



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI NETCOPE TECHNOLOGIES A.S.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY NETCOPE TECHNOLOGIES A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vendula Juřenová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Vendula Juřenová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti Netcope Technologies a.s.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložit návrh pro rozvoj obchodních aktivit společnosti Netcope Technologies a.s., která by měla vést k získání nových zákazníků ve Spojených státech amerických, následnému zvýšení objemu prodeje a navýšení zisku.

Základní literární prameny:

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KLÍMOVÁ, M. 2017. Interkulturní specifika a cestovní ruch. Praha: Wolters Kluwer. 107 s. ISBN 978-80-7552-619-9.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ, SATO A. a kol., Mezinárodní obchodní operace. 6. aktualizované vyd. 2014. Praha: Grada Publishing. a.s. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj obchodních aktivit společnosti Netcope Technologies a.s. na americkém trhu zaměřující se na IT technologii. První část práce se zabývá teoretickými poznatky, které jsou následně využity v analytické části. Analýze je podrobená samotná společnost, její konkurenční prostředí a americký trh. Hodnoty ze všech analýz byly shrnuty do SWOT a následně z ní vyhodnoceny problémy. Poslední část se zabývá řešením těchto problémů, které by měli napomoci společnosti zvýšit prodej a tím i tržby na americkém trhu.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, IT technologie, STEP analýza, Porterův model pěti hybných sil, finanční analýza, kulturní a obchodní specifika USA, SWOT analýza

Abstract

The diploma thesis focuses on the development of business activities of Netcope Technologies a.s. on the U.S. IT technology market. The first part of the thesis deals with the theoretical knowledge, which is subsequently used in the analytical part. The analysis is subject to the company itself, its competitive environment and the American market. Values from all analyses were summed up into the SWOT and subsequently evaluated. The last part deals with solving these problems which should help the company to increase sales and thus sales on the U.S. market.

Key words

International trade, IT technology, STEP analysis, Porter's five Forces, financial analysis, cultural and business specifics of United States, SWOT analysis

Bibliografická citace

JUŘENOVÁ, V. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti Netcope Technologies a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné připomínky a rady k diplomové práci. Dále společnosti Netcope Technologies a.s., jmenovitě panu Ing. Petru Kašovskému za konzultace a poskytnutí informací o společnosti.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mi byla oporou v době studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA.....	11
1.1 Vymezení problému.....	11
1.2 Cíle práce.....	12
1.3 Metody a postupy zpracování.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	16
2.1 Obchodní činnost.....	16
2.2 Význam zahraničního obchodu.....	17
2.3 Formy podpory obchodu.....	17
2.4 Charakteristické rysy současného obchodu.....	18
2.5 Obchodní kategorie/Druhy obchodování podle subjektů.....	19
2.6 Strategická analýza podniku.....	20
2.6.1 Analýza vnějšího prostředí.....	20
2.6.2 Analýza vnitřního prostředí.....	26
2.7 SWOT analýza.....	30
2.8 Strategické rozhodování o výběru a umístění trhu.....	31
2.9 Zdroje financování.....	35
2.10 Rizika v mezinárodním obchodu.....	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	40
3.1 Charakteristika společnosti Netcope Technologies a.s.....	40
3.1.1 Historie.....	41
3.1.2 Informační systém.....	41
3.1.3 Organizační struktura.....	42
3.1.4 Produkty společnosti.....	42

3.2	Analýza vnějšího prostředí.....	45
3.2.1	Analýza makroprostředí.....	46
3.2.2	Analýza oborového prostředí.....	56
3.3	Kulturní a obchodní specifika USA – rozdíly USA a ČR.....	71
3.3.1	Obchodní jednání a etiketa	72
3.4	Analýza vnitřního prostředí.....	75
3.4.1	Analýza zdrojů.....	75
3.4.2	Vybrané ukazatele finanční analýzy	83
3.5	SWOT analýza	85
3.6	Shrnutí	90
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	93
4.1	Strategie společnosti v konkurenčním prostředí	93
4.2	Obchodní aktivity.....	96
4.3	Marketing	98
4.4	Řízení kurzového rizika	101
4.5	Ekonomické zhodnocení	103
4.6	Shrnutí	104
	ZÁVĚR.....	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	114
	SEZNAM GRAFŮ	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	116
	SEZNAM TABULEK	117
	SEZNAM PŘÍLOH.....	118

ÚVOD

V dnešním světě je vše propojené, proto už většina obchodních transakcí funguje na bázi mezinárodní úrovně. Oblečení je z Číny, víno z Francie, ryby z Norska. Produkty se pohybují po celém světě, aby se dostali ke svému cíli – odběrateli. Tímto se zvyšuje i okruh konkurenčního prostředí, kdy už si každý nehraje na vlastním písečku v rámci jednoho státu ale na velkém pískovišti zvaném Země.

Jen málo společností si dokáže představit, že by měli působit pouze v rámci tuzemského trhu. Vstup na zahraniční trh přináší společnostem nové možnosti ale i rizika, kterým musí předcházet a čelit.

Pro získání alespoň kousku tohoto trhu společnosti bojují o přízeň zákazníků všemi prostředky. Jedná se o kvalitní materiál, o inovativní produkt, o technologie, díky nimž se výrobek stává hodnotnějším, o kvalifikovanost zaměstnanců, o promyšlenější logistiku, cílenější marketing, nižší náklady. Nákup a prodej, prodej a nákup.

Diplomová práce analyzuje společnost, pro kterou existuje jen tento světový trh, neboť se zaměřuje na produkty na hraně technologie, které své odběratele nachází mezi velkými společnostmi jako poskytovatelé internetu, provozovatelé datových center nebo společnosti produkující zařízení pro vysokorychlostní sítě. Společnost je poměrně malá a pod názvem Netcope Technologies i mladá ale má vysoké ambice.

Společnost chce zvýšit prodej produktů na Americkém trhu, kde se nachází spousta společností se stejným zaměřením a tím pádem potencionálních odběratelů. Tohoto navýšení dosáhne v důsledku změn obchodních aktivit, marketingu ale i dalších odvětví, neboť podnik je podobné lidskému tělu a musí se na něj pohlížet jako na celek.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODIKA

První kapitola popisuje problém, se kterým se společnost Netcope Technologies a.s. potýká. Z daného problému je vyvozen hlavní cíl a pomocné dílčí cíle, následně metody a postupy zpracování pro dosažení stanoveného cíle.

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zaměřuje na akciovou společnost Netcope Technologies a.s. sídlící v Brně. Společnost v současné podobě byla založena roku 2015, kdy vznikla rozdělením společnosti INVEA-TECH na Netcope Technologies a.s. a FlowMon Networks a.s., se kterou nadále spolupracuje.

Jedná se o výrobní a obchodní společnost, která sestavuje a inovuje hardwarové karty, které jsou určeny pro velké společnosti, jež potřebují zpracovat několik desítek Gb síťových dat za sekundu. Zabývá se produkty na vysoké technologické úrovni a v oblasti České republiky nemá dostatečné množství odběratelů, aby využila svůj potenciál a dosáhla vyššího zisku.

Společnost nedokáže uspokojivě navázat kontakt se zahraničními zákazníky. Setkává se s nedůvěrou, která především pramení ze skutečnosti, že se jedná o společnost pocházející z malé země. Potenciální odběratelé nemají ke společnosti dostatečnou důvěru, aby s ní navázali obchodní vztahy. V takových případech se raději obrátí na známější konkurenční společnosti a Netcope Technologies a.s. ztrácí významné zákazníky. Díky tomu má společnost nízké tržby a není výnosná.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je předložit návrh pro rozvoj obchodních aktivit společnosti Netcope Technologies a.s., která by měla vést ke zvýšení objemu prodeje a následnému zvýšení zisku, a posílení pozice na zahraničním trhu pomocí získání nových zákazníků především ve Spojených státech amerických, kde se nachází nejvíce potenciálních zákazníků společnosti.

Dílčí cíle:

- analyzovat vnější prostředí
 - provést STEP analýzu
 - stanovit segmentaci trhu
 - provést Porterův model
- analyzovat vnitřní prostředí
 - analyzovat zdroje společnosti
 - provést vybrané ukazatele finanční analýzy
- shrnout poznatky do SWOT analýzy
- navrhnout řešení pro rozvoj obchodních aktivit
 - analýza návrhu
 - ekonomické zhodnocení

Pro analýzu vnějšího prostředí bude kromě STEP analýzy proveden teritoriální průzkum v zahraničí, se zaměřením na USA. Cílem tohoto průzkumu je získat nezbytné informace o dané zemi. Pro potřeby diplomové práce se bude jednat o poznatky z oblasti zahraničního obchodu, vztahy k ČR, finanční soustavy, ekonomiky, politického uspořádání a demografie.

Teritoriální průzkum pro lepší přehled o zahraničním trhu bude doplněn o komoditní průzkum. Cílem je zjistit požadavky na jakost a technickou úroveň na zboží a služby v zahraničí. Dále zjištění konkurenčních společností a možných spotřebitelů a odběratelů na trhu.

Cílem analýzy vnitřního prostředí bude zhodnotit především zdroje společnosti, zda má prostředky na expanzi do zahraničí. Jak velkou sílu má společnost vůči dodavatelům a odběratelům.

Pro segmentaci trhu je důležité stanovení kritérií. Cílovými zákazníky společnosti Netcope Technologies a.s. jsou podnikové subjekty a další instituce, kteří nakupují produkty pro vlastní potřebu, a společnosti, které nahrávají na karty svá vlastní řešení. Domácnosti a jednotlivci nejsou schopni využít potenciálu nabízeného produktu a cenově je pro většinu lidí na zemi nedostupný. Charakteristikou se jedná napůl o trh spotřebního zboží a o trh průmyslových výrobků. Jak již bylo uvedeno český trh je pro společnost nedostačující, proto většina odběratelů pochází ze zahraničí. Společnost se chce geograficky zaměřit především na trh USA.

Důležitým bodem je seznámení se s kulturou, zvyky a etiketou země se kterou chce společnost navázat obchodní styky. Jde o to předejít zbytečným nedorozuměním a vyhnout se faux pas. Potencionální zákazníci budou kvitovat s potěšením tuto snahu a zvýší se pravděpodobnost uzavření obchodu.

Posledním dílčím cílem je doporučit společnosti Netcope Technologies a.s. v rámci jejich možností několik návrhů řešení, jak vylepšit postavení na trhu USA. Tím dosáhnout vyšších zisků a zvýšit působení na tamním trhu.

1.3 Metody a postupy zpracování

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretická část bude vysvětlovat základní pojmy a teoretické poznatky získané z odborné literatury, které budou dále využity v analytické a návrhové části.

Analytická část bude zaměřena na rozbor společnosti Netcope Technologies a.s. a jejího okolí. Informace o společnosti budou získané z osobních rozhovorů s ředitelem společnosti Ing Petrem Kašovským a z webových stránek společnosti. O zahraničních společnostech budou data získávána z elektronických zdrojů. Vnitřní a vnější analýza bude řešena pomocí metod k tomu určených.

Analýza vnějšího prostředí

Analýzu vnějšího prostředí společnosti lze rozdělit na makro prostředí a oborové prostředí, které dále členíme na analýzu trhu a analýzu konkurenčních společností.

Makro prostředí analyzujeme pomocí STEP analýzy, která se zabývá faktory ovlivňující společnost. Mezi tyto faktory patří společenské, technické a technologické, ekonomické, politické a správní a lze zařadit i legislativní faktor.

Analýza trhu bude provedena pomocí teritoriálního a komoditního průzkumu v zahraničí se zaměřením na trh USA. Informace o daném zahraničním trhu budou získány především pomocí internetových stránek. Např. na stránkách Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj, Kwintessential, Center for Intercultural Learning, Business Environment Risk Index, Doing Business World Bank a další. Zdroje pro opatření dat jsou poměrně pestré – již zmiňované internetové stránky, zprávy mezinárodních organizací, statistické podklady a informace ze zastupitelských úřadů.

Porterova analýza rozebere poslední část vnějšího prostředí – konkurenční prostředí. Slouží ke zmapování pěti faktorů ovlivňující vyjednávací pozici společnosti. Měří vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, zjišťuje hrozbu vstupu nových konkurentů a substitutů a odhaluje konkurenci v odvětví.

Analýza vnitřního prostředí

Analýzu vnitřního prostředí neboli mikroprostředí lze zjistit pomocí následných metod:

- analýza zdrojů
- finanční analýza

Analýza zdrojů se zaměří na hmotné a nehmotné zdroje společnosti. U hmotných zdrojů bude zjišťovat množství naturálních a finančních zásob pomocí finanční analýzy. Nehmotná stránka analýzy, která zahrnuje lidské schopnosti, technologie a pověst podniku, bude prozkoumána prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci a ředitelem společnosti Netcope Technologies a.s. Z analýzy vychází silné a slabé stránky, které jsou shrnuty ve SWOT analýze.

Pomocí ukazatelů finanční analýzy zjistíme hodnoty, které jsou důležité pro základní představu o ekonomické situaci společnosti z pohledu analyzované společnosti, odběratelů, dodavatelů i institucí poskytující finanční služby (ukazatel likvidity, rentabilita celkových aktiv a rentabilita vlastního kapitálu, celková zadluženost)

Tyto analýzy budou shrnuty do SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky z vnitřního prostředí a hrozby s příležitostmi z vnějšího prostředí společnosti. Ze SWOT analýzy vyplynou problémy společnosti, na které je důležité najít řešení.

V poslední části budou navrženy opatření vedoucí k rozvoji obchodních aktivit společnosti Netcope Technologies a.s. aby se stala konkurenceschopnou na zahraničních trzích, především na trhu USA, kde se společnost chce uplatnit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části jsou vymezeny a vysvětleny pojmy, které jsou v diplomové práci použity. Kapitola charakterizuje obchod v mezinárodním měřítku a rysy současného obchodu. Uvádí vzájemné vztahy ekonomických subjektů na trhu a jejich kombinace. Především se zaměřuje se na popis analýz, které se využívají k zjištění informací o podnikatelském subjektu, o subjektech se kterými spolupracuje a o okolí, ve kterém se vyskytuje.

2.1 Obchodní činnost

Obchod vznikl jako specializovaná činnost pro efektivní směnu zboží a služeb mezi subjekty na trhu. Obchod je prostředníkem mezi výrobcem a spotřebitelem a jako takový plní řadu funkcí. Přeměňuje výrobní sortiment na obchodní, má logistickou funkci a zaručuje rychlejší úhradu dodavatelům. Překonává časový nesoulad mezi výrobou a nákupem výrobku. Zaručuje kvalitu nabízeného množství a ovlivňuje výrobu podle poptávky. Překlenuje vzdálenostní rozdíl mezi místem výroby a prodeje. Obchod je jedním z pilířů ekonomiky a má vliv na správné působení „neviditelné ruky trhu“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 20).

Obchod lze rozdělit podle kritérií na velkoobchod a maloobchod, maloobchod v a mimo síť prodejen, potravinářský a nepotravinářský maloobchod, stánkový prodej a tržiště (Zamazalová, 2009, s. 15).

Mezi obchodní činnosti patří nákup, prodej a zprostředkování. *Nákupní činnost* zabezpečuje vstupní prostředky podniku ve správný čas, v dostatečném množství, potřebné kvalitě a přijatelné ceně – co nejlevněji. *Prodejní činnost* uplatňuje produkt na trhu, zajišťuje dodávky pro odběratele opět včas, v potřebné kvalitě, množství a co možná za nejvyšší cenu (Veber a Srpová, 2012, s. 201).

Zprostředkování neboli zajištění činnosti třetí osobou je služba, kdy zprostředkovatel se zavazuje, že zájemci zprostředkuje uzavření smlouvy s třetí osobou, a zájemce za tyto služby vyplatí zprostředkovateli provizi (BusinessInfo, 2016).

2.2 Význam zahraničního obchodu

Pro klasifikaci zahraničního obchodu v ekonomice používáme efektivnost, proporcionalitu a demonstrativní efekt. Mezinárodní obchod přináší zlepšení vztahu mezi zeměmi a tím snižuje riziko konfliktu. Následkem je i růst vzdělanosti zapříčiněn studiem jazyků a národních kulturních specifik, rozšiřováním obzoru o formy zahraniční spolupráce, a především sledováním technologického pokroku (Svatoš a kol., 2009, s. 21).

Aby stát dosáhl efektivnosti zaměřuje se u exportu na výrobky, u kterých má minimální hodnoty společenské práce, může si dovolit investovat do výzkumu, vývoje a propagace. Proporcionalita neboli úměrnost části k celku. Jen málo zemí na světě je schopno pokrýt své potřeby vlastními zdroji, většina zemí je nekomplexní a musí si obstarat potřebné zboží v zahraničí. *Demonstrativní efekt* lze chápat jako vizitku vyspělosti a technického pokroku země u vývozu, z pohledu dovozu znamená zrychlení ekonomického rozvoje (Svatoš a kol., 2009, s. 21).

2.3 Formy podpory obchodu.

Obchod se původně podporoval jen formou reklamy. Později kvůli nárůstu nabídky nad poptávkou se zvýšil konkurenční boj a podpora obchodu se začala rozšiřovat. Důležitou součástí podpory je propagace, která má za cíl informovat zákazníka o vlastnostech a výhodách výrobku. Efektivní účinnost přináší stanovení správné míry intenzity propagace. Jedná se o nákladnou ale nezbytnou položku výdajů ekonomického subjektu (Beneš, 2004, s. 259-260).

Podoby reklam:

- billboardy, poutače – umístěné na frekventovaných místech,
- noviny a časopisy – nejlépe odborné,
- audiovizuální média – TV spoty, reklama v rozhlase,
- distribuční materiály subjektu – při odborných zahraničních cestách,
- semináře, symposia, výstavy a veletrhy – digitální prezentace (Beneš, 2004, s. 259-260).

Metody působení na klienta se dělí na přímé a nepřímé. U přímé metody se výrobce snaží předat propagační sdělení přímo klientovi prostřednictvím telefonu, internetu a osobní návštěvy. V dnešní době se pořád využívá i poštovních služeb. Nepřímá metoda oslovuje několik klientů zároveň, ačkoli není tak efektivní jako přímá metoda využívá se běžně (Beneš, 2004, s. 260).

Výhodná pro společnost je návštěva výstav a veletrhů. Výdaje spojené s účastí veletrhů převyšují výhody v podobě dosažení dobrého jména na trhu, možnosti oslovit potenciální odběratele, kteří přijíždějí na veletrhy získat nové dodavatele a uzavřít nové kontrakty, obohacení o nové informace v technologii v porovnání s konkurenčními výrobky (Beneš, 2004, s. 260).

Publikační a informační činnost společnosti zvyšuje podvědomí zákazníků o výrobku. Publikace v odborných časopisech je určitou zárukou kvalifikovaných znalostí zaměstnanců subjektu. V tisku by se měli objevit informace o společnosti, výrobcích či služeb, případně o technologiích a procesech firmy (Beneš, 2004, s. 263).

2.4 Charakteristické rysy současného obchodu

Hlavní vývojové trendy poslední doby jsou koncentrace obchodu, internacionalizace, tržní dominance a diverzifikace.

Koncentrace obchodu cílí na posílení tržní pozice vůči konkurenčním společnostem. Slučování podniků do větších hospodářských jednotek vytváří úspory z rozsahu a společnosti dosahují vyšší efektivity. Nejvýznamnějšími typy koncentrace jsou procesy integrace a kooperace (Zamazalová, 2009, s. 17-18).

Internationalizace znamená rozšíření působení společnosti na zahraniční trhy z důvodů nasycení trhů domácích. Vliv na rozšíření tohoto vývojového trendu měl rozmach moderních technologií internetu a globalizace, kdy se chování spotřebitelů jednotlivých zemí sjednotilo (Zamazalová, 2009, s. 18).

Tržní dominance znamená posílení vlivu obchodních firem vůči dodavatelům, zásluhou velikosti podnikatelských subjektů, jejich finanční síle a koncentraci (Zamazalová, 2009, s. 18).

Diverzifikace *obchodních činností* přináší lepší přizpůsobení potřebám zákazníků a použití segmentovaného přístupu k trhu. Společnosti rozloží riziko vyplývající z podnikatelské činnosti (Zamazalová, 2009, s. 19).

2.5 Obchodní kategorie/Druhy obchodování podle subjektů

Druhy obchodování se rozlišují podle zúčastněných stran, tedy ze stran dodavatele a odběratele. V některých případech se přidává i třetí strana v podobě vlády. Následně vzniká matice nejčastěji v podobě 2x2, kombinace stran jsou označeny pomocí anglických zkratk (Machková a kol., 2014, s. 222-223).

B2C – Business to Consumer znamená prodej zboží a služeb výrobcem přímo konečnému spotřebiteli, například se jedná o e-shopy.

B2B – Business to Business znamená prodej zboží a služeb mezi podnikatelskými subjekty, takové produkty nejsou určeny ke konečné spotřebě, například výrobce a maloobchod.

B2G – Business to Government jedná se o prodej zboží a služeb vládě, popřípadě veřejné správě, státní správě a samosprávě.

C2C – Consumer to Consumer je vzájemný obchod se zbožím a službami mezi jednotlivými spotřebiteli, například aukce.

C2B – Consumer to Business stejný typ jako B2C, rozdíl je v tom, že iniciativa o prodeji přichází ze strany spotřebitele, který umístí poptávku na internetu a podnikatelský subjekt na tuto poptávku následně odpoví.

C2G – Consumer to Government, G2C – Government to Consumer zahrnuje zejména nákup určitého zboží nebo spíše služeb občanem od státu, pokud jsou tyto transakce uskutečňovány elektronicky.

G2G – Government to Government jedná se o teoretickou kombinaci, popisuje vztah mezi různými subjekty veřejné správy nebo transakce mezi státy (Machková a kol., 2014, s. 222-223).

2.6 Strategická analýza podniku

Analýzy provádíme kvůli měnícímu se prostředí kolem podnikatelských subjektů. V posledních několika letech dochází k významným změnám, které daly této době označení „nová ekonomika“. Změny v prostředí mají vliv i na podnik a jeho přístup k trhu. Aby společnost zareagovala, pokud možno co nejrychleji a neefektivněji na tyto změny, musí znát prostředí a jeho účastníky. Prostředí členíme, dle toho, jestli ho podnik může nebo nemůže ovlivnit, na vnější a vnitřní prostředí (Zamazalová, 2009, s. 48). Pánové Kotler a Keller ve své knize vyjmenovali a charakterizovali několik prostředí, lze shrnout, že prostředí je místo specifikované určitými okolnostmi, ve kterém se něco děje a někdo žije (Kotler a Keller, 2013, s. 42-117).

Strategická analýza se zabývá změnami v prostředí a jejími vlivy na současný a budoucí prospěch společnosti. Zjišťuje zdroje a kvalifikace společnosti a zkoumá, zda mohou být základem speciálních výhod nebo mohou sloužit k vytvoření nových možností (Johnson a Scholes, 2000, s. 17).

Subjekt je ovlivňován svým okolím. Působí na něj okolnosti z oblastí komerční, ekonomické, politické, technologické, kulturní a sociální. Důležité je znát, jak moc je subjekt vázaný na změny z těchto sfér. Vědomosti o prostředí poskytují společnosti příležitosti nebo naopak upozorňují na hrozby (Johnson a Scholes, 2000, s. 17).

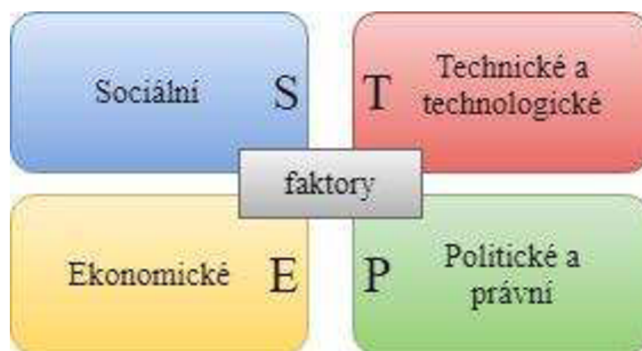
Vnitřní vliv na organizaci mají její vlastní zdroje a kvalifikace. Napomáhají subjektu zjistit jeho silné, a především slabé stránky. V případě využití těchto informací podnikatelský subjekt získá výhodu oproti konkurenčním společnostem (Johnson a Scholes, 2000, s. 17).

2.6.1 Analýza vnějšího prostředí

Podnikatelský subjekt se ve vnějším prostředí setkává s jinými subjekty, které na sebe navzájem působí. Prostředí ovlivňuje schopnost podnikatelského subjektu se rozvíjet a vytváří podmínky jeho existence na trhu (Zamazalová, 2009, s. 48). Vnější prostředí podnikatelského subjektu dělíme na makro prostředí a oborové prostředí, které dále členíme na trh a konkurenční prostředí. Z analýzy vnějšího prostředí pro analyzovanou společnost vyplývají potenciální příležitosti a ohrožení.

Analýza makroprostředí

Analýzu makroprostředí provádíme pomocí STEP analýzy neboli Social, Technological, Economic and Political analysis. Analýza zahrnuje veškeré důležité makroekonomické ukazatele.



Obr. č. 1: Model STEP analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zamazalová, 2009)

Sociální faktory zahrnují demografické a kulturní vlivy. Demografie se zabývá obyvatelstvem. Jeho hustotou, počtem, strukturou pohlaví a věku, sociálním složením, druhy zaměstnání obyvatelstva a dalšími. Kultura je prostředí, které uměle vytvořil člověk. Jedná se o systém hodnot a společenských norem, kterými se lidé řídí. Pro správné odhadnutí reakcí lidí je důležité pochopit jejich hodnoty. Následně subjekt dokáže lépe přizpůsobit své chování při oslovení potenciálního zákazníka i pro budoucí jednání. Jelikož všechny trhy jsou tvořeny lidmi jedná se o důležitý faktor pro budoucí vývoj podnikatelského subjektu (Zamazalová, 2009, s. 50).

Technické a technologické faktory se v dnešní době vyvíjí velmi rychle. Kromě pokroku a objevů v různých oblastech se zejména jedná o rozvoj informačních a komunikačních technologií. Pokrok u moderní komunikace v podobě internetu zrychluje výměnu dat, zlepšuje informovanost spotřebitelů a tím i snazší porovnání produktů různých konkurenčních nabídek (Zamazalová, 2009, s. 51).

Mezi *ekonomické faktory* se řadí celková ekonomická úroveň země i ekonomická situace domácností a faktory, jež ovlivňují strukturu výdajů domácností. Ukazatele znázorňující ekonomickou úroveň je například výše hrubého domácího produktu, míra nezaměstnanosti a míra inflace. Ekonomická situace domácností se měří pomocí úspor

obyvatelstva, výše a tempu růstu mezd a úrovně cenové hladiny (Zamazalová, 2009, s. 51).

Faktory legislativní musí podnik respektovat. Jedná se o právní normy zohledňující ochranu životního prostředí, spotřebitelů i přímo existenci subjektů na trhu. *Politické* faktory zahrnují přístup vládní administrativy k podnikatelským subjektům, strukturu státních výdajů, daňový systém a míru korupce. Společnosti v dnešní době dbají i na etické a sociálně prospěšné chování kvůli dobrému jménu a lepším vztahům s veřejností (Zamazalová, 2009, s. 52).

K těmto základním čtyřem faktorům se přiřazuje ještě *faktor životního prostředí*. Stejně jako etické chování má vliv na dobré jméno společnosti a jeho význam roste. Vliv podnikatelských subjektů na životní prostředí je sledován kvůli neobnovitelným přírodním zdrojům a škodlivému zásahu do přírodního prostředí, co má za následek klimatické změny (Zamazalová, 2009, s. 52).

Analýza oborového prostředí

Pro lepší rozbor oborového prostředí podnikatelského subjektu podrobíme zvlášť analýzu trhu a zvlášť analýzu konkurenčního prostředí.

Analýza trhu

Trh neboli vnější prostředí, ve kterém se podnikatelský subjekt pohybuje, se popisuje prostřednictvím teritoriálního a komoditního průzkumu.

Cílem *teritoriálního průzkumu* je zjistit informace o zemi, ze které pochází potenciaální obchodní partner. Data je nutné neustále aktualizovat a doplňovat o nové poznatky. Informace se zjišťují z oblastí:

- Země a její lid – historický vývoj, kultura, věda a technika, geografické členění, demografie, školství a zdravotnictví
- Politická situace – vnitřní i zahraniční politika, riziko války, etnické problémy, náboženské otázky
- Ekonomický vývoj – vývoj přírůstku hrubého domácího produktu, ekonomický systém, vývoj zaměstnanosti, inflace, vnitřní obchod, doprava a spoje
- Zahraniční obchod a celní systém – vliv státu na zahraniční obchod, zákony o zahraničním obchodu, celní systém, čistý export – vývoj dovozu a vývozu

- Finanční soustava – státní rozpočet, typ daňového systému, finanční a bankovní systém v zemi
- Vztahy k České republice – úroveň diplomatických vztahů a vzájemného zahraničního obchodu
- Všeobecné informace – adresy významných institucí, přistěhovalci z České republiky (Beneš, 2004, s. 134-135; e-LTex, 2018a).

Zpracování podrobné analýzy je obtížné. Informace lze získat ze zpráv o ekonomickém vývoji od velvyslanectví jednotlivých zemí. V České republice poskytuje informace agentura CzechTrade (Beneš, 2004, s. 136).

Komoditní průzkum se snaží získat informace o zboží a jeho spotřebě. Zajímá se o strukturu výrobků v zemi, o požadavky odběratelů na jakost a o technickou úroveň výrobků a služeb. U zboží sledujeme podobné výrobky, jejich katalogy, obaly (úprava, materiál) a manipulaci se zbožím. U spotřebitele bereme v úvahu faktory, které mohou ovlivnit nákup jako náboženské a kulturní zvyklosti (e-LTex, 2018b).

Analýza konkurenčního prostředí

Konkurenční prostředí subjektu se nejlépe analyzuje pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Po vypracování modelu lze identifikovat výhody, které subjekt má oproti svým konkurentům. Model zjišťuje sílu odběratelů a dodavatelů analyzované společnosti, popisuje substituty k produktu, hrozbu vstupu nové konkurence a charakterizuje již působící konkurenci v odvětví (Johnson a Scholes, 2000, s. 100).

Síla *dodavatelů* je odvozena od nabídky speciálního produktu či profesionální služby. Jejich postavení se zvětšuje s růstem nákladů změny dodavatele, se slabou vyjednávací schopností zákazníků a s dobrou obchodní značkou dodavatelské společnosti (Johnson a Scholes, 2000, s. 102-103). Výsledkem analýzy u dodavatelů je míra závislosti podnikatelského subjektu na jejich produktech. Dodavatelé budou mít vyšší ekonomické postavení v případě, pokud pro výrobek, který subjekt potřebuje pro své podnikání, neexistuje substitut, a subjekt neodebírá takové množství, které by pro dodavatele bylo zásadní. Nižší postavení pro podnikatelský subjekt také znamená, jestliže dodavatel má příležitost prodávat zboží přes jinou společnost nebo se jedná o jediný spoj mezi výrobcem a podnikatelským subjektem (Zamazalová, 2009, s. 54).

Odběratelé získávají velkou sílu v případě, že na trhu existují alternativní zdroje, velké koncentrace konkurence na trhu a změna dodavatele nenese vysoké náklady ani riziko (Johnson a Scholes, 2000, s. 103-104). Spotřebitel/zákazník je klíčový pro existenci podniku. Reakce a přání zákazníka ovlivňuje celý trh, protože o co zákazník nejví zájem se neprodá, i kdyby společnost měla nejlepší marketingový plán na světě. Pro nejlepší pochopení přání spotřebitele podnikatelský subjekt musí svého zákazníka znát. Při analýze spotřebitele dochází k rozčlenění trhu. Nejzákladnějšími skupinami jsou: trh spotřebitelský, trh průmyslový, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky a mezinárodní trh. Pro lepší pochopení spotřebitele dochází k další segmentaci na menší celky, podle charakteristických vlastností spotřebitele (Zamazalová, 2009, s. 55).

Důkazem o důležitosti zákazníka pro podnikání jsou výroky od slavných podnikatelů a ekonomů:

- „*Náš zákazník – náš pán*“ Tomáš Baťa
- „*Nejméně spokojený zákazník je nejlepším zdrojem poučení.*“ William H. Gates
- „*Zákazník, který si stěžuje, je můj nejlepší kamarád.*“ Stew Leonard
- „*Nevíme-li, kdo je zákazník, nevíme, co je kvalitou.*“ Eric Ries
- „*Základem podnikání je zákazník, díky kterému současně existuje. On sám dává zaměstnání.*“ Peter Drucker
- „*Jednou je možné zákazníka zklamat. Každý pochopí, že chyba se může stát. Zklame-li se však spotřebitel podruhé, opustí značku.*“ Lee Iacocca (Citáty slavných osobností, 2018).

Substituty jsou podobné produkty, mezi kterými si může odběratel vybrat a uspokojit svou potřebu. Substituce nabývá různých podob. V prvním případě dochází k úplnému nahrazení stávajícího produktu. Další je obecná substituce, kdy produkty soutěží o poptávku. Poslední forma nastane v případě, že produkt se stane zbytečným a nahradí ho jiná technologie. Zásluhou substitucí na trhu dochází k vytvoření cenového stropu pro společné produkty. U analýzy substitucí se společnost zajímá, zda podnik vytváří nebo nevytváří hrozbu pro produkt analyzované společnosti, jestli může dojít k záměně produktů či služeb, a jestli investice do nového produktu sníží hrozbu, kterou přináší substituční produkty (Johnson a Scholes, 2000, s. 105).

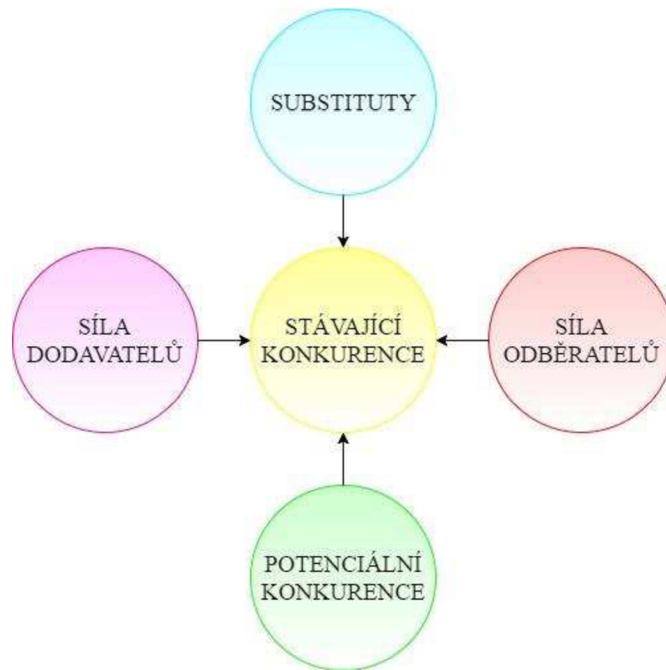
Hrozba vstupu *nové konkurence* se odvíjí od bariér vstupu na trh. Mezi nejtypičtější případy patří kapitálové požadavky na vstup (mění se podle technologického pokroku), přístup k distribučním kanálům, úspory z rozsahu výroby, očekávaná opatření od konkurenčních společností figurujících na trhu, legislativní opatření (regulace a ochrana patentů) a neznalost trhu oproti stávajícím konkurenčním subjektům. Podstatné je určení, které bariéry a v jaké míře na trhu existují (Johnson a Scholes, 2000, s. 101-102).

Analýza *stávající konkurence* se zabývá konkurenční rivalitou, jestli společnost je schopná udržet krok s konkurencí a jak moc by byla ovlivněn chod společnosti. Zkoumá dynamiku trhu, jestli je možnost růstu společnosti, množství zákazníků v globálním aspektu, diferenciaci produktů a zjišťuje výši nákladů, která je spojená s cenovou válkou mezi konkurenčními společnostmi (Johnson a Scholes, 2000, s. 106).

Subjekt by měl mít za cíl být tím nejlepším. Je logické, že ne všichni aktéři na trhu mohou být na špici, ale díky této vizi se neustále posunují vpřed. Konkurenční prostředí nutí podnik k neustálému zlepšování. Tato situace nastává pouze za předpokladu, že subjekt své konkurenty zná a dokáže využít jejich slabosti ve svou výhodu. Čím víc je sortiment konkurenčních společností bližší, tím víc je boj zaměřený na cenovou politiku.

U analýzy konkurence je důležité především zjistit pět základních informací:

- kdo,
- strategie,
- cíle,
- přednosti a slabiny,
- reakce na okolnosti (Zamazalová, 2009, s. 53).



Obr. č. 2: Porterův model pěti hybných sil
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Johnson a Scholes, 2000, s. 100)

Pro lepší využití modelu by se společnosti měly zaměřit na následující otázky:

- Které síly působící v konkurenčním prostředí jsou klíčové?
- S jakou pravděpodobností se tyto síly změní do budoucna a jak?
- Jak si stojí konkurenti analyzované společnosti v konkurenčním prostředí?
- Lze konkurenční síly ovlivnit? (bariéry vstupu, snížení konkurenční rivality)
- Existují atraktivnější oblasti trhu? Jaké a lze jich využít? (Johnson a Scholes, 2000, s. 111).

Porterův model pěti hybných sil lze doplnit o analýzu *pomocných distribučních článků*. Mezi tyto články se řadí subjekty, které napomáhají společnosti při činnosti směny zboží. Jedná se o reklamní agentury, dodavatelské společnosti, finanční ústavy a pojišťovny a organizace zajišťující distribuci a přepravu zboží (Zamazalová, 2009, s. 55).

2.6.2 Analýza vnitřního prostředí

Podle toho, jak subjekt funguje uvnitř, závisí, jak je společnost úspěšná na konkurenčním trhu. Dosažení jeho cílů ovlivňuje soudržnost činností podnikových vnitřních útvarů. Důležitá je vzájemná spolupráce všech oddělení podniku. Budoucnost

podnikatelského subjektu je ovlivněna finančním zázemím, orientací v prostředí, prodejem zboží a schopností vlastního rozvoje (Zamazalová, 2009, s. 53).

Analýza zdrojů a schopností podniku

Analýza zdrojů, které jsou k dispozici společnosti, jejich schopnosti a dovednosti dávají základ k odhadu konkurenční síly, předností analyzované společnosti a tím spojené výhody nad konkurencí (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 75). Prvotním úkolem analýzy je provedení auditu – identifikovat dostupné zdroje a schopnosti podnikatelské subjektu a odhadnout jejich vývoj do budoucna. Orientace analýzy musí pokrýt celou činnost podnikatelského subjektu (výzkum a vývoj, výroba, marketing, finance a další). Analýza zdrojů má dvě úrovně. Prvotně jde o strukturu zdrojů poté se jedná o to, jak jednotlivé zdroje přispívají společnosti (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 76).

Zpravidla rozdělujeme zdroje do čtyř skupin:

- hmotné zdroje – výčet strojů, dopravních prostředků a budov, jejich počet, rozloha, stav (stáří, způsobilost, výrobní schopnost), flexibilita a umístění (dopravní náklady)
- lidské zdroje – nejvýznamnější zdroj; popis struktury lidských zdrojů, kvalifikace zaměstnanců, motivace a adaptabilita,
- nehmotné zdroje – zahrnuje technologie, licence a patenty, ale i pověst, kontakty a image společnosti,
- finanční zdroje – informace o vlastním kapitálu a cizích zdrojích, finanční struktura, stabilita podniku (Johnson a Scholes, 2000, s. 128-133).

Každý zdroj podrobíme analýze z pohledu jedinečnosti a obtížnosti dosažení zdroje konkurenty, stanovíme kvalitu a kvantitu všech zdrojů. Analýza by neměla být pouze výčtem zdrojů. Měla by obsahovat i jak jsou jednotlivé zdroje využívány. Podstatné je také sledovat vazby mezi zdroji a činnostmi a využít synergický efekt (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 78).

Při vytváření analýzy jsou důležité dvě zásady: zahrnout všechny zdroje (zdrojem může být vztah se zákazníky/dodavateli, postoj k životnímu prostředí) a identifikovat kritické zdroje (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 77).

Analýza zkoumá stupeň využívání všech zdrojů, které má společnost k dispozici. U materiálu se zkoumá systém zásobování, u lidských zdrojů je posuzováno efektivní využívání znalostí zaměstnanců. Dále je to využívání kapitálu, využití marketingu a distribučních zdrojů (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 79).

Vybrané ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza se zabývá stavem podnikových financí a pro stanovení míry využití zdrojů. Ukazatelů pro výpočet finanční analýzy je mnoho. Kapitola popisuje jen pár vybraných, které jsou nejdůležitější pro základní představu o ekonomické situaci společnosti z pohledu společnosti, odběratelů a dodavatelů. Patří sem ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou nejsledovanější položkou. Nejčastěji se používají pro posouzení úspěšnosti podniku, neboť poskytují údaje o výnosnosti vloženého kapitálu. Ukazatele poměří zisk společnosti (provozní výsledek hospodaření/výsledek hospodaření za účetní období) a vložené prostředky (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 120-121).

Rentabilita celkových aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Poměří provozní výsledek hospodaření s celkovými aktivy a výsledná hodnota udává počet korun provozního výsledku hospodaření, které podnik získá z jedné koruny aktiv (Grünwald a Holečková, 2002, s. 32).

$$ROA = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{aktiva celkem}}$$

Stejnou hodnotu s odlišnou interpretací vypočítá *rentabilita vloženého kapitálu*. ROI hodnotí hrubou finanční výkonnost podnikatelského subjektu. Nezávisle na zdroji financování ukazatel ROI vyjadřuje účinnost celkového kapitálu na výsledku hospodaření. (Sedláček, 2011, s. 54).

$$ROI = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{celkový kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu se používá ke zhodnocení vlastního kapitálu. Ukazatel dává do poměru výsledek hospodaření za účetní období a vlastní kapitál. Rentabilita slouží vlastníkům ke zjištění, jestli je kapitál zhodnocován a přináší adekvátní výnos odpovídající riziku investice (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 122-123).

$$ROE = \frac{\text{Výsledek hospodaření za účetní období}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů informuje o výnosnosti dlouhodobého investovaného kapitálu. Ukazatel zjišťuje, kolik korun provozního výsledku hospodaření je získáno z jedné koruny dlouhodobých zdrojů (Grünwald a Holečková, 2002, s. 34). Hodnota rentabilita zajímá banky, investory a věřitele (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 127).

$$ROCE = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity zkoumají, jestli má společnost dostatek prostředků na zaplacení krátkodobých závazků. Dává do poměru složky oběžného majetku (zásoby, krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a krátkodobý finanční majetek) a krátkodobé závazky. Výsledné hodnoty zajímají především dodavatele, kteří potřebují znát, jestli společnost je platebně schopná a dostojí svým závazkům. Nejpoužívanější metodou je *běžná likvidita*, která měří kolikrát celý oběžný majetek převyšuje krátkodobé závazky (Režňáková et al., 2010, s. 19).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{Zás.} + \text{KP z o. v.} + \text{KFM}}{\text{KZ} + \text{KBÚ}}$$

Ukazatele zadluženosti

Tento indikátor sledují instituce poskytující finanční služby a investoři. Zadlužené podniky jsou pro takové subjekty rizikovější. Ukazatel *celkové zadluženosti* znázorňuje procentuální podíl cizích zdrojů na celkových aktivech (Jindřichovská, 2013, s. 215). Příliš nízká zadluženost pro společnost také není výhodná. Cizí zdroje jsou pro subjekt levnější než vlastní kapitál, jelikož společnost může využít daňového štítu – započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů (Kislingerová a kol., 2010, s. 110).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} * 100$$

Provozní Cash Flow

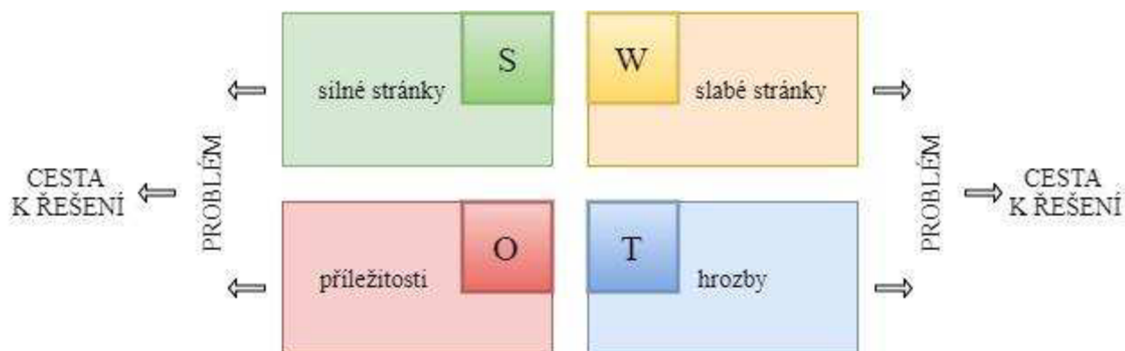
Dalším ukazatelem pro měření finanční výkonnosti podniku je provozní Cash Flow, které je nejspolehlivějším ukazatelem finanční výkonnosti, neboť zahrnuje i otázku likvidity. Cílem podnikového managementu je maximalizace této hodnoty z dlouhodobého hlediska. Po sečtení diskontovaných hodnot budoucích Cash Flow podnik získá čistou současnou hodnotu podnikatelského subjektu (Bartoš, 2017).

2.7 SWOT analýza

Analýza SWOT identifikuje klíčové faktory pro společnost ve čtyřech základních oblastech: silné stránky subjektu (S – strength), slabé stránky subjektu (W – weaks), příležitosti (O – opportunities) a hrozby (T – threats). Informace jsou shrnuty z analýz podniku, konkurence a trhu.

Po zjištění těchto faktorů nastává další krok, a to formulace problému u každého záznamu, na který je potřeba se zaměřit. Silné stránky je třeba zachovat i do budoucna a dále je rozšířit. Slabé stránky by se společnost měla snažit, pokud možno, odstranit, zredukovat, a nebo desinformovat konkurenční společnosti, aby je nemohli využít ve svůj prospěch. Nabízené příležitosti co nejefektivněji využít a hledat další. A poslední hrozby odrazit, aby na společnost měly co nejmenší dopad (Bartes a Dostál, 1999, s. 19-20).

Posledním krokem je stanovení cest neboli způsobů, jak formulované problémy řešit. K dosažení co nejefektivnějšího výsledku je vhodné zpracovávat SWOT analýzu v týmu několika lidí. Může se stát, že řešení se bude vztahovat k více problémům a na druhou stranu stejný jeden problém může vyplývat z více záznamů ve SWOT tabulce (například ze silných stránek a příležitostí) (Bartes a Dostál, 1999, s. 20).



Obr. č. 3: Model SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Bartes a Dostál, 1999, s. 20-21)

2.8 Strategické rozhodování o výběru a umístění trhu

Pomocí segmentace trhu organizace analyzuje trh, na kterém chce nabízet svůj produkt. Dochází tím k rozčlenění celkového trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, které chce podnikatelský subjekt oslovit. Segmentaci je důležité si stanovit kvůli rozdílnostem charakteristik i potřeb zákazníků. Díky ní organizace zacílí na zákazníky a uživatele, kteří o produkt mohou jevit skutečný zájem a neplýtvat silami na zákazníky, kteří si výrobek nebo službu nikdy nepořídí (Johnson a Scholes, 2000, s. 115).

V základním členění je možné trh rozdělit do tří velkých skupin: spotřební trh, průmyslový trh a trh veřejného sektoru. V praxi je vhodné nepracovat pouze s kritérii pro jednotlivé trhy odděleně ale různě je kombinovat, aby subjekt získal co nejkomplexnější informace pro zvolený segment (Machková, 2006, s. 95).

Kritéria pro segmentaci spotřebního trhu

Kritéria pro trh spotřebního zboží lze členit dle charakteristik trhu na geografická, demografická, socioekonomická a psychografická a dle chování spotřebitelů na behaviorální.

Geografická kritéria

Trh lze segmentovat podle ekonomické a kulturní příbuznosti geografických zón, zemí, územněsprávního členění, velikosti měst, hustoty osídlení, klimatu a morfologie krajiny (Machková, 2006, s. 96).

Demografická kritéria

Segmentace podle demografických kritérií vzhledem k snadno dostupným informacím je jedna z nejjednodušších. Mezi zjišťované faktory patří pohlaví, věk, velikost rodiny, fáze životního cyklu, etnická příslušnost a náboženské vyznání (Machková, 2006, s. 96).

Socioekonomická kritéria

Podle socioekonomických kritérií lze určit kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitelů. Trh členíme na základě profesní struktury, úrovně dosaženého vzdělání, výše příjmů jednotlivce, disponibilních příjmů domácností a podle struktury výdajů domácností (Machková, 2006, s. 96).

Psychografická kritéria

Psychografická kritéria se nedají lehce změřit. Snad proto hrají v mezinárodním obchodě důležitou roli. Kritéria objasňují postoj zahraničních spotřebitelů – jejich životní styl a hodnoty. Proměnné jsou například příslušnost k určité sociální třídě, osobnostní charakteristiky spotřebitelů a typologii životního stylu. Výsledky studií životního stylu bývají zpochybňovány, neboť jsou založeny na empirických datech a výsledek může být zjednodušený. Pro zahraniční trh jsou ale tyto informace důležité kvůli pochopení společenských postojů a chování skupin (Machková, 2006, s. 96).

Behaviorální kritéria

K vysvětlení chování spotřebitelů se využívají behaviorální kritéria. Kritéria trhu rozdělují podle výhod nebo užitků, které od výrobku spotřebitel očekává, stupni věrnosti značce, postoji spotřebitele k výrobku, míry užívání zboží, frekvence nákupu a vztahu spotřebitele k inovacím (Machková, 2006, s. 98).

Kritéria pro segmentaci průmyslového trhu

Průmyslový trh je zaměřen na podnikatelské subjekty, kteří výrobky a služby používají dále ve výrobě. V globalizovaném světě podnikatelské subjekty využívají outsourcing a celkové převedení výroby do zemí s lepšími podmínkami, ať už se jedná o levnou a kvalifikovanou pracovní sílu nebo o nízké ekologické normy. Zásluhou internetu získávají podniky lepší informace o potenciálních obchodních partnerech, snáze

dokážou porovnat nabídky a tím se zvyšuje i konkurenční boj na trhu v globálním měřítku (Machková, 2006, s. 99-100).

U segmentace průmyslového trhu je důležité zohlednit tyto skutečnosti:

- Omezený počet zákazníků, hodnotové a objemové významné kontrakty – převážná část obratu společnosti je závislá na velkých odběratelích, platí zde Paretovo pravidlo. Klíčové je udržet si loajalitu těchto zákazníků, proto nejvýznamnějším zákazníkům se věnuje přiřazený manažer tzv. key account manager,
- Odvozená poptávka a nízká elasticita poptávky – jelikož jsou subjekty součástí průmyslových řetězců jsou závislé na velikosti poptávky po konečném výrobku, vstupní výrobek/služba má nízkou cenovou elasticitu,
- Racionální nákupní chování – u velkých dodávek rozhoduje tým odborníků, kteří dodavatele hledají na světovém trhu. Rozhodnutí o nákupu ovlivňují technické parametry, kvalita, cena a platební podmínky, dodací lhůta, poskytované služby, důvěra, image dodavatelské společnosti i image země, ve které společnost sídlí. U obchodního zástupce dodavatelské společnosti je podstatné, aby ovládal jednání v cizím jazyce, znal odbornou problematiku a zohledňoval kulturní odlišnosti,
- Úzké vazby mezi dodavatelem a odběratelem – příkladem jsou relationship marketing = vztahový marketing, one to one marketing = individuální marketing,
- Geografická koncentrace – koncentrace do určitých regionů v globálním měřítku (Machková, 2006, s. 99-100).

Geografická kritéria

Pro geografická kritéria společnosti získají snadno informace. Velikost trhu, průmyslový potenciál jednotlivých regionů (Machková, 2006, s. 100).

Kritéria odvětví a oboru podnikání

Podnikatelské subjekty vyhledávají své dodavatele či odběratele podle odvětví a oboru podnikání kvůli vhodnosti výrobku či služby. Příkladem může být automobilový průmysl, textilní průmysl nebo elektrotechnický průmysl (Machková, 2006, s. 100).

Kritéria velikosti firmy

Velikost obchodního partnera má též svůj význam. Velké nadnárodní společnosti znamenají určitou jistotu v plnění obchodních závazků, menší podnikatelské subjekty přinášejí nižší náklady pro odběratele a lze očekávat větší snahu při plnění závazků. Mezi měřítky patří například velikost obrátu a počet zaměstnanců (Machková, 2006, s. 100).

Kritéria provozní charakteristiky

Podrobnějším kritériem u obchodního partnera je provozní charakteristika. Zkoumá vybavenost zařízení podniku, úroveň stávající technologie, finanční situaci, intenzitu a rozsah spotřeby součástek (Machková, 2006, s. 100).

Právní forma

Neobvyklým kritériem může být i právní forma budoucího obchodního partnera. Společnosti mohou preferovat společnost s ručením omezeným, akciová společnost a nebo se zaměřit na státní podniky.

U segmentace průmyslového trhu mají vliv i behaviorální kritéria. Společnosti se snaží zjistit loajalitu k již stávajícím zákazníkům, postoj obchodního partnera k rizikům, benevolenci, pružnost při rozhodování a nástroje motivace a stimulace pracovníků (Machková, 2006, s. 100).

Výběr cílového segmentu

Konečný výběr segmentu je ovlivněn třemi faktory:

- velikost segmentu
- růstový potenciál
- atraktivnost segmentu

Segment, na který se podnikatelský subjekt zaměří, musí být dostatečně velký kvůli návratnosti investice, kterou subjekt vynaloží, aby se na daný trh dostal. Popřípadě by měl mít vybraný segment potenciál k dalšímu růstu. Mezinárodní trh představuje pro mnohé ekonomické subjekty investici do budoucna. Na atraktivnost segmentu má vliv počet působících konkurenčních subjektů, hrozba nárůstu konkurence, výskyt substitutů a silná pozice dodavatelů i odběratelů. Přestože vybraný trh splňuje všechny tři podmínky společnost by měla zvážit, zda odpovídá jejím možnostem, pravomocí a image na zahraničním trhu (Machková, 2006, s. 100-101).

Positioning v mezinárodním prostředí

Positioning vyjadřuje postavení značku na trhu ve vztahu k ostatním značkám. Základní úkoly positioningu jsou identifikace a diferenciacce. Společnost se zaměřuje na tři pilíře → objektivní charakteristiku výrobku, očekávání zahraničních spotřebitelů a postavení konkurence na zahraničním trhu. Firmy si mohou vybrat mezi globálním positioningem nebo positioning zaměřit přímo na určité teritorium (Machková, 2006, s. 102-103).

Globální positioning se také nazývá high-tech positioning. Používá se u technologicky náročných výrobků, u spotřebních výrobků jako jsou počítače, elektronika a automobily, u finančních a logistických služeb. Dalším používaný název je High-touch positioning cílený na globální zboží, u kterých není potřeba rozlišovat kulturní rozdíly (Machková, 2006, s. 103-104).

Druhy positioningu:

- výrobový positioning (head and shoulders – vlasy bez lupů),
- positioning podle spotřební příležitosti (Zelený čtvrtek, Svatomartinské víno),
- positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku (Lindor od Lind švýcarských mistrů čokolády),
- positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů (Fernet Stock - Nevyměknem!),
- positioning zaměřený na životní styl (zdravý životní styl například bio potraviny) (Machková, 2006, s. 106).

2.9 Zdroje financování

Z pohledu zdrojů ekonomický subjekt svou činnost financuje pomocí interních nebo externích zdrojů.

Interní/vlastní zdroje

Při interním financování společnost využívá zdroje, které získal vlastní hospodářskou činností. Řadí se sem nerozdělený zisk, odpisy a dlouhodobé rezervní fondy a prostředky uvolněné rychlejším obrátem kapitálu (Synek a kol., 2011, s. 290).

Externí/cizí zdroje

Financování pomocí externích zdrojů lze naopak charakterizovat jako využívání kapitálu, který získává subjekt zvenčí. Mezi tyto zdroje patří vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků, obligace, úvěry a půjčky (Synek a kol., 2011, s. 290).

2.10 Rizika v mezinárodním obchodu

Každý aspekt v životě je spojen s rizikem. Riziko je negativní stránka vývoje jakékoli situace. Nepříznivě ovlivňuje příznaky, realitu a konečný výsledek. Tato podmínka se nevyhýbá ani oblasti podnikání. Některé druhy rizik mají širokou působnost jiné jsou specifické pro určitý obor nebo činnost.

Společnosti při plánování a stanovování cílů jsou v nejistotě kvůli vnějším podmínkám působení. V důsledku nahodilých faktorů, se kterými podnikatelské subjekty nepočítali, se skutečnost může lišit od předpokládaných výsledků plánu a zamyšleného cíle nemusí být dosaženo (Machková a kol., 2014, s. 180-181). Riziko je tedy možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku (Smejkal a Rais, 2006, s. 79).

Rizika lze obecně členit na:

- čistá a spekulativní,
- objektivní a subjektivní.

Čisté riziko ovlivní výslednou činnost jen negativně. Příkladem jsou rizika spojená s přepravou zboží nebo technická rizika. Naproti tomu *spekulativní rizika* mohou mít na očekávaný výsledek i pozitivní vliv a přinést větší než předpokládaný užitek. Jedná se například o riziko pohybu cen (Machková a kol., 2014, s. 179).

Objektivní riziko je nezávislé na činnosti subjektů. Vztahuje se k nejasnému průběhu reálných ekonomických procesů a jejich následných výsledků (Žák, 2002, s. 609). *Subjektivní riziko* se naopak odvíjí od činností zúčastněných ekonomických subjektů. Souvisí s kvalitou jejich rozhodovacích procesů. Záleží na schopnosti získávání dat a zda se na základě získaných informací dokáže subjekt včas rozhodnout. Jak se dokáže přizpůsobit změnám ve svém okolí, jak dokáže předvídat budoucí vývoj a reagovat tak aby dosáhl žádoucích výsledků (Machková a kol., 2014, s. 181).

Z mezinárodního obchodování vyplývají pro podnikatelské subjekty specifická rizika spojená například s vývojem kurzů měn a obchodně-politických podmínek pro přeshraniční obchod. Také větší váhu získávají rizika přepravní a komerční. Je to ovlivňováno různými obchodními zvyklostmi, rozdílnými právními předpisy, a především vzdáleností jednotlivých trhů, s čím je spojená nižší informovanost o zahraničních trzích (Machková a kol., 2014 s. 179).

Obchod na mezinárodní úrovni má také pozitivum. Společnost díky diverzifikaci na několik zahraničních trhů snižuje závislost na trhu domácím. (Machková a kol., 2014, s. 179).

Mezi různými druhy rizik existují vazby a souvislosti proto je vhodné posuzovat je komplexně.

Rizika dělíme na:

- rizika tržní,
- rizika komerční,
- rizika přepravní,
- rizika teritoriální,
- rizika měnová,
- rizika odpovědnostní a další (Machková a kol., 2014, s. 183).

Rizika tržní

Nedosáhnutí požadovaného výsledku vyplývající ze změny tržních podmínek se nazývá tržní riziko. Mezi příčiny se řadí zvrát v ekonomickém vývoji v určité zemi, změna vztahu nabídky a poptávky po zboží či službě, vývoj technologií, sezónní výkyvy, změna prodejní politiky odběratelů a dodavatelů a také jejich postavení na trhu. Jako důsledek nastává změna cenových relací, zvýšení nákladů a vede až k neprodejnosti výrobků. Tento typ rizika podstupují všechny subjekty. Je nutné respektovat vývoj trhu, vyhledávat příležitosti a přizpůsobit změnám strategické cíle podnikatelského subjektu (Machková a kol., 2014, s. 183-184).

Rizika komerční

Rizikem komerčním se rozumí nesplnění závazku obchodním partnerem. V mezinárodním měřítku je riziko vyšší, protože společnosti hůře získávají informace

o celkovém zahraničním trhu a obchodních partnerech než u tuzemských subjektů. Velikost rizika závisí na výběru obchodního partnera. Společnost si vybírá partnera podle právní a legislativní struktury, jeho finanční situace, technických předpokladů (aby byl vůbec schopen vykonat zakázku) a obchodní zdatnosti. Pro zabezpečení obchodu je důležité stanovit smluvní podmínky, které vyhovují co nejvíce oběma stranám. Vhodné je zajištění vzájemných závazků třetí osobou i za podmínky zvýšení nákladů (Machková a kol., 2014, s. 185).

Nejčastější podoby komerčního rizika:

- odstoupení obchodního partnera od smlouvy,
- nesplnění nebo nesprávné plnění smlouvy dodavatelem,
- bezdůvodné nepřevzetí odběratelem,
- platební nevůle dlužníka,
- platební neschopnost dlužníka (Machková a kol., 2014, s. 185-186).

Rizika přepravní

Přepravní riziko se skrývá v podobě poškození či dokonce ztráty zboží. Podmínky stanovující, který subjekt a kdy nese odpovědnost za poškození či ztrátu zboží, bývají uvedeny v obchodní smlouvě v dodacích podmínkách. Tento typ rizika bývá obvykle pojištěn, obchodní strany si musí dát pozor na řádné sjednání pojistné smlouvy (Machková a kol., 2014, s. 187).

Rizika teritoriální

Teritoriální riziko se odvíjí od politického a makroekonomického vývoje země, ze které pochází obchodní partner podnikatelského subjektu. Vliv má i administrativní opatření, izolace země či embargo zboží a také přírodní katastrofy. Teritoriální riziko je těžko předem měřitelné. Informace o žádané zemi jsou nepostradatelné pro prevenci rizika (Machková a kol., 2014, s. 188).

Rizika měnová

Měnová rizika jsou spojená především s pohybem kurzů měn, změnou inflace a vývojem úrokových sazeb. Působí i omezení směnitelnosti a převodu úhrad do zahraničí.

- kurzové – vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Nezaměřuje se jen na vývoj kurzu tuzemské měny vůči měnám zahraničním ale i na vzájemný vývoj kurzů zahraničních měn. Dostatečná ochrana před kurzovým rizikem neexistuje. Podnikatelské subjekty mohou vynaložit pouze snahu předvídat vývoj měnových kurzů na základě získaných informací (Machková a kol., 2014, s. 188-189).
- inflační – působí na subjekty, které operují přímo v jednotlivých zahraničních trzích, např. stavební a montážní práce (Machková a kol., 2014, s. 191-192).
- úrokové – riziko spjaté s pohybem úrokových sazeb, a to u podnikatelských subjektů, jež využívají cizí finanční zdroje a vlastní aktiva, která jsou citlivá na změny úrokových sazeb (Machková a kol., 2014, s. 192).

Rizika odpovědnosti

V České Republice je odpovědnost za škodu způsobenou vadou výrobku a forma náhrady majetkové eventuálně nemajetkové újmy upravena občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. Riziko odpovědnosti je zaměřeno na ochranu spotřebitele, výrobce je vždy odpovědný za škody zdraví nebo majetku způsobené vadou výrobku (Machková a kol., 2014, s. 192).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části budou aplikované teoretické poznatky na vytvoření strategické analýzy společnosti Netcope Technologies a.s. Zprvu je popsána společnost, charakteristika, historie a produkty. Následně se kapitola věnuje strategické analýze, kde analýza vnějšího prostředí je zaměřena na oblast Silicon Valley. Z výsledných hodnot je vytvořena SWOT analýza.

3.1 Charakteristika společnosti Netcope Technologies a.s.

Netcope Technologies je akciová společnost zaměřující se na hardwarové karty. Společnost v současné podobě byla založena v Brně roku 2015, kdy vznikla rozdělením společnosti INVEA-TECH na Netcope Technologies a.s. a FlowMon Networks a.s., se kterou nadále blízce spolupracuje.



Obr. č. 4: Logo společnosti Netcope Technologies a. s.

(Zdroj: Netcope Technologies, 2018a)

Jedná se o výrobní a obchodní společnost, která se zabývá vývojem hardwarových karet. Tyto karty jsou určeny pro velké společnosti, jež potřebují zpracovat několik desítek Gb síťových dat za sekundu. Zabývá se produkty na vysoké technologické úrovni. Cílem firmy je poskytovat řešení s nejlepší výkonností a uživatelskou použitelností na trhu.

Netcope Technologies a.s. dlouhodobě zaměstnává kolem 20 lidí, především IT pracovníky a obchodníky. Roční obrat se pohybuje od 30 do 60 mil Kč, je nestabilní, jelikož závisí na nepravidelné poptávce po produktech. Podle pravidel Evropské unie se společnost velikostí řadí mezi malé podniky (Kaštovský, 2017/2018).

3.1.1 Historie

Kořeny společnosti Netcope Technologies a.s. sahají až do roku 2007, kdy byla součástí společnosti INVEA-TECH jako oddělení FPGA. INVEA-TECH byla založena Masarykovou univerzitou, Vysokým učením technickým v Brně, technologickým partnerem UNIS a soukromými osobami jako univerzitní spin-off na základě transferu technologií ze sdružení CESNET.

V roce 2010 byla společnost identifikována jako jediný Evropský výrobce NBA řešení analytickou společností Gartner a účastnila se Evropského projektu 7. Rámcového programu pro bezpečnější Internet. Roku 2012 INVEA-TECH rozšířila svoji partnerskou síť na 5 kontinentů (střední a severní Amerika, Evropa, Asie a Austrálie). V roce 2013 se INVEA-TECH zařadila mezi nejrychleji rostoucí technologické firmy ve střední a východní Evropě.

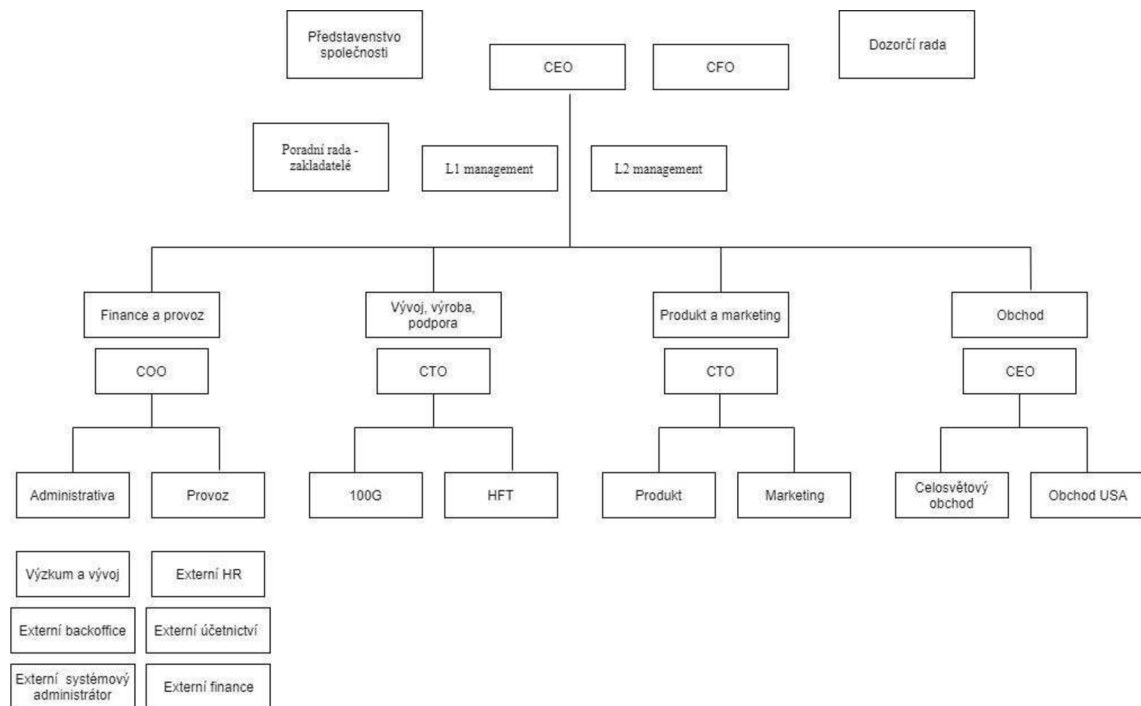
V roce 2015 došlo k odštěpení oddělení zaměřené na hardwarovou akceleraci a vznikla samostatná společnost Netcope Technologies a.s. (Netcope Technologies a.s., 2016, s. 7).

3.1.2 Informační systém

Mezi podnikové procesy patří interní záležitosti společnosti, plánování podnikových zdrojů (ERP), řízení vztahů se zákazníky (CRM) a vývoj. Pro interní běh firmy je využíváno řešení Google Apps, který zajišťuje veškerou komunikaci v rámci společnosti. Nabízí sdílené úložiště, kalendář, jsou zde k dispozici pro všechny zaměstnance dokumenty, tabulky a prezentace.

Pro procesy ERP a CRM má společnost nainstalován systém Netsuite a pro proces vývoje napůl systém Redmine a Git (Kaštovský, 2017/2018).

3.1.3 Organizační struktura



Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti)

3.1.4 Produkty společnosti

V zásadě se jedná o jednu kartu, jeden typ hardwaru, na který se nahrají různé firmwary. Firmware se pro laiky dá vysvětlit jako nízko úrovněový software, na základě kterého může zařízení fungovat. Vztahuje se k jednotlivým komponentům a funguje jako ovladač, který je potřeba pro chod zařízení.

Společnost nabízí možnost na jednu kartu nahrát nejdřív jedno řešení a poté ho smazat a přeprogramovat jiným řešením. Společnost v současné době nabízí dva typy karet dle typu síťových rozhraní. První z nich je karta NFB-100G2Q, která poskytuje dvě síťová rozhraní (pouze jedno je však možné použít pro 100Gbps zpracování). Druhé síťové rozhraní je využito v případě, kdy je na kartu nahrán firmware s propustností 80Gbps. Firmware s propustností 80Gbps je potom realizován buďto pomocí dvou 40Gbps síťových rozhraní, popřípadě jsou tato 40G rozhraní dále virtuálně rozdělena na čtyři 10G rozhraní. Číslo značí rychlost, jakou daný firmware podporuje. Jedná se tedy o množství dat, které je karta schopna zpracovat za sekundu. Druhým typem karty je nová NFB-200G2QL karta, která má osazeny dvě plnohodnotná 100G rozhraní.

Možnosti 80G a 40G firmware zůstávají stejné, jako v případě NFB-100G2Q, navíc je možné do karty nahrát firmware pro zpracování 200G provozu, je tedy možné použít obě 100Gbps rozhraní. Na každou kartu může být naprogramovaná aplikace NPC, NSF, NDK nebo NetcopeP4. Hodnot karty se pohybuje od 10 do 15 tis. \$.



Obr. č. 6: FPGA karta

(Zdroj: Netcope Technologies a.s., 2018b)

Odběratelská společnost si může u společnosti koupit více portovou kartu například 40G i pro použití na 10G ethernetu. Pro tyto účely může být čip naprogramován v módu 4x10Gbps. Pokud by firma v budoucnu přecházela na 80G linky (k čemuž časem dochází kvůli nárůstu provozu v sítích), je v ceně i druhý firmware, který je použitelný právě pro 40G ethernet. Karta zůstává stejná, odběratel jen změní optický modul, zapojí jiný kabel a nemusí investovat do jiného produktu.

U zahraničních konkurenčních společností bývají produkty pevně naprogramované a při změně si zákazník musí koupit celé zařízení nové, což pro něj znamená investici navíc.

Další výhoda, která společnost odlišuje od zahraničních konkurentů, je velmi nízká latence (např. u produktů high frequency trading). V čipu je naprogramovatelná aplikace, která data vyhodnotí přímo v kartě a není nutné zpracovávat je v softwaru běžícím na procesoru, což výrazně zkracuje čas nutný pro zpracování (Palička, 2017/2018).

Postup výroby karty

Součástky hardwarové akcelerované karty si společnost Netcope Technologies objednáva u jiných společností. Předtím přesně nadefinuje podobu karty. Co má být na

nosné desce, jaké má mít komponenty (PCI express, FPGA čip, druhy paměti) a jakým způsobem mají být propojeny s čipem.

Nosnou desku PCB zajišťuje čínská společnost Multek. Tato deska je vytvořená na zakázku, aby plošné spoje mezi jednotlivými součástkami nebyly příliš dlouhé a karta pracovala co nejefektivněji. Rozvržení zabraňuje snížení potenciálu a redukuje napětí.

Součástku FPGA společnost Netcope Technologies nakupuje u americké společnosti Xilinx. Jedná se o mikročip, u kterého je nutné definovat určitou funkci, po přijetí z výroby se jedná o prázdnou logiku.

Malé součástky jako odpory, kondenzátory a odrušovací cívky zajišťuje rakouská společnost Flextronics. Společnost také osadí desku PCB součástkami podle dodaných instrukcí, a pak hotovou kartu pošle společnosti.

Programátoři společnosti Netcope Technologies a.s. poté naprogramují firmware, díky kterému karta získá požadovanou funkcionalitu.

Cyklus vývoje firmwaru má několik fází. Ze začátku dochází k analýze a návrhu komponentu, případně celého firmwaru. Následuje implementace firmwaru a během vývoje vývojové oddělení vytvoří simulaci pro ověření správnosti návrhu a implementace. Ve čtvrtém kroku simulují a opravují nalezené chyby. Dále se provede syntéza komponent pro čip FPGA. Před nahráním firmwaru na čip jsou provedeny úpravy návrhu na základě výsledků syntézy. Poslední fáze znamená funkční a výkonostní testování firmwaru s reálným provozem (Kaštovský, 2017/2018).

Tab. č. 1: Sumarizované poznatky o produktech společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Jedna karta – možnost přeprogramování	Závislost na dodavatelích
V ceně i druhý firmware	Produkt na hraně technologie
Nízká latence – reakční čas karty	
Definování podoby karty	
Produkt na hraně technologie	

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Společnost se chce zaměřit na území Silicon Valley, proto analýza bude orientována na Spojené státy americké se zaměřením na tuto podoblast, pokud budou k dispozici informační zdroje.

Kalifornie

Kalifornie také nazývána Golden State leží na západě kontinentu na pobřeží Pacifiku a je nejlidnatějším státem v USA. Jedná se o jeden z nejbohatších států, ekonomicky nejaktivnější a turisticky nejnavštěvovanější oblast USA.

V Kalifornii je minimální výskyt surovin, tím ale získala výhodu, jelikož od samého začátku se oblast zaměřovala na moderní průmysl a vědu. Základem průmyslu v Kalifornii je elektronika a elektrotechnika. Dále letecký průmysl, kromě klasických letadel se vyrábí vojenské vybavení, helikoptéry a součástky na výrobu kosmických lodí. Zastoupení má i potravinářský průmysl, země je největším producentem masa, zeleniny, ovoce, a především vína v USA (Kučerová, 2017), chemický průmysl a v neposlední řadě zábavní filmový průmysl. Hollywood je symbolem srdce filmového průmyslu.

V zemi jsou horká a suchá léta a deštivé zimy. Průměrně v zimě teploty neklesnou pod 10 °C a v létě nevystoupají nad 25 °C. Ve vnitrozemí jsou teplotní rozdíly znatelnější (Novák, 2016). Často se na území vyskytují záplavy, požáry a zemětřesení.

Kalifornie leží v tektonickém zlomu, proto ji často hrozí zemětřesení, hlavně v pobřežních státech. Největší zemětřesení ale proběhlo již před sto lety roku 1906, které zasáhlo i město San Francisco (Kučerová, 2017).

Velké požáry byly na konci roku 2017. První série požárů proběhla v říjnu v severokaliifornské vinařské oblasti, kde zemřelo přes 40 lidí a zničeno bylo přes 3 500 budov. Druhá série vypukla v prosinci tentokrát v jižní Kalifornii. Oheň zničil přes 1000 staveb, spálil území 1140 kilometrů čtverečních a zemřeli dva lidé (Krupka, 2017). Poprvé v historii byl vyhlášen nejvyšší stupeň požárního ohrožení a bylo to označeno za největší požár v historii USA (ČTK, 2017).

Poslední živelnou katastrofou jsou záplavy. Ty poslední proběhly v polovině ledna kvůli prudkým lijákům v oblasti okresu Santa Barbara. Následný sesuv bahna a kamení zničilo a poškodilo několik set budov, i zde byli ztráty na životech (ČTK, 2018).

Tab. č. 2: Sumarizované poznatky o Kalifornii
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby
Jeden z nejbohatší stát	Časté živelné katastrofy
Ekonomický růst	
Rozvoj průmyslu – především elektronika a elektrotechnika	

3.2.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se provádí pomocí STEP analýzy. Zkoumá sociální, technické, ekonomické, legislativní, politické faktory, a navíc se přidává faktor životního prostředí.

S (demografické a kulturní vlivy, sociokulturní prostředí)

Ve Spojených státech amerických v roce 2017 žilo 325,7 milionů obyvatel (United States Census Bureau, 2018b). Hustota obyvatelstva je 34,2 obyvk./km². V Kalifornii bydlí 39,54 milionů obyvatel z toho 90 % obyvatel ve státu Kalifornie žije ve městech (United States Census Bureau, 2018a).

Zastoupení etnických skupin na americkém území je pestré. Údaje z roku 2010 informují, že většina obyvatel (77,8 %) je europoidní rasy, hispánského původu je 17,1 %, Afro-Američanů zde bydlí 13,2 %, Asiaté zaujímají 5,3 %, původní indiánská rasa 1,2 %, ostrovanů je 0,2 % a zbylé rasy 2,4 % (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017a).

Kalifornie stejně jako USA je etnicky velmi různorodá. Hispánského původu bez ohledu na rasu je přibližně 36 % obyvatel, především kvůli španělským kořenům v době osídlování amerického kontinentu. Podle rasy 61 % jsou běloši, Asiaté tvoří přibližně 12 % a Afro-Američané 7 % (USA.QeX, 2017).

T (technické a technologické; rozvoj informačních a komunikačních technologií)

Podle organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), která mapuje výzkum, inovace a vývoj digitální technologie, je USA největší vědeckou mocností na světě. Společně s Čínou, Koreou a Japonskem jsou odpovědné za nejmodernější informační a komunikační technologii v posledních letech (Vědavýzkum.cz, 2017).

Na této špičce se Spojené státy americké nachází především díky oblasti Silicon Valley, která je střediskem high-tech a informačních technologií. Oblast Silicon Valley se nachází v Severní Kalifornii. Skládá se ze 30 měst, mezi které patří San Francisco, Campbell, Mountain View a další, za jeho centrum je považováno město San José. Výzkum zde byl prováděn i v historii, a to americkým námořnictvem. Posléze se zde usídlila NASA. Svá sídla zde založili společnosti zabývající se výzkumem a vývojem nových technologií. V dnešní době je oblast Silicon Valley považována za centrum počítačového a technologického průmyslu, dalo by se říci Mekkou IT společností. Centrum svých společností zde mají například Google, Sony, Advanced Micro Devices, Cisco Systems, Apple, Hewlett-Packard a další společnosti. Kdo něco znamená má sídlo zde (Dennis, rok neuveden).

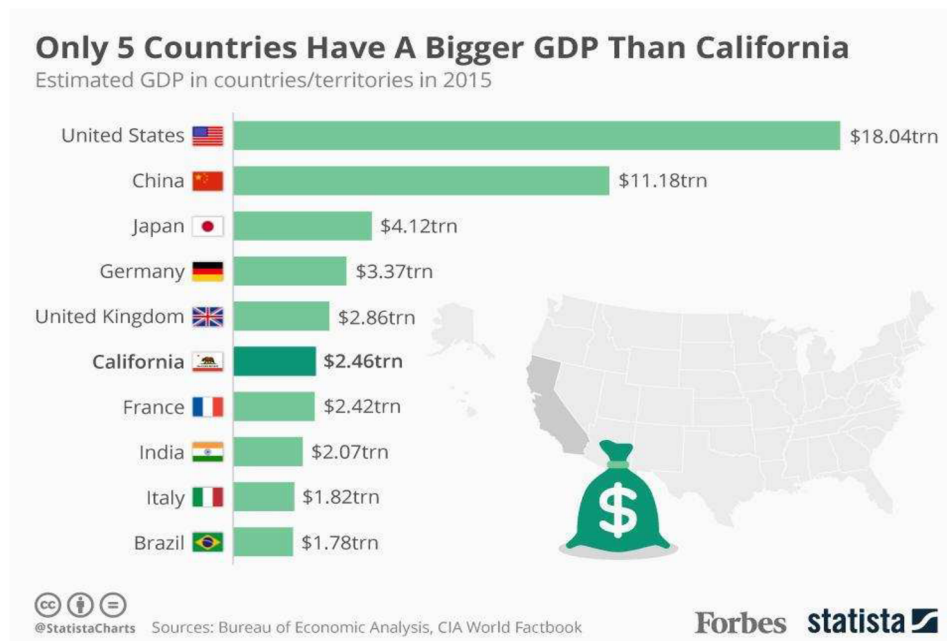
Kromě historického předpokladu vývoj a podoba Silicon Valley je ovlivněna i univerzitami v okolí, nejznámější je Stanford University (Dennis, rok neuveden).

Tab. č. 4: Sumarizované poznatky z technologického prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby
Středisko high-tech a informačních technologií	
Sídlo mnoha společností	

E (ekonomické faktory)

Spojené státy americké jsou největším exportérem i importérem na světě. Jedná se o největší světovou ekonomiku. Ekonomika Kalifornie je velmi rozvinutá. Když by se Kalifornie počítala jako samostatný stát je šestou největší ekonomikou na světě, oproti roku 2015 došlo k nárůstu o 200 miliard \$ a v roce 2016 HDP dosahovalo výšky 2,622 bilionů \$, pro rok 2017 ještě hodnoty nejsou uveřejněny (Bea, 2017).



Obr. č. 8: Deset nejbohatších států světa v roce 2015
(Zdroj: Bea, 2016)

Západ USA dosahuje růstu ekonomiky, ale zároveň s tím dochází ke zdražení bydlení, obzvláště v Kalifornii a v oblasti, kde sídlí velké společnosti, a tím se zvyšuje počet bezdomovců.

„Nikde nevynikne kontrast chudých bezdomovců s bohatstvím americké ekonomiky jako v technologickém „ráji“ Silicon Valley, které leží jižně od San Francisca a kde má internetový gigant Google své honosné sídlo Googleplex. Vysoké mzdy zaměstnanců ve vysoce inovativních oborech digitálního průmyslu zde vyhnaly nájem tak vysoko, že přestalo být v možnosti tisíců lidí je platit, mnozí tak skončili na ulici.“ (Klicnar, 2017).

Roku 2017 v Kalifornii žilo v chudobě 14,3 % obyvatel, střední hodnota bydlení byla 409 300\$ a počet jednotek pro bydlení dosahovalo výše 13 911 737. Průměrný příjem roku 2017 domácností v Kalifornii byl 63 783 \$, průměrný příjem mužů 33 392 \$ a žen 22 653\$ (United States Census Bureau, 2018a).

Pro porovnání se v USA pod úrovní chudoby nacházelo 12,7 % obyvatel, střední hodnota za bydlení dosahovala 184 700\$ a průměrný příjem domácnosti 55 322 \$ (United States Census, 2018b). V lednu 2018 průměrná mzda ve Spojených státech amerických vzrostla o 0,3 %, od minulého roku došlo ke zrychlení růstu tempa mezd o 2,9 % (Urbánek, 2018).

Za posledních 5 let Spojené státy americké zaznamenaly změnu k lepšímu u všech makroekonomických ukazatelů.

Tab. č. 5: Makroekonomické ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017a; The World Bank Group, 2018; Bea, 2018)

Makroekonomické ukazatele	2012	2013	2014	2015	2016
HDP/obyvatele (tis \$)	51,450	52,787	54,598	56,469	57,638
HDP (bilionů \$)	16,155	16,692	17,393	18,121	18,624
inflace	1,842	1,615	1,593	1,285	1,276
Vývoj objemu HDP	2,2	1,5	2,4	2,4	1,6
nezaměstnanost	8,1	7,4	6,2	5,3	4,9

Nezaměstnanost v USA v lednu 2018 byla na úrovni 4,1 %, což je nejnižší nezaměstnanost za posledních 17 let. Dlouhodobě je v USA 1,4 miliónů nezaměstnaných obyvatel. Na částečný úvazek pracuje cca 5 miliónů obyvatel (Urbánek, 2018). Česká Republika má dlouhodobě klesající tendenci úrovně nezaměstnanosti. Na začátku roku 2010 byl poměr nezaměstnaného obyvatelstva 7,8 %, na konci roku 2017 2,3 % (Eurostat, 2018). Tím se zvyšuje poptávka po kvalifikované síle a rostou požadavky na pracovní prostředí ze strany uchazečů o zaměstnání.

Index ekonomické svobody, který je spojen se zdravím společnosti, čistým prostředím, lidským rozvojem, demokracií, bohatstvím na obyvatele a odstraňováním chudoby, činí v USA 75,7 bodů. V roce 2018 se jedná o 18. nejsvobodnější stát na světě. Pro jednotlivé státy USA nejsou hodnoty uvedeny. Česká Republika zaostává za Spojenými státy jen o 1,3 bodů a nachází se na 24. místě (The Heritage Foundation, 2018a).

Výhledy pro rok 2018 jsou pozitivní, díky růstu globální ekonomiky, spotřebitelské a podnikatelské důvěře a také pozitivnímu dopadu daňové reformy v USA (Urbánek, 2018). JJ Kinahan vidí pozitivně i fakt, že díky zlepšování situace na trhu práce dovolí FEDu (federální rezervní systém) pokračovat ve zvyšování úrokových sazeb (Redakce investiční web, 2018).



Obr. č. 9: Statický graf kurzu USD/CZK za období 2 let
(Zdroj: Kurzycz, 2018a)

Pro mezinárodní obchod je důležitý kurz měn obchodujících stran. Z dlouhodobého hlediska koruna vůči dolaru posiluje. Z grafu lze vyčíst, že v roce 2016 koruna vůči dolaru fluktovala mezi hodnotami 23,3 USD/CZK a 26 USD/CZK. Od začátku roku 2017, kdy byl kurz nejvyšší, koruna neustále posiluje. K 1. 1. 2017 se prodal 1 USD za 26,068 CZK, 2. 2. 2017 kurz spadl na 20,163 CZK za 1 USD. Za poslední měsíc kurz kolísá mezi hodnotami 20 - 21 USD/CZK.

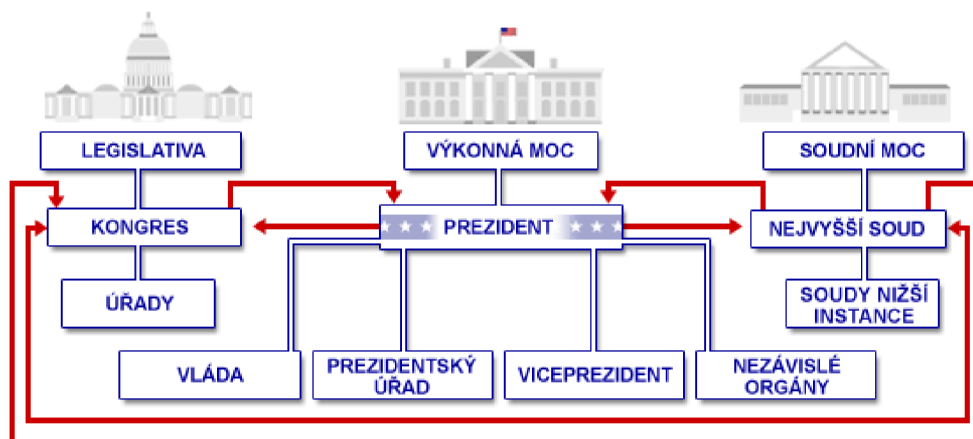
Tab. č. 6: Sumarizované poznatky z ekonomického prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby	0
Růst ekonomiky	Nízká nezaměstnanost ČR	Úroveň chudoby 14 %
	Posílení Kč vůči USD	Nízká nezaměstnanost USA

P (politická, právní) / legislativa

Politická

Spojené státy americké jsou federální republikou. Sídlo federální vlády se nachází v District of Columbia. Jedná se o nezávislý systém institucí, kdy se na pravomocích podílí celonárodní, státní a oblastní instituce. Zástupce jednotlivých institucí volí američtí občané.

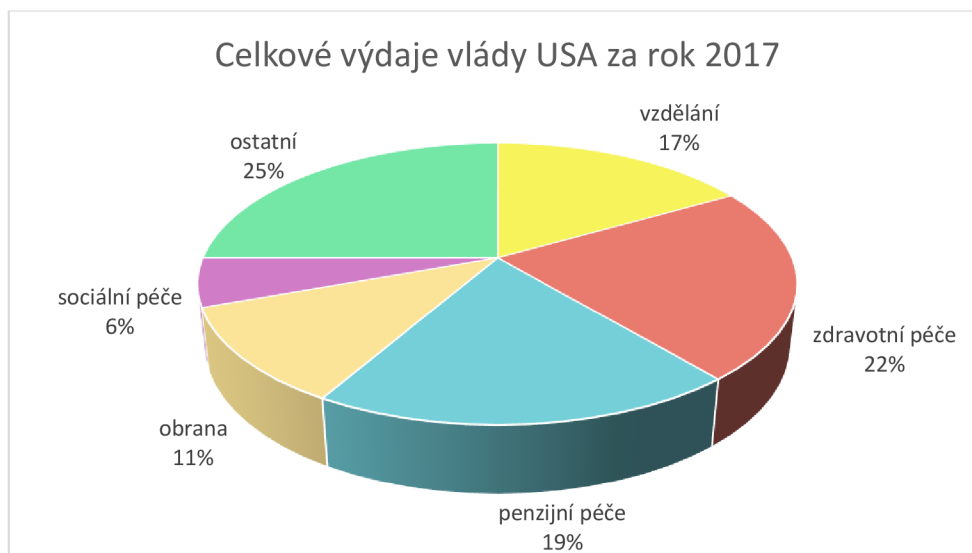


Obr. č. 10: Politický systém USA

(Zdroj: American Center U.S. Embassy Prague, 2017)

Vládní moc sestává ze zákonodárné, soudní a výkonné moci. Zákonodárná moc je svěřena Kongresu Spojených států, která se skládá z horní komory – senátu a dolní komory – sněmovny reprezentantů. Soudní moc má v rukou Nejvyšší soud a podřízené soudy, výkonnou pak prezident. Funkce fungují nezávisle na sobě a zároveň se navzájem kontrolují, aby nedošlo ke koncentraci moci jedné složky (American Center U.S. Embassy Prague, 2017).

Od roku 2016 je americkým prezidentem Donald Trump (71 let), který kandidoval za republikány. Guvernérem státu Kalifornie je od roku 2011 Jerry Brown (79 let), který kandidoval za demokratickou stranu. Za období vlády pana Browna ekonomika Kalifornie vzkvétala, v příštím roce je předpoklad přebytku ve výši 6,1 miliardy USD, když navrhl svůj první rozpočet byl deficit 26 miliard USD. Pan Brown byl za svého života guvernérem, generálním prokurátorem, starostou města Oakland, ministrem zahraničí, předsedou státní demokratické strany a několikrát kandidoval na prezidenta. Od dob zvolení Donalda Trumpa se Kalifornie stala majákem demokratické strany (Nagourney, 2018).



Graf č. 1: Celkové výdaje USA roku 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Chantrill, 2018a)

Vládní výdaje USA činily 38,1 % HDP, veřejný dluh odpovídá 107,4 % HDP (The Heritage Foundation, 2018b).

Na rok 2018 jsou celkové vládní výdaje plánovány na 36,1 % HDP (Chantrill, 2018b).

Celkové daňové zatížení v USA je 26,4 % HDP. Horní sazba daně z příjmů fyzických osob byla v roce 2017 9,6 % a u právnických osob 35 %, co je nejvyšší sazba na světě (The Heritage Foundation, 2018b).

Ochrana životního prostředí

Agentura pro ochranu životního prostředí (EPA – Environmental Protection Agency) má za cíl chránit zdraví lidí a životní prostředí. Řízení životního prostředí je součástí politiky USA, týká se přírodních zdrojů, lidského zdraví, energetiky, hospodářského růstu, dopravy, zemědělství, průmyslu i mezinárodního obchodu. Všechny části společnosti mají přístup k informacím o stavu životního prostředí (EPA, 2018).

Například sleduje producenty skleníkových plynů. Cílem je definovat kroky ke snížení emisí, kde zavést inovační technologie nebo jiné kroky, které by měly za následek snížení spotřeby pohonných hmot.

Stát Kalifornie se zaměřuje na zelenou ekonomiku. Populace a HDP země neustále roste, ale množství emise oxidu uhličitého zůstávají nezměněny. Cílem země do dvou let je snížit emise na úroveň hodnoty roku 1990 a do roku 2030 dosáhnout poklesu o dalších 40 % (Stockton, 2017).

Korupce

Americká společnost je vysoce netolerantní vůči korupci vlády (The Heritage Foundation, 2018b). Index vnímání korupce ve veřejném sektoru používá rozmezí 0-100, kdy 0 značí vysokou korupci a 100 nejnižší. Průměrně je hodnota ve světě 43 bodů. USA má za rok 2017 75 bodů a ČR 57 bodů (Transparency International, 2018).

Legislativa

Spojené státy americké mají nejvíce právních kanceláří na světě. V USA je více právníků než lékařů, požárníků nebo policistů. Obchodní smlouvy uzavírané se společnostmi z USA jsou velmi propracované, aby ochraňovaly obě dvě strany. Neexistují žádné vzorové smlouvy, každá je vypracovaná dle specifických podmínek daného obchodu. Obchodní partner by si měl domluvit pro vypracování smlouvy amerického právníka buď přímo z USA, nebo v americké právní kanceláři v ČR (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Americké smlouvy jsou detailně a důsledně propracované a zahrnují všechny situace, jež mohou nastat. Americké společnosti chtějí často řešit spory soudní cestou. Spoléhají, že se zahraniční obchodní partner zalekne a než aby podstoupil soudní proces ustoupí a souhlasí s mimosoudním vyrovnáním (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Společnost, která se chce chránit před soudním procesem by měla veškeré své obchodní kroky a plány konzultovat s právníkem se zaměřením na americké právo, neboť má svá vlastní specifika. Při podpisu obchodní smlouvy je podstatné, aby si společnost bedlivě přečetla celou zprávu, lépe řečeno, aby právník prostudoval smlouvu i s ustanoveními psanými pod čarou. Náklady za právní služby jsou vysoké, ale stejně jak u celních brokerů se vyplatí. Soudní procesy v USA bývají dlouhé a drahé, i v případě vítězství, pokud není uvedeno ve smlouvě jinak, strana musí zaplatit výlohy za soudní řízení (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Odpovědnost za výrobek

Ve Spojených státech amerických funguje přísná ochrana spotřebitele. Pokud je to možné společnost by měla přenést odpovědnost za výrobek na americký subjekt,

distributora. Jak již bylo uvedeno výše, USA má největší počet právníků na obyvatele a jsou schopní se soudit pro cokoli. Důležitá je precizní formulace smlouvy. Pojištění není mnohdy řešením, neboť po škodné události mohou pojišťovny vymáhat částku po evropské společnosti. Nelze předpokládat, že po obdržení platby končí odpovědnost dodavatele za výrobek (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Dovozní podmínky a dokumenty

Dovoz se řídí zákonem Tarriff Act of 1930, který stanovuje obecné podmínky zahraničního obchodu, a další dílčí zákony, které stanovují tarifní a netarifní překážky obchodu. Od roku 2003 je dodavatel povinen hlásit předem celní správě příchod zásilky jakýmkoliv stylem dopravy (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Ve Spojených státech amerických existuje několik zákonů, které nařizují zahraničním dovozcům označit zboží neamerického původu. Veškeré předpisy pro dovoz je vhodné prodiskutovat s americkým právníkem, nebo s celním brokerem, který zná veškerá pravidla označení země původu a další potřebné údaje, které by měly být na produktu uvedeny, různé výjimky u jednotlivých druhů zboží. Ze zákona je povinná spolupráce s celním brokerem u dovozu nad určité množství dovezeného zboží (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Přesné dovozní podmínky a požadavky při dovozu do Spojených států amerických jsou k dispozici na webových stránkách americké celní správy U.S. Customs and Broder Protection: <https://www.cbp.gov/sites/default/files/documents/Importing%20into%20the%20U.S.pdf>.

Problematika duševního vlastnictví

Vláda USA i podnikatelské subjekty investují nemalé prostředky do ochrany duševního vlastnictví. Tvoří i podstatnou část vytváření názoru na zahraniční státy a partnery. Úřad nejvyššího obchodního představitele každý rok zveřejňuje zprávu o stavu ochrany práv duševního vlastnictví u jednotlivých států na světě. Před rokem 2010 byla Česká republika označena za stát, který se nedostatečně věnuje ochraně duševního vlastnictví. Díky úpravě trestního rejstříku, kontrolám na příhraničních tržištích a trestům odnětí svobody za porušení práv se naše Česká republika vymanila z „černé listiny“ a do dnešní doby nebyla zařazena zpátky (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Pro ochranu duševního vlastnictví českých společností operujících na americkém trhu se doporučuje vyčlenit peníze v rozpočtu a zaregistrovat svoji značku za vlastní náklady u United States Patent and Trademark Office. Tím se ochrání před pokusy amerických firem získat práva na značku a duševní vlastnictví (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Víza, poplatky, specifické podmínky cestování do teritoria

Od 17. 11. 2008 v rámci krátkodobých obchodních a turistických cest do USA, může občan cestovat bez víz v rámci bezvízového programu s předem schválenou, elektronickou cestovní registrací ESTA. Poplatek za registraci je 14\$, během platnosti registrace, která trvá 2 roky, může člověk do USA vycestovat opakovaně. V roce 2016 byl přidán dodatek kvůli terorismu. Do USA nemůže vycestovat člověk bez víza, který navštívil státy Írán, Írák, Súdán nebo Sýrii v období od 1. 3. 2011 (Velvyslanectví USA v ČR, 2016a).

Tab. č. 7: Sumarizované výsledky politického prostředí a legislativy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby	0
Růst ekonomiky	Daňová sazba právnických osob 35 %	Nezávislý systém institucí
Ochrana životního prostředí	Komplikované obchodní smlouvy	Netolerance korupce
Zaregistrování značky u USPTO	Přísná ochrana spotřebitele	
Bezvízový program	Přísné dovozní podmínky	

3.2.2 Analýza oborového prostředí

Pro kompletní analýzu oborového prostředí provedu analýzu trhu pomocí teritoriální a komoditní analýzy a pomocí segmentace trhu. Konkurenční okolí společnosti zanalyzuji pomocí Porterova modelu pěti hybných sil.

Analýza trhu

Teritoriální analýza

- Historický vývoj, kultura, geografické členění, vzdělání a zdravotnictví

V období osidlování amerického kontinentu v roce 1769 Junípero Serra během oficiální španělské expedice založil misi v Montrey. Po získání nezávislosti Mexika na Španělsku (1821) převzali Mexičané osady v oblasti Kalifornie. V roce 1847 proběhla americko-mexická válka a území Kalifornie bylo rozděleno. Severní část Kalifornie připadla Spojeným státům a oficiálně se stala součástí unie 9. 9. 1850 (Zeměpis24, rok neuveden). Kalifornie má stejně jako všechny státy spadající pod Spojené státy americké evropské kořeny. I základy v kultuře pochází ze starého kontinentu, proto zde nejsou patrné žádné výrazné rozdíly v chování a zvycích.

Kalifornie se rozkládá na pobřeží Tichého oceánu. Na jihu hraničí s jediným státem mimo USA – Mexikem, na severu s Oregonem a na východě s Nevadou a s Arizonou. Kalifornie je i z geografického hlediska velice pestrá. Na východě se nachází pohoří Sierra Nevada, střed Kalifornie zabírá úrodné údolí. Na jihu se rozprostírá poušť Mojave jejíž součástí je Death Valley, nejsušší a nejteplejší místo na planetě (USA.QeX.cz, 2017).

Ve státu Kalifornie v roce 2017 mělo nejvyšší dosažené vzdělání na úrovni střední školy nebo vyšší úrovně 82,1 % obyvatel, osoby bez zdravotního pojištění bylo evidováno 12,6 % (United States Census Bureau, 2018a). V celých spojených státech má střední a vyšší vzdělání 87 % obyvatel a 11,7 % nemá zdravotní pojištění (United States Census Bureau, 2018b).

- Politická situace, riziko války, etnické problémy, náboženské otázky

Politická situace v zemi a etnické a náboženské otázky byly popsány ve STEP analýze.

Žádné vysoké riziko války není vedeno. Ve státě Kalifornie je evidována celkem vysoká kriminalita spojená se spotřebou drog. Týká se to především města Los Angeles a jejich ghett (USA.QeX.cz, 2017).

Kalifornie sousedí s Mexikem, kterému International Crisis Group uděluje první stupeň nebezpečí. V Mexiku bylo v lednu 2018 hlášeno 156 vražd, což je nejvíce násilný měsíc po roce 1997. Nejbližší území ke Kalifornii je pohraniční město Tijuana. Nepokoje jsou

připisovány boji kvůli kontrole nad územím kartelem Jalisco new generation a politickému násilí před následnými volbami v červenci. Probíhají útoky na aktivisty za lidská práva, novináře a migranty (International Crisis Group, 2018).

- Ekonomický vývoj, doprava a spoje

Ekonomické ukazatele jako HDP, vývoj nezaměstnanosti a inflace byli popsány ve STEP analýze.

Spojené státy americké využívají všechny druhy přepravy zboží a obyvatel. Díky rozsáhlému území je zde rozšířena především letecká doprava. Co do počtu přepravovaných osob je v USA nejpoužívanější, jelikož je nejrychlejší a cena za letenku s porovnáním ušetřeného času není vysoká. USA vlastní nejdelší železniční síť na světě, i když v některých státech vůbec železniční tratě nejsou. Slouží především k přepravě velkoobjemových nákladů a kontejnerů. Nejpreferovanějším dopravním prostředkem je osobní automobil, z toho důvodu se v USA nachází nejrozsáhlejší síť na světě. V případě, že si návštěvník USA chce zapůjčit auto, musí mít kreditní kartu, aby mohl složit zálohu. Mimo leteckou dopravu se pro spojení s jinými kontinenty využívá námořní doprava, soustředěná především na jih a východ Spojených států amerických. Ve východní oblasti je využívána i lodní doprava, nejvýznamnější se nachází na řece Mississippi a velkých kanadských jezerech (Mahalo.cz, 2017).

- Zahraniční obchod a celní systém – vliv státu na zahraniční obchod, celní systém, zákony, čistý export (vývoj dovozu a vývozu)

Počet federálních předpisů se zvýšil za funkčního období Baracka Obamy. Roční náklady na dodržování předpisů pro podniky se za osm let zvýšily o 120 miliard USD. Během vlády Donalda Trumpa došlo k regulačním změnám, ale nelze ještě posoudit jejich dopad. Vláda dotuje zboží a služby v odvětvích jako zemědělství, zdravotní péče a „zelená“ energie (The Heritage Foundation, 2018b).

Cla

Spojené státy americké mají propracovaný celní systém. Clo se vypočítává z ceny zboží, nákladů na balení, honoráře, provize a příjmů z dalšího prodeje nebo nakládání se zbožím. Jestli se na zboží vztahuje dovozní clo a jeho výše je určována podle Harmonizovaného tarifu USA, které je přístupné na webové stránce: <https://www.usitc>

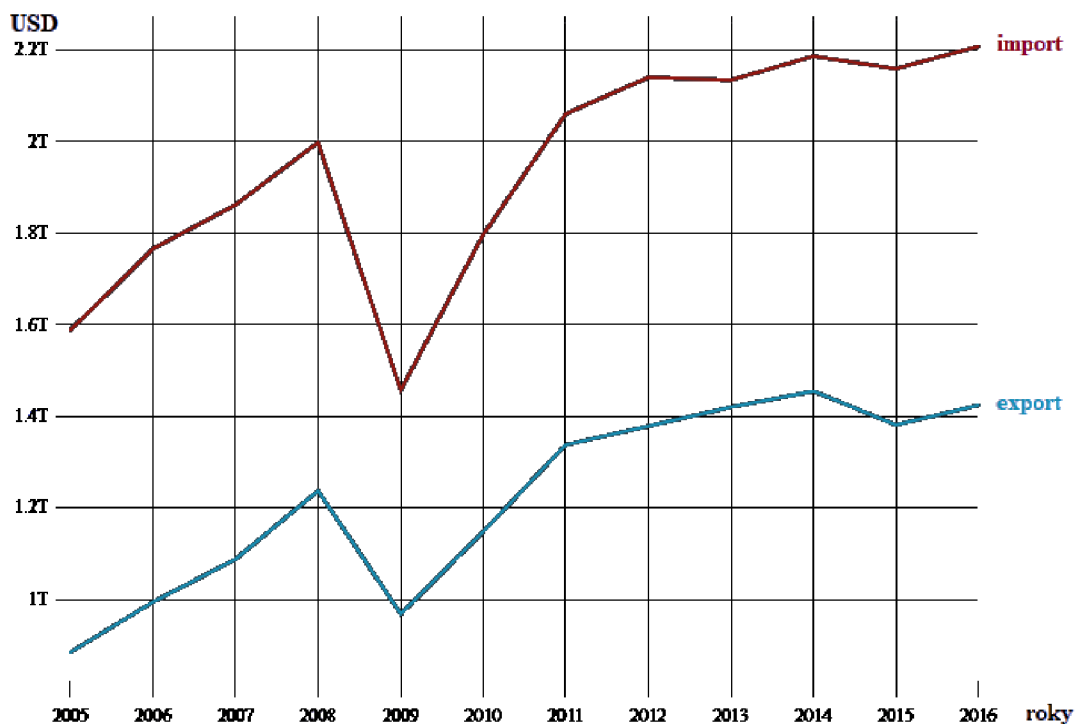
.gov/tata/hts/index.htm. V případě, že hodnota zboží je do 800\$, nepodléhá klasifikaci Harmonizovaného sazebníku USA. Produkty jsou rozděleny dle klasifikace a číselného označení. Průměrná sazba cla je 1,6 % (The Heritage Foundation, 2018b). Pro zboží z Evropské unie, kam spadá i zboží z České republiky, se používá sloupec General.

V případě, že neznáme přesné číselné označení, podle kterého se v sazebníku orientuje, a tím pádem nemůžeme jednoznačně určit výši cla na produkt, měla by společnost využít celní brokery. Brokeři znají postupy a legislativu upravující postup klasifikace zboží. Pro společnost se zdá tato cesta nákladnější, ale sniží se tím riziko mylné a nepřesné klasifikace a možný kriminální postih, čím by konečné náklady byly podstatně vyšší (Ministerstvo zahraničních věcí, 2018). Kontakty na celní brokery pro stát Kalifornie jsou k dispozici na oficiálních webových stránkách ministerstva pro vnitřní bezpečnost -> U.S. Customs and Border Protection: <https://www.cbp.gov/contact/ports/ca>. Výrobek společnosti Netcope Technologies a.s. v dnešní době nespadá do žádné uvedené kategorie uvedené v Harmonizovaném sazebníku, proto při exportu do USA nemá společnost povinnost platit clo.

EU vyjednává se Spojenými státy o volném obchodu TTIP, díky které by došlo k eliminaci cel. Vyjednávání bylo přerušeno v době, kdy se prezidentem stal Donald Trump. Spojené státy americké a země Evropské unie jsou největšími obchodními partnery. Každý den proběhne mezi těmito subjekty obchod v hodnotě 2 miliard korun, dohromady se jedná o třetinu celkového světového obchodu a tvoří polovinu světového HDP. Jednalo by se o nejvýznamnější obchodní dohodu v historii. (BusinessInfo.cz, 2017).

Dovoz do USA

Při dovozu zboží je důležité respektovat podmínky státních orgánů. U zboží musí být označeno, kdo je importérem, z toho důvodu, že importér je jediná zodpovědná osoba za zboží a v případě problému s ní bude úřad jednat. Distributor musí být zaregistrován v USA (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017).



Obr. č. 11: Obchodní bilance USA 2016

(Zdroj: OEC, 2018)

V roce 2016 import dosahoval výše 2,21 bilionů \$ a export 1,42 bilionů \$, z toho čistý export byl záporný - 790 miliard. Následující rok čistý export dosahoval hodnot: Q1 - 582,844, Q2 - 567,236, Q3 - 534,149, Q4 - 600,025 miliard \$ (Zdroj: FRED, 2017).

- Finanční soustava, typ daňového systému, bankovní systém v zemi

Daně v USA jsou stejně jako v České republice rozděleny na přímé a nepřímé. Nepřímé daně jsou částečně odváděny do příslušného státu a částečně do federální pokladny. Míra zdanění se v jednotlivých státech federace liší. Mezi přímé daně se řadí daň ze zisku firem, sociální pojištění, Obamacare, daň z příjmů fyzických osob. Do nepřímých daní patří prodejní daň, letecké a letištní daně, telekomunikační daň, spotřební daň (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017a).

Tab. č. 8: Sazby daně ze zisku firem v USA 2017

(Zdroj: vlastní zpracování podle: Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017a)

Výše zdanitelného zisku	Sazba daně
0 – 50 000 \$	15 %
50 001 – 75 000 \$	7 500 \$ + 25 % z částky nad 50 000 \$
75 001 – 100 000 \$	13 750 \$ + 34 % z částky nad 75 000 \$
100 001 – 335 000 \$	22 250 \$ + 39 % z částky nad 100 000 \$
335 001 – 10 000 000 \$	113 900 \$ + 34 % z částky nad 335 000 \$
10 000 001 – 15 000 000 \$	3 400 000 \$ + 35 % z částky nad 10 000 000 \$
15 000 001 – 18 333 333 \$	5 150 000 \$ + 38 % z částky nad 15 000 000 \$
18 333 334 \$ a víc	35 %

Bankovní systém tvoří centrální banka – Federal Reserve System a síť komerčních bank a spořitelen. FED určuje rezervy komerčních bank, diskontní sazbu, výši a trvání úvěru, který je kryt cennými papíry, a realizuje monetární politiku v USA. Jako reakce na finanční krizi FED každoročně podrobuje největší americké banky zátěžové zkoušce. V současné době lze říci, že bankovní systém je pokud možno stabilizovaný. Riziko je na realitním trhu, kdy developéři nejsou schopni platit úvěry a ze stran domácností se objevují případy, kdy nejsou spláceny hypotéky (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017a).

- Vztahy k ČR

Osobní i ekonomické vztahy mezi Českou republikou a Spojenými státy americkými jsou na dobré úrovni. Partnerský vztah má původ ještě před vznikem samostatné České republiky. Letos, roku 2018, slaví země 100 výročí uzavření partnerství a spojenectví z rukou Tomáše Garrigua Masaryka a Woodrowa Wilsona. Od samého počátku USA podporovaly vznik Československa a Tomáš Garrigue Masaryk pro ústavu použil jako vzor ústavu USA. K výročí česko-americké spolupráce po celý rok bude na velvyslanectví USA v Praze probíhat několik akcí na podporu americko-českého přátelství (Velvyslanectví USA v ČR, rok neuveden; Velvyslanectví USA v ČR, 2018).

Česká republika je zapojená do programu State Partnership Program (SPP), jehož cílem je udržení vzájemné vojenské spolupráce, která vede k zajištění bezpečnosti zúčastněných zemí. Partnerství máme od roku 1993 se státy Texas a Nebraska z USA (Velvyslanectví USA v ČR, 2016b).

Tab. č. 9: Obchodní bilance mezi ČR a USA 2012-2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017c)

Obchodní bilance	2012	2013	2014	2015	2016
Vývoz ČR do USA (mld USD)	3,58	3,53	3,90	3,75	3,53
Dovoz USA do ČR (mld USD)	3,03	3,12	3,74	3,33	3,23
Saldo	+0,55	+0,41	+0,16	+0,42	+0,3

Za období posledních 10 let se u exportu zboží z České republiky do Spojených států amerických změnila struktura. Díky vývoji české ekonomiky, posílení české koruny a rostoucí úrovni průmyslu se dováží produkty s vyšší přidanou hodnotou. Export v dnešní době zastupují elektronické přístroje, různé druhy a části motorů, mikroskopy a léky. V minulosti se jednalo o části vozidel, sklo, obuv, dřevo a zbraně (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017c).

Tab. č. 10: Sumarizované výsledky teritoriální analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby
Vysoká míra vzdělanosti	Změna Harmonizovaného sazebníku
Nízké riziko válečného konfliktu	Dovozní podmínky
Rozmanitá dopravní síť	Riziko prasknutí úvěrové bubliny
Není nutné platit clo	
Dobré vztahy mezi ČR a U.S.	
Růst exportu s vyšší přidanou hodnotou (elektronika, motory)	

Komoditní analýza

Technická úroveň výrobku a jakost se předpokládá na té nejvyšší úrovni. ISO normy jsou jen odrazovým můstkem pro skutečnou kvalitu. V případě, že analyzovaná společnost chce obchodovat v oblasti Silicon Valley s největšími společnostmi v oboru na světě, musí se věnovat neustále vývoji a výzkumu produktu, aby se udržela v konkurenčním prostředí.

Americký odběratel většinou nemá předsudky ohledně země, odkud výrobek pochází. Výrobky z Evropy mají na americkém trhu dobrou reputaci a jednotlivé země nejsou rozlišené. Američané jsou patrioti a preferují americké výrobky, pokud je ale pro ně výhodnější koupit importované zboží, neváhají. Zásadními kritérii je pro odběratele

poměr kvality a ceny, dále pak inovace a design výrobku (Dvořáček a Beneš, 2012, s. 20).

Od společnosti se očekává, že bude vidět. Většina společností hledá své obchodní partnery na odborných mezinárodních veletrzích, výstavách a konferencích. Očekává se, že společnost bude publikovat v odborném tisku v tištěné i elektronické verzi. Kvalitní webové stránky společnosti v americké angličtině, doplněné o ceník zboží v amerických dolarech, kdy cena bude zahrnovat i dopravu, jsou neodmyslitelné. Výhodou je zmínit, čím se produkt společnosti liší od konkurence (Dvořáček a Beneš, 2012, s. 21).

Náboženství a kulturní zvyky v celých Spojených státech amerických nemají žádné výhrady proti pokroku a proti výzkumu a vývoji IT technologií. Navázání obchodních vztahů s hardwarovými kartami, obzvláště v oblasti Silicon Valley, nemá v tomto ohledu žádné překážky.

Tab. č. 11: Sumarizované výsledky komoditní analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby
Jakost produktu na nejvyšší úrovni	Jakost produktu na nejvyšší úrovni
Poměr kvality a ceny, inovace a design	Patriotismus
Společnost musí být vidět	Společnost musí být vidět

Charakteristika segmentu

Tržní segment vyhovující analyzované společnosti by měl splňovat tyto požadavky:

- technologicky rozvinutá oblast,
- výborná internetová síť,
- vysoká úroveň vzdělanosti,
- kvalitní distribuční dostupnost,
- odběratelé velké společnosti, které potřebují zpracovat několik Gb dat za sekundu, týká se to především telekomunikačních společností, a softwarové společnosti, které si nevyrobí karty na svá řešení -> omezený počet zákazníků
- odběratelé – finanční stabilita kvůli ceně produktu.

Společnost se zaměřuje na vysokou technologickou úroveň, působí tedy především na mezinárodním trhu. Obchoduje s Evropskými, Asijskými a Australskými společnostmi,

kteří vyrábí zařízení pro vysokorychlostní sítě, dále jsou to poskytovatelé internetu nebo provozovatelé datových center.

Analýza konkurenčního okolí

Pro analýzu konkurenčního okolí bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil, který zkoumá silovou osu dodavatelů a odběratelů, osu hrozeb v podobě substitutů a vstupu nových konkurenčních subjektů a stávající konkurenční prostředí.

Analýza dodavatelů

Dodavatelé mají poměrně silnou pozici vůči Netcope Technologies a.s. Důvodem je především nízký počet dodavatelů produktu na trhu, jelikož se jedná o technicky náročné výrobky. Na trh s tímto druhem výrobku nemá moc společností odvahu vejít. Znamenalo by to pro ně vysoké náklady s nejistotou úspěchu.

Pro analyzovanou společnost by změna dodavatele znamenala vysoké náklady. V případě, že by se společnost rozhodla pro změnu dodavatele, musela by nejdříve vyzkoušet, zda výrobek odpovídá jejím potřebám. Musela by otestovat minimálně jednu sérii prototypů, než by objednala produkční sérii.

Náklady by se vyšplhaly odhadem do výše půl milionů korun, kdy není započítán čas, který je potřeba pro kontrolu funkčnosti produktu, a není zde jistota, že nový neznámý produkt bude společnosti vyhovovat. Změna dodavatele by v dnešní době s nabídkou na trhu znamenala vysoký náklad, proto za aktuálních podmínek je pro společnost výhodné zůstat u daných dodavatelů, se kterými má nasmlouvané ceny a požadavky v obchodní smlouvě. Dle vlastních slov generálního ředitele Ing. Kaštovského by se analyzovaná společnost ke změně rozhodla jen v případě, že by se produkt dodavatelé rozhodli nevyrábět.

Při pohledu do rozvahy, řádek 65 - krátkodobé zálohy značí nepatrnou sílu dodavatelů za rok 2015. Záloha, kterou společnost zaplatila, dosahovala v době vytvoření rozvahy pouze 69 tis. Kč.

Analyzovaná společnost Netcope Technologies a.s. si u svých dodavatelů hlídá, jestli jsou dodržována lidská práva a zda dbají na ochranu životního prostředí podle směrnic RoHS a REACH, které musí splňovat i ona sama.

Mezi dodavatele patří společnosti Xilinx, Multek a Flextronics, kteří dodávají komponenty důležité pro sestavení produkovaných karet.

Jak bylo uvedeno v části zabývající se výrobou karty, společnosti podepsaly smlouvy o dlouhodobé spolupráci a nehrozí, že by jedna ze společností tuto smlouvu rozvázala. Existuje zde oboustranná závislost. Počet společností zabývajících se touto technologií je na mezinárodním trhu aktuálně stále nízký.

Na dodavatele má společnost vysoké nároky. Typicky společnost Netcope požaduje věci rychleji a levněji, než jsou schopni dodavatelé produkty poskytnout. Výměna dodavatele by byla ale pro společnost nevýhodná. Nepolepšila by si, jelikož všechny dodavatelé komponentů nabízí produkty za podobnou cenu. Naopak by změna pro ni znamenala vysoké náklady, kvůli testování o vhodnosti nového komponentu, a také zde existuje riziko, že komponent od jiného dodavatele nakonec nebude vyhovovat požadavkům společnosti Netcope.

Dodavatelské společnosti mají sídlo v zemích, u kterých se nepředpokládají výrazné ekonomické potíže, politická omezení ani válečné problémy.

Mezi dodavatele analyzované společnosti, kromě výše uvedených, kteří poskytují společnosti komponenty pro vytvoření produktu, se řadí i dodavatelé zaměstnanců, finančního kapitálu a znalostí. Společnost své budoucí zaměstnance hledá především mezi absolventy vysokých škol, kde studenti mají možnost si vyzkoušet nejnovější technologie a setkávají se s nejnovějšími výzkumy. Musí mít tedy určité vědomosti a znalosti získané studiem, které si nejsou schopni získat za pochodu ve firmě. Společnost jako jedna z mála v České Republice nabízí studentům s tímto typem znalostí zajímavé zaměstnání bez nutnosti odejít do zahraničí.

Finanční kapitál společnost čerpá aktuálně nejvíce ze svých vlastních prostředků. Jsou zde ale i možnosti využití bankovních úvěrů, popřípadě získání státního výzkumného grantu nebo dotaci z evropské unie.

Znalosti jsou v daném oboru jednou z nejcennějších zdrojů. Pokud se chce společnost udržet nebo zlepšit pozici musí sledovat vývoj v oboru i produktu, se kterým obchodují. Mezi znalosti se řadí i vědomosti o společnostech v konkurenčním prostředí. Negativum je, že společnost zatím nebyla schopná získat produkty od konkurenčních společností

a tudíž se jen dohaduje podle získaných informací z veletrhů a od bývalých odběratelů svých konkurentů.

Tab. č. 12: Sumarizované výsledky analýzy dodavatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby
Dlouhodobé smlouvy	Silnější pozice dodavatelů
Zajímavé pozice pro absolventy vysokých škol	Nevelké znalosti o produktech konkurenční společnosti

Analýza odběratelů

U síly odběratelů se jedná o opačný pohled než u síly dodavatelů s tím rozdílem, že oproti dodavatelům nabízejících součástky na výrobu karet, dodavatelů nabízejících hardwarové akcelerované karty se na trhu nachází o něco více. Odběratelé se rozhodují podle ceny, kvality produktů, nabízených služeb a image dodavatelských společností. Produkty Netcope Technologies jsou diferenciovány s vysokou kvalitou a na přání zákazníka jedná společnost flexibilně. Problém je u ceny, protože jsou dražší než konkurence.

Z rozvahy vyplývá určitá síla vůči odběratelům. Společnost vyžaduje vyplacení určité výše zálohy za produkt, jak vyplývá z řádku 128 - krátkodobé přijaté zálohy. V roce 2015 se jednalo o 1 339 tis. Kč, v roce 2016 o 1 107 tis. Kč.

Cílem, který by měl být hlavní pro jakoukoliv společnost, není mít spokojeného zákazníka ale mít loajálního zákazníka. Na tento cíl se musí zaměřit celá společnost.

Cílové trhy společnosti se dají označit za niky, o kterých neexistují žádné hloubkové analýzy. Informace získávají z reportů například od IHS Markit nebo z webu SDxCentral.

Společnost se zaměřuje na poskytovatele internetu, společnosti produkující zařízení pro vysokorychlostní sítě a provozovatele datových center.

Mezi zákazníky společnosti Netcope Technologies a.s. patří OEM partneři – Original Equipment Manufacture, kteří koupí od firmy hardwarově akcelerovanou kartu a sami na ní vystaví vlastní řešení. Tuto kartu poté prodají koncovému zákazníkovi jako vlastní produkt. Tímto zákazníkem je často i bývalý partner Flowmon Networks. Konečný

zákazník neví odkud kartu přesně má a tím ztrácí společnost určitou míru propagace. S Asií kontakt udržuje skrze společnost Ponten, neboť Asijské společnosti nejraději obchodují s obchodním partnerem stejné rasy, nemyslitelné je pro ně obchodovat se ženou nebo s mladším obchodníkem.

Karty jsou dodávány i koncovým zákazníkům ve formě obchodních vztahů B2B. Společnosti využívají řešení na FPGA kartě nabízené analyzovanou společností.

Cílové skupiny zákazníků tohoto oddělení se nachází hlavně v zahraničí. Společnost na svých stránkách uvádí jako příklad obchodních partnerů společnosti HanvitSI z Jižní Korey, Metamako z Austrálie, Picomass z Irska, Servants z Japonska, Full Control Networks z Velké Británie, Treatface a TIC z Ruska.

Mezi společnostmi, se kterými by společnost chtěla začít obchodovat, patří například Cisco, Juniper, Netsout, F5 network, Fortinet a další společnosti, které vyrábí síťová zařízení – network equipment manufactures.

Společnost Netcope Technologies a.s. má v porovnání s konkurenčními společnostmi méně stálých zákazníků. Odběratele je těžké získat na svoji stranu z podobného důvodu jako je těžké změnit dodavatele. Výměna produktu je spojená s vysokými náklady i s časovou prodlevou, kdy u odběratele během této doby může dojít ke ztrátám.

Tab. č. 13: Sumarizované výsledky analýzy spotřebitelů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby	0
OEM partneři	OEM partneři	Odběratelé ze zahraničí
Slabší pozice odběratelů	Neexistence hloubkových analýz trhů	
	Nízký počet stálých zákazníků	

Analýza substitutů

Substituty u tohoto druhu technologie neexistují. Odběratelé mají na trhu k dispozici jen konkurenční výrobky, mezi kterými se rozhodují na základě kvality a ceny.

Tab. č. 14: Sumarizované výsledky analýzy substitutů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby
Neexistence substitutů	

Analýza potenciální konkurence

Hrozba vstupu nových konkurenčních subjektů na trh je diskutabilní. Technologie se rychle vyvíjí a jen málo společností dokáže získat takové prostředky, aby mohly vstoupit na daný trh a konkurovat již stávajícím subjektům. Většina společností vznikla jako start-upy pod záštitou univerzit, tím získaly podporu státu. Na trhu s technologiemi na dané úrovni se nachází bariéry jako know-how, vstupní znalosti, technologie a obchodní kontakty.

Tab. č. 15: Sumarizované výsledky analýzy potenciální konkurence
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby
Vstupní bariéry na trh	Hrozba vstupu nových subjektů na trh

Analýza konkurenčního prostředí

Stávající konkurenční prostředí neboli rivalita mezi stávajícími konkurenčními společnostmi. Jak již bylo uvedeno u silové osy, daný trh je hodně ovlivněný know-how, technologiemi a znalostmi. Společnosti mezi sebou soupeří samozřejmě cenou a kvalitou produktu, především se mezi sebou střetávají na poli výzkumu a vývoje, který jde rychle kupředu. V momentě inovace produktu musí společnosti začít s vývojem lepší verze, aby dostaly produkt na trh dříve než konkurence.

Protože v České republice je po těchto hardwarově akcelerovaných kartách zatím nízká poptávka, neexistuje v tuzemsku žádná konkurence. Společnost se potýká s konkurencí čistě na mezinárodní úrovni.

Mezi hlavní konkurenty analyzované společnosti patří Napatech z Dánska a Accolade Technology z USA. Mezi další menší konkurenční společnosti patří Bittware, Mellanox a Netronome, ale nejedná se o přímou konkurenci.

Accolade Technology lze považovat za největšího konkurenta, co se týče trhu, na který se analyzovaná společnost zaměřuje. Její výhodou je delší historie působení na

americkém trhu, co podněcuje patriotismus u Američanů. Pobočku má přímo v oblasti Silicon Valley ve Fremontu, což vytváří další výhodu, že při obchodních jednáních nemusí řešit časový posun.

Obě dvě společnosti nabízí FPGA karty, i když společnost Napatech své produkty nazývá synonymem Smart NICS. Největší výhodou je délka působení na trhu. Konkurenční společnosti mají okruh stálých odběratelů a kvůli komplikacím a nákladovosti změny není jednoduché je získat na svou stranu. Z velkého počtu odběratelů vyplývá další výhoda konkurenčních společností, a to nižší cena u společnosti Accolade Technology. Společnost objednává větší objem součástek a tím získává množstevní slevu již u svých dodavatelů, kterou mohou poté přenést na své zákazníky. V takovém případě mohou více prostředků využít do marketingu. Společnost Napatech má srovnatelné ceny jako analyzovaná společnost.

Strategií obou společností je zaměření na nižší hodnoty zpracování dat v síti, po kterých je vyšší poptávka na trhu. Nejnižší hodnota nabízených karet je 1G. Společnosti prodávají karty i bez jakéhokoliv firmwaru a díky tomu mají vyšší obrat.

Nevýhodou konkurenčních společností je velikost karet. Větších karet se vejde do serverů méně a často musí mít navíc chlazení, aby nedošlo k přehřátí. Konkurenční karty nejsou schopné zpracovat několik krátkých paketů za sebou a nabízí karty, které jsou již naprogramované a nelze měnit jejich řešení.

Kvůli tomu, že se jedná o velké společnosti, nejsou časově schopni se každému svému zákazníkovi věnovat individuálně.

Cílový trh:

- Telekomunikační nosiče (Telecom carriers)
- Internetový obchod (internet commerce)
- Bezpečnost podniku (enterprise security)
- Řízení podnikové sítě (enterprise network management)
- Infrastruktura a kybernetická bezpečnost (infrastructure and cyber security)
- Cloud služby a datová centra (cloud and data center services)
- Finanční služby (financial services)

Tab. č. 16: Sumarizované výsledky analýzy konkurence
(Zdroj: Vlastní zpracování)

příležitosti	hrozby	0
Velikost karet – rozměrově velké	Větší poptávka po nízko akcelerovaných kartách	Konkurence jen na mezinárodní úrovni
Karty potřebují chlazení	Časový posun	
U zakoupených karet nelze měnit řešení	Stálý odběratel konkurenčních společností	
	Vysoké náklady na změnu produktu	
	Nižší cena konkurence	
	Patriotismus USA	
	Silné konkurenční prostředí	

Analýza pomocných distribučních kanálů

Společnost Netcope Technologies pro zasílání zakázek odběratelům preferuje společnost DHL. V roce 2017 procentuálně přepravila 38 % zboží, co je nejvíce v porovnání se všemi dopravci na světě. Vlastní síť ve více než 220 zemí a teritoriích po světě. Náklad přepravuje letecky, pomocí námořní a lodní dopravy a samozřejmě za pomoci silniční a železniční přepravy.

Netcope Technologies se setkává i se situací, kdy odběratel preferuje jinou společnost a přepravu si domluví u své společnosti. V takovém případě si odběratel objedná přepravní společnost, která převezme zásilku u Netcope Technologies.

Sklad společnost přímo v Brně nevlastní, jelikož dodává k produktu know how. Samotné karty dohromady sestavuje společnost Flextronics, u které má analyzovaná společnost součástky uloženy. Společnost Flextronics si sama určuje, jakým způsobem, a přes jakou společnost budou součástky dodány od společností Multek a Xilinx.

3.3 Kulturní a obchodní specifika USA – rozdíly USA a ČR

V dnešní době lidé žijí v globalizovaném světě, v němž se pomyslně stírají hranice jednotlivých států. I přes to se často setkáváme s rozdílnými kulturami, jiným vnímáním reality, rozdílnými vzorci chování a morálky. Navzdory globalizaci se každá kultura snaží udržet její jedinečnost a osobitost. Při obchodním jednání je dobré znát svého partnera, a to nejen veškeré informace o společnosti, ale i o kultuře, ve které se partner pohybuje, abychom eliminovali případná nedorozumění.

Kultura je „*ucelený systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím procesu socializace předávají dalším generacím*“ (Murphy, 2004, s. 32).

Hodnoty, normy a pravidla jedné kultury nejsou vždy jasné pro jedince z odlišné kultury. Navíc jedná kultura se může lišit v různých nuancích podle toho o jaký region, stát nebo kontinent se jedná (Klímová, 2017, s. 16).

Paradigma kultury „*rozumíme systém základních intelektuálně duchovních principů, podle kterých dané společenství lidí interpretuje realitu a orientuje se v ní*“. Hodnotové paradigma kultury definuje její specifika, která se během let vyvíjí stejně jako lidé, kteří v dané kultuře žijí. „*Hodnotové paradigma je interpretací ve vztahu člověka k člověku, člověka k bohu, k podstatě člověka, vztahu dobra a zla, smyslu života*“ (Lehmannová a kol., 2005, s. 27).

Světové kultury můžeme rozdělit do několika skupin. Pan Huntington ve své knize popisuje 8 skupin (Huntington, 2001). Se zaměřením diplomové práce bude uvedena pouze Západní kultura, kterou lze rozdělit na Evropskou, Americkou a Východoevropskou. Západní kultura je historicky nejstarší kulturou a jedna z nejrozšířenějších světových kultur, která hraje důležitou roli v současném globalizovaném světě (Klímová, 2017, s. 17).

Evropská kultura

Současná evropská kultura je základem kultury západní, neboť je historicky nejstarší.

Základní hodnotové principy evropské kultury tvoří racionalita, svoboda, mravní zdokonalení a aktivita člověka (Lehmannová, 2010, s. 124).

Americká kultura – USA

Americká kultura historicky čerpá z evropského základu. Spojené státy americké jsou národem imigrantů, z tohoto důvodu Američany nespojuje původ ale sdílené hodnoty. Hodnotové principy tvoří individualismus, rovnost, svoboda jednání a vyjadřování, víra, optimismus, orientace na úspěch, budoucnost a změny. Důležitá je pro ně rodina i okolí, podporují charitativní organizace a dobrovolně se zapojují do projektů s cílem zlepšit něco ve svém okolí. Američané kladou důraz na vytrvalost a pragmatičnost, jsou pro ně důležité materiální hodnoty, víra v pokrok a možnost změny. (Klímová, 2017, s. 22-23, Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Oblast, na kterou se diplomová práce zaměřuje, je Silicon Valey. Jedná se o oblast Kalifornie, která leží na západě USA. Pro západ je charakteristická otevřenost, individualismus a vysoká míra tolerance vůči náboženství (Lehmannová a kol., 2005, s.43). Západní část USA je všeobecně pomalejší než východ země. Kalifornie ale tvoří výjimku díky dynamickým sektorům IT a filmovému průmyslu. Vznikl zde specifický ekosystém díky provázanosti univerzit a soukromých firem (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

3.3.1 Obchodní jednání a etiketa

Američané jsou zdvořilí, Evropanům se jejich zdvořilost bude zdát až přílišná. Téměř každou větu začínají spojením „I'm sorry...“ a i nepříjemné věci říkají zdvořile, aby předešli možnému konfliktu (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Základním znakem americké kultury je snaha o jednoduchost a přímost. Jednání jsou věcná a přímočará. Používají se jasná stanoviska bez zdlouhavého vysvětlování a popisování souvislostí. Očekává se výborná připravenost, neboť Američané se řídí heslem „čas jsou peníze“, proto je kladen i důraz na dochvilnost (Klímová, 2017, s. 24; Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Američané mají rádi, když se dodržuje oční kontakt, získávají tím důvěru k obchodnímu partnerovi. Naopak nesnáší ticho a dlouhé odmlky u jednání. Konverzace bývá svižná a aktivně se zapojují obě dvě strany. V okamžiku ticha začnou Američtí obchodníci mluvit sami, aby přerušili ticho, a může dojít k přerušení styku, protože se cítí nepříjemně (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Občerstvení na obchodních jednáních je omezeno na vodu, popřípadě kávu. V případě dlouhého jednání bývá k dispozici bufet nebo je běžná společná objednávka jídla od donáškové služby. Časté jsou obchodní snídaně, obědy či večeře. Při obchodním jednání s nižším počtem účastníků platí hostitel u většího počtu platí účet každý za sebe. Při jednání se alkohol nepije a kouření je v USA společensky neslušné (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Na začátku jednání by si obě dvě strany měli stanovit, co od jednání očekávají. Američané používají křestní jména, ale zástupci velkých firem používají i příjmení. Je vhodné oslovovat stejným způsobem, jakým začal obchodní partner (Klímová, 2017, s. 24; Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Během obchodního jednání se konverzace netýká politiky, náboženství ani peněz. Jsou zakázány osobní dotazy a jakékoliv projevy diskriminace. Když si nejsme jisti je lépe pomlčet. To, co je považováno za projev slušnosti či komplimentu v naší zemi může na americké půdě znamenat i důvod k žalobě (Klímová, 2017, s. 24).

Platí bezvýhradně respektování soukromí. Osobní informace do konverzace nepatří, statut a majetek je dán pracovním místem, místem jeho bydliště, školou, kterou navštěvují jeho děti a jeho dosažené vzdělání (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Američané mají úctu k autoritám jako církev, armáda, hasiči a policie. Není vhodné žertovat na daná témata. Celkově smysl pro humor je jiný a český humor Američané většinou nechápou (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Většinu času obchodní zástupci amerických společností stráví na cestách, proto je běžná telekonference, která má stejnou váhu jako běžná osobní jednání. Možná je i video konference či jiné způsoby konferenčních hovorů. V případě písemného styku se používá e-mailová pošta. Američané chtějí řešit věci rychle, proto je důležité odpovědět na zprávu co nejdříve. Dlouhé odmlky v komunikaci Američané nechápou a značně je frustrují (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Oblečení na obchodní jednání je konzervativní, v opačném případě je protistrana dopředu obeznámena o neformálním prostředí (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Američané milují sporty a rádi si o nich vykládají, zejména když se nějakému sportu věnuje jejich potomek. Sportovní terminologie se objevuje i v obchodních jednáních. Pokud se obchodní zástupce jednající s americkou stranou věnuje nějakému sportu, je výhodné po určité době se podělit o tuto informaci a přenést jednání na více neformální úroveň (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Součástí obchodního života v USA je navazování neformálních kontaktů na společenských akcích, na zastávce autobusu nebo v letadle. Oslovování cizích a neznámých lidí nepatří k evropské nátuře, ale networking je nejčastějším způsobem navazování nových kontaktů. Oslovuje se kdokoli, kdo je ochotný se s vámi bavit, i když nemá dokonalou angličtinu. Rozhovor se týká práce, společných zájmů a hledání možnosti budoucího obchodního vztahu. Základem je dostatek vizitek (Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu, 2017b).

Rozdíly mezi USA a Českou Republikou

Smlouvy

Evropské státy dodržují především ty smlouvy, které jsou uzavřeny písemně.

Naproti tomu v USA je zvykem dodržovat kromě písemné dohody i ústní formu (Klímová, 2017, s. 25).

Jednání

Evropané celkově dodržují termíny schůzek i časy setkání, stát od státu se tato dochvilnost mírně liší. Češi se neřadí mezi nejdochvilnější státy jako Německo, Nizozemsko a Belgie ale na obchodní jednání přichází včas a dbají na správnou obchodní etiketu.

Američané jsou velmi dochvilní a na jednání přichází řádně připraveni. Nemají rádi zdouhavá jednání, proto se vyhýbají přílišným formálnostem a zdvořilostním frázím. Od obchodní protistrany očekávají totéž (Klímová, 2017, s. 25).

Dary

V evropské kultuře se dárky omezují pouze na drobné firemní propagační produkty jako jsou psací potřeby, bloky a kalendáře

V americké kultuře nejsou přijímány nákladnější dary, kvůli obavě nařčení z korupce. Vhodné malé dary s logem společnosti (Klímová, 2017, s. 25).

Tab. č. 17: Sumarizované poznatky z kulturních rozdílů USA a ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na co se zaměřit při obchodování s partnerem z U.S.	
ANO	NE
Zdvořilost	Český humor
Přímočarost jednání – přímo k věci	Zdlouhavé vysvětlování
Očekává se výborná připravenost	Ticho a dlouhé odmlky
Dochvilnost	Alkohol, cigarety
Oční kontakt	Vtipy o autoritách (církve, armáda...)
Oslovování stejným způsobem, jakým vás osloví partner -> přizpůsobit se	Během jednání diskuze o politice, náboženství a peněz
Svižná konverzace i u písemného styku	Nákladné dary
Konzervativní oblečení	
Sportovní terminologie	
Navazování neformálních kontaktů -> dostatek vizitek	

3.4 Analýza vnitřního prostředí

U analýzy vnitřního prostředí jde o prozkoumání analyzované společnosti. Pro kompletní analýzu podniku musíme znát veškeré zdroje, které má k dispozici. Tyto informace získáme pomocí analýzy zdrojů a finanční analýzy.

3.4.1 Analýza zdrojů

Společnost má technologické centrum v Brně v ČR a nově i obchodní centrum v US. Sama nevlastní žádné prostory, pouze si je pronajímá. Jak bylo napsáno v kapitole informační systém, společnost má velkou část interních informací v Google Apps, nespravuje tedy žádný server kvůli emailové komunikaci ani uložení pro dokumenty, stejně tak CRM a ERP je ve formě Cloudu. V případě přesunutí na jiné místo je

společnost dostatečně flexibilní, neboť musí fyzicky přestěhovat pouze laboratoř a firemní počítače.

Hmotné zdroje

Hmotné zdroje jsou tvořeny především z počítačů a dalších IT a elektro vybavení, které společnost používá v rámci podnikání. Pro potřeby cestování v rámci České republiky vlastní jedno firemní auto.

Karty od Netcope Technologies, kromě výhod popsanych v podkapitole produkty společnosti, jsou menších rozměrů než u konkurenčních společností. Nová nabízená karta Netcope P4 využívá nový jednodušší programovatelný jazyk, podle kterého je pojmenovaná. Tento jazyk přepíše popis do VHL popisu a následně do firmwaru. Mezi služby řadí umožnění svépomoci naprogramovat čip, karta je schopná se přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníka. Pro odběratele to znamená nižší náklady, neboť si program může nastavit sám a díky jazyku P4 nemusí zaměstnávat speciálního programátora, také dochází k časovému zkrácení z měsíce na 3 až 4 dny. Karta je přizpůsobena na zpracování paketů na rychlosti linky v případě krátkých paketů, nestane se tedy, že by nestihla některý zpracovat. Kvůli tomu, že je na vyšší technologické úrovni je také dražší než konkurenční produkty.

Tab. č. 18: Sumarizované poznatky o hmotných zdrojích společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky
Obchodní pobočka v U.S.	Technologické centrum jen v Brně
Absence serveru	Vyšší cena produktu
Menší rozměry produktu	
Jednoduchý programovatelný jazyk	
Svépomocné naprogramování čipu	
Schopnost produktu zpracovat veškeré krátké pakety	
Karty nepotřebují chlazení	

Lidské zdroje

Hlavním oddělením je vývoj, výroba a support (podpora). Na vývoji firmwarů pracuje 12 odborníků. V případě vyskytnutí problému jsou schopni po souhlasu odběratele se přes vzdálený přístup připojit na server společnosti a vyřešit ho. Výhodou je spolupráce se sdružením CESNET, která napomáhá společnosti k rychlejšímu vývoji karet. I díky ní Netcope karty zveřejňuje na trh dříve než konkurenční společnosti.

Společnost zaměstnává 6 obchodníků, kteří komunikují se zákazníky. Každý má na starosti kolem 30 firem, se kterými komunikují, řeší s nimi nové objednávky a nesrovnatelnosti v minulých zakázkách. Většinu zabírají potenciální zákazníci. Před uzavřením obchodu může komunikace kvůli upřesnění informací o požadavcích karty trvat rok i déle.

Dále společnost zaměstnává marketéra, produkt manažera a 4 zaměstnance v oblasti managementu. Všichni zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání v oboru minimálně na úrovni bakaláře nebo MBA.

V americké pobočce v současnosti jsou dva lidé, americký obchodník a CEO pan Ing. Kaštovský. Na legislativní operace si v případě potřeby najímá společnost amerického právníka.

Společnost pracuje dlouhodobě se studenty z univerzit na projektech týkajících se výzkumu v daném oboru. Nový zaměstnanec se v prostředí adaptuje většinou během měsíce, po roce se stane produktivním.

Zaměstnanci jsou stimulováni odměnami a mají k dispozici 5 týdnů dovolené. Jedná se o mladý kolektiv a vztahy jsou utužovány firemními akcemi. Společnost podporuje i nefiremní akce pro stmelení kolektivu. Za rok společnost pořádá pro zaměstnance pravidelné kurzy angličtiny a několik kurzů na podporu soft skills.

Tab. č. 19: Sumarizované výsledky o lidských zdrojích společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky	0
Použití vzdáleného přístupu na řešení problémů	V případě rozšíření trhu málo zaměstnanců	V případě potřeby najímán americký právník
Individuální přístup		
Spolupráce se sdružením CESNET		
Vysokoškolsky vzdělání zaměstnanci		
Spolupráce se studenty vysokých škol		
Utuzování kolektivu – firemní akce		
Pravidelné kurzy na soft skills		

Finanční zdroje

Společnost je financována především z vlastního kapitálu, kromě toho čerpá společnost dotace od Technologické agentury ČR na projekty, u kterých spolupracuje s univerzitou VUT a sdružením vysokých škol CESNET.

Tab. č. 20: Sumarizované poznatky o finančních zdrojích
(Zdroj: Vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky
Čerpání dotací od Technologické agentury ČR	

Nehmotné zdroje

Netcope Technologies splňuje směrnice EU o omezení používání nebezpečných látek v elektrozařízeních, čím zajišťuje ochranu životního prostředí. Ve směrnících RoHS jsou uvedeny například ftaláty. Kvůli Asijskému trhu dodržuje nařízení REACH o zlepšení ochrany lidského zdraví a životního prostředí. I zde je popsán seznam látek a nanomateriálů, které nesmí být použity v celém dodavatelském řetězci. Účastníci

řetězce musí mít informace o identitě látek použitých na produktu. Společnost každý rok získává certifikát ISO 9001:2008 „Systém managementu a kvality“. Pro obchodování s americkými společnostmi musí produkt dodržovat elektromagnetickou kompatibilitu – EMC.

Společnost má jeden patent a v době sepisování práce byl další v patentovém řízení. Společnost vlastní ocenění za nejlepší inovativní technologii v rámci České hlavy.

Netcope Technologie se snaží komunikovat se stávajícími i potencionálními zákazníky co nejčastěji, jak již bylo uvedeno. Obchodníci, kteří mají na starosti několik firem, se snaží odpovídat na požadavky odběratelů, co nejrychleji, ale společnost připouští, že tato časová prodleva by mohla být nižší. Obchodníci jsou schopni odpovídat v rámci časových posunů do několika hodin. Tím, že se jedná o malou společnost, mají čas se každému zákazníkovi věnovat individuálně.

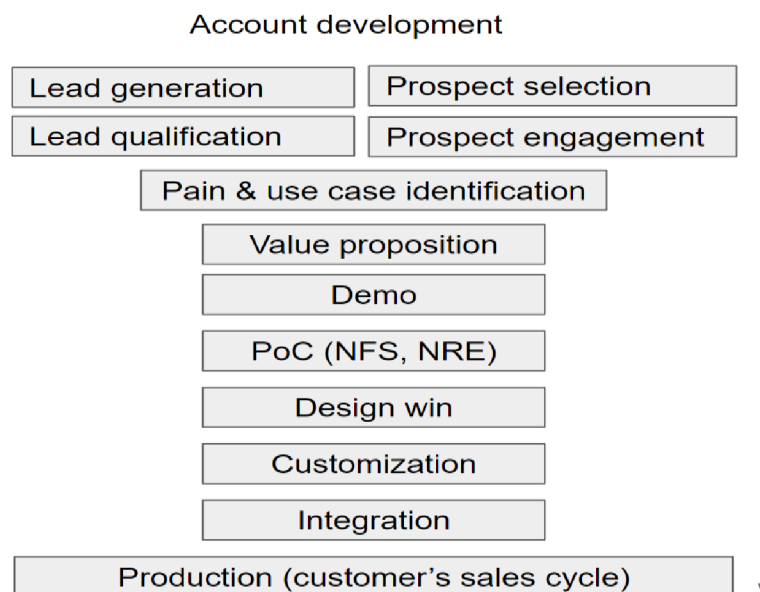
Zpětnou vazbu získává průběžně od OEM partnerů, kdy společnost ověřuje, zda problém, který zákazník nahlásil, byl vyřešen. Komunikace probíhá formou telefonických rozhovorů a přes emailovou adresu v anglickém jazyce.

Webové stránky jsou na profesionální úrovni a dochází k pravidelné aktualizaci stránek. Jelikož se jedná o celosvětové zaměření používá společnost webovou doménu .com. Návštěvník získá informace o společnosti, produktech a řešeních, které nabízí. Pravidelně jsou zde uveřejněny odborné články a videa týkající se problematiky. Články občas převzou i jiné společnosti, se kterými společnost obchoduje například Xilinx, od které odebírá FPGA čip. Stránky jsou vedeny stejně jako veškerá komunikace v anglickém jazyce kvůli přizpůsobení zahraničním společnostem.

Společnost se pohybuje na hraně technologie. Zaměřují se na vývoj 100G a více G karet, přitom 100G technologie se teprve začíná rozvíjet a používat.

- Sales cyklus

V první řadě je důležitá včasná a přesná informovanost o požadavcích zákazníka během celého procesu, kvůli eliminaci nedorozumění, a nakonec nevyhovujícího produktu. Na základě definování problémů, potřeb či požadavků je zákazníkovi nabídnuto řešení. Demo produkt si může zákazník vyzkoušet. Na základě jeho požadavků se upřesňuje nastavení řešení v kartě, a nakonec je karta zadána do výroby.



Obr. č. 12: Cyklus prodeje
(Zdroj: Interní zdroj společnosti Netcope Technologies a.s.)

Společnost nabízí odběratelům množstevní slevy. U objednávky 6 - 20 kusů se jedná o 10 %, 21 - 50 kusů 20 %, 51 - 99 kusů 30 % a při objednávce nad 100 ks dostane společnost slevu 40 %. Minimální objednávka je 2 kusy. Největší společnosti kupují 50 ks ročně, průměrně se jedná o 20 karet ročně.

- **Obchodní činnost**

Obchodní činnost představuje základní kámen společnosti. Společně s marketingem se podílí na získávání objednávek a tím na vývoji tržeb společnosti. Společnost funguje samostatně teprve od roku 2015. O trendu tržeb nemůže být tedy řeč.

Lze jen konstatovat, že tržby v roce 2015 dosahovali hodnoty 56,255 mil a v roce 2016 26,402 mil. Za rok 2017 není k dispozici výroční zpráva, ale společnost zaznamenala 50 % růst prodeje oproti roku 2016. Lze tedy předpokládat, že tržby za loňský rok se opět zvedly.

Obchodní činnost ve společnosti můžeme rozdělit do dvou fází – nákup a prodej. Společnost nakupuje díly od svých dodavatelů v různém množství a s rozdílným časovým rozmezím. Řídí se podle stavu zásob, které mají na skladě u společnosti Flextronics a dle dodací lhůty od společností. Dodací lhůty na komponenty karty bývají v řádu týdnů i měsíců. Průměrně společnost objednává součástky jednou za kvartál. Sestavení konečného produktu je pak otázkou jednoho týdne.

Druhá část je prodej, který je spojen i s marketingem. Jak již bylo uvedeno u popisu nehmotných zdrojů, společnost využívá pro propagaci kvalitně zpracované webové stránky, které prochází pravidelnou obměnou, a účast na konferencích a veletrzích, kde obchodní zástupci reprezentují společnost a prosazují svůj produkt pomocí konkurenčních výhod. Spojením mezi obchodními partnery se stává výměna vizitek, kvůli pozdějšímu navázání komunikace. Obchodníci společnosti využívají tzv. cold calling neboli obvolávání potenciálních zákazníků bez předchozího kontaktu.

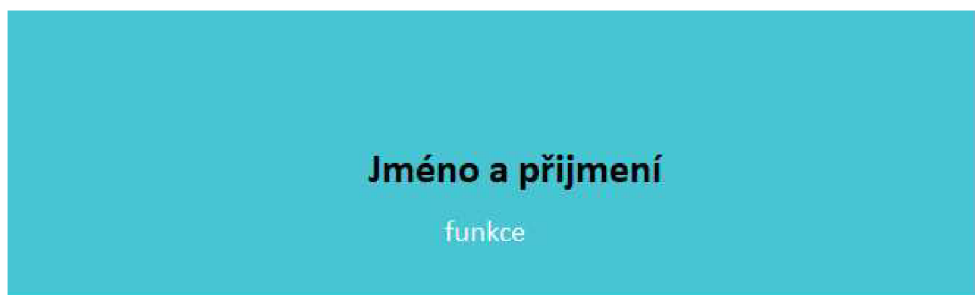
Obchodní zástupce se během schůzky rozhoduje sám o stylu vedení komunikace. Krátce představí společnost a produkty podle subjektivního odhadu protistrany. Dále především poslouchá zákazníka, aby pochopil jeho potřeby a dle těchto informací mu vysvětluje, jak by mu produkt společnosti mohl pomoci.

Obchodníci udržují pravidelný kontakt jak se svými stávajícími partnery, aby měli podchycenou zpětnou vazbu, tak i s potenciálními odběrateli, kterým se připomínají a diskutují o pozitivních důsledcích používání produktu v jejich firmě.

- Kontaktování potenciálních dodavatelů

Nové kontakty Netcope Technologies získává především prostřednictvím veletrhů a konferencí. Společnost si dle tématu, vystavitelů a typických návštěvníků vytipuje konference, na které se přihlásí. Ve většině případů se jedná o konference a veletrhy, se kterými má společnost již zkušenost a každý rok se hlásí na nová místa. Za rok navštíví společnost 10-20 akcí po celém světě.

Na akci mají k dispozici stánek, který je podporován online marketingem. Návštěvníkům a zájemcům ukazují demo produktu, vysvětlují výhody karty vůči konkurenci. Poté naslouchají potřebám a problémům návštěvníků a jako řešení jim nabízí kartu a vysvětlují, jak by jim karta v jejich případě byla prospěšná. Během akce aktivně chodí i po jiných stáncích a kontaktují výrobce řešení, kterým karta může zlepšit jejich produkt. Na konferenci či veletrhu se snaží mít i prezentaci. Po akci se spojí s potenciálními zákazníky na základě získaných kontaktů.



US telefon
CZ telefon
E e-mail
W www.netcope.com

US 2111 Wilson Blvd
 Suite 700, Arlington, VA
HQ Sochorova 3232/34,
 616 00 Brno, Czechia

Obr. č. 13: Vizitka společnosti

(Zdroj: Interní zdroje společnosti Netcope Technologies a.s.)

Vizitka společnosti je nezajímavá snadno zapomenutelná. Vizitka by měla být spojkou pro další pokračování obchodního vztahu. Měla by podávat veškeré důležité informace, což splňuje, ale také by mělo být znát, na co se společnost zaměřuje a upozornit na sebe, aby nezapadla v zapomnění mezi hromadu vizitek od různých společností.

Tab. č. 21: Sumarizované poznatky o nehmotných zdrojích

(Zdroj: Vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky	0
Individuální přístup k zákazníkům	Závislost na dodavatelích	Webové stránky na profesionální úrovni
Zveřejňování odborných článků	Absence obchodního modelu	Vysoká úroveň anglického jazyka
Pravidelný kontakt s odběrateli	Nezajímavé vizitky	Certifikát ISO 9001:2008
Demo produkt	Počet veletrhů a konferencí za rok	Směrnice RoHS
Patenty		Nařízení REACH
		Množstevní slevy

3.4.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Společnost Netcope Technologies a.s. existuje teprve od roku 2015 nelze tedy u finanční analýzy najít dlouhodobý trend.

Tab. č. 22: Ukazatelé k finanční analýze 2015-2016

(Zdroj: Vlastní zpracování dle VZZ a Rozvahy společnosti Netcope Technologies a.s.)

UKAZATELÉ	2015	2016
Rentabilita celkových aktiv (ROA) [Kč]	0,353507	0,042433
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) [Kč]	0,509618	0,032323
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) [Kč]	0,500426	0,048158
Běžná likvidita	3,892227	7,975762
Celková zadluženost [%]	29,1371	14,09656
Provozní Cash Flow [tis. Kč]	13409	27817

Rentabilita obecně označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Ukazatel *rentability celkových aktiv* by měl dlouhodobě růst, u analyzované společnosti došlo ale k výraznému poklesu kvůli nízkému provoznímu výsledku hospodaření a zvýšení aktiv o 5 % v roce 2016. V roce 2015 výsledek hospodaření dosahoval výše 20,5 milionů Kč, následující rok to bylo jen 2,6 milionů Kč. Z jedné koruny aktiv roku 2015 společnost získala 0,35 Kč provozního výsledku hospodaření, 2016 jen 0,04 Kč. Ukazatel ROA ukazuje celkovou výnosnost společnosti, z výsledných hodnot vyplývá špatná výnosnost podniku, která se v roce 2016 ještě snížila. Stejný vývoj nastal i u ukazatelů ROE a ROCE. Výnosnost vlastního kapitálu zajímá především investory. Vlastní kapitál roku 2016 vzrostl o 27 % a výsledek hospodaření klesl o 91 %, proto došlo k takovému snížení rentability. Nízká hodnota značí, že investice nejsou zhodnoceny. Nakonec investoři mohou odejít a společnost nezíská žádné nové. Rentabilita dlouhodobých zdrojů nemá pro společnost žádný význam, neboť nemá žádné dlouhodobé zdroje kromě vlastního kapitálu. V roce 2016 zaznamenala pouze částku u odloženého daňového závazku, jinak je ukazatel srovnatelný s rentabilitou vlastního kapitálu.

Běžná likvidita se pohybuje nad stanoveným rozmezím 1,5 - 2,5. Z hodnot lze vyčíst, že společnost má dostatek prostředků pro splácení svých závazků, což je pozitivní pro dodavatele společnosti. Na druhou stranu tím klesá výnosnost subjektu. Peníze

v hotovosti a na účtech jsou méně výnosné než technologie a stroje, které by mohla společnost za finanční prostředky pořídit. Na účtech měla společnost 28,5 milionu Kč v roce 2015 o rok později 33 milionů.

Celková zadluženost u společnosti je velmi nízká. Z toho vyplývá, že většinu aktiv financuje pomocí vlastního kapitálu. V roce 2015 registrovala úroveň zadluženosti 29 %, následující rok ještě nižší hodnotu 14 %. Tato situace je pro společnost pozitivní, jelikož je finančně soběstačná, na druhou stranu to pro ni znamená, že zdroje jsou méně výnosné, neboť cizí zdroje jsou daleko levnější díky daňovému štítu. Nelze ale společnost nutit, aby si brala u banky úvěr, když je soběstačná, pozitivum je, že v případě potřeby nebude mít problém úvěr získat.

Cílem pro *provozní cash flow* je maximalizace z dlouhodobého hlediska. To společnost splňuje, ze dvou let samostatného působení společnosti vyplývá růst této položky. Do budoucna by se tento trend měla snažit udržet.

Tab. č. 23: Sumarizované výsledky finanční analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky
Schopnost dostát závazkům	Nízká rentabilita aktiv
Finanční soběstačnost	Nízká rentabilita vlastního kapitálu
	Neefektivní využívání majetku

3.5 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY
Produkt – možnost přeprogramování karty na jiné řešení, v ceně zahrnut i druhý firmware, nízká latence – reakční čas, schopnost produktu zpracovat veškeré krátké pakety, definování karty pro dodavatele, na hraně technologie, menší rozměry produktu, jednoduchý programovatelný jazyk, svépomocné naprogramování čipu, nepotřebnost chlazení (produkt společnosti, analýza hmotných zdrojů)
Obchodní pobočka v U.S. (analýza hmotných zdrojů)
Absence serveru (analýza hmotných zdrojů)
Použití vzdáleného přístupu na řešení problémů u odběratele (analýza lidských zdrojů)
Spolupráce se sdružením CESNET a se studenty vysokých škol (analýza lidských zdrojů)
Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci (analýza lidských zdrojů)
Utuzování kolektivu – firemní akce (analýza lidských zdrojů)
Pravidelné kurzy na soft skills (analýza lidských zdrojů)
Čerpání dotací od Technologické agentury ČR (analýza finančních zdrojů)
Komunikace s odběrateli – individuální přístup, pravidelný kontakt (analýza nehmotných zdrojů)
Zveřejňování odborných článků (analýza nehmotných zdrojů)
Demo produkt (analýza nehmotných zdrojů)
Patenty (analýza nehmotných zdrojů)
Vysoká schopnost dostát závazkům (finanční ukazatele)
Finanční soběstačnost (finanční ukazatele)

→ Problém:

- Nabízený produkt na vyšší úrovni
- Snížení časového odstupe během komunikace
- Efektivní využití prostoru, flexibilita při stěhování
- Vstřícnost k odběratelům
- Specializované znalosti
- Zlepšení firemní kultury
- Navýšení finančních zdrojů
- Prostředky pro investování

SLABÉ STRÁNKY

Silná pozice dodavatelů (produkt společnosti, analýza nehmotných zdrojů)

Produkt na hraně technologie (produkt společnosti)

Technologické centrum jen v Brně (analýza hmotných zdrojů)

V případě rozšíření trhu nízký počet zaměstnanců (analýza lidských zdrojů)

Absence obchodního modelu (analýza nehmotných zdrojů)

Nezajímavé vizitky (analýza nehmotných zdrojů)

Počet veletrhů a konferencí za rok (analýza nehmotných zdrojů)

Nízká rentabilita aktiv – ROA (finanční ukazatelé)

Nízká rentabilita vlastního kapitálu – ROE (finanční ukazatelé)

Neefektivní využívání majetku (finanční ukazatelé)

Vyšší cena produktu (analýza hmotných zdrojů)

→ **Problém:**

- Závislost na dodavatelích
- Nízký počet zájemců o vysokorychlostní akcelerované karty
- Patriotismus U.S.
- Možnost neplnění objednávek
- Nejednotný postup prodeje
- Ztráta potencionálních odběratelů
- Nízká výnosnost společnosti
- Snížení počtu investorů
- Konkurenční společnosti si hlídají, aby se k nim nedostal jejich produkt

PŘÍLEŽITOSTI

Kalifornie je jeden z nejbohatších států, stálý ekonomický růst (Kalifornie, STEP – ekonomické prostředí)
Rozvoj průmyslu v Kalifornii – především elektronika a elektrotechnika (Kalifornie)
Sídlo mnoha společností (STEP – technologické prostředí)
Vstupní bariéry na trh (Porterův model 5 sil)
Středisko high-tech a informačních technologií (STEP – technologické prostředí)
Slabší pozice odběratelů (Porterův model 5 sil)
Dlouhodobé smlouvy (Porterův model 5 sil)
Zaregistrování značky u USPTO (STEP – politické prostředí a legislativa)
Poměr kvality a ceny, inovace a design (Komoditní analýza)
Společnost musí být vidět (Komoditní analýza)
Růst exportu s vyšší přidanou hodnotou – elektronika, motory atd. (Teritoriální analýza)
Není nutné platit clo (Teritoriální analýza)
Dobré vztahy ČR a USA (Teritoriální analýza)
Rozmanitá dopravní síť (Teritoriální analýza)
Nízké riziko válečného konfliktu (Teritoriální analýza) a)
Jakost produktu na nejvyšší úrovni (Komoditní analýza)
Bezvízový program v U.S. (STEP – politické prostředí a legislativa)
Vysoká míra vzdělanosti (Teritoriální analýza)
Ochrana životního prostředí (STEP – politické prostředí a legislativa)
Zajímavé pozice pro absolventy vysokých škol (Porterův model 5 sil)
OEM partneři (Porterův model 5 sil)
Vysoký poměr osob v produktivním věku v Kalifornii (STEP – sociální prostředí)
Neexistence substitutů (Porterův model 5 sil)
Vysoká tolerance náboženství a rasy v Kalifornii (STEP – sociální prostředí)

→ Problém:

- | | |
|--|--|
| - Trh s velkými možnostmi | - Zvýšení bezpečnosti obchodu |
| - Vytvoření technologické pobočky v U.S. | - Růst objednávek |
| - Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy | - Tlak na inovaci a vývoj |
| - Možnost být v centru | - Důležitost marketingu |
| - Bezpečné podnikání | - Stálost konkurenčního prostředí |
| - Pokles nákladů spojené s obchodem | - Pokles nákladů na vyhledávání odběratelů |

HROZBY
Nízký počet stálých zákazníků (Porterova analýza 5 sil)
Silné konkurenční prostředí (Porterova analýza 5 sil)
Posílení Kč vůči USD (STEP – ekonomické prostředí)
Stálý odběratelé konkurenčních společností, vysoké náklady na změnu produktu (Porterova analýza 5 sil)
Komplikované obchodní smlouvy, přísná ochrana spotřebitele (STEP – politické prostředí a legislativa)
Přísné dovozní podmínky (STEP – politické prostředí a legislativa, teritoriální analýza)
Změna Harmonizovaného sazebníku (Teritoriální analýza)
Silná pozice dodavatelů (Porterova analýza 5 sil)
Jakost produktu na nejvyšší úrovni (Komoditní analýza)
Patriotismus Američanů (Komoditní analýza, analýza konkurence)
Společnost musí být vidět (Komoditní analýza)
Větší poptávka po nízko akcelerovaných kartách (Porterova analýza 5 sil)
Časový posun (analýza konkurence)
Riziko prasknutí úvěrové bubliny (Teritoriální analýza)
Daňová sazba právnických osob až 35 % (STEP – politické prostředí a legislativa)
OEM partneři (Porterova analýza 5 sil)
Časté živelné katastrofy (Kalifornie)
Neexistence hloubkových analýz trhu (Porterova analýza 5 sil)
Nízká nezaměstnanost ČR (STEP – ekonomické prostředí)
Hrozba vstupu nových subjektů na trh (Porterova analýza 5 sil)

→ **Problém:**

- | | |
|--|---|
| – Ovlivnění společnosti přes obchodní partnery – nižší tržby | – Ztráta potenciálních zákazníků |
| – Nízký počet vhodných zaměstnanců a s vysokými nároky | – Důležitý marketing |
| – Kurzové riziko – nižší tržby | – Zvětšení konkurenčního prostředí |
| – Růst nákladů | – Nestálé tržby |
| – Nutnost placení cla v budoucnu | – Neadekvátní rychlost komunikace |
| – Tlak na inovaci a vývoj | – Nepodrobná znalost trhu |
| | – Ztráta přímého kontaktu s koncovými zákazníky |

BEZ VLIVU
Úřední jazyk americká angličtina (STEP – sociální prostředí)
Poměrně vysoké procento španělsky mluvících obyvatel
Úroveň chudoby v Kalifornii 14 % (STEP – ekonomické prostředí)
Nízká nezaměstnanost USA (STEP – ekonomické prostředí)
Nezávislý systém institucí (STEP – politické prostředí a legislativa)
Netolerance korupce (STEP – politické prostředí a legislativa)
V případě potřeby najímán americký právník (analýza lidských zdrojů)
Webové stránky na profesionální úrovni (analýza nehmotných zdrojů)
Vysoká úroveň anglického jazyka společnosti (analýza nehmotných zdrojů)
Certifikát ISO 9001:2008 (analýza nehmotných zdrojů)
Směrnice RoHS (analýza nehmotných zdrojů)
Nařízení REACH (analýza nehmotných zdrojů)
Množstevní slevy (analýza nehmotných zdrojů)
Konkurence jen na mezinárodní úrovni (analýza konkurence)
Odběratelé ze zahraničí (analýza spotřebitelů)

Řešení SWOT analýzy se bude týkat jen těch problémů, na které může mít společnost Netcope Technologies a.s. vliv díky své činnosti. Problémy typu „Nutnost placení cla v budoucnu kvůli změně Harmonizovaného sazebníku“ nemůže společnost ovlivnit, jen s danou možností počítat.

Jedno z řešení je ponechat si strategii vlastního výrobku, kde se společnost zaměřuje na vývoj a inovaci produktu. Dalším řešením je zaměření na obchod spojený s marketingem. Stanovení obchodního modelu, kde dojde k vytyčení základních konkurenčních výhod. S marketingem spojená modernizace vizitek a zvětšení viditelnosti podniku.

Důležitá je znalost trhu a získání informací legální cestou. Ovlivnitelné je i kurzové riziko, před kterým se společnost může chránit. A v neposlední řadě získat pozici na trhu jednoho z nejbohatších států na světě, který je Mekkou technologie.

Otevření obchodní pobočky v U.S. společnost Netcope Technologies vyřešila problém s časovým odstupem při komunikaci s Americkým partnerem, tím zlepšila dodavatelsko–odběratelské vztahy a snížila bariéru v podobě patriotismu amerických společností.

Hrozbu růstu nákladů spojených s obchodem společnost pokrývá najímáním si amerického právníka, který se vyzná v americké legislativě a tím dochází k zabezpečení obchodních smluv a rizik s nimi spojených.

V případě navýšení objednávek nejen na americkém trhu bude potřeba více zaměstnanců jak v českém technologickém centru, tak i v zahraniční pobočce, aby předešla společnost hrozbě nedodržení dodací lhůty a tím ztráty důvěry odběratele.

3.6 Shrnutí

Společnost Netcope Technologies a.s. je na trhu poměrně nováčkem. Po vstupu na trh se rozhodla zaměřit se na něco nového a nekonkurovat přímo již zavedeným značkám. Z tohoto důvodu se rozhodla produkovat karty zaměřené na vysokorychlostní síť. Díky spolupráci se sdružením CESNET a vysokými školami v Brně dokázala společnost ve výzkumu a vývoji předčít stávající společnosti na trhu. V oboru se pohybuje na hraně technologie, kdy karty, které produkuje, zvládají zpracovat i 200Gb dat za sekundu.

Společnost se zaměřila pouze na tyto vysokorychlostní karty a karty na nižší hodnoty neprodukuje. Prodej karet zpracovávající nižší hodnoty je hlavní strategií konkurenčních společností. Tato skutečnost se stává i její nevýhodou, neboť většina společností není na takovou úroveň technologie připravená a zařízená.

Pravdou je, že by společnost Netcope Technologies stěží dokázala konkurovat s identickými produkty, které nabízí konkurenční společnosti. Konkurence pokrývá trh s nižšími hodnotami karet a vstup by byl prohranou bitvou pro analyzovanou společnost. Proto jediným východiskem je přicházet s inovačními produkty na trh, kdy se analyzované společnosti daří uvést produkty na vyšší technologické úrovni dříve než stávající konkurence.

Obchod s produktem FPGA karet se pohybuje čistě na mezinárodní úrovni. Obchodní strany sídlí ve vyspělých zemích. Mekkou technologie je Silicon Valley. Není se čemu divit, že společnost chce prosadit právě na tomto trhu, kde by byla v centru dění a blízko velkých společností, které by mohly využívat její produkty.

Kalifornie je ekonomicky šestý největší stát na světě hlavně kvůli zaměření na moderní průmysl a vědu. Kromě elektronického a elektrotechnického průmyslu se země orientuje na letecký a zábavní průmysl.

Překvapivě se na produkt nevztahuje žádná výše cla, což je zřejmé z Harmonizovaného tarifu USA, který určuje, na jaké zboží a v jaké výši se na produkt vztahuje clo. Problematické jsou dovozní podmínky, které přesně definují, co musí zásilka splňovat, aby se dostala na americkou půdu.

Pro obchod se zahraničím je důležitý kurz obchodujících stran. Koruna vůči dolaru z dlouhodobého hlediska posiluje. Pro společnost je to nepříznivý stav. Z vyplacené pohledávky v dolarech po převedení na koruny získá nižší hodnotu pro vyplacení mezd svých zaměstnanců.

Na trhu se vyskytuje menší počet společností, proto vztahy mezi dodavateli, odběrateli a konkurencí jsou velmi těsné. Počet je tak nízký, že každý dokáže sledovat pohyby na trhu všech společností, a ví, kdo je s kým obchodně propojen. Je normální, že jedna společnost dodává součástky více navzájem si konkurujícím firmám.

Konkurenční boj o odběratele z pohledu Netcope Technologies a.s. je těžký, především kvůli kratší době působení na trhu. Problém je, že většina společností už svého dodavatele má a není lehké je přetáhnout na svoji stranu. Líbí se mi přirovnání: „Je to jako přebrat holku jinému klukovi. Jak ji přesvědčit, že já jsem ta lepší volba?“

Nevýhodou pro „přebrání“ odběratele je časová a nákladová náročnost změny. Zájemce o kartu by musel nejdříve otestovat prototyp a zjistit, zda vyhovuje jeho potřebám. Poté dochází k přizpůsobení a integraci, a opět k několika fázím testování, než se uzavře obchodní smlouva.

Dalším důvodem je určitá lenost, pohodlnost odběratelů a neochota ke změně. Uživatelé karet jsou na produkt zvyklí. Dává jim to, co potřebuje a že existuje lepší, rychlejší a rozměrově menší karta pro ně není v daný moment zas tak důležité.

Společnost Netcope Technologies a.s. má zdroje na to, aby se dokázala prosadit na trhu. Zaměstnává odborníky s vysokoškolským vzděláním, kterým pravidelně pořádá kurzy na měkké dovednosti. Díky vývoji a výzkumu se udržuje na úrovni znalost techniků

a vývojářů. Velkou výhodou je jistě vztah se sdružením CESNET, který se zabývá vývojem a výzkumem informačních a komunikačních technologií.

Společnost je finančně samostatná, nevyužívá žádné úvěry, a na výzkum a vývoj technologie dokáže získat dotace. Slabinou je příliš vysoká likvidita, kdy společnost má vysokou část v peněžních prostředcích, které by se daly investovat. Například do marketingu, nebo do nových technologií.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Společnost Netcope Technologies má velký potenciál stát se významným hráčem na trhu, a to především díky neustálému vývoji a inovaci nabízeného produktu. Jak se říká „Síla společnosti je tak velká, jak velký má trh“, proto má společnost ambice prosadit se na trhu nejvýznamnějším pro její obor, v Mexce informačních technologií v oblasti Silicon Valley.

Cílem je rozvoj obchodních aktivit společnosti a následné navýšení prodeje produktu na americkém trhu. Realizací předložených změn by do jednoho roku měly tržby společnosti zaznamenat nárůst o 20 %.

Společnost se potýká s několika problémy, které vyplynuly ze SWOT analýzy. Problémy spojené s obchodováním na americkém trhu jsou ztráta potenciálních zákazníků, nízký počet zájemců o vysokorychlostní akcelerované karty, nejednotný postup prodeje, nepodrobná znalost trhu, neadekvátní rychlost komunikace s obchodním partnerem a kurzové riziko.

S nízkými tržbami se váže nízká rentabilita aktiv i vlastního kapitálu, což vede k nespokojeným investorům. Společnost má dostatek finančních prostředků na účtu, aby mohla investovat do svého rozvoje.

Na tyto problémy budu hledat řešení v podobě změn strategie společnosti, obchodních aktivit, marketingu a řízení kurzového rizika.

4.1 Strategie společnosti v konkurenčním prostředí

Netcope Technologies má na výběr několik strategií, aby se prosadila na americkém trhu a získala tím výhodu nad konkurenčními společnostmi. Buď se může zaměřit na vlastní výrobek, koupit patent nebo využít přímé zahraniční investice v podobě Joint venture (JV).

Koupení patentu by pro společnost znamenal vysoký náklad a značně zbytečný, neboť vývoj a výzkum patří mezi silnou stránku společnosti. Sama udává trend na trhu. Produkty představuje jako první před svými konkurenty a sama si nechává patentovat nápady.

Strategie v podobě spojení se společností působící v oblasti Silicon Valley nebo na americkém trhu je pro analyzovanou společnost daleko zajímavější. Podepsáním smlouvy o vytvoření jedné společnosti, kde by se obě dvě samostatné společnosti staly partnery, by analyzovaná společnost získala veškeré vědomosti partnerské společnosti o trhu a místních předpisech a také kontakty k jejím zákazníkům. Partnerská společnost by na oplátku získala know-how společnosti Netcope Technologies.

Tato strategie má jednu velkou nevýhodu a to, že kvůli získání podílu na trhu a tím i zvýšení tržeb, by analyzovaná společnost ztratila možnost rozhodovat a musela by se podřídit partnerské společnosti. O podílech jednotlivých stran rozhoduje smlouva, která je mezi partnery podepsaná, ale aby analyzovaná společnost získala kontakt na odběratele, na které cílí, musela by se spojit se silnou společností. Trh zabývající se hardwarově akcelerovanými kartami není příliš velký, proto nemá společnost Netcope moc velký výběr, s kým by se mohla spojit, v případě, že by tento krok chtěla učinit, musela by jednat právě s významnou firmou. V takové situaci by partnerská společnost logicky vyžadovala vyšší podíl a nesouhlasila by s rovnocenným partnerstvím.

Nejlepším řešením pro společnost je pokračovat ve strategii, která se zaměřuje na vlastní produkt. Společnost udává tempo na trhu dlouhodobě, už v době, kdy byla součástí společnosti INVEA-TECH. Díky výzkumu a vývoji společnost představuje produkty na vyšší úrovni než konkurence a dokazuje svoje specializované znalosti. Tím udržuje i bariéry vstupu nových společností na trh a zajišťuje, aby se konkurenční prostředí nerozšiřovalo.

Nedoporučovala bych společnosti výrobu karet s nižší propustností, i když je o ně v aktuální době největší zájem, a to ze dvou důvodů. Za prvé trh s těmito produkty je plně pokryt konkurenčními společnostmi a za druhé, i když konkurenční karty nejsou perfektní a společnost by je dokázala pozdvihnout na vyšší úroveň například díky nízké latenci, je neefektivní investovat do trhu, který za pár let nebude existovat. Technologie a obzvláště informační technologie jde rychle kupředu, i když trh s vysokorychlostními kartami je v dnešní době malý do budoucna má velký potenciál.

Pokud chce společnost získat významné postavení na trhu musí dodávat buď nejlepší výrobek nebo produkovat za nejnižší náklady k poměru kvality. Společnost splňuje

první podmínku, které by se měla držet a neustále inovovat, aby si upevnila postavení na trhu.

Odkoupení konkurenčního produktu

Pro lepší vyhodnocení konkurenčních výhod je důležité znát proti komu/čemu bojujeme. Společnost se snaží odkoupit produkty od konkurentů ale neúspěšně. Kvůli malému trhu o sobě navzájem společnosti mají přehled a ví, s kým spolupracují. Je vhodné domluvit se s třetí osobou mimo hlavní trh, se kterou společnost Netcope Technologies neváže žádné oficiální spojení. Po analýze konkurenčních produktů vývojový tým zjistí její nedostatky a může zvýšit přidanou hodnotu produktu vlastního.

Konkurenční produkty se pohybují v rámci 8 - 12 tis. \$ plus finanční odměna pro třetí osobu.

Personálně rozšířit americké obchodní oddělení

Přijmutí dalšího amerického obchodního zástupce z dané oblasti. Hlavním komunikačním jazykem je americká angličtina, ale Spojené státy americké jsou obrovskou zemí a jazyk má různé nuance, které je potřeba pochytit. Společnost zaměstnává zatím jednoho amerického obchodníka. Na velikost trhu je tento počet nízký a pokud má společnost ambice zvýšit prodej na americkém trhu, musí ho co nejlépe a nejefektivněji pokrýt.

Prostředí amerického trhu zná především odborník, který v dané oblasti vystudoval problematiku, a zná praktiky a zvyky dané oblasti. Použila bych stejný postup jako u prvního amerického zaměstnance. Vyhledat obchodníka z řad konkurenčních společností nebo ze společnosti podobného oboru, který má kontakty. Přesunem společnost získá kromě kvalitního a zkušeného zaměstnance i nové zákazníky. Pro hledání vhodného adepta bych použila sociální sítě, kontakty zaměstnanců a služeb headhunterů, v češtině znám pod pojmem lovci mozků či hlav.

Headhunting je cílené směřování pracovní nabídky na vyhovujícího kandidáta. Cena je na první pohled vysoká, ale headhuntemi hledají diskretně za společnost odborníky, kteří vyhovují přesně jejím požadavkům, a hledají do té doby, dokud není společnost spokojená. Za služby headhunterům společnost zaplatí definovanou fixní sumu obvykle ve výši 3 platů.

Nového obchodního zástupce by bylo vhodné umístit v Tysons Corner u DC, což je technologický park východu, kde se soustřeďují společnosti zaměřující se na bezpečnost. Kromě těchto společností by Netcope Technologies měla blízko k americké vládě. Kandidát by měl být přímo z této oblasti, kvůli rozdílným nářečím v zemi a kontaktům. Rozdělením obchodních zástupců by ušetřila čas obchodníků i peníze za vnitrostátní letenky, neboť mezi východem a západem je tříhodinový časový posun.

Zaměstnáním dalšího člověka se zvýší počet uzavřených smluv, jelikož američané rádi jednají okamžitě, bez zbytečného dopisování přes emaily v tento okamžik ztrácí zájem. Proto je nutné, aby zástupce měl pravomoc uzavírat obchody.

Mzda obchodníka by byla ve výši 200 tis \$, která by zahrnovala i provizi z prodeje.

4.2 Obchodní aktivity

Společnost Netcope Technologies cílí na zvýšení prodeje na americkém trhu. Zaměřuje se na velké společnosti, které potřebují zpracovat několik desítek Gb dat za sekundu, mezi které patří poskytovatelé internetu, provozovatelé datových center, společnosti vyrábějící zařízení pro vysokorychlostní sítě a specializované na bezpečnost.

Obchodní zástupci společnosti Netcope Technologies jednají během obchodního styku intuitivně, sami se rozhodují, jakou formou a co zájemci představí.

Navrhla bych jednotné představení společnosti a vyzdvihnutí několika hlavních konkurenčních výhod, na kterých bude společnost stavět. Optimální počet je 5 i když čím méně tím lépe, protože bude znát, že se společnost těmto konkurenčním výhodám opravdu věnuje. U vyššího počtu se může zákazník ztrácet a příliš mnoho výhod nepůsobí věrohodně. Celý model bych zaměřila na americkou kulturu.

Obchodní jednání

Výborná angličtina během jednání je samozřejmostí. Američané jsou hrdým národem a předpokládají, že protistrana bude znát obchodní protokol používaný v U.S. Proto je nutné znát společenskou i obchodní etiketu a před každým jednáním si připomenout základní odlišnosti mezi kulturami. Úspěšnost obchodu závisí na tom, jak obchodní zástupci umí jednat s lidmi a jak společnost reprezentují.

Před každou obchodní schůzkou je důležité si připomenout:

- V případě že jsem iniciátorem schůzky zaslat agendu jednání, v opačném případě potvrdit protistraně schůzku
- Dodržení času, termínů
- Zdvořilé přátelské chování, fairplay
- Na začátku schůzky small talk po zbytek jednání minimum společenské konverzace
- Rozhodnost, pohotovost, aktivní přístup, rychlá reakce i na emaily
- Očekávají, že na jednání se budou probírat i konkrétní body smlouvy -> ústní dohoda

Společnosti bych doporučila kurz zaměřující se na americkou obchodní etiketu. Obchodní zástupci si procvičí, jak hovořit se zástupcem americké společnosti, na co si dávat pozor a jak se chovat. Cena za kurz na osobu se liší podle koučů 7 – 10 tis Kč na osobu za kurz.

Konkurenční výhody aneb proč mají se společností obchodovat?

Společnost musí stavět buď na tom, že je nejlepší anebo nejlevnější. Nejlevnější není a díky velikosti společnosti Netcope Technologies, a z ní vyplývající malé síle u dodavatelů, dlouhou dobu ještě nebude. Proto musí stavět na tom, že je nejlepší, a přímo v čem je nejlepší pro zákazníka. Každý zákazník, ať už se jedná o civilní osobu nebo o právní, chce utratit co nejméně, za co největší užitek, a aby s tím měl co nejméně starostí.

Pětice konkurenčních výhod:

1. Jedna karta s možností několika přeprogramování řešení. Když není nejlevnější může se jako nejlevnější reprezentovat, a to pomocí nízkých nákladů v budoucnu.
2. Zachycení všech paketů. Předchází možným nákladům v případě újmy.
3. Karta společnosti je malých rozměrů. Není potřeba chlazení a do sítě se jich vejde víc. Pro odběratele to opět znamená snížení nákladů.
4. Jednoduchý programovatelný jazyk řešení P4.
5. Svépomocné naprogramování čipu.

Tyto konkurenční výhody se dají shrnout do jedné – „Vyšší náklady teď znamenají nižší náklady do budoucna“.

Po upozornění na těchto 5 výhod by obchodní zástupci jednali stejným stylem, jak jsou zvyklí teď, naslouchali by požadavkům zájemce a doplnili tuto pětici o další přednosti jednotlivých řešení a karet, které by splňovali přání zákazníka a co nejlépe vyřešili jeho problém. Podstatné je neslibovat nic, co není v nejbližší době jednání v silách společnosti. Tímto krokem by naopak společnost odradila potencionálního zájemce a těžko by ho získávala zpátky.

4.3 Marketing

V rámci propagace společnosti bych navrhovala změnit design vizitky, upravit počet veletrhů a konferencí a malou změnu u webových stránek.

Vizitky

Vizitky společnosti jsou na první pohled fádni a bez nápadu. Navrhla bych společnosti něco výraznějšího s designem vhodným pro obor, na který se společnost zaměřuje.

Na přední straně jsou uveřejněny všechny důležité informace o osobě a společnosti na zadní straně je umístěno logo společnosti, které nechybí na žádné vizitce americké společnosti.



Obr. 14: Návrh vizitky – rub a líc
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Pro tisk vizitek byly vybrány 4 společnosti. Pro ceník byl zvolen papír typu matné křídly s gramáží 350 a oboustranný barevný tisk. V tabulce jsou uvedeny možnosti s laminací, bez laminace vizitek a přiojednání zaoblení rohů. Počet kusů celkem cca 3000 (pro obchodníky 250 ks/os., ostatní zaměstnanci 50 ks/os.).

1 - Tisknisi.cz; 2 - Novévizitky.cz; 3 - Tygrtisk.cz; 4 - Topvizitky.cz

Tab. č. 24: Ceník vizitek jednotlivých společností bez DPH

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Tisknisi; Novevizitky.cz; Tygrtisk; Topvizitky.cz, 2018)

Kč	1		2		3		4	
	bez	s	bez	s	bez	s	bez	s
Nezaoblení rohů	0,79	1,15	1,88	2,88	1,26	2,26	2,12	2,12
Zaoblení rohů	1,11	1,6	2,38	3,38	2,26	3,26	2,42	2,42
Doprava PPL	zdarma		zdarma		neuvedeno		zdarma	

Nejlevnější varianta pro společnost je firma Tiskni.cz, která nabízí i nejširší nabídku volby papíru a stylu tisku oproti konkurenčním společnostem. Cena v případě objednání 3000 kusů s laminací a s kulatými rohy vyjde společnost na 4800 Kč bez DPH. V případě nutnosti lze využít ultra expresní tisk s odesláním do 24 hodin.

Veletrhy a konference

V dané oblasti podnikání neexistuje moc možností, jak se zviditelnit a upozornit na sebe odběratele, převážně díky tomu, že zákazníci nejsou civilní osoby, ale nadnárodní společnosti. Podstatná je účast na odborných výstavách, veletrzích a konferencích. Společnost musí být aspoň ze začátku vidět všude, aby se dostala do povědomí odběratelů. Tím si usnadní i kontakt pomocí používaného stylu cold call, neboť kontaktovaná společnost už bude společnost Netcope Technologies znát a snáze se dohodnou na osobním setkání pro další obchodní rozvoj.

Dalším důvodem, proč doporučuji navýšit účast těchto akcí, je, že Američané hledají pracovní a obchodní kontakty především pomocí osobního styku formou elevator pitch kdekoli, kde se jim naskytne příležitost tedy i na těchto akcích.

Doporučila bych navýšit počet akcí na rok z 20 na 30 se zaměřením na území USA. Během roku se ve Spojených státech koná stovka akcí některé z nich lokálního charakteru ale i velké mezinárodní výstavy a veletrhy. Tímto krokem si navýšit počet identifikovaných nových zákazníků, které pak bude společnost kontaktovat prostřednictvím cold callů, emailů a domlouváním osobních schůzek s obchodními zástupci z americké pobočky.

Typy každoročních veletrhů, na které by se společnost měla přihlásit:

- Imagine a better future – Los Angeles, 12-14.9. 2018
- Black hat USA – Las Vegas, 4-7. 8. a 8-9.8. 2018
- SharkFest'18 US – Mountain View, 25-28.6. 2018
- Imagine Intuitive - Orlando, 10-14.6. 2018
- The Independent Conference for Tech Leaders – Las Vegas, 4.4.-30.5. 2018

Informace o dalších konferencích po celém světě lze najít na RSA Conference na webových stránkách - <https://www.rsaconference.com/events>. Pro typy na další veletrhy a konference je možné kontaktovat obchodní oddělení amerického velvyslanectví.

Pronájem stánku na veletrhu o rozměrech 10 m² stojí v rozmezí 2-5 tis USD v přepočtu 42-105 tis CZK při použití průměrného kurzu 21 CZK/USD. Společnost ale nemusí vystavovat, jak již bylo řečeno, jde především o seznámení se, předání vizitek a domluvení se na osobním jednání. Lístek na takovou akci stojí průměrně 3 000 Kč. Při zvýšení počtu zástupců v americké pobočce, budou schopni pokrýt více obchodních akcí. Díky umístění zástupce v DC se sníží náklady na vnitrostátní letenky v rámci USA, mezistátní v případě, že by obchodník musel cestovat z České republiky.

Webové stránky

V popisu nehmotných zdrojů je zmíněno, že společnost Netcope Technologies má webové stránky na vysoké úrovni. Stránky jsou vytvořeny v perfektní angličtině, zájemce se dozví veškeré důležité informace o produktech, o společnosti Netcope Technologies, zjistí, na jaké nejbližší akci může potkat zástupce společnosti, a také jsou zde uveřejňovány články o vývoji a inovacích daného trhu.

I když se společnost snaží zaměřit na Americký trh doporučila bych rozšíření webových stránek o další jazyky nejen anglického. Je to drobnost ale vícejazyčná verze stránek působí nadnárodním dojmem společnosti a signalizuje určitou vstřícnost dalším zemím i když je v dnešní době neoficiálním celosvětovým jazykem právě angličtina. Marketér společnosti ovládá japonštinu a španělštinu navíc bych doporučila verzi v německém a francouzském jazyce.

Překladačské společnosti si účtují cenu podle normostran překládaného textu nebo podle času, který stráví nad překladem a přímo jej vkládají do webové podoby. Kvůli

odborné terminologii je cena vyšší. Společnost Presto vykalkulovala odhadovanou cenu překladu pro oba dva jazyky 550 Kč bez DPH na normostranu. Překladařství Merviva vyčíslila odhadovanou cenu na 800 Kč bez DPH na normostranu. V případě překladu v kodu 899 Kč za hodinu bez DPH.

4.4 Řízení kurzového rizika

Kurzové riziko vyplývá z měnícího se vývoje kurzů měn amerického dolaru a české koruny. Z pohledu společnosti je zde riziko, že bude inkasovat za pohledávky méně, než plánovala, a naopak za závazky více.

Roční vývoj české koruny vůči americkému dolaru vykazoval dlouhodobou posilující tendenci české koruny. Tím se toto riziko potvrzovalo a společnost Netcope získávala méně finančních prostředků. Největší problém je, že se tím snižuje rozpočet pro vyplácení mezd zaměstnancům, díky čemuž klesá jejich motivace. Od půlky dubna se tento trend, ale změnil, a naopak koruna vůči dolaru oslabuje. Co je pro společnost pozitivní.

Absolutní ochrana před kurzovým rizikem neexistuje, společnost může ale učinit kroky pro jeho snížení.

Nejjednodušší by pro společnost bylo započítat určitou výši rezervy na pokrytí změny kurzu. Společnost má ale vyšší ceny za produkt než konkurenční společnost Accolade Technology, z tohoto důvodu by nebylo rozumné ještě navyšovat cenu o výši rizika, neboť by tím ztratila další potenciální zákazníky.

Nejpříjemnější možností pro společnost je domluvit termínový kurz, který bude platit mezi zúčastněnými stranami v době uskutečnění obchodu. Technologie je rychlá a stejně tak rychle probíhají i platby, splatnost pohledávek a závazků je v rámci dvou týdnů až jednoho měsíce. Společnosti se tedy nevyplatí brát si úvěr u banky a uložit na devizový účet, neboť celá obchodní transakce většinou proběhne do jednoho měsíce.

Společnost se chrání před působením kurzového rizika i prodejem a nákupem v rámci jedné země, jedné měny. Tuto ochranu může společnost využít díky dodavatelské společnosti Xilinx. Důležité je naplánovat obchodní transakce blízko sebe, aby byl použit stejný kurz a společnost tak neprodělala.

Tab. č. 25: Kurzy Kč/USD

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzycz, 2018b)

Datum	Kurz	Datum	Kurz
4.4.	20,645	30.4.	21,144
18.4.	20,424	2.5.	21,332
25.4.	20,899	3.5.	21,31

Tab. č. 26: Rozdíly kurzů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tab. č. 24)

Nákup/prodej	Zisk/ztráta	Prodej/nákup	Zisk/ztráta
Stejný den	0	Stejný den	0
2.5./3.5.	0,022 - ztráta	2.5./3.5.	0,022 - zisk
30.4./3.5.	0,166 - zisk	30.4./3.5.	0,166 - ztráta
25.4./3.5.	0,411 - zisk	25.4./3.5.	0,411 - ztráta
18.4./3.5.	0,886 - zisk	18.4./3.5.	0,886 - ztráta
4.4./3.5.	0,665 - zisk	4.4./3.5.	0,665 - ztráta

Při obchodování na mezinárodním trhu se přímo nabízí měnová diverzifikace. Společnost ale obchoduje v USD a euru, jejichž kurz se pohybuje stejně s minimálními odchylkami.

Nástrojem, který se používá pro zbavení kurzového rizika, je postoupení pohledávky v době, kdy riziko ještě nenastalo. Společnost by mohla využít faktoringu, pro odkoupení pohledávek z obchodních vztahů.

Další možností, jak se uchránit před kurzovým rizikem, je v podobě obchodování na burze s měnou. V současné situaci společnost nezaměstnává žádného odborníka na finanční trhy, proto bych společnosti nedoporučovala obchodovat na burze na vlastní pěst. Je možnost ale obchodovat přes prostředníky: dealery nebo brokery. Společnost si stanoví míru rizika, které chce podstoupit, vyšší investovaného kapitálu a dealeri sami obchodují na burze s poskytnutým kapitálem za společnost.

4.5 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení návrhů pro společnost Netcope Technologies provedu v \$, při přepočtu použiji kurz 21 CZK/USD.

Tab. č. 27: Ekonomické zhodnocení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady	
Odkoupení konkurenční karty	8 – 12 tis. \$
Finanční odměna pro třetí osobu	0-1 tis. \$
Obchodní zástupce - vlastní kontakty	0
Obchodní zástupce - headhunting	50 tis. \$ (3 měsíční mzdy)
Obchodní zástupce – roční mzda	200 tis. \$
Obchodní akce - vstupenky	1,5 tis. \$ (3 000 Kč *10)
Obchodní akce – vnitrostátní letenky	0,856 tis. \$ (18 000 Kč)
Obchodní akce - ubytování	0,762 tis \$ (16 000 Kč)
Vizitky	0,276 tis \$ (5 808 Kč)
Webové stránky	1,243 tis. \$ (899*1,21*12*2=26 107 Kč)
Speciální kurz	2 - 2,857 tis \$(7-10 tis Kč/osobu)
Výnosy	
Prodej – kontakty nového zaměstnance, veletrhy + vizitky	10-15 tis \$/karta

Pro dosažení zvýšení tržeb o 20 % je potřeba prodat 17 – 25 karet dle ceny.

Optimistická verze zahrnuje nejnižší náklady a nejvyšší reálný výnos. Nejnižší náklady vychází na 214, 637 tis. \$. Pro výnos počítám, že nový obchodní zástupce přivede 3 zákazníky, který si každý koupí 5 karet, z každé obchodní akce získají 1 odběratele, který si koupí po 5 kartách. Dohromady se jedná o 35 karet za nejvyšší cenu 15 tis \$, tržby by byly ve výši 765 tis. \$. Zisk 550,363 tis. \$.

Pesimistická forma by zahrnovala nejvyšší náklady a nejnižší výnos. K nákladům optimistickým bude připočítána vyšší cena za konkurenční výrobek, odměna pro třetí osobu, využití headhunterů a dražší kurz. Celkové náklady jsou 270,494 tis. \$. Výnosy zahrnují opět kontakty nového zaměstnance, které jsou podmínkou pro headhuntery. Z veletrhů a konferencí za pesimistických podmínek získají objednávku na 10 karet.

Celkově 25 karet za nejnižší cenu 10 tis. \$, výnosy dosahují hodnoty 250 tis. \$. Ztráta 20,494 tis. \$.

Realistická možnost zahrnuje použití headhuntera pro získání obchodního zástupce, odkoupení karty za nejvyšší cenu a přiměřenou finanční odměnu. Celkové náklady dosahují hodnoty 269,437 tis. \$. Výnosy ze zaměstnání obchodního zástupce jsou stejné, z účasti na obchodních akcích společnost získá 5 odběratelů, kteří si každý koupí po 2 kartách. Celkový počet karet je 25 za průměrnou cenu 12,5 tis. \$. Výnosy se rovnají 312,5 tis. \$. Zisk 43,063 tis. \$.

4.6 Shrnutí

Tyto kroky, ač malé ale významné, povedou k navýšení objednávek a tím tržeb. Díky růstu tržeb se zvýší celková výnosnost podniku i rentabilita vlastního kapitálu. Tím se stane společnost lukrativnější pro investory a společnost získá další prostředky na investice do vývoje a výzkumu, na propagaci nebo na rozšíření benefitů pro zaměstnance. Posledním krokem si zajistí v době nízké nezaměstnanosti zájem ze strany absolventů o pracovní pozice v analyzované společnosti.

Společnost disponuje po oba dva roky vysokými peněžními prostředky na účtech, proto by pro ni neměl být problém investovat do vlastního rozvoje.

Společnost Netcope Technologies z celkového pohledu je na dobré cestě. Jediným výrazným nedostatkem je trpělivost, kterou společnost potřebuje, aby dosáhla svého cíle. Pohybuje se na hraně technologie a tím se její trh stává poměrně malým. Většině potencionálním odběratelům se nechce riskovat, ale technologie jde neustále kupředu a doba se zrychluje. Časem všechny společnosti budou přecházet na vyšší a rychlejší úroveň karet jen je důležité, aby společnost Netcope Technologies byla v jejich podvědomí a tím si zaručila, že budou první, na koho se společnosti obrátí.

Kombinace neustálého připomínání se, udržení trendu individuálního přístupu, stálého kontaktu se zákazníkem a inovací produktu je východiskem, jak se společnost posune vpřed.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala analýzou společnosti Netcope Technologies a.s., jejího oborového okolí a amerického trhu, na kterém chce zvýšit prodej svých produktů a navýšit tím tržby z dané oblasti.

Společnost Netcope Technologies obchoduje v rámci celého světa například v Indii, Japonsku a z Evropských států je významným obchodním partnerem společnost ze Severního Irsku. Americký trh je v rámci dané technologie spolu s Japonskem nejdůležitější, proto se rozhodla společnost na tento trh zacílit.

V diplomové práci jsem postupovala dle daného formátu. První část popisuje teoretické poznatky zabývající se obchodem na mezinárodní úrovni a pravidly jednotlivých analýz. Druhá, analytická část, charakterizuje vybranou společnost a rozebírá vnější americký trh a oborové prostředí. Z každé analýzy jsou vyvozeny slabé, silné stránky, příležitosti či hrozby, které jsou shrnuty do SWOT analýzy na konci kapitoly.

Z výsledků analýz jsem vyvodila problémy, se kterými se společnost potýká, a navrhl jsem společnosti změny v obchodní činnosti, marketingu ale i doporučení na zajištění kurzového rizika a upřesnila jsem strategii, kterou by společnost měla zvolit v rámci konkurenčního prostředí.

Jednotlivé návrhy na změny nejsou moc významné, dohromady mají ale značný vliv na chod společnosti, na celkové tržby a tím i na výnosnost celé společnosti. Netcope Technologies a.s. má před sebou dlouhou budoucnost a pokud udrží trend neustálých inovací má ambice stát se leaderem v daném oboru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

American Center U.S. Embassy Prague, 2017. *Politický system* [online]. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: <http://www.americkecentrum.cz/politicky-system>.

BARTES, F., V. DOSTÁL, 1999. *Strategie konkurenčních střetů*. Brno: PC-DIR Real. 137 s. ISBN 80-214-1496-0.

BARTOŠ, Vojtěch, 2017. *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška]. Brno. VUT, 11.10.

Bea – Bureau of Economic Analysis, 2017. California [online]. 26. 9. [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.bea.gov/regional/bearfacts/pdf.cfm?fips=06000&areatype=STATE&geotype=3>.

Bea – Bureau of Economic Analysis, 2018, U.S. economic Accounts [online]. 7. 3. [cit. 7.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.bea.gov/>.

Bea - Bureau of Economic Analysis, CIA World Factbook. 2016. Only 5 Countries Have A Bigger GDP Than California. In: Forbes [online]. 16. 11. [cit. 2.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2016/11/16/california-dreamin-only-5-countries-have-a-bigger-gdp-than-the-golden-state-infographic/#35a460ac468d>.

BENEŠ, Vlastislav a kol., 2004. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

BusinessInfo.cz, 2016. *Vzor: Smlouva o zprostředkování*. [online]. 30. 3. [cit. 14.5. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzor-ppbi-smlouva-o-zprostredkovani-81066.html>

BusinessInfo.cz, 2017. *Transatlantická dohoda o obchodu a investicích mezi EU a USA (TTIP)* [online]. 20. 1. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/transatlanticka-dohoda-o-obchodu-a-investicich-mezi-eu-a-usa-ttip-41079.html#!&chapter=1>.

Citáty slavných osobností. *Citáty na téma zákazník*. [online]. ©2018. [cit. 16.1.2018]. Dostupné z: <https://citaty.net/klicova-slova/zakaznik/>.

ČTK, 2017. Požár v Kalifornii se stává nejtragičtějším v historii státu. In: iDNES.cz [online]. 13.10. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/kalifornie-pozar-obeti-073/zahranicni.aspx?c=A171013_062154_zahranicni_evam.

ČTK, 2018. Zápaly a sesuvy bahna v Kalifornii si vyžádaly už 19 obětí. In: [online]. 14. 1. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/kalifornie-zapaly-obeti-montecito-santa-barbara-bahno-pgs-/zahranicni.aspx?c=A180114_071942_zahranicni_fer.

DENNIS, Michael A., rok neuveden. Silicon Valley. In: Encyclopaedia Britannica [online]. © 2018 [cit. 3.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Silicon-Valley-region-California>.

DVOŘÁČEK, J., S. BENEŠ, 2012. Export do USA – *manual pro exportéry*. [online]. Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/file/940078/USA.pdf>

e-LTex. *Teritoriální průzkum v zahraničí* [online]. ©2018a. [cit. 20.1.2018]. Dostupné z: <http://www.skolertextilu.cz/elearning/114/obchodni-dovednosti/mezinarodni-obchodni-operace/Teritorialni-pruzkum-v-zahranici.html>.

e-LTex. *Komoditní průzkum v zahraničí*. [online]. ©2018b. [cit. 20.1.2018]. Dostupné z: <http://www.skolertextilu.cz/elearning/115/obchodni-dovednosti/mezinarodni-obchodni-operace/Komoditni-pruzkum-v-zahranici.html>.

EPA, 2018. Our Mission and What We Do [online]. [cit. 6.3.2018]. Dostupné z: <https://www.epa.gov/aboutepa/our-mission-and-what-we-do>.

Eurostat, 2018. Unemployment by sex and age – monthly average [online]. 22. 3. [cit. 27.3. 2018]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en.

FRED, 2017. Net Export of Goods and Services [online]. [cit. 6.3. 2018]. Dostupné z: <https://fred.stlouisfed.org/series/NETEXP>.

GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ, 2002. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica. 186 s. ISBN 80-245-0422-7.

- HUNTINGTON, P. Samuel, 2001. *Střet civilizací: Boj kultur a proměna světového řádu*. 1.vyd. Praha: Rybka. 447 s. ISBN 80-86182-49-5.
- CHANTRILL, Christopher, 2018a. US Total Government Spending Breakdown in percent GDP for 2017 In: US government spending [online]. © 2018 [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: https://www.usgovernmentsspending.com/breakdown_2017USpt_19ps5n.
- CHANTRILL, Christopher, 2018b. US Total Government Spending Breakdown in percent GDP for 2018 In: US government spending [online]. © 2018 [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: https://www.usgovernmentsspending.com/breakdown_2018USpt_19ps5n.
- International Crisis Group, 2018. Latest Updates – Mexico [online]. únor [cit. 3.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.crisisgroup.org/crisiswatch>.
- JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. Praha: C. H. Beck. 320 s. ISBN 978-80-7400-052-2.
- JOHNSON, G., K. SCHOLE, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KAŠTOVSKÝ, Petr, 2017/2018. *Informace o společnosti Netcope Technologies a.s.* [ústní sdělení, emailová komunikace]. Brno 18.5. 2017, 12.2., 20.-22.2., 7.-8.3., 14.3., 25.3., 30.3., 23.4., 26.4., 29.4. 2018.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KLICNAR, Filip, 2017. Paradox růstu. Ekonomický boom na západě USA zaplnil ulice bezdomovci. In: iDNES.cz [online]. 9. 12. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: https://zpravy.idnes.cz/usa-spojene-staty-zapadni-pobrezi-bezdomovci-ap-chudoba-seattle-p8u-/zahranicni.aspx?c=A171206_121553_zahranicni_fka.
- KLÍMOVÁ, Monika, 2017. *Interkulturní specifika a cestovní ruch*. Praha: Wolters Kluwer. 107 s. ISBN 978-80-7552-619-9.
- KOTLER, P., K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 788 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- KRUPKA, Jaroslav, 2017. Kalifornští hasiči měli ohnivé Vánoce. Požár Thomas dostávají pod kontrolou. In: *deník.cz* [online]. 27. 12. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: https://www.denik.cz/ze_sveta/kalifornsti-hasici-meli-ohnive-vanoce-pozar-thomas-dostavaji-pod-kontorlu.html.
- KUBÍČKOVÁ, D., I. JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KUČEROVÁ, M. 2017. Kalifornie. In: *Cesty po světě* [online]. © 2017 [cit. 28.2. 2018]. Dostupné z: <http://www.cestyposvete.cz/kalifornie.html>.
- Kurzycz, 2018a. *Graf USD/Kč od 23.2.2016 do aktuální den, ČNB, grafy kurzů měn*. [online]. [cit. 23.2. 2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-USD/od-23.2.2016/>.
- Kurzycz, 2018b. *USD americký dolar, historie kurzů měn*. [online]. [cit. 4.5. 2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/USD-americky-dolar/>.
- LEHMANNOVÁ, Zuzana a kol., 2005. *Kulturní pluralita v současném světě*. Praha: Oeconomica. 142 s. ISBN 80-245-0073-6.
- LEHMANNOVÁ, Zuzana, 2010. *Paradigma kultur*. Aleš Čeněk. 512 s. ISBN 978-80-7380-297-4.
- Mahalo.cz, 2017. *Doprava v USA* [online]. [cit. 6.3.2018]. Dostupné z: <http://www.mahalo.cz/usa/informace-o-usa/doprava-v-usa.html>.
- MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
- MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ E., SATO A. a kol., 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
- Ministerstvo zahraničních věcí, 2018. *Nulové dovozní clo a daň na zboží do 800 dolarů a jak se orientovat v celním sazebníku USA* [online]. 12. 2. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nulove-dovozni-clo-a-dan-na-zbozi-do-800-dolaru-a-jak-se-orientovat-v-celnim-sazebniku-usa-103126.html>.

- MULAČOVÁ, V., P. MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- MURPHY, Robert Francis, 2004. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vydání. Praha: SLON. 268 s. ISBN 978-808-6429-250.
- NAGOURNEY, Adam, 2018. For Jerry Brown, the Face of California's Old Order, the Ranch Is Calling. In: The New York Times [online]. 24. 1. [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2018/01/24/us/jerry-brown-california-governor-retirement.html>.
- Netcope Technologies a.s., 2016. *Výroční zpráva*. Brno. 43 s.
- Netcope Technologies, 2018a. Home [online]. © 2018 [cit. 2. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.netcope.com/en>.
- Netcope Technologies, 2018b. Products [online]. © 2018 [cit. 2. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.netcope.com/en/products/netcopep4>.
- NOVÁK, Petr, 2016. Stát Kalifornie. In: *chci do Ameriky* [online]. 4.10. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: <https://chcidoameriky.cz/stat-kalifornie>.
- Novevizitky.cz, 2018. *Ceník tisku vizitek*. [online]. © 2018 [cit. 4. 5. 2018]. Dostupné z: <http://www.novevizitky.cz/cenik-vizitek/>.
- OECD, 2018. What is the trade balance for the United States? (2005-2016) [online]. [cit. 6. 3. 2018]. Dostupné z: <https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/line/hs92/show/usa/all/all/2000.2016/>.
- PALIČKA, Jan, 2017/2018. *Informace o společnosti Netcope Technologies a.s.* [ústní sdělení, emailová komunikace]. Brno 25.9. 2017, 11.-12.3., 24.3. 2018.
- Redakce investiční web, 2018. Americká ekonomika v lednu vytvořila 200 tisíc pracovních míst, růst mezd zrychlil na 2,9%. In: *Investiční web* [online]. 2. 2. [cit. 2.2. 2018]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/news-usa-nezamestnanost-leden-2018/>.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária et al., 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, V., K. RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 488.s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STOCKTON, Nick, 2017. *California Proves That Environmental Regulations Don'T Kill Profits* [online]. 22. 8. [cit. 2.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.wired.com/story/california-proves-that-environmental-regulations-dont-kill-profits/>.
- SVATOŠ, Miroslav a kol., 2009. *Zahraniční obchod teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s. 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- The Heritage Foundation, 2018a. Index of Economic Freedom – Country Rankings [online]. [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.heritage.org/index/ranking>.
- The Heritage Foundation, 2018b. Index of Economic Freedom – United States [online]. [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.heritage.org/index/country/unitedstates>.
- The World Bank Group, 2018. GDP per capita (current US\$). [online]. © 2018 [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=US>.
- Tisknisi, 2018. *Ceník tisku vizitek*. [online]. © 2018 [cit. 4.5. 2018]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/cenik-vizitek.html>.
- Topvizitky.cz, 2018. *Ceník vizitek*. [online]. © 2018 [cit. 4.5. 2018]. Dostupné z: <https://www.topvizitky.cz/cenik-vizitek/>.
- Transparency International, 2018. Corruption Perceptions Index 2017 [online]. 21. 2. [cit. 4.3. 2018]. Dostupné z: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017.
- Tygrtisk, 2018. *Vizitky*. [online]. © 2018 [cit. 4.5. 2018]. Dostupné z: <http://www.tygrtisk.cz/cenik-tisku/cenik-vizitek>.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2018. World Population Prospects 2017 of United States of America [online]. [cit. 3.3. 2018]. Dostupné z: <https://esa.un.org/unpd/wpp/Graphs/DemographicProfiles/>.

United States Census Bureau, 2018a. California/2017 Population Estimates [online]. [cit. 2.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.census.gov/search-results.html?q=California+population&page=1&stateGeo=none&searchtype=web&cssp=SERP>.

United States Census Bureau, 2018b. United States/2017 Population Estimates [online]. [cit. 2.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.census.gov/search-results.html?page=1&stateGeo=&searchtype=web&cssp=&q=USA+population&search.x=0&search.y=0&search=submit>.

URBÁNEK, Vladimír, 2018. US – ekonomika v lednu vytvořila 200 000 nových míst a překonala odhady. In: Kurzy.cz [online]. 2. 2. [cit. 2.2. 2018]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/445054-us-ekonomika-v-lednu-vytvorila-200-000-novych-mist-a-prekonala-odhady/>.

USA.QeX.cz, 2017. Kalifornie [online]. [cit. 2.2. 2018]. Dostupné z: <http://usa.qex.cz/atlas/kalifornie>.

VEBER, J., J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Vyd. Praha: Grada. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Velvyslanectví USA v České republice, 2016a. Visa Waiver program [online]. [cit. 6.3. 2018]. Dostupné z: <https://cz.usembassy.gov/cs/visas-cs/visa-waiver-program/>.

Velvyslanectví USA v České republice, 2016b. State Partnership Program (SPP) [online]. [cit. 6.3.2018]. Dostupné z: <https://cz.usembassy.gov/cs/our-relationship-cs/state-partnership-program/>.

Velvyslanectví USA v České republice, 2018. 100 let americko-českých vztahů [online]. [cit. 6.3.2018]. Dostupné z: <https://cz.usembassy.gov/cs/100let/>.

Velvyslanectví USA v České republice, rok neuveden. *Naše vztahy* [online]. [cit. 6.3.2018]. Dostupné z: <https://cz.usembassy.gov/cs/our-relationship-cs/>.

Vědavýzkum.cz, 2017. *Přehled OECD v oblasti vědy, technologií a inovací za rok 2017* [online]. 28.11. [cit. 9.3. 2018]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/politika-vyzkumu-a-vyvoje/politika-vyzkumu-a-vyvoje/prehled-oecd-v-oblasti-vedy-technologii-a-inovaci-za-rok-2017>.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 323 s. ISBN 978–80-247-2049-4.

Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu (USA), 2017a. Spojené státy americké: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. In: BusinessInfo.cz [online]. 21. 11. [cit. 28.2. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zakladni-charakteristika-18545.html>.

Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu (USA), 2017b. Spojené státy americké: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu. In: BusinessInfo.cz [online]. 21. 11. [cit. 28.2. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-zakladni-podminky-pro-18550.html>.

Zastupitelský úřad ČR ve Washingtonu (USA), 2017c. *Spojené státy americké: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. 21. 11. [cit. 28.2. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spojene-staty-americke-obchodni-a-ekonomicka-18548.html>.

Zeměpis24, rok neuveden. Kalifornie [online]. [cit. 1.3. 2018]. Dostupné z: <https://www.zemepis24.cz/staty-usa/kalifornie>.

ŽÁK, Milan a kol., 2002. *Velká ekonomická encyklopedie*, Praha: Linde. 887 s. ISBN 80-7201-381-5.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

CZK – česká koruna

KBÚ – krátkodobé bankovní úvěry

KFM – krátkodobý finanční majetek

KP z o.v. – krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů

KZ – krátkodobé závazky

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROCE – rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – rentabilita vloženého kapitálu

USD – americký dolar

Zás. - zásoby

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Celkové výdaje USA roku 2017.....	53
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Model STEP analýzy	21
Obr. č. 2: Porterův model pěti hybných sil	26
Obr. č. 4: Model SWOT analýzy	31
Obr. č. 5: Logo společnosti Netcope Technologies a. s.	40
Obr. č. 6: Organizační struktura společnosti.....	42
Obr. č. 7: FPGA karta	43
Obr. č. 8: Struktura pohlaví a věku obyvatelstva USA.....	47
Obr. č. 9: Deset nejbohatších států světa v roce 2015	49
Obr. č. 10: Statický graf kurzu USD/CZK za období 2 let.....	51
Obr. č. 11: Politický systém USA.....	52
Obr. č. 12: Obchodní bilance USA 2016	60
Obr. č. 14: Cyklus prodeje	80
Obr. č. 15: Vizitka společnosti.....	82
Obr. 16: Návrh vizitky – rub a líc.....	98

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Sumarizované poznatky o produktech společnosti	44
Tab. č. 2: Sumarizované poznatky o Kalifornii	46
Tab. č. 3: Sumarizované poznatky ze sociálního prostředí.....	47
Tab. č. 4: Sumarizované poznatky z technologického prostředí	48
Tab. č. 5: Makroekonomické ukazatele	50
Tab. č. 6: Sumarizované poznatky z ekonomického prostředí	51
Tab. č. 7: Sumarizované výsledky politického prostředí a legislativy	56
Tab. č. 8: Sazby daně ze zisku firem v USA 2017	61
Tab. č. 9: Obchodní bilance mezi ČR a USA 2012-2016.....	62
Tab. č. 10: Sumarizované výsledky teritoriální analýzy.....	62
Tab. č. 11: Sumarizované výsledky komoditní analýzy	63
Tab. č. 12: Sumarizované výsledky analýzy dodavatelů	66
Tab. č. 13: Sumarizované výsledky analýzy spotřebitelů.....	67
Tab. č. 14: Sumarizované výsledky analýzy substitutů	68
Tab. č. 15: Sumarizované výsledky analýzy potenciální konkurence	68
Tab. č. 16: Sumarizované výsledky analýzy konkurence	70
Tab. č. 18: Sumarizované poznatky z kulturních rozdílů USA a ČR.....	75
Tab. č. 19: Sumarizované poznatky o hmotných zdrojích společnosti.....	76
Tab. č. 20: Sumarizované výsledky o lidských zdrojích společnosti	78
Tab. č. 21: Sumarizované poznatky o finančních zdrojích.....	78
Tab. č. 22: Sumarizované poznatky o nehmotných zdrojích.....	82
Tab. č. 23: Ukazatelé k finanční analýze 2015-2016.....	83
Tab. č. 24: Sumarizované výsledky finanční analýzy	84
Tab. č. 25: Ceník vizitek jednotlivých společností bez DPH	99
Tab. č. 26: Kurzy Kč/USD.....	102
Tab. č. 27: Rozdíly kurzů.....	102
Tab. č. 28: Ekonomické zhodnocení.....	103

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha Netcope Technologies a.s. 2015–2016.....	I
Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát Netcope Technologies a.s. 2015-2016	III
Příloha 3: Přehled o peněžních tocích Netcope Technologies a.s. 2015-2016	IV
Příloha 4: Ekonomické zhodnocení návrhů	V

PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozvaha Netcope Technologies a.s. 2015–2016

	AKTIVA	Skutečnost v účetním období	
		2015	2016
	AKTIVA CELKEM	58 211	61 249
B.	Dlouhodobý majetek	5 949	18 235
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 051	15 164
B.I.2.	Ocenitelná práva	2 754	2 833
B.I.2.1.	Software	2 754	2 833
B.I.3.	Goodwill	0	10 824
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	251	208
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	46	1 299
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		1 299
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	46	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 898	2 983
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	2 898	2 983
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek		88
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba		88
C.	Oběžná aktiva	52 054	42 598
C.I.	Zásoby	3 714	4 745
C.I.1	Materiál	3 509	4 745
C.I.3.	Výrobky a zboží	205	
C.I.3.2.	Zboží	205	
C.II.	Pohledávky	19 810	4 907
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	11 825	
C.II.1.3.	Odložená daňová pohledávka	275	
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	11 550	
C.II.1.5.3.	Jiné pohledávky	11 550	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	7 985	4 907
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	7 916	3 113
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní	69	1 794
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky		1 755
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	69	
C.II.2.4.5.	Jiné pohledávky		39
C.IV.	Peněžní prostředky	28 530	32 946
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	19	33
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	28 511	32 913
D.	Časové rozlišení aktiv	208	416
D.1.	Náklady příštích období	208	416

	PASIVA	Skutečnost v účetním období	
		2015	2016
	PASIVA CELKEM	58 211	61 249
A.	Vlastní kapitál	41 121	52 254
A.I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	400	12 889
A.II.2.	Kapitálové fondy	400	12 889
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	400	400
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z placení při přeměnách obchodních korporací		12 489
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	17 785	35 676
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	17 785	38 723
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		-3 047
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	20 956	1 689
B.+C.	Cizí zdroje	16 961	8 634
B.	Rezervy	6 643	1 804
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	5 174	
B.4.	Ostatní rezervy	1 469	1 804
C.	Závazky	10 318	6 830
C.I.	Dlouhodobé závazky		1 714
C.I.8.	Odložený daňový závazek		1 714
C.II.	Krátkodobé závazky	10 318	5 116
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 339	1 107
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	1 837	852
C.II.8.	Závazky ostatní	7 142	3 157
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		16
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	815	1 977
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	286	1 143
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	226	
C.II.8.7.	Jiné závazky	5815	21
D.	Časové rozlišení pasiv	129	361
D.1.	Výdaje příštích období	27	348
D.2.	Výnosy příštích období	102	13

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát Netcope Technologies a.s. 2015-2016

	Text	Skutečnost v účetním období	
		2015	2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	56 255	26 402
II.	Tržby za prodej zboží	3 629	1 032
A.	Výkonová spotřeba	27 249	12 747
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2 554	875
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	21 622	6 559
A. 3.	Služby	3 073	6 313
C.	Aktivace	-2 089	-1 179
D.	Osobní náklady	6 254	11 701
D. 1.	Mzdové náklady	4 777	8 641
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 477	3 060
D. 2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 429	2 904
D. 2.2.	Ostatní náklady	48	156
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 299	3 801
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	1 299	3 801
E. 1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku – trvalé	1 299	3 801
III.	Ostatní provozní výnosy		1 583
III. 3.	Jiné provozní výnosy		1 583
F.	Ostatní provozní náklady	6 593	-652
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	6 453	-854
F. 5.	Jiné provozní náklady	140	202
*	Provozní výsledek hospodaření	20 578	2 599
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	46	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	46	
VII.	Ostatní finanční výnosy	57	73
K.	Ostatní finanční náklady		762
*	Finanční výsledek hospodaření	103	-689
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	20 681	1 910
L.	Daň z příjmů	-275	221
L. 1.	Daň z příjmů splatná		447
L. 2.	Daň z příjmů odložená	-275	-226
**	Výsledek hospodaření po zdanění	20 956	1 689
***	Výsledek hospodaření za účetní období	20 956	1 689
*	Čistý obrat za účetní období	59 987	29 090

Příloha 3: Přehled o peněžních tocích Netcope Technologies a.s. 2015-2016

	Text	2015	2016
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období	17 498	28 530
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	26 054	1 909
A.1.	Úprava o nepeněžní operace	1 014	2 949
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv s vyj. zůst. ceny a dále umof. opr. pol. k majetku	1 251	3 801
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-191	-852
A.1.5.	Vyúčt. nákl. úroky a výj. úroků zahrn. do ocen. DM a vyúčt. výnos. úroky	-46	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pr. kap.	27 068	4 858
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-13 659	22 959
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-17 567	18 767
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků	8 146	5 223
A.2.3.	Změna stavu zásob	-4 238	-1 031
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	13 409	27 817
A.4.	Přijaté úroky	46	0
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za min. období	0	-7 314
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	13 455	20 503
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2 422	-16 087
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2 422	-16 087
	Peněžní toky z finančních činností		
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	11 033	4 416
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	28 531	32 946

Příloha 4: Ekonomické zhodnocení návrhů

Zhodnocení návrhů	Optimistická verze	Pesimistická verze	Realistická verze
Odkoupení konkurenční karty	- 8 tis. \$	- 12 tis. \$	- 12 tis. \$
Finanční odměna pro třetí osobu	0	- 1 tis. \$	- 0,5 tis. \$
Najmutí obchodního zástupce	0	- 50 tis. \$	- 50 tis. \$
Roční mzda	- 200 tis. \$	- 200 tis. \$	- 200 tis. \$
Obchodní akce – vstupenky	- 1,5 tis. \$	- 1,5 tis. \$	- 1,5 tis. \$
Obchodní akce – letenky	- 0,856 tis. \$	- 0,856 tis. \$	- 0,856 tis. \$
Obchodní akce – ubytování	- 0,762 tis. \$	- 0,762 tis. \$	- 0,762 tis. \$
Vizitky	- 0,276 tis. \$	- 0,276 tis. \$	- 0,276 tis. \$
Webové stránky	- 1,243 tis. \$	- 1,243 tis. \$	- 1,243 tis. \$
Speciální kurz	- 2 tis. \$	- 2,857 tis. \$	- 2,3 tis. \$
Σ náklady	- 214,637 tis. \$	- 270,494 tis. \$	- 269,437 tis. \$
Prodej karet	765 tis. \$	250 tis. \$	312,5 tis. \$
Σ výnosy	765 tis. \$	250 tis. \$	312 tis. \$
Zisk/ztráta	550,363 tis. \$	-20,494 tis. \$	43,063 tis. \$