



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – VYTVOŘENÍ NOVÉHO
INOVATIVNÍHO SOFTWAREOVÉHO PRODUKTU**

BUSINESS PLAN - CREATING OF A NEW INNOVATIVE SOFTWARE PRODUCT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aleš Jakůbek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Aleš Jakůbek**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Jaroslav Rompotl**
Akademický rok: 2017/18

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

Podnikatelský záměr –Vytvoření nového inovativního softwareového produktu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem mé diplomové práce je sestavení podnikatelského záměru z ekonomického hlediska, který by měl vést k vytvoření plánovaného softwarového produktu. S jeho uvedením na trh by pak firma měla být schopna docílit brzkého návratu vložených investic a nastavení progresivního výnosového trendu. Všechny tyto kroky tak povedou k vylepšení tržní pozice firmy a k dalšímu zvýšení její konkurenceschopnosti a celkově k obecnému rozvoji firmy. V neposlední řadě také k vytvoření dostatečných finančních prostředků na následný vývoj další generace tohoto produktu a pokračujícího rozvoje firmy do budoucnosti.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

STRUCK, U., Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 120 s. ISBN 80-85603-12-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopres, 1997. 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

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

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem, jímž je vývoj nového produktu již fungující etablované firmy. Pro kvalitní zpracování podnikatelského záměru slouží poznatky sepsané v teoretické části práce. Z těchto také vychází údaje zpracované v analytické části a také návrhové části, které by měly reflektovat aktuální ekonomickou situaci firmy a z ní vycházející možné scénáře projektu.

Klíčová slova

podnikatelský záměr, finanční plán, marketingový mix, SLEPT analýza, SWOT analýza, bod zvratu, náklady

Abstract

This diploma thesis deals with the business plan, which is the development of a new product of already established company. For good processing of the business plan, the findings are written in the theoretical part of the thesis. These include the data processed in the analytical part and also in draft part, which should reflect the current economic situation of the company and results in possible scenarios of the project.

Key words

business plan, financial plan, marketing mix, SLEPT analysis, SWOT analysis, break-even point, costs

Bibliografická citace

JAKŮBEK, A. *Podnikatelský záměr – Vytvoření nového inovativního softwareového produktu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 103 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. května 2018

Podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce za věnovaný čas, vstřícnost a důležité poznatky, které vedly ke zdárnému sepsání této práce.

Také bych poděkovat zaměstnavateli za vstřícný postoj k mému studiu a nabídnutou časovou flexibilitu.

Nejvíce bych však chtěl poděkovat své rodině za veškerou její podporu v průběhu mého celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
Specifikace řešeného problému	10
Cíl diplomové práce.....	11
Metody a postupy zpracování	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Podnikatelský záměr (plán)	12
1.2 Podnik, podnikatel a podnikání	12
1.3 Prostředí společnosti	13
1.3.1 Mikroprostředí společnosti	14
1.3.2 Makroprostředí společnosti – SLEPT analýza.....	15
1.4 SWOT analýza.....	16
1.4.1 Silné a slabé stránky	16
1.4.2 Příležitosti a hrozby	16
1.4.3 Matice SWOT	17
1.5 Marketingový mix.....	17
1.5.1 Produkt.....	19
1.5.2 Cena a tvorba ceny.....	22
1.5.3 Distribuce.....	24
1.5.4 Marketingová komunikace	26
1.6 Finanční plánování a analýza.....	31
1.6.1 Ukazatele ekonomické efektivnosti	31
1.6.2 Zdroje financování	32
1.6.3 Příjmy a výdaje	33
1.6.4 Náklady a výnosy.....	34
1.6.5 Bod zvratu.....	35
1.7 Riziko.....	36
1.7.1 Klasifikace rizik.....	37
1.7.2 Řízení rizika.....	37
1.7.3 Analýza rizika	37
1.7.4 Vlastní řízení rizika.....	40
2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	41

2.1	Popis společnosti a její stručná charakteristika.....	41
2.2	Ekonomická analýza společnosti	42
2.2.1	Finanční analýza společnosti	42
2.2.2	Analýza mikroprostředí společnosti	44
2.2.3	Analýza makroprostředí společnosti – SLEPT analýza.....	45
2.2.4	SWOT analýza	47
2.3	Analýza rizika	51
2.3.1	Určení faktorů rizika projektu.....	51
2.3.2	Stanovení významnosti faktorů	52
2.3.3	Stanovení rizika projektu	54
2.3.4	Opatření pro snížení či omezení rizika	54
3	NÁVRHOVÁ ČÁST PRÁCE	55
3.1	Důvody pro vznik produktu (projektu).....	55
3.2	Marketingový mix produktu	56
3.2.1	Produkt.....	56
3.2.2	Cena a tvorba ceny.....	59
3.2.3	Distribuce.....	61
3.2.4	Marketingová komunikace	62
3.3	Finanční plán.....	65
3.3.1	Zdroje financování	66
3.3.2	Náklady a výnosy.....	66
3.3.3	Bod zvratu.....	68
3.3.4	Reálný scénář	69
3.3.5	Pesimistický scénář	70
3.3.6	Optimistický scénář	72
	ZÁVĚR	74
4	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	76
5	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	79
6	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	80
7	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	81
8	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	82
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Ve firmě, kde pracuji, se již přes dvacet pět let zabýváme vytvářením programů finančního poradenství. Specifikem této práce však je fakt, že tyto programy nejsou určeny pro český finanční trh a české zákazníky, ale orientujeme se výhradně na trh švýcarský. Tato skutečnost trvá již právě zmiňované čtvrtstoletí a vznikla jak jinak než náhodou. Ještě donedávna spoluvlastníci a předtím vlastníci firmy vycestovali ve studentských letech (studia informatiky) na krátký studijní pobyt do Švýcarska a tam je po jedné konferenci oslovil majitel firmy, která rozjížděla své podnikání právě v tomto směru. Pro svůj nápad však potřeboval programátory, a to možno co nejlevnější. Díky znalosti německého jazyka a tím i překonané bariéry vzniklo spojení, které trvá s malými obměnami dodnes.

Na české straně (ČR) tak stojí vývojářské centrum pod jménem Brainpool s.r.o. a na straně druhé, švýcarské (SUI), mateřská firma Braingroup AG, jejíž zaměstnanci mají v popisu práce business analýzu, specifikace, kontakt se zákazníky a další. Firma Braingroup AG je momentálně stoprocentním vlastníkem firmy Brainpool s.r.o.

Specifikace řešeného problému

Jak již bylo řečeno, veškerá činnost obou firem směřuje k zákazníkům na švýcarském trhu a z tohoto pohledu tak česká strana spolupracuje pouze s firmou Braingroup AG, jakožto hlavním zadavatelem práce. Jiné aktivity na jiných trzích nejsou pro firmu Brainpool s.r.o. relevantní z mnoha důvodů. Většina z nich není dostatečně lukrativních nebo na jiné projekty nemůže být vyhrazen dostatečný počet pracovníků tak, aby nedošlo k nedostatku pracovních sil na hlavních projektech.

Se stávající paletou svých výrobků (počítačových programů již třetí „generace“) se spojení Braingroup / Brainpool nachází na předních pozicích mezi konkurencí na švýcarském finančním trhu. Životnost těchto výrobků se však kvůli rychlému tempu technického a technologického rozvoje blíží svému konci.

Je proto nezbytně nutné přijít s další generací programu, který by však měl stávající produkty nejen nahradit a současnou pozici firmy udržet, ale hlavně se zaměřit na zlepšení tržní pozice a tím připravit pozici do budoucna. Před samotnou realizací je tak potřeba sestavit podnikatelský záměr pro tento projekt, kterým bude vývoj tohoto pro-

gramu naplánovaný na následující tři roky tak, aby firma mohla svých cílů pomocí tohoto produktu dosáhnout. Pro lepší přehlednost v rámci mé práce však budu mluvit jen o jedné firmě jako celku.

Cíl diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je sestavení podnikatelského záměru z ekonomického hlediska, který by měl vést k vytvoření plánovaného softwarového produktu. S jeho uvedením na trh by pak firma měla být schopna docílit brzkého návratu vložených investic a nastavení progresivního výnosového trendu.

Všechny tyto kroky tak povedou k vylepšení tržní pozice firmy a k dalšímu zvýšení její konkurenceschopnosti a celkově k obecnému rozvoji firmy. V neposlední řadě také k vytvoření dostatečných finančních prostředků na následný vývoj další generace tohoto produktu a pokračujícího rozvoje firmy do budoucnosti.

Metody a postupy zpracování

V analytické části práce bude firma představena a provede se zhodnocení aktuální ekonomické situace firmy. Bude provedena analýza jejího mikro i makro prostředí i za pomoci Porterovy analýzy 5 sil a SLEPT analýzy. S její pomocí budou identifikované příležitosti a hrozby firmy. Po určení silných a slabých stránek firmy bude sestavena matice SWOT, která nám napomůže k odhalení, analýze a identifikaci možných rizik celého projektu.

V návrhové části pak bude lehce nastíněn marketingový mix produktu. V něm bude popsán nový produkt a tým, který se na jeho tvorbě bude podílet (včetně projektového vedení). Dále také s propagací a distribucí produktu spojené náklady a samozřejmě i cenotvorba, jakožto hlavní příjmová složka projektu.

Následně budou v rámci práce zpracovány a navrženy zdroje financování, vyčísleny celkové plánované náklady a výnosy a stanoven bod zvratu projektu. Celý finanční plán pak bude představen ve třech možných scénářích - realistický, pesimistický a optimistický, se všemi případnými dopady na projekt.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Podnikatelský záměr (plán)

Podnikatelský záměr či plán musí dodržovat hlavní čtyři zásady – srozumitelnost, stručnost, logičnost a pravdivost a to vše by mělo být podloženo čísly. (dle Blackwell, 1993)

At' už nabízíte výrobek nebo službu, měli byste vysvětlit, jak jste přišli na svůj podnikatelský záměr. Možná jste objevili tržní mezeru a pak jste cíleně hledali řešení problému. Nebo váš záměr vznikl čistě náhodou. (Wupperfeld, 2003, str. 19)

V podnikatelském záměru bychom měli popsat jeho samotný původ, prezentovat výrobek či službu, představit užitek pro zákazníka a konkurenční výhodu a popsat i podnikatelský model fungování společnosti. Také můžeme popsat i stav vývoje našeho záměru. (dle Wupperfeld, 2003)

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:

- realizační resumé
- charakteristiku firmy
- organizaci řízení a manažerský tým
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie
- shrnutí a závěry
- přílohy (Fotr a Souček, 2005, str. 305)

1.2 Podnik, podnikatel a podnikání

Definicí podniku, podnikatele respektive podnikání je celá řada. Jinak jsou uváděny v různých publikacích a jinak definovány v zákoně.

Podnik je určité společenství lidí, kteří se spojili k zabezpečování hmotných statků a různých činností pro jiné lidi za účelem dosažení vlastního prospěchu. Vstupuje na trh, kde prodává své výkony a dosahuje zisku = cíl podnikání. Svou základní funkci zabezpečování výkonu-plní na základě samostatného financování, tj. samostatného získávání a užívání zdrojů. (Kocmanová, 2011, str. 7)

Dle zákona jsou tyto pojmy popsány následovně:

Podnik = obchodní závod

Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502)

Pobočka

Pobočka je taková část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou. (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 503)

Podnikatel a podnikání

Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. (zákon č. 89/2012 Sb., § 420, odst. 1)

Další upřesňující popisy k pojmu podnikatel obsahují ještě § 421 a § 422 občanského zákoníku.

Podnikatelský úspěch je výsledkem schopnosti uspokojit potřeby trhu. Nespoléhejte na svůj „nejlepší“ výrobek nebo službu. Spolehejte na svou schopnost uspokojit potřeby svého trhu. (Bangs, 1996, str. 16)

1.3 Prostředí společnosti

Marketéři nečiní svá rozhodnutí ve vzduchoprázdnu. Každé podnikání probíhá v určitém prostředí, které se v čase více či méně mění. Marketéři proto musí klíčové faktory tohoto prostředí, které je označováno jako tzv. trh, velmi dobře znát a správně prognózovat jeho budoucí vývoj. (Karlíček, 2013, str. 34)

Marketingové mikroprostředí

Je tvořeno faktory mající nejužší vazby na firmu a její podnikání.

Marketingové makroprostředí

Je charakterizováno faktory v širším okruhu firmy, které určují rámeček pro podnikatelské aktivity na daném trhu. (dle Karlíček, 2013)



Obrázek 1 - Marketingové prostředí
(Zdroj: Karlíček, 2013, str. 34)

1.3.1 Mikroprostředí společnosti

Před tím, než firma vstoupí na určitý trh, musí si být jista, že kupující na daném trhu budou její produkty poptávat. Proto se neobjede bez porozumění tomu, jak se zákazníci o nákupech rozhodují a kdo je při nákupním rozhodování ovlivňuje. (Karlíček, 2013, str. 35)

Mikroprostředí firmy tvoří:

- **Podnik/subjekt sám**

Vnitřní mikroprostředí a jeho faktory se týkají samotného subjektu z hlediska jeho struktury, organizace, vývojového stádia a zdraví. Podnik je jako živý organismus a jakékoli vnitřní problémy či nesouhra se mohou projevit navenek. Je nutné, aby výroba, výzkum a vývoj, marketing, finanční a další oddělení mezi sebou správně komunikovala a spolupracovala. (Zamazalová, 2010, str. 110)

- **Konkurence** – konkurenci lze analyzovat pomocí modelu *Porterových pěti konkurenčních sil*, patří sem:
 - Stávající konkurence na trhu
 - Hrozba vstupu nových konkurentů
 - Hrozba substitutů
 - Vyjednávací síla zákazníků
 - Vyjednávací síla dodavatelů (dle Karlíček, 2013)
- **Dodavatelé** – poskytovatelé zdrojů firmě, ovlivňují výrobní možnosti firmy
- **Distribuční články a prostředníci** – maloobchodníci, prodávají za vyšší cenu, než nakupují, vytváří nátlak na výrobce
- **Zákazníci a spotřebitelé** – na konci řetězce a cyklu produktu, důležití pro existenci firmy (dle Zamazalová, 2010)

1.3.2 Makroprostředí společnosti – SLEPT analýza

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice, na trhu firmy), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat, případně je v jejich strategiích využívat.

Při vnějších analýzách by běžně měly být na výstupu identifikovány pouze příležitosti a hrozby, nikoliv slabiny a silné stránky. (Hanzelková, 2017, str. 47 a 48)

K zanalyzování makroprostředí bývá nejčastěji používána tzv. SLEPT analýza (někdy STEP, rozšířená PESTEL či STEPKE). Vznikla použitím prvních písmen z vlivů sociálních (S), legislativních (L), ekonomických (E), politických (P) a technologických (T). Tyto vlivy působí na všechny podnikatelské subjekty na určitém trhu.

- **Sociální** – demografický vývoj (především stárnutí populace), porodnost, podoba rodiny, kulturní prostředí
- **Legislativní** – legislativní úpravy uměle ovlivňující poptávku
- **Ekonomické** – rozdíly mezi kupní silou – regiony, tržní segmenty, cyklický vývoj ekonomiky ovlivňuje kupní sílu
- **Politické** – omezení v oblasti reklamy (tabákové produkty), regulace aktivit s dopadem na životní prostředí, míra korupce a jiné
- **Technologické** – technologický vývoj ve 21. století, rozdílné technologie na různých geografických trzích (dle Hanzelková, 2017)

1.4 SWOT analýza

Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. (Kotler a Keller, 2013, str. 80)

SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace anebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií. (Grasseová, 2010, str. 296)

1.4.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky identifikujeme při analýze vnitřního prostředí společnosti. Tyto silné a slabé stránky nám vymezují vnitřní efektivnost dané společnosti.

Do vnitřního prostředí firmy zařazujeme takové faktory, které společnost sama dokáže ovlivňovat. (dle Grasseová, 2010)

1.4.2 Příležitosti a hrozby

Faktory vnějšího prostředí jsou takové oblasti, které společnost nemůže sama ovlivnit a existují tak nezávisle na společnosti a jejím působení.

K analýze příležitostí a hrozeb tedy můžeme přistoupit využitím výsledků SLEPT analýzy. (dle Grasseová, 2010)

Jak u silných a slabých stránek tak i u příležitostí a hrozeb platí jedno důležité pravidlo. *Není možné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou, resp. příležitostí i hrozbou.* (Grasseová, 2010, str. 298)

1.4.3 Matice SWOT

SWOT analýza ztrácí svůj smysl, pokud se klade důraz pouze na sestavení čtyř seznamů (S-W-O-T) bez navazujících opatření, která vyplývají z definovaných strategií. Základní strategie lze vyjádřit například ve formě **matice**, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení), a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategie pro další rozvoj organizace. Na základě tohoto vodítka je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí, záměry, a formulovat konkrétní cíle (politiky) a opatření pro jejich naplnění. (Grasseová, 2010, str. 298 a 299)

Vnější faktory Příležitosti (O) Hrozby (T) Vnitřní faktory Slabé stránky (W) Silné stránky (S)		
	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání” Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití” Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání” Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace” Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

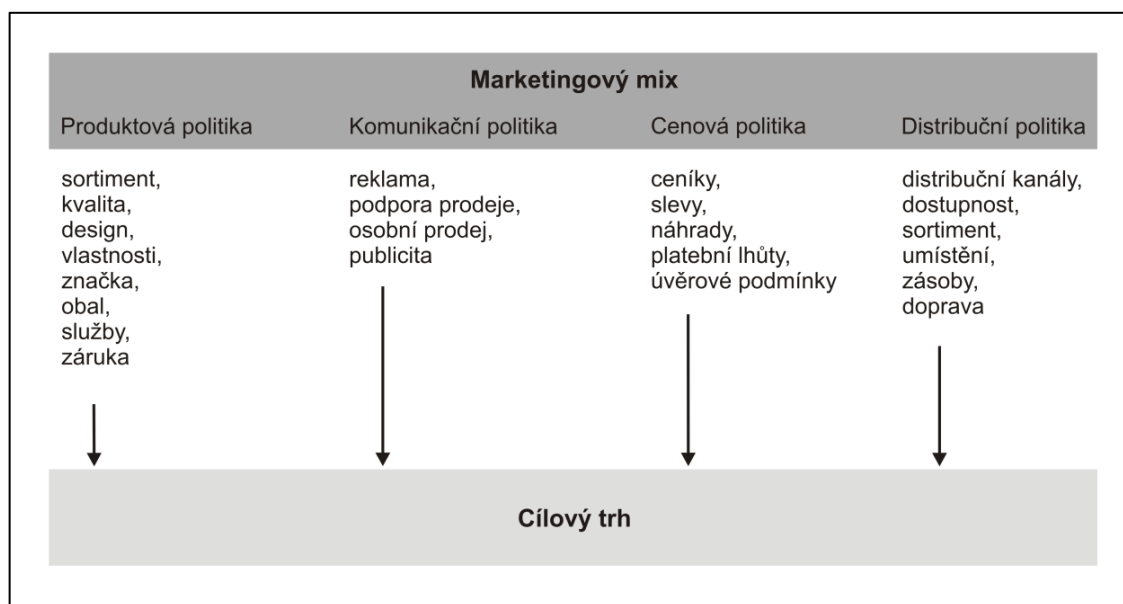
Obrázek 2 - Matice SWOT
(Zdroj: Grasseová, 2010, str. 299)

1.5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. (Kotler, 2007, str. 70)

Jedná se tedy o veškeré možné aktivity firmy, které by měly vést k pozitivnímu ovlivnění poptávky po svém produktu.

Pro základní rozdělení složek marketingového mixu se užívá dělení do skupin 4P, dle prvních písmen anglických názvů jednotlivých složek, kterými jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion).



Obrázek 3 - Čtyři složky marketingového mixu
(Zdroj: Kotler, 2007, str. 70)

Produkt

Cokoliv, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání.

Cena

Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.

Distribuce

Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.

Komunikace

Činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu. (Kotler, 2007, str. 70 a 71)

Složky 4P však představují pouze pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění zákazníka. Společnosti by tak měly vnímat složky 4P jako faktory na straně zákazníka = 4C. (dle Kotler, 2007)

Tabulka 1 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C
(Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler, 2007, str. 71)

4P	4C
Produkt (Product)	Potřeby a přání zákazníka (Customer needs and wants)
Cena (Price)	Náklady na straně zákazníka (Costs to the customer)
Distribuce (Place)	Dostupnost (Convenience)
Komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Poté, co zjistíme přání zákazníků, musíme vytvořit výrobky nebo služby, které uspokojí jejich potřeby. Za tyto naše produkty si musíme účtovat určitou cenu. Taktéž musíme zákazníky o svých produktech informovat. Zde musíme využít všechny formy komunikace. Pak už jen zbývá dodat naše výrobky až k zákazníkům. (dle McDonald a Wilson, 2012)

Pro firmy je tak hlavním cílem vedoucím k úspěchu uspokojit zákazníkovi potřeby co nejekonomičtěji, dostupně a s přispěním nejefektivnější komunikace. (dle McDonald a Wilson, 2012)

1.5.1 Produkt

Produkt je cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. (Kotler, 2007, str. 615)

Produkt – ať už se jedná v souladu s jeho marketingovým pojetím o nějaký hmotný výrobek nebo o nějakou nehmotnou službu - má v rámci marketingového mixu klíčové postavení. To proto, že teprve až od nějakého konkrétního daného produktu se můžou následně odvíjet jeho další funkce, na něž navazují související marketingové činnosti, a proto se produktu také někdy říká „srdce marketingu“. Tím se produkt stává základní a pro další marketingové činnosti výchozí složkou marketingového mixu. (Urbánek, 2010, str. 52)

1.5.1.1 Produkty z marketingového hlediska

- **Hmotné** – výrobky
- **Nehmotné** – služby, ale také např. vynález, inovativní myšlenka, rada či návod

Produkty dle jejich vnímání zákazníky:

- Produkty **běžného** nebo **častého** nákupu
- Produkty **občasného** nákupu
- Produkty **luxusní** (dle (Urbánek, 2010))

1.5.1.2 Výrobek a služba

*Výrobek je obecně možné definovat jako jakýkoliv hmotný výsledek výrobní nebo jiné ekonomické činnosti, který je nositelem schopnosti uspokojit nějakou určitou (lidskou) potřebu, nebo něco, co je možné nabízet ke směně. V případě služby se však vždy jedná o produkt **nehmotný a neskladovatelný**. (Urbánek, 2010, str. 53 a 56)*

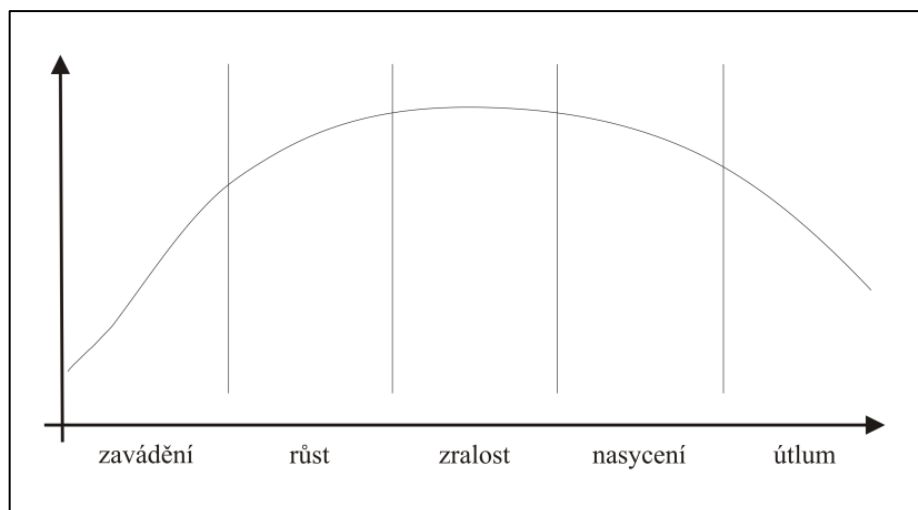
Úrovně výrobku dle Kotlera:

- ***Základní** výrobek – obecná prospěšnost nebo užitečnost*
- ***Formální** výrobek – konkrétně použitelný výrobek*
- ***Rozšířený** výrobek – idealizovaný očekávaný výrobek*
- ***Úplný** výrobek – výrobek, který má něco navíc oproti základnímu provedení*
- ***Potenciální** výrobek – rozšířený o „přídavky“, k čemuž dojde v budoucnosti (Urbánek, 2010, str. 55)*

1.5.1.3 Životní cyklus výrobku

Fáze životního cyklu výrobku:

- Fáze **zavádění**
- Fáze **růstu**
- Fáze **zrlosti**
- Fáze **nasycení**
- Fáze **útlumu**



Obrázek 4 - Křivka životnosti výrobku
(Zdroj: Urbánek, 2010, str. 60)

1.5.1.4 Užitek výrobku

Rozdělení užitku výrobku:

- **Základní užitek** – základní funkce, proč si jej zákazník pořizuje
- **Vedlejší užitek** – důležitý pro odlišení od konkurence
 - Osobní užitek – představy a očekávání zákazníka spojené s produktem
 - Sociologický užitek – odlišení či přizpůsobení se společenskému okolí
 - Magický užitek – nadsmyslová rovina, iracionální (dle Urbánek, 2010)

1.5.1.5 Obal výrobku

U mnoha výrobků bývá obal jejich nedílnou součástí. Často také hraje významnou roli při rozhodování spotřebitele o koupi daného výrobku. (dle Urbánek, 2010)

Funkce obalu:

- **Primární** – zabalení a ochrana výrobku
- **Sekundární** – informace, propagace

Z jiného pohledu se funkce obalu mohou členit také na:

- **Ochrannou** funkci
- Funkci **pohodlí**
- **Komunikační** funkci

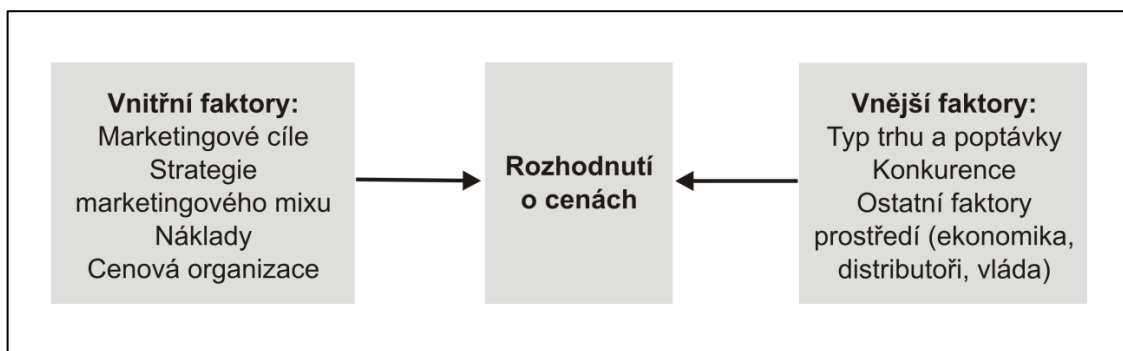
Všechny funkce obalu jsou většinou v závislosti na druhu zboží, které obsahuje, obvykle velmi důležité. Výjimku však tvoří výrobky, které se v obalech neprodávají – např. au-

tomobily, domy a další, u kterých to z nejrozumnějších důvodů není možné, potřebné nebo vhodné. (Urbánek, 2010, str. 64)

1.5.2 Cena a tvorba ceny

Cena je obvykle vyjádřena sumou peněz, množstvím výrobků nebo objemem služeb, které kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí nějaké služby. Z hlediska kupujícího vyjadřuje cena hodnotu určité komodity, tj. poměr mezi její vnímanou kvalitou a množstvím peněz. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, str. 101)

Celkovou cenu produktu ovlivňuje mnoho faktorů (vnitřních i vnějších), které je potřeba správně zanalyzovat a při tvorbě ceny zohlednit. Patří mezi ně například i dobrá znalost konkurence, více viz Obrázek 5. (dle Foret, Procházka a Urbánek, 2005)



Obrázek 5 - Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách
(Zdroj: Kotler, 2007, str. 750)

Při tvorbě cen se chybí především v tom, že podnik až příliš úzkostlivě sleduje pouze své výrobní a provozní náklady a naopak nereaguje dostatečně pružně a včas na změny, k nimž na trhu během času dochází. Velmi často jsou ceny také určovány bez ohledu na ostatní složky marketingového mixu. Konečně se málo přihlíží k průběhu životního cyklu výrobku, čímž se také následně zapomíná provádět odpovídající cenové modifikace. Většina cen také nebývá dostatečně diferencovaná, a to jak podle různorodosti výrobních řad, tak také s ohledem na různé tržní segmenty. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, str. 101)

1.5.2.1 Obecné postupy tvorby cen

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. Všechny ostatní jeho složky, jako jsou produkt, distribuce i marketingová komunikace, tvoří naopak náklady. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, str. 101)

Způsoby tvorby ceny:

- **Cena založená na nákladech** – cena obsahuje marži
- **Cena na základě poptávky** – vysoká poptávka = vysoká cena, nízká poptávka = nízká cena
- **Cena na základě cen konkurence**
- **Cena vycházející z marketingových cílů firmy** - cíle firmy:
 - přežití
 - maximalizace běžného zisku
 - maximalizace běžných příjmů
 - maximalizace obratu
 - maximalizace využití trhu
- **Cena na základě vnímané hodnoty** – jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit, jak si výrobek „cení“ (dle Foret, Procházka a Urbánek, 2005)

1.5.2.2 Cenotvorba nových inovativních produktů

Cenu nového inovativního produktu při uvedení na trh můžeme stanovit dle dvou strategií:

- **Strategie vysokých zaváděcích cen** – *Nově zaváděné výrobky mají vysokou cenu, aby maximalizovaly příjmy ze všech segmentů, které jsou ochotny zaplatit vyšší cenu (tzv. sbírání smetany): firma prodává menší objem, ale za vyšší cenu.*
- **Strategie penetrace trhu** – *nastavení nízké ceny nového produktu s cílem přilákat co největší počet kupujících a získat velký podíl na trhu. (Kotler, 2007, str. 777)*

1.5.2.3 Cenové úpravy

Jedná se o úpravy cen dle sedmi strategií, které mohou být reakcí na změny trhu nebo také dle chování a potřeb spotřebitelů.

Strategie cenových úprav:

- Slevy a náhrady
- Segmentované ceny
- Psychologické ceny
- Propagační ceny
- Hodnotové ceny
- Ceny podle geografické polohy
- Mezinárodní ceny (dle Kotler, 2007)

1.5.3 Distribuce

*Většina výrobců své zboží neprodává přímo koncovým uživatelům. Mezi nimi a zákazníkem stojí řada prostředníků majících nejrůznější funkce. Tito prostředníci tvoří **marketingové kanály** (také označované jako prodejní nebo **distribuční kanály**). Formálně jsou marketingové kanály množinou nezávislých organizací účastnících se procesu zprostředkování dostupnosti výrobku nebo služby pro účely spotřeby. Ony jsou tou posloupností kroků, kterými výrobek nebo služba prochází po své výrobě a které kulminují nákupem a spotřebou ze strany koncového uživatele. (Kotler a Keller, 2013, str. 453-454)*

1.5.3.1 Význam distribučních kanálů

Jednou z hlavních rolí distribučních kanálů je přeměna potenciálních kupujících na ziskové zákazníky.

Strategie marketingu pro řízení prostředníků v distribuci

- **Push** strategie – využívá sílu výrobce, peněžní podporu prodeje nebo další prostředky k podnícení zájmu prostředníků nabízet, podporovat a prodávat výrobky společnosti koncovým zákazníkům.
- **Pull** strategie – výrobce klade důraz na reklamu, podporu prodeje a další formy komunikace k přesvědčení zákazníků, že mají právě jeho výrobek od prostředníků požadovat. (Kotler a Keller, 2013, str. 454)

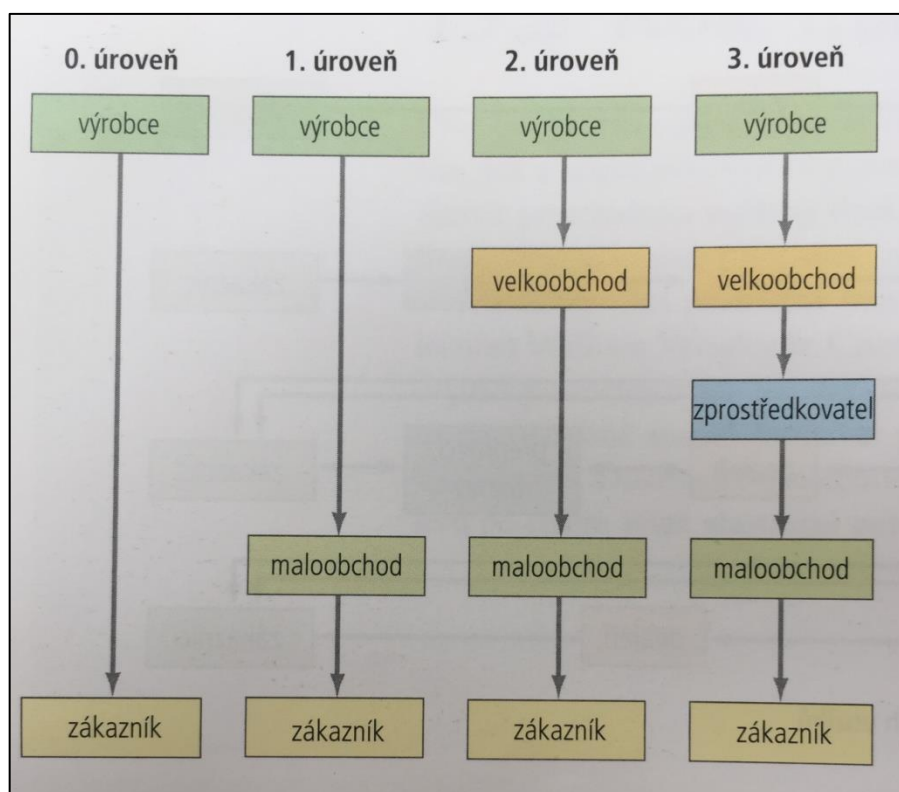
Přední marketingové společnosti šikovně využívají kombinaci obou strategií. Push strategie je efektivnější, je-li doprovázena dobře navrženou a ještě lépe provedenou strategií pull, jež aktivuje poptávku spotřebitelů. (Kotler a Keller, 2013, str. 454)

1.5.3.2 Úrovně distribučních kanálů

Výrobce a konečný zákazník jsou nedílnou součástí každého marketingového kanálu. Celkový počet úrovní prostředníků mezi nimi využijeme k vyjádření délky kanálu. (Kotler a Keller, 2013, str. 458)

Distribuční kanály

- Nulté úrovně (= přímý kanál)
- Jednoúrovňový
- Dvouúrovňový
- Tříúrovňový (dle Kotler a Keller, 2013)



Obrázek 6 - Spotřební distribuční kanál
(Zdroj: Kotler a Keller, 2013, str. 458)

1.5.3.3 Hlavní služby distribučních kanálů

Distribuční kanály poskytují pět hlavních služeb:

- **Velikost dodávky** – počet jednotek možných zakoupit při jedné příležitosti
- **Čekání a dodací doba** – doba (průměrná) dodání zboží zákazníkům, nejrychlejší kanály bývají zákazníci upřednostňováni
- **Prostorová dostupnost** – míra usnadnění nákupu produktu
- **Pestrost výrobků** – jaký sortiment je nabízen, širší sortiment bývá zákazníci upřednostňováni
- **Doprovodné služby** – opravy a servisy, instalace, doručení apod. (dle Kotler a Keller, 2013)

1.5.4 Marketingová komunikace

Komunikační mix je specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů. (Kotler, 2007, str. 809)

Propagace je tvorbou a veřejným šířením věrohodných informací, které mají za úkol přilákat zákazníky. (dle Kotler, 2007)

Přehledná tabulka komunikačních nástrojů dle Kotlera.

Tabulka 2 - Přehled komunikačních nástrojů

(Zdroj: Kotler, 2000, str. 125)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Prodejní personál	Přímý marketing
Inzeráty v tisku a reklamy v audiovizuálních médiích	Soutěže, hry, sázky a loterie	Tisková komuniké	Prodejní prezentace	Katalogy
Balení — vnější vzhled	Odměny a dary	Projevy	Prodejní porady	Adresné zásilky listovní poštou
Vkládaná sdělení	Vzorky	Semináře	Pobídkové programy	Telemarketing
do jednotlivých balení	Veletrhy a prodejní výstavy	Výroční zprávy	Vzorky	Elektronické nákupy
Filmy	Exponáty	Příspěvky na dobročinnost	Veletrhy a prodejní výstavy	Televizní nákupy
Brožury a příručky	Prezentace	Sponzorské dary		Pasová pošta
Plakáty a letáky	Kupóny	Publikace		Elektronická pošta
Adresáře	Rabaty	Společenské vztahy		Hlasová pošta
Opakované inzeráty	Úvěry na nízký úrok	Lobbistické aktivity		
Billboardy	Zábavní akce	Nosiče a projevy vlastní identity		
Reklamní nápisy	Slevy na protiděje	Podnikové časopisy		
Reklamní sdělení v místě nákupu (stojánky, vitríny apod.)	Programy trvalých nákupů	Veřejné akce		
Audiovizuální materiály	Vazbové prodeje			
Symboly a loga				
Videokazety				

1.5.4.1 Reklama

Reklama bývá definována jako placená neosobní komunikace firem případně neziskových organizací či jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní

v reklamním sdělení. Tito mají za cíl informovat nebo přesvědčovat jiné osoby, které patří do určité části veřejnosti, prostřednictvím různých médií k tomu určených. (dle de Pelsmacker, Geuens a van den Bergh, 2003)

Její hlavní funkcí je budování a zvyšování povědomí značek u zákazníků a ovlivňuje jejich postoje k značkám, tj. buduje značku.

Rozdělení dle cílového sdělení:

- **Informativní reklama** – využívána k informování spotřebitelů o novém produktu nebo funkci a k vytvoření primární poptávky
- **Přesvědčovací reklama** – využívána k vytvoření selektivní poptávky po značce a k přesvědčení spotřebitelů, že nabízí za jejich peníze největší kvalitu
- **Komparativní (srovnávací) reklama** – přímo či nepřímo porovnává jednu značku s ostatními
- **Upomínací reklama** – používána k tomu, aby spotřebitelé na produkt nezapomněli (Kotler, 2007, str. 859)

Kroky při výběru reklamních médií

- 1) Rozhodnutí o dosahu, frekvenci a dopadu
- 2) Výběr typů médií
- 3) Výběr mediálních nosičů
- 4) Mediální načasování (dle Kotler, 2007)

Dosah je procentuální měřítko lidí na cílovém trhu, kteří jsou reklamní kampaní během určitého časového období vystaveni.

Frekvence je měřítko toho, kolikrát je průměrná osoba na cílovém trhu sdělení vystavena.

Dopadem se rozumí, jakou kvalitativní hodnotu má přinést vystavení reklamnímu sdělení v daném médiu. (Kotler, 2007, str. 865)

1.5.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje sestává z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobku či služby. Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek či službu koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč si je koupit právě teď. Snaží se motivovat zákazníka k **okamžitému nákupu**.

Podpora prodeje zahrnuje široké spektrum komunikačních nástrojů určených ke stimulaci rychlejší či silnější odezvy trhu. (Kotler, 2007, str. 880)

Rozdělení podpory prodeje:

- **Spotřebitelská podpora** – určená ke stimulaci spotřebitelských nákupů, zahrnuje slevy, kupony, bonusy, soutěže a další
- **Podpora obchodníka (maloobchodu)** – určená k získání podpory distributorů a povzbuzení jejich prodejního úsilí, zahrnuje slevy, bezplatné zboží, spolupráci při reklamě, pobídkové peníze, kongresy a veletrhy
- **Podpora organizací** – určená k získání obchodních nabídek, stimulaci prodeje, odměňování zákazníků z řad organizací a motivaci prodejců
- **Podpora prodejců** - určená k motivaci prodejců a zefektivnění jejich prodejního úsilí, zahrnuje prémie a soutěže (Kotler, 2007, str. 880)

1.5.4.3 Public relations - PR

Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“ a řešení a odvracení nepříznivých fám, pověstí a událostí. Mezi hlavní nástroje PR patří vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobování a poradenství. (Kotler, 2007, str. 889)

***Důvěryhodnost** je patrně nejdůležitější charakteristikou PR, která této disciplíně zajišťuje nenahraditelné místo v komunikačním mixu prakticky každé instituce. Kredibilita přitom odlišuje PR nejen od propagandy, ale rovněž od reklamy. (Karlíček a Král, 2011, str. 116)*

Public relations disponují celou řadou nástrojů, jak upoutat pozornost a vytvořit příznivou atmosféru, aby se o výrobcích „začalo mluvit“. Souboru nástrojů říkáme PENCILS:

- Publikace (**P**ublications)
- Události (**E**vents)
- Zprávy (**N**ews)
- Zapojení do místní komunity (**C**ommunity affairs)
- Identifikační média (**I**ntity media)
- Lobbování (**L**obbying)
- Služby veřejnosti (**S**ocial investments) (dle Kotler, 2003)

Stejně jako v případě ostatních komunikačních nástrojů i při rozhodování o tom, kdy a jak použít PR, musí vedení stanovit cíle PR, vybrat sdělení a nosiče, realizovat plán a vyhodnotit výsledky. (Kotler, 2007, str. 893)

1.5.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je mezilidská část komunikačního mixu, je obousměrnou osobní komunikací mezi prodejci a jednotlivými zákazníky – ať už jde o osobní jednání, telefonní hovor, videokonferenci nebo jiné prostředky osobní komunikace.

Prodejce

Osoba, která jménem společnosti vykonává jednu nebo více z následujících činností: vyhledávání nových zákazníků, komunikace s nimi, poskytování služeb a shromažďování informací. (Kotler, 2007, str. 906)

Osobní prodej je spojen s nízkými náklady, ale velkou časovou náročností a bývá také zaměřen na relativně malou cílovou skupinu.

Pro kvalitní osobní prodej je nutné mít kvalitní, proškolený tým prodejců s dobrým vedením, motivací a ohodnocením, jelikož musí překonávat určitou negativní image prodejců u zákazníků. (dle Kotler, 2007)

1.5.4.5 Přímý (direct) marketing

Přímý marketing představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. (Kotler, 2007, str. 928)

Funkce direct marketingu:

- Přímá stimulace prodeje
- Podpora osobního prodeje
- Posilování loajality zákazníků
- Zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postoje k ní

Nástroje direct marketingu:

- Direct mailing
- E-mailing
- Katalog
- Neadresná roznáška
- Telemarketing
- Mobilní marketing
- Reklama s přímou odezvou (dle Kotler, 2007)

1.5.4.6 On-line komunikace

On-line komunikace vznikla s rozvojem technologií a především internetu jako doplněk již zmíněných složek komunikačního mixu. (dle Karlíček a Král, 2011)

Hlavní on-line komunikační nástroje

- webové stránky
- sociální média - sociální sítě, blogy, diskuzní fóra či on-line komunity.



Obrázek 7 - Stěžejní kritéria efektivnosti webových stránek
(Zdroj: Karlíček a Král, 2011, str. 173)

Hlavním faktorem on-line komunikace na webových stránkách a sociálních médiích zůstává aktuálnost obsahu. Uživatel musí být stále „nucen“ sledovat obsah a vyhledávat. (dle Karlíček a Král, 2011)

1.6 Finanční plánování a analýza

Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, výpočet bodu zvratu, plán financování aj. (Srpková, 2011)

1.6.1 Ukazatele ekonomické efektivnosti

*Základem pro rozhodnutí o tom, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, či který z navržených projektů, resp. jejich variant by měl být zvolen k realizaci, je propočet určitých **kritérií (ukazatelů) ekonomické efektivnosti**. Tato kritéria měří zpravidla výnosnost (návratnost) zdrojů, vynaložených na realizaci projektu. (Fotr a Souček, 2005, str. 63)*

1.6.1.1 Rentabilita kapitálu

Tyto ukazatele umožňují měřit výnosnost kapitálu užitého k financování projektu tak, že poměří zisk projektu k vloženým prostředkům. (Fotr a Souček, 2005, str. 64)

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Vzorec

$$ROE = \frac{EAT}{\text{celkový vlastní kapitál}} \times 100\%$$

EAT – Zisk po zdanění

Rentabilita celkového kapitálu – ROA

Vzorec

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \times 100\%$$

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu – ROI

Vzorec

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobě investovaný kapitál}} \times 100\%$$

(dle Struck, 1992 a Fotr a Souček, 2005)

1.6.1.2 Doba návratnosti (úhrady)

Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy. Znamená to, že za dobu úhrady se vrátí investorovi zpět prostředky vložené do projektu. (Fotr a Souček, 2005, str. 65)

1.6.2 Zdroje financování

*Sebelepší podnikatelský záměr a nadšení jeho tvůrců mohou ztroskotat na jednom zásadním problému, kterým jsou finanční zdroje. Z podnikatelského záměru vyplývá, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít. Dlouhodobě vázaný majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek, tzn. majetek okamžitě spotřebováváný, může být financovaný zdroji s krátkodobou splatností. K financování podnikatelského záměru jsou nutné zejména dlouhodobé zdroje financování. Rozhodujícím zdrojem financování by měly být vnitřně vytvořené zdroje financování, tj. **interní vlastní kapitál**. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 183 a 184)*

Základní členění finančních zdrojů

- Vlastní zdroje financování – výše vkladů vlastníků a hospodářských výsledků určených k dalšímu podnikání (investování)
- Cizí zdroje financování – výše závazků vůči jiným osobám mimo podnik

Dlouhodobé zdroje financování

- vlastní zdroje
- bankovní úvěr
 - dlouhodobé (investiční či hypoteční úvěr),
 - krátkodobé
- leasing
- venture capital – investor se stává spoluvlastníkem, nese riziko
- obchodní anděle
- prvotní emise cenných papírů (IPO – Initial Public Offering)
- dotace

1.6.3 Příjmy a výdaje

Cash flow je možné charakterizovat jako pohyb peněžních prostředků (jejich přírůstek a úbytek) podniku za určité období v souvislosti s jeho ekonomickou činností.

Koncepce cash flow vychází z kategorie peněžních příjmů a výdajů podniku, nikoliv z koncepce výnosů a nákladů podniku. (Valach, 1997, str. 69)

Přehled o příjmech a výdajích = Cash flow (zkráceně CF)

K sledování cash flow můžeme použít přímý nebo nepřímý způsob (metodu) vykazování.

Kvantifikace cash flow přímou metodou představuje sledování jednotlivých položek příjmů a výdajů peněz za dané období. Tento způsob sledování se používá především u malých podniků (odpovídá daňové evidenci), ale zejména v plánování příjmů a výdajů v krátkodobém časovém horizontu. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 136)

Schematický výpočet:

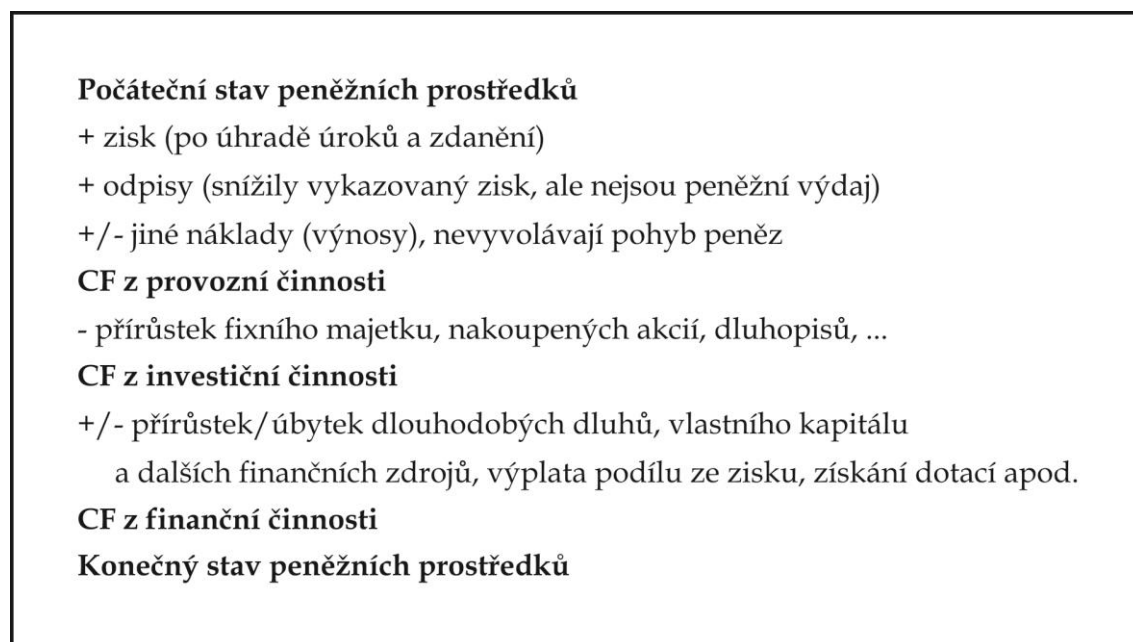
Tabulka 3 - Přímá metoda cash flow

(Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb, Režňáková a Peterka, str. 136)

Počáteční stav peněžních prostředků
+ Příjmy za určité období
– Výdaje za určité období
= Konečný stav peněžních prostředků

Sledování cash flow nepřímou metodou je založeno na využití informací o nákladech a výnosech pro účely vykazování pohybu peněz. Sledování cash flow nepřímou metodou vychází z předpokladu, že vytvořený zisk je potenciálním příjmem podniku. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 137)

Zjednodušené schéma:



Obrázek 8 - Výpočet cash flow nepřímou metodou
(Zdroj: Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 137)

1.6.4 Náklady a výnosy

Náklady představují hodnotově vyjádřenou spotřebu majetku podniku, který podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Výnosy jsou hodnotově vyjádřené výsledky činnosti podniku za určité období. Rozdílem výnosů a nákladů je výsledek hospodaření za dané období. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 132)

Členění nákladů v závislosti na změně objemu produkce

Fixní náklady (FN) – jsou (z krátkodobého hlediska) na objemu produkce nezávislé

Variabilní náklady (VN) – se mění v závislosti na objemu produkce

*Rozčlenění nákladů na fixní a variabilní je základem pro tzv. kalkulaci neúplných nákladů: na kalkulační jednici se zjišťují pouze variabilní (jednicové) náklady a variabilní režijní náklady. Zbývající fixní náklady se zahrnují do výsledku období, **kterým je příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (krycí příspěvek)**. Představuje rozdíl prodejní ceny výrobku a jeho variabilních nákladů. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 133)*

Toto členění se také využívá ke stanovení tzv. **bodu zvratu** (viz další kapitola).

1.6.5 Bod zvratu

*Abychom byli schopni lépe plánovat budoucí vývoj nákladů a tržeb, je nutné uvědomit si vztahové závislosti mezi **náklady, prodaným množstvím a cenou**. To nám umožňuje tzv. analýza bodu zvratu (Žůrková, 2007, str. 64)*

Bod zvratu – BEP (Break Even Point)

Takový objem výroby (Q_{BEP}), při kterém se tržby a celkové náklady rovnají ($T = N$), tj. tržby pokryjí všechny vynaložené náklady. (Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 133)

Tržby jsou funkcí objemu prodeje a (Q) a prodejní ceny (P).

$$T = P \times Q$$

Celkové náklady jsou funkcí fixních nákladů (FN), variabilních nákladů na jednotku (VaN) a množství vyrobených a prodaných výrobků (Q).

$$N = FN + VaN \times Q$$

Bod zvratu se vypočítá podle vztahu:

$$Q_{BEP} = \frac{FN}{P - VaN}$$

Výpočet bodu zvratu v hodnotových jednotkách:

$$QBEP = \frac{FN}{Tržby - PVaN \times Tržby} = \frac{FN}{PKP \times Tržby}$$

kde:

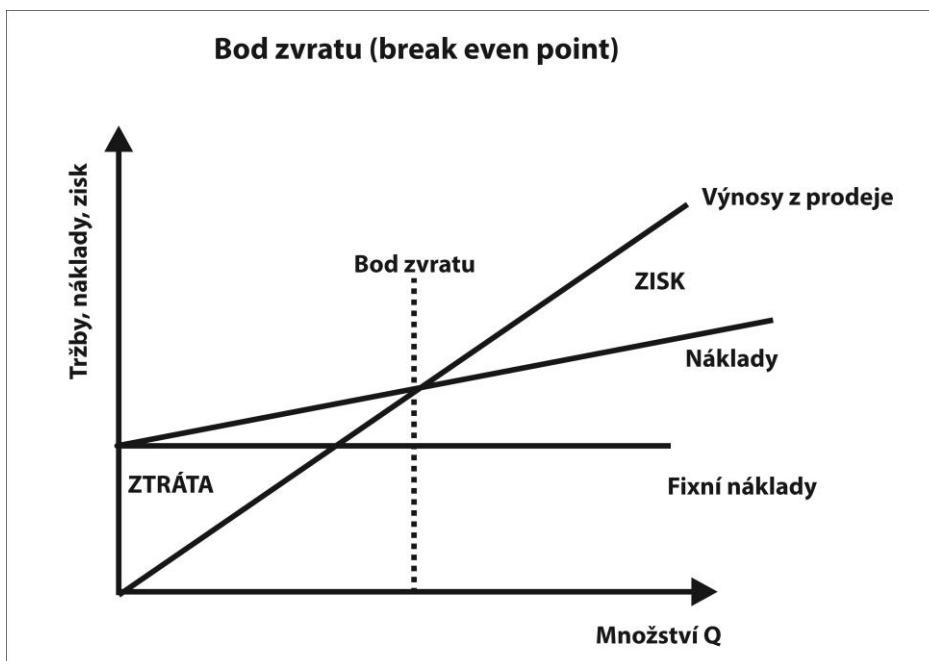
FN – fixní náklady za období

Tržby – tržby za období

PVaN – procentní podíl variabilních nákladů na tržbách (ve tvaru indexu)

PKP – procentní podíl příspěvku na krytí fixních nákladů a zisku na tržbách (ve tvaru indexu), tj. platí, že $PKP = 1 - PVaN$

(Koráb, Režňáková a Peterka, 2007, str. 133)



Obrázek 9 - Bod zvratu
(Zdroj: Žůrková, 2007, str. 64)

1.7 Riziko

Lapidárně můžeme charakterizovat riziko jako jistý opak jistoty. V současné podnikatelské realitě je stále méně případů, kdy můžeme s vysokou pravděpodobností předpokládat, že daný vývoj skutečně tak a tak nastane. Tato skutečnost se musí promítnout do podnikatelských, resp. manažerských rozhodování a v závislosti na jejich charakteru a významu je třeba s větším či menším důrazem riziko zohledňovat. (Veber a Srpová, 2012, str. 300)

Abychom co nejvíce eliminovali faktor rizika, doporučuje se vytvářet **scénáře** finančního plánu. Pesimistický, realistický a optimistický scénář. **Realistický** je ten, se kterým nyní pracujeme a který nejlépe odráží skutečnost. U **pesimistického** předpokládáme nižší poptávku, vyšší náklady a nižší ceny. Dolní hranicí pro pesimistický scénář je úroveň nákladů na úrovni bodu zvratu. Při **optimistickém** scénáři uvažujeme o lepší poptávce, lepších cenách, popřípadě o nižších nákladech. Horní hranicí pro optimistický scénář je naše kapacita. Pokud bychom šli až za ni, znamená to dodatečné investice na zvýšení kapacity, přijímání dalších zaměstnanců, a to již pracujeme s jiným finančním plánem. (Svobodová a Andera, 2017, str. 101)

1.7.1 Klasifikace rizik

Základní třídění rizik:

- **Podnikatelské** (negativní i pozitivní stránka) **a čisté** (pouze negativní stránka)
- **Systematické** (obecné) **a nesystematické** (platné pouze pro danou firmu)
- **Vnitřní** (uvnitř firmy) **a vnější** (podnikatelské prostředí)
- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné**
- **Primární a sekundární** (vyvoláno přijetím opatření snižující primární riziko)
- **Ve fázi přípravy, realizace a provozu projektu**

Další členění může být dle věcné náplně a jde například o rizika technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, politická, apod. (dle Fotr a Souček, 2005)

1.7.2 Řízení rizika

Základním cílem řízení rizika projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového jejich neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu firmy a vést až k jejímu případnému úpadku. (Fotr a Souček, 2005, str. 141)

Cílem řízení rizika projektu je zjistit:

- které faktory jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko projektu a které naopak málo
- jak velké je riziko a zda je přijatelné či už nikoliv
- jak lze snížit riziko projektu

1.7.3 Analýza rizika

Pod tento souhrnný název můžeme zařadit fáze:

- určení faktorů rizika projektu
- stanovení významnosti faktorů rizika
- stanovení rizika (dle Fotr a Souček, 2005)

1.7.3.1 Určení faktorů rizika projektu

Náplní této fáze je stanovení faktorů rizika jakožto veličin, jejichž možný budoucí vývoj by mohl ovlivnit – a to nejen negativně, ale případně též pozitivně – hospodářské vý-

sledky, kritéria ekonomické efektivnosti projektu a jeho finanční stabilitu. (Fotr, 1999, str. 149)

Při určování faktorů bývají základem znalosti, zkušenosti a jistá intuice pracovníků připravujících projekt nebo se na něm jistým způsobem podílejí. Mohou také čerpat ze zkušeností s podobným projektem z minulosti. Výsledkem této činnosti by měl být písemný seznam všech faktorů rizika daného projektu. (dle Fotr, 1999)

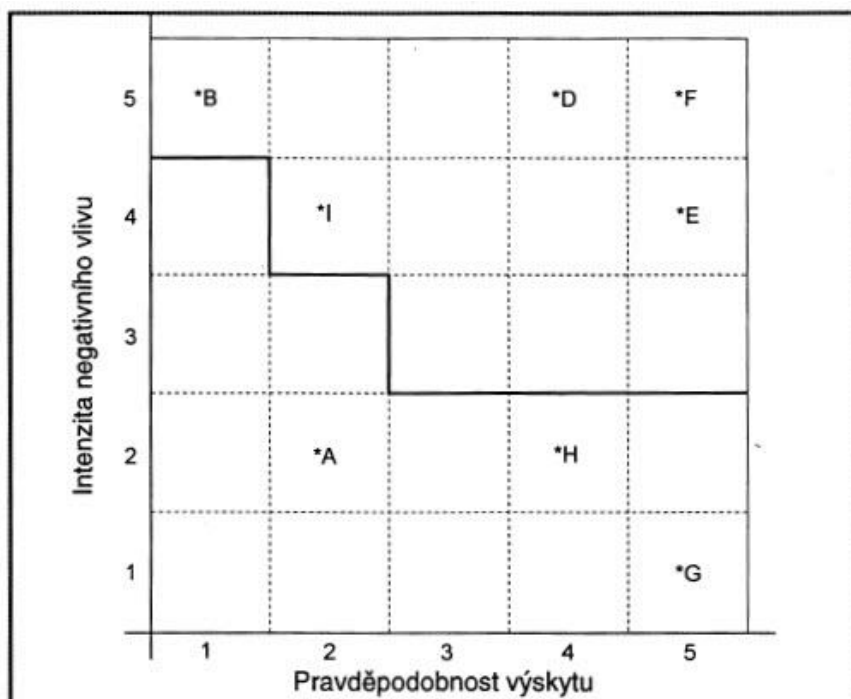
1.7.3.2 Stanovení významnosti faktorů

Velký počet faktorů rizika může komplikovat jejich kontrolu a řízení rizik. Ne všechny rizikové faktory jsou také stejně významné, některé mohou být dokonce zcela bezvýznamné. Proto je důležité posoudit u každého faktoru jeho významnost a dopomoci si tak k redukci faktorů pouze na ty významné, se kterými se dále pracuje. Významnost faktorů můžeme určit dvěma způsoby – expertně či analýzou citlivosti. (dle Fotr, 1999)

Expertní hodnocení

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu.

Určitý faktor rizika je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu na efekty projektu. (Fotr, 1999, str. 151 a 152)



Obrázek 10 - Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika
(Zdroj: Fotr, 1999, str. 152)

Faktory B, D, E, F a I jsou pro nás významné, ostatní nebudeme dále při stanovování rizika projektu zohledňovat.

Analýza citlivosti

Účelem této analýzy je, jak již z jejího označení vyplývá, zjišťovat citlivost určitého ekonomického kritéria projektu na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny těchto faktorů ovlivňují zvolené ekonomické kritérium projektu. Faktory, jejichž určité změny vyvolávají pouze malou změnu tohoto kritéria, můžeme pak považovat za málo důležité – citlivost zvoleného kritéria na změny těchto faktorů je malá. Naopak faktory, jejichž stejné odchylky vyvolají značné změny zvoleného kritéria, budou pro nás jistě významné. Dané kritérium je tedy značně citlivé na změny těchto faktorů. (Fotr, 1999, str. 153)

Tento způsob však bývá velice komplikovaný a v reálném světě se k němu používají systémy počítačové podpory.

1.7.3.3 Stanovení rizika projektu

Riziko projektu je možné určit:

- v **číselné podobě** – náročné a obtížné vyjádření – potřeba simulací Monte Carlo a nástrojů rizikového rozhodování – rozhodovací matice a stromy
- **nepřímo** – jednodušší – dva přístupy
 - intenzita nepříznivých dopadů změn rizikových faktorů závislá na **odolnosti** a **flexibilitě** projektu
 - stanovení **finanční stability projektu** při nepříznivém vývoji faktorů – **varovný scénář** (dle Fotr, 1999)

1.7.4 Vlastní řízení rizika

Sem pak patří další logické fáze řízení rizik, a to:

- hodnocení rizika a vznik opatření na jeho snížení
- příprava plánu korekčních opatření (dle Fotr a Souček, 2005)

1.7.4.1 Hodnocení a snižování rizika

Po stanovení rizik projektu zvážíme, která rizika jsou pro nás přijatelná a která nepřijatelná. Tato nadměrná rizika nemusí vést k zamítnutí projektu, ale můžeme se je snažit eliminovat či zmírnit. Snižování podnikatelského rizika lze dle postupů rozdělit do dvou skupin:

- **Odstranění/oslabení příčin vzniku rizika** (ofenzivní přístup),
 - využívání síly pomocí nátlakových skupin na vývoj legislativy apod.
 - **přesun rizika** na jiné subjekty
 - **kvalita informace a těsnost styku se zákazníky** – snížení tržních rizik
 - **zvyšování kvantity a kvality zdrojového zabezpečení**
 - **vertikální integrace**
- **Snížení nepříznivých důsledků rizika** (defenzivní přístup)
 - **flexibilita projektu**
 - **diverzifikace a dělení rizika**
 - **pojištění a termínové zajišťování**
 - **uplatnění etapových rozhodovacích postupů**
 - **vytváření rezerv** (dle Fotr, 1999)

2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Serióznost při analýze úskalí podnikatelského záměru je matkou moudrosti a předpokladem úspěchu. (Schwarz, 1994, str. 16)

Před návrhovou částí podnikatelského záměru je nejprve potřeba si popsat firmu, která tento podnikatelský záměr na trh uvede a zanalyzovat její aktuální ekonomickou situaci. Dále podrobit analýze marketingové prostředí, ve kterém se firma pohybuje, zpracovat z těchto údajů SWOT analýzu do matice a provést analýzu rizik.

2.1 Popis společnosti a její stručná charakteristika

Pobočka Brainpool s.r.o.

Firma: Brainpool s.r.o. nástupce firmy Tribut s.r.o.,

Sídlo: Brno 644 00, ulice Rygle 9,

Místo výkonu práce: Brno 638 00, ulice Soběšická 151,

Spisová značka: C 63811, vedená u Krajského soudu v Brně jako společnost ručením omezeným,

IČ: 291 82 123,

Základní kapitál: 200 tisíc CZK.

Předmět podnikání: činnost v oblasti informačních technologií a ostatní vydáváníí softwaru. (dle Justice.cz, 2018)

Pobočka Braingroup AG

Firma: Braingroup AG,

Sídlo: 8048 Zürich, Hohlstrasse 486/488,

Místo výkonu práce: 8048 Zürich, Hohlstrasse 486/488

Spisová značka: CH-020.3.025.252-6, Handelsregisteramt Kanton Zürich, Aktiengesellschaft

ID: CHE-109.406.998

Základní kapitál: 700 tisíc CHF,

Předmět podnikání: činnost v oblasti informačních technologií a ostatní vydáváníí softwaru. (dle Handelsregisteramt, 2018)

Firma Brainpool s.r.o. je plně zodpovědná za veškerý vývoj programů, ostatní obchodní aktivity jsou na švýcarské straně uskutečňovány firmou Braingroup AG. Česká pobočka je zcela financována ze strany Braingroup AG, jakožto jediným zadavatelem pracovních úkolů. Právě toto spojení skýtá velké finanční výhody, jelikož stejná pracovní síla v IT sektoru bývá na švýcarské straně až 3 krát dražší. Tento fakt se tak může projevit v nabídkách zákazníkům a mzdách českých pracovníků.

Aktuálně firma Brainpool s.r.o. zaměstnává 22 zaměstnanců. Primárně JAVA vývojáře na odlišných pozicích co se seniority týče (9 senior a 11 junior) a jednoho grafického designéra. Poslední osobou je jednatel, který má na starosti i administrativní a účetní úkony ve firmě.

Na straně Braingroup AG jsou z celkového počtu 18 pracovníků zastoupeni business analytici (8), vedoucí projektů (6), členové vedení společnosti (3) zodpovědné za prodejní a marketingové aktivity firmy a back-office manažerka.

2.2 Ekonomická analýza společnosti

Ekonomická analýza firmy nám dá ucelený pohled na aktuální situaci uvnitř firmy, a to nejen po finanční stránce, stejně tak popíše situaci v jejím okolí.

2.2.1 Finanční analýza společnosti

Zde bude zanalyzována finanční situace společnosti, vyhodnocena rentabilita vlastního kapitálu, popsána majetková struktura a také tržní podíl firmy.

2.2.1.1 Finanční ukazatele

Rentabilita vlastního kapitálu Brainpool s.r.o.

Firma Brainpool s.r.o. v roce 2016 negenerovala žádný zisk, už v roce 2017 však dle zdrojů firmy byl zisk po zdanění ve výši 13'500 Kč. Celkový vlastní kapitál byl ve výši 237 000 Kč.

$$ROE = \frac{13500}{237000} \times 100\% = 5,7\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu tak dosahovala hodnoty 5,7 procenta.

Rentabilita vlastního kapitálu Braingroup AG

U firmy Braingroup AG v roce 2016 taktéž nebyl generován zisk, ale v roce 2017 byl zisk firmy již 157 134 franků a celkový vlastní kapitál dosahoval výše 631 084 franků.

$$ROE = \frac{157134}{631084} \times 100\% = 24,9\%$$

Rentabilita vlastního kapitálu tak dosahovala hodnoty 24,9 procenta.

2.2.1.2 Aktiva a pasiva – majetková struktura

Aktiva u firmy Brainpool s.r.o. jsou rozložena v poměru přibližně 20:80 mezi dlouhodobým majetkem, hlavně nehmotným a v oběžných aktivech, která jsou téměř všechna tvořena krátkodobými pohledávkami vůči firmě Braingroup AG.

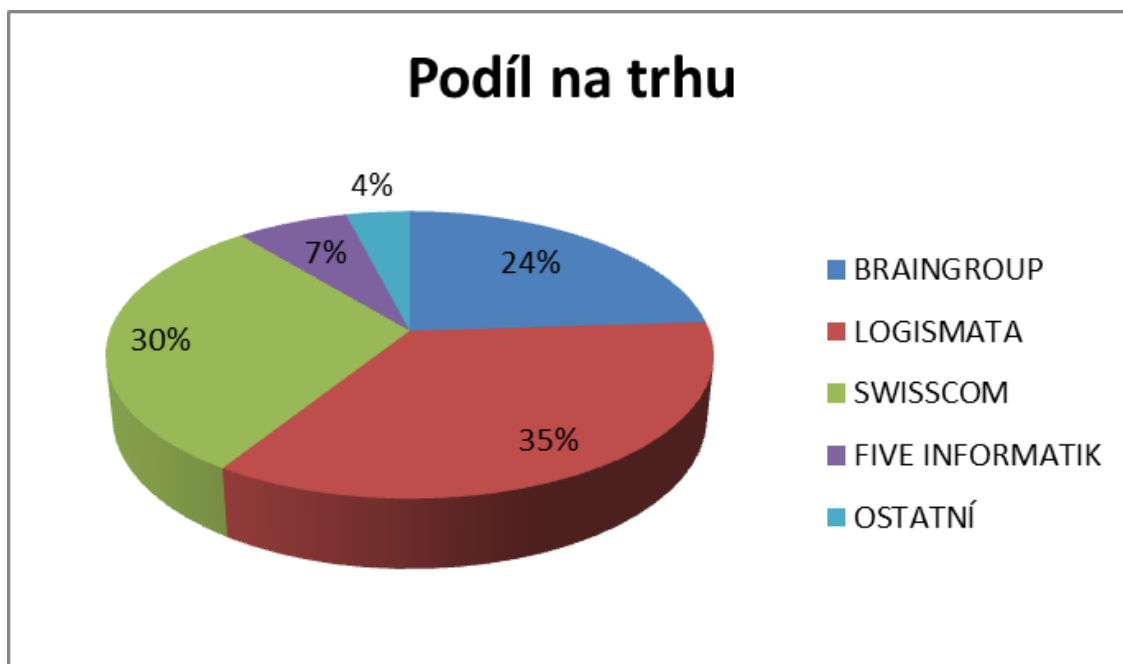
Na straně pasiv tvoří jen malou část vlastní kapitál ve výši necelých deseti procent a zbytek tvoří cizí zdroje ve formě závazků (převážně mezd).

Na straně firmy Braingroup AG je rozložení aktiv obrácené, přibližně v poměru 25:75 oběžného majetku vůči dlouhodobému nehmotnému (ve formě licenčních příjmů od zákazníků).

Pasiva jsou rozložena mezi vlastní a cizí kapitál rovnoměrněji než na české straně, a to přibližně v poměru 40:60 ve prospěch cizího kapitálu.

2.2.1.3 Tržní podíl

Následující graf znázorňuje tržní podíl mezi hlavními čtyřmi konkurenty na trhu. Jde o odhad dle znalostí vedení společnosti Braingroup AG. Těmito firmami jsou Logismata AG, Swisscom AG a FIVE Informatik AG.



Graf 1 - Tržní podíly firmy Braingroup AG a hlavních konkurentů
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

2.2.2 Analýza mikroprostředí společnosti

2.2.2.1 Zákazníci

Zákazníky firmy jsou primárně banky a pojišťovny působící na švýcarském finančním trhu. Starší produkty užívají i menší makléřské firmy.

Aktuální trend ve finančním světě zní: digitalizace poradenství. Odklon od papíru a tužky a zdoluhavých procesů od získání dat až po výsledky finančních analýz má být nahrazen právě programy, které nabízí naše firma a její konkurenti.

Každá instituce, která se pro digitalizaci rozhodne, spojí s dodavatelem programu své síly na velmi dlouhou dobu, rámcově kolem pěti let. Samozřejmě v případě spokojenosti s daným programem a službami s tím spojenými. Z tohoto důvodu je důležité si (nejen) hlavní důležité zákazníky udržovat a „opatrovat“ jej.

2.2.2.2 Konkurenti

Co do počtu není konkurence početná, na trhu se vyskytují pouze **tři** další společnosti, které poskytují obdobný software hlavně po stránce komplexnosti a propojenosti všech poradenských sfér.

Existují i menší společnosti, zabývající se tvorbou programů jen pro určité poradenské oblasti, tyto však nejsou považovány za přímé konkurenty. Také tyto společnosti míří na menší zákazníky, vědomy si své konkurenceschopnosti.

Kvalita přímých konkurentů je na různých úrovních, nejvíce se projevuje na schopnosti udržet si své stávající zákazníky. To se více či méně všem daří i právě díky výše zmíněnému dlouhodobému provázání zákazníků a poskytovatelů programů. Přesto jeden z hlavních konkurentů v tomto ohledu pokulhává a může se tak stát hlavním terčem v případném převzetí jeho klíčových zákazníků, což by mohlo výrazně ovlivnit image jednoho či druhého konkurenta ať už pozitivně či negativně.

2.2.2.3 Dodavatelé

Aktuálně nemá firma téměř žádné přímé dodavatele, kteří by mohli ovlivnit chod firmy. Samozřejmě pokud nebereme v potaz prodejce hardwaru, vývojářského softwaru a dalšího příslušenství, stejně tak jako zprostředkovatele elektrické energie. Všechny tyto pseudo-dodavatele jsou již bráni jako samozřejmost a případně jsou relativně snadno nahraditelní či vyměnitelní.

V podstatě tak zůstává jediný a to poskytovatel datových uložišť pro zálohování serverů, i když i tady platí výše napsané o nahraditelnosti. Proces je však složitější a časově náročnější.

Dřívější závislost na dodání designových návrhů uživatelského rozhraní byla vyřešena zaměstnáním vlastního grafického designéra před třemi lety.

Otevřená zůstává otázka spolupráce se společnostmi zabývající se sférou investování, kteří by dodávali jeden „modul“ k doplnění komplexity našeho programu.

2.2.2.4 Distributoři

V rámci distribuce je „využíván“ pouze nultý kanál. Veškeré vztahy jsou řešeny přímo mezi poskytovateli programu a zákazníky finančního sektoru.

2.2.3 Analýza makroprostředí společnosti – SLEPT analýza

SLEPT analýza makroprostředí firmy bude zaměřena na obě zainteresované země (ČR i SUI), i když více budou převládat faktory platné pro Švýcarsko.

2.2.3.1 Sociální a ekonomické prostředí

Životní úroveň ve Švýcarsku patří celosvětově k nejvyšším. Dokazuje to i tabulka hrubého domácího produktu (HDP) na člověka. V porovnání s ČR (18483,7 US\$) se jedná o téměř čtyřnásobnou hodnotu.

Tabulka 4 - Hrubý domácí produkt na člověka 2016 - top 10 zemí světa

(Zdroj: vlastní zpracování dle The World Bank, 2018)

Země	HDP na člověka (v US\$)
Lucembursko	100738,7
Švýcarsko	79887,5
Macao	74017,2
Norsko	70867,9
Irsko	64175,4
Island	60529,9
Katar	59324,3
Spojené státy americké	57638,2
Dánsko	53578,8
Singapur	52962,5

Ve finančním světě je Švýcarsko také etablovaný pojem a není tak překvapením, že tamní obyvatelé hledají způsoby, jak se zorientovat ve finanční džungli a uchovat či dobře zhodnotit a využít své úspory.

Z tohoto důvodu se v nejbližších letech nepředpokládá ústup na poli finančního poradenství a jeho digitalizace, ba naopak se předpovídá vzestup tohoto odvětví.

Dalším faktorem makroprostředí je aktuální kurz CHF vůči CZK. Ten napomáhá udržovat vysoký mzdový standard na české straně a současně umožňuje regulovat ceny pracovníků v nabídkách koncovým zákazníkům. Tento fakt hraje důležitou roli v konkurenčním boji s ostatními firmami, které mají veškeré lidské zdroje alokovány přímo ve Švýcarsku a jejich náklady v této oblasti jsou tak nezanedbatelně vyšší. Problémy by

tak mohly nastat pouze při výrazném poklesu kurzu jako například v roce 2008, kdy se kurz přiblížil až hranici 14 korun za jeden frank (dle Kurzy.cz, 2018)

2.2.3.2 Legislativní a politické prostředí

Na rozdíl od České republiky je politická situace ve Švýcarsku velmi stabilní a nedochází v ní k téměř žádným převratným změnám v politickém myšlení.

Stejně tak legislativní zásahy do zaběhnutého systému podnikání ve finanční sféře nejsou velkého významu a povětšinou se tak týkají pouze drobných úprav či aktualizace.

Dne 1. 1. 2018 vešla v účinnost legislativní úprava mající za úkol zpřísnění a zpřesnění úkonů ze strany finančních institucí vůči jejich zákazníkům pokud jde o uzavírání smluvních závazků spojených s investováním majetku. Tato jediná větší legislativní úprava však nepředstavuje pro připravovaný projekt žádný větší problém a nebrání tak rozvoji digitalizace finančního poradenství.

2.2.3.3 Technologické prostředí

Technický a technologický vývoj nelze zastavit a pro firmu je důležité vybrat vždy ty správné technologie pro vývoj, které za sebou již mají svoji úspěšnou minulost a lze předvídat i další stejně úspěšnou budoucnost.

Ne každá kompatibilní novinka znamená automatické zařazení do vývojového procesu. Objevují se zde totiž i regulace ze strany finančních institucí, které zdaleka nemohou jít s dobou takovým tempem jako vývojářské firmy. Technické či technologické změny v těchto korporacích se nedají dělat ze dne na den, ale podléhají dlouhému systému schvalování a celý proces trvá většinou v řádech měsíců.

Proto se firma snaží využívat nejnovějších poznatků primárně ke zkvalitnění či vylepšení stávajících technologií. Děje se tak například v oblasti rychlosti odezvy (performance), funkční stability používaných technologií, vizuální kvality uživatelského rozhraní a dalších oblastí.

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza bude vycházet z poznatků SLEPT analýzy, díky které můžeme definovat příležitosti a hrozby. U nich budu hodnotit jednak **pravděpodobnost vzniku** a přisuzovat jim **důležitost** (u příležitostí) či **závažnost dopadu** (u hrozeb) vždy na stupnici

1 – 5. Jejich kombinací (násobením) mi tak vznikne buď možný **přínos** či **úroveň rizika**. Silné a slabé stránky vycházejí ze subjektivního hodnocení firmy na základě zkušeností a odhadů mých a také vedoucích pracovníků firmy. U těchto budu hodnotit pouze jejich důležitost na stupnici 1 – 10.

2.2.4.1 Silné stránky

Za dobu své existence si firma již vydobyla poměrně dobrou image, v obou zemích má k dispozici zkušený tým pracovníků s potřebným know-how. Produktová paleta je dostatečně široká kvalitní a silnou stránkou je bezesporu i schopnost vyjednávat s klienty. V neposlední řadě také využívání nejnovějších technologií v mezích dlouhodobé udržitelnosti.

Tabulka 5: Silné stránky firmy
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Silné stránky	Důležitost
Image	6
Know-how a zkušenosti	7
Produktová paleta a její kvalita	8
Vyjednávání s klienty	5
Nejnovějších technologie	9

2.2.4.2 Slabé stránky

Oproti konkurenčním firmám je slabinou výrazně nižší počet pracovníků. Orientace jen na švýcarský trh zůstává (zatím) dostačující. Jazykové znalosti všech pracovníků nejsou stejné a nejvíce bývá využívána angličtina, což není zcela bezchybný způsob komunikace a občas dochází k nepochopení.

Tabulka 6: Slabé stránky firmy
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Slabé stránky	Důležitost
Počet zaměstnanců	9
Pouze švýcarský trh	8
Komunikace CZE a CH	5

2.2.4.3 Příležitosti

Příležitosti nám především nabízí výsledky SLEPT analýzy. Na poli technického a technologického rozvoje se tak nabízejí neustále novější technologie. Při jejich výběru však musí být zohledněna historie i budoucnost té či dané technologie. Aktuální trendy ve finančním sektoru se vyznačují zvýšenou poptávkou po programech na podporu finančního poradenství a tím se rozrůstající klienti v rámci trhu. Švýcarský trh práce ve finančním sektoru a s ním spojených odvětvích se vyznačuje relativně velkou fluktuací osob – tyto mohou být potenciální příležitostí pro naši firmu.

Tabulka 7: Příležitosti firmy
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Příležitost	Pravděpodobnost vzniku (P)	Důležitost (D)	Přínos (P x D)
Nové vývojové technologie	3	4	12
Zvýšení poptávky	3	5	10
Fluktuace osob konkurence	3	2	6

2.2.4.4 Hrozby

Po skončení intervencí České národní banky (ČNB) došlo k poklesu kurzu švýcarského franku (CHF) vůči české koruně (CZK) Další dopad by mohl mít vliv na financování pracovníků a projektu jako celku. Teoreticky by mohl také nastat pokles poptávky či přijít legislativní změny, pravděpodobnost je však nízká. Možnou hrozbou by mohl být kvalitní produkt konkurence a také odchod klíčových loajálních pracovníků.

Tabulka 8: Hrozby firmy
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Hrozba	Pravděpodobnost vzniku (P)	Závažnost dopadu (Z)	Úroveň rizika (P x Z)
Výrazný pokles kurzu CHF	1	4	4
Pokles poptávky	1	3	3
Legislativní změny	1	3	3
Konkurenční produkt	3	4	12
Ztráta klíčových pracovníků	1	5	5

2.2.4.5 Matice SWOT

Dle výsledků SLEPT analýzy můžeme identifikovat příležitosti a hrozby pro společnost, tyto doplníme o silné a slabé stránky společnosti a můžeme tak sestavit přehlednou SWOT matici, do které jsem vybral vždy dva „nejdůležitější“ (s nejvyšší bodovou hodnotou) faktory z každé skupiny dle přínosu/úrovně rizika resp. důležitosti.

Tabulka 9 - Matice SWOT
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Vnitřní faktory Vnější faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	1 - Produktová paleta a její kvalita 2 - Využívání nejnovějších technologií	1 - Pouze švýcarský trh 2 - Počet zaměstnanců
Příležitosti (O) 1 – Nové vývojové technologie 2 - Zvýšení poptávky	• Držet vývojový krok s novými technologiemi • Rychlá reakce nabídkou produktů, jejich kvalitou a kompatibilitou s novými technologiemi	• Přibírání pracovníků do všech pracovních týmů • Možný průnik na obdobný trh (Německo)
Hrozby (T) 1 – Konkurenční produkt 2 – Ztráta klíčových pracovníků	• Oslovení co nejširšího spektra nových zákazníků - kompenzace poklesu kurzu vyššími příjmy • Udržení klíčových klientů – reference pro menší klienty	• Sondování německého trhu • Udržení kontinuity - nábor nových pracovních sil

2.3 Analýza rizika

Každá firma musí čelit rizikům, pravděpodobně tato mohou být větší při zakládání společnosti než u již zavedené firmy. Množství, povaha a dopady rizik závisí především na povaze podnikání, prostředí, kvalitě plánů a zvolených opatřeních proti rizikům.

2.3.1 Určení faktorů rizika projektu

Před stanovení rizika je důležité sepsat možné faktory rizik, aby tyto následně mohly být vyhodnoceny dle významnosti pro firmu respektive projekt a poté byla navržena popřípadě již přijata opatření vůči nim.

Faktory rizika zvoleného projektu jsou:

- Faktor A – časové zpoždění oproti plánu
- Faktor B – špatně zvolená základní technologie pro vývoj
- Faktor C – snížení počtu zaměstnanců
- Faktor D – výrazný pokles kurzu CHF vůči CZK
- Faktor E – fyzické či technické poškození firemních serverů
- Faktor F – legislativní změny
- Faktor G – malá poptávka po produktu

Vypsány jsou pouze faktory, které by mohly negativně ovlivnit vývoj produktu (průběh projektu). Faktor F by teoreticky mohl mít i pozitivní dopad, ale je brán jako negativní, jelikož by muselo dojít k úpravě specifikací produktu.

Faktory rizika s možnými pozitivními vlivy budou předmětem optimistického scénáře mé práce v kapitole 3.3.5.

2.3.2 Stanovení významnosti faktorů

Expertní hodnocení

Výše popsané faktory byly vyhodnoceny zodpovědnými osobami ve vedení firmy a vedením vývojového týmu. Pro přehlednost byly faktory zaneseny do tabulky, určena jejich pravděpodobnost výskytu a intenzita jejich negativního vlivu.

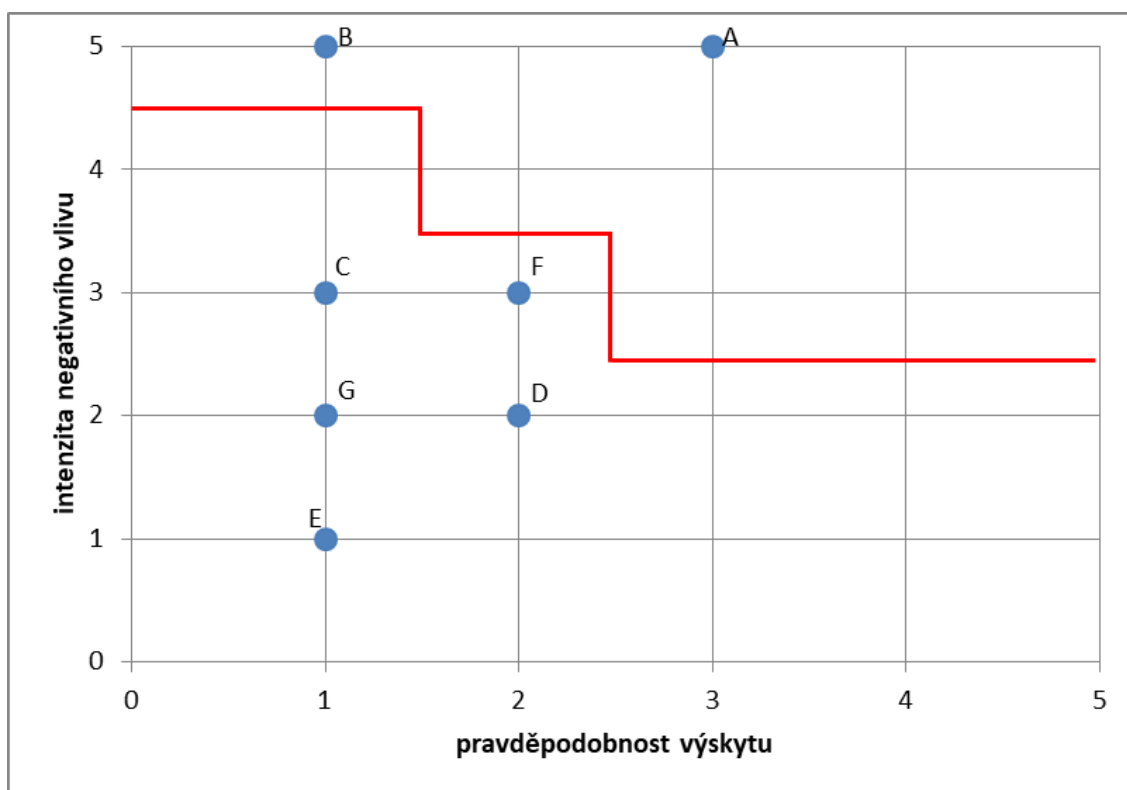
Obě kritéria hodnocena na stupnici 1 – 5, kde 5 představuje nejvyšší (krizovou) hodnotu.

Tabulka 10 - Vyhodnocení významnosti faktorů rizika
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního vlivu
A	3	5
B	1	5
C	1	3
D	2	2
E	1	1
F	2	3
G	1	2

Poté byly tyto údaje zaneseny do grafu pro lepší přehlednost významu jednotlivých faktorů rizika.

Graf významnosti faktorů rizika



Graf 2 - Významnost faktorů rizika - grafické znázornění
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

2.3.3 Stanovení rizika projektu

Z provedené analýzy nám jako hlavní rizika projektu vychází v první řadě dodržování časového plánu projektu. Jeho nedodržování by mohlo mít vliv na uzavírání smluvních vztahů se zákazníky a dodržování termínu doručení produktu.

Druhým rizikem je volba základní technologie pro celý vyvíjený produkt. Jelikož je vývoj navržen na tři roky, nesmí být v tomto výběru udělána žádná nenapravitelná chyba a musí být proveden s velkou pečlivostí.

2.3.4 Opatření pro snížení či omezení rizika

Vůči riziku časového zpoždění budou podniknuty opatření na straně business analýzy tak i na straně vývoje. Business analýza bude klást důraz na co nejpřesnější popis problematiky ve specifikacích tak, aby pro vývojový tým vznikalo co nejméně nejasností při následné vývoji. Okamžitá zpětná vazba vývojářů při sebemenších pochybnostech či nejasnostech bude samozřejmostí.

Vývojový tým na druhé straně musí také dle daných specifikací pokud možno co nejlépe odhadnout dobu vývoje dané problematiky. Zde bude platit rovnice, čím „kvalitnější“ specifikace, tím přesnější odhad. Nepřesnosti v odhadech by pak zkreslovaly plánované vývojové etapy.

Při výběru hlavní technologie pro vývoj a s ní kompatibilní technologie bude ležet hlavní zodpovědnost na vedení vývojového týmu. Ten musí predikovat možný vývoj technologií nejen po dobu projektu, ale musí počítat i s následnou další životností a tím i použitelností plánovaného produktu.

Zároveň tyto technologie musí být kompatibilní s již používanou paletou produktů, jelikož se mezi nimi sdílejí určité komponenty a ty musí být i nadále provozuschopné, popřípadě být jen lehce vylepšeny (upgradeovány).

3 NÁVRHOVÁ ČÁST PRÁCE

3.1 Důvody pro vznik produktu (projektu)

Proč vlastně vznikl nápad vývoje nového produktu tím i podklad mé diplomové práce – podnikatelského záměru? Primární důvody, které firmu k tomuto rozhodnutí vedly, bychom našli tři.

První důvod

Stávající paleta produktů se již nachází blízko konce své životnosti a také každý z produktů má své nedostatky a chyby a nedokáže tak držet krok s trendy ani z hlediska technologií, tak především z vizuální stránky, která „prodává“ i ve světě finančního poradenství.

Druhý důvod

S postupným vývojem technologií a nastolením trendu digitálního finančního poradenství požadují zákazníci stále rozmanitější funkce a možnosti a jejich očekávání jsou velmi vysoká.

Hlavními požadavky zákazníků jsou interaktivita a vizuální atraktivita produktu za účelem vysvětlení dané problematiky i „obyčejnému občanovi a společnému nalezení vhodného řešení a to za pomoci jakékoli nového technologického zařízení (mobil, počítač, tablet apod.)

Třetí důvod

Logickým vyústěním předešlých dvou důvodů je ten třetí. Vedení společnosti chce přijít jako první s revolučním řešením (produktem), který se bude výrazně odlišovat od konkurenčních produktů, což by mělo vést k vylepšení stávající tržní pozice.

Proto bylo rozhodnuto o vývoji nového produktu na bázi nejnovějších technologií a poznatků o potřebách trhu, který bude klást velký důraz na vizuální stránku, jednoduchou srozumitelnou obsluhu na jakémkoli zařízení a jako jediný produkt dokáže nahradit všechny stávající.

3.2 Marketingový mix produktu

3.2.1 Produkt

Celý projekt vývoje programu je naplánovaný na tři roky. Po tomto období by měla firma mít k dispozici inovativní program finančního poradenství a plánování. Bude se jednat o nehmotný výrobek v zaváděcí fázi svého životního cyklu. Pro výrobek byl zvolen název OMNIUM.

Pro jeho vývoj budou využity nejnovější kompatibilní technologie tak, aby byl univerzální ve svém napojení na jakýkoliv zákaznický systém.

Tento výrobek by měl dostatečně pokrýt potřeby digitalizovaného finančního světa a jako celek nahradit kompletní stávající paletu produktů firmy.

Jelikož stávající paleta produktů pokrývá problematiku finančního poradenství do různé hloubky detailnosti analýz a výpočtů odlišnými výrobky má OMNIUM za úkol převzít vše pod svá křídla. Bude proto vyvíjen ve **třech** různých verzích poradenských kanálů – ve schématu – osobní kanál (zelený), BASIC kanál (modrý) a PRO kanál (růžový) řazeno od nejmenší po největší komplexitu.

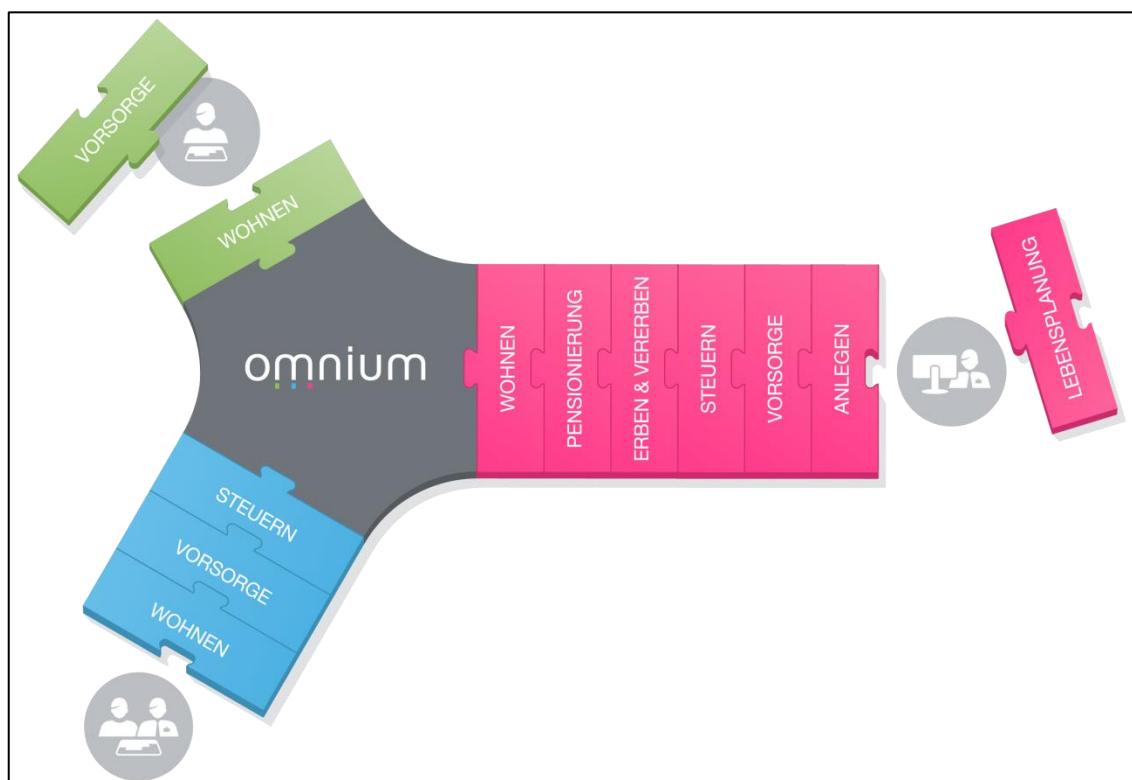


Obrázek 11 - Schéma tří poradenských kanálů
(Zdroj: www.braingroup.ch, 2018)

Celý „svět“ finančního poradenství a plánování bude v rámci OMNIUM rozdělen do tzv. modulů dle jednotlivých oblastí (např. investiční modul, daňový modul, modul financování nemovitosti apod.). Naplánováno je zatím rozdělení celého spektra finančního poradenství do **dvanácti** modulů.

Výhody modularity jsou především:

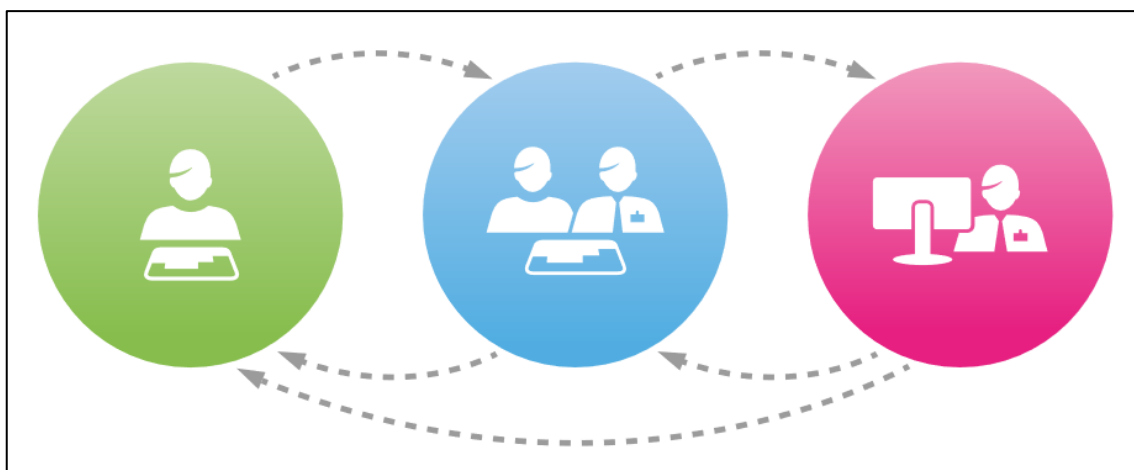
- zákazník má na výběr z modulů dle svých potřeb a cílového zaměření, nemusí kupovat program jako jeden celek s nepotřebnými moduly,
- možnost uvádění jednotlivých modulů do provozu před dokončením OMNIUM jako celku,
- etapizace při plánování projektu.



Obrázek 12 - Schéma modularita produktu

(Zdroj: www.braingroup.ch, 2018)

V OMNIUM bude zaručena vzájemná komunikace, interakce a sdílení dat v rámci všech modulů stejně tak i mezi poradenskými kanály.



Obrázek 13 - Schéma vzájemné komunikace a sdílení dat mezi kanály/moduly
(Zdroj: www.braingroup.ch, 2018)

Produkt bude klást velký důraz na vizuální a interaktivní stránku produktu, jelikož bude sloužit nejčastěji jako podpora při styku poradců finančních institucí a občanů (jejich zákazníků).

Výše zmíněné informace potvrzují, že plánovaný produkt by měl být velice inovativní a aktuálně na trhu nemá adekvátního konkurenta. Prozatím nejsou ani známy případné vývojové tendence obdobné alternativy u konkurence.

Odhadem a zároveň cílem firmy je, aby produkt dosáhl konce své životnosti za šest až osm let od dokončení projektu (cca osm let od vytvoření prvního modulu a jeho nasazení u zákazníků).

Zde publikované obrázky budou použity k prezentacím na webových stránkách i připravované programové brožury.

3.2.1.1 Produktový (projektový) tým

Pro tento projekt bude v rámci obou firem vyčleněna vždy skupina pracovníků – business analytiků a vývojářů. Na straně firmy Braingroup AG pak ještě malá skupina rozhodující o marketingových aktivitách spojených s marketingovou komunikací, představenou v kapitole 3.2.4 v jejích podkapitolách.

Tým business analytiků

- v celkovém počtu pěti lidí, specifikace produktu a jeho částí, všichni zaměstnanci Braingroup AG
- jeden z nich bude mít řídicí funkci a na starosti koordinaci celé skupiny s vývojovým týmem
- testování vytvořených částí produktu a celku

Vývojový tým

- celkový počet **deseti** programátorů, veškerý vývoj produktu a ktechniké a technologické aspekty, všichni zaměstnanci firmy Brainpool s.r.o.
 - **čtyři** senior programátoři
 - **šest** junior programátorů
- dále dva techničtí koordinátoři, na starosti budou mít technickou kontrolu, kvalitu kódu a koordinaci s týmem business analytiků
- kvalita a funkčnost produktu dle specifikací

Marketingový tým

- jeden až dva členové vedení společnosti a back-office manažerka firmy Braingroup AG
- rozhodování a provádění aktivit spojených s marketingovou komunikací

3.2.2 Cena a tvorba ceny

Při stanovování a tvorbě ceny výsledného produktu musí být firmou zohledněny různé faktory, které na ni mají vliv.

Faktory ovlivňující cenu:

- běžné tržní ceny, konkurenční ceny
- strategie penetrace trhu s novým výrobkem
- porovnání se stávající produktovou paletou
- komplexnost modulů
- složitost a detailnost poradenských kanálů
- projektové náklady (mzdy, vybavení, apod.)

Firma má samozřejmě přehled o cenách, které požaduje u zákazníků za stávající produkty. Tyto ceny budou pro nový produkt navýšeny přibližně o třicet až padesát pro-

cent. V tomto navýšení se odráží jednak grafický design produktu a využití nových technologií.

Cena jednotlivých modulů se tak bude odvíjet od jejich komplexnosti a také v jakém poradenském kanálu (detailnosti) bude modul proveden. Tyto dva faktory ovlivňují délku vývoje a business analýzy a je tak logické, že se promítnou do výsledné ceny.

Výsledná cena celého produktu však bude upravena o cenové úpravy a slevy.

Při tvorbě ceny bude také zohledňována cena konkurentů na trhu v důsledku zvolené strategie penetrace.

Dalším faktorem tvorby ceny bude oproti konkurenci velmi výhodná nákladová položka v podobě „levnější“ pracovní síly vývojového týmu, který je umístěn v České republice a představuje tak výraznou mzdovou úlevu oproti konkurenčním firmám s týmy tvořenými švýcarskými zaměstnanci. Pro srovnání uvádím tyto pozice v tabulce.

Tabulka 11 – Průměrné mzdové náklady na zaměstnance ve švýcarských francích
(Zdroj: vlastní zpracování dle interních firemních zdrojů, 2018)

Pracovní pozice	Průměrné mzdové náklady v ČR (částky v CHF)	Průměrné mzdové náklady ve SUI (částky v CHF)
Vývojář senior	4'500	10'000
Vývojář junior	2'500	8'000
Grafický designér	4'000	12'000

Stanovení ceny

Vytvořený program bude prodáván a distribuován formou uživatelské licence. Ta je stanovena na hranici dvě stě padesáti uživatelů. Níže popsané částky jsou vždy vztaženy k jedné uživatelské licenci.

U menších zákazníků s menším počtem uživatelů může být cena zredukována.

Licence

- roční – opakovaná platba po dobu smlouvy
- jednorázová – definována jako *čtyřnásobek* roční licence

Každý zákazník tak bude mít možnost výběru svého produktu dle přání a potřeb dle následující tabulky.

Tabulka 12 - Návrh cen ročních licencí ve švýcarských francích
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Licence	Ceny licencí (částky v CHF)		
	Moduly	Celý kanál	Kompletní produkt
PRO kanál	55 000 – 120 000	900 000	1 500 000
BASIC kanál	45 000 – 90 000	750 000	
Osobní kanál	15 000 – 55 000	350 000	

V tabulce uvedené ceny již zahrnují i správu (zákaznická podpora, opravy technického charakteru a další.) produktu, a to po celou dobu platnosti licence (smlouvy).

Cenové úpravy

Výše uvedené ceny licencí jsou orientační a pro každého zákazníka jsou k vyjednávání připravené různé formy cenových úprav, které však budou vždy řešeny individuálně s každým zákazníkem a nelze je paušálně popsat.

Jedná se o množstevní slevy dle výsledného objednaného počtu modulů či poradenských kanálů a jejich různých kombinací.

Celková sleva je však od vedení nastavena tak, že nepřekročí třicetiprocentní hranici stanovených licencí.

3.2.3 Distribuce

Distribuční část marketingového mixu bude v kompetenci vedení firmy, které bude mít hlavní podporu technického koordinátora projektu. Tento má primární zodpovědnost za implementace firemního programu u zákazníka a propojení všech zákaznickových subsystémů s programem firmy.

Již v analýze mikroprostředí byl uveden fakt, že pro distribuci bude využíván pouze nultý distribuční kanál. Úkolem firmy tak zůstává zajištění co nejlepší poskytnuté distribuce zákazníkům.

Distribucí je tak míněno právě ono začlenění firemního programu do systému využívaného zákazníkem, napojení všech potřebných databází a bezproblémový přenos dat mezi jednotlivými články systému.

Tato integrační část distribuce bývá prováděna u zákazníků na začátku integračního projektu a bývá časově nejnáročnější a počítá se zde v rámci týdnů. Výhodu pro firmu však je přímý kontakt s finálním uživatelem (zákazníkem) a tím i přesná znalost systému, na který je potřeba se napojit.

Pod distribuci pak také patří i dodání nové verze systému (např. po úpravě chyb či přidání dalších funkčních prvků). Tzv. deployment je však už časově zanedbatelná položka v rámci hodin.

Díky zkušenostem našich vývojářů a jejich znalostem systémů stávajících zákazníků by měla být distribuce jednoznačně efektivnější než s využitím mezičlánků a je tak v projektu zahrnuta.

3.2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace bude podléhat vedení společnosti Braingroup AG, kteří se v oblasti marketingu již delší dobu pohybují a mají tak již své zkušenosti. S administrativními úkony jim bude pomáhat back-office manažerka.

3.2.4.1 Reklama

Firma uvažuje také nad cílenou reklamou ve vybraném novinovém periodiku a časopise věnujícím se financím a finanční problematice, a to jak v tištěné papírové formě, tak i jejich elektronické mutaci. Zde se uvažuje o reklamním sdělení formou banneru.

Frekvence i obsah bannerů se bude v čase i dle zvoleného nosiče lišit, rozdílné budou také plochy bannerů.

V novinách se uvažuje vždy o intenzivní čtrnáctidenní reklamní kampani ve fázích zahájení projektu, po realizaci první kompletní etapy projektu (samostatně funkční části produktu) a poslední před finalizací produktu.

U časopisu při jeho měsíční frekvenci vydání se plánují stejná časová období tak, aby byla informace obsažena v nejbližším vydání následujícím po zveřejnění v novinách či bylo vydání téměř paralelní.

Náklady v časopise jsou tak logicky podstatně menší než v novinách a jsou vyčísleny na osm až deset tisíc franků.

Náklady spojené s inzercí v novinách odpovídají zhruba desetinásobku částky v časopise, tedy mezi osmdesáti až sta tisíci franků.

Oboje náklady jsou počítány na celou dobu projektu, tzn. na dobu 3 let.

Přesný obsah i velikosti bannerů se budou definovat až v průběhu projektu, neměly by však přesahovat velikosti A5 v tištěné podobě.

3.2.4.2 Podpora prodeje a osobní prodej

Tyto dvě kategorie spolu velice souvisí a v plánovaných budoucích činnostech se v podstatě překrývají a na starosti ji bude mít opět vedení společnosti s podporou back-office manažerky.

V počátcích projektu bude firma prezentovat své vize projektu formou grafických návrhů a prezentací za účelem vzbuzení zájmu zákazníků.

S postupným vývojem budou prezentace obohaceny o první funkční demoverze produktu, které by pak měly zákazníkům po určitou dobu být k dispozici na bližší seznámení se s produktem. Tímto by zákazníci získali lepší představy o finálním produktu a také by již mohli přicházet s vlastními požadavky na připravovaný produkt, které by mohly ještě býti zakomponovány do standartního řešení případně jakožto legitimní požadavek zákazníka v případě zájmu o tento produkt a podepsání smlouvy.

Náklady spojené s prezentacemi jsou většinou na straně zákazníků, kteří mají o tuto prezentaci zájem a firmě tak vznikají maximálně cestovní náklady. Tyto jsou však pro projekt zanedbatelné.

Samozřejmostí jsou v oblasti podpory prodeje také cenové pobídky či úpravy pro zákazníky v závislosti na objednaném objemu modulů, celkové obtížnosti integrace vnitřních systémů zákazníků apod. Toto je však již předmětem jednotlivých smluvních vztahů a vyjednávání o nich.

3.2.4.3 Public relations

V oblasti public relations bude hlavní pozornost firmy zaměřena na pořádání „events“ (veřejných akcí) či spoluúčasti na nich. Jiné PR aktivity v této oblasti podnikání nemají takový dosah ani dopad, jaký by byl potřeba.

Veřejné akce

V plánu je pokračování v účasti na významných finančních sympoziích, která se většinou pořádají jednou až dvakrát do roka. Zde je možné nejlépe představit nový produkt a jeho směřováním přímo potenciálním zákazníkům či navázat spojení. Stejně tak

firma může získat přehled o konkurenčních projektech, jejich směřování, aktuálním stavu, výhodách a nevýhodách vůči vlastnímu plánovanému produktu.

Náklady na tyto akce představují pouze účastnické poplatky v rozmezí mezi pěti sty až patnácti sty švýcarských franků za rok.

Vlastní akce

Vlastní organizací připravovaná akce pro stávající i potenciální zákazníky bude představovat menší setkání s prezentací projektu a následnou diskuzí pod názvem **Brain Day**. Na tuto akci by firma pozívala hosty dle svého uvážení a uskutečňovala by se jednou do roka.

Náklady jsou předběžně vyčísleny na dvanáct tisíc franků, výsledná částka však bude záležet především na lokalitě (pronajatém sálu) s ohledem na množství pozvaných lidí. Maximální budget je však stanoven na patnácti tisících franků.

Sportovní akce

Další z možností prezentace firmy je pasivní účast na významných sportovních akcích konaných ve Švýcarsku, primárně se přemýšlí o florbalovém Superfinále a hokejovém Spengler cupu.

U těchto akcí by se jednalo o pronájem lóží, kam by opět mohli být zváni zástupci stávajících i potenciálních zákazníků.

Další výhodou této účasti by byla prezentace firmy vedle velkých finančních korporací (a potenciálních zákazníků) typu UBS, Credit Suisse a dalších, kteří tyto akce povětšinou sponzorují.

Zde jsou náklady opět propočítány na hranici patnácti tisíc franků, v závislosti na typu akce a navolených možnostech například cateringu, počtu míst (lóží) apod.

Až v průběhu realizace projektu se firma bude muset rozhodovat, na které akce se zaměřit a bude se jich účastnit případně organizovat. Vše musí mít správné načasování právě z pohledu konečného efektu.

3.2.4.4 Přímý marketing

Pro přímý marketing bude využita firemní databáze klientů, kterým bude rozeslána připravovaná informativní brožura.

Stejně tak jim bude v pozdější fázi vývoje nabízena již zmiňovaná časově omezená demoverze produktu.

Náklady jsou tak spojené pouze s výrobou brožury, za kterou bude po designové stránce zodpovědný grafický designér a její podoba bude v současném digitálním světě pouze elektronická ve formě PDF souboru. Kromě její záměrné distribuce klientům bude také volně přístupná na webových stránkách firmy.

3.2.4.5 On-line komunikace

Firma ještě stále pracuje na optimalizaci a redesignu svých webových stránek, kde by se mimo jiné měli objevovat nejaktuálnější informace o stavu projektu a udržovat se tak jejich aktuálnost v této oblasti.

Další využití budou mít profesní sociální sítě LinkedIn a XING (hojně využívaný v západní Evropě). O využívání privátních sociálních sítí stejně tak o publikování firemního blogu se bude teprve rozhodovat.

Obhospodařování on-line komunikace bude v kompetenci back-office manažerky.

3.3 Finanční plán

Pro sestavení finančního plánu budou rozebrány a popsány zdroje financování projektu, a popsány náklady a plánované výnosy projektu v jednotlivých fázích vývoje, které budou tvořit předpoklady tří možných scénářů, kterými se podnikatelský záměr může v budoucnosti ubírat.

Spočítán bude také bod zvratu celého projektu, který bude výchozí hodnotou pro pesimistický scénář mého podnikatelského záměru.

Veškeré částky uváděné ve finančním plánu budou stejně jako u návrhu cen licencí uváděny ve měně CHF, jelikož se veškeré obchodní aktivity firmy uskutečňují na švýcarském trhu.

Částky, které by připadaly české pobočce, budou přepočítány pro zjednodušení kurzem 20 CZK = 1 CHF. Tento v současné situaci není daleko reálnému kurzu a i do budoucna se nepředpokládají jeho výraznější výkyvy.

3.3.1 Zdroje financování

Pro financování celého projektu budou použity vlastní zdroje, které jsou k dispozici firmě z prodaných licencí stávajících produktů, z nerozděleného zisku a z v minulých obdobích vytvořených rezerv.

Jelikož se jedná o projekt v rámci fungující společnosti, která k němu alokuje své lidské zdroje a čas, můžeme to považovat jako oportunitní projekt k pravidelné pracovní náplni zaměstnanců firmy, za níž bývají standardně odměňováni.

Po celou tříletou dobu projektu firma neočekává žádné dodatečné přílivy kapitálu, které by s tímto projektem byly spojeny. Veškeré další investice vlastního či cizího kapitálu již budou spojeny velmi pravděpodobně s integračními činnostmi u zákazníků a implementací dodatečných změn a úprav standardního řešení produktu dle jednotlivých přání a požadavků klientů.

3.3.2 Náklady a výnosy

V rámci propočtu nákladů budeme u všech nákladů uvádět propočet na celou dobu vývoje produktu s tím rozdílem, že pro třetí rok budeme uvažovat s jejich desetiprocentním navýšením z důvodů možné inflace, zvýšení mezd či nájemného, popřípadě jiného zvýšení nákladů, tak aby odrážely jejich co nejreálnější vývoj v rámci firmy.

Výnosy budou představovat pouze příjmy z prodeje licencí a jejich očekávané množství bude blíže popsáno v rámci jednotlivých scénářů vývoje podnikatelského záměru.

3.3.2.1 Fixní náklady

Mzdové náklady

Zde budou zahrnuty mzdové náklady členů jednotlivých týmů vždy jako celek za danou skupinu. Nebudou zde zahrnuty mzdové náklady marketingového týmu, který bude své akce vykonávat nárazově v rámci projektu. Zohledněny budou v rámci ostatních nákladů. Pro skupinu vývojářů platí již výše uvedený přepočet na CHF tak, aby všechny částky vzájemně korespondovaly.

Průměrná mzda vývojáře juniora: 2 500 CHF

Průměrná mzda vývojáře juniora: 4 000 CHF

Průměrná mzda analytika: 5 000 CHF

Tabulka 13 - Mzdové náklady projektu v CHF

(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Náklady rok 1	Náklady rok 2	Náklady rok 3
Vývojáři	372 000	372 000	409 200
Analytici	300 000	300 000	330 000
Celkem/rok	672 000	672 000	739 200
Celkem	2 083 200		

Provozní náklady

Do této skupiny nákladů patří nájemné, energie, internet a další provozní náklady.

Opět bude docházet k jejich přepočtu na CHF a navýšení ve třetím roce a také k jejich redukci dle počtu členů týmů vůči celkovému počtu zaměstnanců firem, z důvodu rovnoměrného rozložení na každého zaměstnance v rámci firem.

Na švýcarské straně se tak bude jednat o čtvrtinové hodnoty z reálných a na české straně o poloviční hodnoty.

Tabulka 14 - Provozní náklady projektu v CHF

(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Náklady rok 1	Náklady rok 2	Náklady rok 3
Nájemné	26 250	26 250	28 875
Elektrina	17 500	17 500	19 250
Vodné a stočné	8 750	8 750	9 625
Internet a telefon	8 750	8 750	9 625
Ostatní provozní	35 000	35 000	38 500
Celkem/rok	96 250	96 250	105 875
Celkem	298 375		

Ostatní náklady neuvedené v předešlých dvou kategoriích avšak také spadajících pod projekt byly vyčísleny na částku 60 000 CHF za rok, celkem tedy za dobu vývoje produktu 180 000 CHF a patří sem například i navržené náklady na marketingovou komunikaci.

Položka	Částka v CHF
Mzdové náklady	2 083 200
Provozní náklady	298 375
Ostatní náklady	180 000
Celkové náklady	2 561 575

3.3.2.2 Variabilní náklady

Mezi variabilní náklady můžeme zařadit například nový hardware či software, který je však pořizován dle potřeby jednotlivých zaměstnanců a nedá se tedy kalkulovat s pevnou částkou.

Stejně tak sem můžeme zařadit jisté neočekávané výdaje pro pokrytí nedostatků či potřeb technického charakteru spojené s vývojem produktu, např. nové servery.

Variabilní náklady byly proto společností vyčísleny v procentním vyjádření podílu těchto nákladů na tržbách ve výši **deset** procent.

3.3.3 Bod zvratu

Pro bod zvratu potřebujeme spočítat, kolik plných licencí je třeba prodat k tomu, aby se firmě pokryly veškeré náklady tříletého vývoje produktu.

Jelikož známe všechny potřebné položky, můžeme je dosadit do rovnice a spočítat bod zvratu:

$$FN = 2\,561\,575 \text{ CHF}$$

$$PVaN = 0.1 \text{ neboli } PKP = 0.9$$

$$\text{Tržby} = 1\,500\,000 \text{ CHF}$$

$$QBEP = \frac{2\,561\,575}{0.9 \times 1\,500\,000}$$

$$QBEP = 1,897 \cong 2$$

Bod zvratu nám vyšel roven přibližně 2, což značí, že při prodeji dvou kompletních licencí by se firma už měla dostávat do zisku a nový produkt by se jí tak měl začít vyplácet. S touto hodnotou budeme také pracovat v pesimistickém scénáři podnikatelského záměru.

3.3.4 Reálný scénář

Reálný scénář nepočítá s žádným prodejem licencí v prvním roce, jelikož po jeho skončení bude mít produkt vytvořen pouze první (ukázkový) modul. Již po druhém roce ale počítá s prodejem **dvou až tří modulových** licencí právě za tento modul a další již vytvořené.

Po konci vývoje produktu plán uvažuje s prodejem **dvou kompletních licencí** a předpokládáný je i další prodej modulových licencí.

Dle reálného scénáře se předpokládá, že jedním ze dvou zákazníků, kteří tyto kompletní licence zakoupí, bude jeden z již stávajících zákazníků, vlastníci starší produkty. Tato úvaha je spojena již s vysloveným přáním tohoto zákazníka, není však nic předjednané či předem dohodnuté. Druhý zákazník by měl být v zákaznickém portfoliu firmy novým přírůstkem.

Pro výpočet výnosů bude zohledněna i možná sleva nastavena pro potřeby výpočtů na **dvaceti** procentech, výnosy tak nejsou rovny násobku cen licencí.

Tabulka 15 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v CHF – reálný scénář
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy	0	750 000	3 050 000
Mzdové náklady	672 000	672 000	739 200
Provozní náklady	96 250	96 250	105 875
Ostatní náklady	60 000	60 000	60 000
Zisk/ztráta před zdaněním	-828 250	-78 250	2 144 925
Celkový zisk/ztráta	1 238 425		

Ve výkazu cash flow uvádím počáteční stav (PS) a konečný stav (KS) peněžních prostředků.

Tabulka 16 - Zjednodušený výkaz cash flow v CHF - reálný scénář
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Peněžní prostředky - PS	0	-828 250	-906 500
Výnosy	0	750 000	3 050 000
Mzdové náklady	672 000	672 000	739 200
Provozní náklady	96 250	96 250	105 875
Ostatní náklady	60 000	60 000	60 000
Peněžní prostředky - KS	-828 250	-906 500	1 238 425

Reálný scénář nám ukazuje, že vložené úsilí do projektu se vyplatí a další roky bude produkt nést už jen ovoce v podobě dalšího prodeje licencí. Firma tak bude moci (muset) najímat nové pracovníky, aby pokryla požadavky zákazníků. Stávající zaměstnanci budou určitě spokojeni s vyplacením případných finančních bonusů.

3.3.5 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář podnikatelského záměru počítá s prodejem první licence až po skončení vývoje celého produktu a je tak stanoven na hranici bodu zvratu, kdy by mělo dojít k prodeji dvou kompletních licencí.

Pro výpočet se neuvažuje se slevami, jelikož bod zvratu vyšel téměř roven dvě a bude tak ponechána jistá rezerva.

Tabulka 17 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v CHF – pesimistický scénář
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy	0	0	3 000 000
Mzdové náklady	672 000	672 000	739 200
Provozní náklady	96 250	96 250	105 875
Ostatní náklady	60 000	60 000	60 000
Zisk/ztráta před zdaněním	-828 250	-828 250	2 094 925
Celkový zisk/ztráta	438 425		

Tabulka 18 - Zjednodušený výkaz cash flow v CHF - pesimistický scénář
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Peněžní prostředky - PS	0	-828 250	-1 656 500
Výnosy	0	0	3 000 000
Mzdové náklady	672 000	672 000	739 200
Provozní náklady	96 250	96 250	105 875
Ostatní náklady	60 000	60 000	60 000
Peněžní prostředky - KS	-828 250	-1 656 500	438 425

V pesimistickém scénáři vidíme, že za zvolených podmínek by mohlo dojít i k jistým slevovým úpravám licencí, pokud by to mělo přispět k uzavření smluvního vztahu se zákazníkem.

Tato situace je velmi pravděpodobná, pokud uvažíme fakt, že se bude jednat o nový a nevyzkoušený produkt a v tomto scénáři s ním ještě nebude mít žádný ze zákazníků žádné zkušenosti.

3.3.6 Optimistický scénář

Optimistický scénář se od reálného odlišuje pouze zlehka, jinak by muselo dojít k navýšení pracovníků na vývoj produktu, jelikož by podepsané smluvní vztahy jistě vyžadovaly i zásahy a úpravy ve standardním řešení produktu.

Tento scénář tak počítá s prodejem **tří kompletních licencí** a další předpoklady jsou shodné s reálným scénářem tohoto podnikatelského záměru.

Opět zde budou uplatněny i možná slevy, které v reálném scénáři byly nastaveny pro potřeby výpočtů na **dvacet** procent.

Tabulka 19 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v CHF – optimistický scénář
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Výnosy	0	750 000	4 250 000
Mzdové náklady	672 000	672 000	739 200
Provozní náklady	96 250	96 250	105 875
Ostatní náklady	60 000	60 000	60 000
Zisk/ztráta před zdaněním	-828 250	-78 250	3 344 925
Celkový zisk/ztráta	2 438 425		

Tabulka 20 - Zjednodušený výkaz cash flow v CHF - optimistický scénář
(Zdroj: vlastní zpracování, 2018)

Položka	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Peněžní prostředky - PS	0	-828 250	-906 500
Výnosy	0	750 000	4 250 000
Mzdové náklady	672 000	672 000	739 200
Provozní náklady	96 250	96 250	105 875
Ostatní náklady	60 000	60 000	60 000
Peněžní prostředky - KS	-828 250	-906 500	2 438 425

Optimistický scénář už jednoznačně ukazuje potenciál nového produktu a správnost rozhodnutí o jeho realizaci.

Shrnutí finančního plánu

Jak již bylo předesláno, životnost produktu od jeho dokončení bude trvat ještě minimálně pět let, v průběhu kterých každá licence přinese velké obnosy. Samozřejmě s tím bude narůstat i firma co do počtu lidí a věříme, že i její hospodářské výsledky a image.

Vzhledem k faktu, že některé finanční instituce jsou vzájemně propojeny třeba na bázi mezikantonální spolupráce či využíváním stejného interního systému, je velmi pravděpodobné, že tyto subjekty budou mít potřebu vzájemného propojení i ve sféře digitálního poradenství díky našemu produktu.

ZÁVĚR

Prezentace návrhu a jeho vyhodnocení

V mé diplomové práci byl představen a popsán podnikatelský záměr firmy Brainpool s.r.o (Braingroup AG) pro plánovaný vývoj inovativního softwareového produktu.

V práci byly použity adekvátní teoretické prameny, na jejichž základě mohla být provedena analytická i návrhová část.

Ekonomická analýza firmy ukázala její připravenost k realizaci podnikatelského záměru, ke kterému přispívá svým dílem i mikro a makro prostředí firmy. Především legislativní předpisy a jejich relativní stálost usnadňují rozhodnutí o realizaci tohoto záměru v tříletém časovém horizontu.

Firma si je také vědoma svých slabých a silných stránek a ty silné se bude snažit správně využít, především k eliminaci či zmírnění možných rizik spojených s tímto složitým projektem.

Pro nový produkt je již také vhodně stanovena cena licencí, která by měl při realistickém směřování projektu zajistit firmě brzké výnosy, nastavena „jednoduchá“ distribuční síť a připraveny návrhy marketingové komunikace ve všech jejích pro firmu relevantních a přínosných složkách. Otázkou je jen, zdali budou všechny využity, popřípadě v jakém časovém období projektu.

Směřování projektu po finanční stránce popisují tři možné scénáře – realistický, pesimistický, optimistický. V nich jsou zohledněny a popsány zdroje financování projektu, veškeré náklady s ním spojené a díky nim stanoven bod zvratu celého projektu v reálném scénáři. Realistický i optimistický scénář dokládají důkazy o brzké návratnosti vložených zdrojů do vývoje nového produktu, který by se tak měl stát vlajkovou lodí a hlavní „zbraní“ v konkurenčním boji za větší podíl na trhu.

Hodnocení naplnění cíle práce

Mnou stanovený cíl práce byl výše popsánymi větami naplněn. Podnikatelský záměr pro firmu Brainpool s.r.o. (Braingroup AG) a její inovativní produkt byl sestaven.

Vzhledem k plánované životnosti programu bude docházet i v následujících letech k uzavírání nových smluvních vztahů s novými zákazníky resp. stávající budou přechá-

zet ze starších programů. Produkt tak už bude pouze generovat výnosy z prodeje dalších licencí.

O realizaci záměru už je v podstatě rozhodnuto a bude tak zajímavé sledovat, do jaké míry se mé návrhy popsané v této práci budou shodovat s realitou. Pevně doufám, že horší scénář než realistický nenastane a že mé propočty, odhady a domněnky nebudou daleko od pravdy. Sám budu mít tu možnost alespoň částečně tento projekt ovlivňovat a sledovat jej při jeho cestě k cíli.

4 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BANGS, David H. Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání: [podrobný a systematický návod k sestavení podnikatelského a finančního plánu]: páté, revidované a rozš. vyd. Praha: PRAGMA, 1996. ISBN 80-7205-047-8.

BLACKWELL, Edward. Podnikatelský plán. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 80-901454-1-8.

BRAINGROUP AG. *Omnium, Omnium setzt neue Massstäbe*. [online]. Braingroup AG. 8. 5. 2018 [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: www.braingroup.ch/de/omnium

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

JUSTICE.CZ. Oficiální server českého soudnictví. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. Justice.CZ © 2012-2015 [cit. 2018-05-10]. Dostupné z : [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=brainpool+s.r.o](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=brainpool+s.r.o).

KANTON ZÜRICH - Direktion der Justiz und des Innern. *Handelsregisteramt* [online]. Direktion der Justiz und des Innern © 2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://hra.zh.ch/internet/justiz_inneres/hra/de/home.html

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

- KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOCMANOVÁ, Alena. Finanční řízení podniku. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87001-29-5.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KURZY.CZ. *Interaktivní graf kurzu švýcarský frank / česká koruna (CHF / CZK), celá historie*. Graf CHF / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. [online]. Kurzy.cz © 2000-2018 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-CHF/>
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SCHWARZ, Oldřich. Jak přežít na trhu. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-116-X.
- STRUCK, Uwe. Přesvědčivý podnikatelský plán: předpoklad získání potřebného kapitálu. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-12-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901991-6-X.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

THE WORLD BANK. *GDP per capita*. [online]. The World Bank Group © 2018 [cit. 2018-05-12]. Dostupné z:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2016&start=2016&view=chart>

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. *Malé a střední podnikání*. ISBN 80-7261-075-9.

zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. *Beckovy ekonomické učebnice*. ISBN 978-80-7400-115-4.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. *Finanční řízení*. ISBN 978-80-247-1844-6.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AG	Aktiengesellschaft (akciová společnost)
B2B	business to business
B2C	business to customer
CF	cash flow
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
HDP	hrubý domácí produkt
IČ (ID)	identifikační číslo
IT	informační technologie
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SUI	Švýcarsko
US\$	měna americký dolar

6 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Marketingové prostředí	14
Obrázek 2 - Matice SWOT	17
Obrázek 3 - Čtyři složky marketingového mixu.....	18
Obrázek 4 - Křivka životnosti výrobku	21
Obrázek 5 - Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách	22
Obrázek 6 - Spotřební distribuční kanál	25
Obrázek 7 - Stěžejní kritéria efektivnosti webových stránek	30
Obrázek 8 - Výpočet cash flow nepřímou metodou	34
Obrázek 9 - Bod zvratu	36
Obrázek 10 - Grafické zobrazení významnosti faktorů rizika	39
Obrázek 11 - Schéma tří poradenských kanálů	56
Obrázek 12 - Schéma modularita produktu	57
Obrázek 13 - Schéma vzájemné komunikace a sdílení dat mezi kanály/moduly	58

7 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 - Složky marketingového mixu: 4P a 4C	19
Tabulka 2 - Přehled komunikačních nástrojů	26
Tabulka 3 - Přímá metoda cash flow	33
Tabulka 4 - Hrubý domácí produkt na člověka 2016 - top 10 zemí světa.....	46
Tabulka 5: Silné stránky firmy	48
Tabulka 6: Slabé stránky firmy.....	49
Tabulka 7: Příležitosti firmy	49
Tabulka 8: Hrozby firmy	50
Tabulka 9 - Matice SWOT.....	51
Tabulka 10 - Vyhodnocení významnosti faktorů rizika	53
Tabulka 11 – Průměrné mzdové náklady na zaměstnance ve švýcarských francích.....	60
Tabulka 12 - Návrh cen ročních licencí ve švýcarských francích	61
Tabulka 13 - Mzdové náklady projektu v CHF	67
Tabulka 14 - Provozní náklady projektu v CHF	67
Tabulka 15 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v CHF – reálný scénář	69
Tabulka 16 - Zjednodušený výkaz cash flow v CHF - reálný scénář	70
Tabulka 17 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v CHF – pesimistický scénář	71
Tabulka 18 - Zjednodušený výkaz cash flow v CHF - pesimistický scénář.....	71
Tabulka 19 - Zjednodušený výkaz zisku a ztráty v CHF – optimistický scénář	72
Tabulka 20 - Zjednodušený výkaz cash flow v CHF - optimistický scénář	72

8 SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 - Tržní podíly firmy Braingroup AG a hlavních konkurentů	44
Graf 2 - Významnost faktorů rizika - grafické znázornění	53

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I - Rozvaha Brainpool s.r.o. 2016	84
Příloha II - Výkaz zisku a ztráty Brainpool s.r.o. 2016	88
Příloha III - Rozvaha Braingroup AG 2016.....	90
Příloha IV - Výkaz zisku a ztráty Braingroup AG 2016.....	94

1 - Příloha I - Rozvaha Brainpool s.r.o. 2016

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016	12	29182123

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
Brainpool s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Ryglé 9
Bmo
64400
Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	3 747,00	-1 569,00	2 178,00	1 982,00
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0,00	x	0,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	2 006,00	-1 569,00	437,00	159,00
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	190,00	-190,00	0,00	0,00
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	190,00	-190,00	0,00	0,00
B.I.2.1.	Software	007	190,00	-190,00	0,00	0,00
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.3.	Goodwill	009	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	1 816,00	-1 379,00	437,00	159,00
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.1.1.	Pozemky	016	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.1.2.	Stavby	017	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	1 816,00	-1 379,00	437,00	159,00
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	021	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0,00	x	0,00	0,00
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0,00	x	0,00	0,00
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030	0,00	x	0,00	0,00
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0,00	x	0,00	x
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0,00	x	0,00	0,00
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0,00	x	0,00	0,00
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0,00	x	0,00	0,00
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0,00	x	0,00	0,00

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva	037	1 741,00	0,00	1 741,00	1 823,00
C.I.	Zásoby	038	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.1.	Materiál	039	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.3.1.	Výrobky	042	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.3.2.	Zboží	043	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.4.	MLadá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.	Pohledávky	046	1 737,00	0,00	1 737,00	1 518,00
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	x	0,00	0,00	0,00
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0,00	x	0,00	0,00
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0,00	x	0,00	0,00
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0,00	x	0,00	0,00
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053	0,00	x	0,00	0,00
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	x	x	0,00	x
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055	x	x	0,00	x
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	0,00	x	0,00	0,00
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	1 737,00	0,00	1 737,00	1 518,00
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	1 613,00	x	1 613,00	1 358,00
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	x	x	0,00	x
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	x	x	0,00	x
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	124,00	0,00	124,00	160,00
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	0,00	x	0,00	0,00
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0,00	x	0,00	0,00
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	124,00	x	124,00	160,00
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	0,00	x	0,00	0,00
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	0,00	x	0,00	0,00
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	0,00	x	0,00	0,00
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0,00	0,00	0,00	0,00
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0,00	x	0,00	x
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0,00	0,00	0,00	0,00
C.IV.	Peněžní prostředky	071	4,00	0,00	4,00	305,00
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	0,00	x	0,00	0,00
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	4,00	x	4,00	305,00
D.	Časové rozlišení aktiv	074	0,00	0,00	0,00	0,00
D.1.	Náklady příštích období	075	0,00	x	0,00	0,00
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076	0,00	x	0,00	0,00
D.3.	Příjmy příštích období	077	0,00	x	0,00	0,00

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	001	2 178,00	1 981,00
A.	Vlastní kapitál	002	167,00	1 855,00
A.I.	Základní kapitál	003	200,00	200,00
A.I.1.	Základní kapitál	004	200,00	200,00
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	005	0,00	0,00
A.I.3.	Změny základního kapitálu	006	0,00	0,00
A.II.	Ažio a kapitálové fondy	007	0,00	0,00
A.II.1.	Ažio	008	0,00	0,00
A.II.2.	Kapitálové fondy	009	0,00	0,00
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	010	0,00	0,00
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	011	0,00	0,00
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	012	0,00	0,00
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	013	0,00	0,00
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	014	0,00	0,00
A.III.	Fondy ze zisku	015	0,00	0,00
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	016	0,00	0,00
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	017	0,00	0,00
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	018	1 655,00	1 654,00
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	019	1 655,00	1 654,00
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	020	0,00	0,00
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	021	0,00	0,00
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	022	-1 688,00	1,00
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	023	0,00	0,00
B. + C.	Cizí zdroje	024	2 011,00	126,00
B.	Rezervy	025	0,00	0,00
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	026	0,00	0,00
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	027	0,00	0,00
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	028	0,00	0,00
B.4.	Ostatní rezervy	029	x	x
C.	Závazky	030	2 011,00	126,00
C.I.	Dlouhodobé závazky	031	0,00	0,00
C.I.1.	Vydané dluhopisy	032	0,00	0,00
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	033	x	x
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	034	0,00	0,00
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	035	0,00	0,00
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	036	0,00	0,00
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	037	0,00	0,00
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	038	x	x
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	039	0,00	0,00
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	040	0,00	0,00
C.I.8.	Odložený daňový závazek	041	0,00	0,00
C.I.9.	Závazky - ostatní	042	0,00	0,00
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	043	x	x
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	044	x	x
C.I.9.3.	Jiné závazky	045	0,00	0,00
C.II.	Krátkodobé závazky	046	2 011,00	126,00
C.II.1.	Vydané dluhopisy	047	0,00	0,00
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	048	x	x
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	049	0,00	0,00
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	050	0,00	0,00

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	051	0,00	0,00
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	052	6,00	14,00
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	053	0,00	0,00
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	054	0,00	0,00
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	055	0,00	0,00
C.II.8.	Závazky ostatní	056	2 005,00	112,00
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	057	1 618,00	0,00
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	058	0,00	0,00
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	059	0,00	0,00
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	060	380,00	0,00
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	061	0,00	106,00
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	062	0,00	0,00
C.II.8.7.	Jiné závazky	063	7,00	6,00
D.	Časové rozlišení pasiv	064	0,00	0,00
D.1.	Výdaje příštích období	065	0,00	0,00
D.2.	Výnosy příštích období	066	0,00	0,00

společnost s ručením omezeným	programování	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
23.06.2017		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

2 - Příloha II - Výkaz zisku a ztráty Brainpool s.r.o. 2016

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016	12	29182123

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Brainpool s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Ryglé 9

Bmo

64400

Česká republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	001	12 253,00	11 841,00
II.	Tržby za prodej zboží	002	0,00	0,00
A.	Výkonová spotřeba	003	2 458,00	2 878,00
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	0,00	0,00
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	152,00	195,00
A.3.	Služby	006	2 306,00	2 683,00
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	0,00	0,00
C.	Aktivace (-)	008	0,00	0,00
D.	Osobní náklady	009	11 465,00	10 946,00
D.1.	Mzdové náklady	010	8 567,00	8 184,00
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	2 898,00	2 762,00
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	2 874,00	2 739,00
D.2.2.	Ostatní náklady	013	24,00	23,00
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	0,00	366,00
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	0,00	366,00
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	0,00	366,00
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017	x	x
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018	x	x
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	0,00	0,00
III.	Ostatní provozní výnosy	020	0,00	2 228,00
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	0,00	0,00
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	0,00	0,00
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	0,00	2 228,00
F.	Ostatní provozní náklady	024	0,00	0,00
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	0,00	0,00
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	0,00	0,00
F.3.	Daně a poplatky	027	0,00	0,00
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	0,00	0,00
F.5.	Jiné provozní náklady	029	0,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	-1 670,00	-121,00
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	031	0,00	200,00
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	032	0,00	0,00
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	033	0,00	200,00
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034	0,00	200,00
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	035	0,00	0,00
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	036	x	x
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037	x	x
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038	0,00	0,00
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	0,00	1,00
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	040	x	x

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	0,00	1,00
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	0,00	0,00
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	0,00	0,00
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044	x	x
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	0,00	0,00
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	131,00	344,00
K.	Ostatní finanční náklady	047	150,00	223,00
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-19,00	122,00
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	-1 689,00	1,00
L.	Daň z příjmů	050	0,00	0,00
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	0,00	0,00
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	0,00	0,00
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	-1 689,00	1,00
M.	Převod podílu výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	-1 689,00	1,00
*	Čistý obrát za účetní období	056	12 384,00	14 614,00

společnost s ručením omezeným		programování	Pozn.:
Právní forma účetní jednotky:		Předmět podnikání:	
23.06.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:		

3 - Příloha III - Rozvaha Braingroup AG 2016

Braingroup AG , 8004 Zürich				
Bilanz per 31.12.2016				
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr
Aktiven				
Umlaufvermögen				
10000	Kasse	35.60		176.55 0.0 %
	Kasse	35.60		176.55 0.0 %
10201	Bank ZKB 1100-0535.542	286.51	0.0 %	38 298.65 3.0 %
	Bank Kontokorrent	286.51	0.0 %	38 298.65 3.0 %
	Flüssige Mittel	322.11	0.0 %	38 475.20 3.0 %
11000	Debitoren Dritte Inland	299 290.10	22.1 %	379 083.50 29.2 %
11005	Debitor Post Vorfrankierung	531.10	0.0 %	290.90 0.0 %
	Debitoren Dritte	299 821.20	22.1 %	379 374.40 29.2 %
11090	Delkredere Dritte	-30 000.00	-2.2 %	-38 000.00 -2.9 %
	Delkredere Dritte	-30 000.00	-2.2 %	-38 000.00 -2.9 %
	Forderungen aus Lieferung und Leistung	269 821.20	19.9 %	341 374.40 26.3 %
11100	Verbindl Interactive Advice	0.00		6 685.25 0.5 %
	Forderungen aus Leistungen			6 685.25 0.5 %
	Beteiligungen			
	Forderungen aus Leistungen			6 685.25 0.5 %
	Beteiligungen			
12800	nicht fakturierte Dienstleistungen	50 000.00	3.7 %	20 000.00 1.5 %
	nicht fakturierte Dienstleistungen	50 000.00	3.7 %	20 000.00 1.5 %
	nicht fakturierte Dienstleistungen	50 000.00	3.7 %	20 000.00 1.5 %
13000	Vorausbezahlte Aufwendungen	20 291.70	1.5 %	39 712.42 3.1 %
	Aktive Rechnungsabgrenzungen	20 291.70	1.5 %	39 712.42 3.1 %
	Aktive Rechnungsabgrenzung	20 291.70	1.5 %	39 712.42 3.1 %
	Total Umlaufvermögen	340 435.01	25.1 %	446 247.27 34.4 %

17.03.2017

Seite 1

Braingroup AG , 8004 Zürich

Bilanz per 31.12.2016				
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr
	Anlagevermögen			
14800	Beteiligung Brainpool	6 156.50	0.5 %	6 156.50 0.5 %
14820	Beteiligung Interactive Advice AG	1 912 744.00	141.0 %	1 912 744.00 147.3 %
14890	WB Beteiligung Interactive Advice AG	-1 765 000.00	-130.1 %	-1 765 000.00 -135.9 %
	Beteiligungen	153 900.50	11.4 %	153 900.50 11.9 %
	Beteiligungen	153 900.50	11.4 %	153 900.50 11.9 %
15000	Maschinen und Apparate	300.00	0.0 %	450.00 0.0 %
	<i>Maschinen und Apparate</i>	<i>300.00</i>	<i>0.0 %</i>	<i>450.00 0.0 %</i>
15130	Büromöbiliar	12 500.00	0.9 %	16 500.00 1.3 %
	<i>Büromöbiliar</i>	<i>12 500.00</i>	<i>0.9 %</i>	<i>16 500.00 1.3 %</i>
15200	Infrastruktur HW/Telefonie HW	40 000.00	3.0 %	17 000.00 1.3 %
15201	Arbeitsplatz HW	2 250.00	0.2 %	3 000.00 0.2 %
15203	Group HW	1 000.00	0.1 %	1 300.00 0.1 %
	<i>Infrastruktur HW/Telefonie HW</i>	<i>43 250.00</i>	<i>3.2 %</i>	<i>21 300.00 1.6 %</i>
15300	Fahrzeuge	36 000.00	2.7 %	60 000.00 4.6 %
	<i>Fahrzeuge</i>	<i>36 000.00</i>	<i>2.7 %</i>	<i>60 000.00 4.6 %</i>
	Mobile Sachanlagen	92 050.00	6.8 %	98 250.00 7.6 %
17210	Entwicklungskosten	770 000.00	56.8 %	600 000.00 46.2 %
	<i>Software Lizenzen</i>	<i>770 000.00</i>	<i>56.8 %</i>	<i>600 000.00 46.2 %</i>
	Immaterielle Anlagen	770 000.00	56.8 %	600 000.00 46.2 %
	Total Anlagevermögen	1 015 950.50	74.9 %	852 150.50 65.6 %
	Total Aktiven	1 356 385.51	100.0 %	1 298 397.77 100.0 %

Braingroup AG , 8004 Zürich

Bilanz per 31.12.2016					
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
Passiven					
Fremdkapital kurzfristig					
20000	Kreditoren	110 722.23	8.2 %	83 242.33	6.4 %
	<i>Verbindlichkeiten Leistungen Dritter,</i>	110 722.23	8.2 %	83 242.33	6.4 %
	Verbindlichkeiten aus Leistungen Dritter	110 722.23	8.2 %	83 242.33	6.4 %
20300	Anzahlungen von Kunden	193 959.50	14.3 %	272 640.70	21.0 %
	<i>Anzahlungen von Kunden</i>	193 959.50	14.3 %	272 640.70	21.0 %
	Anzahlungen von Kunden	193 959.50	14.3 %	272 640.70	21.0 %
20400	Vorauszahlungen MA	0.00		955.10	0.1 %
	Vorauszahlungen MA			955.10	0.1 %
21536	Konzern KK BRG -NCA	77 251.20	5.7 %	46 033.90	3.6 %
21537	Konzern KK BRG -NCG	150 000.00	11.1 %	150 000.00	11.8 %
	Kurzfr. Finanzverbindlichkeiten Konzern	227 251.20	16.8 %	196 033.90	15.1 %
20010	Kred AHV/ALV/IV/EO	-16 224.00	-1.2 %	-1 003.30	-0.1 %
20011	Kred BVG	88 484.20	6.5 %	65 555.70	5.1 %
	Kurzfr. Finanzverbindlichkeiten Sozialver./Vorsorge	72 260.20	5.3 %	64 552.40	5.0 %
21400	Kontokorrent Dritte / Mitarbeiter	29 468.70	2.2 %	40 911.95	3.2 %
	Kurzfr. Finanzverbindlichkeiten Nahestehende	29 468.70	2.2 %	40 911.95	3.2 %
22020	KK Mehrwertsteuer	48 341.19	3.6 %	25 596.47	2.0 %
	<i>Mehrwertsteuer</i>	48 341.19	3.6 %	25 596.47	2.0 %
	Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	48 341.19	3.6 %	25 596.47	2.0 %
23000	noch nicht bezahlte Aufwendungen	28 000.00	2.1 %	32 500.00	2.5 %
	<i>Passive Rechnungsabgrenzung, kurzfristige Rückstellungen</i>	28 000.00	2.1 %	32 500.00	2.5 %
	Passive Rechnungsabgrenzung, kurzfristige Rückstellungen	28 000.00	2.1 %	32 500.00	2.5 %
	Total Fremdkapital kurzfristig	710 003.02	52.4 %	716 432.85	55.2 %

Braingroup AG , 8004 Zürich

Bilanz per 31.12.2016					
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
	Fremdkapital langfristig				
26400	Rückstellungen Steuern	15 298.65	1.1 %	41 458.55	3.2 %
	<i>Steuerrückstellungen langfristig</i>	15 298.65	1.1 %	41 458.55	3.2 %
	Rückstellungen langfristig	15 298.65	1.1 %	41 458.55	3.2 %
	Total Fremdkapital langfristig	15 298.65	1.1 %	41 458.55	3.2 %
	Eigenkapital				
28000	Aktienkapital	700 000.00	51.6 %	700 000.00	53.9 %
	<i>Aktienkapital</i>	700 000.00	51.6 %	700 000.00	53.9 %
	Aktienkapital	700 000.00	51.6 %	700 000.00	53.9 %
29000	Gesetzliche Reserven	22 800.00	1.7 %	22 800.00	1.8 %
	<i>Gesetzliche Reserven</i>	22 800.00	1.7 %	22 800.00	1.8 %
	Reserven, Bilanzgewinn	22 800.00	1.7 %	22 800.00	1.8 %
29900	Gewinn-/Verlustvortrag Vorjahr	-182 293.63	-13.4 %	-182 293.63	-14.0 %
	Gewinn	-182 293.63	-13.4 %	-182 293.63	-14.0 %
	Total Eigenkapital	540 506.37	39.9 %	540 506.37	41.6 %
	Gewinn	90 577.47	6.7 %		
	Total Passiven	1 356 385.51	100.0 %	1 298 397.77	100.0 %

4 - Příloha IV - Výkaz zisku a ztráty Braingroup AG 2016

Braingroup AG , 8004 Zürich					
Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016					
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
	Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen				
	Produktionsertrag				
30522	Honorare Time mit NCA	217 919.61	11.4 %	0.00	
30922	Honorare Lizenzen mit NCA	449 250.00	23.4 %	459 455.32	21.6 %
	<i>Honorare Konzern NCA</i>	<i>667 169.61</i>	<i>34.8 %</i>	<i>459 455.32</i>	<i>21.6 %</i>
	Honorare, Serviceleistungen Konzern	667 169.61	34.8 %	459 455.32	21.6 %
30500	Honorare Dritte	81 002.13	4.2 %	204 303.30	9.6 %
	<i>Honorare Dritte</i>	<i>81 002.13</i>	<i>4.2 %</i>	<i>204 303.30</i>	<i>9.6 %</i>
	Ertrag aus Honoraren	81 002.13	4.2 %	204 303.30	9.6 %
30900	Tribut Corporate	2 565.00	0.1 %	2 565.00	0.1 %
30901	Tribut Tax	71 988.75	3.8 %	75 739.91	3.6 %
30902	Tribut Tax Easy	27 218.52	1.4 %	36 111.02	1.7 %
30903	Tribut Tax Pauschal	228 825.64	11.9 %	238 556.85	11.2 %
	<i>Lizenzen Tribut</i>	<i>330 597.91</i>	<i>17.2 %</i>	<i>352 972.78</i>	<i>16.6 %</i>
30910	Target Advigate	79 650.00	4.2 %	74 550.00	3.5 %
30911	Target B2C 2.0	1 800.00	0.1 %	0.00	
30912	Target Components	9 000.00	0.5 %	48 986.71	2.3 %
30913	Target Desktop	163 960.00	8.6 %	75 680.00	3.6 %
30914	Target Financial Planning	9 925.00	0.5 %	30 875.00	1.4 %
30917	Target Data	0.00		15 200.00	0.7 %
	<i>Lizenzen Target</i>	<i>264 335.00</i>	<i>13.8 %</i>	<i>245 091.71</i>	<i>11.5 %</i>
30920	Target Advigate	19 275.00	1.0 %	41 025.00	1.9 %
30923	Target Desktop	136 676.99	7.1 %	236 176.99	11.1 %
30924	Target Financial Planning	11 000.00	0.6 %	8 000.00	0.4 %
30925	Target IDP	35 000.00	1.8 %	44 425.00	2.1 %
30926	Target MyLife	0.00		431 025.00	20.2 %
30927	Target Components	152 320.00	7.9 %	91 000.00	4.3 %
30928	Target Web Tools	17 500.00	0.9 %	10 000.00	0.5 %
	<i>Wartung Target</i>	<i>371 771.99</i>	<i>19.4 %</i>	<i>861 651.99</i>	<i>40.4 %</i>
30930	Lizenzen Omnium	219 000.00	11.4 %	0.00	
	<i>Lizenzen Omnium</i>	<i>219 000.00</i>	<i>11.4 %</i>		
	<i>Lizenzen Omnium</i>	<i>219 000.00</i>	<i>11.4 %</i>		
30950	Übriger Ertrag	4 200.00	0.2 %	16 240.00	0.8 %
30951	Ertrag Privatnutz G.-Fahrzeug	11 721.60	0.6 %	11 721.52	0.6 %
	<i>Übriger Ertrag</i>	<i>15 921.60</i>	<i>0.8 %</i>	<i>27 961.52</i>	<i>1.3 %</i>
	Ertrag aus Lizenzen / Wartung /Übr Ertrag	1 201 626.50	62.6 %	1 487 678.00	69.8 %
	Total Produktionsertrag	1 949 798.24	101.7 %	2 151 436.62	101.0 %

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016

Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
	Ertragsminderungen				
39050	Verluste aus Forderungen	31 568.19	1.7 %	20 691.67	1.0 %
	Ertragsminderungen Dritte	-31 568.19	-1.7 %	-20 691.67	-1.0 %
	Total Ertragsminderungen	-31 568.19	-1.7 %	-20 691.67	-1.0 %
	Total Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen	1 918 230.05	100.0 %	2 130 744.95	100.0 %

17.03.2017

Seite 6

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016

Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
	Aufwand Material, Waren und Fremdleistungen				
	Fremdleistungen Kundenprojekt				
44010	Fremdleist. Kunden-Pj durch NCA	12 550.00	100.0 %	30 325.00	100.0 %
	Fremdleistungen Kundenprojekt	12 550.00	100.0 %	30 325.00	100.0 %
	Total Fremdleistungen Kundenprojekt	12 550.00	100.0 %	30 325.00	100.0 %
	Total Aufwand Material, Waren und Fremdleistungen	12 550.00	100.0 %	30 325.00	100.0 %
	Bruttoergebnis 1	1 905 680.05		2 100 419.95	

17.03.2017

Seite 7

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016

Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
	Personalaufwand				
	Lohnaufwand				
50000	Löhne	825 381.80	75.6 %	800 847.75	73.3 %
50001	Löhne Ausland	25 148.15	2.3 %	22 904.80	2.1 %
50007	Honorar Verwaltungsrat	8 428.00	0.8 %	7 500.00	0.7 %
	Löhne	858 957.95	78.6 %	831 252.55	76.1 %
	Total Lohnaufwand	858 957.95	78.6 %	831 252.55	76.1 %
	Sozialversicherungsaufwand				
57000	AHV, IV, EO, ALV, FAK	61 893.90	5.7 %	69 803.35	6.4 %
57001	Sozialvers Ausland	23 873.30	2.2 %	26 467.95	2.4 %
	Sozialversicherungsaufwand	85 767.20	7.9 %	96 271.30	8.8 %
57200	Berufliche Vorsorge obl	46 895.15	4.3 %	51 971.85	4.8 %
57201	Berufliche Vorsorge Überoblig	22 095.60	2.0 %	28 587.60	2.6 %
	Berufliche Vorsorge	68 990.75	6.3 %	80 559.45	7.4 %
57300	Personenversicherung (UVG/KTG)	4 742.25	0.4 %	4 924.00	0.5 %
	Personenversicherung	4 742.25	0.4 %	4 924.00	0.5 %
	Total Sozialversicherungsaufwand	159 500.20	14.6 %	181 754.75	16.8 %
	Übriger Personalaufwand				
58100	Weiterbildung MA	76.30	0.0 %	9 257.50	0.9 %
	Weiterbildungsaufwand	76.30	0.0 %	9 257.50	0.9 %
58200	Reisespesen/Mobility	885.97	0.1 %	1 152.14	0.1 %
	Reisespesen/Mobility	885.97	0.1 %	1 152.14	0.1 %
58300	Pauschalspesen	53 179.00	4.9 %	52 140.00	4.8 %
	Spesen	53 179.00	4.9 %	52 140.00	4.8 %
58425	Verpflegung MA mit GST	8 129.38	0.7 %	6 436.01	0.6 %
	Personalrestaurant	8 129.38	0.7 %	6 436.01	0.6 %
58800	sonstige Personalkosten	7 258.32	0.7 %	7 878.16	0.7 %
58801	MA-Events	4 452.45	0.4 %	2 230.54	0.2 %
	sonstiger Personalaufwand	11 710.77	1.1 %	10 108.70	0.9 %
	Total Übriger Personalaufwand	73 981.42	6.8 %	79 094.35	7.2 %
	Total Personalaufwand	1 092 439.57	100.0 %	1 092 101.65	100.0 %
	Bruttoergebnis 2	813 240.48		1 008 318.30	

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016

Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
Sonstiger Betriebsaufwand					
Raumaufwand					
60130	Mietzinsaufwand	67 940.00	10.6 %	67 740.00	11.2 %
	Fremdmieten	67 940.00	10.6 %	67 740.00	11.2 %
	Geschäftlokalitäten				
	Fremdmieten	67 940.00	10.6 %	67 740.00	11.2 %
	Geschäftlokalitäten				
60400	Reinigung	271.56	0.0 %	309.16	0.1 %
	Reinigung	271.56	0.0 %	309.16	0.1 %
	Total Raumaufwand	68 211.56	10.7 %	68 049.16	11.2 %
Unterhalt/Reparaturen/Ersatz/Leasing					
61000	URE Maschinen und Apparate	248.01	0.0 %	0.00	
61010	URE Mobiliar und Einrichtung	0.00		430.00	0.1 %
	Unterhalt/Reparaturen/Ersatz	248.01	0.0 %	430.00	0.1 %
	Total Unterhalt/Reparaturen/Ersatz/Leasing	248.01	0.0 %	430.00	0.1 %
Fahrzeug- und Transportaufwand					
62000	Fahrzeug Rep., Service	4 571.90	0.7 %	2 737.44	0.5 %
62100	Fahrzeug Benzin	6 746.79	1.1 %	6 663.33	1.1 %
62200	Fahrzeugversicherung/ - steuern	7 537.65	1.2 %	7 857.15	1.3 %
	Fahrzeugaufwand	18 856.34	3.0 %	17 257.92	2.9 %
62800	Versandfrachten/Spedition/ Kurier	0.00		121.55	0.0 %
	Transportaufwand			121.55	0.0 %
	Total Fahrzeug- und Transportaufwand	18 856.34	3.0 %	17 379.47	2.9 %
Sachversich., Abgaben, Gebühren, Bewilligungen					
63000	Elementarversicherung	706.00	0.1 %	669.10	0.1 %
63001	Betriebshaftpflicht	4 780.65	0.8 %	871.10	0.1 %
	Sachversicherungen	5 486.65	0.9 %	1 540.20	0.3 %
	Total Sachversich., Abgaben, Gebühren, Bewilligungen	5 486.65	0.9 %	1 540.20	0.3 %

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016				
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr
	Werbeaufwand			
66000	Marketing/Communication	29 509.90	4.6 %	30 327.47
	<i>MAR/COM Leistungen Dritter</i>	29 509.90	4.6 %	30 327.47
	Marketing/Communication	29 509.90	4.6 %	30 327.47
66100	Kundenevents/-Mailings	41 559.24	6.5 %	34 034.14
	<i>Kundenevents/-Mailings</i>	41 559.24	6.5 %	34 034.14
	Kundenevents/-Mailings	41 559.24	6.5 %	34 034.14
66200	Fachmessen, Ausstellungen	3 900.00	0.6 %	3 500.00
	<i>Fachmessen, Ausstellungen</i>	3 900.00	0.6 %	3 500.00
	Schaufenster, Dekoration, Fachmessen, Ausstellungen	3 900.00	0.6 %	3 500.00
66300	Akquisitionsspesen	2 187.79	0.3 %	3 527.01
	<i>Akquisition</i>	2 187.79	0.3 %	3 527.01
	Akquisition	2 187.79	0.3 %	3 527.01
	Total Werbeaufwand	77 156.93	12.1 %	71 388.62
	Übriger Betriebsaufwand			
67200	Produkteentwicklung	309 432.23	48.5 %	221 910.17
	<i>Leistungen BRP</i>			
	<i>Produkteentwicklung</i>	309 432.23	48.5 %	221 910.17
	<i>Leistungen</i>			
	Forschung und Entwicklung	309 432.23	48.5 %	221 910.17
	Total Übriger Betriebsaufwand	309 432.23	48.5 %	221 910.17
	Betriebsergebnis 1 (vor Abschreibungen)	222 724.01	34.9 %	467 146.06

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016					
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr	
	Abschreibungen und Wertberichtigungen				
68200	Abschreibungen auf Maschinen und Apparate	150.00	0.0 %	200.00	0.0 %
68210	Abschreibungen auf Büromobiliar	4 000.00	0.6 %	7 000.00	1.2 %
68220	Abschreibungen auf Infrastruktur/Telefonie	11 735.29	1.8 %	10 081.39	1.7 %
68230	Abschreibungen auf Arbeitsplatz HW	750.00	0.1 %	1 200.00	0.2 %
68250	Abschreibungen auf Group HW	300.00	0.1 %	500.00	0.1 %
68260	Abschreibungen auf Fahrzeuge	24 000.00	3.8 %	40 000.00	6.6 %
	Abschreibungen auf mobilen Sachanlagen	40 935.29	6.4 %	58 981.39	9.7 %
	Abschreibungen auf mobilen Sachanlagen	40 935.29	6.4 %	58 981.39	9.7 %
	Total Abschreibungen und Wertberichtigungen	40 935.29	6.4 %	58 981.39	9.7 %
	Betriebsergebnis 2 (vor Finanzerfolg, Steuern))	181 788.72	28.5 %	408 164.67	67.4 %
	Finanzaufwand- und ertrag				
69030	Verzugszinsen	5 603.50	0.9 %	4 232.10	0.7 %
69040	Bankspesen	1 498.00	0.2 %	1 397.00	0.2 %
	Finanzaufwand	-7 101.50	-1.1 %	-5 629.10	-0.9 %
	Finanzaufwand	-7 101.50	-1.1 %	-5 629.10	-0.9 %
	Total Finanzaufwand- und ertrag	7 101.50	1.1 %	5 629.10	0.9 %
	Total Sonstiger Betriebsaufwand	638 553.26	100.0 %	605 782.73	100.0 %
	Betriebsergebnis 3 (vor Nebenerfolgen)	174 687.22		402 535.57	
	Betriebsergebnis 4	174 687.22		402 535.57	

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016				
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr
	Ausserordentlicher Aufwand, Erfolg			
	Ausserordentlicher Aufwand			
80000	Ausserordentlicher Aufwand	0.00		887 061.24 107.2 %
	Ausserordentlicher Aufwand			887 061.24 107.2 %
80100	Ausserordentlicher Erfolg	719.90 0.9 %		82 866.20 10.0 %
	Ausserordentlicher Erfolg	-719.90 -0.9 %		-82 866.20 -10.0 %
	Total Ausserordentlicher Aufwand	-719.90 -0.9 %		804 195.04 97.2 %
	Steueraufwand			
89000	Staats-/Gemeindesteuern	84 499.15 100.5 %		14 700.00 1.8 %
89001	Bundessteuern	0.00		8 000.00 1.0 %
89002	Steueraufwand CZ	330.50 0.4 %		277.70 0.0 %
	Steueraufwand	84 829.65 100.9 %		22 977.70 2.8 %
	Total Steueraufwand	84 829.65 100.9 %		22 977.70 2.8 %
	Total Ausserordentlicher Aufwand, Erfolg	84 109.75 100.0 %		827 172.74 100.0 %

Braingroup AG , 8004 Zürich

Erfolgsrechnung von 01.01.2016 bis 31.12.2016				
Konto	Bezeichnung	Aktuell		Vorjahr
	Abschluss			
	Erfolgsrechnung			
90000	Erfolgsrechnung	0.00		424 637.17 -100.0 %
	Total Erfolgsrechnung			-424 637.17 100.0 %
	Total Abschluss			-424 637.17 100.0 %
	Gewinn	90 577.47	14.2 %	

17.03.2017

Seite 14

	2016	2015
Bilanzerfolg aus dem Vorjahr	CHF -182'293.63	CHF 242'343.54
Jahreserfolg	<u>CHF 90'577.47</u>	<u>CHF -424'637.17</u>
Zur Verfügung Generalversammlung	CHF -91'716.16	CHF -182'293.63
Zuweisung gesetzliche Gewinnreserven	CHF 0.00	CHF 0.00
Zuweisung freiwillige Gewinnreserven	CHF 0.00	CHF 0.00
Dividendenausschüttung	<u>CHF 0.00</u>	<u>CHF 0.00</u>
Vortrag auf neue Rechnung	CHF -91'716.16 =====	CHF -182'293.63 =====