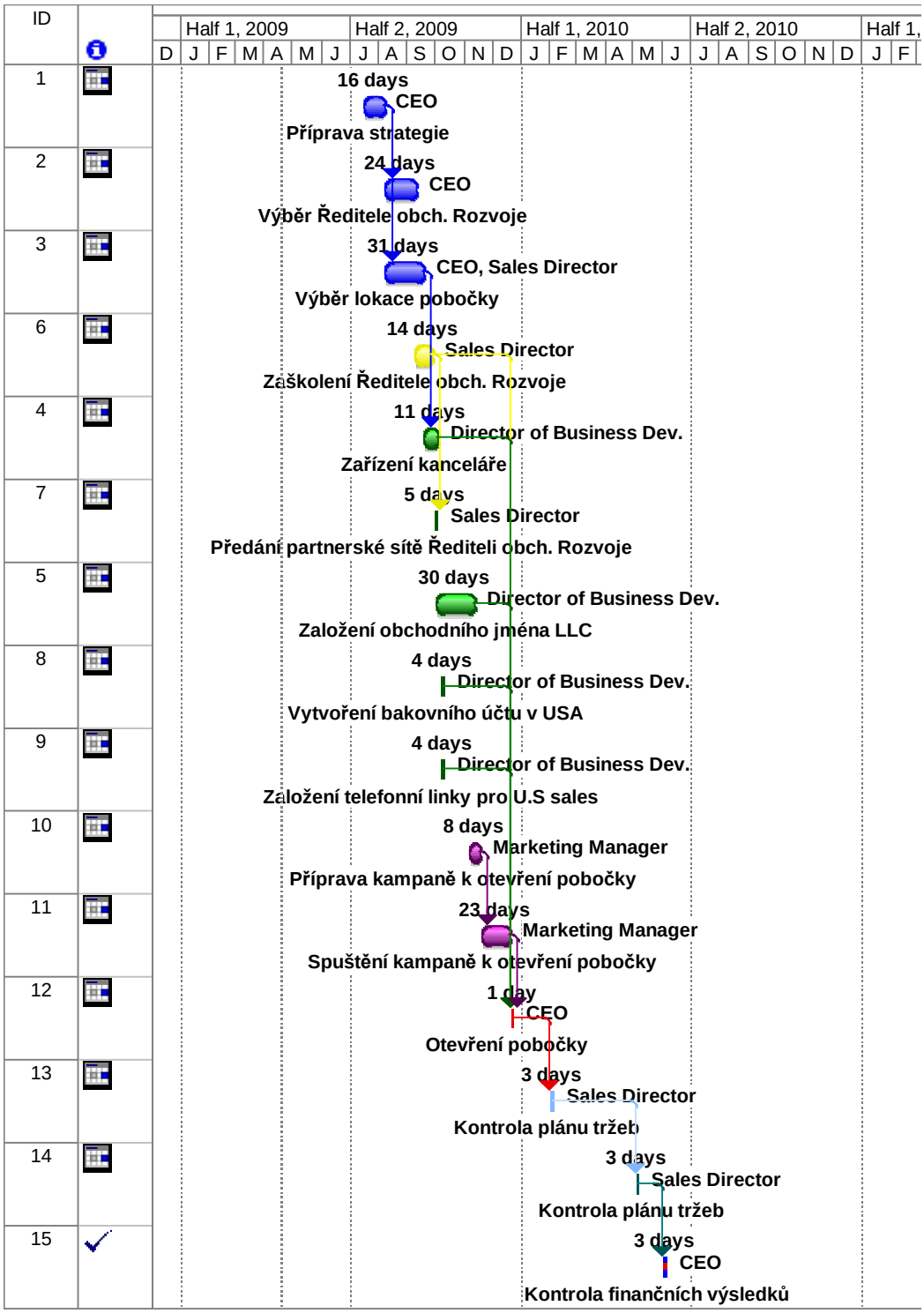
Začátek: 15.7.2009 (Příprava strategie pro vstup na trh USA)

Konec: 4.6.2010 (Kontrola finančních výsledků za 6 měsíců provozu)

Délka trvání: 11 měsíců

Podrobnější rozložení jednotlivých dílčích kroků je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka č.11: Harmonogram realizace v MS Project



Zdroj: Vlastní zdroje autora

5. ZÁVĚR

Resumé

Společnost ABC se rozhodla rozšířit své obchodní aktivity na a především pak svou fyzickou přítomnost na trh Spojených států amerických.
Za tímto účelem vznikla tato strategie rozvoje obchodních aktivit se zaměřením specificky na trh USA.

Po vymezení teoretických poznatků o problematice byly analyzovány klíčové oblasti – obecné okolí, tržní prostředí a vnitřní prostředí podniku.
Z těchto dílčích rozborů vznikla SWOT analýza definující silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, z nichž musí návrh vycházet.
Byla sestavena obchodní strategie pro otevření americké poboček. Projekt lze po ekonomickém zhodnocení považovat za rentabilní a díky harmonogramu implementace existuje jasné časové a personální obsazení důležitých dílčích kroků.

Cíl práce byl tedy splněn a tato strategie bude použita jako stěžejní materiál pro sestavení strategie ředitelem společnosti pro expanzi na trh Spojených států amerických.

Seznam použité literatury

Monografické publikace

[1] SUCHÁNEK, Petr. *Podnikání a obchodování na internetu*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2008. 224 s. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-458-4.

[2] Richardson, Frank. *CMS Watch Report 2009*. Nashua: CMS Watch Publishing, 2008. 573 s. ISBN 0544143831

[3] HAVLÍČEK, Karel. *Marketingové řízení zahraničního obchodu*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 106 s. ISBN 978-80-7408-004-3.

[4] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.

[5] MACHKOVÁ, Hana, ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2007. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

[6] PRICER, Robert W. *Export a marketing na zahraničních trzích*. Brno: Vydavatelství Masarykovy university, 1995. 121s. ISBN 80-210-1241-2.

[7] PAWELEK, Richard. *Americký politický systém*. Praha: Velvyslanectví USA, 1993, l složˇ. list : fotogr.

[8] OLEJNIK, Igor Stanislavič. *United States: Export-import and business directory*. Washington: International Business Publications, 2005. 402s. ISBN 0-7397-3386-9

[9] DAVIDSON, Daniel V. *Business Law: principles and cases in the legal environment*. Mason: Thomson/South-Western/West, 2004. 174s. ISBN 0324153635

[10] ŠŤASTNÝ, Dan. Mezinárodní obchod: Teorie a politika. Praha: Oeconomica, 2004. 149s. ISBN 80-245-0805-2

[11] LIEBOWITZ, Stan.: *Re-thinking the Networked Economy: The Real Forces that Drive the Digital Marketplace*, Amacom Press, 2002. 224s. ISBN 0-8144-0649-1

Elektronická dokumentace

[12] Business Info [online]. Praha: Business Info cz, posl. úpravy 15.1.2009. [cit. 2009-01-17]. Dostupné na WWW : http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1000804/

[13] About, Inc. [online]. New York: About, Inc., Posl. úpravy 2.2.2009 [cit. 2008-04-06]. Dostupné na WWW: http://marketing.about.com

[14] Info America [online]. Praha: Info America, posl. úpravy: 19.1.2009 [cit. 2009-01-01]. Dostupné na WWW: http://www.infoamerika.cz/

[15] Chicago cz [online]. Chicago: Chicago.cz, posl. úpravy: 1.12.2008 [cit. 2008-12-14]. Dostupné na WWW: http://www.chicagocz.com/

[16] Business Info [online]. Praha: Business Info cz, posl. úpravy 15.1.2009. [cit. 2009-01-21]. Dostupné na WWW : http://www.businessinfo.cz/cz/sti/spojene-staty-americke-financni-a-danovy-sektor/5/1000804/

[17] Microsoft [online]. Seattle: Microsoft.com, posl. úpravy 20.1.2009. [cit. 2008-11-21]. Dostupné na WWW: http://www.microsoft.com/mycompany

[18] Wikipedia [online]. New York: Wikipedia.org, posl. úpravy 23.1.2009. [cit. 2008-10-17].
Dostupné na WWW: http:cs.wikipedia.org/wiki/categories/:USA_religions

[19] CMS Watch [online]. Olney: CMS Watch, posl. úpravy 10.1.2009. [cit. 2008-10-02]. Dostupné na WWW: http://www.cmswatch.com/CMS/

[20] CMS Wire [online]. Los Angeles: CMSWire, posl. úpravy 17.2.2009. [cit. 2009-02-17]. Dostupné na WWW http://www.cmswire.com/cms/web-cms/web-content-management-and-recession-unlikely-duo-003960.php

[21] *GIST, s.r.o.* [online]. Hradec Králové: GIST, posl. úpravy 4.3.2009. [cit. 2009-04-16]. Dostupné na WWW http://www.gist.cz/files/_other/gist.pdf

Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	přibližně
CMS	Content managemen system
CRM	Customer relationship management
ČR	Česká Republika
EU	Evropská Unie
Inc.	Incorporated
IT	Informační technologie
ICT	Informační a komunikační technologie
LLC	Limited Liability Company
např.	například
obch.	obchodní
posl.	poslední
PR	Public relations
resp.	respektive
spol.	společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný
tzn.	to znamená
U.S.	Spojené Státy Americké, americký
USA	Spojené Státy Americké
USD	United States Dolar – Americký dolar
USTR	United States Trade Representative

Seznam příloh

Příloha č. 1: „Utajeno“

Příloha č. 2: „Utajeno“

Příloha č. 3: „Utajeno“

Příloha č. 4: „Utajeno“