



# Podnikatelský plán - Založení autoškoly

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Adam Zeman**

*Vedoucí práce:* Ing. Jan Mačí, Ph.D.





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Adam Zeman**  
*Osobní číslo:* E15000653  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R085 – Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Vedoucí práce:* Ing. Jan Mačí, Ph.D.  
*Konzultant práce:* JUDr. Ing. Ondřej Horázný  
předseda Asociace autoškol ČR

*Název práce:* **Podnikatelský plán - Založení autoškoly**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Problematika podnikatelského plánu.
3. Představení podnikatelského záměru.
4. Sestavení podnikatelského plánu.
5. Formulace závěrů a nástin budoucí práce s podnikatelským plánem.

*Seznam odborné literatury:*

- AGARWAL, Yamini. 2013. *Capital structure decisions: evaluating risk and uncertainty*. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-118-20313-2.
- HOFFMAN, Reid a Ben CASNOCHA. 2013. *Váš osobní startup: připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0056-8.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.
- PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2017  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



  
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Bakalářská práce je věnována teoretickému vymezení a sestavení podnikatelského plánu pro založení autoškoly. Práce se zaměřuje zejména vypracování plánu pro konkrétní podnik, v tomto případě autoškolu, ale teoretická část představuje celý proces založení podniku v jednotlivých krocích a ten lze použít při tvorbě libovolného podnikatelského plánu. Pro účel založení nového podniku bylo analyzováno tržní prostředí, naplánovány jednotlivé úkony pro založení podniku a sestaven finanční plán, který z hlediska finanční stránky podnikatelský záměr vyhodnotil jako reálný. V teoretické části bylo kromě vymezení jednotlivých složek podnikatelského plánu popsáno i rozhodování ohledně právní formy podnikání, účelu podnikatelského plánu a jeho využití v rámci podnikání.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, založení podniku, podnikatelský záměr, autoškola

## **Annotation**

### **Business plan – Establishing a driving school**

This bachelor thesis is dedicated to theoretical definition and creating a business plan for a driving school. This thesis focuses on particular business plan, in this case it is for driving school. Moreover, theoretical part describes whole proces of business establishing step by step and this description is applicable in every single business plan's creating. In order to set up a new enterprise, the market analysis was prepared and particular steps for business launching were planned. Furthermore, the calculated financial plan proved the business plan real. In addition, the theoretical part describes the decision-making process in selecting the appropriate legal form of the business as well as the purpose of business plan and its application in conducting the business enterprise.

### **Key words**

Business plan, launching a business, driving school

## Obsah

Seznam tabulek.....	9
Úvod .....	10
<b>I. Teoretická část.....</b>	<b>11</b>
1. Podnikatelský plán .....	11
1.1 Složky podnikatelského plánu .....	11
1.2 Práce s podnikatelským plánem .....	16
1.3 Proces tvorby podnikatelského plánu .....	17
2. Marketingový mix .....	18
2.1 Produkt .....	18
2.2 Cena.....	19
2.3 Místo.....	19
2.4 Propagace .....	19
3. Volba právní formy podnikání .....	22
<b>II. Podnikatelský plán .....</b>	<b>24</b>
4. Představení podnikatelského záměru .....	24
5. Úvod, účel .....	25
6. Popis konkurenční příležitosti.....	25
7. Cíle firmy a vlastníků .....	28

8. Potenciální trhy.....	29
9. Analýza konkurence .....	30
10. Marketingová a obchodní strategie .....	31
11. Marketingový mix .....	32
12. Realizační projektový plán.....	36
13. Volba právní formy podnikání .....	37
14. Finanční plán pro první rok.....	38
15. Nástin budoucí práce s podnikatelským plánem .....	43
Závěr.....	44
Seznam použité literatury .....	45



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Marketingový mix.....	18
Tabulka 2: Hlavní konkurenční autoškoly v rámci jednotlivých oprávnění..	31
Tabulka 3: Ceník služeb a vozidla v rámci jednotlivých oprávnění.....	34
Tabulka 4: Harmonogram podnikatelského plánu.....	37
Tabulka 5: Odhadované výdaje před začátkem podnikání.....	40
Tabulka 6: Výdaje (rozpočítáno na měsíc).....	41
Tabulka 7: Daňové odpisy.....	44

## Úvod

Více než 1 milion ekonomických subjektů v České republice spadá do kategorie tzv. malých podniků. Většinou se jedná o drobné podnikatele a rodinné firmy, kteří mají pro založení vlastního podnikání různou motivaci.

Jednou z cest, kterou se absolvent ekonomických oborů může ubírat, je založení vlastního podnikání. V této bakalářské práci bude vytvořen podnikatelský plán pro založení nové autoškoly v Libereckém kraji a nastíněn celý proces, který jeho vypracování provází. Důraz bude kladen zejména na formulaci marketingové strategie a tvorbu finančního plánu, neboť tyto dvě složky podnikatelského plánu mají klíčový vliv na vyhodnocení podnikatelského záměru a případnou úspěšnost podnikání.

Jak už již bylo zmíněno, podnikatelský záměr je založení nové autoškoly v Liberci. Tento obor je atraktivní, protože lidé žádající o řidičské oprávnění, rekvalifikace, rekondiční jízdy a další služby autoškoly, tvoří široký a stabilní segment. Pro autora je rovněž zajímavá náplň práce, která je podmíněna dostatkem technických znalostí a měkkých dovedností.

Cílem práce je vytvořit podnikatelský plán pro tento podnikatelský záměr. Dále by měl být v práci nastíněn postup, jak v případě tvorby podnikatelského plánu postupovat od prvního nápadu až k jeho realizaci a jak s podnikatelským plánem dále nakládat. Tomu také odpovídá členění mé bakalářské práce. V teoretické části bude vymezena problematika podnikatelského plánu a jeho jednotlivých položek, pomocí kterých bude v praktické části vytvářen podnikatelský plán.

V závěru bakalářské práce bude rozhodnutí, zda je podnikatelský záměr realizovatelný a jaká je jeho předpokládaná ziskovost. Dále budou popsány příležitosti a hrozby pro podnikatelský záměr a nastín budoucí práce s podnikatelským plánem.

## **I. Teoretická část**

### **1. Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán lze chápat jako komplexní popis podnikatelského záměru, složený ze všech aspektů podnikání, který má sloužit jeho uživatelům. Pomocí svých složek musí dávat informace o cíli podnikání a způsobu, jak ho naplnit. Důležitá je rovněž informace, v jaké konkrétní fázi se podnikatelský záměr nachází. Podle účelu existuje několik typů podnikatelského plánu. Od minutové ústní prezentace, sloužící ke krátkému představení podnikání, až po několikastránkový dokument sloužící bankám a případným investorům (Technologické a inovační centrum, 2017).

#### **1.1 Složky podnikatelského plánu**

Každý podnikatelský plán má jiný účel a jiné uživatele. Podle toho se také budou lišit jeho složky. Ty mohou být, následující (Srpová, 2011):

##### **1) Titulní list**

Titulní strana podnikatelského plánu, kde je uveden obchodní název podnikatelského subjektu, logo, datum založení a jména zakladatelů. Dále může být uveden autor podnikatelského plánu a informace, že informace v podnikatelském plánu jsou předmětem obchodního tajemství a nesmí být žádným způsobem šířeny.

##### **2) Obsah**

Zejména u delšího dokumentu povinný prvek. Měl by být členěn přehledně do nadpisů první, druhé a třetí úrovně, kde nadpis odpovídá názvu kapitoly, u které je uvedena její stránka v dokumentu.

### **3) Úvod, účel a pozice dokumentů**

V této složce by neměla chybět informace, kdo je cílovým uživatelem tohoto podnikatelského plánu (investor, obchodní partner,...). V případě, že se jedná o rozpracovaný podnikatelský plán, nebo zkrácenou verzi, je nutné tyto skutečnosti uvést.

### **4) Shrnutí**

Stručný souhrn celého podnikatelského plánu. Měl by obsahovat nejdůležitější informace a umět zaujmout, aby měl uživatel motivaci si přečíst i zbytek plánu. Jeho délka závisí na délce výsledného podnikatelského plánu. I přes to, že se shrnutí nachází na začátku dokumentu, je tvořeno až jako poslední část, kdy už je celý podnikatelský plán hotový.

### **5) Popis konkurenční příležitosti**

Tento bod lze rozdělit na 3 části:

- Popis produktu – Popisuje fyzický vzhled produktu, či vlastnosti služby. Je zde uvedeno, zda se jedná o nový produkt, nebo již existuje na trhu konkurence.
- Konkurenční výhodu produktu – V případě, že se již podobný produkt na trhu nachází, uvedeme, jaká výhoda plyne zákazníkovi s užíváním právě tohoto produktu.
- Užitek produktu pro zákazníka – Odpovídá na otázku, proč by si měl potenciální zákazník produkt koupit a jaké potřeby může produkt uspokojit.

## **6) Cíle firmy a vlastníků**

Tato kapitola je důležitá zejména pro podnikatele samotné a pro případné investory, kteří na základě cílů firmy mohou zvážit jejich reálnost a návratnost investice. Cíle by měly odpovídat kritériu SMART (přesně popsané, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované). Pro investory jsou důležité zejména cíle firmy. Pro samotné podnikatele je důležité zamyslet se nad jejich vlastními cíli podnikání. Ty mohou být základem finančního plánu, ale mohou být i nefinanční povahy (např. pokračování rodinné firmy, práce v zajímavém oboru,...).

## **7) Potenciální trhy**

Z hlediska marketingu zásadní bod, který by měl dát odpověď na otázku, jak velký je celkový trh a na jaký a jak velký cílový trh bude vhodné zacílit. Následně by měl následovat popis cílového segmentu a jeho charakteristiky.

## **8) Analýza konkurence**

Důkladná analýza konkurenčního prostředí na trhu. Zaměřujeme se jak na stávající konkurenci, tak na vznik potenciálních konkurentů. Podle velikosti a podobnosti nabízeného produktu lze rozdělit konkurenty na hlavní a vedlejší. U hlavních konkurentů by pak měla následovat podrobnější analýza, s cílem zjistit konkurenční výhody a nedostatky. Tato analýza vzhledem k jejímu rozsahu nemusí být nutně součástí podnikatelského plánu celá, nýbrž jen v podobě výstupu. Při jejím provádění je důležité snažit se vnímat situaci z perspektivy zákazníka.

## **9) Marketingová a obchodní strategie**

Již při začátku podnikání by měl být podnikatelský subjekt schopen přesvědčit investora o kvalitě své marketingové strategie, která má nesporný vliv na úspěch podnikání. Strategie se skládá ze tří úrovní:

- Výběr cílového trhu.
- Určení tržní pozice produktu.
- Rozhodnutí o marketingovém mixu.

Prvním krokem je získání informací o daném trhu, konkurentech a následná volba cílového trhu. Dalším krokem je určit pozici, ve které se daný podnikatel na trhu nalézá a jaký je jeho cíl. Základem je určit si konkurenční výhody, které lze následně komunikovat směrem k potenciálním zákazníkům. O způsobu komunikace a tvorbě marketingového mixu bude více hovořeno v kapitole č. 2 (marketingový mix).

## **10) Realizační projektový plán**

Jedná se o harmonogram činností a kroků, které mají vést ke splnění podnikatelských cílů. Na základě termínů je možné udělat si reálnou časovou představu o splnění cílů a poskytují další kritérium pro hodnocení činnosti.

## **11) Finanční plán**

Finanční plán transformuje informace a data z předchozích položek do číselné podoby. Po jeho získání má podnikatel ekonomické výstupy jako plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků, plánovanou rozvahu, plán financování, výpočet bodu zvratu atd.

Důležité je uvádět reálné odhady a zejména u začínajících firem pamatovat na časový nesoulad výnosů a příjmů a nákladů a výdajů. Určité prostředky (nájem, mzdy,...) budou totiž pravděpodobně použity před prvními příjmy.

## **12) Předpoklady úspěšnosti a rizika projektu**

Závěrečná analýza mikro a makro prostředí. Hojně používaným nástrojem je tzv. SWOT analýza. Která hodnotí mikroprostředí podniku (silné a slabé stránky) a vnější okolí podniku (příležitosti a hrozby). Opět je důležité nepodléhat subjektivním přáním a všechny údaje uvádět pravdivě a reálně. Investoři si údaje ověřují, tudíž jejich zkreslení nemá význam a pro podnikatele jsou důležité objektivní údaje, s kterými může dál pracovat.

Dalším nástrojem může být analýza rizik, ve které podnikatel vyjmenovává jednotlivá rizika a navrhuje jejich případné řešení. Součástí by měl být odhad pravděpodobnosti vzniku onoho rizika a členění jednotlivých rizik dle ovlivnitelnosti a rozsahu negativního dopadu (Srpková et al., 2011).

## **1.2 Práce s podnikatelským plánem**

Jak již bylo nastíněno, kvalitně a objektivně zpracovaný podnikatelský plán je prvním, nikoli však jediným předpokladem úspěšného zahájení podnikání. Stejně důležité, jako jeho vypracování, je i následná práce s ním. S ohledem na to, kdo všechno bude uživatelem podnikatelského plánu, lze sestavit více podnikatelských plánů, nebo udělat více verzí podnikatelského plánu. Nejčastějšími uživateli podnikatelského plánu jsou:

### **Vlastníci**

Primární uživatel podnikatelského plánu. Shromážděné informace a analýzy by mu měly dát odpověď na otázku, zda je podnikatelský záměr realizovatelný a představu o jeho ziskovosti. Z těchto informací mohou vlastníci čerpat i později při tvorbě různých marketingových kampaní, či finančních analýz. Rovněž může být zdrojem při hodnocení úspěšnosti podnikání, pro srovnání reality s očekáváním.

### **Investoři a věřitelé**

Jednou z cest, jak sehnat požadovaný kapitál pro začátek podnikání, je podnikatelská půjčka u banky. Ta zpravidla požaduje precizně vypracovaný plán s důrazem na finanční plán a další analýzy a finanční ukazatele, které pomohou bankéřům posoudit, zda je

Dalším specifickým, ale v dnešní době už ne neobvyklým využitím, je prezentace produktu investorům z řad veřejnosti. Díky půjčkám jako Zonky (půjčka nebankovní povahy, prostřednictvím webu může konkrétní projekt financovat více investorů) nebo různým crowdfundingovým kampaním může podnik získat půjčku i mimo bankovní sektor. V tomto případě je v plánu výhodné obsáhnout i přidanou hodnotu produktu a jeho přínos pro společnost, případně příběh podnikatelského plánu, který má šanci potenciální investory zaujmout a oslovit. Vhodné se zamyslet i nad cílovým segmentem investorů z řad veřejnosti a dle zvážení zjednodušit, či shrnout finanční výkazy do podoby, která bude pochopitelná i



pro investory, kteří nejsou přímo z oboru, nebo pro lidi bez hlubšího ekonomického vzdělání, protože i z řad těchto lidí mohou vzniknout budoucí investoři.

## **Veřejnost**

Podnikatelský plán by měl ukazovat cesty a způsoby, jak komunikovat daný produkt veřejnosti. Není obvyklé podnikatelský plán zveřejňovat celý, ale využívat informace v něm obsažené ke komunikaci.

### **1.3 Proces tvorby podnikatelského plánu**

Proces tvorby podnikatelského plánu je možné popsat v šesti krocích (iPodnikatel.cz, 2013):

1. **Uvědomění si důležitosti podnikatelského plánu** – Tvorba plánu není pouze formální činností. Je nutné si plně uvědomit důležitost kvalitně zpracovaného plánu a jeho nadčasovost. Poznatky vyplývající z podnikatelského plánu budou podnik ovlivňovat dlouhou dobu.
2. **Vymezení cílů a zaměření podnikání** – Před tvorbou podnikatelského plánu by měl podnikatel vědět, proč vlastně a s jakými cíli do podnikání vstupuje. Cíle nemusí být pro podnikatele jenom finanční, ale například podnikání v oboru, který ho baví, ke kterému má osobní vztah, nebo udržení rodinné firmy, časová flexibilita atd. Tyto faktory mohou ovlivnit složky podnikatelského plánu.
3. **Tvorba plánu pomocí jednotlivých položek** – Viz Položky podnikatelského plánu (kapitola 1.1)
4. **Plán „B“** – Příprava strategií v případě celkového / dílčího neúspěchu, nebo odklonu od původních cílů a hodnot. Z pozice podnikatele je důležité být připraven na možnost, že se podnikatelský záměr nebude vyvíjet předpokládaným směrem.
5. **Práce s podnikatelským plánem**

## 2. Marketingový mix

Marketingový mix je součástí složky „Marketingová a obchodní strategie“ v podnikatelském plánu. Vzhledem k jejímu rozsahu a důležitosti pro podnik, je logické, věnovat ji v rámci teoretické části vlastní kapitole.

Dle Kotlera (2004, s. 105–116) je marketingový mix souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Skládá se ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku.

Níže v tabulce je popsáno dělení marketingového mixu na tzv. 4P, nebo-li základní složky marketingového mixu a v bodech jsou uvedeny konkrétní marketingové nástroje.

Tabulka 1: Marketingový mix

Produkt <ul style="list-style-type: none"><li>- Sortiment</li><li>- Kvalita</li><li>- Design</li><li>- Značka</li></ul>	Cena <ul style="list-style-type: none"><li>- Ceníky</li><li>- Slevy</li><li>- Platební podmínky</li><li>- Náhrady</li></ul>
Místo <ul style="list-style-type: none"><li>- Dostupnost</li><li>- Distribuční slevy</li><li>- Sítě</li><li>- Prodejní sortiment</li></ul>	Propagace <ul style="list-style-type: none"><li>- Reklama</li><li>- Podpora prodeje</li><li>- Public relations</li><li>- Osobní prodej</li></ul>

Zdroj: SUN marketing

### 2.1 Produkt

V této kategorii jsou vlastnosti, které souvisí s produktem samotným. Ten netvoří pouze jeho fyzická část, ale také jeho kvalita, design a značka, pod kterou je prodáván. Kotler (2007, s. 615) vnímá produkt jako „*cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby: patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“

Produkt není tvořen pouze jediným objektem, nebo službou, ale skládá se z více vrstev / částí. Konkrétní fyzický produkt nazýváme jádro produktu, na které navazuje několik vrstev.

A – Jádro. Funkce, kterou má produkt plnit.

B – Atributy. Název, logo a grafika. Styl, se kterým se značka indentifikuje.

C – Konkurenční výhoda. Podpora prodeje, kvalita.

D – Prestiž značky. (Vyskočilová 2011, s.139)

## 2.2 Cena

Nejčastěji je spojována s cenou za jeden produkt, takzvaně cenou deklarovanou. Pro zvýšení atraktivity lze použít různé cenové pobídky, jako slevy, možnost placení formou splátek, zvýhodnění při větších objednávkách atd. Ke stanovení konečné ceny lze použít několik metod:

- a) **Nákladově orientovaná cena** - K nákladům spojeným s výrobkem je připočítána marže, aby podnikl dosáhl požadovaného zisku.
- b) **Hodnotová strategie** – Stanovení ceny dle vnímání zákazníků (kolik je zákazník ochotný za produkt dát). Náročné na výzkum.
- c) **Konkurenčně orientovaná strategie** – Stanovení ceny dle cen konkurence Snaha o nižší, nebo stejnou cenu. (Eckhardtová, 2014).

## 2.3 Místo

Místo, neboli distribuce, je jedním z kritérií, podle kterých se zákazník rozhoduje o nákupu, je pohodlí s ním spojené. Zájmem podnikatele by proto měla být dobrá dostupnost prodejen a kvalitní distribuční síť. Neméně podstatný je široký prodejní sortiment, který by zákazník mohl poptávat a existence distribučních slev. Zahrnuje také veškeré prostředky spojené s dopravou mezi místem výroby a místem spotřeby. (marketing-mix.cz, © 2015).

## 2.4 Propagace

Sebelepší produkt v konkurenčním prostředí neuspěje, pokud se o něm potenciální zákazníci nedozvědí. Způsob komunikace úzce souvisí s vhodným zacílením cílového segmentu, protože jen tak může marketingová komunikace přinést příjem. Mezi základní nástroje propagace se řadí:

- a) Reklama
- b) Podpora prodeje
- c) Public relations
- d) Osobní prodej
- e) Direct marketing

(iPodnikatel.cz, 2011)

**Reklama** – placená forma neosobní masové komunikace. Její výhoda spočívá ve velkém množství oslovených za relativně malé náklady. Prostřednictvím volby média je rovněž možné cílit na určitou cílovou skupinu. Nevýhodou je většinou stručnost reklamy a tudíž nemožnost představit detaily produktu a vysvětlit vše potřebné. Masová reklama může čelit mezi lidmi nedůvěře o kvalitě produktu.

**Podpora prodeje** – Soubor podnětů (nejčastěji peněžní povahy), které vyvolávají, či stimulují zákaznickou potřebu koupit si daný produkt. Často v podobě slevy, dárku k nákupu, množstevních slev a dalších. Nevýhodou je krátkodobost jejich trvání.

**Public relations** –anglický výraz pro vztahy s veřejností. Prvotně bylo cílem komunikovat činnost směrem k veřejnosti prostřednictvím tisku a prohlášení, ale v dnešní době sem patří i správa sociálních sítí. Vyjma veřejnosti se PR činnost zabývá i komunikací směrem dovnitř organizace – se zaměstnanci. Zejména u větších společností je důležité tlumočit strategické a taktické rozhodnutí managementu zaměstnancům.

**Osobní prodej** – Přímý prodej zákazníkovi. Umožňuje individuální komunikaci a možnost vyvrátit případné námitky. Je vhodný zejména pro složité a individuální produkty, jelikož je spojen s velkými náklady.

**Direct marketing** – V českém překladu přímý marketing. Zaměřuje se na přímo na konkrétní potenciální zákazníky, nejčastěji prostřednictvím pošty klasické, nebo internetové. Výhodou je přesné zacílení na konkrétní skupinu a osobnější komunikace. Nevýhodou je nutnost citlivého přístupu k databázi kontaktů a nutnost nesklouznout ke spamu, což je jednak neefektivní a jednak nepovolená forma reklamy.

### 3. Volba právní formy podnikání

Jedním z klíčových rozhodnutí na začátku každého podnikání je volba právní formy. Ta bude určovat míru rizika, která je spojena s ručením za závazky, přístup k finančnímu kapitálu, způsob rozdělení zisku mezi společníky, výši základního kapitálu a podobu a množství úkonů a povinností při založení i samotném chodu podniku. Základními aspekty při volbě právní formy jsou následující faktory:

- a) Počet společníků
- b) Míra rizika
- c) Administrativní zátěž
- d) Přístup k cizímu kapitálu
- e) Potřebná výše základního kapitálu

(Altaxo.cz, 2015)

Při zvážení těchto a dalších faktorů má podnikatel na výběr některou z následujících forem podnikání.

**Osoba samostatně výdělečně činná** - Jediná možnost, jak může podnikatel kontrolovat své podnikání sám a vystupovat jako fyzická osoba. Za své závazky ručí podnikatel sám a rovněž mu po zdanění připadne veškerý zisk. V porovnání s ostatními formami má rovněž nejmenší administrativní zátěž. Na druhou stranu ručí podnikatel za své závazky neomezeně, má zpravidla obtížnější přístup k cizím zdrojům a v některých odvětví podnikání může působit nedůvěryhodně.

**Veřejná obchodní společnost** – Veřejná obchodní společnost může být založena nejméně dvěma zakladateli. Ti navenek vystupují pod jménem společnosti, ale každý z nich má živnostenské oprávnění a zisk daní sám za sebe. Společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem.

**Komanditní společnost** – Pro založení nejméně 2 osoby (komanditista a komplementář). Komplementář ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a komanditisté do výše svého nesplaceného vkladu, nebo do výše komanditní sumy, kterou lze sjednat ve společenské smlouvě a která se snižuje v rozsahu, ve kterém komanditista splnil svou vkladovou povinnost. Případný zisk se dělí rovným dílem mezi komplementáře a komanditisty a komanditisté si zisk mezi sebou dělí dle výše svého vkladu. (Businessinstitut.cz, Gürlich).

**Společnost s ručením omezeným** – K založení společnosti s ručením omezeným stačí dle nového občanského zákoníku základní kapitál pouze 1 Kč. Společnost pak ručí celým svým majetkem a společníci společně a nerozdílně do výše svých nesplacených vkladů. Povinností je vytvoření orgánů (valná hromada, jednatelé) a zisk se dělí mezi společníky dle podílů, nebo dle dohody ve společenské smlouvě.

**Akciová společnost** – Akciová společnost může být založena minimálně jednou osobou. Výše základního kapitálu je stanovena na 2 000 000 Kč, případně 80 000 EUR, pokud společnost, dle zvláštního zákona, vede účetnictví v eurech. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ale jednotliví akcionáři za závazky společnosti neručí. Vhodné zejména pro velké společnosti.

## **II. Podnikatelský plán**

### **4. Představení podnikatelského záměru**

Podnikatelským záměrem, kterému je věnována následující praktická část, je založení autoškoly. Prvotní motivací autora k tomuto rozhodnutí je obor a způsob práce, který s tímto oborem souvisí. Nezbytností je znalost legislativního prostředí pro vlastní založení, odborné znalosti pro garanci kvality výuky, manažerské dovednosti pro komunikaci se zaměstnanci a klienty a samozřejmě dobré ekonomické znalosti, aby bylo podnikání ziskové na požadované úrovni. Kombinace těchto kritérií klade na podnikatele v tomto oboru vysoké nároky, ale na druhou stranu nabízí pestrou a zajímavou práci, která vyžaduje jak vysokou úroveň odborných znalostí, tak perfektní měkké dovednosti.

Vize autora práce je založit autoškolu v Liberci, která bude nabízet klasické kurzy pro získání řidičských oprávnění skupiny B (osobní automobil) a A (motocykly bez omezení), ale i další kurzy pro získání oprávnění pro autobusy, kamiony, vozidla s přívěsem, které jsou ze své povahy určeny zejména pro profesní účely.



## **Sestavení podnikatelského plánu**

### **5. Úvod, účel**

Následující podnikatelský plán je věnovaný založení autoškoly Zeman (dále jen autoškola). Hlavním uživatelem tohoto podnikatelského plánu je sám podnikatel, pro vyhodnocení podnikatelského záměru. Osobní vize, cíle a marketingové strategie mohou být (po implementaci aktuálních okolností) nadčasové, finanční plán je zaměřen zejména na první rok podnikání.

### **6. Popis konkurenční příležitosti**

#### **Popis služby**

Sídlo autoškoly je plánováno v Liberci. Základní portfolio bude složeno z kurzů pro získání řidičských oprávnění skupin B (osobní automobil) ,A (motocykly, dle výkonu AM – mopedy až A – bez omezení) a kurzů určených zejména pro profesní účely (C – nákladní auto nad 3500 Kg, CE – kamion, D – autobus). Mezi další nabízené služby by měly patřit kondiční jízdy a školení řidičů pro zaměstnavatele.

Každý kurz se bude sestávat z teoretické a praktické části. Cílem teoretické části je poskytnout klientům dostatečný teoretický základ pro složení požadovaných zkoušek a zejména pro pohodlný a bezpečný vstup do silničního provozu. Učebna se bude nacházet přímo v provozovně. Přednášky budou probíhat pravidelně dle dohody s účastníky kurzu (standardně 1x v týdnu) a během prvního roku bude vytvořena galerie video záznamů z přednášek, která bude klientům k dispozici v klientské sekci webových stránek. Kromě samotné problematiky silničního provozu bude rozebíráno i téma první pomoci, nebo základy údržby automobilu a řešení základních technických problémů.

Stěžejním kamenem je pak praktická výuka. Ta bude probíhat standardně 90 minut, kdy se po celou dobu věnuje instruktor klientovi individuálně.

#### **Konkurenční výhoda produktu**

První výhodou představované služby má být její komplexnost. Většina autoškol v Liberci (viz Tabulka 2) nabízí pouze kurzy pro řidičská oprávnění B, případně A. Je logické, že právě tyto kurzy jsou nejčastěji poptávány, na druhou stranu se jedná také o nejlevnější kurzy a nejvíce konkurenční prostředí, tudíž je zde cena předmětem soutěže mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty. Kurzy pro řidičská oprávnění C, CE, D představují možnost navázání spolupráce s firmami a zaměstnavateli. Navíc autoškola je služba, u které dá hodně klientů na referenční doporučení, nebo vlastní zkušenost z předchozích kurzů. Tudíž je vysoká šance, že absolventi kurzu pro oprávnění B si budou chtít (při pozitivní zkušenosti) udělat další skupinu u té samé autoškoly, bude-li tuto možnost nabízet. Důležitá je dobrá komunikace s podniky, které tyto oprávnění pro své zaměstnance vyžadují. Právě tyto podniky mohou být zdrojem mnoha klientů a je v jejich zájmu, aby v jejich okolí podobná služba na výborné úrovni existovala a měla zájem o oboustrannou spolupráci.

Další výhodou by měl být důraz na kvalitu a individuální přístup při kurzu na oprávnění B, které je nejčastěji poptávanou skupinou řidičských oprávnění. Důraz bude kladen na individuální přístup instruktora ke klientovi tak, aby kurz nebyl pro klienta stresový, ale naopak postupně odbourával případné obavy a systematicky rozvíjel dovednosti a odstraňoval případné nedostatky. Každý vstupuje do kurzu s jinými ambicemi a zkušenostmi. Instruktori budou vedeni k tomu, že tyto individuální předpoklady musí respektovat a zohledňovat ve výcviku. Jízdy by se měly dát rezervovat pomocí online kalendáře jednotlivých instruktorů v klientské sekci www stránek, tudíž bude možné v pohodlí domova plánovat čas i vybrat jednotlivého instruktora. Při zjištění následné nevhodnosti zvoleného termínu, bude mít možnost se klient odepsat online maximálně 24h před začátkem jízdy. Pozdější zrušení jízdy bude možné pouze telefonicky s daným instruktorem. Penalizace za zrušení nebude, pouze si klient prodlouží interval mezi dvěma lekcemi. Dále pak bude ve výcviku kladen důraz na situace, které mohou být stresové, nebo potenciálně nebezpečné. Zejména parkování, bezpečná jízdy po dálnici, nebo zásady jízdy za tmy bývají v autoškole často podceňovány a při prvním usednutí za volant bez dozoru instruktora mohou být pro začínající řidiče rizikové a stresové.

Další konkurenční výhodou by měly být služby pro absolventy autoškoly. Po dokončení předepsaného počtu jízd a teoretických hodin, čeká klienty vždy zkouška, která není v kompetenci autoškoly. Po jejím složení dostane klient příslušné řidičské oprávnění, při neúspěchu je nucen příslušnou část (teoretickou, či praktickou) opakovat. Nejčastěji dochází k opakování zkoušky praktické. V takovém případě je zkoušený hodnocen jako neschopný řízení motorového vozidla, až do doby úspěšného složení zkoušky. V této době ovšem již nemá nárok na standardní jízdy a sám řídit také nemůže. Pokud pomineme nesložení zkoušky z důvodu chvilkové nepozornosti, je další složení zkoušky, při nedostatečných řidičským dovednostech pouze dílem náhody. Pro tento případ bude absolventům nabídnuta 1 rozšířená jízda (120 minut) zdarma, která bude věnována oblasti, která byla příčinou neúspěchu zkoušky, případně dle přání klienta. Dále bude snaha o poskytování poradenství absolventům, kteří již řidičské oprávnění vlastní formou telefonu a jednou za 14 dní bude vymezen přednáškový blok v učebně, kam mohou absolventi přijít s případnými dotazy a nejasnostmi. Přednášky pro stávající klienty budou pro absolventy (při nenaplnění kapacity učebny) otevřené.

### **Užitek produktu pro zákazníka**

Základním užitekem zákazníka, který představuje zároveň i prvotní motivací klienta pro započatí autoškoly, je získání příslušného řidičského oprávnění. Nicméně výběr autoškol je pestrý a proto si mohou potenciální zájemci volit dle různých kritérií. Autor vidí jako základní tyto:

- Přístup instruktora ke klientovi
- Flexibilita při plánování jízd
- Schopnost připravit klienta na závěrečnou zkoušku
- Vozový park autoškoly
- Počet (povinných) teoretických lekcí
- Dodržení času a počtu praktických lekcí
- Cena

Tyto (a další) faktory ovlivňují výběr autoškoly a ovlivňují velikost užitku, kterou klient z absolvování autoškoly získá. V recenzích na autoškoly je nejvíce akcentovaný přístup instruktora ke klientům. Je to logické, protože právě instruktor je člověk, který s klientem stráví nejvíce času a je jen na něm, aby ho naučil požadované dovednosti. Vzhledem k tomu, že zejména první jízdy v automobile mohou být pro velkou část klientů stresovým momentem, je důležité, aby instruktor svým empatickým a profesionálním přístupem tyto obavy tlumil a dokázal klienty zbavit strachu.

Dalším důležitým aspektem je flexibilita při plánování jízd. Vzhledem k tomu, že mnoho uchazečů o řidičské oprávnění pro osobní automobil jsou studenti, je pro ně důležité časové rozložení jízd. Jednak jde o jejich flexibilitu v rámci denní doby, která musí být od rána do večera a za druhé o pauze mezi nimi. V online recenzích je mnoha autoškolám vytýkáno, že odstupy mezi jízdami jsou i 2 týdny, což je vzhledem k zapomínání nově získaných dovedností špatně. Co se týče vozového parku autoškoly, zde většina začínajících řidičů nemá praktickou zkušenost, takže jde spíše o to neodraditauty, které by svým stářím, či stavem zpomalovaly učení a nereprezentovaly standard vozového parku, s kterým většina klientů přijde později do styku. Počet povinných teoretických lekcí je sporné kritérium. Někomu povinné teoretické lekce nevadí, jinému ano. Samozřejmostí by měla být možnost teoretické lekce navštěvovat a v případě povinné docházky by měl být jejich počet přiměřený. Dle recenzí je patrné, že ne všechny autoškoly dodržují předem deklarovaný počet lekcí a jejich čas. Zejména v případě neúspěšného složení závěrečné zkoušky jde pak tato skutečnost v očích klienta k tíži autoškoly. Jedním z hlavních kritérií je cena. Je důležité dodržovat výše uvedené pozitivní principy, které přidávají poskytované službě hodnotu a naopak se vyhnout těm negativním.

## **7. Cíle firmy a vlastníků**

Osobní cíle budoucího vlastníka jsou následující:

- Nezávislost na zaměstnavateli.
- Řízení vlastní firmy jako naplnění osobních profesních ambicí.

- Budování pozitivní atmosféry směrem ke klientům i zaměstnancům.

Vzhledem k tomu, že vlastník bude v tomto případě jediným společníkem, budou se cíle firmy s cílem vlastníka logicky protínat. Cíle firmy ovšem spíše reflektují činnost firmy směrem k zákazníkům a její reputaci a postavení na trhu. Tyto jsou následující:

- Silná pozice na trhu.
- Pozitivní reputace, pověst kvalitní autoškoly.
- Zaměstnávat zkušené, profesionální a empatické instruktory.

Finanční cíl vlastníka vychází z jeho nákladů, představě o budoucí životní úrovni a ocenění vlastní práce. Svou vlastní hrubou mzdu si vlastník představuje kolem 50 000 Kč, ovšem v počátku podnikání počítá s hrubou mzdou kolem 40 000 Kč. Dalším cílem je zajištění nadstandartního platu instruktorům (vzhledem k republikovému průměru), který ale bude podmíněn vysokou profesní úrovní a profesionálním a empatickým přístupem ke klientům. Plat by měl být 30 000 Kč hrubého. Republikový průměr platu instruktora autoškoly je zhruba 22 000 Kč (Platy.cz).

## **8. Potenciální trhy**

Klienty lze v první fázi rozdělit na dvě základní skupiny. První je množina klientů, poptávající kurzy k získání řidičského oprávnění A a B (pro osobní účely) a druhou jsou zájemci o ostatní oprávnění (C, D), sloužící převážně pro profesní účely.

### **Řidičská oprávnění pro osobní účely**

Kurzy pro získání řidičských oprávnění A a B absolvují zejména mladí lidé kolem plnoletosti (17-19 let). Důvodem je, že čím dříve člověk řidičské oprávnění získá, tím dříve se může zapojit do silničního provozu v pozici řidiče a využívat tak benefitů v podobě snadnější a komfortnější dopravy a případně pro dopravu do zaměstnání. Autoškola je navíc časově relativně náročná a klienti z řad studentů mají více času a jsou flexibilnější, než pracující, tudíž mají lepší časové podmínky, pro její absolvování. Cílit na studenty lze buď přímo, nebo prostřednictvím rodičů, či škol.

## Řidičská oprávnění pro profesní účely

Řidičská oprávnění pro profesní účely se liší tím, že klienti většinou tato povolení potřebují pro výkon své profese. Tím se bude lišit i volba segmentů a zacílení. V tomto případě je neefektivnější zaměřit se na zaměstnavatele, kteří od zaměstnanců tato oprávnění vyžadují (přepravní a stavební firmy, technické služby,...).

## 9. Analýza konkurence

V Liberci je v současnosti registrováno 14 autoškol (Analýza stavu dopravy na území Libereckého kraje, 2017). Často se ale jedná o malé autoškoly, či živnostníky. Po důkladnější analýze konkurenčních subjektů byl vyhodnocen seznam pěti z nich, kteří představují pro podnikatelský záměr největší konkurenci.

Tabulka 2: Hlavní konkurenční autoškoly v Liberci

Název	Silné stránky	Slabé stránky	Ceny sk. B
Autoškola Havlík	Všechny skupiny řidičských oprávnění, výcvik v cizím jazyce možný		8 900 Kč
Autoškola Easy	přední místo ve vyhledávačích, elearningové materiály, možnost placení ve splátkách		7 800 Kč
RS PRIMA autoškola	Skupiny C,D	Relativně vyšší cena	9 000 Kč
Autoškola ŠIMON	Skupina D, vlastní autobusová		8 500 Kč

	doprava, elearningové materiály		
Autoškola LBC	Přední místo ve vyhledávačích, splácení formou splátek	Větší počet negativních recenzí	7 900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené subjekty jsou přímou konkurencí zpracovávaného podnikatelského záměru jejich silné a slabé stránky a ceny kurzů bude nutné při zpracování podnikatelského zohlednit zejména při přípravě marketingové strategie.

## 10. Marketingová a obchodní strategie

### Výběr cílového trhu

Ve složce Potenciální trhy bylo provedeno základní rozdělení potenciálních zákazníků, které bude níže podrobněji rozepsáno.

- a) Zájemci o sk. A, B (zejména pro vlastní potřebu)

Již bylo uvedeno, že se jedná zejména o klienty z řad studentů středních, popřípadě vysokých škol. To jsou koneční klienti, kteří budou jednou z cílových skupin. V tomto věku je ovšem běžné, že se na platbě a výběru z větší, či menší části podílí rodiče studentů, které je tudíž nutné do cílové skupiny zahrnout také. Dále lze nabízet službu klientům prostřednictvím škol. Zejména u některých učebních oborů, nebo středních škol dopravních apod. je časté, že studenti dostávají nabídku absolvovat řidičské kurzy v rámci střední školy. Dohoda se školou je při stanovení určitých podmínek (rozsah, cena, časové možnosti) oboustranně výhodná a pro plánovaný podnikatelský záměr může přinést stabilní zdroj klientů.,

- b) Zájemci o sk. C,D (zejména pro profesní účely)

Při výběru cílového trhu pro tuto skupinu bude vycházeno z předpokladu, že zájem o řidičské oprávnění mají klienti, kteří ho potřebují pro svou budoucí profesi, nebo zaměstnanci určité

firmy, kteří díky rozšíření řidičského oprávnění mohou změnit pracovní místo. Bude se jednat nejčastěji o řidiče autobusů, kamionů, nákladních aut, vozidel Hasičského záchranného sboru, Policie České republiky a dalších. Nezbytné je zaměřit se i přímo na zaměstnavatele (přepravní společnosti, technické služby, cestovní kanceláře, ...) a nabídnout jim výhodné podmínky, které by je motivovaly k navázání dlouhodobé, oboustranně výhodné spolupráce.

### **Určení tržní pozice produktu**

Produkt vstupuje na trh, kde již existuje konkurence. Zároveň služba ještě není dostupná, tudíž určení tržní pozice lze udělat pouze odhadem. Představovaná služba bude patřit k větším autoškolám v Liberci. Ceny za službu jsou ve srovnání s konkurencí průměrné, nebo mírně nadprůměrné, takže cílí zejména na klienty vyhledávající kvalitu, ale cenový rozdíl není tak výrazný, aby odrazovala i potenciální klienty, kteří za kvalitu nejsou ochotní připlatit výrazně.

K naplnění finančních cílů (viz Finanční plán) je potřeba, aby autoškolou prošlo 300 klientů ročně. Dle Analýzy stavu dopravy na území Libereckého kraje (doprava.kraj-lbc.cz, 2017) prošlo v Liberci autoškolou v roce 2016 1410 zájemců o řidičská oprávnění. K naplnění finančních ambic by autoškola musela dosáhnout tržního podílu cca 21 %.

## **11. Marketingový mix**

### **Produkt**

Jádro produktu již bylo popsáno ve složce 3 - Popis konkurenční příležitosti (bod Popis služby). V takto konkurenčním prostředí ovšem nestačí uspokojit pouze primární potřebu klienta, ale poskytnout mu i co největší přidanou hodnotu. Cílem autoškoly je působit moderním, vstřícným a pozitivním dojmem a snažit se každému klientovi poskytnout pomoc při přípravě na závěrečnou zkoušku. Právě fakt, že autoškola nemá nikoho zkoušet, nýbrž



pomocť klientům při přípravě na závěrečnou zkoušku (na jejíž výsledek nemá autoškola vliv) bude snaha při marketingových aktivitách akcentovat.

Z autorovi vize a analýzy konkurence vyšlo několik bodů, které mohou pomoc získat konkurenční výhodu a vytvořit přidanou hodnotu pro klienty:

- Přístup ke každému klientovi bude maximálně profesionální a empatický. Jelikož to závisí nejvíce na instruktorech, je toto spojeno s vyššími mzdovými náklady, které ale mohou, při dobře nastaveném podnikatelském plánu, přinést ještě větší zisky.
- Nabízeny budou kurzy A, B, C, CE, D.
- Klienti mohou splácet kurzovné formou splátek.
- Klienti si budou moci rezervovat lekce z domova prostřednictvím online kalendáře v klientské sekci webových stránek.
- Lekce budou vypisovány tak, aby na sobě klientovi v přiměřených intervalech navazovaly a mohl si vybrat z různých časů.
- Klientům budou poskytnuty elektronické studijní materiály.
- Cena bude odpovídat kvalitě, která se klientům dostane.

## Cena

Jelikož se služba pohybuje na relativně vysoce konkurenčním trhu, bude většina cen stanovena s ohledem na ceny konkurence. Dle jednotlivých skupin vychází takto:

Tabulka 3: ceník služby a vozidla v rámci jednotlivých oprávnění

Skupina	Cena
A - <i>Motocykly bez omezení výkonu</i>	9 600 Kč
B – <i>osobní automobil</i>	8 500 Kč
C – <i>nákladní automobil (max 8 míst k sezení, přípojně vozidlo do 750 Kg)</i>	15 000 Kč
CE (z C) - <i>Kamion</i>	7 000 Kč
D z B - <i>autobus</i>	22 000 Kč

D z C	17 000 Kč
-------	-----------

Zdroj: vlastní zpracování

Platba je možná v hotovosti, nebo převodem na účet. Je nabízena i možnost uhradit kurzovné ve splátkách. První splátka musí být uhrazena před začátkem kurzu a činí polovinu celkové ceny. Druhá částka musí být uhrazena měsíc po začátku kurzu a činí čtvrtinu celkové částky. Třetí splátka musí být uhrazena 3 měsíce po začátku kurzu a vždy musí být zaplacená před konáním poslední jízdy.

### **Místo**

Sídlo se bude nacházet v Liberci v městské části Vratislavice nad Nisou. V době psaní této práce je k prodeji rodinný dům za 3 990 000 Kč, který dispozičně splňuje požadavky pro sídlo autoškoly. Nachází se 2 minuty od tramvajové zastávky Vratislavice výhybna, do které jezdí tramvaje z centra odpoledne každých 7 minut a ráno a večer každých 15 minut. Lokalita je vhodná pro praktický výcvik, protože se nachází mimo centrum a umožňuje tak výcvik mimo hustý provoz, ale zároveň se lze v případě potřeby do centra rychle dostat.

### **Propagace**

Reklamní aktivity budou rozděleny na 4 skupiny: internetová reklama, venkovní reklama, referenční reklama a osobní prodej.

- a) Internetová reklama – Cílem internetové reklamy je informovat o službě potenciální klienty, kteří hledají vhodnou autoškolu na internetu. Hlavním pilířem jsou kvalitně zpracované webové stránky, optimalizované dle pravidel SEO, což by jim mělo zaručit lepší pozici v internetových vyhledávačích. Stránky musí zaujmout a stručně informovat o službách a přednostech autoškoly. Doména bude autoskola-zeman.cz. Splňuje kritéria snadného zapamatování a propojení názvu webových stránek s konkrétní firmou / službou.
- b) Venkovní reklama – Do této kategorie spadají billboardy, plakáty, tiskoviny a neosobní reklama venku. V první fázi je možné využít reklamu, která nás stojí pouze

náklady spojené s její výrobou (neplatí se za inzertní plochu). To v tomto případě představuje polepení firemních aut (což je navíc efektivní opatření proti krádežím) a umístění billboardu na provozovnu. Vzhledem k tomu, že se provozovna nachází na velmi exponovaném dopravním tahu mezi Jabloncem nad Nisou a Libercem, jedná se o zajímavou příležitost. Majitel se bude snažit i o další bezplatné billboardů, díky kterým by se vyhnul investicím do komerčních ploch pro billboardy.

- c) Referenční reklama a osobní prodej – Jeden ze základních pilířů reklamy u služeb. Jedno přísloví říká, že „spokojený zákazník pochválí produkt dvěma lidem, nespokojený je pohaní deseti.“ Z toho důvodu je důležité dbát na kvalitu služeb, aby měli zákazníci důvod doporučovat a zároveň je k tomu aktivně motivovat. Jednou z motivací by měl být tzv. „voucher pro známého“, který dostane každý návštěvník autoškoly a může ho předat komukoli. Pokud se obdarovaný s voucherem přihlásí do autoškoly, získá slevu 400 Kč na kurzovné. Je nasnadě otázka, zda by nebylo lepší postavit systém opačně, tzn. při uplatnění voucheru obdarovaným by slevu dostal klient, který mu voucher věnoval. Při tomto systému by ovšem hrozilo, že by klienti dávali vouchery komukoli jen pro uplatnění slevy i v případě, že by měli ke službě výhrady a chyběla by tak zpětná vazba pro majitele.

V rámci interního rozdělení marketingových aktivit si majitel do osobního prodeje zařadil ústní i písemné aktivity vůči jednotlivým subjektům, vedoucí k získání nových klientů. Jedná se zejména o navázání vztahů se školami a zaměstnavateli, vyžadující pro své zaměstnance řidičská oprávnění pro profesní účely. Prostřednictvím e-mailu jim bude stručně představena autoškola a nabídka spolupráce. Výhody pro školu jsou následující:

- Sleva pro žáky
- Přizpůsobení kurzu rozvrhu žáků
- Konkurenční výhoda pro školu - skutečnost, že škola zajistí žákům místo v kvalitní autoškole za zvýhodněných podmínek, může být rodiči i žáky oceněna.

## 12. Realizační projektový plán

Než může být podnikání zahájeno, je třeba realizovat mnoho úkonů a kroků, souvisejícími s budoucím podnikáním. Ideální doba pro zahájení podnikání by byla po ukončení navazujícího studia autora, tudíž by vše mělo směřovat k tomu, aby v červnu 2020 byly provedeny veškeré kroky k zahájení podnikání, které jsou následující:

Tabulka 4: Harmonogram podnikatelského plánu

Úkon	Předpokládaný začátek	Doba vyřízení (přibližně)	Předpokládané dokončení
Absolvovat kurz učitele autoškoly	Červen 2018	2 měsíce	Srpen 2018
Roční praxe učitele autoškoly	Říjen 2018	12 měsíců	Říjen 2019
Založení s.r.o.	Listopad 2019	1 měsíc	Prosinec 2019
Pořízení a vybavení nemovitosti	Prosinec 2019	6 měsíců	Červen 2020
Pořízení vozového parku	Leden 2020	2 měsíce	Březen 2020
Nábor a zaškolení instruktorů	Únor 2020	5 měsíců	Červen 2020

Zdroj: vlastní zpracování

Plán zahájit podnikání do stanoveného termínu je tudíž realizovatelný. Začátkem podnikání se rozumí spuštění kurzů, které budou pokrývat za začátku nejméně 3 instruktoři (jedním bude ze začátku i vlastník). Zákonné podmínky pro provozování autoškoly jsou definované přílohou č. 2 zákona č. 455/1991 Sb.

### **13. Volba právní formy podnikání**

Volba právní formy podnikání je v případě tohoto podnikatelského záměru relativně jednoduchá. Zvykem v tomto oboru je, že autoškolu provozuje buď osoba samostatně výdělečně činná na základě živnostenského oprávnění, nebo je provozována společností s ručením omezeným.

Vzhledem k faktu, že provozovatel autoškoly může čelit některým rizikům (nehoda během praktického výcviku), které mohou mít veliké finanční důsledky, je vhodné pro tento obor podnikání zvážit založení společnosti s ručením omezeným. Dalším faktorem je budování jména společnosti. Pod hlavičkou OSVČ může podnikat pouze daný podnikatel, který ovšem může časem chtít předat své podnikání (například svým potomkům). V tuto chvíli je jednodušší pozice pro s.r.o., kdy stačí změnit jednatele, ale společnost může podnikat dále pod stejným názvem. Velikou výhodou pro s.r.o. je fakt, že zdravotní a sociální pojištění hrazené za zaměstnance je daňově uznatelným nákladem a lze navíc využít pro vlastníka i pro zaměstnance některých benefitů (např. životní pojištění). Důvodem proč autor nechce podnikat formou veřejné obchodní společnosti, což je další alternativa, je skutečnost, že v této formě musí vedle sebe podnikat minimálně dvě osoby, což odporuje s autorovými představami o tomto podnikatelském záměru. Autor chce firmu řídit sám. Pod sebou chce mít pouze instruktory, kteří by měli zabezpečovat praktický výcvik. Autor by měl vést teoretické lekce (které nejsou časově tak náročné) a ze začátku i pomáhat s praktickým výcvikem. Většinou pracovní náplní vlastníka by měla být administrativa a účetnictví. Během prvního roku autor vyhodnotí, nakolik tyto činnosti je schopen stíhat sám a případně svůj okruh činností zmenší (např. najmutím externí účetní firmy), nebo rozšíří (bude se více věnovat praktickému výcviku).

#### **Úkony související se založením společnosti s ručením omezeným:**

- Notářský zápis – zakladatelská listina musí obsahovat název společnosti (Autoškola Zeman), sídlo společnosti (Liberec, adresa provozovny), souhlas vlastníka

nemovitosti s provozovnou, předmět podnikání (provozování autoškoly), základní kapitál

- Založení bankovního účtu pro společnost
- Výpis s trestního rejstříku a katastru nemovitostí pro provozovnu
- Vyřízení živnostenského oprávnění
- Složení základního kapitálu
- Zápis do obchodního rejstříku (může zapsat notář). (Ryšánek, notarrysanek.cz).

## 14. Finanční plán pro první rok

Vytvořit finanční plán pro budoucí podnikání je složité zejména z důvodu, že velká část údajů není známá a bude nutno použít pouze odhad. Hlavními údaji, se kterými finančním plán pracuje, je odhad příjmů a výdajů. Ty je nutno rozlišit na výdaje vzniklé ještě před začátkem podnikání a provozní výdaje. Většina níže uvedených údajů (dle jejich povahy) bude odhadnuta pouze na prvních pár let podnikání, přičemž odhad příjmů a výdajů uveden pouze na první rok podnikání. Důvodem je eliminace nepřesností (po prvním roce bude vypracován nový finanční plán, založený již na přesných číslech z prvního roku podnikání) a postupný rozjezd podnikání. Ten spočívá ve spouštění kurzů postupně, protože vstupní investice do podnikání jsou nemalé a některé kurzy (C,E) představují daleko větší počáteční investici, než jiné (A,B) přičemž rychlost návratu investice je nižší. Dále je počítáno s postupným náborem instruktorů, dle tempa růstu klientely.

### Výdaje před začátkem podnikání

Tabulka 5 : Odhadované výdaje před začátkem podnikání

Položka	Odhadovaný výdaj
Kurz učitele autoškoly	25 000 Kč
Založení s.r.o.	6 000 Kč
Projektor + plátno	23 000 Kč

Propagace (webové stránky, bannery, grafika)	15 000 Kč
Notebook + tiskárna	10 000 Kč
Motocykl Honda	0 Kč ; již ve vlastnictví majitele
<b>Celkem</b>	<b>79 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Úspory autora jsou dostatečné pro uhrazení těchto výdajů

Tabulka 6: výdaje (rozpočítáno na měsíc)

Položka	Odhadovaný výdaj
Mzdové náklady instruktorů (včetně odvodů)	80 400 Kč
Mzdové náklady jednatele (smlouva o výkonu funkce)	53 600 Kč
Benzín	18 000 Kč
Technická kontrola	300 Kč
Hypotéka (20 let) <i>Celková cena nemovitosti 3 990 000 Kč. Hypotéka celkem 18 000 Kč /měsíc.</i>	9 000 Kč (polovina domu je využívána jako obytná část, majitel tudíž platí zbylých 9 000 Kč ze svých příjmů).
Náklady provozovny (energie, údržba)	10 000 Kč
Bankovní půjčka (30 měsíčních splátek) <i>3x Fabia III active + úprava pro autoškoly celkem 731 700 Kč + 48 400 Kč úroky.</i>	30 000 Kč
Drobné opravy a údržba aut	3000 Kč
Havarijní pojištění	2 250 Kč
Dálniční známky	375 Kč
Celkem (měsíc)	206 925 Kč
<b>Celkem (rok)</b>	<b>2 483 100 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Plánované příjmy**

Oproti výdajům je výši plánovaných příjmů těžší predikovat, protože jsou závislé na počtu klientů, který není znám. Bude proveden odhad počtu klientů podle časových možností instruktorů, poté bude zhodnoceno, zda je reálné takový počet klientů očekávat a odhad bude případně upraven, aby bylo počítáno s rezervou. V posledním kroku bude proveden přibližný výpočet příjmů při stanoveném počtu klientů a zhodnoceno, zda tyto příjmy mohou pokrýt výdaje.

Instruktoři budou zpočátku tři, přičemž jedním z nich bude majitel, který odučí menší počet praktických jízd než zbývající instruktoři, aby se mohl věnovat řízení společnosti. Po prvním roce podnikání bude vyhodnoceno, jestli je výhodné nabrat další instruktory s cílem zvýšení počtu klientů pro stávající kurzy. Kritérium bude, zda se dá ještě očekávat nárůst klientů nad stávající stav. Bez něj by nábor nových instruktorů postrádal smyslu.

### **Výpočet lekcí za den**

Pracovní doba... 8hod.

Přestávka na oběd...0,75hod.

Předání auta, dokumentace...0,25hod

Čistý pracovní fond = 7 hod.

Doba jízdy...90min.

Hodnocení jízdy...10min.

Odpočinek... 5min.

Prostoje, dokumentace...5min.



Doprava ke klientovi...10min.

Celkový čas na jednu jízdu = 2hod.

Z těchto výpočtů vyplývá, že každý instruktor zvládne za den 3 jízdy i s rezervou 20min. navíc na každou jízdu (není započítána v plánovaných prostojích).

### **Odhadované příjmy**

Dle výpočtu uvedených výše uvedených lze dojít k závěru, že 2 hlavní instruktoři mohou odučit týdně 15 lekcí, majitel 10 lekcí. Celkem tedy 25 jízd za týden. Je žádoucí, aby perioda opakování jízd byla zhruba týdenní, jelikož klienti mohou plynule navazovat na získané dovednosti a plynule je zdokonalovat. Z tohoto vyplývá, že optimální počet klientů v počátečním stádiu podnikání je 25 klientů současně, což implikuje 25 absolventů každý měsíc. Dle statistiky (Ministerstvo dopravy, 2017) je zhruba každé desáté řidičské povolení skupiny A. V počátcích podnikání bude autoškola organizovat pouze kurzy pro řidičská oprávnění A a B, přičemž při propagační činnosti bude akcentovaný zejména kurz na oprávnění B, tudíž je předpokládáno, že 23 klientů bude mít zájem o oprávnění B, zbylí 2 o oprávnění A. Dle ceníku by tak příjmy činily zhruba 215 800 Kč měsíčně, tj. **2 589 600 Kč za rok.**

Tento počet klientů se dá považovat dle průzkumu trhu jako reálný, spíše bude nutné řešit kapacitní možnosti plynoucí z růstu klientů, s kterým je počítáno. Po začátku podnikání a stabilizaci chodu společnosti by chtěl majitel nabírat další instruktory a otevírat kurzy pro další řidičské oprávnění.

### **Odpisový plán**

*Daňové odpisy* – automobily se řadí do druhé odpisové skupiny s dobou odpisování 5 let. Typ odpisu je rovnoměrný.

Tabulka 7: daňové odpisy

<b>Rok</b>	<b>Zůstatková cena</b>	<b>Roční odpis</b>	<b>Oprávký celkem</b>
1.	651 213	<b>80 487</b>	80 487
2.	488 409	<b>162 804</b>	243 291
3.	325 605	<b>162 804</b>	406 095
4.	162 801	<b>162 804</b>	568 899
5.	0	<b>162 803</b>	731 700

Zdroj: uctovani.net

*Účetní odpisy* – Předpokládaná životnost auta při výcviku je 5 let. V tomto případě jsou odpisy účetní a daňové téměř identické a tudíž může být ve vnitřních směrnících uvedeno, že odpisy účetní se rovnají odpisům daňovým. Nebude tudíž nutné upravovat o rozdíl těchto odpisů daňový základ a zároveň nebude narušena zásada věrného zobrazení účetnictví.

### **Výsledek hospodaření**

Výsledkem hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Pro výpočet zisku budeme uvažovat, že v tomto případě se příjmy budou rovnat výnosům a výdaje nákladům.

Výnosy za rok činí 2 589 600 Kč, náklady 2 483 100 Kč. Po odečtení nákladů od výnosů činí rozdíl + 106 500 Kč. Výsledek hospodaření (po odečtení odpisů) činí + 26 013 Kč. Daň z příjmu právnických osob (19 %) činí 4 942 Kč. Zisk za první rok je tak 21 071 Kč.

Mzda jednatele je již vyplacena v rámci smlouvy o výkonu funkce jednatele, tudíž zisk se dále nerozděluje a může být použit k dalšímu rozvoji společnosti. I vzhledem k očekávanému růstu tržeb, díky rozšiřování počtu instruktorů do dalších let, je tento finanční výsledek pro podnikatele uspokojivý.

## **15. Nástin budoucí práce s podnikatelským plánem**

Autor bakalářské práce tento podnikatelský plán zpracovával jako jeden ze svých potenciálních podnikatelských záměrů. Pro budoucí zahájení podnikání se mu jeví zásadní zejména část věnovaná marketingu a finančnímu plánu, které přináší důležité výstupy ohledně vstupu na trh a jeho finančních možnostech. Plán je samozřejmě nutné brát s rezervou a v okamžiku zahájení podnikání je nutné počítat s růstem cenové hladiny (od doby vypracování plánu) a odchylkami ve finančním plánu, které mohou být způsobeny změnou cen některých služeb, či nepřesným odhadem položek.

Výstupy z podnikatelského plánu jsou v očích autora pozitivním signálem pro vstup do tohoto podnikání a bude tudíž o této konkrétní podnikatelské aktivitě uvažovat.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro autoškolu a teoreticky nastínit problematiku tvorby podnikatelského plánu. První část práce byla věnována teorii, v rámci které byly popsány jednotlivé složky podnikatelského plánu a dále byl shrnut význam a využití podnikatelského plánu.

V rámci praktické části byl vytvořen podnikatelský plán pro založení nové autoškoly. Na základě finančního plánu byl podnikatelský záměr vyhodnocen jako reálný. Zároveň bylo v rámci některých složek podnikatelského plánu uvedeno doporučení, jaké kroky bude podnikatel do budoucna muset udělat, aby mohl dále podnikání rozvíjet.

Z pohledu autora nabízí tento podnikatelský záměr zajímavou podnikatelskou příležitost, protože se slučuje s jeho představami o náplni práce a dle finančního plánu jsou splněna i jeho finanční očekávání. Odhadovaný hrubý příjem je nutné brát s rezervou, protože ve společnosti s ručením omezeným pouze s jedním jednatelem může jít velká část investičních výdajů právě z příjmu jednatele. S růstem podnikání se však dá očekávat i růst jeho příjmů.

Je nutné věnovat pozornost výběru kvalitních instruktorů a budovat již od začátku pověst kvalitní a profesionální autoškoly, nedodržení tohoto by mohlo být rizikem pro budoucí podnikání. Další potenciální hrozbou by mohlo být nezvládnutí postupného rozšiřování podnikání tj. nábor a začlenění dalších instruktorů a spuštění kurzů pro další řidičská oprávnění, s kterými jsou spjaty poměrně vysoké investice. Tyto kroky musí být proto vždy provedeny až po dokonalé analýze současného stavu a přesným marketingovým a finančním plánem, který další rozvoj vyhodnotí jako žádoucí.

## Seznam použité literatury

### Citace

ECKHARDTOVÁ, Jana. 2014. *Malá marketingová: Marketingový restart malých a středních firem* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix.html>

GÜRLICH, Richard. Právní úprava komanditních společností dle ZOK. *Business Institut* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessinstitut.cz/pravni-uprava-komanditnich-spolecnosti-dle-zok>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip et al. 2007. *Moderní marketing*. Grada publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.

RYŠÁNEK, Zdeněk. ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI S RUČENÍM OMEZENÝM. *JUDr. Zdeněk Ryšánek: notář Brno* [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.notarrysaneek.cz/spolecnost-s-rucenim-omezenym-zalozeni/>

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2011. *Chování zákazníka: "Jak odkrýt tajemství černé skříňky"*. ISBN 9788024774350.

Základy o podnikatelském záměru: postup při psaní podnikatelského záměru. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2013 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru/Postup-pri-psani-podnikatelskeho-zameru.html>

Výběr právní formy a jednotlivé výhody. *Altaxo.cz* [online]. 2015 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/vyber-pravni-formy-a-jednotlive-vyhody>

Propagace – poznejte výhody a nevýhody prvků komunikačního mixu. *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Propagace/propagace-poznejte-vyhody-a-nevyhody-prvku-komunikacniho-mixu.html>

Základy o podnikatelském záměru: postup při psaní podnikatelského záměru. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 2013 [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/zaklady-o-podnikatelskem-zameru/Postup-pri-psani-podnikatelskeho-zameru.html>

Analýza stavu dopravy na území Libereckého kraje. *Liberecký kraj – odbor dopravy* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <https://doprava.kraj-lbc.cz/getFile/id:404593/lastUpdateDate:null>

Marketingový mix - distribuce. *Marketing mix* [online]. [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/159-marketingovy-mix-distribuce-a.html>

Počet ŘP (řidičských oprávnění) za rok 2016. *Ministerstvo dopravy České Republiky* [online]. 2017 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: [https://www.mdcz.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-\(1\)/Poskytnute-informace/Pocet-RP-\(ridicckych-opravneni\)-za-rok-2016](https://www.mdcz.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-(1)/Poskytnute-informace/Pocet-RP-(ridicckych-opravneni)-za-rok-2016)

Instruktor autoškoly. *Platy.cz* [online]. Profesia [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/skolstvi-vzdelavani-veda-vyzkum/instruktor-autoskoly>

Co je podnikatelský plán. *STARTPODNIKÁNÍ: portál pro začínající podnikatele* [online]. Zlín: Technologické a inovační centrum [cit. 2017-11-23]. Dostupné z: [http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=co\\_je\\_podnikatelsky\\_plan](http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=co_je_podnikatelsky_plan)

Marketingový mix. *SUN marketing* [online]. [cit. 2018-01-18]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>

Odpisová kalkulačka na výpočet daňových odpisů hmotného majetku. *Uctovani.net* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>

## **Bibliografie**

AGARWAL, Yamini. 2013. *Capital structure decisions: evaluating risk and uncertainty*. Hoboken: John Wiley. ISBN 978-1-118-20313-2.

HOFFMAN, Reid a Ben CASNOCHA. 2013. *Váš osobní startup: připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru*. Brno: BizBook. ISBN 978-80-265-0056-8.

STRAKOVÁ, Jarmila. 2017. *Analýza hodnotového potenciálu malých a středních podniků*. Prešov: Vydavateľstvo UNIVERSUM. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1966389124/abstract/B9E30D2C359B4FECpq/11?accountid=17116>.

Tahal, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.