**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Michal hartman**

**2011**

**DIPLOMOVÁ práce**

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

|  |
| --- |
| Název DIPLOMOVÉ práce |
| Podnikatelský plán - tvorba, struktura, možné zdroje financování |

|  |
| --- |
| TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK) |
| Říjen / 2011 |

|  |
| --- |
| jméno a příjmení / studijní skupina |
| Ing. Michal Hartman / MBA 24 |

|  |
| --- |
| jméno vedoucího DIPLOMOVÉ PRÁCE |
| Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D. |

|  |
| --- |
| prohlášení studenta |
| Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.  Datum a místo:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  podpis studenta |

|  |
| --- |
| poděkování |
| Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Štěpánce Uličné, Ph. D. za laskavé metodické vedení, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Děkuji též svým dětem Michaelovi a Gabriele, rodině, přátelům a kolegům za jejich pochopení a podporu v průběhu studia. |

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Podnikatelský plán - tvorba, struktura, možné zdroje financování**

Business plan – creation, structure, financial sources

Autor: Ing. Michal Hartman

Souhrn

Cílem této práce je návrh podnikatelského plánu na vývoj moderního systému elektronického bankovnictví určeného pro chytré mobilní telefony s webovým prohlížečem a ve formě nativních aplikací pro iPhone a přístroje s OS Android. BSC Praha, s.r.o. je softwarová firma působící na trhu informačních technologií pro finanční sektor. Založena v roce 1990 s centrálou v Praze, pobočkami v Prešově, Moskvě a Vladimiru je dodavatelem front-office aplikací pro řadu finančních institucí v Evropě, Rusku, na Ukrajině a v Gruzii. V období posledních tří let se firma potýká s problémem klesajícího zisku a podnikatelský plán navržený v této práci je jedním z nástrojů pro jeho řešení. První část práce obsahuje souhrn teoretických poznatků o charakteristice podnikatelského plánu a postupu jeho tvorby. Dále první část obsahuje přehled možných zdrojů financování. Druhá část práce je věnována rozboru problém a současné situace. Třetí část práce obsahuje samotný návrh podnikatelského plánu. Stanovený cíl práce byl dosažen, o čemž podrobněji informuje závěrečná kapitola.

Summary

The goal of this thesis is to propose a business plan for development of modern electronic banking system designed for smart mobile phones with browser and in the form of native applications also for iPhone and devices with Android operating system. BSC Praha is a software company operating on the market of information technologies for the financial sector. Founded in 1990 with headquarters in Prague and offices in Presov, Moscow and Vladimir is a supplier of front-office applications for a number of financial institutions in Europe, Russia, Ukraine and Georgia. In the past three years, the company faces the problem of declining profit and the business plan proposed in this work is one of the tools for its solution. The first part contains a summary of theoretical knowledge about the characteristics of a business plan and the process of its creation. Furthermore, the first part provides an overview of possible funding sources. The second part is devoted to the analysis the problem and the current situation. The third part of the work itself contains the proposed business plan. The goal of this thesis has been achieved, which is more details described in the closing chapter.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, zdroje financování, elektronické bankovnictví

Keywords:

Business plan, financing sources, electronic banking

JEL Classification:

G3 - Corporate Finance and Governance

G20 - General

G24 - Investment Banking; Venture Capital

M13 - New Firms; Startups

M21 - Business Economics

**Obsah**

[1 Úvod 1](#_Toc303859418)

[2 Teoreticko-metodologická část práce 3](#_Toc303859419)

[2.1 Zainteresované strany 4](#_Toc303859420)

[2.2 Podnikatelský plán 6](#_Toc303859421)

[2.2.1 Charakteristiky podnikatelského plánu 6](#_Toc303859422)

[2.2.2 Postup přípravy podnikatelského plánu 8](#_Toc303859423)

[2.2.3 Struktura a obsah podnikatelského plánu 12](#_Toc303859424)

[2.3 Zdroje financování 13](#_Toc303859425)

[2.3.1 Taxonomie zdrojů financování 13](#_Toc303859426)

[2.3.2 Vklady vlastníků 16](#_Toc303859427)

[2.3.3 Nerozdělený zisk 17](#_Toc303859428)

[2.3.4 Odpisy dlouhodobého majetku 19](#_Toc303859429)

[2.3.5 Úvěrové instrumenty 20](#_Toc303859430)

[2.3.6 Dluhopisy (obligace) 23](#_Toc303859431)

[2.3.7 Dotace …………………………. 24](#_Toc303859432)

[2.3.8 Faktoring, forfaiting 25](#_Toc303859433)

[2.3.9 Rizikový kapitál 27](#_Toc303859434)

[2.3.10 Leasing 31](#_Toc303859435)

[2.3.11 Tiché společenství 32](#_Toc303859436)

[2.3.12 Projektové financování 33](#_Toc303859437)

[2.3.13 Úloha finančního managementu 34](#_Toc303859438)

[3 Analýza problému a současné situace 35](#_Toc303859439)

[3.1 Představení společnosti BSC Praha 35](#_Toc303859440)

[3.2 Představení produktového portfolia a zamýšleného rozvoje 35](#_Toc303859441)

[3.3 Segmentace, posouzení potřeb a výběr cílových segmentů 36](#_Toc303859442)

[3.3.1 Volba odvětví a územní působnosti 36](#_Toc303859443)

[3.3.2 Subjekty finančního sektoru dle typu činnosti 37](#_Toc303859444)

[3.3.3 Provozní atributy (technologie, uživatelské postavení) 39](#_Toc303859445)

[3.3.4 Nákupní přístupy 40](#_Toc303859446)

[3.4 Hodnocení atraktivity, targeting 41](#_Toc303859447)

[3.5 Klíčové požadavky cílových trhů, positioning 43](#_Toc303859448)

[3.5.1 Analýza současných potřeb a preferencí 44](#_Toc303859449)

[3.5.2 Positioning 46](#_Toc303859450)

[4 Návrh rozvojového podnikatelského plánu 48](#_Toc303859451)

[4.1 Exekutivní souhrn 48](#_Toc303859452)

[4.2 Cíle projektu 49](#_Toc303859453)

[4.3 Situační analýza 49](#_Toc303859454)

[4.3.1 Analýza širšího vnějšího prostředí 49](#_Toc303859455)

[4.3.2 Analýza užšího vnějšího prostředí 50](#_Toc303859456)

[4.3.3 Analýza vnitřního prostředí a zdrojů organizace 51](#_Toc303859457)

[4.3.4 SWOT analýza 52](#_Toc303859458)

[4.4 Marketingový mix 54](#_Toc303859459)

[4.4.1 Produkt 54](#_Toc303859460)

[4.4.2 Cena ………………………………. 56](#_Toc303859461)

[4.4.3 Distribuce 57](#_Toc303859462)

[4.4.4 Propagace 57](#_Toc303859463)

[4.5 Obchodní plán 58](#_Toc303859464)

[4.6 Finanční plán 59](#_Toc303859465)

[4.7 Organizační plán 61](#_Toc303859466)

[5 Závěr 62](#_Toc303859467)

[Literatura 64](#_Toc303859468)

Seznam zkratek

CIS - Commonwealth of Independent States, zjednodušeně a ne zcela přesně se jedná o volné společenství nezávislých států bývalého SSSR

SIM – účastnická identifikační karta

SIM Application Toolkit – technologie umožňující umístění a spuštění aplikací na SIM kartě mobilního přístroje.

WAP – Wireless Application protocol, protokol pro realizaci elektronických služeb na mobilních zařízeních.

Seznam tabulek

[Tabulka 1 Třídění zainteresovaných stran 4](#_Toc303859409)

[Tabulka 2 Segmentační strategie 11](#_Toc303859410)

[Tabulka 3 Struktura podnikatelského plánu 12](#_Toc303859411)

[Tabulka 4 Zdroje financování dle původu a vlastnictví 14](#_Toc303859412)

[Tabulka 5 Investice rizikového kapitálu v ČR, EU 15 a USA (v % HDP) 30](#_Toc303859413)

[Tabulka 6 Alternativy vývoje a provozu IS 40](#_Toc303859414)

[Tabulka 7 Struktura ceny za dodání my|GEMINI Mobile 56](#_Toc303859415)

[Tabulka 8 Obchodní plán 2011 - 2013 59](#_Toc303859416)

[Tabulka 9 Plánovaná výsledovka 60](#_Toc303859417)

Seznam grafů

[Graf **1** Investice rizikového kapitálu v ČR, EU 15 a USA ve fázi vzniku podniku 30](#_Toc303859469)

[Graf **2** Investice rizikového kapitálu v ČR, EU 15 a USA ve fázi růstu a obnovy podniku 31](#_Toc303859470)

Seznam obrázků

[Obrázek 1Vstupy naplnění podnikatelské strategie 3](#_Toc303859471)

[Obrázek 2 Proces strategického plánování 8](#_Toc303859472)

[Obrázek 3Průběh faktoringu 26](#_Toc303859473)

[Obrázek 4 Průběh forfaitingu 27](#_Toc303859474)

[Obrázek 5 Proces investice rizikového kapitálu 28](#_Toc303859475)

[Obrázek 6 Příčiny závislosti na externím dodavateli 44](#_Toc303859476)

[Obrázek 7 Příčiny nízké flexibility 46](#_Toc303859477)

[Obrázek 8 Plánovaný tržní podíl (region/počet zákazníků/rok) 49](#_Toc303859478)

[Obrázek 9 SWOT analýza 53](#_Toc303859479)

[Obrázek 10 Vztahy klíčových organizačních jednotek 61](file:///C:\Users\michal\Documents\Dropbox\vsem-dp\DP-MBA-Michal-Hartman.docx#_Toc303859480)

# Úvod

Každý produkt, podnik a nakonec i celá ekonomika prochází určitým vývojem, který lze graficky vyjádřit například křivkami fáze životního cyklu nebo hospodářského cyklu. Takový vývoj nelze popřít. Nelze doufat, že produkt, podnik či ekonomika setrvá ve fázi prosperity bez ohledu na vývoj vnějšího a vnitřního prostředí firmy a stejně tak nelze pasivně přihlížet přechodu ekonomiky do recese, přechodu podniku do fází krize či zániku nebo přechodu produktu do fáze úpadku. Úspěšní se odlišují schopností pozorovat, vyhodnocovat a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Ve světě podnikání lze stručně říci, že úspěšní se odlišují schopností inovovat.

Není proto náhoda, že potřeba inovace je důležitá také pro společnost BSC Praha, která je od roku 1990 dodavatelem informačních technologií pro finanční sektor. Vlajkovým produktem společnosti je skupina vlastních produktů elektronického bankovnictví a bankovního front-office. Od založení prošla společnost úspěšně fází růstu a fází stabilizace, ve které musí nadále usilovat o posílení strategické pozice a udržení dlouhodobé prosperity. Vývoj hospodářského cyklu ale tyto snahy komplikuje a od roku 2009 vykazuje zisk společnosti klesající trend. Příčiny klesajícího zisku samozřejmě nespočívají pouze ve výkyvu hospodářského cyklu a v makro okolí společnosti. K jejich analýze a řešení proto společnost musí přistoupit aktivně, pomocí inovací.

Tato diplomová práce je proto věnována inovativnímu rozvojovému podnikatelskému plánu společnosti BSC Praha, který usiluje o řešení problému klesajícího zisku a slábnoucí strategické pozice. Předmětem podnikatelského plánu bude vývoj moderního systému elektronického bankovnictví určeného pro chytré mobilní telefony s webovým prohlížečem a ve formě nativních aplikací pro iPhone a přístroje s OS Android. Protože tento systém rozšiřuje integrovaný balík elektronického bankovnictví my|GEMINI, je zamýšlenému produktu přiřazeno jméno my|GEMINI Mobile.

První část práce předkládá čtenáři nezbytná teoretická východiska o charakteristice podnikatelského plánu a postupu jeho tvorby. Neméně důležitá je v první části práce rešerše možných zdrojů financování podnikatelských projektů, neboť bez finančních zdrojů, respektive bez vhodně zvolené struktury finančních zdrojů, šance na úspěch podnikatelského projektu klesají.

Ve druhé části práce je shrnuta analýza problému a současné situace. Důraz je kladen na aktualizaci situační analýzy, zvláště pak přehodnocení měnících se potřeb cílových trhů. Těžištěm analýzy současné situace a hlavním východiskem pro návrh nového produktu a podnikatelského plánu, jsou proto segmentace, targeting a positioning.

Třetí část práce je věnována primárnímu cíli. Návrhu reálného rozvojového podnikatelského plánu, orientovaného na rozvoj produktové rodiny my|GEMINI, posílení strategické pozice firmy BSC Praha a penetraci nových trhů při současném zvýšení hodnoty společnosti i zisku. Podnikatelský plán je sestaven pro časový horizont tří let. Je určen vedení společnosti jako podklad pro rozhodnutí o alokaci zdrojů a především jako manažerský nástroj pro řízení projektu.

Cíl práce je též možné vymezit jako řešení následující výzkumné otázky.

Lze proniknout na nové trhy, rozšířit klientskou bázi, posílit strategickou pozici firmy a zvýšit zisk s pomocí jediného zcela nového produktu a bez zásadní přestavby jádra produktového portfolia?

Při hledání odpovědi na předloženou otázku budou pomocí komparace, analýzy, syntézy a dedukce zkoumány především následující hypotézy:

1. Technologický vývoj v oblasti mobilních komunikací vyvolává poptávku po nové generaci mobilního bankovnictví pro chytré telefony. Tato poptávka nebude krátkodobá, jako tomu bylo například u technologií WAP a SIM Application Toolkit.
2. Obecné podobnost požadavků na mobilní bankovnictví vytváří předpoklad pro upřednostnění vývoje a nabídky typizovaného produktu (opakovaně použitelného pro více zákazníků) před zakázkovým vývojem pro jednotlivé zákazníky.
3. Přístup k budování informačních systémů se změnil i v tradičně konzervativním finančním sektoru. Softwarové systémy bankovního front-office získávají komoditní charakter. Došlo ke zvýšení konkurenčních sil, ale zároveň ke zvýšení potenciálu průniku na nové trhy anebo získání dříve nedosažitelných zákazníků na stávajících trzích.

# Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá podnikatelským plánem, zainteresovanými stranami a zdroji financování s cílem vybudovat z nabytých poznatků základnu pro řešení stanovených výzkumných otázek. Mezi uvedenými pojmy zaujímá podnikatelský plán hlavní úlohu, neboť od jeho účelu, kapitálové náročnosti a dalších atributů se odvíjejí možné zainteresované osoby i možné zdroje financování.

Podnikatelský plán představuje programový dokument, jehož podoba může být různá v závislosti na velikosti organizace a účelu, pro který je sestavován. Podnikateslký plán prezentuje cíle pro určité období a prostředky, kterými má být těchto cílů dosaženo. Jedná se tedy o komunikační nástroj, zdroj informací a podklad pro rozhodování, který je určen interním i externím uživatelům. Vlastníkům, manažerům, zaměstnancům, potenciálním investorům, spojencům, partnerům.[[1]](#footnote-1)

Ústřední význam podnikatelského plánu ale nijak nesnižuje důležitost ostatních pojmů. Ani nejlepší a nejperspektivnější podnikatelský plán nemůže být naplněn bez nezbytného kapitálu a lidského úsilí. Tyto vstupy pocházejí od zainteresovaných osob a na jejich získání má zásadní vliv obsah a kvalita podnikatelského plánu. O podnikatelském plánu, zainteresovaných stranách a zdrojích financování je proto vždy nutné uvažovat ve vzájemném kontextu, který naznačuje následující obrázek.

Obrázek 1Vstupy naplnění podnikatelské strategie

Zdroj: Vlastní úprava.

## Zainteresované strany

Rozpoznání zainteresovaných stran je důležité ze dvou hlavních důvodů. Prvním je potřeba uzpůsobit formu a obsah podnikatelského plánu příjemcům, respektive příjemcům a účelu, za kterým je pro ně připravován. Druhým je nutnost relevantním zainteresovaným osobám podnikatelský plán zpřístupnit, aby mohlo dojít k naplnění jeho funkcí. Pojem zainteresované strany, či osoby, v širším významu zahrnuje všechny subjekty, které realizace podnikatelského plánu nějakým způsobem ovlivní. Pozitivně nebo negativně. V užším významu zahrnuje pouze ty osoby, kterým realizace podnikatelského plánu přináší určitý užitek. Právě těmto stranám s pozitivním zájmem na realizaci podnikatelského plánu je nutné při jeho přípravě věnovat patřičnou pozornost. Obdobně je na pozitivně zainteresované strany zaměřen i rozbor v této kapitole.

Třídění zainteresovaných osob vychází ze základního rozdělení na externí a interní subjekty a dále z jejich role či vztahu k podniku.[[2]](#footnote-2)

Tabulka 1 Třídění zainteresovaných stran

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zainteresovaná osoba** | **Externí** | **Interní** |
| Majitelé |  | X |
| Manažeři |  | X |
| Zaměstnanci |  | X |
| Potenciální investoři se zájmem na růstu hodnoty firmy | X |  |
| Potenciální investoři se zájmem na schopnosti firmy splácet úvěr | X |  |
| Ostatní poskytovatelé kapitálu | X |  |
| Partneři, spojenci | X |  |

Zdroj: Vlastní úprava.

**Majitelé** přistupují k podnikatelskému plánu v úrovni strategického plánování. Jako přispěvatelé i jako uživatelé zaměřují svoji pozornost na růst podniku, inovace, obnovu a významné změny s dopadem na udržení konkurenčních výhod zajišťujících udržitelný rozvoj. Přemíra detailů určených ostatním zainteresovaným osobám musí být v podnikatelském plánu určeném majitelům eliminována, aby neodváděla pozornost.

**Manažeři** se na tvorbě podnikatelské plánu aktivně podílejí a zároveň jsou uživateli široké škály podrobných informací, které využívají pro posouzení proveditelnosti a plánování realizace podnikatelského plánu na úrovni taktické a operativní. Podnikatelský plán určený manažerům proto bývá nejpropracovanější v oblasti definice produktu a služeb, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, finančního plánování, zajištění produkce, marketingu a odbytu.

**Zaměstnancům** bývá poskytován výtah z podnikatelského plánu. Cílem je seznámit zaměstnance s cíli podniku a způsobem, jakým mají být naplněny. Informovaní zaměstnanci mají lepší předpoklady pro plnění svých úkolů i pro vhodnou a jednotnou komunikaci s externími subjekty. Vhodně prezentované informace z podnikatelského plánu mohou též pozitivně ovlivnit identifikaci zaměstnanců se společností, motivaci a přesvědčení o perspektivitě práce pro firmu.

U **investorů** je nevyhnutelné rozlišit primární zájem. Banky a ostatní poskytovatelé kapitálu za odměnu v podobě úroku podstupují úvěrové riziko a primárně se zajímají o schopnost projektu vytvářet cashflow v dostatečné výši pro splácení úroků a jistiny poskytnutého úvěru. Poskytovatelé úvěru, zvláště banky, obvykle požadují podnikatelský plán v přesně stanovené podobě. Investoři se zájmem na růstu hodnoty často realizují svůj zisk (tak jako vlastníci) v delším časovém horizontu a podstupují podnikatelské riziko. Schopnost vytvářet cashflow je pro tyto investory významná pouze z hlediska zajištění provozní činnosti. Primární pozornost věnují růstovému potenciálu, konkurenceschopnosti a výnosnosti investice.

Do skupiny **ostatních poskytovatelů** **kapitálu** patří především stát, který může být přímým poskytovatelem nebo zprostředkovatelem dotací. Dále to této skupiny patří různé nadační a grantové programy. Tyto subjekty se zpravidla zaměřují na informace deklarující splnění podmínek pro získání finančních zdrojů a dále na dosažení žádoucích přínosů. Ty mohou být rozmanité. Například se může jednat o vytváření pracovních míst nebo strukturální změny na regionální úrovni.

Poslední významnou skupinou jsou **spojenci a partneři**. Obsah a úroveň detailu podnikatelského plánu určeného spojencům a partnerům závisí na síle a formálnosti vztahu. Například při strategickém partnerství dochází k návaznosti a jisté provázanosti podnikatelských plánů partnerů. V případě výhradních dodavatelských, odběratelských nebo distribučních vztazích je vhodné sdílet informace o plánované změně objemu nebo struktury produkce.

Je zřejmé, že existují dobré důvody pro vytváření podnikatelských plánů i pro vytváření variant plánů určených různým zainteresovaným stranám. Bohužel stále existují podniky, které si tyto důvody neuvědomují a podnikatelských plán připravují pouze pro účely získání bankovního úvěru. Význam podnikatelského plánu pro strategické a taktické plánování podceňují s vírou, že vše důležité pro úspěch svého podnikání, včetně dílčích analýz a navazující syntézy, je v hlavách a izolovaných materiálech manažerů.[[3]](#footnote-3) O osvětu a správné vnímání firmy jako primární osoby zainteresované na tvorbě podnikatelského plánu usiluje mj. agentura CzechInvest. I když firma neusiluje o získání dodatečného kapitálu, je důležité vytyčení cílů, vytvoření mapy budoucnosti, nastavení základny pro budoucí poměřování plánu a reality, posouzení rizik a podmínek pro dosažení úspěchu. Je snazší a levnější reagovat na chyby a rezervy v plánu, než se vypořádat s jejich důsledky při realizaci.[[4]](#footnote-4)

## Podnikatelský plán

### Charakteristiky podnikatelského plánu

Základní vymezení pojmu podnikatelský plán je předloženo již v úvodu kapitoly 2. Také většina autorů se na obecné definici podnikatelského plánu shoduje a rozdíly lze pozorovat nanejvýše v rozsahu, jakým pojem vymezují, nebo v důležitosti, kterou jednotlivým atributům definujícím podnikatelský plán přiřazují.

*Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.[[5]](#footnote-5)*

*Při sestavování podnikatelského plánu si podnikatel ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, kolik to bude stát, kde získá potřebné finanční prostředky a jak se zhodnotí investovaný kapitál. Pomocí podnikatelského projektu si podnikatel postupně zodpoví na následující otázky: kde se nyní nacházím, kam se chci dostat a jak toho chci dosáhnout. Podnikatelský plán je tedy písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností.[[6]](#footnote-6)*

*Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.[[7]](#footnote-7)*

*Podnikatelský plán je písemný dokument zaměřený na budoucí vývoj podniku. Význam podnikatelského plánu spočívá v získání, analýze a následném využití relevantních interních i externích informací.[[8]](#footnote-8)*

*Podnikatelský plán – výstup strategických aktivit vrcholového vedení organizace, který zahrnuje cíle organizace, strategie organizace a projekty, které hodlá realizovat v určitém časovém období.[[9]](#footnote-9)*

Z předložených definicí plynou důležité vlastnosti podnikatelského plánu.

* Jedná se o písemný dokument. Podnikatelský záměr v hlavě podnikatele není podnikatelským projektem.
* Podnikatelský plán je orientovaný na budoucnost. Vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy.
* Podnikatelský plán poskytuje informace o současné pozici podniku, požadované budoucí pozici a způsobu, jakým má být dosažena.
* Podnikatelský plán je určen interním i externím uživatelům. Forma a obsah mohou být pro jednotlivé příjemce různé.

### Postup přípravy podnikatelského plánu

Postup přípravy podnikatelského plánu je ve své podstatě shodný s procesem strategického plánování jak je uvádějí Kottler s Kelerem[[10]](#footnote-10), respektive s částí procesu přecházející implementaci. Ta logicky následuje po přijetí podnikatelského plánu.

Obrázek 2 Proces strategického plánování

Zdroj: **KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** Marketing management. 12.vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. Str. 89, vlastní úprava.

Jiní autoři formulují kroky procesu přípravy podnikatelského plánu obdobně a docházející k následujícím obecným krokům:[[11]](#footnote-11)

* stanovení účelu plánování a očekávaného výsledku
* sběr informací
* vyhodnocení informací a identifikace příležitostí (nalezení prostoru mezi současným a budoucím stavem, segmentace, targeting, positioning)
* návrh řešení a hlavních prostředků pro dosažení žádoucího budoucího stavu (návrh marketingového mixu, zdrojů a postupů potřebných pro realizaci)

Uvedené obecné kroky mají samozřejmě podrobnější náplň a konkrétní formu realizace. Stanovení účelu tvorby podnikatelského plánu závisí na situaci podniku (zakládání podniku, expanze, reakce na konkurenční hrozby, pokus záchranu atd.). Sběr informací plně využívá moderních informačních technologií, veřejně dostupných zdrojů, výsledků zakázkových průzkumů trhu, výsledků výzkumu a vývoje, firemních materiálů dodavatelů, odběratelů, konkurentů, poznatků z osobních jednání se zákazníky, zpravodajské síly interních pracovníků obchodních a servisních útvarů, vládních prognóz ekonomického vývoje, plánů regionálního rozvoje apod.

Situační analýza (vyhodnocení informací) těží ze známých postupů analýzy makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí firmy. Vnější makroprostředí firmy je analyzováno v oblasti politicko-právní, ekonomické, sociokulturní, technologické (PEST analýza). Vnější mikroprostředí je analyzováno například s využitím Porterova modelu pěti sil (dodavatelé, odběratelé, potenciální noví konkurenti, existující konkurenti, substituty). Analýza vnitřního prostředí firmy je zaměřena na zdroje firmy a schopnosti realizace vytyčených cílů. Vhodnou pomůckou může být například metoda VRIO, která člení zdroje na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Účinnost těchto zdrojů posuzuje podle jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti organizace zdroje využívat. Syntéza poznatků z vnějšího a vnitřního prostředí, identifikace hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek je zpravidla zpracována pomocí metody SWOT.[[12]](#footnote-12)

Stěžejním výstupem je nalezení příležitostí. Příležitost nestačí vytušit, ale důsledným rozborem musí být nalezen a vybrán relevantní trh. U vybraného trhu je nutné pochopení potřeb zákazníků a na základě znalosti konkurence a vlastní firmy účinné vymezení vlastní nabídky. Tento proces segmentace, targetingu a positioningu je jedním z klíčů k úspěchu podnikatelského plánu.

Cílem **segmentace** je trh rozdělit na homogenní skupiny kupujících za pomoci rozličných segmentačních kritérií. Nejedná se o jednoduchý úkol, neboť některé charakteristiky se mohou shodně vyskytovat u několika jinak zásadně odlišných skupin kupujících a bez dalšího upřesnění kauzálního vztahu k vymezení segmentu nestačí. Jiné charakteristiky se mohou vyskytovat pouze u velmi úzce a přesně vymezené skupiny a přesto segment nedefinují, neboť jim schází náležitá vazba na předmět podnikání hodnotícího subjektu. Je zřejmé, že dvě společnosti podnikající v odlišných oborech, citlivých na jiné charakteristiky kupujících, stejný celkový trh rozdělí podle různých kritérií jiným způsobem. Proto také neexistuje jeden univerzální návod na segmentaci trhů. Je nezbytné používat více hledisek, kombinovat je, hledat souvislosti důležité pro strategické rozhodování o dalším směrování podniku a ověřovat, že kandidátní segmenty splňují následující požadavky[[13]](#footnote-13).

* segment je dostatečně homogenní
* segment akceptuje nabízený produkt, nebo existuje reálná vyhlídka, že kupující z daného segmentu budou k nákupu získáni
* segment rozdílně reagovat na odlišné alternativy marketingového mixu
* jedná se o solventní segment

Po identifikaci jednotlivých segmentů přichází na řadu rozhodnutí, na který segment nebo segmenty zaměří firma své úsilí, které trhy zvolí jako své cílové. Pro tuto volbu se používá pojem **targeting**, česky zacílení. K dispozici jsou tři generické cílové strategie:

Tabulka 2 Segmentační strategie

|  |
| --- |
| * ***Jednotná segmentační strategie:*** *firma nebere v úvahu odlišnosti mezi jednotlivými segmenty a přichází na trh s jednotnou nabídkou –* ***nediferencovaný marketing.*** * ***Diferencovaná segmentační strategie:*** *firma se zaměřuje na více cílových segmentů, každému z nich pak přizpůsobuje svou nabídku –* ***diferencovaný marketing.*** * ***Strategie koncentrace na vybraný segment nebo mikrosegment:*** *firma se zaměřuje na nabídku jednoho nebo více produktů pro určenou jednomu segmentu nebo mikrosegmentu. Tato strategie je užitečná pro menší společnosti –* ***koncentrovaný marketing.*** |

Zdroj: **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 135.

Po rozdělení trhů na relevantní segmenty, posouzení jejich atraktivity a výběru cílových segmentů stojí firma před dalším, neméně náročným úkolem. Účinně vymezit postavení produktu oproti konkurenčním alternativám a toto vymezení srozumitelně přenést do mysli zákazníků.

*Positioning jej psychologickou záležitostí. Jedná se o manipulace zákazníkova vědomého i podvědomého vnímání. Positioning představuje způsob, jakým chce být firma vnímána v myslích spotřebitele, jak se vymezuje vůči konkurenci, jak se vymezuje vůči dalším skupinám (dodavatelům, odběratelům, spolupracujícím firmám apod.). Positioning spočívá ve výběru prvků, na jejichž základě má být produkt rozeznán.[[14]](#footnote-14)*

Dalším krokem, nikoliv však méně významným, je formulace nabídky a nástrojů, pomocí kterých má být realizována, respektive pomocí kterých má být naplněn podnikatelský plán. Pro ověření proveditelnosti je tento krok velmi důležitý. Jestliže výstupem situační analýzy, segmentace, targetingu a zacílení je stanovení cílů, tedy toho čeho má být dosaženo, pak je tento krok věnován detailům jak toho docílit. Jedná se především o vyjasnění nabídky produktu a služeb, cenové strategie, marketingové strategie, distribučních cest, zajištění vstupů, volbu technologického procesu, organizačního uspořádání, umístění projektu atd.[[15]](#footnote-15)

Posledním krokem je výběr informací ze všech výše uvedených oblastí a zpracování do podoby podnikatelského plánu, který svojí formou a mírou detailu bude přizpůsoben požadovanému účelu a primárním příjemcům. O vhodné struktuře podnikatelského plánu pojednává následující kapitola.

### Struktura a obsah podnikatelského plánu

V předchozích kapitolách již bylo zmíněno, že obsah a forma podnikatelského plánu se mohou lišit v závislosti na účelu, za kterým je plán připravován. Toto platí i pro strukturu podnikatelského plánu.

Bez ohledu na účel a míru detailu by podnikatelský plán měl vždy obsahovat tři povinné části:

* samotný popis podnikatelského záměru
* ekonomické propočty
* přílohy s doplňujícími detaily

Konkrétní struktura podnikatelského plánu může oscilovat mezi dokumentem o osmi stránkách a čtyřech kapitolách a šedesátistránkovým dokumentem s devíti kapitolami. Kvalita podnikatelského plánu se však neměří počtem stran nebo kapitol. Přesto mezi účelem a rozsahem projektového plánu lze vidět souvislosti. Pro velké podniky a náročné podnikatelské projekty budou plány zřejmě detailnější a budou se zabývat více dílčími oblastmi. Vhodným vodítkem pro strukturování podnikatelského plánu Korábem doporučená šablona.

Tabulka 3 Struktura podnikatelského plánu

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Titulní strana 2. Exekutivní souhrn 3. Popis podniku 4. Externí prostředí – trh 5. Marketingový plán | 1. Operační plán 2. Personální zdroje 3. Finanční plán 4. Hodnocení rizik 5. Přílohy |

Zdroj: **KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária.** *Podnikatelský plán.* 1. vydání, dotisk. Brno : Computer Press, 2008. Str. 73, vlastní úprava.

## Zdroje financování

Žádný podnikatelský projekt se neobejde bez kapitálu, který je potřeba ve fázi zakládání podniku, obnovy, expanze a dokonce i ve fázi likvidace podniku. Podcenění potřeby financování a volby vhodného objemu a struktury zdrojů financování stálo mnoho nadějných podnikatelských projektů, zvláště ve fázi růstu, nemalé starosti.

Financování v širším slova smyslu znamená obstárání finančních zdrojů a jejich alokaci na pořízení statků a k úhradě výdajů na běžnou činnost podniku i na mimořádné finanční transakce při zakládání, rozšiřování, spojování či likvidaci podniku.[[16]](#footnote-16)

Znalost jednotlivých zdrojů financování, pochopení vhodnosti použití různých zdrojů v různých situacích, schopnost stanovit optimální strukturu kapitálu a porozumění rizikům a závazkům spojeným s konkrétními zdroji financování jsou předpokladem, nikoliv však zárukou, pro stanovení dlouhodobého i krátkodobého finančního plánu a získání potřebných zdrojů.

Základní východiska potřebná pro volbu strategie financování podnikatelského projektu předkládá čtenáři tato kapitola.

### Taxonomie zdrojů financování

Pro uvažování všech výhod, nevýhod, možností získání, rizik a ceny jednotlivých zdrojů financování je vhodné utřídit si finanční zdroje podle vybraných kritérií. V podnikohospodářské praxi se ustálila následující hlediska:[[17]](#footnote-17)

* hledisko vlastnictví
  + vlastní zdroje
  + cizí zdroje
* hledisko původu (schopnost podniku tvořit vlastní zdroje, ochota vlastníků vkládat další kapitál, schopnost vedení zapojit alternativní vlastní zdroje)
  + interní zdroje
  + externí zdroje
* hledisko pravidelnosti a času
  + krátkodobé zdroje pro běžné financování
  + dlouhodobé zdroje pro investiční a mimořádné financování

Příklady zdrojů financování utříděných podle hlediska vlastnictví a původu předkládá následující tabulka. Časové hledisko je podrobněji zmíněno v následujících podkapitolách.

Tabulka 4 Zdroje financování dle původu a vlastnictví

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Vlastní** | **Cizí** |
| **Interní** | Zisk (výsledek hospodaření)  Odpisy | Podniková banka  Rezervy na důchod |
| **Externí** | Vklady vlastníků  Dotace a dary  Rizikový kapitál | Úvěry finančních institucí  Dluhopisy  Finanční leasing  Obchodní úvěry  Ostatní závazky |

Zdroj: **KISLINGEROVÁ, Eva, et al.** *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. Str. 300, vlastní úprava.

Před bližším seznámením s vybranými druhy zdrojů financování podniku je vhodné podrobněji vymezit hlavní pojmy, které jsou při klasifikaci zdrojů používány.

**Vlastní zdroje** jsou tvořeny především kladným hospodářským výsledkem, odpisy dlouhodobého majetku a vklady vlastníků, které obvykle představují nejvýznamnější složku vlastního kapitálu. Dalšími zdroji vlastního kapitálu jsou tiché společenství a rizikový kapitál. Podstatnou výhodou vlastního kapitálu je skutečnost, že odměna za poskytnutí je vyplácena pouze v případě kladného hospodářského výsledku, a že výplata odměny není ve všech případech pevně termínována. Nevýhodou vlastního kapitálu je však jeho vyšší cena, která se skládá z tzv. bezrizikové sazby (obvykle odpovídající úrokové míře státních dluhopisů) a odměny za podstoupené riziko. Příčinou vyšší ceny je absence garance výnosu. Je to pochopitelné, neboť s výší podstoupeného rizika roste také požadované odměna. Investice vlastního kapitálu má pozitivní vliv na finanční stabilitu podniku a je nejvýraznějším nositelem podnikatelského rizika.

**Cizí zdroje** jsou všechny formy dluhů. Nejvýznamnějším a nejčastěji používaným typem je úvěr. Další cizí zdroje jsou například obligace, směnka, leasing, obchodní úvěr, závazky z obchodního styku, nevyplacené mzdy a nevypořádané daňové závazky. Výhodou cizích zdrojů je zpravidla nižší cena, která odráží nižší míru rizika. Cena cizích zdrojů je dána součtem výdajů souvisejících se získáním úvěru, čerpáním úvěru a odměny poskytnuté věřiteli – úrokem. Věřitel poskytující podniku úvěr podstupuje nižší riziko než investor vlastního kapitálu, neboť splátky úroků i jistiny jsou smluvně stanoveny. Věřitel se tak může svých nároků domáhat soudně, může své pohledávky prodat třetí straně, případně se může podílet na likvidaci společnosti dlužníka. Výše úroku se proto odvíjí především od doby, na kterou je úvěr poskytován, a od posouzení schopnosti dlužníka úvěr splácet. Krátkodobé úvěry jsou tak levnější než dlouhodobé a nižší míra zadluženosti podniku spolu s finanční stabilitou a prokázanou schopností dosahovat zisku dávají podniku možnost získat cizí kapitál za nižší cenu. Naopak rostoucí míra zadluženosti a neschopnost podniku dosahovat zisk vedou k růstu ceny cizího kapitálu a omezují možnosti jeho získání.[[18]](#footnote-18)

Úroky placené za poskytnuté úvěry jsou daňově uznatelným nákladem. V případě že podnik dosáhl zisku, se daňový základ snižuje o zaplacené úroky. Fakticky tak dochází ke snížení úrokové sazby. Ten to efekt se nazývá daňový štít. Skutečnou úrokovou sazbu lze zjistit pomocí následujícího vztahu.[[19]](#footnote-19)

**Interní zdroje** jsou generovány vlastní provozní a finanční činností podniku. Jedná se o nerozdělený zisk z minulých období, zisk aktuálního období, odpisy a dlouhodobé rezervy. Interní zdroje jsou nejčastěji používány k investičnímu financování.

**Externí zdroje** získává podnik jiným způsobem než vlastní provozní či finanční činností. Představují je všechny formy vkladu vlastního kapitálu (vlastnické podíly, emitované akcie, rizikový kapitál) a všechny formy dluhů.

**Krátkodobé zdroje** jsou podniku k dispozici na dobu jednoho roku, respektive musí být do jednoho roku splaceny. Proto nejsou krátkodobé zdroje vhodné k financování dlouhodobých aktiv. Některé podniky však aplikují agresivní finanční strategii a dlouhodobý majetek financují pomocí krátkodobých zdrojů. Díky nižší ceně krátkodobých zdrojů snižují náklady na cizí kapitál, ale také riskují možné problémy s cash flow a likviditou.[[20]](#footnote-20)

**Dlouhodobé zdroje** jsou podniku k dispozici na období delší než jeden rok. Jsou proto vhodné pro financování dlouhodobých aktiv. Použití dlouhodobých zdrojů na financování oběžného majteku a běžné provozní činnosti je znakem konzervativní strategie financování, které je sice z hlediska nákladů na kapitál dražší, ale méně riziková.[[21]](#footnote-21)

**Krátkodobé (běžné) financování** se vztahuje k potřebám plynoucím z hotovostního cyklu, ve kterém při běžné činnosti podniku dochází k postupné přeměně finančních prostředků na suroviny a materiál, zásoby nedokončené výroby, zásoby hotových výrobků, pohledávky a opět na disponibilní finanční prostředky. Krátkodobé financování tedy představuje zajišťování a používání finančních zdrojů kryjících pracovní kapitál.[[22]](#footnote-22)

**Mimořádné financování** se na rozdíl od běžné činnosti podniků týká zvláštních událostí, které jsou buď jednorázové, nepravidelné, nebo se vyskytují ve střednědobých cyklech. Takovými událostmi jsou především založení podniku, obnova dlouhodobého majetku, rozšiřování podniku, spojování podniku, sanace podniku nebo v konečné fázi životního cyklu podniku jeho zánik.[[23]](#footnote-23)

### Vklady vlastníků

Jak je uvedeno výše, představují vklady vlastníků externí zdroj. Přestože pro některé právní formy podnikání není povinnost tvorby základního kapitálu stanovena, zpravidla se bez vkladu vlastníků žádné podnikání neobejde. Ze zákona mohou mít vklady vlastníků finanční i nefinanční podobu, ale úlohu zdroje financování plní pochopitelně pouze vklad peněžních prostředků.

Zvláštní formou vkladu vkladu vlastního kapitálu (vkladu vlastníka) je rizikový kapitál, o kterém podrobněji pojednává kapitola 2.3.8.

Akciová společnost, jako jediná z právních forem podnikání, získává vklady vlastníků prostřednictvím veřejné či neveřejné nabídky akcií. Pro společnost je výhodou možnost získání značného objemu finančních prostředků bez závazku pevného datumu splatnosti a garance stálé platby akcionářům. S touto výhodu je však spojeno i rozšíření kontroly a vlivu akcionářů na řízení společnosti, které pro společnost není výhodné a v krajním případě může vést k „násilnému“ převzetí společnosti.[[24]](#footnote-24)

Proto existují různé druhy akcií, které se liší úpravou práv a povinností. Kmenové akcie (též obyčejné akcie) jsou akcie bez zvláštní úpravy práv a povinností. Prioritní akcie dávájí akcionáři právo na přednostní podíl na zisku a/nebo likvidační zůstatek, za což může být stanovami společnosti omezeno jejich hlasovací právo, pokud zákon nestanoví jinak.[[25]](#footnote-25)

### Nerozdělený zisk

Financování z nerozděleného zisku, též nazývané samofinancování, omezuje rizika plynoucí ze zadlužení podniku a eliminuje vedlejší náklady na získání externích zdrojů. Při použití nerozděleného zisku podniku nevzniká žádný závazek splátky externímu subjektu. Jediným subjektem podstupujícím riziko je sám podnik, respektive jeho vlastníci. Nerozdělený zisk je proto vhodný pro financování dlouhodobého majetku a pro financování rizikových projektů, pro které by získání externích zdrojů nebylo jednoduché, nebo by rizika spojená s případnou neschopností plnit úvěrové závazky byla příliš vysoká. Je zřejmé, že zisk musí být nejdříve vytvořen a akumulován v potřebné výši pro konkrétní investici. Tato skutečnost prakticky znemožňuje využití nerozděleného zisku pro financování založení nového podniku a předurčuje tento zdroj k financování obnovy a rozvoje. Čas potřebný pro akumulaci nerozděleného zisku se může jevit jako nežádoucí překážka stejně jako fakt, že veškeré riziko nesou vlastníci. Proto je využíváno i smíšené financování, kdy je investice do obnovy a rozvoje realizována kombinací samofinancování a dlouhodobých externích zdrojů.[[26]](#footnote-26)

Využití nerozděleného zisku je navíc omezeno pravidly rozdělování a možným rozdílem mezi účetním ziskem a dostupnými finančními prostředky.

Celý dosažený zisk nelze automatiky použít jako nerozdělený pro samofinancování. Dělený zisku podléhá některým pravidlům vyplývajícím ze zákonných norem, dále pravidlům vymezeným ve stanovách společnosti a dalším smluvním závazkům. Nerozdělený zisk proto tvoří pouze ta část zisku, která nebyla rozdělena do následujících skupin:[[27]](#footnote-27)

* Povinný příděl do zákonného rezervního fondu
* Výplata podílu na zisku tichému společníkovi
* Závazky vymezené ve stanovách společnosti (příděly do statutárních fondů, výplata zaměstnaneckých podílů, výplata přednostních dividend, atd.)
* Další možnosti rozdělení zisku
  + Úhrady ztráty minulých období
  + Výplata tantiém, kmenových dividend
  + Další příděly do zákonných, statutárních a dalších fondů
  + Navýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů podniku

Samotné dosažení zisku však ještě není zárukou dostupnosti finančních prostředků, které může podnik použít pro běžné a mimořádné financování. Výsledek hospodařený je definován jako rozdíl mezi výnosy a náklady za dané období. Díky akruálnímu účetnímu principu existuje časový nesoulad mezi uznáním důsledku transakcí a přijetím či vydáním finančních prostředků. Proto může společnost dosahovat zisku, ale přitom se potýkat s nedostatkem finančních prostředků, které mohou být vázány v pohledávkách. Skutečná dostupnost finančních zdrojů nerozděleného zisku proto plyne nejen z dosažení kladného hospodářského výsledku, ale také dosažení adekvátního přírůstku disponibilních finančních zdrojů. Ten je evidován ve výkazu cash-flow, který poskytuje informaci o výsledku příjmů a výdajů za dané období.[[28]](#footnote-28)

### Odpisy dlouhodobého majetku

Odpisy jsou peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého majetku za určité časové období. Daňové předpisy v České republice kategorizují dlouhodobý majetek, který lze odepisovat, následovně:

* dlouhodobý hmotný majetek
  + movité věci či jejich soubory s cenou vyšší než 40 000 Kč a provozně technickou dobou delší než 1 rok
  + většina nemovitostí a pěstitelské celky trvalých porostů
  + základní stádo a tažná zvířata
  + jiný majetek, například rekultivace nebo technické zhodnocení
* dlouhodobý nehmotný majetek s dobou použitelnosti delší než 1 rok a cenou vyšší než 60 000 Kč
  + výdaje spojené se založením podniku
  + výsledky výzkumu a vývoje
  + ocenitelná práva
  + software

Kromě vyjádření opotřebení dlouhodobého majetků mají odpisy důležitou finanční funkci. Zajišťují přenos ceny dlouhodobého majetku (která byla v minulosti peněžním výdajem, který zároveň nebyl nákladem) do nákladů. Tím dochází k snižování hodnoty dlouhodobého majetku a vytváření prostředků použitelných pro jeho obnovu.

Je zřejmé, že pro podniky, které ke své činnosti potřebují dlouhodobý majetek, jsou odpisy významným nákladem. Pomocí odpisů takové podniky mohou ovlivňovat výši zisku a daňového základu. Na rozdíl od jiných nákladů však odpisy nejsou zároveň peněžním výdajem (ten se uskutečnil již při pořízení dlouhodobého majetku). Odpisy jsou proto významným finančním zdrojem, který je oproti zisku stabilní a nezávislý na efektivitě podnikání. Částku odpisů podnik získává inkasem tržeb, které tedy musí být alespoň v takové výši, aby kryly náklady. Proti zisku mají odpisy i další výhody. Především odpisy nepodléhají zdanění a podnik s nimi může nakládat dle vlastního uvážení. Může je použít například na provozní financování, splátky závazků či investování obnovy a rozvoje. Podobnou svobodu rozhodování má podnik v případě zisku až u části, která zůstane k dispozici po rozdělení dle pravidel uvedených v předchozí kapitole.

Rozlišujeme odpisy účetní, které co nejvěrněji zachycují skutečné opotřebení majetku a odpisy daňové, které plní úlohu nástroje finanční politiky státu pro podniky jsou interním zdrojem financování. Pro daňové předpisy stát předepisuje dobu odepisování (aktuálně v sedmi skupinách dlouhodobého majetku) a metodu rovnoměrného nebo zrychleného odepisování. Zvýšením daňových odpisů, tzn. zkrácením doby odepisováním a umožněním zrychleného odepisování, stát umožňuje podnikům snížit daňový základ, navýšit interní disponibilní zdroje, čímž podniky podněcuje k investičním aktivitám. Obvykle tak stát činí v období stagnace ve snaze posílit ekonomický růst.

### Úvěrové instrumenty

Obecně je úvěr definován jako půjčka poskytnutá věřitelem dlužníkovi za sjednaných podmínek. Věřitel podstupuje riziko, za které mu náleží odměna v podobě úroku. Riziko se věřitel snaží omezit prověrkou bonity žadatele o úvěr a dále již zmíněnými podmínkami, za kterých úvěr poskytuje a podle kterých je možné úvěrové produkty třídit a klasifikovat. Obvyklá hlediska používaná pro třídění úvěrů jsou následující:[[29]](#footnote-29)

* podle věřitele
* podle příjemce
* podle typu úrokové sazby
* podle formy poskytnutí úvěru
* podle účelu použití
* podle doby splatnosti
* podle způsobu zajištění
* podle způsobu splácení

Věřitelem může být fyzická osoba, právnická osoba nebo stát. Pro financování podnikatelské činnosti jsou zvláště důležité právnické osoby, které se na poskytování úvěrů specializují – banky a finanční instituce. Podobně jako věřitelem, může být příjemcem úvěru fyzická či právnická osoba nebo stát.

Úroková sazba je sjednána buď jako pevná nebo je navázána na vybranou referenční sazbu peněžního trhu a navýšena o marži věřitele.

Podle formy poskytnutí úvěru rozeznáváme úvěry peněžní, kdy věřitel poskytuje dlužníkovi finanční prostředky, závazkové, kdy věřitel neposkytuje přímo likvidní prostředky, ale zaručuje se, že za stanovených podmínek převeze plnění dlužníka a zbožové (též dodavatelské), kdy dodavatel odběrateli poskytne zboží a umožní odklad platby. Protistranou dodavatelského úvěru je úvěr odběratelský, kdy odběratel poskytuje dodavateli zálohu na zboží, které bude dodáno až v budoucnosti.

Úvěr může být poskytnut jako neúčelový, v takovém případě s ním dlužník může nakládat dle vlastního rozhodnutí, nebo účelový. U účelového úvěru je dlužník povinen dodržet sjednané podmínky a použít úvěr pouze na domluvený účel. Nedodržení účelu v tomto případě znamená porušení smlouvy a může být sankcionováno.

Z časového hlediska existují úvěry krátkodobé, splatné do jednoho roku, střednědobé, splatné v období 1-5 let a dlouhodobé, se splatností převyšující 5 let.[[30]](#footnote-30)

Úvěry mohou být zajištěny osobní nebo věcnou zárukou. Osobní záruku uspokojení pohledávky poskytuje fyzická nebo právnická osoba nikoliv dlužníkovi, ale přímo věřiteli. Pokud dlužník neuspokojí pohledávky věřitele, přechází tato povinnost na ručitele. Věcné zajištění dává věřiteli právo na vymezené majetkové hodnoty poskytovatele zajištění. V případě věcného zajištění je poskytovatelem záruky často sám příjemce úvěru a majetkovou hodnotou může být předmět, na který je úvěr účelově poskytnut.

Dalším významným atributem úvěrového instrumentu je způsob splácení.[[31]](#footnote-31) Úvěr je možné splatit najednou v době splatnosti nebo po uplynutí výpovědní lhůty. Dále v pravidelných splátkách, které se skládají z úroku a části pevné výše ročního úmoru úvěru, či v pravidelných anuitách, jejichž výše je po celou dobu splácení konstantní a mění se pouze podíl úmoru a úroku.

Je zřejmé, že kombinací výše uvedených atributů úvěrových instrumentů může vznikat celá řada konkrétních standardizovaných i individuálně sjednaných produktů. Nabídka komerčních bank obsahuje převážně standardizované produkty uvedené v následujícím přehledu:[[32]](#footnote-32)

* kontokorentní úvěr
* eskontní úvěr (dnes již ztrácí na významu)
* hypoteční úvěr
* spotřebitelský úvěr (pro financování podniku bezpředmětný)
* akceptační úvěr (banka ručí za směnku klienta, jako jištění vyžaduje složení prostředků k pokrytí závazku)
* avalový úvěr (ručení banky za klienta pro případ, že neuhradí své závazky)
* bankovní záruka (ručení banky, že za stanovených podmínek oprávněné osobě vyplatí peněžní částku)

Ne všechny typy úvěrových produktů jsou však dostupné všem typům příjemců úvěru. Obecně je dostupnost úvěru vázána na status osoby a u právnické osoby také na právní formu podnikání. Některé úvěrové produkty jsou dostupné pouze vyšším formám právnických osob. Dostupnost souvisí také s bonitou, která ovlivňuje i cenu (úrok), za kterou je úvěr poskytován.

### Dluhopisy (obligace)

Obligace, přesněji vydání vlastních obligací představuje další významný zdroj financování podniku. Nakoupené cizí obligace (firemní, bankovní, státní) nejsou finančním zdrojem, ale finančním majetkem podniku. Obligace je cenný papír, který představuje závazek dlužníka (emitenta), že ve stanovené lhůtě, najednou nebo po částech, splatí nominální hodnotu obligace a ve stanovených lhůtách bude vyplácet odměnu věřitelům (zpravidla ve formě úroku).[[33]](#footnote-33)

Emitentovi nabízejí obligace určité výhody, ale i nevýhody:[[34]](#footnote-34)

* Při získání finančních zdrojů nedochází ke změně vlastnické struktury a vlastníci neztrácejí kontrolu nad řízením podniku.
* Úrok z obligací je obvykle nižší než dividenda vyplácená z akcií.
* Úrok z obligací je daňově uznatelným nákladem, snižuje zisk a daňový základ.
* Cena získaného kapitálu je pevná, věřitelé se nepodílejí na zvýšeném zisku.
* Při emisi obligací dochází ke zvýšení zadluženosti podniku, které může vyústit ve zvýšení nákladů na cizí kapitál.
* Povinnost pevných splátek může být pro podnik zátěží v období nestabilního zisku.
* S ohledem na dlouhou dobu splácení existuje riziko změny podmínek platných v okamžiku vydání obligací.

Obligace nemůže vydávat podnik samostatně, ale výhradně prostřednictvím emisního zprostředkovatele. Tuto úlohu nejčastěji zastávají banky. Zkušenosti, dobré jméno a postavení emisního zprostředkovatele mají velký vliv na úspěšnost umístění[[35]](#footnote-35) aktuální emise. Další služby a péče emisního zprostředkovatele o hodnocení a tržní cenu obligací na sekundárním trhu ovlivňují také možnost vydání a umístění dalších obligací v budoucnu.

Obligace mohou být nabídnuty investorům formou veřejné nabídky, určené širokému okruhu investorů, nebo neveřejné nabídky, která je přeložena pouze menšímu počtu vybraných investorů. Neveřejnou nabídkou jsou oslovováni především velcí institucionární investoři.[[36]](#footnote-36)

### Dotace ………………………….

Specifickou vlastností je, že poskytovatel kapitálu (stát, územní samosprávní celek, účelový fond apod.) nevyžaduje odměnu ve formě úroku nebo podílu na zisku. Motivací poskytovatele kapitálu jsou výstupy, které z projektu plynou – například zaměstnanost v regionu, zajištění veřejné služby apod. Za poskynutí finančních zdrojů proto podnik neposkytuje finanční odměnu, ale závazek, že zajistí provoz určité činnosti, respektive kontinuitu požadovaných výstupů projektu. Dotace jsou tedy určené k podpoře projektů, které generují pozitivní externality.[[37]](#footnote-37)

Podpora formou dotací může být realizována přímou metodou, tzn. poskytnutím finančních prostředků vybraným subjektům. Obvykle pouze na vymezený účel a za podmínky splnění řady předpokladů. Při financování podnikatelských projektů jsou dotace realizované přímou metodou vnímány jako zřetelnější zdroj financování. Druhou možností je realizace dotací nepřímou metodou, tzn. vytvářením prostředí, které snižuje podnikatelské riziko a výdaje. Při nepřímé metodě stát využívá daňovou a odpisovou politiku, systém záruk, úlev atd. Dopad nepřímých dotací je převážně plošný. Přesto se užitek různých podniků může lišit a i nepřímé dotace mohou být zřetelným zdrojem financování podnikatelských projektů. Příkladem je například odpisová politika – viz kapitola 2.3.4.[[38]](#footnote-38)Po vstupu ČR do EU mohou české podniky využívat přímé podpory ze strukturálních fondů Evropské unie. Čerpání z těchto fondů je realizováno prostřednictvím operačních programů zaměřených na různé oblasti.

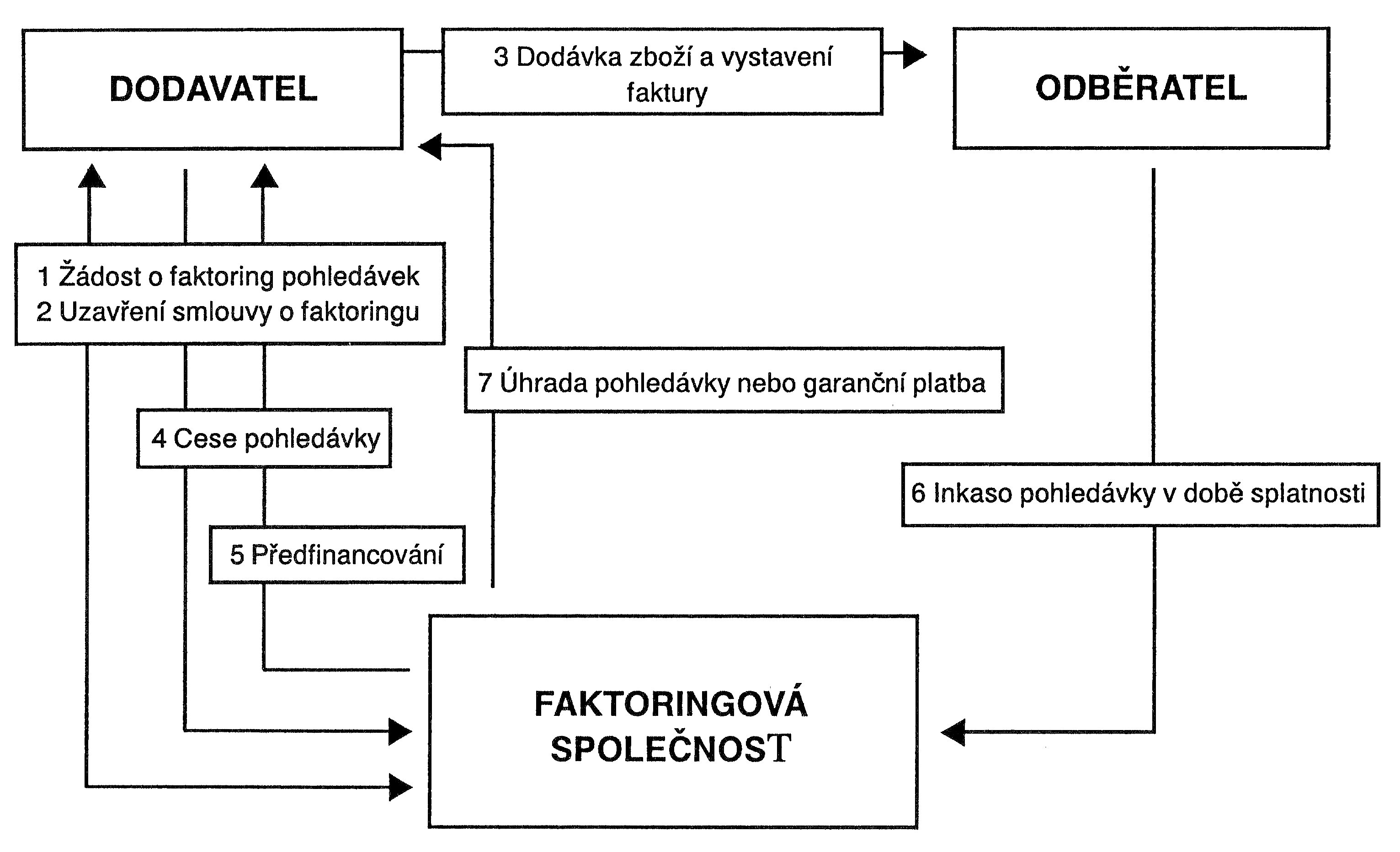
### Faktoring, forfaiting

Faktoring a forfaiting představují varianty odkupu pohledávek specializovanou společností, která za své služby získává odměnu odpovídající rozsahu a typu poskytnutých služeb.

Faktoring je předem sjednaný průběžný odkup krátkodobých pohledávek, které dodavateli vznikly v důsledku poskytnutí nezajištěných dodavatelských úvěrů. Faktor (specializovaná faktoringová společnost) nabízí dále uvedené funkce faktoringu a dodavatel má možnost využít všech nebo pouze vybraných funkcí:[[39]](#footnote-39)

* Funkce garanční přenáší úvěrové riziko z dodavatele na faktora. Pokud odběratel nezaplatí, přechází platební povinnost na faktora. Nutno podotknou, že garanční funkci nabízí pouze tzv. pravý faktoring. V případě tuzemského faktoringu se někdy využívá i tzv. nepravého faktoringu, který na faktora nepřenáší úvěrové riziko.
* Funkce finanční (úvěrová) umožňuje dodavateli získat sjednanou výši pohledávek v okamžiku jejich odkupu faktorem. Dodavatel tímto způsobem inkasuje část tržeb bez ohledu na sjednané platební podmínky a riziko prodlení. Za možnost disponovat s inkasovanými peněžními prostředky v období mezi odkupem pohledávky a uhrazení pohledávky odběratelem, platí dodavatel faktoringové společnosti úrok.
* Funkce správy pohledávek nabízí dodavateli možnost přenést agendu správy pohledávek faktora, který díky specializaci a úsporám z rozsahu může tyto služby nabídnout s lepšími výsledky, než kterých by dodavatel dosáhl při zajištění agendy vlastními zdroji.

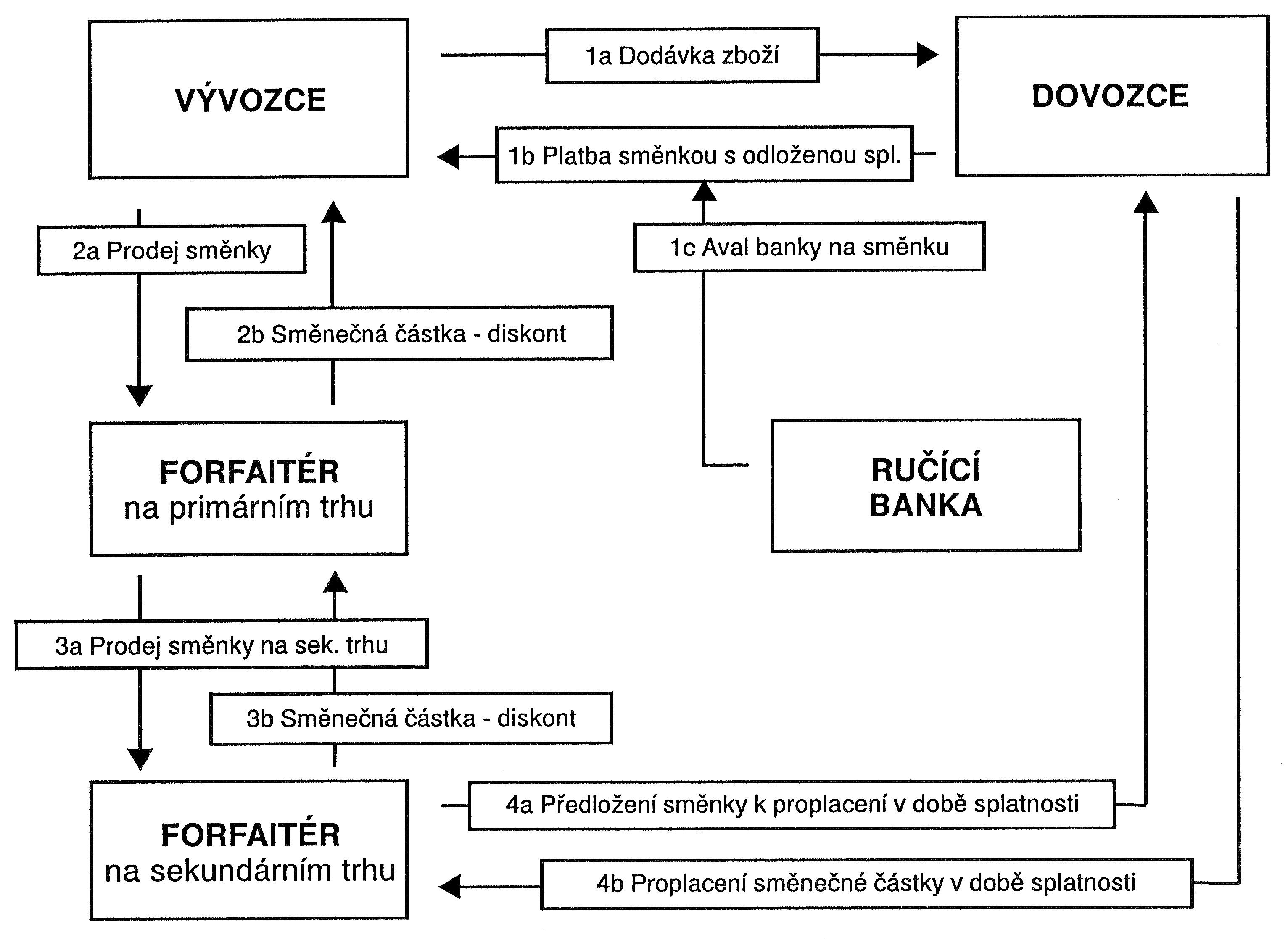
Obrázek 3Průběh faktoringu



Zdroj: **REVANDA, Zbyněk, et al.** Pěněžní ekonomie a bankovnictví. 2. vydání. Praha : Management Press, 1997. Str. 141.

Forfaiting je odkup jednotlivých středně a dlouhodobých pohledávek vzniklých při exportu nebo importu na úvěr. Forfatingová společnost přebírá za odměnu rizika spojená se zaplacením pohledávky a dodavateli (vývozci) proplácí pohledávku bez možnosti dodatečného postihu, pokud by odběratel nebyl schopen nebo ochoten pohledávku uhradit. Přestože na základě jiných pravidel a jiného způsobu stanovení odměny, poskytuje i forfaiting dodavateli především garanční a finanční funkci.[[40]](#footnote-40)

Obrázek 4 Průběh forfaitingu



Zdroj: **REVANDA, Zbyněk, et al.** Pěněžní ekonomie a bankovnictví. 2. vydání. Praha : Management Press, 1997. Str. 141.

### Rizikový kapitál

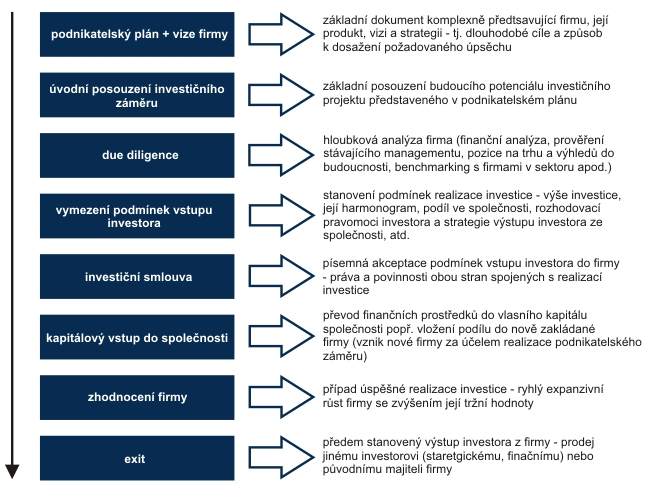
Rizikový kapitál představuje pro firmy prostředek financování potenciálně vysoce výnosných, ale zároveň také rizikových investičních projektů. Na rozdíl od půjček a úvěrů není podnik využívající rizikový kapitál zatížen pravidelnými splátkami jistiny a úroků, zárukami a rizikem sankcí za nesplácení půjčky. Tento rozdíl vyplývá ze zásadní odlišnosti rizikového kapitálu a půjčky.

Investor rizikového kapitálu neposkytuje podniku finanční zdroje za úrok, jako je tomu u úvěru, ale na vymezenou dobu a bez majetkových či jiných záruk kapitálově vstupuje do podniku. Odměnou investora rizikového kapitálu je podíl na hospodářském výsledku a po uplynutí stanovené doby také výnos z prodeje zhodnoceného majetkového podílu.

Investoři rizikového kapitálu proto vyhledávají firmy bez dlouhé historie a silného majetkového zázemí, ale zato s velkou šancí na růst hodnoty v střednědobém horizontu 3-7 let, na který je zpravidla investice plánována. Investor proto zkoumá, zda má firma nějaké dlouhodobější konkurenční výhody, tým pracovníků schopných realizovat daný projekt a management se silným vůdcem schopným podnik řídit.[[41]](#footnote-41)

Pro investora i pro podnik, který investora hledá, jsou podnikatelský plán a vize firmy klíčovým prostředkem pro úspěšné navázání prvního kontaktu. Proces vstupu rizikového kapitálu do společnosti však zahrnuje ještě mnoho dalších kroků. Po navázání prvního kontaktu investor podrobně posuzuje investiční závěr, analyzuje firmu z hlediska její pozice na trhu i vnitřního fungování, dochází k vyjednání podmínek pro vstup a uzavření investiční smlouvy. Celý proce investice rizikového kapitálu názorně shrnuje Obrázek 1.

Obrázek 5 Proces investice rizikového kapitálu

Zdroj: <http://www.czechinvest.org/venture-kapital> (11.6. 2011)

Finanční prostředky získané ve formě rizikového kapitálu musí být pro firmu využitelné k rozvoji. Není proto možné uvažovat nákup akcií na burze či odkup stávajícího podílu jiných společníků. Zpravidla proto rizikový kapitál do firmy vstupuje formou přímého kapitálového vstupu, vkladem tichého společníka nebo jako nezajištěná půjčka.[[42]](#footnote-42)

Vysoká rizikovost investory vede k rozložení rizik. Investování rizikového kapitálu proto není nástrojem individuálních investorů, ale investičních fondů, které ztráty neúspěšných investic kompenzují vysokými výnosy úspěšných projektů. Investiční fondy rizikového kapitálu jsou zřizovány soukromými investory i státem, nebo s významnou státní podporou. Stát tímto způsobem poskytuje podporu začínajícím inovativním firmám. Kromě finančních zdrojů na rozvoj podniku může investor vstupovat do podniku i jinými způsoby. Investor může vyžadovat kontrolní pravomoci a spoluúčast na řízení firmy. Rizikový kapitál je někdy nazýván „Smart Money“, protože investor může poskytnout obchodní kontakty, poradenství, know-how a tímto způsobem významně napomáhat růstu podniku.[[43]](#footnote-43)

Analytici Československé obchodní banky hodnotí investice rizikového kapitálu jako výnosnější než akcikové trhy. Zároveň je v České republice aktivních 11 fondů správců soukromého kaptitálu.

*Výnosy fondů se dlouhodobě pohybují nad výnosy akciových trhů. Průměrný čistý roční výnos fondů private equity/venture capital v Evropě od roku 1980 je 10,8 %.*

*Czech Private Equity & Venture Capital Association (CVCA) v současné době registruje jedenáct správců fondů soukromého kapitálu. Většina z nich působí regionálně v celé střední Evropě. Členové CVCA spravují prostředky ve výši zhruba 40 mld. Kč a od založení asociace v roce 1995 investovali celkem 50 mld. Kč do stovky projektů (například Czech Venture Partners: 21 investic, Genesis: 7 investic, Riverside: 5 investic, DBG, 3TS, MCI Management po 3 investicích). Velikost jedné investice je typicky 1 mil. EUR až 30 mil. EUR. Velikost fondů rizikového kapitálu působících v České republice se pohybuje od 10 mil. EUR do 300 mil. EUR.[[44]](#footnote-44)*

I přes zmíněnou vysokou výnosnost a přítomnost správců fondů soukromého majektu Česká republika objemem investic rizikového kapitálu zaostává za průměrem EU 15 a USA. Ve fázi vzniku podniku jsou v ČR investice rizikového kapitálu nulové. Ve fázi růstu a obnovy dosahují podle statistických dat Eurostatu podprůměrných hodnot.[[45]](#footnote-45)

Tabulka 5 Investice rizikového kapitálu v ČR, EU 15 a USA (v % HDP)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fáze vzniku** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** |
| EU 15 | 0,023 | 0,022 | 0,053 | 0,018 | 0,022 | 0,017 |
| Česká rep. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| USA | 0,036 | 0,038 | 0,041 | 0,051 | 0,048 | 0,045 |
| **Fáze růstu** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** |
| EU 15 | 0,084 | 0,114 | 0,131 | 0,095 | 0,107 | 0,074 |
| Česká rep. | 0,01 | 0,006 | 0,001 | 0,003 | 0,014 | 0,008 |
| USA | 0,148 | 0,142 | 0,155 | 0,162 | 0,146 | 0,083 |

Zdroj:Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsiir080> (data k 19. 6. 2011).

Graf **1** Investice rizikového kapitálu v ČR, EU 15 a USA ve fázi vzniku podniku

Zdroj:Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsiir080> (data k 19. 6. 2011).

Graf **2** Investice rizikového kapitálu v ČR, EU 15 a USA ve fázi růstu a obnovy podniku

Zdroj:Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsiir080> (data k 19. 6. 2011).

### Leasing

Leasing je ve své podstatě formou dlouhodobého zajištěného dluhu, přestože z hlediska smluvního se jedná o nájem.[[46]](#footnote-46) Nájemci nabízí leasing možnost využívat dlouhodobý majetek bez nutnosti nákupu a vynaložení peněžního výdaje v okamžiku pořízení. Předmět nájmu zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Z uvedené charakteristiky plynou nájemci jisté výhody, ale i nevýhody:[[47]](#footnote-47)

* není nutný počáteční jednorázový výdaj
* jsou eliminovány ztráty způsobené zastaráváním dlouhodobého majetku
* cena pronájmu (leasingové splátky) vstupuje do nákladů v plné výši
* uživatel má omezená práva, protože předmět nájmu zůstává ve vlastnictví pronajímatele
* pokud se leasingová společnost dostane do finančních potíží, může být předmět nájmu, byť v užívání nájemce, zahrnut do konkurzní podstaty bez ohledu na skutečnost, že nájemce již částečně uhradil cenu předmětu formou leasingových splátek
* celková výše nákladů je vyšší, neboť musí krýt cenu předmětu nájmu, náklady leasingové společnosti a odměnu leasingové společnosti

Existují tři základní druhy leasingu:[[48]](#footnote-48)

* operativní (krátkodobý), kdy je předmětem nájmu majetek s delší životností, než je doba užívání. Po ukončení nájmu se předmět vrací do držení leasingové společnosti a ta jej může dále pronajímat. Operativní leasing zahrnuje i náklady za služby spojené s údržbou a servisem předmětu nájmu. Leasingová společnost tyto náklad promítá do celkové výše splátky.
* Finanční leasing (dlouhodobý) trvá nejméně 3 roky. Po skončení nájemní lhůty a tím i po splacení ceny předmětu nájmu tento přechází do vlastnictví nájemce. Náklady na servis a údržbu v průběhu nájmu nese nájemce.
* Zpětný leasign umožňuje firmě prodat leasingové společnosti vlastní majetek a následně si ho pronajmout. Firma tímto způsobem získá likvidní prostředky, aniž by přicházela o možnost využívat pro svoji činnost potřebný dlouhodobý majetek.

### Tiché společenství

Tiché společenství je pro podnik zajímavou alternativou v těch případech, kdy má atraktivní podnikatelský plán, ale nepodaří se jí získat úvěr od banky, nebo nechce nést podnikatelské riziko samostatně.

Principem tichého společenství je vklad tichého společníka, tím může být fyzická i právnická osoba, kterým se podílí na podnikatelské činnosti firmy. Tichý společník zůstává pro okolí firmy v anonymitě a na jejím řízení se aktivně nepodílí. Má ale právo nahlížet do účetnictví.

Odměnou tichého společníka je podíl na zisku, respektive právo podílu na získu. Pokud se firmě podnikatelský záměr nedaří, nedosahuje očekávané zisku nebo vykazuje ztrátu, podílí se tichý společník na výsledku stejně jako vlastník. Místo zisku tak může stejně jako vlastník realizovat ztrátu a přijít o celý vklad. Příjemci vkladu tak proti klasickému úvěru vzniká výhoda. Ta je vyvážena požadavkem tichého společníka na vyšší výnos, který plyne z rizikovosti investice.[[49]](#footnote-49)

### Projektové financování

Projektové financování se používá v případě kapitálově velmi náročných projektů. Bylo uplatněno například při stavbách Panamského a Suezského průplavu. Jiným příkladem může být výstavba nové nové elektrárny. Hlavními účastníky projektového financování jsou **sponzoři**, kteří zabezpečují přípravu a realizaci projektu prostřednictím účelově založené **projektové společnosti**, které potřebný kapitál poskytuje **skupina bank.**[[50]](#footnote-50)

Projektové financování vymezují následující charakteristiky:[[51]](#footnote-51)

* Používá se výhradně na přesně určený investiční projekt, který je izolovaný od ostatních aktiv participujích účastníků. Za tímto účelem je pro realizaci projektu zakládána samostatná společnost.
* Podíl vlastního kapitálu je na nízké úrovni. Většina kapitálu pochází od skupiny bank, mezi které je rozloženo úvěrové riziko. Banky nemají žádnou nebo jen omezenou možnost postihu dlužníka v případě nesplácení úvěru.
* Věřitelům projekt musí nabídnout záruky ve formě vlastních aktiv (hmotného majetku), případně dlouhodobých smluv na odběr produktu, který bude zdrojem inkasa tržeb.
* Jako jediný zdroj splácení úvěru je využito cashflow projektu. Projekt není dotován z jiných zdrojů. Podmínky splácení úvěru jsou proto přizpůsobeny možnostem projektu vytvářet příjmy v potřebné výši.

Pro sponzory je důležitá především nízká odpovědnost za splácení úvěrů, neboť nejsou přímými příjemci úvěru. Podstatná je i skutečnost, že jedná o tzv. mimobilanční financování, které se neprojeví v účetních výkazech sponzorů a nezhorší ukazatele finanční analýzy.[[52]](#footnote-52)

### Úloha finančního managementu

V návaznosti na přehled zdrojů financování je vhodné doplnit tuto kapitolu osvětlením úlohy finančního managementu. Stručně, ale naprosto výstižně, definuje Kislingerová úlohu finančního managementu jako řešení dvou otázek, které přispívají k maximalizaci hodnoty firmy.

*Do čeho investovat? Z čeho investovat?[[53]](#footnote-53)*

V kontextu tématu této práce by tato definice byla postačující. V kontextu zajištění činnosti podniku je však potřeba zohlednit i další cíl – zajištění platební schopnosti a průběžné likvidity podniku. Při tomto komplexnějším pojetí je úloha finančního managementu vymezena následovně:[[54]](#footnote-54)

* Obstarávat kapitál, včetně rozhodování o jeho optimální struktuře.
* Rozhodovat o umístění kapitálu (financování běžné činnosti, mimořádných aktivit, úhrada závazků, investice volného kapitálu).
* Rozhodovat o rozdělení ziku.
* Předpovídat, plánovat, evidovat, analyzovat, kontrolovat a řídit finanční a hospodářskou činnost podniku.

Informace o možných zdrojích financování předložené v předchozích kapitolách jsou pouze zlomkem informací a znalostí, se kterými musí finanční management pracovat.

# Analýza problému a současné situace

## Představení společnosti BSC Praha

BSC Praha, s.r.o. je softwarová firma působící na trhu informačních technologií pro finanční sektor. Založena v roce 1990 s centrálou v Praze, pobočkami v Prešově, Moskvě a Vladimiru je dodavatelem front-office aplikací pro řadu finančních institucí v Evropě, Rusku, na Ukrajině a v Gruzii.

Nabídka společnosti se skládá především z integrovaného balíku tzv. front-office aplikací my|GEMINI, určeného pro banky a finanční instituce. Skupina produktů my|GEMINI obsahuje aplikace určené pracovníkům banky, kteří obsluhují klienty a aplikace, pomocí kterých klienti samostatně využívají bankovní produkty. V případě aplikací pro pracovníky banky se jedná software určený akvizičním a servisním pracovníkům banky zajišťující styk s klienty na pobočkách a prostřednictvím call centra. Druhá skupina aplikací zahrnuje rozličné systémy přímého bankovnictví pro retailovou a firemní klientelu. Jedná se především o systémy internetového, telefonního, mobilního a PC bankovnictví.

## Představení produktového portfolia a zamýšleného rozvoje

Produktová rodina my|GEMINI představuje integrovaný balík tzv. front-office aplikací[[55]](#footnote-55) pro banky a finanční instituce. Součástí je i několik modulů elektronického bankovnictví, určených různým skupinám koncových uživatelů – klientů bank. Produkt my|GEMINI Mobile je další variantou elektronického bankovnictví. Jak vyplývá už z názvu, je určený pro používání bankovních produktů prostřednictvím mobilního telefonu. Navazuje na dřívější varianty mobilního bankovnictví, především SMS banking, WAP banking a Java mobile banking. my|GEMINI Mobile představuje tři varianty moderního řešení pro uživatele chytrých telefonů. Pro iPhone a mobilní telefony s operačním systémem Android jsou k dispozici nativní aplikace plně využívající pokročilých možností ovládání a všech specifických rozhraní a senzorů (například GPS). Pro ostatní chytré telefony je k dispozici aplikace pro mobilní internetový prohlížeč, která detekuje schopnosti konkrétního přístroje (především velikost obrazovky, rozlišení, přítomnosti lokačního modulu atd.) a uživateli předkládá funkčnost optimalizovanou pro jeho mobilní telefon. Pro banky je hodnota mobilního bankovnictví odvozena od účelu použití. Mobilní bankovnictví může plnit úlohu distribučního kanálu, nástroje obsluhy bankovních produktů, zdroje příjmů a neposlední řadě image produktem. Poslední uvedený účel, získání image inovativní banky, je bankami uváděn jako nejčastější důvod pro rozhodnutí nabídnout klientům služby mobilní bankovnictví.[[56]](#footnote-56)

Na první pohled by se mohlo zdát, že my|GEMINI Mobile je pouhým rozšířením produktového portfolia a samostatná segmentace, targeting a positioning nejsou třeba. Opak je však pravdou. Jedná se o specializovaný produkt s vlastnostmi, které umožňují průnik na trhy pro zbytek produktového portfolia nedostupné. Mikrosegmentace je tedy zcela na místě a je předpokladem pro efektivní positioning.

## Segmentace, posouzení potřeb a výběr cílových segmentů

Zvolená segmentační strategie vychází z upřesnění volby odvětví a geografického určení trhů. Další stupeň segmentace strukturuje trhy podle nákupních přístupů, konkrétně podle místa rozhodování o nákupu a podle toho, zda je moc koncentrována v IT útvarech, nebo v obchodních útvarech odpovědných za hlavní obchodní procesy společnosti. Zcela zásadní je pak segmentace podle provozních atributů, která poskytuje největší potenciál pro posílení pozice na stávajících trzích, průnik na nové trhy a v neposlední řadě pro analýzu klíčových potřeb, které společnost využije pro účinný positioning.

### Volba odvětví a územní působnosti

Volba odvětví i prvotní volba územní působnosti jsou předurčeny skutečností, že produkt my|GEMINI Mobile rozšiřuje portfolio společnosti BSC Praha, která již v minulosti jako své cílové trhy určila komerční banky v ČR, ve vybraných zemích EU, v Rusku a na Ukrajině. Aktuálně společnost rozšiřuje svoji působnost na území států CIS, Gruzie a Vietnamu.

Jak již bylo zmíněno, některé atributy mobilního bankovnictví umožňují pro tento specializovaný produkt zvolit i takové segmenty, které jsou pro zbytek produktového portfolia obtížně přístupné nebo zcela nedostupné, a společnost je neobsluhuje. S ohledem na optimalizaci nákladů na propagaci a distribuci se však jedná o příbuzné segmenty a jedním z cílů produktu my|GEMINI Mobile je rozšířit rozsah tržní specializace.

Z hlediska geografického sdílí my|GEMINI Mobile zaměření celého portfolia na Rusko, Ukrajinu, státy CIS, Gruzii a Vietnam. Na území EU cílí produkt na více zemí než celé portfolio.

Finanční sektor zahrnuje celou řadu typů subjektů, které mají různé potřeby. Také při volbě odvětví má my|GEMINI Mobile širší možnosti než zbytek portfolia. Proto není zaměření celého portfolia bráno jako plně omezující, ale jako určující hlavní směr, který dává prostor pro mikrosegmentaci.

Identifikace relevantních typů subjektů a poznání jejich potřeb patří ke klíčovým východiskům pro volbu cílových segmentů. Následující analýza subjektů finančního sektoru, která vychází z přehledů ČNB[[57]](#footnote-57), je díky sjednocování globálních trhů uplatnitelná v dalších cílových regionech. Vybrané subjekty finančního trhu jsou v dalších krocích hodnoceny podle dalších segmentačních kritérií. Kombinace dílčích segmentačních strategií a hodnocení atraktivity nalezených segmentů jsou základem pro volbu cílových trhů.

### Subjekty finančního sektoru dle typu činnosti

Prvotní segmentace finančního sektoru omezuje výběr pouze na subjekty, pro které, respektive, pro jejichž klienty, koncové uživatele, je mobilní správa a používání finančních produktů relevantní. Tento omezený výběr je následně rozdělen do čtyř skupin. První dvě skupiny se zaměřují na potenciální vyšší četnost používání produktu. Třetí a čtvrtá na okamžitou dostupnost zřídka používaných služeb.

První skupina obsahuje subjekty, jejichž finanční produkty svým charakterem zakládají potřebu četné (několikrát týdně) obsluhy a používání. Do této skupiny patří banky a pobočky zahraničních bank, obchodníci s cennými papíry a družstevní záložny. Vhodné cílové segmenty, s ohledem na funkce produktu, jsou banky a pobočky zahraničních bank a družstevní záložny. Segment bank je dále omezen pouze na banky zaměřené na retailové bankovnictví.

Druhá skupina je vyhrazena subjektům, jejichž produkty uživatel po zakoupení obsluhuje, nebo s nimi jinak aktivně nakládá jedenkrát za měsíc nebo méně často. Do této skupiny patří investiční fondy, podílové fondy, penzijní fondy, investiční společnosti. Vhodným cílovým segmentem jsou podílové fondy. Ostatní segmenty vyžadují jiné funkce a vlastnosti produktu.

Třetí skupina zahrnuje úvěrové instituce. Potenciální hodnota pro uživatele se v případě úvěrových institucí nenachází ve zpřístupnění a zjednodušení často používaného produktu, ale v rychlosti nákupu nového úvěru. Pro úvěrové instituce by produkt my|GEMINI Mobile mohl plnit primární úlohu prodejního nástroje a sekundárně klientovi podávat informace o výši jeho úvěrového rámce, sazbách, výši aktuální splátky atd. Úvěrové společnosti by takovým produktem mohli oslovit segment dřívějších/stávajících klientů s dobrou platební morálkou, se sklonem k impulzivnímu nakupování a s preferencí neosobní komunikace při opakováním čerpání neúčelových úvěrů. Z hlediska zaměření produktové rodiny my|GEMINI se jedná o potenciál mimo hlavní proud a segment úvěrových institucí proto není zařazen do první vlny targetingu. Možnost budoucího průniku do tohoto segmentu není vyloučená, ale nezbytnou podmínkou je změna makroekonomických podmínek. Dosud neodezněly důsledky finanční krize 2007-2009, domácnosti nadále omezují krytí svých potřeb úvěry.

Čtvrtou skupinu tvoří pojišťovny a pobočky zahraničních pojišťoven. Pro klienty pojišťoven nabízí mobilní nákup a obsluha pojistných produktů užitek především v oblasti cestovního pojištění, havarijního pojištění motorových vozidel a zákonného pojištění odpovědnosti za škody z provozu motorového vozidla. Přestože se jedná o atraktivní segment a v oblasti technických parametrů produkt my|GEMINI Mobile splňuje očekávání, nebude ani tento segment zařazen do první vlny targetingu. Společnost disponuje omezeným know-how z oboru pojišťovnictví a nemá pro daný segment v nabídce existující softwarové moduly. Vstup na tento trh vlastními silami je proto investičně náročný. Výhledovou alternativou je spolupráce s partnerskou společností disponující know-how a softwarovými moduly s obchodní logikou, ale postrádající technologii mobilní obsluhy finančních produktů.

### Provozní atributy (technologie, uživatelské postavení)

Další dílčí segmentace vycházejí z uživatelského postavení a přístupu potenciálních zákazníků k budování informačního systému.

Z hlediska uživatelského postavení lze potenciální kupující dělit do následujících skupin:

* Současní uživatelé jiných produktů nabízených společností. Produkt my|GEMINI Mobile je pro tuto skupinu komplementem ostatních produktů. Tato skupina čítá jednotky zákazníků. Uživatelé rozhodnutí pro nákup a náležející do této skupiny mohou být uspokojeni bezodkladně. Výhodou této skupiny je dobrá výchozí pozice pro prodej. Nevýhodou značně omezený počet uživatelů.
* Budoucí uživatelé jiných produktů nabízených společností. I pro tuto skupinu je produkt my|GEMINI Mobile komplementem ostatních produktů společnosti. Uživatelé rozhodnutí pro nákup mohou být také uspokojeni bezodkladně, ale s ohledem na hodnocení investičních projektů je pravděpodobné, že nákupu my|GEMINI Mobile bude předcházet nákup a zavedení jiných produktů (internetové bankovnictví, korporátní bankovnictví). Tato skupina nabízí potenciál 2-3 nových uživatelů za rok. I tato skupiny dává dobrou výchozí pozici pro prodej – tzv. up-sell. Nevýhodou je pomalý růst této skupiny a prodleva mezi získáním nového zákazníka my|GEMINI a vhodným okamžikem pro dodávku my|GEMINI Mobile.
* Současní neuživatelé, kteří pro budování informačních systémů přímého bankovnictví zvolili strategie (architektury, dodavatele, softwarové moduly), které prakticky vylučují možnost nákupu integrovaného balíku přímého bankovnictví my|GEMINI. Tato skupina však v kombinaci s následujícím segmentačním kritériem skýtá možnost prodeje samotného produktu my|GEMINI Mobile (jako TASW integrovanou komponentu od externího dodavatele, viz dále). Výhodou této skupiny je její velikost. V současnosti i v budoucnosti bude větší než součet obou předchozích skupin. Skupina je proto atraktivní z hlediska velikosti a díky možnosti nezávislého prodeje produktu my|GEMINI Mobile. Nevýhodou je absence vztahů a kontaktů, což ovlivní náklady na prodej. Pro tuto skupinu bude nutné navrhnout doplňkové služby a takové podmínky, které budou eliminovat nejistoty spojené s nákupem od nového dodavatele. V oblasti vývoje informačních systémů se jedná především o obavy z uzamčení zákazníka omezenými užívacími právy softwarového díla a omezenou kontrolou nad jeho dalším rozvojem.

Segmentace podle přístupu k budování a provozu informačního systému dělí trh podle zvolené kombinace alternativ dle následující tabulky.

Tabulka 6 Alternativy vývoje a provozu IS

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Individuální aplikační software (IASW) | <-> | Typový aplikační software (TASW) |
| Integrovaný balík | <-> | Integrované komponenty |
| Vlastními zdroji (v organizaci) | <-> | Externími zdroji (dodavatelsky, outsourcing, nákup ICT služeb) |

Zdroj: VOŘÍŠEK, Jiří. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha : Oeconomica, 2008. Str. 58.

Pro nezávislý prodej produktu my|GEMINI Mobile je atraktivní cílový segment preferující kombinaci integrovaných komponent, typového aplikačního software a implementace prostřednictvím externích zdrojů nebo vlastních zdrojů, po nákupu TASW od externího dodavatele.

Pro společný (závislý) prodej v rámci my|GEMINI je cílový segment charakterizován preferencí integrovaného balíku TASW nakupeného od externího dodavatele, který také odpovídá za implementaci a budoucí rozvoj.

### Nákupní přístupy

Subjekty finančního sektoru jsou provázány do mezinárodních skupin a možnost autonomního rozhodování na lokální úrovni národní pobočky je u řady z nich značně omezena. Segment subjektů s centrálním nadnárodním nákupem je velmi zajímavý, ale také velmi těžko přístupný. Společnost proto většinu svého úsilí zaměřuje na subjekty s autonomním rozhodováním.

Neméně důležitá je segmentace podle nákupní moci, která je ve finančním sektoru soustředěna buď v útvarech informačních technologií, nebo v obchodních útvarech. Pro získávání nových klientů jsou perspektivnější subjekty s nákupní mocí soustředěnou v obchodních útvarech. Obchodní útvary nejsou zatíženy problematikou vývoje a provozu informačních systémů a při svém investičním rozhodování se řídí především netechnickými parametry nabídky. Obchodní útvary proto snáze akceptují nového dodavatele, pokud splňuje obvyklé požadavky (body parity) a předkládá atraktivní nabídku (body rozdílnosti). Útvary informačních technologií jsou více orientovány na detaily své činnosti než na primární cíle informačních systémů. Proto hůře akceptují nové dodavatele, preferují jistotu zaběhlého řádu a nevyhledávají alternativy, přestože by mohly být v mnoha parametrech výhodnější.

## Hodnocení atraktivity, targeting

Z dílčích segmentací uvedených v předchozí kapitole vyplývá následující určení cílových trhů.

Retailové banky a podílové fondy, současní i budoucí uživatelé integrovaného balíku my|GEMINI, uživatelé preferující dodávku integrovaných komponent typového aplikačního software od externího dodavatele, s autonomním lokálním rozhodováním a nákupní mocí v ideálním případě soustředěnou u útvarů odpovědných za hlavní obchodní činnost.

Z hlediska geografického jsou cílové trhy ČR, Slovensko, Maďarsko, Rakousko, Německo, Belgie, Holandsko, Francie, Itálie, Rumunsko, Bulharsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Ukrajina, Ruská federace, státy CIS a Gruzie.

Přestože v případě produktu my|GEMINI Mobile jde o mikrosegmentaci, volba odvětví je dána a geografická segmentace je částečným rozšířením, je vhodné připomenout si alespoň základní kritéria hodnocení atraktivity trhu.

Společnost BSC Praha je úspěšným dodavatelem IT pro finanční sektor od roku 1991. Na geograficky vymezených cílových trzích má společnost existující reference nebo aktivní propagační a prodejní kanály.

Obor informačních technologií je vysoce atraktivní, lákal a stále láká společnosti nově vstupující na trh. Mezi stávajícím konkurenty dochází k neustálému zlepšování různých parametrů a růstu konkurenčních tlaků. K růstu konkurenčních tlaků přispívají také důsledky finanční krize z let 2007-2009, které vedly k razantnímu omezení investic finančního sektoru do informačních technologií (odkládání spotřeby) a změně nákupních přístupů.

Nákupní síla finančního sektoru, i bez uvádění konkrétních čísel, převyšuje dodavatelské možnosti společnosti BSC Praha. Finanční krize v letech 2007-2009 však znamenala pokles poptávky a vzniklý převis nabídky byl impulzem pro růst vyjednávací síly zákazníků. Zároveň došlo k určité změně nákupních preferencí a příklonu k řešením založených na integrovaných komponentách. Pozitivní je vzestup ekonomické výkonnosti finančního sektoru. Dokladem je růst ceny akcií bank v roce 2010 i statistické hodnocení výsledku hospodaření. Například analytický komentář Českého statistického úřadu uvádí růst výsledku hospodaření odvětví finančního zprostředkování o 22,1 %.[[58]](#footnote-58) Hodnocení se týká období od ledna do září 2010 a srovnání je provedeno proti předchozímu roku.

O atraktivitě vybraných cílových trhů nemá společnost pochybnosti, ale pro účinný positioning je nutné zabývat se podrobnější analýzou potřeb a preferencí. Preference a potřeby se v období posledních pěti let znatelně mění. Právě v zachycení změn preferencí a adekvátní reakci ve formě úpravy nabídky vidí společnost největší prostor pro odlišení a získání konkurenční výhody. A to přesto, že se jedná o změny preferencí, které se dodavatelům informačních technologií nelíbí a nabourávají zavedené a v minulosti dobře fungující obchodní strategie. Podrobněji se těmto změnám a positioningu věnuje následující kapitola.

## Klíčové požadavky cílových trhů, positioning

Období do roku 2007 bylo pro finanční sektor obdobím hojnosti a prioritou při budování informačních systémů podporujících hlavní obchodní procesy nebyla efektivita investičních a provozních nákladů, ale především snaha dosáhnout vysoké kvality s co nejmenším vlastním úsilím. Toto období bylo charakteristické velkými investicemi do informačních a komunikačních technologií, využíváním externích zdrojů pro návrh, budování a provoz informačních systémů a preferencí integrovaných balíků respektive ucelených dodávek zastřešených systémových integrátorem, který odpovídal za bezchybné propojení funkčnosti mnoha rozličných částí IS.

Logickým protipólem pak byla vysoká závislost na několika málo klíčových dodavatelích, vysoká cenová náročnost a nízká schopnost realizovat změny v krátkém čase. Tyto důsledky však nebyly vnímány negativně. Pro odběratele byla klíčová kvalita a možnost soustředit své úsilí na hlavní obchodní procesy. Cena za zajištění podpůrných procesů externími zdroji nebyla nejdůležitějším kritériem, neboť výnosy byly dostatečné pro krytí nákladů i generování rostoucího zisku. Ani delší doba potřebná pro realizaci změn nebyla vážným problémem. Konkurence na mezibankovním trhu nebyla zdaleka tak dynamická, jako je tomu dnes.

Dramatická změna přišla s finanční krizí v letech 2007-2009. Banky i ostatní subjekty finančního sektoru najednou stáli před nutností snížit náklady a pružně reagovat na změny požadavků klientů i na tvrdou konkurenci v boji o profitabilní klienty.

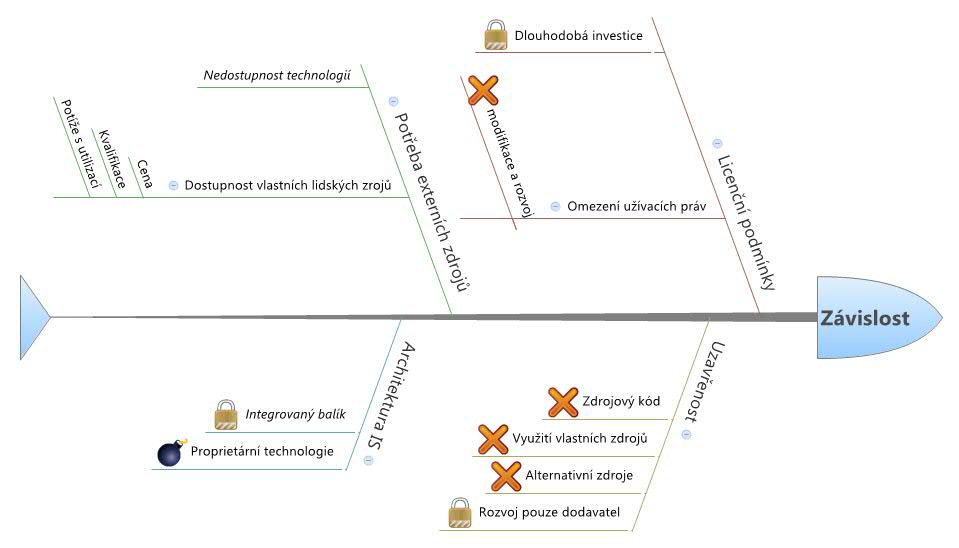
V tomto okamžiku se dříve akceptované stalo omezením a odběratelé se intenzivně začali věnovat úvahám o snížení závislosti na konkrétních externích zdrojích, zvýšení své vyjednávací síly a zvýšení flexibility rozvoje IS. V oblasti nákladů odběratelé krátkodobé řešení našli poměrně snadno. Takřka okamžité odložení investic do IT tvrdě zasáhlo dodavatele na celém trhu. Převis nabídky poskytl odběratelům dobré vyjednávací pozice a donutil dodavatele ke snížení cen. Koncepční změny umožňující silnou pozici odběratelů i v budoucnu vyžadují více času a hlavně změnu strategie pro budování IS. Porozumění těmto novým požadavkům je základem úspěchu.

### Analýza současných potřeb a preferencí

Pro pochopení současných potřeb je nezbytné zabývat se příčinami dvou hlavních problémů, které ředitelé IT útvarů bank řeší. Nežádoucí závislosti na externích dodavatelích a nízké flexibility rozvoje IS.

Následující obrázek znázorňuje rozbor příčin silné závislosti na externích dodavatelích.

Obrázek 6 Příčiny závislosti na externím dodavateli



Zdroj: Vlastní úprava.

Licenční podmínky typicky omezují užití softwarového díla na poskytování služeb koncovým uživatelům. Finanční instituce při takovém omezení nemá možnost samostatně nebo s využitím alternativních externích zdrojů software od externího dodavatele samostatně upravovat a rozvíjet. Z pohledu dodavatele se jedná o smluvní uzamčení odběratele. Dodatečné rozšíření užívacích práv bývá předmětem náročného vyjednávání a motivace obou stran jsou protichůdné. Cílem dodavatele je zachovat uzamčení zákazníka nebo získat jednorázovou vysokou kompenzaci. Žádoucím stavem pro odběratele je poskytnutí práv k modifikaci díla již v základní ceně při nákupu produktu nebo stanovení pevných podmínek pro nabytí těchto práv v budoucnu. Jistým omezením je doba odepisování licencí (nehmotného majetku). Toto omezení lze odstranit například poskytováním informatických služeb místo softwarového díla.

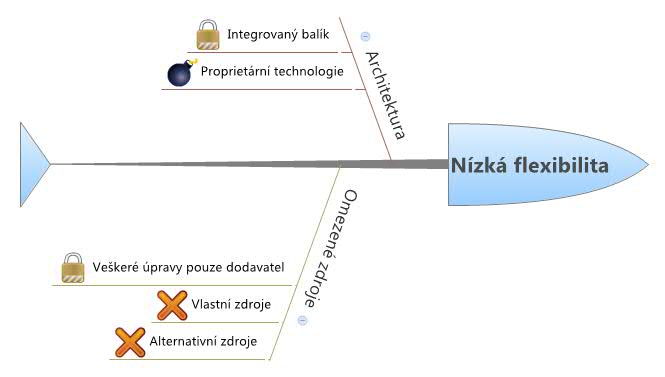
Uzavřenost vyplývá především z nedostupnosti zdrojového kódu aplikačního software. Jedná se o duševní vlastnictví dodavatele, výrobní prostředek, technologii, do které investoval, aby zajistil budoucí výnosy. Dodavatel má oprávněný zájem chránit přístup k zdrojovému kódu. Důsledkem je ale nemožnost zapojit do rozvoje systému zdroje zákazníka nebo alternativní externí zdroje. Podobně jako omezení licenčního oprávnění uzamyká nedostupnost zdrojového kódu zákazníka k jednomu dodavateli. Žádoucím stavem pro odběratele je proto přístup, může být podmíněný splněním konkrétních podmínek, ke zdrojovému kódu za účelem jeho modifikace.

Závislost vyplývá i z architektury IS. V minulosti preferované dodávky integrovaných balíků dnes znamenají omezenou možnost tyto homogenní celky rozšiřovat pomocí integrovaných komponent od různých dodavatelů. Někdy je překážkou také využití proprietárních technologií, se kterými může pracovat pouze prvotní dodavatel. Aktuálním trendem je proto budování IS pomocí integrovaných komponent a vytváření architektur vhodných pro kompozici IS z modulů mnoha dodavatelů. Předpokladem úspěšné integrace je stanovení technologických standardů dostupných všem dodavatelům a povinných pro všechny prvky systému.

Potřeba externích zdrojů přetrvává a s ohledem na cenovou efektivitu díky úsporám z rozsahu finanční instituce nadále externí zdroje pro vývoj IS preferují. Změnila se však struktura a způsob využívání externích zdrojů. Odpovědnost za koncepci rozvoje IS je dnes přenesena na vlastní zdroje. Externí zdroje jsou využívány na konzultace rozvojové koncepce a hlavně na realizaci.

Následující obrázek znázorňuje rozbor příčin nízké flexibility.

Obrázek 7 Příčiny nízké flexibility



Zdroj: Vlastní úprava.

Architektonická omezení popsaná při rozboru příčin závislosti jsou zároveň příčinami nízké flexibility. Využívání integrovaných balíků a případně proprietárních technologií nutí odběratele zadat veškeré úpravy pouze jednomu dodavateli. Zdroje dodavatele jsou ale omezené a tempo realizace změn odpovídá průběžné průměrné kapacitě, kterou dodavatel může odběrateli poskytnout.

Nemožnost využít vlastních zdrojů nebo zdrojů alternativního externího dodavatele je dána i výše zmíněným omezením licenčních práv a přístupu ke zdrojovému kódu.

### Positioning

Co plyne z analýzy potřeb a preferencí uživatelů cílových trhů? Souhrnně jde o získání kontroly nad rozvojem, náklady, pružností reakce na změnu požadavků a udržení vyjednávací síly odběratele. Schopnost plnit tyto požadavky je východiskem pro vymezení vůči konkurenci poskytnutí pádných důvodů pro volbu produktu my|GEMINI Mobile. Nejprve je ale potřeba ověřit naplnění základních očekávání, aby produkt my|GEMINI Mobile a společnost BSC Praha, coby dodavatel, byli trhem rozpoznáni a akceptováni jako možná volba. Následující odstavce shrnují body shody i body rozdílnosti a obsahují hlavní sdělení, kterými se společnost BSC Praha s nabídkou produktu my|GEMINI Mobile umístit v myslích uživatelů.

my|GEMINI Mobile je moderní systém elektronického bankovnictví určený pro chytré mobilní telefony s webovým prohlížečem a ve formě nativních aplikací pro iPhone a přístroje s OS Android.

BSC Praha, spol. s r.o. je dynamicky se rozvíjející softwarovou společností, která na trhu informačních technologií působí již od roku 1990. Zaměřuje se na široké spektrum činností v oblastech řešení pro finanční instituce a podnikovou sféru. S centrálou v Praze, pobočkami v Prešově, Moskvě a Vladimiru poskytuje své služby finančním institucím v České republice, Německu, Holandsku, Francii, Belgii, Velké Británii, Španělsku, Itálii, Maďarsku, Slovensku, Rusku, Ukrajině a Gruzii.

my|GEMINI Mobile je k dispozici jako integrovaná komponenta, vhodná pro začlenění do existující infrastruktury elektronického bankovnictví, nebo jako součást integrované balíku my|GEMINI. Standardní licenční podmínky a podmínky pro přístup ke zdrojovým kódům dávají našim klientům plnou kontrolu nad budoucím rozvojem, stejně jako možnost na rozvoji participovat, realizovat ho plně vlastními silami nebo do něj zapojit třetí stranu.

Body rozdílnosti uvedené v přechozím odstavci jsou pro společnost splnitelné, mohou ovlivnit volbu spotřebitelů, výrazně odlišují nabídku od konkurenčních alternativ a pro spotřebitele jsou relevantní. Bez podrobných podkladů může být vymezení vůči konkurenci pro spotřebitele hůře uvěřitelné. Otevřenost a odstranění uzamčení zákazníků nejsou v případě nabídky produktového řešení běžným zvykem. Finanční instituce, které uzamčení cíleně předcházejí, buď nenakupují produktová řešení, ale externí služby a budují individuální aplikační software, nebo za odstranění uzamčení platí vysoké poplatky. Uvěřitelnost proto bude podpořena předložením standardních licenčních smluv, smlouvy o notářské úschově zdrojového kódu s podmínkami pro jeho vyzvednutí a v neposlední řadě popisem metodiky softwarového vývoje s možností zapojení zdrojů zákazníka nebo třetí strany.

# Návrh rozvojového podnikatelského plánu

Účelem tohoto podnikatelské plánu je předložit vedení společnosti BSC Praha návrh na vývoj nového systému elektronického bankovnictví určeného pro chytré mobilní telefony.

První část plánu se zabývá analýzou interních a externích faktorů, které ovlivňují společnost BSC Praha i navrhovaný projekt.

Další části předkládají návrh marketingového mixu, obchodní plán, finanční plán a organizační plán. Výstupy analýzy jsou shrnuty pomocí matice SWOT analýzy.

## Exekutivní souhrn

**Navrhovatel projektu:** Ing. Michal Hartman, produktový manažer

**Specifikace investice:** Vývoj nového systému elektronického bankovnictví určeného pro chytré mobilní telefony a cílové trhy EU, CIS, Vietnam.

**Výše investice:** 6 250 000 Kč

**Zdroj financování:** Vlastní kapitál

**Finanční vyhodnocení:**

* Doba návratnosti < 1 rok
* Výnosnost investice (ROI) 151 %
* Průměrný roční hrubý provozní zisk 9 440 000 Kč (28 320 000 Kč za 3 roky)
* Hodnocené období investice 3 roky
* Životnost investice > 3 roky

**Další přínosy:**

* Posílení strategické pozice společnosti
* Zvýšení obratu a zisku
* Rozšíření produktové nabídky a potenciálu up-sellu

**Předpoklady úspěšnosti:**

* Rychlost penetrace trhu
* Zajištění zdrojů pro vývoj mobilních aplikací

## Cíle projektu

Cíle projektu jsou stanoveny pro finanční výsledek a pro dosažení pozice na trhu. S ohledem na náročnost stanovení tržních podílů je požadovaná pozice na trhu vymezena počtem získaných zákazníků v jednotlivých regionech.

Obrázek 8 Plánovaný tržní podíl (region/počet zákazníků/rok)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Region** | **2011** | **2012** | **2013** |
| EU | 3 | 3 | 2 |
| CIS | 2 | 10 | 10 |
| Vietnam | 0 | 3 | 6 |

Zdroj: Vlastní úprava.

Z hlediska finančních výsledků jsou stanoveny následující cíle:

* Zvýšení ročního obratu > 5 000 000 CZK
* Průměrný hrubý roční zisk > 1 900 000 CZK
* Doba návratnosti < 1 rok

## Situační analýza

Navržený podnikatelský plán vychází z dílčích analýz širšího vnějšího okolí firmy, užšího vnějšího okolí a interních zdrojů a prostředí.

### Analýza širšího vnějšího prostředí

Při analýze širšího vnějšího prostředí byly zkoumány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické vlivy.

V oblasti legislativní, politické a ekonomické nebyly identifikovány podstatné vlivy, které by přímo ovlivnily návrh podnikatelského plánu. Ve všech regionech, na které se tento podnikatelský plán zaměřuje, existuje přiměřeně stabilní politicko-legislativní prostředí vhodné pro podnikání. Z hlediska ekonomického je finanční sektor i přes výkyv ekonomického cyklu stále velmi atraktivní.

Podstatné jsou vlivy v technologické a sociální oblasti. Technologický vývoj mobilních telefonů doprovázený poklesem cen má pozitivní vliv na tvorbu prostředí vhodného pro nabídku služeb mobilního bankovnictví. Chytré mobilní telefony již nejsou doménou technologických nadšenců nebo vysoce postavených manažerů. Staly se běžnou záležitostí pro střední vrstvu, pro studenty, mladé na počátku pracovní kariéry, dobře situované klienty bank. Tito uživatelé také změnili své návyky při používání mobilních telefonů. Telefonování a posílání textových zpráv jsou nadále primární funkce. Uživatelé již běžné používají mobilní internet pro prohlížení webových stránek, při různých příležitostech si krátí čas čtením aktuálních zpráv v mobilním telefonu, sledováním sociálních sítí nebo hraním her. Pro uživatele dnes není mobilní telefon pouze nástrojem pro telefonování. Používání různých mobilních aplikací pro zábavu, podnikání, životní styl a další oblasti lidského zájmu se stalo samozřejmostí.

### Analýza užšího vnějšího prostředí

Při analýze užšího vnějšího prostředí byla pozornost zaměřena na hrozbu substitutů, sílu odběratelů, sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů a sílu existující konkurence.

Hlavními substituty jsou jiné kanály elektronického bankovnictví (například internet banking, telefonní bankovnictví) a systémy, které jsou nabízeny v obchodním modelu SaaS (Software as a Service).

Jiné kanály elektronického bankovnictví nejsou pro produkt my|GEMINI Mobile hrozbou. Z funkčního hlediska sice mají substituční charakter, ale díky uživatelským preferencím a návykům se jedná o komplementární vztah.

Hrozba substituční nabídky systémů nabízených v modelu SaaS je reálná a produkt my|GEMINI Mobile s ní nebude přímo soupeřit. Faktickým důsledkem je zúžení tržního segmentu na finanční instituce, které model SaaS odmítají z konzervativních a bezpečnostních důvodů a především kvůli požadavku na plnou kontrolu nad provozovaným systémem a na odlišení se od konkurence. Model SaaS má v této oblasti limitované možnosti a pro systémy přímého bankovnictví není rozšířen.

V souvislosti s rozvojem trhu mobilních aplikací se řada firem specializovala na jejich vývoj a při výběru cílových trhů zvolily výrobkovou specializaci. V konkurenčním střetu takové firmy prokazují větší technologickou kompetenci pro vývoj mobilních aplikací, ale nedisponují kompetencí vývoje software pro finanční sektor. Tato tržní specializace je naopak doméno společnosti BSC Praha. Preference zákazníků nejsou jednoznačné a šanci na úspěch oba přístupy. Hrozbě nových konkurentů z řad výrobkových specialistů budeme čelit najímáním těchto specialistů jako subdodavatelů.

S tím souvisí možné potíže související s vyjednávací silou dodavatelů. Trh mobilních aplikací se progresivně rozvíjí a poptávka pro kvalifikovaných vývojářích pro platformy Android a iOS převyšuje nabídku.

Vyjednávací síla zákazníků se proti období před finanční krizí 2007-2009 zvýšila. Zčásti se projevuje tlakem na cenu, ale větší důraz kladou zákazníci z finančního sektoru na kontrolu budoucího rozvoje, predikovatelnost budoucích nákladů a možnost převzetí odpovědnosti za rozvoj či změnu dodavatele. Na tyto tlaky reaguje produktová nabídka, které dává zákazníkům požadovanou kontrolu formou standardních podmínek.

Hrozba existujících konkurentů se v případě produktu my|GEMINI Mobile nijak neliší od situace celé produktové rodiny my|GEMINI. Hlavní nástroje konkurenční výhody BSC Praha jsou šíře a hloubka produktové nabídky a kvalita služeb.

### Analýza vnitřního prostředí a zdrojů organizace

Při návrhu podnikatelského plánu byly posouzeny fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje organizace.

Nejpodstatnější přínos se nachází v oblasti nehmotných zdrojů. Společnost BSC Praha je zavedeným dodavatelem pro finanční sektor a i při vstupu na nový trh (Vietnam) je díky referencím akceptována jako možný dodavatel. Touto výhodou nedisponuje řada stávajících i potenciálních konkurentů, kteří buď nejsou uznanými dodavateli pro finanční sektor, nebo mají jejich reference z finančního sektoru pouze lokální charakter.

Dalším významným nehmotným zdrojem je celá produktová rodina my|GEMINI. Novým zákazníkům se zájmem o mobilní bankovnictví dává garanci dostupnosti dalších modulů. U stávajících zákazníků nabízí možnost up-sellu.

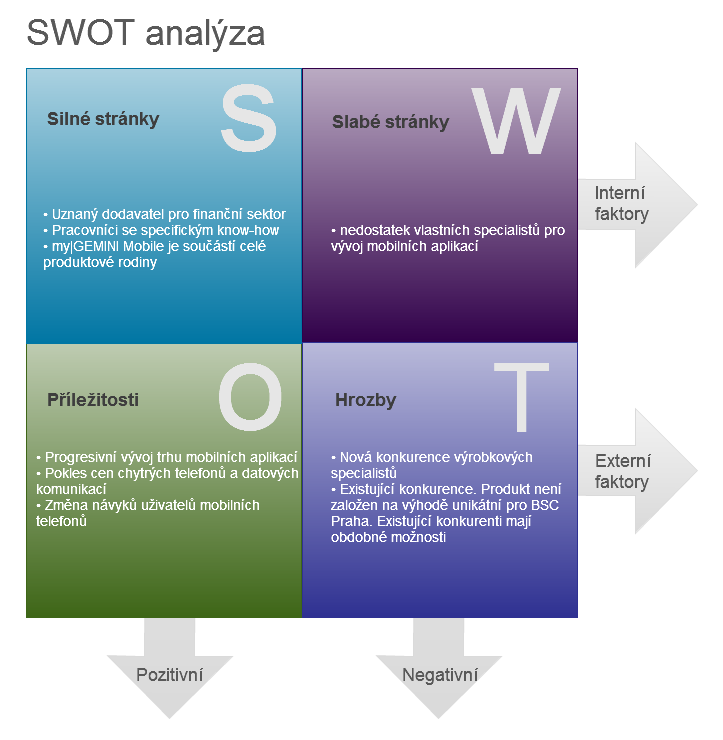
Důležité jsou i disponibilní finanční zdroje, které umožňují financovat rozvojový plán z vlastních prostředků.

Lidské zdroje jsou z části silnou a z části slabou stránkou organizace. Silnou stránkou jsou kmenový zaměstnanci s širokým a uceleným know-how v oblasti systémů přímého bankovnictví a bankovního front-office. Slabou stránkou je nedostatek specialistů pro vývoj na mobilních platformách. Tato slabina je zčásti eliminována využíváním subdodavatelů. Ve střednědobém horizontu je též řešena formou adaptace stávajících pracovníků a náborem nových pracovníků.

### SWOT analýza

Hlavní výstupy situační analýzy jsou shrnuty v následující matici SWOT.

Obrázek 9 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní úprava.

Rozbor interních a externích faktorů ukazuje, že kritickým faktorem úspěchu bude rychlost penetrace trhu a schopnost vyrovnat se s nedostatkem vlastních specialistů.

## Marketingový mix

### Produkt

my|GEMINI Mobile je moderní systém elektronického bankovnictví určený pro chytré mobilní telefony s webovým prohlížečem a ve formě nativních aplikací pro iPhone a přístroje s OS Android.

my|GEMINI Mobile je k dispozici jako integrovaná komponenta, vhodná pro začlenění do existující infrastruktury elektronického bankovnictví, nebo jako součást integrované balíku my|GEMINI. Standardní licenční podmínky a podmínky pro přístup ke zdrojovým kódům dávají našim klientům plnou kontrolu nad budoucím rozvojem, stejně jako možnost na rozvoji participovat, realizovat ho plně vlastními silami nebo do něj zapojit třetí stranu.

Produkt je určen retailovým bankám a podílovým fondům, současným i budoucím uživatelům integrovaného balíku my|GEMINI, uživatelům preferujícím dodávku integrovaných komponent typového aplikačního software od externího dodavatele. Tyto instituce produkt dále poskytují koncovým uživatelům.

Z hlediska geografického je produkt určen pro ČR, Slovensko, Maďarsko, Rakousko, Německo, Belgii, Holandsko, Francii, Itálii, Rumunsko, Bulharsko, Litvu, Lotyšsko, Estonsko, Ukrajinu, Ruskou federaci, státy CIS, Gruzii a Vietnam.

Finančním institucím nabízí my|GEMINI Mobile následující možnosti užití:

* Jako distribuční a prodejní kanál
* Jako nástroj obsluhy bankovních produktů
* Jako zdroj příjmů
* Jako image produkt

Koncovým uživatelům nabízí my|GEMINI Mobile funkčnost v následujících kategoriích:

* Lokační služby
  + Vyhledání bankomatů v okolí aktuální nebo zadané pozice
  + Vyhledání poboček v okolí aktuální nebo zadané pozice
  + Vyhledání nabídek programu partnerských výhod v okolí aktuální nebo zadané pozice
* Obsluha bankovních produktů
  + Kontrola zůstatků na účtech
  + Přehled pohybů na účtu
  + Správa spořicích účtů a termínovaných vkladů
  + Správa platebních karet, například dočasné zamykání, trvalá blokace, změna limitů
  + Kontrola provedených nebo neprovedených platebních příkazů
* Transakční služby
  + Domácí platební styk
  + Rychlé převody mezi vlastními účty
  + Zahraniční platební styk
  + Dobíjení mobilních telefonů
  + Platba elektronických účtů
  + Rychlá platba komunálních služeb a dalších plateb obyvatelstva prostřednictvím platební brány koncentrátora
* Investiční služby
  + Správa osobních financí
  + Přehled kurzů akciových trhů
  + Přehled měnových kurzů
* Podpůrné služby
  + Informace o dostupnosti bankovních služeb
  + Informace o aktuálních nabídkách
  + Textová komunikace s pracovníky banky
  + Individuální žádosti

Strategická analýza příležitostí v bankovním sektoru[[59]](#footnote-59) potvrzuje velmi dobré přijetí mobilního bankovnictví ze strany koncových uživatelů a zájem bank nabízet svým klientům mobilní bankovnictví jako image produkt, kterým se odliší od konkurence. Finanční instituce i koncový uživatelé již mobilní bankovnictví přijali a ochotně využívají jeho výhod.

Tyto závěry potvrzuje i trend akceptace mobilních aplikací, včetně mobilního bankovnictví, který je zřejmý rostoucího počtu aplikací v Android Market a iTunes. Například v kategorii mobilního bankovnictví obsahuje Android Market přibližně 960 aplikací.

Pro úspěšnou nabídku a prodej je významné potvrzení poptávky finančních institucí po kontrole nad budoucím rozvojem a prevenci uzamčení ze strany dodavatele. Tyto vlastnosti jsou v období posledních 12-ti měsíců stále častěji požadovány ve výběrových řízeních a dotazováním mimo výběrová řízení byl potvrzen velký zájem i u stávajících a potenciálních zákazníků. Zahrnutí těchto vlastností do standardní nabídky my|GEMINI Mobile se v očích zákazníků stává zřetelnou konkurenční výhodou. Potvrzením je také získání dvou zákazníků v ČR a dvou zákazníků v regionu CIS již v prvním roce vývoje a nabídky produktu.

### Cena ……………………………….

S ohledem na široký funkční rozsah produktu, existenci technologických variant a velkým rozdílům v míře užitku plynoucí z tržního podílu zákazníka (počet klientů banky) je nabídková licenční cena konstruována s využitím všech těchto atributů. Kvůli variabilitě bankovních informačních systémů i variabilitě bankovních produktů jsou nedílnou součástí dodávky produktu také služby spojené s úpravami a nasazením v provozním prostředí zákazníka.

Celková cena za dodání má následující strukturu:

Tabulka 7 Struktura ceny za dodání my|GEMINI Mobile

|  |  |
| --- | --- |
| **Položka** | **Metoda stanovení ceny** |
| Licence (omezené užití díla) | technologická varianta x funkční rozsah x počet uživatelů |
| Implementace | náročnost v jednotkách práce x sazba za jednotku |
| Poplatek za údržbu (volitelně) | Stanovena jako podíl z licence |
| Poplatek za notářkou úschovu zdrojového kódu (volitelně) | Stanovena jako podíl z licence |
| Licence za neomezené užití díla (volitelně) | Licence (omezená) x koeficient |

Zdroj: Vlastní úprava.

Takto strukturovaná cena činní produkt dostupný zákazníkům různé velikosti. V případě růstu počtu zákazníků anebo požadavku na rozšíření funkční výbavy má zákazník možnost dokoupit licenci.

Pevně definovaná struktura a existence ceníku pro technologické varianty, dílčí funkce, objemy uživatelů i pro volitelné položky dávají zákazníkům dobrou kontrolu nad budoucími náklady. Z důvodu ochrany citlivých obchodních informací nejsou konkrétní ceny v této práci uvedeny. Pro interní užití ve společnosti BSC Praha je podnikatelských plán doplněn rozsáhlou přílohou se všemi cenami. Příloha má podobu konfiguračního ceníku, což usnadňuje práci obchodního oddělení.

### Distribuce

Distribuce produktu k zákazníkům bude realizována vlastními silami, prostřednictvím partnerů a prostřednictvím samotných zákazníků (pouze implementační část) nebo jimi kontrahovaných subdodavatelů. Tento distribuční mix zvyšuje nároky na technologickou přípravu, dokumentaci a nabídku podpůrných služeb. Tyto nevýhody jsou vyváženy možností současné realizace více dodávek, což by při využití pouze vlastních sil nebylo možné.

Výjimku tvoří samotný prodej, který bude minimálně v prvním roce realizován pouze jako přímý prodej prostřednictvím vlastních zaměstnanců. Do procesu dodávky již budou dle konkrétních podmínek jednotlivých implementačních projektů zapojeny všechny zmíněné subjekty.

Pro přímý prodej není potřeba rozšiřovat nebo upravovat existující obchodní oddělení, neboť je již dnes přítomné na všech cílových trzích.

### Propagace

K propagaci produktu budou využity stávající metody internetové prezentace, osobní prezentace na konferencích, inzerce v oborových médiích a přímé oslovení potenciálních zákazníků. Všechny metody jsou aktuálně využívány pro celou produktovou rodinu my|GEMINI.

Z uvedených médií je největší důraz kladen na propagaci na odborných konferencích. V roce 2011 byl produkt souběžně s návrhem a vývojem propagován na následujících konferencích:

8. - 9.2. XI International Forum iFin-2011, Moskva

14. - 15.4. Banking Innovation Forum 2011, Vídeň

21.4. Mobile Finance Forum, Moskva

23. – 24.5. 2nd International Forum “Remote Services and Payments. Russia and CIS, 2011”, Moskva

25. - 26.5.2011 Banking Vietnam 2011, Hanoi

Reklama v oborových časopisech bude nadále využívána především pro zajištění povědomí o značce a společnosti. Frekvence inzerce je 4x ročně, obvykle ve spojení s publikováním odborného článku ve zvoleném časopise.

## Obchodní plán

Dále uvedený souhrn obchodního plánu na období 2011-2013 je syntézou dílčích obchodních plánů pro regiony EU, CIS a Vietnam.

Pro regiony EU a CIS je zvolena strategie velké masy efektu a středního míry užitku. I přes existující konkurenci a vyjednávací sílu zákazníků nemusí na těchto trzích zakládat společnost BSC Praha svoji konkurenční výhodu na nízké ceně.

Pro Vietnamský trh je na rok 2012 zvolena penetrační strategie počítající s větší masou, ale nižším efektem. Proto nebude nabídka pro Vietnamský trh ve stejné hloubce a variabilitě funkcí jako pro trhy EU a CIS. Nižší míra efektu bude kompenzována nižšími náklady na opakovaný prodej více typizovaného produktu.

Tabulka 8 Obchodní plán 2011 - 2013



Zdroj: Vlastní úprava.

Pro rok 2011 je již obchodní plán splněn tzn. je úspěšně prodáno 5 licencí a výkony implementačních služeb vstoupí do hospodářského výsledku aktuálního roku.

Pro rok 2012 jsou již kontrahovány 2 licence a implementační projekty budou zahájeny ve čtvrtém čtvrtletí aktuálního roku.

## Finanční plán

Pro realizaci projektu je zapotřebí investice ve výši 6 250 000 Kč, rozložené do období tří let (v plánované výsledovce položka vývoj SW produkt).

Investice bude financována z vlastního kapitálu.

Cena investice je stanovena jako kalkulace nákladů na čtyřčlenný vývojový tým, který bude vývoji produktu věnovat průměrně 50 % své kapacity (fondu pracovní doby). Měsíční náklad je 40 člověko-dnů. K převodu na finanční jednotky byla použita interní nákladová sazba 650 Kč/h (5 200 Kč/den), která zahrnuje vlastní náklady výroby, správní režii a odbytové náklady. Kromě vývojového týmu proto nejsou jiné náklady uvažovány.

V roce 2011 bude tým sestaven od druhého pololetí, v letech následujících na období celého roku.

Tabulka 9 Plánovaná výsledovka



Zdroj: Vlastní úprava.

Plánovaná investice je hodnocena pro období tří let. Skutečná životnost investice bude zřejmě delší, ale lze očekávat, že ve třetím roce životnosti bude nutná další zásadní inovace. Z plánované výsledovky je také zřejmé, že dílčí investice v jednotlivých letech budou vyrovnány a doba návratnosti je kratší než jeden rok. Z těchto důvodů není investice hodnocena v delším období.

Pro hodnocení investice je vysloven předpoklad inkasa všech výnosů a úhrady všech nákladů uvedených v plánované výsledovce.

Celkové výnosy > Celkové náklady

Doba návratnosti < Doba životnosti

Výnosnost investice = 151 % (

Základní statické metody hodnocení investic poskytují dostatečné argumenty pro přijetí projektu. Přijetí projektu podporují i další pozitivní přínosy – zvýšení obratu, zvýšení zisku, rozšíření produktového portfolia a posílení strategické pozice.

## Organizační plán

Návrh produktu

Vývoj produktu

Realizace zakázek

Realizace zakázek

Realizace zakázek

Realizace zakázek

Odbyt

Obrázek Vztahy klíčových organizačních jednotek

Pro realizaci rozvojového plánu je zapotřebí upravit některé organizační vztahy v procesu návrhu, výroby a odbytu.

Zdroj: Vlastní úprava.

Personální obsazení a kompetence:

Produktový manažer: Ing. Michal Hartman

Vedoucí vývojového týmu: Ing. Peter Zajac

Produktový manažer má klíčovou kompetenci v návrhu produktu. Na základě situační analýzy navrhuje jaký produkt a pro koho vyrobit. Toto zadání je podkladem pro vývojový tým, který požadovaný produkt vyrobí a pro odbytové oddělení.

Vedoucí vývojového týmu má klíčovou kompetenci v realizaci produktu. Je garantem, že produkt bude vyroben správně, bude mít požadované funkce a vlastnosti a bude vyroben ekonomicky. Klíčovou je garance podpory více souběžných implementačních projektů. Hlavním výstupem je produkt, který je pro implementační týmy podstatnou částí zadání.

Dílčí zakázky jsou realizovány formou projektů. Projektový manažer a členové týmu jsou nominování buď z řad kmenových zaměstnanců, subdodavatelů, zákazníka nebo zákazníkem kontrahovaného subdodavatele. Zadání implementačních projektů je tvořeno ze dvou vstupů. Prvním vstupem je vymezení rozsahu projektu pro konkrétního zákazníka. Tento vstup poskytuje odbytové oddělení. Druhým vstupem je produkt my|GEMINI Mobile. Implementační projekt je proto nutno chápat a realizovat úpravy a typizovaného software a integraci do provozního prostředí zákazníka. Implementační projekt zásadně nelze chápat a realizovat jako individuální zakázkový vývoj.

Pro dosažení požadovaného efektu je nezbytná výměna informací a poskytování zpětné vazby. V naznačeném procesním a organizačním uspořádání jsou nejvýznamnější následující toky:

* Produktový manažer zadává podklady pro výrobu a od produktového vývoje získává zpětnou vazbu o náročnosti, dostupných technologiích atd.
* Produktový tým předává implementačním týmům produkt, související dokumentaci, zajišťuje školení. Implementační týmy poskytují zpětnou vazbu o náročnosti procesu implementace, dostatečnosti dokumentace, kvalitě atd.
* Implementační týmy poskytují zpětnou vazbu produktovému manažerovi. Díky úzké spolupráci se zákazníkem mají unikátní možnost zachytit požadavky na funkce a vlastnosti, které mohou být využity návrhu aktualizované verze produktu.
* Odbytové oddělení předává produktovému manažerovi informace o poptávce a konkurenci. Implementačním týmům předává požadavky na konkrétní projekty.

# Závěr

Cílem práce byl návrh reálného rozvojového podnikatelského plánu, orientovaného na rozvoj produktové rodiny my|GEMINI, posílení strategické pozice firmy BSC Praha a penetraci nových trhů při současném zvýšení hodnoty společnosti i zisku.

Lze proniknout na nové trhy, rozšířit klientskou bázi, posílit strategickou pozici firmy a zvýšit zisk s pomocí jediného zcela nového produktu a bez zásadní přestavby jádra produktového portfolia?

Pro podporu řešení daného problému je v první části práce zpracován přehled charakteristik podnikatelského plánu a postupu jeho tvorby. První část také obsahuje rešerši možných zdrojů financování podnikatelských projektů.

Na uvedená teoretická východiska navazuje část zaměřená na analýzu problému a současné situace. Důraz je kladen na přehodnocení měnících se potřeb cílových trhů a porozumění potřebám zákazníků.

Třetí část práce je aplikací teoretických poznatků na řešení situace popsané ve druhé části. Tato část obsahuje naplnění cíle práce tzn. návrh rozvojového podnikatelského plánu pro společnost BSC Praha.

V průběhu řešení problému byly postupně potvrzeny pracovní hypotézy a na položenou výzkumnou otázku je možné opovědět: „Ano.“.

Stanovený cíl práce byl naplněn. Díky časovému rozdílu mezi zpracováním této práce a předložením podnikatelského plánu vedení společnosti BSC Praha je možné hodnotit skutečné přínosy. Podnikatelský plán byl přijat v květnu letošního roku a dílčí cíle pro rok 2011 už jsou smluvně zajištěny. Rozšíření produktové nabídky o systém mobilního bankovnictví a vlastnosti, se kterými je produkt nabízen, jsou pozitivně přijímány zákazníky společnosti.

Vedle již dosaženého a potenciálního přínosu pro společnost BSC Praha má práce specifický přínos i pro autora. Aplikování znalostí nabytých v rámci studia MBA programu na Vysoké škole ekonomie a managementu umožnilo autorovi změnit pracovní pozici ve společnosti a s využitím dřívějších znalostí z oblasti softwarového vývoje se věnovat strategickým marketingovým aktivitám.

# Literatura

**Monografie**

**BREALEY, Richard. A.; MYERS, Stewart.** C. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha : Victoria publishing, 1992. 971 s. ISBN 80-85605-24-4.

**DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, 2005. 681 s. ISBN 80-7201-515-X.

**JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav.** *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

**KISLINGEROVÁ, Eva, et al.** *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

**KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária.** *Podnikatelský plán.* 1. vydání, dotisk. Brno : Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

**KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** Marketing management. 12.vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

**MALÝ, Václav.** *Marketingový výzkum : Teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha : Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

**MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

**REVANDA, Zbyněk, et al.** Pěněžní ekonomie a bankovnictví. 2. vydání. Praha : Management Press, 1997. 620 s. ISBN 80-85943-49-2.

**SEDLÁČEK, Jaroslav.** Účetní data v rukou manažera : Finanční analýza v řízení firmy. 2. doplněné vydání. Praha : Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

**SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

**SRPOVÁ, Jitka, et al.** *Podnikatelský plán*. Vydání 1. Praha : Oeconomia, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

**SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

**ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

**TIWARI, Rajnish; BUSE, Stephan.** The Mobile Commerce Prospects : A Strategic Analysis of Opportunities in the Banking Sector. 1. vyd. Hamburg : Hamburg University Press, 2007. 236 s. Dostupné také z WWW: <http://hup.sub.uni-hamburg.de/opus/volltexte/2008/16/pdf/HamburgUP\_Tiwari\_Commerce.pdf>. ISBN 978-3-937816-31-9.

**VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

**VEBER, Jaromír, et al.** *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

**VOŘÍŠEK, Jiří.** *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Praha : Oeconomica, 2008. 446 s. ISBN 978-80-245-1440-6.

**Odborné knihy a časopisy**

**HARTMAN, Michal.** Mobilní bankovnictví, quo vadis?. Bankovnictví. 25.3. 2011, XVIII, 3/2011, s. 11-13. ISSN 1212-4273.

**Internetové zdroje**

**Eurostat**[online]. 2011 [cit. 2011-06-12]. Dostupné z WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.

**CzechInvest.** Jak napsat podnikatelský plán : aneb kudy vede cesta k úspěchu. 1. vydání. Praha : CzechInvest, 2005. 98 s. [online]. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>.

**CzechInvest** [online]. Praha : 2011 [cit. 2011-06-11]. Venture kapitál | CzechInvest. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/venture-kapital>.

**Czech Private Equity and Venture Capital Association - CVCA.cz** [online]. Praha : 2010 [cit. 2011-06-11]. PE & VC - CVCA.cz. Dostupné z WWW: <http://www.cvca.cz/cs/pe-vc/>.

***Česká národní banka*** [online].Česká národní banka, 2011 [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <www.cnb.cz>.

**Český statistický úřad.** Stručný analytický komentář. *In Ekonomické výsledky v odvětví finančního zprostředkování 3. čtvrtletí 2010* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2010, Aktualizováno dne: 25.2. 2011 [cit. 2011-04-18]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/06003593E5/$File/940510q3kcz.pdf>.

**ČSOB - Klub úspěšných podnikatelů**[online]. 2010 [cit. 2011-06-12]. ČSOB - Fondy rizikového kapitálu jsou výnosnější než akciové trhy . Dostupné z WWW: <http://www.csob.cz/cz/sme/infoservis/finance-dane/pojisteni-a-investovani/Stranky/infodet.aspx?para=2167>.

**STINGL, Tomáš.** Český export - magazín týdeníku Profit[online]. Praha : Stanford, 2011-1-9 [cit. 2011-07-10]. Ministr Kocourek: Spustíme nový fond na podporu inovací - Exporter.cz. Dostupné z WWW: <http://www.ceskyexport.cz/clanek/ministr-kocourek-spustime-novy-fond-na-podporu-inovaci.aspx>

1. **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace.* 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. Str. 464-465.; **VEBER, Jaromír, et al.** *Podnikání malé a střední firmy.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 67,98. [↑](#footnote-ref-1)
2. **KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária.** *Podnikatelský plán.* 1. vydání, dotisk. Brno : Computer Press, 2008. Str. 21.; **VEBER, Jaromír, et al.** *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 98.; **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace.* 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. Str. 464. [↑](#footnote-ref-2)
3. **VEBER, Jaromír, et al.** *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 67. [↑](#footnote-ref-3)
4. **CzechInvest.** *Jak napsat podnikatelský plán : aneb kudy vede cesta k úspěchu.* 1. vydání. Praha : CzechInvest, 2005. Str. 35-36. [↑](#footnote-ref-4)
5. **VEBER, Jaromír, et al.** *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 97. [↑](#footnote-ref-5)
6. **SRPOVÁ, Jitka, et al.** *Podnikatelský plán*. Vydání 1. Praha : Oeconomia, 2007. Str. 11. [↑](#footnote-ref-6)
7. **KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária.** *Podnikatelský plán.* 1. vydání, dotisk. Brno : Computer Press, 2008. Str. 13. [↑](#footnote-ref-7)
8. **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. Str. 46. [↑](#footnote-ref-8)
9. **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. Str. 465. [↑](#footnote-ref-9)
10. **KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** Marketing management. 12.vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. Str. 89. [↑](#footnote-ref-10)
11. Například **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. Str. 468-469.; **KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária.** *Podnikatelský plán.* 1. vydání, dotisk. Brno : Computer Press, 2008. Str. 71, 95; **VEBER, Jaromír, et al.** *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 99-100. [↑](#footnote-ref-11)
12. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 80-89. [↑](#footnote-ref-12)
13. **MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum : Teorie a praxe*.** Vyd. 2. Praha : Oeconomica, 2008. Str. 143. [↑](#footnote-ref-13)
14. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 136. [↑](#footnote-ref-14)
15. **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. Str. 469. [↑](#footnote-ref-15)
16. **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 320. [↑](#footnote-ref-16)
17. **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. Str. 56-58; **MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. Str. 401-448 [↑](#footnote-ref-17)
18. **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 57. [↑](#footnote-ref-18)
19. **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. Str. 59 [↑](#footnote-ref-19)
20. **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 330. [↑](#footnote-ref-20)
21. **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 330. [↑](#footnote-ref-21)
22. **KISLINGEROVÁ, Eva, et al.** *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. Str. 405-408.; **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 322. [↑](#footnote-ref-22)
23. **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 322. [↑](#footnote-ref-23)
24. **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. 700 s. Str. 484-485. [↑](#footnote-ref-24)
25. **MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. Str. 27-28. [↑](#footnote-ref-25)
26. **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. 700 s. Str. 484.; **SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9. Str. 128. [↑](#footnote-ref-26)
27. **MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. Str. 460. [↑](#footnote-ref-27)
28. **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. Str. 87.; **SEDLÁČEK, Jaroslav.** Účetní data v rukou manažera : Finanční analýza v řízení firmy. 2. doplněné vydání. Praha : Computer Press, 2001. Str. 51-54.; **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 333. [↑](#footnote-ref-28)
29. **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, 2005. Str. 511. [↑](#footnote-ref-29)
30. **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. Str. 65. [↑](#footnote-ref-30)
31. **REVANDA, Zbyněk, et al.** *Pěněžní ekonomie a bankovnictví.* 2. vydání. Praha : Management Press, 1997. Str. 127. [↑](#footnote-ref-31)
32. **REVANDA, Zbyněk, et al.** *Pěněžní ekonomie a bankovnictví.* 2. vydání. Praha : Management Press, 1997. Str. 131. [↑](#footnote-ref-32)
33. **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. Str. 485. [↑](#footnote-ref-33)
34. **MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. Str. 428-429. [↑](#footnote-ref-34)
35. Umístěním se nazývá proces prodeje obligací jednotlivým investorům. [↑](#footnote-ref-35)
36. **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, a. s., 2005. Str. 592-596. [↑](#footnote-ref-36)
37. **MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. Str. 433.; **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. Str. 69. [↑](#footnote-ref-37)
38. **JÁČ, Ivan; RYDVALOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav.** *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2005. Str. 21-22.; **MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. Str. 434. [↑](#footnote-ref-38)
39. **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, 2005. Str. 564. [↑](#footnote-ref-39)
40. **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, 2005. Str. 573. [↑](#footnote-ref-40)
41. **CzechInvest**[online]. Praha : 2011 [cit. 2011-06-11]. Venture kapitál | CzechInvest. Dostupné z WWW: <http://www.czechinvest.org/venture-kapital>.;**Czech Private Equity and Venture Capital Association - CVCA.cz** [online]. Praha : 2010 [cit. 2011-06-11]. PE & VC - CVCA.cz. Dostupné z WWW: <http://www.cvca.cz/cs/pe-vc/>.; **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, a. s., 2005. Str. 583-588. [↑](#footnote-ref-41)
42. **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, a. s., 2005. Str. 586. [↑](#footnote-ref-42)
43. **Czech Private Equity and Venture Capital Association - CVCA.cz** [online]. Praha : 2010 [cit. 2011-06-11]. PE & VC - CVCA.cz. Dostupné z WWW: <http://www.cvca.cz/cs/pe-vc/>.; **STINGL, Tomáš.** Český export - magazín týdeníku Profit[online]. Praha : Stanford, 2011-1-9 [cit. 2011-07-10]. Ministr Kocourek: Spustíme nový fond na podporu inovací - Exporter.cz. Dostupné z WWW: <http://www.ceskyexport.cz/clanek/ministr-kocourek-spustime-novy-fond-na-podporu-inovaci.aspx>. [↑](#footnote-ref-43)
44. **ČSOB - Klub úspěšných podnikatelů**[online]. 2010 [cit. 2011-06-12]. ČSOB - Fondy rizikového kapitálu jsou výnosnější než akciové trhy . Dostupné z WWW: <http://www.csob.cz/cz/sme/infoservis/finance-dane/pojisteni-a-investovani/Stranky/infodet.aspx?para=2167>. [↑](#footnote-ref-44)
45. **Eurostat**[online]. 2011 [cit. 2011-06-12]. Dostupné z WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>. [↑](#footnote-ref-45)
46. **BREALEY, Richard. A.; MYERS, Stewart.** C. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha : Victoria publishing, 1992. Str. 342. [↑](#footnote-ref-46)
47. **SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. Str. 131-132. [↑](#footnote-ref-47)
48. **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. Str. 68-69. [↑](#footnote-ref-48)
49. **VEBER, Jaromír, et al.** *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha : Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5. Str. 487; **ŠIMAN, Josef; PETERA, Petr.** *Financování podnikatelských subjektů : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8. Str. 70. [↑](#footnote-ref-49)
50. **MAREK, Petr, et al.** *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha : Ekopres, 2009. Str. 432-433. [↑](#footnote-ref-50)
51. **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, 2005. Str. 583. [↑](#footnote-ref-51)
52. **DVOŘÁK, Petr.** *Bankovnictví pro bankéře a klienty*. 3. přepracované a rozšířené. Praha : Linde Praha, 2005. Str. 580. [↑](#footnote-ref-52)
53. **KISLINGEROVÁ, Eva, et al.** *Manažerské finance*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. Str. 138-139. [↑](#footnote-ref-53)
54. **SYNEK, M., a kol.** *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Str. 320-321. [↑](#footnote-ref-54)
55. Aplikace určené pracovníkům banky, kteří obsluhují klienty a aplikace, pomocí kterých klienti samostatně využívají bankovní produkty. [↑](#footnote-ref-55)
56. **HARTMAN, Michal**. Mobilní bankovnictví, quo vadis?. *Bankovnictví*. 25.3. 2011, XVIII, 3/2011, s. 11-13. ISSN 1212-4273. [↑](#footnote-ref-56)
57. *Česká národní banka* [online].Česká národní banka, 2011. [↑](#footnote-ref-57)
58. Český statistický úřad. Stručný analytický komentář. *In Ekonomické výsledky v odvětví finančního zprostředkování 3. čtvrtletí 2010* [online]. [↑](#footnote-ref-58)
59. **TIWARI, Rajnish; BUSE, Stephan.** *The Mobile Commerce Prospects : A Strategic Analysis of Opportunities in the Banking Sector.* 1. vyd. Hamburg : Hamburg University Press, 2007. Str. 117-167. [↑](#footnote-ref-59)