

NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU
BUSINESS PLAN PROPOSAL

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem rozvoje podniku Martina Stříže, který se orientuje na vydávání knih a na další tiskové produkty. Na základě zjištění současného stavu a určení cíle, kterého by mělo být dosaženo, jsou navrženy cesty k tomuto cíli. Po výběru optimálních variant je následně zhodnocen finanční stav, náročnost a prezentován časový harmonogram jednotlivých investic. V závěru jsou identifikovány potenciální problémy, které mohou nastat po realizaci investic, a s tím i související úkoly, které je potřeba dále plnit (sledování vývoje, kontrola atd.).

Abstract

Diploma thesis is interested in the business plan of the development of the company of Martin Stříž, who focuses on the publishing of books and other press products. On the basis of the survey of contemporary status and identification of the objective, which is to be achieved, are proposed ways leading to such identified objective. After selecting of optimal options, the financial status and level of demand are evaluated subsequently, and time schedule of individual investments is presented. finally, potential problems, which can occur after the implementation of the investment are identified, together with linked tasks, which must be further fulfilled (monitoring of development, inspection etc.).

1 Úvod

Máme-li se zabývat podnikatelským záměrem, je vhodné asi začít tím, co to podnikatelský záměr je, co si pod tímto pojmem představit. Podíváme-li se na Internet, můžeme se zastavit ve Wikipedii, která podnikatelský záměr vymezuje takto: „Podstatu podnikatelského záměru lze nahlížet ze dvou hledisek. V hlubší rovině jde o prakticky nedosažitelný ideál, jemuž se podnikatel více či méně úspěšně snaží v průběhu podnikání přiblížit. V rovině obecné lze pak podnikatelský záměr chápat jako dlouhodobou strategii podnikání, ze které podnikatel vychází a s níž by mělo být celé jeho podnikání v naprostém souladu.“



Obr. 1: Brožovaná kniha

Pan Vlach uvádí podnikatelský záměr jako: „Ve své základní podstatě je podnikatelský záměr jakýsi ideál, utopie či vize, kterou podnikatel sní o svém podnikání a málokdy ji tak bezezbytku naplní – spíše neustále usiluje o její dosahování.“ Jedná se

tedy o určitou vizi, kterou bychom rádi uskutečnili, čeho bychom rádi dosáhli. U velkých organizací jsou tyto záměry podrobně rozpracovávány a brány jako nedílná součást podnikatelského života společnosti. Podíváme-li se však na opačnou stranu, tedy na malé podniky (mikropodniky), zjistíme, že mnohdy existuje (existoval) jen jediný záměr, který byl u vzniku samotného podnikání. Asi nikdo si jen tak neřekne „budu podnikat“, ale vždy ho k tomu vedou nějaké představy, nějaké záměry. Mohou být prosté, typu: chci být svým pánem, chci se finančně za jistit, chci dělat to, co mě baví, apod. (Důvody a motivy pro zahájení podnikání shrnuje např. Koráb a Mihalisko.) I na základě takových jednoduchých záměrů lze začít podnikat. Ale mnohdy tímto podnikatelské záměry končí.

Podnik o jedné osobě (zpravidla živnostník) se ocitá dle Korába, Peterky a Režňákové v pozici tzv. několika jediné osoby. Tentýž zdroj tuto pozici definuje jako: „Osoba, která je zároveň majitelem a snaží se o růst a ochranu svých investic, zároveň osobou, která chce mít z podnikání užitek a eventuálně zabezpečit svoji rodinu, zároveň je výkonným vedoucím, plánovačem nebo rozhodovatelem a v mnoha případech též zaměstnancem, tedy nejlepším pracovníkem v podnikání.“ Jak patrné, na jedinou osobu jsou kladeny obrovské požadavky, nejen po odborné stránce, ale především časové. Nelze se pak divit, že mnozí takoví podnikatelé se zabývají pouze operativním (tj. krátkodobým) plánováním. Jinými slovy, řeší

každodenní problémy, ale už nemají čas přemýšlet ve střednědobém či dlouhodobém horizontu, tedy přemýšlet o svém podnikatelském záměru, upravovat ho, rozvíjet a doplňovat.

Takovou situaci shrnují titíž autoři, tedy Koráb, Peterka a Režňáková: „Pokud je komplexnost malá, podnikatel zná všechny detaily podnikání a tráví mnoho času jejich řešením, než by se věnoval věcem, které jsou pro něho v tomto období důležité.“ A mezi takové důležité věci tentýž zdroj uvádí:

- zajišťování kapitálu,
- přemýšlení o nových výrobcích nebo službách,
- vyhledávání špičkových lidí a jejich výcviku.

To však neznamená, že takový podnikatel brzy zkrachuje. Ba naopak, je mnoho případů, kdy takové podniky přežívají po dlouhou dobu (mnoho let), proto se můžeme setkat i přímo s po jmenování takové situace, kterou např. Hodgetts a Kuratko uvádí jako Stable Survival (neboli stabilní přežívání).

Pokud nám však nejde jen o přežívání nebo bychom dokonce rádi, aby docházelo k růstu podniku, je potřeba se k podnikatelskému záměru vracet a dále ho rozpracovávat, zamýšlet se, jakým směrem chceme růst, kdy, jak rychle, jak to bude financováno atd. Podnikatelský záměr tak rozšíříme na podnikatelský plán, který by nám s uskutečněním podnikatelského záměru měl pomoci, měl by odpovědět na stě-

žejní otázky a především ukázat, zda je vůbec záměr reálný, případně co vše je potřeba k jeho uskutečnění. Autoři Koráb a Mihalisko ve své knize uvádí především otázky typu: „*Kde jsme nyní, kam chceme jít a jak se tam chceme dostat.*“

Dle Institutu rozvoje podnikání při VŠE se uvádí podnikatelský plán jako jeden z nejdůležitějších kroků, neboť: „*Správně sestavený plán nám řekne, zda je náš plán životaschopný, upozorní nás na možná úskalí ještě před samotným počátkem podnikání.*“

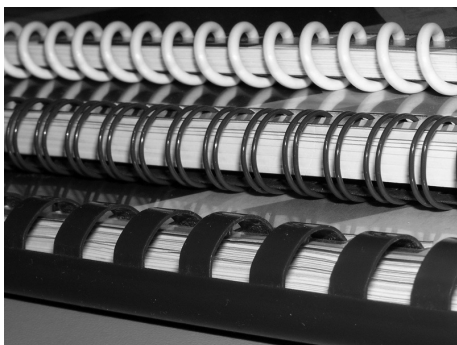
A pokud bychom si položili otázku, kterou si určitě mnozí živnostníci položí – proč vlastně vést podnik k růstu, obrátíme se ještě jednou na knihu Korába, Peterky a Režňákové, kteří uvádí toto: „*Kdo neroste dnes, zadělává si na velké problémy v krátké budoucnosti.*“

Pokud tedy chceme, aby podnik rostl, je vhodné se zamyslet nad podnikatelským záměrem a různě si s jeho myšlenkou pohrávat – neuspěchat to. Poté je vhodné si takový záměr sepsat na papír a začít ho rozvádět v podnikatelský plán, tedy začít rozebírat možnosti a úskalí realizace takového záměru. Je to určitě lepší, než do podnikatelského záměru lidově řečeno „skočit po hlavě“ a pak se v lepším případě potýkat se zbytečnými problémy, v horším případě skončit s nezdarem (např. v polovině realizace záměru zjistíme, že nám chybí finanční prostředky a záměr nelze dovést do konce, což by přineslo nejen zbytečně vynaložený čas, ale i finanční prostředky, ne-li přímo existenční problémy podniku jako celku).

A takový záměr mikropodniku a naplánování jeho případné realizace a doporučení pro podnikatele je obsahem této práce.

2 Vymezení problému a cíle práce

Jak jsme si v předešlé kapitole uvedli, pokud chceme, aby podnik rostl, je vhodné se zamyslet nad podnikatelským záměrem a vypracovat si určitý plán, který nám pomůže zodpovědět základní otázky, a to především, zda má daný záměr reálnou šanci na životaschopnost a za jakých podmínek.



Obr. 2: Různé typy hřbetů

V této diplomové práci se budeme zabývat fyzickou osobou podnikající na základě živnostenského oprávnění, Martin Stříž, která by ráda realizovala svůj podnikatelský záměr rozvoje firmy¹ v oblasti nakladatelských a tis-

¹ Z právního hlediska má pojem „firma“ svůj

kařských služeb. Hlavním cílem této práce je zhodnotit a navrhnout postup pro realizaci podnikatelského záměru rozvoje firmy tak, aby byl v daných podmínkách realizovatelný. Tento primární cíl si můžeme rozvést do několika dílčích cílů:

1. Zhodnocení současného stavu – Pokud si chceme stanovit nějaký cíl, kam chceme do jít, je nezbytné v prvé řadě vědět, kde se vlastně nacházíme, co máme k dispozici, jaké jsou podmínky uvnitř firmy (analýza vnitřního prostředí, tedy silné a slabé stránky) a také analýza vnějšího okolí (příležitosti a hrozby), tedy SWOT analýza.
2. Podnikatelský záměr – Vzhledem ke zjištěnému současnému stavu konkretizovat podnikatelský záměr rozvoje firmy, na které oblasti se zaměříme a jak. Tedy například, které slabé stránky se pokusíme odstranit, které hrozby se pokusíme minimalizovat a jak k tomu využijeme silných stránek a příležitostí vnějšího okolí.
3. Investování – Rozvoj firmy se neobejde bez investování, proto dalším dílčím cílem bude navrhnout, do čeho je potřeba investovat, jaké jsou možnosti a varian-

specifický význam, který je definován v obchodním zákoníku, v § 8. Nicméně s ohledem na všeobecně rozšířené užívání a chápání tohoto pojmu jej v rámci textu této práce přidržíme jakožto i pojmu užívaného pro označení podnikatelského subjektu.

ty. Na základě různých parametrů se pokusit tyto varianty zhodnotit a vybrat ty nejlepší dle zadaných kritérií. K tomu využijeme různých metod komparace jednotlivých variant, od jednoduchých na bázi soupisu výhod a nevýhod, až po metod fuzzy logiky pro složitější a mnohokriteriální rozhodování.

4. finanční analýza – Po výběru variant různých investic je potřeba zhodnotit, zda jsou tyto investice finančně reálné, resp. jak budou finančně zajištěny. O jak vysoké peněžní položky se jedná, a to nejen s ohledem na cenu pořízení, ale především s ohledem na pořizovací cenu (tj. cena pořízení + další s tím související náklady). Je tedy potřeba analyzovat finanční příjmy, cash-flow a v případě, že vlastní zdroje budou nedostatečné, tak navrhnout další varianty řešení finanční situace. S ohledem na tok peněz v čase lze navrhnout i časový rámec realizace investic.
5. Navazující problémy a úkoly – Realizací investice (koupí či pronájmem) úkol nekončí, spíše je bránou k dalším, novým úkolům, proto dalším dílčím cílem je poukázat na nově vzniklé problémy či úkoly, které s realizací investic souvisí.
6. Úskalí napříč firmou – Protože budeme znát současný stav firmy a také její předpokládaný cíl, lze na základě těchto údajů vymezit i další možné problémy,

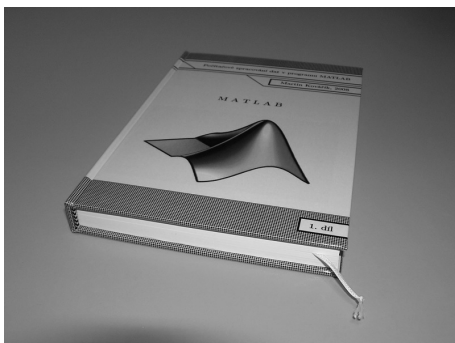
které mohou firmu potkat. Nejsou třeba úzce spjaty s konkrétními investičními záměry, ale jsou spjaty s firmou jako celkem, která se snaží o realizaci záměru a rozvoje firmy. Zanedbání či opomíjení těchto problémů by nakonec mohlo přinést problémy a horší návratnost konkrétních investic daného podnikatelského záměru.

Po projití všech dílčích cílů bychom měli znát cestu, kterou se vydat k uskutečnění primárního cíle, tedy realizaci podnikatelského záměru. Budeme vědět, co provést, kdy to provést, kde na to vezmeme finanční prostředky a co dál nás čeká.

3 Teoretická východiska

3.1 Metoda SWOT

Chceme-li firmu někam vést, k nějakému cíli, měli bychom nejdříve tuto firmu důkladně poznat. Jednou z takových metod je metoda SWOT. Název vychází z anglických Strength, Weakness, Opportunity a Threat, tedy silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které běžně zapisujeme do tabulky.



Obr. 3: Kniha ve tvrdých deskách

Jak uvádí Bartes: „Její vyplnění běžně představuje 10 až 25 záznamů v každé části SWOT

tabulky, které je nutno analyzovat a stanovit priority v jejich řešení. Předběžně jsou vždy určité priority v řešení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb zřejmé z vyhodnocení jednotlivých typů strategických analýz.“

3.2 Rozhodovací proces

Již jsme si řekli, že změny jsou nedílnou součástí většiny firem. Nyní si povíme něco, co se změnami úzce souvisí. Jedná se o rozhodovací proces. Rozhodování provádí každá osoba dnes a denně. Někdy je rozhodování tak snadné, že si ho ani zcela neuvědomujeme (například jsme na procházce, jdeme „od nikud nikam“, dojdeme na rozcestí a vydáme se jednou cestou a ani o tom nemusíme příliš přemýšlet). V životě však narazíme i na takové problémy, kdy rozhodování není vůbec snadné a musíme si pomoci různými metodami, abychom se pokusili vybrat nejlepší řešení (s tím pevně souvisí, že musíme mít stanoveny jasné cíle) – a v podnikatelském životě je takových rozhodování většina: kolik koupit materiálu, aby ho nebylo málo (prосто je), ale ani mnoho (neekonomické vázání kapitálu a náklady na skladování), od koho koupit a za jakých

podmínek, jaké stroje koupit a zda koupit, pronajmout nebo využít outsourcingu atd.

3.3 Hodnocení variant

Zde, v teoretické části, bychom se ještě měli trochu zastavit u samotného hodnocení variant. Některá rozhodnutí jsou velmi snadná. K rozhodnutí nepotřebujeme příliš mnoho informací a po jejich získání je výběr produktů tak úzký a přehledný, že vybrat mezi nimi je velmi snadné. Někdy se nám výběr variant zúží na jednu jedinou variantu a není třeba se rozhodovat.

Pokud však vyžadujeme srovnání více kritérií, mohou nám pomoci následující metody.

3.3.1 Fuzzy logika

Fuzzy logiku využijeme pro složitější a hůře strukturované rozhodování. To, že máme při rozhodování mnoho parametrů, ještě neznamená, že je rozhodování složité. Pokud bychom mohli každou variantu a její sledované prvky rozdělit pouze na dva stavy (má × nemá, ano × ne, umí × neumí, binárně tedy vyjádřeno jako 0

a 1), nebylo by takové rozhodování až tak náročné, viz například předchozí kapitola.

Co ale dělat v případě, kdy nelze sledované prvky ohodnotit binárně, ale nabývají mnoha různých stavů? Slovně bychom takovou situaci nazvali, že již nehodnotíme, zda má a nemá, ale přibýlo by nám ještě trochu má, má z poloviny, má hodně apod. A takových rozhodování není málo.

V těchto případech nám při rozhodování pomůže fuzzy logika. Co si pod takovým pojmem představit, nám říká např. Wikipedia: „Funkce příslušnosti ve fuzzy logice umožňuje přiřadit příslušnost k množinám v rozmezí od 0 do 1, včetně obou hraničních hodnot. Fuzzy logika tak umožňuje matematicky vyjádřit pojmy jako »trochu«, »dost« nebo »hodně«. Přesněji, umožňuje vyjádřit částečnou příslušnost k množině.“ Stejný zdroj ještě uvádí, že logické výroky se tak ohodnocují stupněm příslušnosti (také index vágnosti), jehož hodnoty jsou v určitém intervalu.

Fuzzy logika se skládá ze tří kroků: fuzzifikace, fuzzy inference, defuzzifikace.

V prvním kroku (fuzzifikace) je potřeba vybrat produkty, které budeme sledovat, a také především parametry, které nás za jímají a dle kterých se potřebujeme rozhodnout. Nyní je potřeba rozhodnout, jak budou jednotlivé parametry rozděleny, tedy určit u parametrů, které nemají pouze binární stav, jak bude rozdělena množina příslušnosti (index vágnosti). Toto rozdělení nazýváme stavovou maticí.

Další částí prvního kroku fuzzy logiky je vytvoření transformační matice. Díky ní určíme nejen preference (váhy) jednotlivých kritérií mezi sebou, ale také tím určíme hodnocení jednotlivých možností v každém kritériu.

- Následuje krok nazvaný jako fuzzy inference – jakmile máme transformační matici s rozdělením jednotlivých kritérií, je potřeba pro konkrétní produkty vytvořit vstupní stavovou matici (ano, ne). Jedná se o přiřazení, do kterých vah zapadají konkrétní hodnoty daného produktu. Poté následuje úplně stejná tabulka, jen s tím rozdílem, že slovo ano nahradíme číslem 1 a slovo ne nahradíme číslem 0.

Je to z toho důvodu, že ano, ne je srozumitelnější pro běžného čtenáře, ale s hodnotami 0, 1 se lépe pracuje. Tato reprezentace nám umožní lépe kontrolovat, zda jsme vstupní stavovou matici zapsali správně. Zda jsme například u některého kritéria nezapsali dvakrát ano.

Jakmile pro jdeme kontrolou, provede se skalární součin (součet součinů) nad vstupní stavovou maticí (1, 0) a transformační maticí (jednotlivé váhy), jehož výsledkem je celkový počet získaných bodů pro daný produkt. Ten pak lze ještě převést do procentního vyjádření (počet získaných bodů děleno počtem maximálních bodů krát 100).

Pro provedení fuzzy inference nám stačí běžný kancelářský balík (resp. jeho tabulkový

procesor, např. Calc z volně dostupného kancelářského balíku OpenOffice.org), kde využijeme základních funkcí: když-pak-jinak (if-then-else), suma, skalární součin (sumproduct), běžné sčítání, odečítání, násobení, dělení.

- Nyní následuje třetí fáze, defuzzifikace – dle Raise, Dostála a Doskočila se jedná o: „... převádí výsledek předchozí operace fuzzy inference na reálné hodnoty. Reálnou akcí může být stanovení výše rizika. Cílem defuzzifikace je převedení fuzzy hodnoty výstupní proměnné tak, aby slovně co nejlépe reprezentovala výsledek fuzzy výpočtu.“

Jednalo-li by se o složitější případy defuzzifikace, tak můžeme sáhnout po knize pana Nováka, kde je popsáno několik různých metod defuzzifikace.

3.3.2 Výhody, nevýhody

Máme-li jen několik variant a sledujeme jen málo kritérií, přičemž většinu lze vyjádřit binárně (má × nemá, ano × ne, umí × neumí), doporučil bych si jednotlivé varianty sepsat do tabulky, kdy v každém sloupci bude jedna varianta a pod ní si subjektivně sepíšeme jednotlivé výhody (plusy, klady, pozitiva atd.) a nevýhody. Subjektivně proto, protože vybíráme pro sebe, musíme zohlednit náš pohled, naše požadavky

a preference. Jako příklad bychom si mohli uvést výběr nového mobilního telefonu. Na různých internetových stránkách si lze vypsát

srovnání několika modelů. Také srovnání bývá objektivní, ale méně přehledné. Obsahuje všechny parametry telefonů, tedy i ty, které nás neza-

jímají. Tyto parametry zbytečně znepřehledňují tabulku a zhoršují rozhodování při výběru.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Vymezení problému a cíle práce.....	5
3	Teoretická východiska.....	7
3.1	Metoda SWOT.....	7
3.2	Rozhodovací proces.....	7
3.3	Hodnocení variant.....	7
3.3.1	Fuzzy logika.....	7
3.3.2	Výhody, nevýhody.....	8

Seznam obrázků

Obr. 1:	Brožovaná kniha.....	3
Obr. 2:	Různé typy hřbetů.....	5
Obr. 3:	Knihy ve tvrdých deskách.....	7