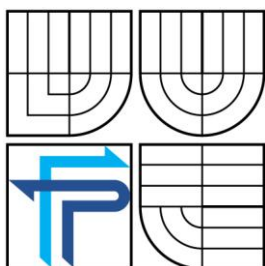


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## PODNIKATELSKÝ PLÁN BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MIROSLAV BARTOŇ

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bartoň Miroslav, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Návrh podnikatelského projektu  
Rizika projektu  
Podnikatelský plán - vyhodnocení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

FOTR, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356s. ISBN 80-247-0939-2

SYNEK, M. Ekonomická analýza. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 79s.

ISBN 80-245-0603-3

WUPPERFELD, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. 160s.

ISBN 80-7261-075-9

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.05.2009

## ABSTRAKT (ANOTACE)

Cílem práce je uvedení do problematiky založení podniku včetně marketingové strategie a užití těchto informací k analýze zamýšleného založení A-E autoškoly. Práce obsahuje budoucí misi, cíle a strategii podniku a také finanční toky pravděpodobně dosažené během prvního roku podnikání, tj. výkaz zisku a ztrát, rozvahu na začátku a konci prvního roku, hospodářský výsledek a finanční analýzu jednotlivých ukazatelů.

## ABSTRACT (ANNOTATION)

The object of this thesis is an introduction to the basic aspects connected with company establishment including marketing strategy and usage of this information for analysis of intended establishment of A-E driving school. It brings out the future mission, targets and strategy including financial figures achieved during the first business year, i.g. balance sheet at the beginning and at the end of the year, costs and revenues overview, company outcome and financial analysis measurements.

### KLÍČOVÁ SLOVA:

Podnikatelský záměr, marketingová strategie, finanční analýza, finanční ukazatele, bod zvratu

### KEYWORDS:

Business plan, marketing strategy, financial analysis, financial indexes, break-even point

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BARTOŇ, M. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 103 s. Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v 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 2009

Miroslav Bartoň

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji touto cestou vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. z ústavu ekonomiky Fakulty podnikatelské VUT v Brně za poskytnutí potřebných rad, připomínek a odborné literatury pro vypracování této práce

V Brně dne 19. května 2009

Miroslav Bartoň

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	<b>11</b>
<b>CÍL PRÁCE</b>	<b>11</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU</b>	<b>12</b>
<b><u>1 TEORETICKÉ POZNATKY O ZALOŽENÍ PODNIKU A MARKETINGOVÉ STRATEGII</u></b>	<b><u>14</u></b>
<b>1.1 ÚLOHA A ČÁSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU</b>	<b>14</b>
<b>1.2 ZALOŽENÍ PODNIKU</b>	<b>16</b>
1.2.1 VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	17
1.2.2 VEŘEJNÁ OBCHODNÍ SPOLEČNOST	18
1.2.3 KOMANDITNÍ SPOLEČNOST	19
1.2.4 SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM	20
1.2.5 AKCIOVÁ SPOLEČNOST	21
1.2.6 ŽIVNOST	22
1.2.7 PŘEHLED ZVAŽOVANÝCH KRITÉRIÍ U JEDNOTLIVÝCH PRÁVNÍCH FOREM	24
<b>1.3 MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ VÝSTAVBA PODNIKU</b>	<b>25</b>
1.3.1 MAJETEK PODNIKU	25
1.3.2 KAPITÁL	26
1.3.3 ROZVAHA – OBRAZ O MAJETKOVÉ A KAPITÁLOVÉ STRUKTUŘE PODNIKU	27
1.3.4 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	28
<b>1.4 FINANČNÍ ANALÝZA A JEJÍ UKAZATELE</b>	<b>29</b>
1.4.1 LIKVIDITA	29
1.4.2 UKAZATELE AKTIVITY	30
1.4.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	30
1.4.4 UKAZATELE VÝNOSNOSTI	31
1.4.5 UKAZATELE TRŽNÍ HODNOTY	31
<b>1.5 FUNKCE MARKETINGU A MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b>	<b>31</b>
1.5.1 CÍLE ORGANIZACE	32
1.5.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	33
1.5.3 URČENÍ STRATEGIE A MARKETINGOVÝ MIX	33
1.5.3.1 Produkt	33
1.5.3.2 Komunikace	34
1.5.3.3 Cena	35
1.5.3.4 Distribuce / Místo	35
1.5.4 ALOKACE ZDROJŮ	36
<b>1.6 ANALÝZA RIZIK</b>	<b>37</b>
1.6.1 RIZIKO	37
1.6.2 PROCES ŘÍZENÍ RIZIK	38
1.6.2.1 Identifikace rizik	38



1.6.2.2. Vyhodnocení rizik a jejich dopadu	38
1.6.2.3 Měření rizik	39
1.6.3 DRUHY RIZIK	39
<b>1.7 HODNOCENÍ PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU – METODY HODNOCENÍ INVESTICE</b>	<b>40</b>
1.7.1 ČISTÁ SOUČASNÁ HODNOTA	40
1.7.2 VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO	41
1.7.3 DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE	41
<b><u>2. CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉ SITUACE</u></b>	<b><u>42</u></b>
<b>2.1 PODMÍNKY PRO VÝUKU ŘÍZENÍ MOTOROVÝCH VOZIDEL - PRÁVNÍ NÁLEŽITOSTI PROVOZOVÁNÍ AUTOŠKOLY</b>	<b>42</b>
2.1.1 ZÍSKÁNÍ OPRAVNĚNÍ K ŘÍZENÍ MOTOROVÉHO VOZIDLA	42
2.1.2 VÝUKA A VÝCVIK V RÁMCI ZDOKONALOVÁNÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI ŘIDIČŮ, VYDÁVÁNÍ PRŮKAZU PROFESNÍ ZPŮSOBILOSTI ŘIDIČE	45
<b>2.2 CHARAKTERISTIKA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ</b>	<b>48</b>
<b>2.3 RIZIKA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU</b>	<b>49</b>
2.3.1 POTENCIÁLNÍ RIZIKA	49
2.3.2 ATRIBUTY POTENCIÁLNÍCH RIZIK	50
2.3.3 MAPA A RATING RIZIK	54
<b><u>3. NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU</u></b>	<b><u>56</u></b>
<b>3.1 CÍL PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU</b>	<b>56</b>
<b>3.2 VÝCHOZÍ SITUACE A VOLBA PRÁVNÍ FORMY</b>	<b>56</b>
<b>3.3 CHARAKTERISTIKA FIRMY</b>	<b>58</b>
3.3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	58
3.3.2 INFORMACE O PODNIKU A PODNIKÁNÍ	58
<b>3.4 CÍLE PODNIKU</b>	<b>59</b>
<b>3.5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b>	<b>61</b>
3.5.1 PRODUKT	61
3.5.2 KOMUNIKACE	62
3.5.3 CENA	62
3.5.4 MÍSTO	62
<b>3.6 STRATEGIE ŘÍZENÍ RIZIK</b>	<b>63</b>
<b>3.7 SWOT ANALÝZA</b>	<b>66</b>
<b><u>4. FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU</u></b>	<b><u>68</u></b>
<b>4.1 ODHAD VÝNOSŮ</b>	<b>68</b>
4.1.1 VÝNOSY Z VÝUKY A VÝCVIKU ŘÍZENÍ MOTOROVÝCH VOZIDEL	68
4.1.2 VÝNOSY Z VÝUKY A VÝCVIKU ŘIDIČŮ Z POVOLÁNÍ	70
4.1.3 OSTATNÍ VÝNOSY	72
<b>4.2 ODHAD NÁKLADŮ</b>	<b>72</b>
4.2.1 INVESTICE DO NÁKUPU TRENAŽERU	73
4.2.1.1 Hodnocení investice metodou čisté současné hodnoty	75

4.2.1.2	Hodnocení investice metodou vnitřního výnosového procenta	75
4.2.1.3	Hodnocení investice metodou doby návratnosti	76
4.2.1.4	Celkové zhodnocení investice nákpu trenažeru	76
4.2.2	ODHAD MZDOVÝCH NÁKLADŮ	76
4.2.3	OHAD NÁKLADŮ NA PROVOZ CVIČNÝCH VOZIDEL	78
4.2.4	ODHAD OSTATNÍCH NÁKLADŮ	80
<b>4.3</b>	<b>MAJETKOVÁ A KAPITÁLOVÁ STRUKTURA PODNIKU</b>	<b>82</b>
<b>4.4</b>	<b>UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY</b>	<b>85</b>
<b><u>5. ZHODNOCENÍ NÁVRHU PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU – ZÁVĚR PRÁCE</u></b>		<b>88</b>
<b><u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u></b>		<b>93</b>
<b><u>SEZNAM TABULEK</u></b>		<b>95</b>
<b><u>PŘÍLOHY</u></b>		<b>96</b>

# Úvod

## Cíl práce

Asi před půl rokem jsem byl osloven svým přítelem, zda bych mu nebyl ochoten pomoci se založením podnikání. Pan Milan Novotný je zkušeným učitelem autoškoly a rozhodl se, že právě autoškolu by si chtěl založit. Je sice pravda, že autoškol je například v Brně poměrně dost, nicméně pan Novotný věří, že díky svému přístupu k zákazníkům i k podnikání samotnému bude schopen se na trhu uplatnit a to i přes současnou nepříznivou ekonomickou situaci

Tato práce si tedy klade za cíl předložit podnikatelský plán pro zamýšlené podnikání a zahrnout maximum aspektů, které se založením souvisejí. Stejně tak se v práci hodlám zabývat marketingovou strategií, protože vzhledem k naplnění trhu a povaze služby věřím, že právě vhodná marketingová strategie je tím, co podniku umožní se na takový trh dostat a dlouhodobě se na něm udržet.

Na základě provedené analýzy a vyhodnocení dostupných faktorů poté předložím doporučení, zda firmu založit či nikoliv a za jakých předpokladů a podmínek by mohlo být podnikání úspěšné.

Struktura práce bude následující: po tomto úvodu následuje kapitola shrnující teoretické poznatky o založení podniku a marketingové strategii. Zaměřím se v ní na podobu podnikatelského plánu, právní formy podnikání, jako na důležitý determinant podmínek dalšího podnikání a samozřejmě také na finanční aspekty, jako je majetková a kapitálová struktura a ukazatele finanční analýzy.

Po té se pokusím tyto poznatky aplikovat na konkrétní podnikání. Pan Novotný má sice již některé konkrétní otázky vyřešeny, existují však i ukazatele a předpoklady, které budou spíše na bázi odhadu či pravděpodobnosti. I takovéto faktory je nicméně nutné zvažovat a analyzovat, abychom byli schopni poskytnout komplexní obraz budoucí firmy. Např. odhad výše budoucích nákladů a příjmů bude základem pro odhad úspěšnosti firmy v prvním roce podnikání, což je jedním ze základních faktorů pro zhodnocení podnikatelského záměru.

Vzhledem k již zmíněné obecně nepříznivé ekonomické situaci panující na současných trzích, považuji za vhodné se samostatně zabývat také analýzou rizik souvisejících s plánovaným podnikáním. V současném dynamickém prostředí je tato oblast podnikového managementu klíčová, neboť nejen pomáhá detekovat rizika a navrhnout akce k jejich odstranění, ale zároveň může odhalit nové příležitosti, které lze využít ve prospěch firmy. S řízením rizik tak jde ruku v ruce řízení změny.

V této práci se budu soustředit zejména na provedení úvodní analýzy existujících rizik, od které očekávám dokreslení obrazu plánovaného podnikání a další vstup pro hodnocení podnikatelského záměru.

V závěrečné části bakalářské práce pak zjištěné poznatky shrnu a pokusím se formulovat doporučená pro pana Novotného.

## Vymezení problému

Jak již bylo zmíněno, trh výuky řízení motorových vozidel je poměrně rozsáhlý co se počtu poskytovatelů těchto služeb týče. Nutno říct, že toto tvrzení platí obecně pro celou Českou republiku. V Brně je asi 89 autoškol. Je třeba ovšem říci, že komplexní výuku, tj. výuku vyšších tříd řidičských oprávnění zajišťuje jen minimum poskytovatelů. Je to dáno zejména změnou právních předpisů upravujících výuku řidičů z povolání. Tato nová právní úprava znamená poměrně značné finanční zatížení pro autoškolu hodlající poskytovat výuku řidičů z povolání, a proto zatím pouze minimum škol splňuje podmínky pro tuto výuku<sup>1</sup>.

Důležitým aspektem podnikání na tomto trhu je jeho legislativní rámeček. Právní normy poměrně detailně upravují podmínky pro toto podnikání i podmínky pro získání řidičského oprávnění. Podle zkušeností pana Novotného, je bohužel právě v této oblasti přístup autoškol velice benevolentní (zejména při výuce řidičských oprávnění „nižších“ tříd), což se vzhledem k povaze podnikání a společenské závažnosti takového přístupu zdá být poněkud nezodpovědné a eticky diskutabilní. Právě v této oblasti nehodlá pan Novotný připustit

---

<sup>1</sup> 10 akreditovaných středisek v Brně, 33 středisek v celém Jihomoravském kraji – viz. Portál Jihomoravského kraje, <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=6702&TypeID=2>, 9.3.2009, 20:22

žádné úlevy a své služby hodlá poskytovat na vysoké kvalifikační a profesionální úrovni, aby absolventi kurzu byli nejen schopni uspět u zkoušek, ale aby byli zároveň co nejlépe připraveni se zapojit do silničního provozu, a to nejen po stránce praktických řídičských dovedností.

# 1 Teoretické poznatky o založení podniku a marketingové strategii

## 1.1 Úloha a části podnikatelského plánu

Předpokladem pro úspěšné podnikání je vytvoření podnikatelského plánu jakožto dokumentu, který shrnuje základní charakteristiky zamýšleného podnikání, jako je analýza trhu, produktů, které podnik hodlá nabízet, marketingové strategie a zejména plán předkládá záměry podniku a zamýšlené cesty k jejich dosažení.

Podnikatelský plán pak plní dvě základní úlohy:

- interní
- externí

Interní úloha vyplývá z chápání podnikatelského plánu jako dokumentu nezbytného pro plánování, stanovení a koordinaci jednotlivých aktivit. Plán má přitom pomáhat podnikateli nejen v začátcích podnikání, kdy je dokument potřebný pro zahájení vlastní podnikatelské činnosti, ale i při pozdějším řízení již zahájeného podnikání. V podnikatelském plánu získávají zpočátku většinou pouze všeobecné a ne zcela jasné představy o zamýšleném podnikání reálnou a konkrétní podobu. Z interního hlediska plní podnikatelský plán také důležitou funkci při kontrolní činnosti, kdy lze průběžně sledovat, jakým způsobem odpovídá realita navrženému plánu.

Externí úloha spočívá v chápání podnikatelského plánu jako dokumentu pro mimopodnikové účely. Plán je například důležitý při získávání potřebných finančních zdrojů. Je to právě tento dokument, na jehož základě je banka přesvědčena o potenciální a pravděpodobném úspěchu podnikání, na které je poté ochotna poskytnout potřebný úvěr. Nemusí jít přitom o banku, ale o kteréhokoliv jiného investora nebo potenciálního partnera. Aby plán mohl plnit obě zmíněné funkce, musí být vypracován kvalitně<sup>2</sup> a obsahovat maximum relevantních informací. Zejména ty o dosavadním vývoji podniku, jeho cílech, plánovaných aktivitách, vývoj finančních ukazatelů charakterizujících výnosnost podniku a

---

<sup>2</sup> Některé banky dokonce při žádosti o úvěr vyžadují vypracování podnikatelského plánu v jimi předložené struktuře.

potřebu kapitálu, informace o předpokládaném vývoji trhu a jiné. Plán by tedy měl přesvědčit okolí o reálnosti a úspěchu podnikání a to nejen z krátkodobého ale i dlouhodobého hlediska.

Vytváří-li podnikatelský plán začínající podnikatel, může tak učinit sám, popř. oslovit specializované firmy. Každopádně by měl mít na paměti, že plán by mu a všem ostatním uživatelům měl odpovědět na následující otázky [11, str. 13]:

- a) Jaké potřeby budou uspokojovány a jak jsou velké? Tj. co bude výrobkem a jak je tento výrobek schopen obstát v konkurenci.
- b) Jak bude zajištěno, aby vložené prostředky byly co nejlépe zhodnoceny? Tj. kdo jsou potenciální zákazníci, jak je jejich okruh velký, stanovení marketingové strategie včetně ceny, analýza nákladů atd.
- c) Jaké jsou vyhlídky úspěchu? Tj. zvážení konkurenční výhody a vývoje trhu.
- d) Co je na podnikání zajímavé pro potenciální investory?

Aby byl plán schopen na tyto otázky odpovědět, je nutné, vypracovat jej v určité struktuře, která zajistí jeho přehlednost, úplnost a logickou návaznost předkládaných informací. Vhodné je také začlenit časový harmonogram základních činností.

Podnikatelský plán má obvykle tyto části:

- i) Shrnutí a základní východiska: tato část by měla odpovědět na základní otázky typu
  - a. Jaký je obor podnikání? Jaké výrobky/služby budou nabízeny?
  - b. V čem spočívá konkurenční výhoda a hlavní užitek pro zákazníka?
  - c. Stanovení poslání a cílů podniku
  - d. V jaké stádiu životního cyklu se podnik nalézá?
  - e. Jak je podnik kapitálově vybaven?
  - f. Jak je zkušený a kvalifikovaný management podniku?
- ii) Podnik a jeho výrobky, odvětví, analýza trhu a konkurence. Tato část má za cíl analyzovat současný a budoucí předpokládaný vývoj příslušného trhu a odvětví, zkoumat nové trhy, zákazníky a požadavky, stejně jako novou konkurenci a ostatní, např. makroekonomické trendy, které mohou podnikání ovlivnit. Dále se zabývá otázkou, jaké jsou základní rysy nabízeného výrobku, jeho životnost a vývoj na trhu jeho substitutů a komplementů.

- iii) Marketingový plán, který předkládá návrhy, jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů za existujících a budoucích tržních podmínek. V rámci stanovení produktové, cenové, komunikační a distribuční strategie by měl marketingový plán předložit komplexní řešení úspěšného uplatnění výrobku na trhu.
- iv) Plán vývoje a designu, výrobní plán, by měl odhalit základní kapitálové potřeby pro zajištění samotné výroby.
- v) Stanovení organizační struktury a managementu podniku.
- vi) Finanční plán, který je kritický pro zhodnocení podnikatelských příležitostí a celkové zhodnocení reálnosti a výnosnosti zamýšlených aktivit. Finanční plán by měl obsahovat zejména:
  - a. Předpokládaný vývoj příjmů, nákladů a zisků společnosti
  - b. Vývoj peněžních toků (cash flow)
  - c. Vývoj majetkové a finanční struktury, včetně analýzy bodu zvratu a ukazatelů výnosnosti, rentability, likvidity a zadlužení.

Jak je tedy vidět, zpracování podnikatelského plánu nelze tedy chápat pouze jako sepsání několika základních bodů týkajících se podnikání, ale jako výsledek systematické činnosti, analýzy a plánování. Teprve za těchto podmínek může podnikatelský plán plnit předpokládané úlohy zmíněné v úvodním textu této kapitoly.

## **1.2 Založení podniku**

Základním krokem a prvkem při úmyslu realizace podnikání je zvážení otázek souvisejících se založením podniku. Je třeba vyřešit otázky zejména z následujících oblastí:

- obchodní vymezení předmětu činnosti
- ekonomické (vyjasnění potřeby finančních prostředků, aj.). Tyto aspekty budou podrobněji popsány v následujících kapitolách 2.3 a 2.4.
- sociálně psychologické
- právní (znalost zákonů souvisejících s podnikáním jako takovým i podnikáním na zvoleném trhu, speciální odbornost aj.)



### 1.2.1 Volba právní formy podnikání

Jednou ze základních okolností je volba právní formy podnikání. Ta totiž ovlivňuje důležité aspekty v životě podniku, jako jsou [11, str. 45]:

- i) Způsob a rozsah ručení – tj. jaké podnikatelské riziko zakladatelé podniku a podnik jako takový musí nést. Jde o odpověď na otázku, zda jsme schopni unést ručení neomezené, kdy podnikatel ručí za závazky podniku celým svým majetkem, a to i osobním, a nebo zda jsme ochotni postoupit pouze riziko omezené, kdy se ručí pouze do výše nesplaceného majetkového vkladu.
- ii) Oprávnění k řízení – tj. zda bude řízení záviset na rozhodnutí majitelů společnosti či zda zákon předepisuje orgány k řízení včetně jejich kompetencí.
- iii) Počet zakladatelů – tj. zda je tento nějakým způsobem zákonem omezen či nikoliv
- iv) Náklady na počáteční kapitál, což je např. limitující faktor pro volbu některých obchodních společností, zatímco u založení živnosti žádné požadavky na počáteční kapitál nejsou.
- v) Administrativní náročnost založení a provozování podniku. I zde platí, že tato náročnost je u živnosti daleko menší než u obchodních společností, kde je např. nutno sepsat předepsané listiny při založení, jednat s akcionáři atd.
- vi) Účast na zisku. Ta souvisí s mírou rizika, kterou zakladatelé nesou. V případě živnostenského podnikání nebo u osobních obchodních společností se na rozdělení zisku dohodnou ve společenské smlouvě nebo se zisk dělí rovným dílem. U akciové společnosti naopak závisí rozdělení zisku na rozhodnutí vlné hromady.
- vii) Finanční možnosti jsou dalším důležitým aspektem, neboť právní forma do jisté míry rozhoduje o možnostech podniku získat přístup k cizím finančním zdrojům popř. rozšířit nebo snížit vlastní kapitál.
- viii) Daňové zatížení
- ix) Zveřejňovací povinnost

Obchodní zákoník (zák.č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů v ustanovení § 76 až 92 v zásadě rozlišuje čtyři skupiny podnikatelů:

- osoby zapsané v obchodním rejstříku – tj. obchodní společnosti a družstva, jiné právnické osoby určené zákonem (banky, fondy, burzy aj.), zahraniční osoby a fyzické osoby, zapisující se do obchodního rejstříku dobrovolně nebo podle zvláštních předpisů
- fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění dle živnostenského zákona
- osoby podnikající dle zvláštních předpisů
- fyzické osoby provozující zemědělskou činnost (tzv. samostatně hospodařící rolníci).

Nejčastějšími právními formami jsou obchodní společnosti a živnosti.

Rozlišujeme dva typy obchodních společností:

- I. osobní obchodní společnosti
  - i. veřejná obchodní společnost
  - ii. komanditní společnost
- II. kapitálové obchodní společnosti
  - i. společnost s ručením omezeným
  - ii. akciová společnost

## **1.2.2 Veřejná obchodní společnost**

Veřejnou obchodní společnost vymezuje obchodní zákoník v ust. § 76 jako společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. Danou osobou může být jak fyzická osoba splňující podmínky pro provozování živnosti, tak právnická osoba, kdy její práva a povinnosti vzhledem k v. o. s. vykonává její statutární orgán.

Společnost se zakládá společenskou smlouvou, která musí obsahovat firmu a sídlo společnosti, určení společníků s uvedením jména a bydliště fyzické osoby nebo názvu a sídla právnické osoby a předmět podnikání společnosti.

Práva a povinnosti společníků se pak řídí ustanoveními společenské smlouvy.

Vedením společnosti i jejím zastupováním navenek je oprávněn každý společník, ovšem pověří-li společníci ve společenské smlouvě vedením či zastupováním společnosti zčásti nebo zcela jednoho nebo více společníků, ostatní společníci toto oprávnění pozbývají.

Zisk se dělí rovným dílem a stejně tak ztrátu nesou společníci rovným dílem.

Veřejná obchodní společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem a společníci za závazky ručí taktéž veškerým svým majetkem, a to společně a nerozdílně.

Při zakládání v. o. s. není požadováno složení žádného vstupního kapitálu, což lze chápat jako výhodu této právní formy. Na druhou stranu míra rizika společníků plynoucí z neomezeného ručení je poměrně vysoká. Z tohoto důvodu se v praxi s tímto typem obchodních společností setkáváme poměrně zřídka a to především u specifických oblastí podnikání.

Vzhledem k uvedeným charakteristikám lze říci, že v. o. s. je ze všech obchodních společností nejbližší podnikání živnostenskému.

### **1.2.3 Komanditní společnost**

Komanditní společnost představuje přechod mezi osobní a kapitálovou společností.

Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři) (ust. § 93 obch. zák..)

Na komanditní společnost se pak použijí ustanovení o veřejné obchodní společnosti a na právní postavení komanditistů ustanovení o společnosti s ručením omezeným.

Společenská smlouva musí kromě náležitostí nutných pro veřejnou obchodní společnost dále obsahovat určení, kteří ze společností jsou komplementáři a kteří komanditisté a výši vkladu každého komanditisty. Komanditista je povinen vložit do základního kapitálu společnosti vklad ve výši určené společenskou smlouvou, minimálně však 5 000 Kč.

Zisk se dělí na část připadající komplementářům a komanditistům podle ustanovení ve společenské smlouvě, a pokud to v ní není stanoveno, tak se zisk dělí na polovinu. Komplementáři si pak dělí část na ně připadajícího zisku rovným dílem a komanditisté podle výše splacených vkladů, pokud není ve společenské smlouvě dohodnuto jinak.

K obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři a tito jsou i statutárním orgánem společnosti. Pokud ze společenské smlouvy nevyplývá něco jiného, je každý komplementář oprávněn jednat jménem společnosti samostatně.

S komanditní společností se může sloučit veřejná obchodní společnost nebo může komanditní společnost splynout s veřejnou obchodní společností do nástupnické komanditní společnosti tak, že se všichni společníci veřejné obchodní společnosti stanou komplementáři komanditní společnosti.

#### **1.2.4 Společnost s ručením omezeným**

Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou. Tato osoba ovšem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné společnosti s ručením omezeným a může být společníkem nejvýše tří společností s ručením omezeným.

Základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků a jeho výše musí činit alespoň 200 000 Kč. Výše vkladu společníka je minimálně 20 000 Kč. Tato částka musí být vložena ve formě peněžního i nepeněžního vkladu.

Společenská smlouva musí obsahovat alespoň:

- a. firmu a sídlo společnosti,
- b. určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- c. předmět podnikání (činnosti),
- d. výši základního kapitálu a výši vkladu každého společníka včetně způsobu a lhůty splácení vkladu,
- e. jména a bydliště jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- f. jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- g. určení správce vkladu,
- h. jiné údaje, které vyžaduje obchodní zákoník.

Společenská smlouva může dále určit, že společnost vydá stanovy, které upraví vnitřní organizaci společnosti a podrobněji některé záležitosti obsažené ve společenské smlouvě.

Účast společníka na společnosti a z této účasti plynoucí práva a povinnosti jsou vyjádřeny jeho obchodním podílem. Výše podílu se určuje podle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti, není-li ve společenské smlouvě uvedeno jinak. Každý společník může mít pouze jeden obchodní podíl.

Vrcholným orgánem společnosti je valná hromada, na níž společníci vykonávají svá práva týkající se řízení společnosti a její kontroly.

Navenek je společnost s ručením omezeným reprezentována jednatelem společnosti.

Společníci se podílejí na zisku určeném valnou hromadou k rozdělení mezi společníky v poměru svých obchodních podílů, nestanoví-li společenská smlouva jinak. K výplatě zisku přitom nelze použít základního kapitálu, rezervního fondu ani ostatních kapitálových fondů ani prostředků, které podle zákona, společenské smlouvy nebo stanov mají být použity k doplnění těchto fondů.

Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem a společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů v obchodním rejstříku. Tento způsob ručení poměrně výrazně omezuje rizika, které jsou společníci nuceni nést, a proto je tato právní forma začínajícími podnikateli vyhledávána. Na druhou stranu nižší míra rizika může být interpretována jako nižší zainteresovanost společníků na úspěchu podnikání a v důsledku toho mohou mít společnosti s ručením omezeným mezi veřejností horší reputaci.

Podrobně je společnost s ručením omezeným upravena v ust. § 105 až 153 obchodního zákoníku.

### **1.2.5 Akciová společnost**

Ryze kapitálovou společností je akciová společnost. Její základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem a akcionář neručí za závazky společnosti vůbec.

Jedná se o nejsložitější a nejnáročnější právní formu a její aplikace je vhodná v případě rozsáhlejších podnikatelských aktivit.

Společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli. Je založena zakladatelskou smlouvou v případě více zakladatelů. Pokud je tento jen jeden, společnost se zakládá zakladatelskou listinou.

Požadavek na základní kapitál společnosti je odlišný v případě zakládání bez nebo s veřejným úpisem akcií. V případě veřejné nabídky akcií musí základní kapitál činit nejméně 20 mil. Kč, bez veřejné nabídky 2 mil. Kč.

Výkon práv a povinností akcionářů je spojen s vlastnictvím akcií a odpovídá poměru vlastněných akcií k celkovému kapitálu společnosti. Právní postavení akcionářů jim ovšem automaticky nezakládá právo ani povinnost podílet se na podnikání. Chce-li některý z akcionářů ovlivnit podnikání a řízení společnosti, musí vlastnit dostatečné množství akcií (tzv. kontrolní balík), aby své záměry mohl efektivně prosadit.

Nejvyšším orgánem společnosti, rozhodujícím např. o rozdělení zisku je valná hromada. Ta si volí představenstvo odpovědné za obchodní vedení společnosti a její zastupování navenek, dále dozorčí radu, které náleží kontrolní činnost v akciové společnosti.

Založení akciové společnosti je poměrně složitá záležitost. Podrobnosti jsou upraveny v ust. § 154 až 220 obchodního zákoníku.

### **1.2.6 Živnost**

Živností se rozumí činnost, která je podnikáním ve smyslu obchodního zákoníku a navíc splňuje podmínky živnostenského zákona. Je to soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem.

Všeobecnými podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami, pokud zákon nestanoví jinak, jsou:

- a. dosažení věku 18 let,
- b. způsobilost k právním úkonům,

- c. bezúhonnost<sup>3</sup>,
- d. skutečnost, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá na svém osobním účtu evidovány daňové nedoplatky z tohoto podnikání,
- e. skutečnost, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- f. skutečnost, že fyzická osoba, pokud na území České republiky podniká nebo podnikala, nemá nedoplatky na pojistném na veřejném zdravotním pojištění.

Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je živnostenský zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.

Živnosti se z hlediska průkazu odborné způsobilosti podnikatele dělí na ohlašovací (volné, vázané a řemeslné) a koncesované, z hlediska předmětu podnikání na obchodní, výrobní a služby.

Živnost je vykonávána na základě obdrženého živnostenského listu.

Co se týče výkonu práv a povinností, vzhledem k tomu, že živnostník je většinou jediným majitelem a často i pracovníkem ve společnosti, vykonává její řídicí činnost on. Stejně tak se cele podílí na zisku a zároveň je zodpovědný za vzniklé závazky do jejich plné výše a to celým svým majetkem, tj. tedy nejen tím majetkem, který byl určen k podnikání.

Podnikatel také odpovídá za své případné zaměstnance, například za situace, kdy při výkonu práce utrpí či jinému způsobí újmu na zdraví či jinou škodu. Velmi důležité jsou i povinnosti v oblasti účetnictví, daňové a vůči kontrolním orgánům. Za jejich nedodržení mohou být ukládány nemalé pokuty.

---

<sup>3</sup> Za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen

- a) k nepodmíněnému trestu odnětí svobody pro trestný čin spáchaný úmyslně, ať již samostatně nebo v souběhu s jinými trestnými činy, a byl mu uložen nepodmíněný trest odnětí svobody v trvání nejméně jednoho roku,
  - b) pro trestný čin spáchaný úmyslně, jehož skutková podstata souvisí s podnikáním a na který se nevztahuje písmeno a), nebo
  - c) pro trestný čin spáchaný z nedbalosti, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání,
- pokud se na něho nehledí, jako by nebyl odsouzen.

Přes všechna tato úskalí o volbu živnosti jako právní formy mají zájem především začínající podnikatelé.

Živnostenské podnikání je upraveno v zák.č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

### 1.2.7 Přehled zvažovaných kritérií u jednotlivých právních forem

Následující tabulka představuje shrnutí předchozích poznatků o charakteristikách jednotlivých právních forem a může být základem pro rozhodnutí o jedné z nich.

**Tabulka č. 1: Shrnutí základních charakteristik právních forem podnikání**

Kritérium	v.o.s.	k.s.	spol. s r. o.	a.s.	živnost
Požadavky na základní kapitál	žádné	min. vklad komanditisty 5 000 Kč, žádné požadavky na komplementáře	200 000 Kč (každý společník min 20 000 Kč)	2 mil. bez veřejného úpisu akcií, 20 mil. při veřejném úpisu	Žádné
Rozsah ručení	neomezené, majetkem podniku i společníků	neomezené majetkem společnosti a komplementářů, do výše nesplaceného vkladu komanditistů	neomezené majetkem společnosti, majetkem společníků do výše nesplaceného vkladu	neomezené majetkem společnosti, majetkem akcionářů do výše nesplaceného vkladu	neomezené, majetkem podniku i živnostníka
Oprávnění k řízení	všichni společníci	komanditisté	valná hromada	valná hromada	živnostník
Počet zakladatelů	minimálně 2	alespoň jeden komanditista a jeden komplementář	max 50 společníků	neomezeno	fyzická osoba
Účast na zisku	rovným dílem	podíl pro komplementáře a komanditisty; komplementáři rovným dílem, komanditisté podle výše vkladů	podle výše vkladů	na základě rozhodnutí valné hromady je stanovena výše zisku na akcii	podle rozhodnutí živnostníka
Administrativní náročnost	malá	malá	střední	vysoká	malá



## 1.3 Majetková a kapitálová výstavba podniku

### 1.3.1 Majetek podniku

Ať se jedná o jakékoliv podnikání, ať ve výrobě či ve službách, vyžaduje vždy určité hmotné a nehmotné prostředky. Konkrétní složení těchto prostředků se označuje jako majetek. Aby však bylo možné tento majetek získat, je nutné mít k dispozici určité zdroje, čili kapitál.

Majetkovou strukturou podniku rozumíme podíl jednotlivých složek majetku na jeho celku. Podle časového horizontu lze na majetek nahlížet jako na [5, str. 15]:

- a) dlouhodobý
- b) oběžný

Dlouhodobý majetek představuje ty složky podniku, které slouží podniku po dlouhou dobu (většinou více než 1 rok) a nejsou tedy pořizovány za účelem dalšího prodeje. Tento majetek se během času opotřebovává a míra tohoto opotřebení je vyjádřena formou odpisů. Dlouhodobého charakteru mohou být všechny typy majetku – tj. dlouhodobý majetek hmotný, nehmotný i finanční. Význam dlouhodobého majetku spočívá většinou v tom, že určitým způsobem zajišťuje samotnou výrobu a fungování celého podniku.

Oběžný majetek je pak ten, který se v podniku velmi rychle obrací. Jde o zásoby podniku, pohledávky či peníze na účtech. Během svého obratu se pak majetek postupně přetváří v jiné formy – tj. např. zásoby na peníze, peníze na materiál atd. V podstatě lze rozdělit oběžný majetek na dvě formy – majetek ve věcné formě a majetek ve formě peněžní.

Kromě toho rozeznáváme také přechodná aktiva, což jsou položky přechodného charakteru mezi majetkem a náklady nebo výnosy

Konkrétní majetková struktura podniku je ovlivněna jak finanční politikou společnosti, tak zejména typem a odvětvím daného podnikání. Je logické, že výrobní podnik ve strojírenství bude mít neporovnatelnou majetkovou strukturu s podnikem ve službách.

### 1.3.2 Kapitál

Kapitálovou strukturou podniku rozumíme strukturu zdrojů, z nichž majetek vznikl. Vložil-li kapitál do podniku sám podnikatel (zakladatel) nebo skupina zakladatelů, hovoříme o vlastním kapitálu. Je-li původem majetkových zdrojů věřitel (např. banka), jde o kapitál cizí.

Celková velikost podnikového kapitálu závisí zejména na [3, str. 16]:

- 1) velikosti podniku (čím větší podnik, tím větší kapitál vyžaduje)
- 2) stupni mechanizace, automatizace, robotizace (čím vyšší tyto stupně, tím větší je třeba kapitál)
- 3) rychlosti obrátu kapitálu (čím rychlejší obrat, tím nižší potřeba kapitálu)

Kapitálová struktura je pak výsledkem rozhodnutí mezi mírou vlastního a cizího kapitálu.

Základními položkami vlastního kapitálu jsou:

- základní kapitál (základní jmění)
- kapitálové fondy
- fondy ze zisku
- výsledek hospodaření minulých let
- výsledek hospodaření běžného účetního období

Vlastní kapitál je nositelem podnikatelského rizika. Jeho podíl na celkovém kapitálu je ukazatelem finanční jistoty, ovšem tento kapitál má i své náklady, které představují část zisku, který vlastníci očekávají a získávají za vklad svého kapitálu do podniku (v akciové společnosti jde o výši dividend). Náklady na vlastní kapitál jsou přitom většinou vyšší než náklady na kapitál cizí.

Cizí kapitál se člení na dlouhodobý a krátkodobý (krátkodobé dluhy splatné do jednoho roku). Jak již bylo řečeno, je levnější než kapitál vlastní, avšak jeho použití sebou přináší pro podnik větší riziko. Zejména pak použití cizího krátkodobého kapitálu.

Náklady na cizí kapitál se skládají z úroků a z ostatních výdajů spojených s jeho získáním.

Optimální kapitálovou strukturu je pak taková, kdy je dosaženo minima váženého průměru nákladů na celkový kapitál podniku. Vážený průměr nákladů na celkový kapitál lze vypočítat podle následujícího vztahu:

$$r^* = r_D \times (1-T) \times (D/V) + r_E \times (E/V)$$

kde,  $r^*$  jsou upravené náklady na celkový kapitál (% vyjádřené desetinným číslem)  
 $r_D$  – běžné náklady na cizí kapitál (dluh) před zdaněním příjmů (% vyjádřené desetinným číslem)

T – mezní míra zdanění příjmů (% vyjádřené desetinným číslem)

D – tržní hodnota cizího kapitálu (dluhu) v Kč

V – celkový kapitál (celková tržní hodnota podniku) v Kč

$r_E$  – náklady na vlastní kapitál po zdanění příjmů (% vyjádřené desetinným číslem)

E – tržní hodnota vlastního kapitálu v Kč

Náklady na vlastní kapitál se vypočtou jako poměr dividendy na cenu akcie a to celé plus míra růstu dividend.

### 1.3.3 Rozvaha – obraz o majetkové a kapitálové struktuře podniku

Jasný a přehledný obraz o stavu majetku podniku a o zdrojích jeho krytí poskytuje rozvaha. Zobrazuje situaci v určitém okamžiku a umožňuje učinit potřebná dlouhodobá i krátkodobá opatření k efektivnímu rozvoji podniku.

Základní rovnicí rozvahy je rovnost aktiv a pasiv, což odpovídá logice, že každý majetek musí mít určitou formu krytí.

<b>Rozvaha</b>	
<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
<b>I. Stálá aktiva</b> 1. Dlouhodobý nehmotný majetek 2. Dlouhodobý hmotný majetek 3. Dlouhodobý finanční majetek <b>II. Oběžná aktiva</b> 1. Zásoby 2. Dlouhodobé pohledávky 3. Krátkodobé pohledávky 4. Krátkodobý finanční majetek <b>III. Ostatní aktiva</b>	<b>I. Vlastní kapitál</b> 1. Základní kapitál 2. Kapitálové fondy 3. Fondy tvořené ze zisku 4. Hospodářský výsledek minulých let 5. Hospodářský výsledek běžného roku <b>II. Cizí zdroje</b> 1. Rezervy 2. Dlouhodobé závazky 3. Krátkodobé závazky 4. Bankovní úvěry a výpomoci <b>III. Ostatní pasiva</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>

Rozvaha jedním ze základních dokumentů při zakládání podniku. Sestavuje se samozřejmě i k začátku a na konci každého účetního období.

### 1.3.4 Výkaz zisku a ztrát

Kromě rozvahy, která poskytuje informace o majetku a jeho krytí v určitý okamžik jejího sestavení, je nutné při zakládání podniku, a samozřejmě v průběhu podnikání taktéž, sledovat náklady a výnosy. V okamžiku zakládání podniku, popř. při uvažování o jeho založení jde v podstatě o odhad nákladů, výnosů a předpokládaného hospodářského výsledku, který naznačí, zda je rozumné se do plánovaného podnikání vůbec pouštět.

Základní položky výkazu zisku a ztrát (výsledovky) jsou následující [6, str. 11]:

#### A. PRODEJNÍ (OBCHODNÍ) ČINNOST

Tržby za prodané zboží  
- Náklady na prodané zboží  
= OBCHODNÍ MARŽE

#### B. VÝROBNÍ ČINNOST

Tržby z prodeje výrobků  
- výrobní spotřeba  
= rozdíl + OBCHODNÍ MARŽE = PŘIDANÁ HODNOTA  
- Osobní náklady  
- Daně, poplatky a jiné náklady  
- Odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku  
= PROVOZNÍ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

#### C. FINANČNÍ ČINNOST

Finanční výnosy  
- Finanční náklady  
= HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK Z FINANČNÍCH OPERACÍ

CELKEM hospodářský výsledek B a C

- Daň z příjmů  
= HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK Z BĚŽNÉ ČINNOSTI

#### D. MIMOŘÁDNÁ ČINNOST

Mimořádné výnosy  
- Daň z příjmů z mimořádné činnosti  
= MIMOŘÁDNÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

CELKEM hospodářský výsledek C a D = HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ

## 1.4 Finanční analýza a její ukazatele

Jakékoliv finanční rozhodování (o založení či trvání podniku) musí být podloženo finanční analýzou. Její postup zahrnuje následující kroky [11, str. 238]:

1. výpočet poměrových ukazatelů
2. srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry
3. hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza)
4. návrh opatření

Jako finanční ukazatele můžeme charakterizovat finanční vazby, které popisují aspekty „finančního zdraví“ podniku. Tyto ukazatele jsou kritickými faktory pro posouzení úspěšnosti podnikání a jejich uspokojivé výsledky jsou základní podmínkou pro rozhodování např. o dalším pokračování v podnikání či o poskytnutí úvěru bankou, jak již bylo zmíněno v předchozí subkapitole. Nejde však jen o analýzu nákladů, výnosů a ukazatelů z nich vycházejících, ale zdrojem výpočtů jsou i stavové veličiny obsažené v rozvaze, či ukazatele cash flow<sup>4</sup>.

Poměrové ukazatele můžeme rozdělit do několika skupin na ukazatele:

- a) likvidity
- b) aktivity
- c) zadluženosti
- d) výnosnosti
- e) tržní hodnoty podniku

### 1.4.1 Likvidita

Schopnost podniku přeměňovat majetek na peníze a být tedy schopen dostát svým závazkům označujeme jako likvidita podniku. Vyšší likvidita snižuje nebezpečí platební neschopnosti, tj. stavu, kdy dluhy podniku jsou větší než realizovatelná hodnota jeho aktiv.

Schopnost přeměnit majetek na peníze samozřejmě souvisí s jeho povahou – např. zásoby lze rychleji přeměnit na peníze než stroje či budovy. Na druhou stranu méně likvidní

---

<sup>4</sup> Cash flow – výkaz příjmů a výdajů podniku, tj. cash flow vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásoby v podniku. Je nutné důsledně rozeznávat mezi výnosy a náklady a příjmy a výdaji.

majetek vykazuje větší výnosnost než jeho likvidní složky (např. peníze v pokladně, v podstatě nejlikvidnější část majetku, vykazují nulovou výnosnost). Je vždy tedy třeba hledat optimální majetkovou strukturu k dosažení dostatečné výše obou ukazatelů, tj. dosažení určité dostatečné likvidity při zachování co nejvyšší možné míry výnosnosti.

Obvykle se vypočítávají dva ukazatele likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

$$\text{Rychlá likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Běžná likvidita by měla dosahovat hodnoty 1 až 1,5, rychlá likvidita 0,9 – 1 [6, str. 28].

### 1.4.2 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele mají pomoci odpovědět na otázku, jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Má-li podnik aktiv více, než je třeba, vznikají mu zbytečné náklady. Pokud jich má naopak méně, přichází o tržby, které by mohl získat.

Do této skupiny patří např. ukazatel obratu zásob:

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásob}$$

Jeho obrácený poměr nám pak pomůže zjistit dobu obratu zásob zboží. Ta by měla být při standardních dodavatelsko-odběratelských vztazích 15 až 20 dnů.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby zboží} \times 365 / \text{roční tržby}$$

Další ukazatelé aktivity:

$$\text{Průměrná doba inkasa}^5 = \text{pohledávky} \times 365 / \text{roční tržby}$$

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \text{tržby} / \text{stálá aktiva}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv} = \text{tržby} / \text{oběžná aktiva}$$

### 1.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ve vztahu k zadluženosti hodnotíme finanční stabilitu podniku ukazatelem podílu cizího kapitálu na celkových aktivech, tj.

$$\text{Zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$$

---

<sup>5</sup> Průměrná doba inkasa = doba obratu pohledávek

Zrcadlovým pohledem je pak finanční nezávislost podniku, tj. vlastní jmění / aktiva celkem. Tento podíl by neměl klesnout pod 0,1 a úspěšný podnik by měl být charakterizován hodnotou větší než 0,3 [6, str. 29].

Další ukazatele zadluženosti:

$\text{Krytí úroků} = \text{zisk před úroky a zdaněním} / \text{úroky}$

$\text{Ukazatele krytí fixních poplatků} = (\text{zisk před zdaněním a úroky} + \text{leasingové aj. poplatky}) / \text{úroky a leasingové aj. poplatky}$

#### **1.4.4 Ukazatele výnosnosti**

Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti) patří k nejdůležitějším charakteristikám úspěšnosti podnikání.

$\text{Rentabilita tržeb} = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

$\text{Výnosnost podniku} = \text{zisk} / \text{aktiva}$

$\text{Výnosnost celkových aktiv} = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$

$\text{Výnosnost vlastního jmění} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní jmění}$

#### **1.4.5 Ukazatele tržní hodnoty**

Tyto ukazatele vyjadřují, jak je trhem hodnocena minulá činnost podniku a jeho budoucí výhled.

$\text{Price/earning Ration (P/E)} = \text{cena akcie} / \text{zisk na jednu akcii}$

$\text{Kurs akcie (Market/Book Ration)} = \text{tržní cena akcie} / \text{nominální hodnota akcie}$

### **1.5 Funkce marketingu a marketingová strategie**

Klíčovým momentem v řetězci podnikových činností je prodej zboží / služeb, který představuje nejdůležitější podnikovou činnost, neboť právě při prodeji zboží realizuje zisk. V současných tržních podmínkách nelze spoléhat na to, že by zákazníci sami vyhledávali zboží, ale je třeba aktivně vstoupit na trh a do povědomí zákazníků. Pro tuto činnost je třeba stejně jako pro celkové podnikání vytvořit strategii, kterou se hodlá podnik ubírat.

Pro marketingové plánování je třeba projít následujícími fázemi [10, str. 220]:

1. cíle organizace → 2. předmět podnikání → 3. určení strategie → 4. alokace zdrojů

### 1.5.1 Cíle organizace

Stanovení cílů je prvotním krokem v plánování. Do cílů patří jak stanovení poslání organizace tak určení konkrétních cílů, jakožto úkolů, kterých podnik hodlá dosáhnout.

Poslání by mělo být formulováno jako sdělení podniku veřejnosti, které vychází z tradic podniku a současných záměrů vedení.

Kromě stanovení cíle je kritická analýza existujícího stavu a ohrožení a příležitostí firmy, tj. tzv. SWOT analýza. Zde je třeba odpovědět si například na otázky:

- Jaké je současné postavení firmy na trhu a jak se postavení mění?
- Jaká je image firmy a značky u zákazníků, obchodních partnerů aj.?
- Jak se mění makroprostředí, ve kterém firma působí?
- K jakým podstatným změnám dochází uvnitř firmy?
- Jaká je situace u konkurenčních firem?

Důležitým elementem pro plánování je nejen současná situace, ale i budoucí možný vývoj podniku a trhu. Je třeba zvážit celou řadu faktorů:

- výrobní zařízení a technologie
- personální faktory (fluktuace, kvalifikovanost, motivace pracovníků, vztah k firmě aj.)
- financování (finanční vyrovnanost, rentabilita, dosažitelnost finančních zdrojů, velikost vlastních zdrojů)
- organizace a řízení (schopnosti managementu, podnikatelské zaměření firmy, organizace práce, spolupráce v týmu)
- marketingová síla podniku (image podniku, kvalita produkce / služeb, podíl firmy na trhu, inovace výrobků / služeb, úroveň, rozsah a kvalita distribuce a propagace)



## **1.5.2 Předmět podnikání**

Při rozhodování o předmětu podnikání podnik prochází několika kroky:

- definice a analýza existujícího předmětu podnikání
- definice a analýza ostatních oblastí podnikání se snahou podchytit nové a perspektivní oblasti
- interpretace požadavků a možností těchto nových oblastí
- zhodnocení možností podniku vstoupit do nových oblastí a na nové trhu

Na základě vyhodnocení této analýzy se pak lze v zásadě rozhodnout pro tři směry podnikání:

1. opustit existující oblast podnikání, protože je pro organizaci ztrátová nebo pro budoucnost neperspektivní
2. pokračování v existující oblasti při větší expanzi nebo naopak při větší koncentraci pouze na určitou část trhu
3. vstup do zcela nových oblastí podnikání

## **1.5.3 Určení strategie a marketingový mix**

Pokud jsme si stanovili cíle a poslání podniku, provedli analýzu prostředí a naznačili zamýšlené směry budoucího vývoje podniku, je nyní třeba konkrétně stanovit marketingovou strategii, tj. v podstatě stanovit postup, ve všech částech marketingového mixu.

### **1.5.3.1 Produkt**

Produkt má klíčový význam pro úspěch podniku. Přesto, že nelze podceňovat další části marketingového mixu, je nutné si uvědomit, že bez kvalitního výrobku, mají tyto části mixu schopnost zajistit prodej jen krátkodobě.

Pro úspěch výrobku na trhu je rozhodující, aby jeho jakost odpovídala potřebám uživatelů. Vzhledem k tomu, že trh se skládá z řady tržních segmentů, jejichž požadavky na výrobek se liší, existuje na většině trhů prostor pro výrobky s různou úrovní jakosti.

Při přípravě koncepce u výrobku je důležité porovnání technické úrovně a ostatních vlastností produktu s výrobky konkurence. Po uvedení na trh je pak nutné toto porovnání provádět průběžně a snažit se jak přicházet s novými pro trh zajímavými zlepšeními a výrobky, tak pružně reagovat na změny přinášené konkurencí, popř. změny v potřebách zákazníků.

Dále je třeba vzít v potaz, že jako výrobek nelze považovat pouze výrobek samotný, resp. jeho užité vlastnosti. Důležitými faktory z hlediska marketingu, jejichž význam roste, jsou dodatečné vlastnosti výrobku jako např. obal, vedlejší užité vlastnosti a služby poskytované s výrobkem.

### **1.5.3.2 Komunikace**

Kromě přípravy vhodného výrobku, který je schopen zaujmout místo na trhu, musí podnikatel hledat způsoby jak trh na tento výrobek, jeho rysy, úroveň, cenu a jiné vlastnosti upozornit.

Marketingová komunikace zahrnuje řadu nástrojů, které tuto schopnost vnést výrobek do „podvědomí“ trhu mají. Tyto nástroje tvoří tzv. komunikační mix:

- Reklama je pravděpodobně nejzřetelnějším typem komunikace. Jde o sdělení zákazníkovi s cílem vzbudit u něj zájem o výrobek a přesvědčit ho ke koupi. Výhodou reklamy je šíře jejího záběru, kdy je možné takto oslovit velký počet potenciálních zákazníků. Nevýhodou bývá ovšem cena. Navíc ne pro všechny typy produktů je komunikace přes reklamu, nebo výhradně přes ni, vhodná.
- Osobní nabídky zboží sice nemají takový záběr jako reklama, mohou však být více efektivní. Nenabízí totiž pouze sdělení, ale dialog se zákazníkem. Jsou proto využívány u např. technicky složitějších či luxusních produktů.
- Podpora prodeje představuje řadu technik k získání zákaznické věrnosti popř. nových zákazníků formou doporučení. Patří sem vydávání nákupních kupónů, množstevních a jiných slev, bezplatných vzorků, zákaznických soutěží atd. Zdá se, že obliba a efektivita těchto nástrojů roste. Jedním z důvodů může být i přesycenost zákazníků přímou reklamou.

- Publicita (public relations) patří mezi nepřímé činnosti, jejímž cílem je bezplatné (ovšem ne vždy) působení na zákazníka s využitím dosažitelných medií. Publicita může upozorňovat jak na konkrétní výrobek, tak na podnik jako celek. Výhodou této metody jsou jak nízké náklady, tak sdělení informací formou, kterou většina zákazníků vnímá věrohodněji než u jiných komunikačních nástrojů.

### **1.5.3.3 Cena**

Proces stanovení ceny v podniku probíhá v řadě kroků. Východiskem by mělo být stanovení cenové strategie, která úzce souvisí s celkovou strategií firmy. Rozsah takové strategie je pak někde v mezích snahy prodávat za vysoké ceny evokující luxusní povahu výrobků až po vítězství v „cenové válce“. Současně s tím se musí podnik rozhodnout, zda bude preferovat cenové nebo necenové formy konkurence.

Na výběr má podnik z následujících metod stanovení ceny:

- a) stanovení ceny na základě nákladů firmy. Zde se většinou beze v potaz i určité požadované procento zisku.
- b) stanovení ceny podle poptávky, tj. stanoví se zákazníkem akceptovatelná cena. Zde je kladen důraz na mínění zákazníka o výrobku. S rostoucím pozitivním vnímáním výrobku se pak otvírá prostor pro růst jeho ceny.
- c) stanovení ceny podle konkurence, tj. určení ceny podle průměru cen ostatních výrobců

Nicméně rozhodne-li se podnik pro jakoukoliv výše uvedenou metodu, nelze ty ostatní zcela opustit – vždy je nutno brát v úvahu jak ochotu zaplatit určitou cenu zákazníkem, tak náklady, aby cena byla udržitelná dlouhodobě.

### **1.5.3.4 Distribuce / Místo**

Strategie distribuce má za úkol stanovit cesty, jakými lze výrobek spotřebiteli dodat.

V podstatě lze rozlišit dva základní typy distribuce:

- I. přímá distribuce – tj. výrobek putuje od výrobce přímo ke spotřebiteli
- II. nepřímá distribuce – mezi spotřebitelem a výrobcem existují mezičlánky

Klasickými metodami přímé distribuce jsou např. [9, str. 202]:

- prodej ve vlastních prodejnách
- prodej „ode dveří ke dveřím“ (tzv. podomní prodej)
- prodej pomocí automatů
- přímý marketing: tj. prodej poštou, zásilkový prodej, telemarketing, prodej prostřednictvím televizních informací nebo elektronických medií

Přímé distribuční cesty se využívají např. pro produkty denní spotřeby, luxusní výrobky, technologicky náročné produkty popř. technologická řešení, ale také pro výrobky, které lze z jejich povahy dobře nabízet např. přes elektronická média – knihy, hračky, elektronika atd. Právě rozšiřování možností prodeje přes elektronická média značně přispívá k růstu přímé distribuce.

Obvyklá je přímá distribuce také ve většině poskytovaných služeb. U nich je pak spíše možno chápat jako čtvrtý nástroj marketingového mixu místo, tedy provozovnu služeb, její vybavení a úpravu atd.

#### **1.5.4 Alokace zdrojů**

Alokace zdrojů je závěrečnou fází plánování. Zdroji rozumíme nejen finanční prostředky, ale např. i personální a technologické vybavení podniku. Pro oblast marketingu platí, že většina podniků náklady na tuto činnost nevidí příliš ráda, protože prokazatelný kauzální vztah mezi určitou velikostí marketingových nákladů a související velikostí příjmů lze vypočítat poměrně obtížně. Nicméně pro zajištění úspěšného podnikání je vhodná marketingová strategie velice důležitá a množství na ni efektivně vynaložených zdrojů může zcela zásadně rozhodnout o úspěchu nebo neúspěchu podnikání

## 1.6 Analýza rizik

### 1.6.1 Riziko

Pojem rizika je definován v jednotlivých teoretických zdrojích různě. Pro definici rizika však lze zcela jistě použít kombinaci dvou faktorů [7]:

- i) Neurčitost výsledku. tzn. nelze s určitou jistotou říct, zda daná situace nastane či nikoliv. Tento faktor lze také nazvat pravděpodobností nastání určitého jevu. V teorii rozhodování za rizika se používá objektivní a subjektivní pravděpodobnost.
  - Objektivní pravděpodobnost je založena na znalosti frekvence, s níž mají určité události tendenci nastávat. Objektivní pravděpodobnost může být určena v případě, kdy jsou k dispozici zkušenosti o frekvenci alternativních důsledků, nebo technologické či logické informace o pravděpodobnosti důsledků. V mnohých případech však nedostatek informací a zkušeností nedovoluje tento přístup použít. Rozhodování je pak založeno na subjektivní pravděpodobnosti.
  - Subjektivní pravděpodobnost je určitý dojem, že předpokládaný výsledek nastane. Tento dojem může být založen na znalostech a zkušenostech člověka [8].

Každý jednotlivec tak může mít rozdílnou představu o pravděpodobnostech události a i odhady lidí s podobnými znalosti a zkušenosti se mohou lišit.

- ii) Nežádoucí výsledek. Tzn. alespoň jedna z alternativ přináší nežádoucí výsledek. Jak již bylo zmíněno, při komplexním řízení rizik, se ale nelze pouze zaměřovat na události nesoucí negativní dopady, ale i na opačné, tedy pozitivní a žádoucí výsledky dané situace a jejich pravděpodobnost.

## **1.6.2 Proces řízení rizik**

Stejně jako riziko, ani proces jeho řízení nemá jednotný a jasně definovaný přístup. Každá firma si většinou definuje vlastní postup, přesto lze nalézt určité kroky, které jsou společné.

### **1.6.2.1 Identifikace rizik**

V první fázi je nutné rizika definovat. Tzn. vzít v úvahu možné události, které mohou podnik ovlivnit. Je přitom třeba hledat rizika uvnitř i mimo podnik, plynoucí z právní formy podniku, postavení na trhu, konkurence, právní úpravy podnikání i souvisejících právních norem, personální rizika a řadu dalších.

Vytvořit list potenciálních rizik je velmi obtížné a v podstatě nemožné. V praxi se často využívá metod baistormingu, kdy respondenti vytvoří seznam potenciálních negativních událostí.

Takovýto seznam může být z počátku velmi dlouhý. Potenciální rizika jsou však v následujícím kroku podrobeny hlubší analýze.

### **1.6.2.2. Vyhodnocení rizik a jejich dopadu**

Účelem vyhodnocení rizik je stanovení jejich pravděpodobnosti a dopadu. Pro definovaná možná rizika je tedy třeba tyto dva faktory kvantifikovat.

Abychom kvantifikovali dopad, je nutné vědět, které aktivum bude negativně ovlivněno. U některých typů aktiv se může zdát tato kvantifikace jednoduchá. Např. dopad požáru skladu lze vyjádřit hodnotou skladové budovy a uskladněného zboží. Takový přístup ovšem hodnotí pouze přímý dopad. Nepřímé dopady, např. ztráta odběratelů v důsledku nezabezpečení pravidelných dodávek, pozastavení výroby z důvodu nepřítomnosti materiálu, neefektivně vynaložené mzdové náklady atd. již není možné kalkulovat tak jednoduše.

Navíc hodnotu některých aktiv lze pouze odhadovat – prestiž firmy, ztráta podílu na trhu atd.

Nicméně máme-li rizika vyhodnotit, je třeba se smířit s určitou mírou nepřesnosti a odhadu. Odhad dále vstupuje do faktoru pravděpodobnosti. Jak bylo již výše zmíněno, objektivní pravděpodobnost lze využít u velmi málo případů a většina hodnocení je založena na

subjektivním odhadu. Ten lze samozřejmě zvýšit počtem hodnotících osob a jejich znalostmi a zkušenostmi.

Obecně můžeme říct, že čím větší je potenciální riziko, tím více firmy investují do jeho přesného změření. Např. banky a pojišťovny používají složité matematické algoritmy, kdežto menší podnikatelé se často smíří s odhadem přímých rizik.

### **1.6.2.3 Měření rizik**

Má-li firma seznam potenciálních rizik a jejich analýzu, dalším logickým krokem je měření rizik, resp. stanovení měřítek a „žebříčku“ rizik.

V této fázi je třeba vyřešit, jaké typy nebo kategorie rizik budou brány v úvahu - např. rizika s určitou mírou pravděpodobnosti či určitou hodnotou dopadu.

Vybraná rizika se také ověřují, např. získáváním dodatečných informací, které pomohou při detailnější analýze.

Je nutné také zvážit podnikové zdroje dostupné pro risk management.

Cílem analýzy rizik není vytvořit maximální seznam možných negativní událostí, ale list těch, které bude možno efektivně řídit.

### **1.6.3 Druhy rizik**

Existuje několik hledisek, podle nichž lze rizika členit, např. [8].

- Makro- a mikroekonomická (tržní, inflační, kursové, úvěrové, obchodní, platební atd.)
- Bezpečnostní
- Právní a spojená s odpovědností za škodu
- Předvídatelná a nepředvídatelná.

Členění zejména tedy vychází z otázky, ve které oblasti riziko vzniká, popř. kterou oblast ovlivňuje.

## **1.7 Hodnocení podnikatelského záměru – metody hodnocení investice**

Na podnikatelský záměr, popřípadě na zařízení pořizované v rámci podnikatelského záměru, lze pohlížet jako na investici/investice.

Pro hodnocení investice můžeme použít nejen finanční ukazatele zmíněné výše, které se spíše hodí k celkovému posouzení podnikání, ale také některé metody hodnocení investic. Jejich použití nám může pomoci odpovědět na otázku, která investice je pro dané pronikání vhodnější.

Mezi nepoužívanější metody hodnocení investic patří:

- Metoda čisté současné hodnoty (net present value – NPV)
- Metoda vnitřní míry výnosnosti (internal rate of return - IRR)
- Doba návratnosti, úhrady kapitálových výdajů (pay back, PB)

První dvě metody jsou považovány za moderní, technicky přesnější, třetí metoda je charakterizovaná jako empirická, ale v praxi velmi rozšířená.

Při propočtech podle jednotlivých metod se vychází z určitých zjednodušujících předpokladů:

- Všechny peněžní proudy se uskutečňují na konci období (nebo za začátku)
- Nezohledňuje se riziko
- Nezohledňuje se rozdílná cena kapitálu použitého na financování investice [2].

### **1.7.1 Čistá současná hodnota**

Čistá současná hodnota se považuje za nejpresnější metodu investičního rozhodování. Je založena na zohlednění časové hodnoty peněz. Investice je spojená s delším časovým obdobím, proto se hodnota kapitálových proudů (inflow i outflow) přepočítává na rok počátku investování. Kapitálový proud se přepočítává na současnou hodnotu diskontováním. Jako diskont lze použít míru výnosu (rentability) podniku, cenu kapitálu na finančním trhu, míru bezrizikového investování nebo jinou úrokovou míru.



Čistá současná hodnota vyjadřuje rozdíl mezi současnou (diskontováno) hodnotou ročních peněžních příjmů (cash flow z investice) a kapitálovými výdaji, v případě delší doby též diskontovanými. Všechny investiční projekty, které mají kladnou čistou současnou hodnotu, jsou přijatelné a při výběru z více investičních variant se upřednostňuje projekt s vyšší čistou současnou hodnotou [2].

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^N Pn \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

### 1.7.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento je taková úroková míra, při které se současná hodnota cash flow z investice rovná hodnotě kapitálových výdajů (příp. současné hodnotě kapitálových výdajů). Je to diskontní sazba, při níž se současná hodnota investičního projektu rovná nule a index čisté současné hodnoty se rovná jedné.

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \times (i_v - i_n)$$

### 1.7.3 Doba návratnosti investice

Jde o tradiční metodu hodnocení výhodnosti investičního projektu, teorií odmítanou, ale v praxi dost používanou. Jejím výsledkem je počet roků, za který se investovaný kapitál uhradí ze získaných peněžních příjmů. Kritériem výběru z většího počtu investičního projektů je kratší doba úhrady. Pokud jsou očekávané roční cash flow z investice stejné, zjistí se doba úhrady tak, že se kapitálové výdaje vydělí ročními cash flow.

$$DN = \frac{K}{CF}$$

K – investovaný kapitál

CF – peněžní příjem (v Kč)

## **2. Charakteristika současné situace**

### **2.1 Podmínky pro výuku řízení motorových vozidel - právní náležitosti provozování autoškoly**

Základní právní úpravou pro provozování autoškol je zákon č. 247 o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel.

V roce 2008 nabyla účinnosti novela tohoto zákona, která zásadním způsobem odlišuje způsob, jakým se získává oprávnění k řízení motorového vozidla a způsob, jak se provádí výuka a výcvik v rámci odborné způsobilosti řidičů a vydávání průkazů profesní způsobilosti řidiče.

#### **2.1.1 Získání oprávnění k řízení motorového vozidla**

Provozování autoškoly se podle tohoto zákona č. 247 rozumí poskytování výuky a výcviku k získání řidičského oprávnění. Provozovat autoškolu může právnická nebo fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění vydaného podle zvláštního zákona a registrace k provozování autoškoly. Registraci k provozování autoškoly vydává obecní úřad obce s rozšířenou působností. Příslušný je obecní úřad obce s rozšířenou působností, v jehož územním obvodu bude autoškola provozována.

Obecní úřad obce s rozšířenou působností vydá registraci k provozování autoškoly na základě písemné žádosti, prokáže-li žadatel

- a) že je držitelem příslušného živnostenského oprávnění
- b) že fyzická osoba a její odpovědný zástupce, byl-li ustanoven, dosáhli věku 18 let, jsou způsobilí k právním úkonům, bezúhonní a odborně způsobilí, je-li žadatelem fyzická osoba; nebo že statutární orgán nebo člen statutárního orgánu právnické osoby dosáhli věku 18 let, jsou způsobilí k právním úkonům, bezúhonní a alespoň jeden člen statutárního orgánu je odborně způsobilý, je-li žadatelem právnická osoba
- c) splnění technických podmínek pro provozování autoškoly

Odbornou způsobilost prokáže žadatel platným profesním osvědčením na skupinu nebo podskupinu řidičského oprávnění, k jehož získání bude provozovatel autoškoly provádět

výuku a výcvik, a dokladem osvědčujícím tříletou praxi žadatele v provádění výuky a výcviku k získání řidičského oprávnění.

Žádost o vydání registrace k provozování autoškoly musí obsahovat:

- a) obchodní jméno, sídlo a právní formu právnické osoby a její identifikační číslo, je-li žadatelem právnická osoba, nebo jméno, příjmení a trvalý pobyt, obchodní jméno a datum narození fyzické osoby, je-li žadatelem fyzická osoba
- b) rozsah poskytované výuky a výcviku
- c) jméno, příjmení, trvalý pobyt a datum narození fyzických osob, které budou zajišťovat výuku a výcvik
- d) jméno, příjmení, trvalý pobyt a datum narození fyzických osob, které budou zajišťovat zdravotnickou přípravu
- e) seznam výcvikových vozidel s uvedením jejich tovární značky, typu, státní nebo vojenské poznávací značky a roku jejich výroby
- f) popis a umístění autocvičiště nebo jiné cvičné plochy

Předmětem výuky a výcviku žadatelů o řidičská oprávnění je získání potřebných teoretických a praktických znalostí, dovedností a návyků k řízení motorových vozidel v provozu na pozemních komunikacích.

Výuka obsahuje:

- výuku předpisů o provozu vozidel
- výuku o ovládání a údržbě vozidla
- výuku teorie řízení a zásad bezpečné jízdy
- výuku zdravotnické přípravy

Výcvik obsahuje:

- výcvik v řízení vozidla
- výcvik praktické údržby vozidla
- praktický výcvik zdravotnické přípravy

Počet hodin výuky a výcviku pro jednotlivé skupiny řidičských oprávnění uvádím v kapitole o nákladech při kalkulaci mzdových nákladů, resp. celkového počtu hodin výuky a výcviku.

Vyučovat jednotlivé předměty, s výjimkou předmětu zdravotnické přípravy, mohou osoby, které jsou držiteli profesního osvědčení. O vydání profesního osvědčení rozhoduje Ministerstvo dopravy a spojů.

Vyučovat teorii může osoba, která

- a) má ukončené úplné střední vzdělání, nebo jde-li o učitele výcviku v řízení vozidla nebo výuky praktické údržby vozidla, ukončené střední vzdělání strojního nebo dopravního oboru
- b) je spolehlivá k řízení motorových vozidel podle zvláštního zákona
- c) dosáhla věku 24 let
- d) absolvovala základní školení a zkouškou prokázala znalosti předpisů o provozu na pozemních komunikacích, o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, o získání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a znalosti ovládání a údržby vozidla, řízení vozidla a bezpečné jízdy včetně vozidla konstrukčně přizpůsobeného tělesně postižené osobě

Jde-li o výuku předpisů o provozu na pozemních komunikacích a teorii řízení a zásad bezpečné jízdy, musí mít osoba řidičské oprávnění k řízení vozidel té skupiny řidičského oprávnění, k jejímuž získání provádí výuku.

O průběhu výuky a výcviku žadatele o řidičské oprávnění a jeho účasti na hodinách výuky a výcviku musí provozovatel autoškoly vést průkaznou evidenci.

Žadatel o řidičské oprávnění se po ukončení výuky a výcviku v autoškole podrobí zkoušce z odborné způsobilosti k řízení motorového vozidla.

Provozovatel autoškoly je povinen nejpozději do 15 dnů ode dne ukončení výuky a výcviku písemně přihlásit žadatele o řidičské oprávnění u příslušného obecního úřadu obce s rozšířenou působností ke zkoušce z odborné způsobilosti k řízení motorového vozidla pro získání řidičského oprávnění, pro které žadatel absolvoval u provozovatele autoškoly výuku a výcvik. Příslušným je obecní úřad obce s rozšířenou působností určený podle místa sídla provozovatele autoškoly.

Nutnou podmínkou pro provozování autoškoly je živnostenský list, jak již bylo výše uvedeno. Ten už pan Novotný vlastní, stejně jako jeho budoucí spolupracovníci.

## **2.1.2 Výuka a výcvik v rámci zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, vydávání průkazu profesní způsobilosti řidiče**

Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů se zabývá hlava pátá zákona č. 247.

Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů je povinen se účastnit řidič, který vykonává závislou práci pro zaměstnavatele usazeného na území České republiky nebo podniká na území České republiky, pokud řídí motorové vozidlo, k jehož řízení opravňuje řidičské oprávnění skupiny C, C+E, D a D+E nebo podskupiny C1, C1+E, D1 a D1+E nebo řidičské oprávnění uznávané jako rovnocenné.

Povinnost se nevztahuje na řidiče vozidel, jejichž nejvyšší povolená rychlost nepřesahuje 45 km.h-1 a řidiče vozidel, které jsou používány v Zákoně jmenovanými organizacemi, např. ozbrojenými silami České republiky, Policií České republiky, Celní správou České republiky a zpravodajskými službami České republiky, atd. a také na řidiče vozidel ve zkušebním provozu, vozidel používaných při přepravě věcí, které řidič využije při výkonu své závislé práce nebo podnikání, pokud řízení není hlavním předmětem výkonu závislé práce nebo podnikání řidiče, vozidel používaných pro vlastní potřeby a zemědělských a lesnických traktorů, atd.

Zdokonalování odborné způsobilosti se rozděluje do dvou částí - vstupní školení a pravidelné školení.

### **Vstupní školení**

Vstupní školení se provádí formou výuky a výcviku a je zakončeno zkouškou z profesní způsobilosti řidičů. Předmětem výuky a výcviku je získání a prohloubení znalostí teorie pokročilého racionálního řízení a zásad bezpečné a defenzivní jízdy, uplatnění vnitrostátních a mezinárodních právních předpisů vztahujících se k silniční dopravě, bezpečnosti provozu a ekologického provozu vozidla, poskytování služeb a logistiky, hospodářského prostředí a organizace dopravního trhu, sociálně-právního prostředí v silniční dopravě, zdravotních rizik a jejich předcházení v provozu na pozemních komunikacích, prevence a řešení mimořádných událostí v provozu na pozemních komunikacích.

Výuka obsahuje společnou část pro všechny skupiny řidičských oprávnění a zvláštní část pro skupiny řidičských oprávnění D1, D1+E, D a D+E. Výcvik pro příslušnou skupinu nebo podskupinu řidičského oprávnění se provádí řízením výcvikového vozidla pod dohledem lektora. Výcviku se může podrobit pouze řidič, který již je držitelem řidičského oprávnění příslušné skupiny nebo podskupiny.

Výuka a výcvik v rámci vstupního školení se provádí v základním rozsahu 140. Řidiči, kteří jsou držiteli řidičského oprávnění skupiny C, C+E, D a D+E, se mohou podrobit výuce a výcviku v rámci vstupního školení v rozšířeném rozsahu 280 hodin. Řidič, který absolvoval vstupní školení pro skupiny a podskupiny řidičských oprávnění C1, C1+E, C a C+E a který hodlá řídit vozidlo, k jehož řízení opravňuje řidičské oprávnění skupiny a podskupiny D1, D1+E, D a D+E, a naopak, se podrobí pouze zvláštní části výuky pro novou skupinu a podskupinu řidičských oprávnění.

### **Pravidelné školení**

Předmětem pravidelného školení je prohloubení znalostí získaných při vstupním školení. Pravidelné školení se provádí formou výuky. Řidič se zúčastní pravidelného školení v celkovém rozsahu 35 hodin do konce pátého roku od data vydání průkazu. Pravidelné školení je rozděleno do ročních kurzů v rozsahu 7 hodin. Řidič, který se zúčastnil pravidelného školení pro skupiny a podskupiny řidičských oprávnění C1, C1+E, C a C+E a který řídí vozidlo, k jehož řízení opravňuje řidičské oprávnění skupiny a podskupiny D1, D1+E, D nebo D+E, a naopak, nemusí absolvovat nové pravidelné školení pro tyto další skupiny nebo podskupiny.

Zakončením výuky a výcviku je zkouška. Žadatel o vykonání zkoušky musí doložit, že absolvoval výuku a výcvik v rámci vstupního školení v plném rozsahu a doplňující výuku. Zkouška se provádí písemnou formou a ověřuje znalosti ve všech oblastech výuky. Zkoušku provádí obecní úřad obce s rozšířenou působností prostřednictvím zkušební komisaře.

Jestliže řidič při zkoušce neuspěl, může zkoušku opakovat nejvýše třikrát. Neuspěje-li řidič ani při třetí zkoušce, je povinen se zúčastnit nového vstupního školení v plném rozsahu.

Po úspěšném absolvování zkoušky je možné požádat o vydání průkazu profesní způsobilosti řidiče. Žadatel o vydání průkazu profesní způsobilosti řidiče musí doložit, že je držitelem řidičského oprávnění příslušné skupiny nebo podskupiny a že úspěšně vykonal zkoušku v období 6 měsíců před podáním žádosti, nebo se podrobil výuce v rámci pravidelného školení v plném rozsahu. Úspěšné vykonání zkoušky žadatel nedokládá, pokud zkoušku provedl obecní úřad obce s rozšířenou působností.

Platnost průkazu profesní způsobilosti řidiče je 5 let.

Výuku a výcvik může provádět osoba, které je krajským úřadem udělena akreditace. Ta je udělena v případě, že žadatel je držitelem živnostenského oprávnění a splňuje obecné podmínky zákona č. 247. Správní poplatek za akreditaci činí nyní 3 000 Kč.

Dalšími zákonnými požadavky pro udělení akreditace k provozování školícího střediska jsou:

- předložení písemného plánu pro zajištění výuky a výcviku, ve kterém žadatel vymeze organizaci a rozsah výuky a výcviku, včetně nejvyššího počtu účastníků v jednotlivých kurzech, jednotlivé výukové předměty a způsob provádění výuky a výcviku, včetně odpovídajících učebních materiálů, a to podle prováděcí vyhlášky k zákonu,
- předložení seznamu lektorů, jejichž prostřednictvím žadatel zajistí po zahájení provozování školícího střediska výuku a výcvik, s uvedením jejich jmen, příjmení a odborných předpokladů pro výuku a výcvik.
- doklad o právu k užívání nebytových prostor a vybavení nezbytného pro poskytování výuky,
- doklad o právu k užívání výcvikových vozidel nezbytných pro poskytování výcviku,
- předložení kontrolního systému pro sledování souladu poskytování výuky a výcviku s písemným plánem pro zajištění výuky a výcviku.

## 2.2 Charakteristika vnějšího prostředí

Koncentrace autoškol v Brně je poměrně vysoká. V obchodním rejstříku je zapsáno 14 autoškol, všechny jako společnost s ručením omezeným, a v živnostenském rejstříku lze najít dalších 75 autoškol. Celkem tedy 89 autoškol. Tomuto číslu víceméně odpovídá i počet autoškol uváděných na Zlatých stánkách, ale při podrobnějším pohledu zjistíme, že se některé záznamy opakují.

Proniknutí na trh tudíž nelze očekávat jako jednoduché. Další ztížení v tomto směru představuje poměrně velká podobnost poskytované služby jednotlivými autoškolami, což je mimo jiné dáno striktní právní úpravou a tedy jen omezenou možností nabízenou službu modifikovat.

Jistou konkurenční výhodou představuje nová právní úprava pro výuku řidičů z povolání. Její zahrnutí do „portfolia“ autoškoly už není relativně jednoduché. Vyžaduje splnění výše uvedených podmínek, vysokou kvalifikaci lektorů, vhodné prostory, vhodná vozidla a také dodatečnou administrativu. Právě tyto podmínky mají za následek, že s žádostí o akreditaci školicích středisek zatím autoškoly spíše vyčkávají a počet školicích středisek se tak v Brně a okolí pohybuje spíše v řádu jednotek (10 akreditovaných školicích středisek na konci března 2009).

Přesto, že největší objem zákazníků je stále u skupin řidičských oprávnění A a B, což jsou schopny nabídnout všechny autoškoly, řidiči z povolání vytváří nyní nový oddělený a poměrně zajímavý (cena za výuku řidičů z povolání se pohybuje v řádu desetitisíců korun) segment trhu. Pokud by se na něj podařilo proniknout hned z jeho začátku a vytvořit si stabilní pozici, šlo by o nespornou konkurenční výhodou a vytvoření dobrého jména a celkové dobré pozice pro celou autoškolu.

Obecně k trhu můžeme dále říct, že je více méně homogenní a že zákazníci pravděpodobně nebudou věnovat příliš energie iniciativnímu vyhledávání pro ně vhodné autoškoly. V tomto ohledu se tedy jako klíčová jeví vhodná komunikační strategie a prezentace firmy. Tento předpoklad se v podstatě potvrzuje při pohledu na trh, kdy nejnámější autoškoly jsou právě ty, které kladou důraz na svoji prezentaci a podvědomí, a to jak např. mediální kampaní, většinou v regionálních rádiích, tak kvalitními webovými stránkami. Právě



prezentaci na internetu považují za jednu z nejdůležitějších, protože většina zákazníků vybírá řadu služeb právě na internetu a kvalitně zpracované stránky se stávají velice důležitým aspektem v rozhodování.

Za potenciální budoucí konkurenty námi zamýšlené firmy lze pak považovat Autoškolu Pelikán a Autoškolu Navrátil. Oba tyto podniky poskytují širokou škálu služeb a zároveň se do povědomí zákazníků dostaly právě kvalitní prezentací v médiích a na internetu. Tyto dvě firmy můžeme považovat za leadery trhu a vůči nim by bylo vhodné vymezit svoji podnikatelskou strategii, zejména v cenové politice. Obě zmíněné firmy mají své ceny vyšší než je průměr ostatních firem, což jim zřejmě dovoluje jejich současná pozice, i když i u nich je obvyklý systém slev. V případě, že by se panu Novotnému podařilo zajistit jím zamýšlenou kvalitu služeb při dosažení nižších cen a v případě, že by se mu toto podařilo vhodně prezentovat, mohl by úspěšně na trh proniknout.

## **2.3 Rizika podnikatelského záměru**

Cílem analýzy potenciálních rizik je shrnout možné nepříznivé situace, kterým může být autoškola vystavena. Přípravenost čelit rizikům, tj. nastavit vhodná preventivní nebo korektivní opatření, nejen že může zvýšit schopnost firmy stabilně se udržet na trhu, ale pomáhá jí také se lépe přizpůsobit změnám, kterým se v současné dynamické době žádný trh a firma nevyhne.

### **2.3.1 Potenciální rizika**

Seznam potenciálních rizik vznikl na základě vstupu majitele autoškoly a diskuze s budoucími školiteli. Diskuze probíhaly formou brainstormingu, tj. bez přemýšlení o pravděpodobnosti či dopadech. Některá rizika se tedy překrývají, či jsou více nebo méně specifická. Jejich list je následující:

1. Velký počet konkurentů
2. Nedostatečný marketing
3. Nedostatečný důraz na plánování
4. Nespecifický produkt
5. Neúspěšný „boj“ o kvalitní školitele

6. Ztráta kvalitních školitelů
7. „Vykrádání“ know-how
8. Změny/zpřísnění legislativy
9. Zhoršení situace na finančních/globálních trzích – resp. celkové zhoršení ekonomické situace
10. Škody na vlastních vozidlech
11. Škody způsobené žáky či školiteli v dopravním provozu
12. Zavirování a poškození IT
13. Ztráta pronajímaného zařízení
14. Nutnost aplikace vyšších cen než má konkurence pro dosažení zamýšlené kvality a dodržování všech právních předpisů
15. Nízká odezva zákazníků na marketingovou strategii a jejich více méně lhostejný přístup k výběru autoškoly
16. Tlak ze strany zákazníků na porušování předpisů
17. Ztráta vhodných prostor pro výuku
18. Omezená kapacita školicí místnosti
19. Malá flexibilita firmy
20. Úzké spojení s jedním trhem
21. Nezaplacení školného studenty

### **2.3.2 Atributy potenciálních rizik**

V následujícím kroku bylo snahou se blížeji podívat na jednotlivá rizika. Specifikovat jejich konkrétnější podobu, definovat závažnost jejich dopadů a pravděpodobnost.

Definice posledních dvou zmíněných atributů byla provedena na základě kvalitativních měřítek - odhadu majitele firmy.

Závažnost dopadu a pravděpodobnost rizika se pohybuje v mezích od 1 do 5, kdy 5 je nejzávažnější dopad resp. největší pravděpodobnost nastání, a 1 nejméně závažné důsledky a nejmenší pravděpodobnost.

Výsledkem je následující přehled:

Číslo	Riziko	Podrobnější popis	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost
1	Velký počet konkurentů	Obtížné získávání nových zákazníků, či přechod získaných zákazníků ke konkurenci	4	4
2	Nedostatečný marketing	Nedostatečný marketing, např. z důvodu finančních úspor, zejm. v oblasti komunikace neumožní komunikovat konkurenční výhodu autoškoly a sníží možnost její identifikace na trhu.	4	3
3	Nedostatečný důraz na plánování	Hrozba opomenutí důležitosti strateg. řízení a plánování (spíše intuitivní metody, nikoliv kontinuální přístup), což nedovolí pružně reagovat na změny na trhu a vede k nutnosti náhlých rozhodnutí bez možnosti se na ně připravit	3	4
4	Nespecifický produkt	Nespecifický produkt nese riziko obtížnější orientace zákazníků mezi produkty jednotlivých firem.	2	4
5	Neúspěšný „boj“ o kvalitní školitele.	Na trhu je řada autoškol, které se snaží získat kvalitní školitele. Jejich počet je omezený a „přírůstek“ nových je spíše dlouhodobou záležitostí. Nutností je splnit podmínky stanovené zákonem. Klíčové jsou však zkušenostmi a profesionální přístup. Bez kvalitních školitelů nelze poskytovat kvalitní služby a vybudovat si stabilní pozici a renomé na trhu.	4	2
6	Ztráta kvalitních školitelů	I když autoškola kvalitní školitele získá, „boj“ o ně nekončí. Vzhledem k tomu, že školitelé jsou zaměstnáváni na základě smluv, tj. ne v rámci klasického zaměstnaneckého poměru, jejich flexibilita ve výběru autoškoly je poměrně vysoká.	4	2
7	„Vykrádání“ know-how školiteli	Při fluktuaci školitelů existuje nebezpečí, že mohou (ať vědomě či nevědomě) zveřejňovat pro autoškolu citlivé informace, např. cenové plány, počet přihlášených studentů, plány v oblasti marketingu, atd.	3	1
8	Změny/zpřísnění legislativy	Změny v legislativě mohou omezit možnost poskytovat některé služby výuky motorových vozidel, požadovat zvýšení kvalifikace školitelů a naopak zmírnění v legislativě může přivést novou konkurenci na trh.	2	1

9	Zhoršení situace na finančních/globálních trzích – celkové zhoršení ekonomické situace	Celkové zhoršení ekonomické situace znamená pokles poptávky (řízení motorových vozidel nepatří mezi nezbytné potřeby a není nejlevnější), zhoršení platební schopnosti zákazníků a samotné firmy, nesplácení úvěrů atd.	4	4
10	Škody na vlastních vozidlech	Škody na vozidlech jsou v autoškole na snadě. Řízení žáky v hustém provozu, parkování, technické opotřebení vozidla kvůli nešetrné manipulaci, atd. Opravy, údržba, nákup nových vozidel pak představuje nemalé náklady.	3	5
11	Škody způsobené žáky či školiteli v dopravním provozu	Kromě škod na vlastních vozidlech je nebezpečí způsobení škody na vozidlech cizích. Při nejhorším i na zdraví či životě ostatních účastníků provozu.	3	5
12	Zavirování a poškození IT	Příprava na testy bude probíhat na počítačích autoškoly. Jde o část přípravy, která umožňuje samostatnou práci studentů. Připojení těchto počítačů na internet a případné “zneužití” počítačů studenty (prohlížení internetu místo zkoušení testů) nese riziko zavirování. Odstranění tohoto stavu, popř. jiné poškození počítačů nese náklady. Kromě bude v počítači vedena i celá firemní agenda. Ztráta těchto dat by byla pro firmu zásadní.	4	2
13	Ztráta pronajímaného zařízení	Část vozového parku se pro účely výuky bude pronajímat od jiných autoškol – tedy od konkurence. Výpověď pronájmů významně sníží kapacitu AE autoškoly.	4	2
14	Nutnost aplikace vyšších cen než má konkurence pro dosažení zamýšlené kvality a dodržování všech právních předpisů	Hodlá-li firma udržet vysokou kvalitu služeb, nese toto sebou i přiměřenou „cenu“. Náklady pak mohou vést k ceně, která bude vyšší než cena u některých konkurentů, což sníží konkurenceschopnost autoškoly.	2	4
15	Nízká odezva zákazníků na marketing. strategii a jejich více méně lhostejný přístup k výběru autoškoly	Nebezpečí, že zákazníci nebudou reagovat na marketingovou strategii, že klíčová informace nebude správně komunikována či jí zákazníci “neuvěří”.	2	2
16	Tlak ze strany zákazníků na porušování předpisů	Existuje nebezpečí tlaku ze strany zákazníků na porušování právních předpisů za účelem jednoduššího a rychlejšího získání řidičských oprávnění. Někteří zákazníci mají tendenci vyžadovat získání oprávnění bez řádného výcviku, popř. řádného	1	4

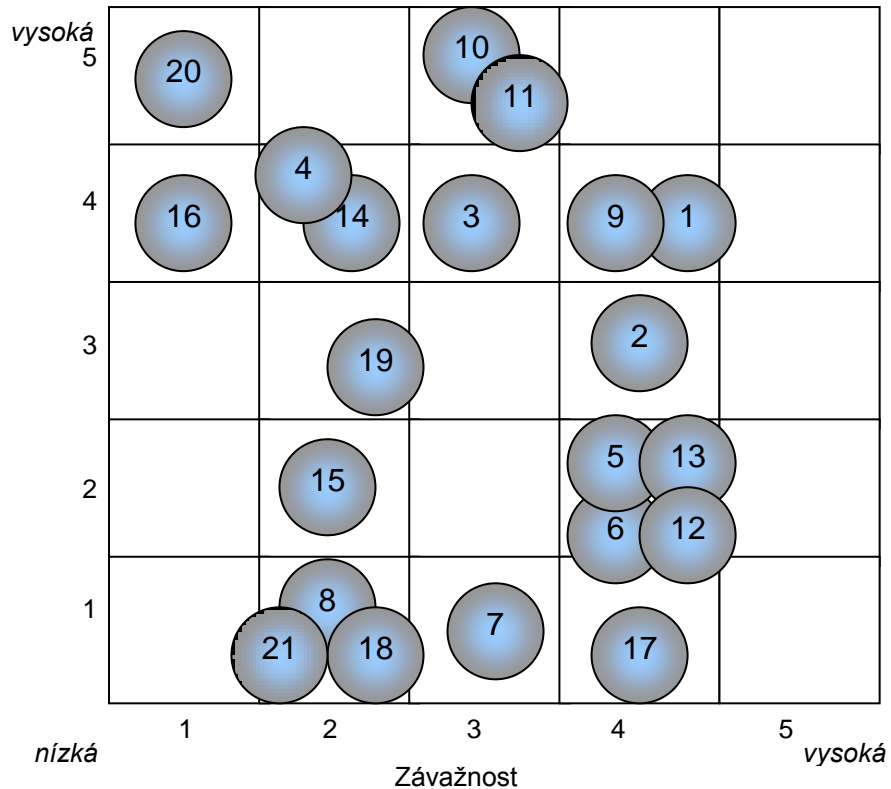
		přezkoušení v domnění, že jim není zapotřebí. Výsledkem je ztráta určité části trhu.		
17	Ztráta vhodných prostor pro výuku	Získat vhodné prostory pro výuku není jednoduché, jejich případná ztráta znamená nemožnost dokončit výuku nebo začít novou, zpoždění ve výuce, odchod studentů, atd.	4	1
18	Omezená kapacita školicí místnosti (30 míst)	Omezená kapacita současně plánované školicí místnosti neumožní školit více než 30 studentů najednou. Pro obvyklou výuku to je celkem dostatečné, omezuje to ale např. pořádat "masovější" školení (např. jednorázová školení pro firmy) ve vlastních prostorách. Zájem o ně ovšem na trhu není příliš vysoký.	2	1
19	Malá flexibilita firmy	Omezené finanční prostředky a zejména omezené kapacitní možnosti neumožní pružně reagovat na změny na trhu. Legislativa také přesně vymezuje způsob podnikání v této oblasti. Rozhodování ve firmě bude provádět majitel, který je spíše konzervativním člověkem.	2	3
20	Úzké spojení s jedním trhem	Specifický produkt i zkušenosti majitele a školitelů neumožní vstoupit na jiný trh a firma tak bude závislá na vývoji jednoho trhu.	1	5
21	Nezaplacení školného studenty	Nezaplacení školného studenty znamená konkrétní finanční ztrátu. Na druhou stranu toto riziko bývá rozloženo a bylo by závažnějšího charakteru, pouze kdyby se týkalo většího počtu studentů. Školné se navíc platí většinou předem.	2	1

### 2.3.3 Mapa a rating rizik

Na základě tabulky rizik lze sestavit jejich mapu pro názorné zobrazení pozice jednotlivých rizik vůči ostatním.

#### Mapa rizik

Pravděpodobnost

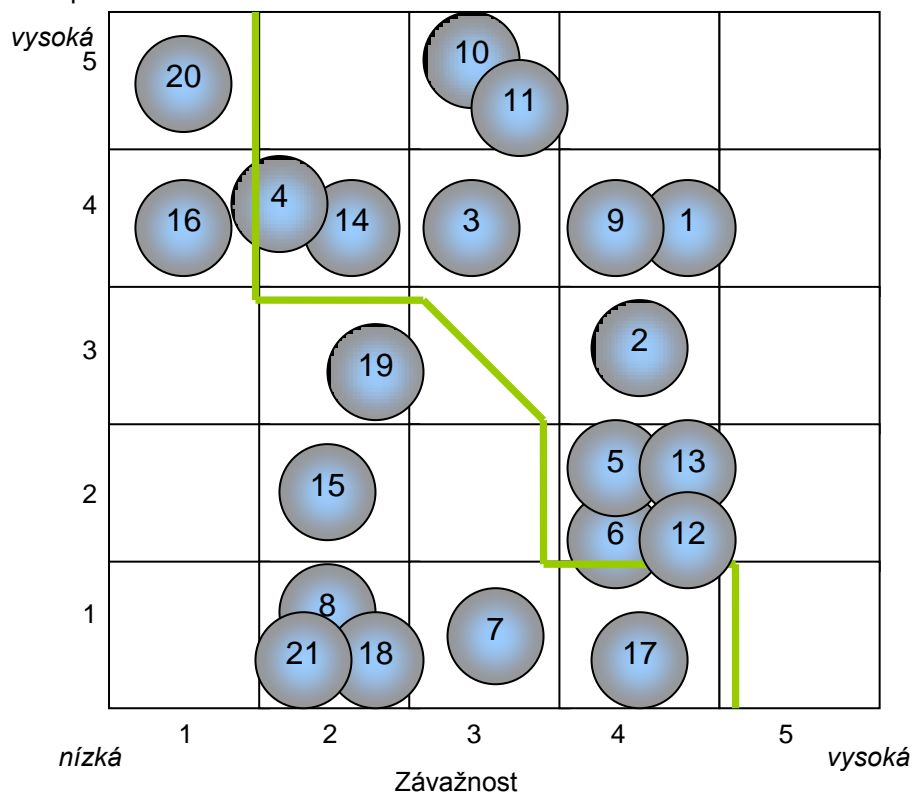


Pro sestavení ratingu rizik a pro zvážení, která rizika ošetřit bylo rozhodnuto zabývat se riziky s vysokou až střední závažností a s vysokou až střední pravděpodobností. Této definici odpovídá i hranice přijatelného rizika.

Rizika, překračující tuto hranici se podnik bude snažit, pokud možno, aktivně ovlivnit.

## Mapa rizik a hranice přijatelného rizika

Pravděpodobnost



Po provedení selekce a zhodnocení závažnosti a pravděpodobností rizik bylo sestaveno pořadí jejich významnosti. Pořadí není úplně striktní, některá rizika spolu souvisí, tudíž i jejich ošetření bude společné.

### Pořadí rizik

- 9 - Zhoršení situace na finančních/globálních trzích – celkové zhoršení ekonomické situace
- 13 - Ztráta pronajímaného zařízení
- 1 - Velký počet konkurentů
- 4 – Nespecifický produkt
- 2 – Nedostatečný marketing
- 11 - Škody způsobené žáky či školiteli v dopravním provozu
- 10 - Škody na vlastních vozidlech
- 14 - Nutnost aplikace vyšších cen než má konkurence pro dosažení zamýšlené kvality a dodržování všech právních předpisů
- 12 - Zavirování a poškození IT
- 3 - Nedostatečný důraz na plánování
- 5 - Neúspěšný „boj“ o kvalitní školitele
- 6 - Ztráta kvalitních školitelů

## **3. Návrh podnikatelského záměru**

### **3.1 Cíl podnikatelského záměru**

Cílem zmíněného podnikatelského záměru je zhodnotit co možná nejvíce aspektů souvisejících se zamýšleným podnikáním na základě dostupných informací a reálném odhadu budoucího stavu. Zejména tedy:

- shrnout základní podmínky a předpoklady, které jsou nutné ke vzniku a založení podnikání
- na základě předpokládaných finančních ukazatelů zhodnotit pravděpodobnost úspěšného podnikání
- stanovit vhodnou podnikatelskou a marketingovou strategii, která bude aplikovatelná vzhledem k povaze podnikání, trhu a finančním možnostem
- na základě analýzy obdržených výsledků poté doporučit či neodporučit založení podniku, popřípadě nastínit podmínky, za nichž by podnikání mohlo být úspěšné a reálnost takových podmínek.

### **3.2 Výchozí situace a volba právní formy**

Milan Novotný, zakladatel firmy, se poměrně dobře orientuje na trhu výuky řízení motorových vozidel. Sám se dlouhou dobu (asi 10 let) živil výukou, ale autoškolu nikdy nevladl. Do budoucího podnikání hodlá vstoupit sám, aby se vyhnul rozdílným názorům při provozování podnikání s případnými dalšími společníky. Výuku řízení hodlá zajistit sám ve spolupráci s dalšími školiteli, které budou pravděpodobně pracovat na základě smluv, tj. nikoliv jako zaměstnanci podniku. Toto uzpůsobení je na trhu autoškol velice časté, resp. zaměstnávání školitelů je poměrně velmi vzácné.

Pro výuku má pan Novotný nutné oprávnění. Toto však platí pouze pro výuku řídicích oprávnění pro motocykly a osobní vozy. Vzhledem ke změně legislativy upravující výuku řidičů z povolání je nyní třeba tuto oblast ošetřit zcela odděleně.



Rozsah podnikání, resp. kapacita poskytovaných služeb bude záviset, jak na vlastních existujících prostředcích pana Novotného, tak na možnostech pronájmu vozidel od ostatních provozovatelů autoškol a na schopnosti získat vhodné spolupracovníky. Zatím má ústní příslib od dalších tří školitelů. Jeden z nich však může pracovat pouze na polovinu pracovního úvazku.

Z hlediska výuky je dále nutno uvažovat, že zdravotnický výcvik může vést pouze osoba, která splňuje podmínky uvedené v zákoně, tj. např. zdravotnický personál. I v tomto směru má již pan Novotný předběžnou dohodu se zaměstnancem záchranné služby.

Co se týče vozidel pro zajištění výuky, pan Novotný hodlá do podnikání vložit svůj 4 roky starý automobil Škoda Fabia combi, jehož cenu odhaduje na 180 000 Kč. Podle předběžných jednání s ostatními provozovateli autoškol zjistil, že by bylo možné pronajmout další 2 osobní automobily. Zvažuje také nákup nákladního automobilu v odhadované výši 350 000 Kč pro výuku řidičů z povolání a nákup trenážeru, na kterém by bylo možno nahradit část výuky. Dále vloží 350 000 Kč v hotovosti, které hodlá použít mimo jiné na nákup dvou motocyklů pro dvě kubatury - do 125 a 250 kubických centimetrů. Další motocykly pro výuku vyšších kubatur budou zajištěny, stejně jako automobily, pronájmem.

Největší úskalí bylo v zajištění potřebných prostor pro výuku, a to jak teoretickou, tak cvičiště pro praktický výcvik. K těmto účelům má příslibem pronájem jedné učebny o kapacitě cca 30 osob v centru Brna a cvičiště na okrajové části města. Prostory pro výuku se skládají ze dvou místností, kdy jedna by mohla být využita pro umístění trenážeru.

Při rozhodování o právní formě je nutné zvážit nejen finanční stav, ale zejména vztah podnikatele k riziku. V tomto směru je nutné konstatovat, že pan Novotný je vůči riziku averzní, a proto hned při úvodních úvahách o podniku zavrhl variantu ručení vlastním majetkem. Připadá pro něj tedy v úvahu pouze některá z kapitálových obchodních společností nebo pozice komanditisty v komanditní společnosti. Nicméně s ohledem na výše zmíněný předpoklad, že firmu hodlá založit sám bez společníků, jedinou volbou je v podstatě společnost s ručením omezeným založenou jedním zakladatelem. Její administrativní náročnost je sice

větší než u komanditní společnosti nebo u živnosti, ale tento fakt je schopen pan Novotný akceptovat.

Založení společnosti bude zajištěno společenskou smlouvou. Funkci valné hromady bude vykonávat podnikatel, stejně tak bude jediným jednatelem společnosti. Stanovy, vzhledem k jednoduché firemní organizaci, se tvořit nebudou.

### **3.3 Charakteristika firmy**

#### **3.3.1 Základní údaje**

Název: A-E Autoškola spol. s r. o.  
Adresa: Provazníkova 5, Brno  
Telefon: 543 871 008  
608 545 397  
Zakladatel: Jméno: Milan Novotný  
Datum narození: 15. 8. 1958  
Rodinný stav: ženatý  
Bydliště: J. Faimonové 11, Brno  
Vzdělání: středoškolské strojní

#### **3.3.2 Informace o podniku a podnikání**

Právní forma: společnost s ručením omezeným  
Lokalizace: sídlo firmy: Provazníkova 5, Brno  
provozovna: Veveří 79, Brno  
Bankovní spojení: běžný účet je veden u Poštovní spořitelny České pošty  
14536798/0300  
Kontakt: telefon: 608 545 397  
e-mail: ae\_autoskola@centrum.cz  
URL: stránky plánovány  
Předmět podnikání: výuka řízení motorových vozidel, příprava k získání  
průkazu profesní způsobilosti řidiče  
Velikost podniku: počet zakladatelů: 1

počet vyučujících: 4 (pan Novotný + 3 lektoři, kteří zatím nabídku spolupráce přijali)

počet osobních automobilů: 1 (další dva možný pronájem)

počet motocyklů: 2 (další motocykly možný pronájem)

počet nákladních automobilů: 1

Kapitálová účast zakladatele:

peněžitý vklad 350 000 Kč

nepeněžitý vklad ve formě automobilu 180 000 Kč

### **3.4 Cíle podniku**

Stojíme-li na prahu rozhodování o založení firmy, je nutné nejdříve zvážit, co jsme ochotni a schopni do podnikání vložit, a to nejen po finanční stránce, a dále co od podnikání očekáváme, abychom jej mohli později hodnotit jako úspěšné či nikoliv. Je nutné stanovit cíle podniku.

Ty jsou důležité nejen pro vyjasnění základních priorit, ale jsou i důležitým komunikačním nástrojem a podkladem pro volbu marketingové strategie.

Základním cílem podniku je poskytování kvalitní výuky řízení motorových vozidel pro „základní“ (nejčastěji požadované) skupiny řidičských oprávnění A, B a C.

Toto tvrzení můžeme rozšířit a vytvořit tak poslání firmy, tj.: poskytování kvalitní výuky řízení motorových vozidel při snaze o uspokojení odlišných potřeb jednotlivých skupin zákazníků.

Kromě toho hodlá zahrnout do svého portfolia i „služby“ pro řidiče z povolání, tedy zdokonalování jejich odborné způsobilosti pro získání průkazu odborné způsobilosti. Všechny tyto činnosti hodlá plnit podle platných právních norem a za konkurenceschopné ceny přizpůsobené jednotlivým tržním segmentům.

Kromě těchto základních činností podnik plánuje i doplňkové služby jako např. pronájem vozidel, sdružený výcvik a kondiční jízdy za účelem poskytování komplexních služeb ve zvolené oblasti.

Cíle podniku můžeme rozdělit do několika následujících skupin:

### **A. Cíle směřující k trhu**

- Proniknutí na trh
- Dosažení maximálního možného tržního podílu vzhledem k vlastním kapacitám
- Rozpoznání slabých a silných stránek konkurence
- Využití slabých stránek konkurence k pokrytí mezery na trhu a k silným stránkám nabídnout vhodnou alternativu
- Spolupráce s ostatními podnikateli na trhu za účelem optimalizace využití majetku a maximalizace rozsahu poskytovaných služeb bez ohledu na vlastní kapacity
- Budování dobré pověsti mezi konkurenty a renomé

### **B. Cíle směřující k zákazníkům**

- Poskytování kvalitních výuky
- Koncentrace na celkovou připravenost absolventů pro řízení motorových vozidel
- Individuální přístup podle jednotlivých segmentů trhu a skupin zákazníků
- Reakce na potřeby zákazníků maximálním možným přizpůsobením, ovšem stále za podmínek dodržování právních předpisů a etických norem
- Budování good-will u zákazníků – snaha prezentovat se jako solidní firma
- Budování povědomí o firmě vhodnou komunikační strategií a přes systém referencí bývalých spokojených zákazníků
- Poskytování různého rozsahu služeb podle požadavků zákazníků

### **C. Cíle směřující k zaměstnancům / spolupracovníkům**

- Důraz na profesionalitu a etické zásady
- Vytváření dlouhodobých vzájemně výhodných obchodních vztahů
- Flexibilitu a nasazení odměňovat otevřeným přístupem a flexibilitou na straně podniku
- Úhrada plateb v dohodnutých termínech
- Budování loajality k firmě

#### **D. Souhrnné cíle**

- Poskytování kvalitních služeb podle potřeb zákazníků
- Dosažení maximálního tržního podílů s ohledem na kapacitu podniku a snahu o její zvýšení
- Budování dobrého jména firmy u spolupracovníků i konkurence
- V oblasti marketingu koncentrace na komunikaci zdůrazňující rozsah a kvalitu služeb
- Proniknutí a vybudování si pozice na trhu výuky a výcviku řidičů z povolání

### **3.5 Marketingová strategie**

Určení marketingové strategie pro plánovanou autoškolu vychází zejména ze zkušeností pana Novotného s trhem a z výchozích podmínek pro podnikání zmíněných v předchozí kapitole. V jednotlivých částech marketingového mixu by se mělo postupovat následovně:

#### **3.5.1 Produkt**

Vzhledem k poměrně striktní právní úpravě co se týče poskytování výuky řidičských oprávnění není na tomto poli přílišná možnost variability produktu vůči konkurenci. V našem případě nicméně tímto odlišením bude rozsah poskytovaných služeb, zejména pak vstup na nově se vytvářející trh výuky a výcviku řidičů z povolání.

Dalším vymezením vůči konkurenci by měla být kvalita poskytovaných služeb. Bohužel podle zkušeností pana Novotného se na tento aspekt u řady autoškol pozapomíná a jejich absolventi v řadě případů nejsou kvalitně připraveni ani na závěrečné zkoušky ani, což je podstatné, na zapojení se do silničního provozu. V tomto směru bude kladen důraz na kvalifikaci školitelů, jejich profesní a morální vlastnosti a schopnost vštípit tyto zásady také studentům. Absolventi kurzů by měli být jak kvalitně připraveni ke zkouškám pro získání řidičského

oprávnění, tak pro praktické využití znalostí v provozu. Neměla by jim chybět ani zodpovědnost plynoucí ze získaného oprávnění.

### **3.5.2 Komunikace**

Vhodná komunikace se jeví jako jedna ze základních potřeb k úspěšnému nastartování podniku. Relativní indiference produktu a nemalý počet ostatních autoškol vede k nutnosti nějakým způsobem na novou autoškolu upozornit.

Pro úvodní fázi podnikání bylo rozhodnuto pro reklamu v regionálním rádiu. Tato kampaň by trvala zhruba 4 týdny, ve všední dny v odpoledních hodinách. Předpokládá se, že podle úspěšnosti kampaně a podle případných budoucích potřeb by reklamní bloky mohly pokračovat i v budoucnu, ovšem pravděpodobně již ne s takovou intenzitou jako na začátku.

Primárně se pan Novotný hodlá zaměřovat na podporu prodeje prostřednictvím systému slev. Půjde jak o slevy věrnostní, tj. sleva za doporučení nového adepta a sleva při absolvování dalších kurzů řidičských oprávnění bývalým zákazníkem, tak o slevy pro vybrané cílové skupiny – studenty, matky na mateřské dovolené a nezaměstnané. V souvislosti se skupinou nezaměstnaných zákazníků se také nová autoškola pokusí oslovit brněnské úřady práce a nabídnout cenově výhodné kurzy pro těmito úřady registrované uchazeče.

### **3.5.3 Cena**

V oblasti ceny se nezdá příliš prostoru pro vlastní strategii. Vzhledem k široké konkurenci a povaze služby je nutno ceny uzpůsobit podle stávajících na trhu. Ačkoliv rozdíly panují poměrně velké, v tomto směru se bude A-E autoškola orientovat podle největších konkurentů a stanoví ceny lehce nižší.

Informace o nákladech budou také jedním ze základních vstupů pro tvorbu ceny. Pomohou zjistit, zda, kde a do jaké míry existuje prostor pro případné slevy.

### **3.5.4 Místo**

Z hlediska místa je velice vhodné umístění učebny v centru Brna. Kromě toho se pokusí AE autoškola nabídnout praktickou výuku v rozmanitých typech provozu.

Od základní výuky na klidných komunikacích až po praxi řízení na dálnici a ve špičkách na konci praktického výcviku.

### **3.6 Strategie řízení rizik**

Po výše uvedené a analyzované rizika byla zvážena možnost aplikace různých metod eliminace těchto rizik. Navrhované akce lze považovat za zamýšlenou strategii v oblasti risk managementu.

#### **Zhoršení situace na finančních/globálních trzích – celkové zhoršení ekonomické situace**

Jelikož AE autoškola bude operovat na relativně úzce vymezeném trhu s malou možností diverzifikovat portfolio služeb, kdy nabízený produkt patří spíše do zbytných potřeb, je riziko negativních dopadů ekonomických krizí vysoké. Tomuto riziku nelze efektivně předejít.

Cílem je zviditelnit se na trhu marketingovou strategií, aby i v době případných krizí počet studentů výrazně neklesal, a na druhé straně “finančně zpřístupnit” produkt např. přes systém slev nebo možnost postupného placení školeného, kde se cena rozloží do delšího časového období.

Pro zvýšení poptávky dále může pomoci zamýšlená spolupráce s úřadem práce, kdy by výuka řízení vozidla mohla být součástí rekvalifikace jím evidovaných uchazečů o práci.

#### **Ztráta pronajímaného zařízení**

Dopad toho rizika by byl významný, protože pronajímané vozidla a motorky budou tvořit významnou část technické kapacity autoškoly. Pronajímání zařízení od jiných autoškol, tedy od konkurence, je velmi rizikové, na druhou stranu ale na trhu autoškol poměrně běžné.

V současné době AE autoškola hodlá pronajímat vozidla pouze od jedné autoškoly. Tento kontrakt vznikl na základě osobní dlouhodobé známosti majitele autoškoly a pana Novotného.

Nicméně i přesto lze doporučit raději rozložení rizika – tj. pronajmutí vozidel od více než jedné autoškoly a překrývání doby pronájmů, tj. nastavit smlouvy tak, aby všechny nevypršely ve stejnou dobu.

Přesto, že pan Novotný chápe význam tohoto rizika, podle něj malá pravděpodobnost že nastanou, ho zatím nepřesvědčila svůj plán v tomto směru změnit.

### **Velký počet konkurentů, nesespecifický produkt a nedostatečný marketing**

Velký počet konkurentů, nesespecifický produkt a nedostatečný marketing jsou související rizika vyplývající z povahy trhu.

Těmto rizikům se AE autoškola hodlá bránit komplexností produktu, tj. nabízením výuky A, B a C skupin řidičských oprávnění i výuky a výcviku řidičů z povolání, což nabízí pouze malé množství konkurentů, tak svou marketingovou strategií. V ní by klíčovou úlohu měly hrát internetové stránky. Kromě jejich výstavby je nutno zařídit i aktualizaci stánek tak, aby vždy poskytovaly informace o nabízených slevách, školeních atd. Zvažuje se oslovení externí specializované firmy.

### **Škody způsobené žáky či školiteli v dopravním provozu a škody na vlastních vozidlech**

Tyto škody jsou velmi konkrétní a vysoce pravděpodobné, přesto podle zkušeností pana Novotného nemusí znamenat existenční riziko pro autoškolu.

Logickým krokem k eliminaci těchto rizik by bylo havarijní pojištění na vozidla. Jeho cena by ale byla vzhledem k účelu vozidel tak vysoká, že o něm pan Novotný neuvažuje.

Zamýšlí ale vytvořit určitou vlastní rezervu na pokrytí případných škod a to jak na svých vozidlech, tak pro případ vymáhání škod na pronajímaných vozidel.

Jako způsob uložení rezerv pro tyto potřeby bylo zvoleno postupné vkládání finančních prostředků na spořicí účet, kde jsou zároveň rychle k dispozici, ne však tak rychle jako na běžném účtu, a zejména nesou určitou míru zhodnocení.



### **Nutnost aplikace vyšších cen než má konkurence pro dosažení zamýšlené kvality a dodržování všech právních předpisů**

Faktem je, že AE autoškola nebude na trhu patřit k úplně nejlevnějším. Chce –li si udržet jistou kvalitativní úroveň služeb, jdou s tím v ruku v ruce náklady. Vyšší ceny si autoškola hodlá „obhájit“ zviditelněním svých služeb a vybudováním dobrého jména, resp. značky.

### **Zavirování a poškození IT**

Proti tomuto riziku se lze bránit pravidelnou kontrolou IT a zakoupením software, který k účelům ochrany IT slouží.

Tento úkol by nemusel být finančně neúnosný, neboť syn pana majitele je v IT oblasti zběhlý a není tak nutno oslovovat specializované firmy.

Firemní agenda bude vedena na samostatném počítači. Kromě antivirového software je pro tento počítač ještě třeba vyřešit zálohování, aby nedošlo ke ztrátě firemních dat, tj. zakoupení zálohovacích medií.

### **Nedostatečný důraz na plánování**

Pan Novotný dosud nevedl žádnou firmu o řízení budoucí autoškoly uvažoval prozatím jako o více méně intuitivní záležitosti. Nicméně začíná si uvědomovat, že bez důsledného přístupu k řízení nemůže být autoškola úspěšná a zvládnout konkurenční boj a změny na trhu.

Rozhodl se tedy vypracovat podnikový plán, pravidelně jej hodnotit na základě dat z uplynulého období a plán případně upravovat.

Takováto činnost nevyžaduje finanční prostředky, kromě času pana Novotného, přesto může autoškole významně pomoci.

### **Neúspěšný „boj“ o kvalitní školitele a ztráta kvalitních školitelů**

Může se zdát, že směrem k tomuto riziku existují pouze omezené možnosti eliminace, nicméně na základě pana Novotného fungují.

Majitel spoléhá na své existující kontakty a doufá v budoucí dobré jméno společnosti. Výrazně vyšší platy školitelům by nebyly možné, aniž by to

nenarušilo cenovou politiku a o případných finančních benefitech také, vzhledem k nákladům, nelze uvažovat.

Klíčem je přístup ke školitelům a atmosféra ve firmě. Majitel hodlá pořádat pravidelné (formální i neformální) diskuze se školiteli, kde by měli vzájemně sdílet zkušenosti, informovat se o aktuálních problémech a diskutovat jejich řešení.

### 3.7 SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje přehled o slabých a silných stránkách podniku a o potenciálních příležitostech a hrozbách. Celkově SWOT analýza poskytuje rychlý přehled o plánovaném podnikání a shrnuje jeho základní atributy.

Na základě předchozích zkoumání výchozí situace, konkurence a ujasnění si základních cílů podnikání, můžeme nyní shrnout silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby následovně:

#### Silné stránky

- ✓ Dlouholeté zkušenosti majitele firmy s výukovou v autoškolách
- ✓ Široký kvalifikační záběr umožňující poskytovat výuku pro řidičská oprávnění A-C.
- ✓ Možnost poskytovat služby řidičům z povolání
- ✓ Spolehliví školitelé, které majitel již nějakou dobu zná a na jejichž profesionální přístup se může spolehnout
- ✓ Flexibilita v rozsahu služby - poskytování nejen komplexní výuky, ale i samostatných částí přípravného programu
- ✓ Učebna v centru Brna
- ✓ Využívání výpočetní techniky pro výuku
- ✓ Vhodně zvolená marketingová strategie založená na komunikaci, dobrých zkušenostech a spokojenosti zákazníků

#### Slabé stránky

- \* Silná koncentrace autoškol a s ní související problém proniknutí na trh a udržení – silní konkurenti s tradicí a silnou pozicí na trhu
- \* Povaha služby, která je ze své podstaty málo diferencovatelná a zákazníci často nevidí rozdíly v jejím poskytování různými autoškolami
- \* Malá kapitálová vybavenost pro výcvik – zajištění části automobilů na základě nájemních smluv s konkurencí
- \* Absence hotových webových stránek jakožto důležitého marketingového a informačního nástroje
- \* Omezená kvalifikační úroveň školitelů pouze na některé skupiny řidičských oprávnění

### Příležitosti

- ☺ Nízký počet akreditovaných školících středisek pro řidiče z povolání představuje významnou konkurenční výhodu a možnost snadněji proniknout na nově vytvořený trh výuky řidičů z povolání.
- ☺ Vybudování good-will profesionálním přístupem k zákazníkům a výuce
- ☺ Po vybudování stabilního postavení rozšíření firmy, získání nových spolupracovníků, kapitálového vybavení a většího podílu na trhu
- ☺ Orientace zákazníků na kvalitu v oblasti autoškol a jejich zodpovědnější přístup v této oblasti

### Hrozby

- ☹ Přetrvávající ekonomická krize spojená s klesající poptávkou po autoškolách.
- ☹ Případný odchod školitelů k jiným autoškolám
- ☹ Výpověď nájemních smluv na automobily
- ☹ Nutnost aplikace vyšších cen než má konkurence pro dosažení zamýšlené kvality a dodržování všech právních předpisů
- ☹ Nízká odezva zákazníků na marketingovou strategii a jejich více méně lhostejný přístup k výběru autoškoly
- ☹ Tlak ze strany zákazníků na porušování právních předpisů za účelem jednoduššího a rychlejšího získání řidičských oprávnění

## **4. Finanční analýza podnikatelského záměru**

Mluvíme-li o finanční stránce zamýšleného podnikání, jde vlastně o vytvoření podnikatelského rozpočtu. Ten bude obsahovat:

- předpokládanou výši nákladů a výnosů – tu se pokusím stanovit pro první rok podnikání, který bude z hlediska finanční náročnosti pravděpodobně kritický. Z důvodu opatrnosti také hodlám přecenit náklady a podcenit výnosy.
- výši kapitálu potřebného ke krytí investičního a oběžného majetku. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, je nutno zvážit poměr cizího a vlastního kapitálu, tak aby podnik nebyl příliš zatížen splácením úroků, ale na druhou stranu využil výhody plynoucí z financování cizím kapitálem.

### **4.1 Odhad výnosů**

Maximální budoucí výnosy závisí na kapacitě podniku, v našem případě na počtu učitelů, vozidel a obsazenosti učebny. Bylo by samozřejmě teoreticky možné vypočítat takovou kapacitu, nicméně podle zkušeností pana Novotného, je základním faktorem dostupnost školitelů.

Výnosy můžeme rozdělit do 3 kategorií:

- výnosy z výuky a výcviku řízení motorových vozidel
- výnosy z výuky a výcviku řidičů z povolání
- ostatní výnosy

#### **4.1.1 Výnosy z výuky a výcviku řízení motorových vozidel**

Podle odhadu pana Novotného může jeden školitel zajistit výuku za 5 měsíců zhruba například pro:

- 20 aspirantů na skupinu B
- 12 aspirantů na skupinu C

Ve skutečnosti bude záležet rozvržení výcviku na konkrétních požadavcích zákazníků. Nicméně, pokud bychom tuto praxi pana Novotného měli rozložit tak,

aby zahrnovala všechny skupiny řidičských oprávnění, můžeme počítat přibližně s těmito údaji:

- 1 aspirant skupiny A21
- 3 aspiranti skupiny A18
- 18 aspirantů skupiny B
- 12 aspirantů skupiny C (tj. rozšíření řidičského oprávnění skupiny B o další skupinu řidičského oprávněného skupiny C.)

Pro roční odhad, navrhuji počty vynásobit dvěma. Sice půjde jen o výuku odpovídající běžně 10 měsícům, nicméně je zřejmé, že v prvních měsících nebudou kapacity plně využity.

Pro zjištění celkové kapacity dále musíme uvažovat počet školitelů, tj. 4, z nichž jeden bude pracovat na půl úvazku. Z pozice reálného odhadu dále navrhuji celkovou kapacitu vynásobit 80 procenty, abychom se vyhnuli přehnanému odhadu výnosů.

Nicméně kromě toho je nutné uvažovat kvalifikační předpoklady školitelů, tedy skutečnost, že dva z nich mohou školit všechny skupiny a dva, resp. jeden a jeden na půl úvazku, pouze maximálně skupinu B. Z tohoto důvodu se pan Novotný rozhodl propočty kapacity upravit podle svého kvalifikovaného odhadu.

Celkovou kapacitu budoucího podniku vyjádřenou počtem studentů v jednotlivých skupinách lze pak odhadnout následovně.

**Tabulka č. 2: Odhad počtu studentů v jednotlivých skupinách během prvního roku**

Skupina řidičského oprávnění	Počet studentů na 1 školitele (5 měsíců)	Počet studentů na 1 školitele (10 měsíců)	Počet studentů na 3,5 školitele	cca 80 % počtu studentů na 3,5 školitele	cca 80 % počtu studentů na 3,5 školitele (upraveno)
A21	1	2	7	6	10
A18	3	6	21	17	20
B	20	36	126	101	100
C	12	24	84	67	55
Celkem	14	68	238	191	185

Pro odhad výnosů je nyní důležité stanovení cen pro jednotlivé skupiny. Co se týče cen konkurence dá se říct, že jsou poměrně rozdílné. Strategie pana Novotného jde cestou cen o něco málo nižších než má konkurence, resp. považuje-li za své největší konkurenty Autoškoly Pelikán a Navrátil, bude se snažit nastavit ceny nižší, než mají právě tyto dvě firmy.

**Tabulka č. 3: Ceny výcviku vybraných skupin řídičského oprávnění**

Skupina řídičského oprávnění	Autoškola Pelikán	Autoškola Navrátil	AE Autoškola
A21	4 500	4 200	4 000
A18	4 500	4 200	4 000
B	9 300 (8600 – studenti)	8 200 (7 900 - studenti)	8 000 (7 600 – studenti) – pro kalkulaci počítána průměrná cena 7 800
C	14 000	11 900	12 000

Zdroj: [www.autoskolapelikan.cz](http://www.autoskolapelikan.cz), [www.autoskola-navratil.cz](http://www.autoskola-navratil.cz), 30.3.2009, 21:15

Co se týče cen jiných autoškol, podle informací dostupných na internetu, lze konstatovat, že i těm z hlediska cen může A-E Autoškola konkurovat. Jak jsem již zmínil, ceny jsou jednak značně rozdílné a zároveň ve většině případů vyšší, někdy i výrazně, než navrhované ceny panem Novotným.

Na základě uvedené kapacity a cen pak můžeme sestavit odhad výnosů plynoucích z výcviku jednotlivých skupin

**Tabulka č. 4: Odhad výnosů plynoucích z výcviku studentů jednotlivých skupin**

Skupina řídičského oprávnění	Počet studentů ročně	Cena kurzu	Tržby
A21	10	4 000	40 000
A18	20	4 000	80 000
B	100	7 800	780 000
C	55	12 000	660 000
<b>Celkem</b>	<b>185</b>	<b>-</b>	<b>1 560 000</b>

#### 4.1.2 Výnosy z výuky a výcviku řidičů z povolání

Dalším zdrojem příjmů by mělo být založení akreditačního školicího střediska pro výcvik řidičů z povolání. Tento záměr byl v podstatě hlavním důvodem, proč pan Novotný hodlá zakoupit nákladní automobil a nebude ho pronajímat od jiných autoškol.

Výcvik řidičů je ovšem poměrně náročný na čas, zejména pak vstupní školení v rozsahu 140 nebo 280 hodin podle věku řidiče<sup>6</sup>. Zvažuje se tedy získání dalšího

<sup>6</sup> Délka vstupního školení pro skupinu C a C+E podle se liší podle věku takto:

Věk 18-20 – 280 hodin

Věk nad 21 – 140 hodin

Zdroj: <http://www.skoleniridicu.cz/zakon.php>, 10.3.2009, 14:15

školitele, abychom nemuseli omezovat kapacitu v oblasti výuky a výcviku řízení motorových vozidel.

Konkrétní jednání pro získání čtvrtého školitele jsou zatím v začátcích, podle pana Novotného by to ale nemělo představovat problém neřešitelný v rámci několika málo týdnů.

Výnosy ze školicího střediska budou však spíše závislé na poptávce. I když počet školicích středisek v Brně není velký, zároveň také trh řidičů z povolání má své meze.

Výše zmíněná časová náročnost, s ní spojené náklady a výsledně i relativně vysoká cena vstupního školení vede většinou k tomu, že vstupní školení je placeno zaměstnavatelem a lze očekávat, že pouze velmi malé procento studentů bude školení absolvovat bez zajištěného zaměstnání v oboru. Současná nepříznivá ekonomická situace má navíc za následek spíše pokles řidičů z povolání než poptávku po nových a je dalším nepříznivým faktorem ovlivňující výnosy z této části podnikatelského záměru – zejména mluvíme-li o výnosech v horizontu 1 roku.

O něco příznivěji, z hlediska očekávané poptávky, je na tom pravidelné přeškolení. To se provádí v rozsahu 7 hodin ročně, není tedy náročné cenově a počet řidičů z povolání je stále nemalý.

V rámci střízlivého odhadu tedy budeme uvažovat, že se podaří získat 10 zájemců o vstupní školení<sup>7</sup> (předpokládáme, že věk řidičů bude nad 21, tj. vstupní školení v rozsahu 140 hodin) a 80 zákazníků pro pravidelné školení řidičů z povolání (10 školení).

Pravidelné školení řidičů z povolání se ve většině autoškol nabízí za cenu od 1 200 Kč do 1 500 Kč. AE autoškola se také hodlá pohybovat v tomto rozmezí a pro kalkulaci byla zvolena cena 1 300 Kč.

Mnohem cenově zajímavější jsou ceny za vstupní školení řidičů. Ty se pohybují mezi 30 a 40 tisíci, resp. spíš v druhé polovině tohoto rozsahu. Pan Novotný hodlá nastavit cenu 35 000 Kč.

---

<sup>7</sup> Poměrně nízké číslo je způsobeno tím, že průkaz profesní způsobilosti lze do září letošního roku získat i bez vstupního školení, a to na základě získání řidičského oprávnění skupiny C,CE,C1 a C1E.

**Tabulka č. 5: Odhad výnosů z výuky a výcviku řidičů z povolání v první roce podnikání**

Typ výcviku	Počet studentů ročně	Cena kurzu	Tržby
Vstupní školení řidičů z povolání	10	35 000	350 000
Pravidelné školení řidičů z povolání	80	1 300	104 000
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>-</b>	<b>454 000</b>

### 4.1.3 Ostatní výnosy

Kromě výše odhadnutých výnosů můžeme dále počítat např. s výnosy plynoucími z kondičních jízd. Podle svých zkušeností pan Novotný odhaduje, že bychom mohli počítat se zhruba 50 hodinami.

Ceny kondičních jízd se liší podle jednotlivých firem. Někde jsou se také cena liší podle toho, zda jde o teoretickou výuku či praktický výcvik, jinde jsou ceny stejné. My uvažujeme cenu 300 Kč/hod.

Tj. odhad ročních výnosů z kondičních jízd je 15 000 Kč.

K dalším výnosům lze zařadit i příplatky za intenzivní nebo individuální výcvik, výcvik před opakovanou zkouškou. Ty ale při kalkulaci nezohledníme.

Odhadované celkové výnosy tedy činí  $1\,560\,000 + 454\,000 + 15\,000 = \mathbf{2\,029\,000}$  Kč.

## 4.2 Odhad nákladů

Máme-li odhadnout náklady pro první rok podnikání musíme vycházet ze stejného modelu, co se týče počtu studentů v jednotlivých skupinách, jako byl použit u výnosů, aby náklady i výnosy byly porovnatelné.

Pro odhad nákladů je základem počet hodin odpracovaných jednotlivými školiteli ve zvoleném modelu a náklady spojené s provozem cvičných vozidel.

Výše v textu je zmíněn případný záměr zakoupit do AE autoškoly trenážer, který by byl schopen nahradit část výcviku řidičské skupiny B a tedy ušetřit náklady spojené s opotřebením automobilů a zejména pohonné hmoty. Před kalkulací nákladů musíme tedy rozhodnout, zda se trenážer vyplatí. Podle výsledku pak můžeme zkalkulovat náklady.



Na nákup trenážeru pohlížejme jako na samostatnou investici v rámci podnikatelského záměru.

#### 4.2.1 Investice do nákupu trenážeru

Aby bylo možné trenážerem nahradit část výcviku, musí být tento umístěn v samostatné místnosti. Naštěstí prostory pro výuku tuto podmínku splňují.

Podle technických parametrů trenážeru<sup>8</sup> je možno nahradit různou část výcviku pro jednotlivé etapy výcviku.

**Tabulka č. 6: Počet hodin v etapách výcviku pro skupinu řídičského oprávnění B**

Etapa	Počet hodin
I. etapa - autocvičiště	2
II. etapa – mírný provoz	5
III. etapa – střední provoz	21

Zdroj: zákon č. 247, Příloha č. 3

**Tabulka č. 7: Nahrazení hodin výcviku výcvikem na trenážeru v jednotlivých etapách výcviku pro jednotlivé technické skupiny trenážeru**

Skupina trenážeru	Etapa výcviku (% nahrazení výcviku)			Etapa výcviku (počet nahrazených hodin <sup>9</sup> )		
	I.	II.	III.	I.	II.	III.
1.	30 %	-	-	1	-	-
2.	40 %	10 %	5 %	1	1	2
3.	40 %	10 %	10 %	1	1	3
4.	50 %	30 %	15 %	1	2	4

Pan Novotný by zakoupil trenážer 2. skupiny. Pořizovací cena je 155 000 Kč.

8

a) první skupinu řídičské trenážery s aktivním výhledem vpřed, simulací základních jízdních vlastností, zvuků vozidla, které umožňují nácvik základních řídičských úkonů;

b) druhou skupinu řídičské trenážery řízené výpočetní technikou splňující podmínky první skupiny, které dále simulují jízdu po komunikacích s jedním jízdním pruhem, vodorovným a svislým dopravním značením a jízdu za ztížených světelných podmínek;

c) třetí skupinu řídičské trenážery splňující podmínky druhé skupiny, které dále umožňují nácvik jízdy vpřed i vzad po komunikacích s více jízdními pruhy v otevřené krajině a ve městě v mírném provozu s jednoduchými dopravními interakcemi v různém světelném režimu a umožňující nácvik rizikových situací;

d) čtvrtou skupinu řídičské trenážery splňující podmínky třetí skupiny, které jsou dále vybaveny panoramatickým výhledem vpřed, zpětnými výhledy, pohyblivou základnou a umožňují nácvik jízdy v plném provozu za různých klimatických podmínek;

<sup>9</sup> Pokud počet hodin získaný výpočtem není celé číslo, zaokrouhuje se na celé hodiny nahoru. Viz zákon č. 247, Příloha č. 4

Kromě pořizovací ceny dále budeme uvažovat i provozní náklady (nikoliv mzdové náklady školitelů, protože ty jsou při běžném výcviku a výcviku na trenažéru stejné). Odhad provozních nákladů je cca 10 000 Kč/rok (počítáme údržbu, energii, případné drobné opravy).

Výnosem pro účely hodnocení investice do trenažéru bude úspora oproti běžnému výcviku, tj. náklady na provoz cvičných vozidel v hodinách nahrazených trenažérem.

Cenu za jednu hodinu vychází z průměrné spotřeby pohonných hmot kalkulované na 1 km a průměrného počtu ujetých kilometrů, což je cca 20 km za hodinu výcviku řídičského oprávnění B.

Průměrná spotřeba pohonných hmot u Škody Fabia je cca 11 l/100 Tato spotřeba je kalkulována tak, že se průměrná spotřeba vozidel zvýší o 40 % (20 % na město a 20 % na autoškolu).

Průměrné ceny benzínu zveřejňuje Ministerstvo financí vždy na konci roku. Jde o ceny pro použití paušální metody vykazování nákladů na provoz vozidel. Pokud chce autoškola účtovat ceny vyšší, musí se tyto doložit dokladem.

**Tabulka č. 8: Průměrné ceny pohonných hmot zveřejněné Ministerstvem financí pro rok 2008**

Druh benzínu	Cena benzínu v roce 2008 (Kč/l)
Benzin Speciál BA-91	29,73
Benzin Normál (Natural) BA-91	29,85
Benzin Natural BA-95	30,34
Benzin Super plus (Natural) BA-98	32,65
Nafta motorová	31,68

Zdroj: [www.business.center.cz](http://www.business.center.cz)

Spotřeba na 1 km je tedy  $11 * 30,34 / 100 = 3,34$  Kč/km. Dále připočteme 2 Kč/km jako náklady na opravy, celkově jsou náklady na provoz 5,54 Kč/km. Při průměrně ujetých 20 km za výcvikovou hodinu jsou náklady na hodinu 110,8 Kč.

Pro tuto kalkulaci uvažujeme použití vlastního vozidla, při využití pronajatého automobilu se cena mírně liší.

**Tabulka č. 9: Úspora nákladů na provoz cvičných vozidel při nahrazení automobilu trenažérem**

Počet nahrazených hodin výcviku na 1 studenta	4
Odhadovaný počet studentů skupiny B za rok	100
Počet nahrazených hodin výcviku celkem	400
Úspora nákladů na 1 hodinu	110,8
Úspora nákladů celkem	<b>44 320</b>

Celkové roční výnosy jsou 44 320 Kč (úspora) – 5 000 Kč (provozní náklady) = 39 320 Kč.

#### 4.2.1.1 Hodnocení investice metodou čisté současné hodnoty

Jako diskontní míru použijeme míru bezrizikového investování, i když je obtížné tuto míru určit v budoucnosti. V současné době můžeme na investičním trhu najít produkty v minimální mírou rizika s výnosností cca 2 % p.a.

Jako investiční horizont použijeme 5 let.

$$\check{C}SH = \sum_{n=1}^N Pn \frac{1}{(1+i)^n} - K = \sum_{n=1}^5 39320 \frac{1}{(1+0,025)^n} - 155000 = \mathbf{30\ 333\ Kč}$$

**Tabulka č. 10: Diskontované výnosy v jednotlivých letech pro diskontní míru 2 %**

Rok	Diskontovaný výnos (Kč)
1	38 549,02
2	37 793,16
3	37 052,11
4	36 325,60
5	35 613,34
<b>Celkem</b>	<b>185 333,20</b>

#### 4.2.1.2 Hodnocení investice metodou vnitřního výnosového procenta

Pro výpočet vnitřního výnosového procenta musíme k ČSH vypočtené v předchozí kapitole zjistit ještě ČSH pro jinou úrokovou míru, např. 5 %.

Pro 5% úrokovou míru je ČSH 15 235 Kč.

**Tabulka č. 11: Diskontované výnosy v jednotlivých letech pro diskontní míru 5 %**

Rok	Diskontovaný výnos (Kč)
1	37 447,62
2	35 664,40
3	33 966,09
4	32 348,66
5	30 808,25
<b>Celkem</b>	<b>170 235,00</b>

$$VVP = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \times (i_v - i_n) = 0,02 + \frac{30333}{30333 - 15235} \times (0,05 - 0,02) = 0,08027$$

**= 8,23 %**

#### 4.2.1.3 Hodnocení investice metodou doby návratnosti

$$DN = \frac{K}{CF} = \frac{155000}{39320} = 3,94 \text{ roku} = \text{přibližně 3 roky a 11 měsíců}$$

#### 4.2.1.4 Celkové zhodnocení investice nákupu trenážeru

Všechny provedené metody vyznívají pro investici příznivě. ČSH je pro zvolenou míru diskontování kladná a doba splatnosti je kratší než investiční horizont. Zároveň doba využívání trenážeru může být samozřejmě vyšší než uvedených 5 let. Vnitřní výnosové procento celkové příznivé výsledky potvrzuje. Najít dnes investici nesoucí 8 procent ročně s rozumným rizikem je obtížné.

Od investice do trenážeru můžeme očekávat i další výhody, např. studenti se na něm mohou střídat plynule bez přejíždění mezi různými místy, jako tomu je u „klasického“ výcviku. Kapacita trenážeru navíc není zdaleka využita, což jednak otevírá možnosti dalších úspor v případě vyššího počtu studentů, tj. rychlejší návratnost investice, tak skýtá prostor pro pronájem trenážeru jiným autoškolám, tedy doplňkový výnos pro AE autoškolu s vynaložením minimálních dodatečných nákladů.

Pan Novotný se tedy logicky rozhodl trenážer pořídit. S tímto předpokladem budeme dále počítat při výpočtu nákladů.

#### 4.2.2 Odhad mzdových nákladů

Pro odhad nákladů je základem počet hodin odpracovaných jednotlivými školiteli ve zvoleném modelu. Vstupem pro kalkulaci je časová náročnost výuky, ale je třeba také zohlednit, že při výcviku se školitel věnuje jednomu studentu, kdežto při výuce teorie a výcviku zdravotnické přípravy se školí více studentů najednou, tj. mzdové náklady se rozloží.

Pro účely kalkulace budeme uvažovat, že se náklady na společnou výuku rozloží mezi 5 studentů (reálně se většinou rozloží mezi více studentů, ale v rámci opatrnosti počítejme raději s tímto číslem).

**Tabulka č. 12: Počet hodin výuky pro jednotlivé skupiny řidičských oprávnění**

Předmět výuky		A21	A18	B	C
Teorie	výuka předpisů o provozu vozidel	14	14	18	10
	výuka ovládnání a údržby vozidla	1	1	2	12
	výuka teorie řízení a zásad bezpečné jízdy	6	6	10	10
	výuka zdravotnické přípravy	2	2	2	2
	opakování a přezkoušení	3	3	4	4
Praxe	výcvik v řízení vozidla	13	13	28	18
	výcvik praktické údržby	1	1	2	4
	praktický výcvik zdravotnické přípravy	4	4	4	4
Celkem		44	44	70	64
Samostatný výcvik		13	13	28	18
Společná výuka a výcvik		31	31	42	46

Pro výpočet nákladů na školitele je nutné vypočítat celkový počet hodin, který je třeba proplatit. Hodinová sazba je 90 Kč<sup>10</sup>.

Pan Novotný nebude své školitele zaměstnávat, ale bude od nich „kupovat“ služby v rámci obchodního styku. Hodnota jim zaplacených služeb je tedy násobkem počtu jimi odučených hodin a hodinové sazby.

Co se týče přímo pana Novotného, bude v rámci své firmy působit jako zaměstnanec, tj. i sobě bude vyplácet mzdu na základě odučených hodin. Kromě toho však ve svém případě musí počítat s náklady na sociální a zdravotní pojištění. Pro odhad těchto nákladů jsme se rozhodli celkové mzdové náklady vydělit třemi a tento základ použít pro výpočet pojištění. Opět se držíme spíše zásad opatrnosti. I přesto, že bychom mzdové náklady měli teoreticky dělit třemi a půl, rozhodli jsme se nechat si i v tomto typu nákladů určité rezervy.

**Tabulka č. 13: Mzdové náklady na výcvik řidičských skupin**

Skupina	Počet studentů skupiny	Společná výuka a výcvik	Samostatný výcvik	Počet hodin společné výuky	Počet hodin společné výuky/5	Počet hodin výcviku	Počet "odučených" hodin	Mzdové náklady
A21	10	31	13	310	62	130	192	17 280
A18	20	31	13	620	124	260	384	34 560
B	100	42	28	4 200	840	2 800	3 640	327 600
C	55	46	18	2 530	506	990	1 496	134 640
Celkem	185	-	-	-	1532	4 180	5 712	<b>514 080</b>

<sup>10</sup> Tato částka se může jevit jako poněkud nízká, ale je nutno zvážit, že hodinou se při výuce autoškoly myslí vyučovací hodina a ta je rovna 45 minutám.

Pro výpočet pojištění vydělíme celkovou částku třemi a získáme 171 360 Kč. Sociální pojištění (26 %) je pak 44 534 Kč a zdravotní (9 %) činí 15 422 Kč. Celkové náklady na pojištění jsou 59 976 Kč, připočteno ke mzdám 574 056 Kč.

Mzdové náklady na školení řidičů představují náklady na výuku a výcvik při vstupním školení a při pravidelných následných školeních.

U vstupního školení řidičů z povolání tvoří samostatný výcvik 27 hodin, zbývající hodiny jsou pro společnou výuku a výcvik. Pravidelné školení řidičů z povolání je prováděno pouze společnou výukou.

Počet hodin společné výuky budeme opět dělit 5 jako při společné výuce řidičských oprávnění.

**Tabulka č. 14: Mzdové náklady na školení řidičů z povolání**

Typ výcviku	Počet studentů ročně	Počet hodin výcviku	Počet hodin výuky	Počet hodin výuky ročně	Počet hodin výuky ročně /5	Počet hodin výcviku ročně	Počet odučených hodin	Mzdové náklady
Vstupní školení řidičů z povolání	10	27	113	1 130	226	270	496	44 640
Pravidelné šk. řidičů z povolání	80		7	560	112		112	10 080
<b>Celkem</b>	<b>90</b>	<b>27</b>	<b>120</b>	<b>1 690</b>	<b>338</b>	<b>270</b>	<b>608</b>	<b>54 720</b>

Celkové mzdové náklady tedy činí  $574\,056 + 54\,720 = 628\,776$  Kč

#### 4.2.3 Odhad nákladů na provoz cvičných vozidel

Další velkou skupinou jsou náklady na provoz cvičných vozidel. Firma bude vlastnit jeden osobní automobil, jeden nákladní automobil a dvě motorčky. U těchto vozidel budou náklady kalkulovány na km podle průměrné spotřeby plus odhad částky na opravy. Opatřebení se uvažovat nebude, to bude zohledněno v odpisech. Dále předpokládáme, že vlastní cvičné osobní vozidlo bude schopno zabezpečit zhruba 50 % výcvikových hodin pro skupinu B.

V případě pronajatých automobilů jsou kilometrové náklady dány součtem pronájmu a spotřeby pohonných hmot.

Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.1, průměrná spotřeba pohonných hmot u Škody Fabia je cca 11 l/100 km. U motorek je to asi 9 l/100 km a u nákladního automobilu zhruba 37,5 l/100 km.

Průměrné ceny benzínu zveřejňované Ministerstvem financí byly uvedeny v tabulce číslo 7 výše.

Průměrné náklady na pohonné hmoty na km jsou tedy následující:

Motorka:  $9 * 29,73 / 100 = 2,68$  Kč/km

Osobní automobil:  $11 * 30,34 / 100 = 3,34$  Kč/km

Nákladní automobil:  $37,5 * 31,68 / 100 = 11,88$  Kč/km

Dále nájem osobního auta přijde asi na 5 Kč/km. Odhad nákladů na opravy je u motorek 1 Kč/km, 2 Kč/km u osobního automobilu, 5 Kč/km u nákladního automobilu.

Musíme také zohlednit nákup trenažéru, jehož pořízení bylo vyhodnoceno jako vhodná investice. Díky trenažéru ušetří autoškola náklady na část provozu osobních vozidel, a to 4 hodiny výcviku pro každého studenta. Cvičená vozidla budou tedy třeba nikoliv pro 28 hodin, ale pro 24.

**Tabulka č. 15: Náklady na provoz cvičných vozidel**

Skupina	Počet hodin praktického výcviku a údržby	Počet studentů skupiny	Počet hodin ročně	Ujeté km za hodinu výcviku	Ujeté km celkem	Náklady na opravy	Pohonné hmoty	Nájem vozidla	Náklady na km (opravy, poh.hmoty, nájem)	Náklady celkem
A21	13	10	130	20	2 600	1	2,68	0	3,68	9 568
A18	13	20	260	20	5 200	1	2,68	0	3,68	19 136
B – vlastní vozidlo	24	50	1 200	20	24 000	2	3,34	0	5,34	128 160
B - pronajaté vozidlo	24	50	1 200	20	24 000	0	3,34	5	8,34	200 160
C	18	55	990	15	14 850	5	11,88	0	16,88	250 668
Celkem	-	185	3 780	-	70 650	-	-	-	-	607 692

Náklady na provoz vozidel související s výukou řidičů z povolání vychází z počtu hodin výcviku v rámci vstupního školení, tj. 27., a nákladů na nákladní automobil.

**Tabulka č. 16: Náklady na provoz cvičných vozidel při školení řidičů z povolání**

Typ výcviku	Počet studentů ročně	Počet hodin výcviku	Počet hodin výcviku ročně	Ujeté km za hodinu výcviku	Náklady na km (opravy, poh.hmoty,nájem)	Náklady celkem
Vstupní školení řidičů z povolání	10	27	270	15	16,88	68 364

Celkové náklady na provoz cvičných vozidel jsou  $607\,692 + 68\,364 = \mathbf{676\,056\,Kč}$

#### 4.2.4 Odhad ostatních nákladů

Kromě výše uvedených nákladů je v prvním roce podnikání dále potřeba počítat s dalšími náklady, které souvisí s provozem autoškoly, administrativními úkony či odpisováním vlastněného majetku. Kromě toho do skupiny ostatních nákladů můžeme zahrnout výdaje, které by měly sloužit pro řízení některých rizik, např. pojištění školitelů za škody způsobené při výkonu povolání. Toto pojištění hodlá pan Novotný sobě a školitelům, kteří přislíbili pracovat plně pro AE autoškolu, platit.

Rizika škod na vozidlech bude pan Novotný, jak bylo zmíněno v kapitole o riziku, pokrývat rezervou, která není součástí nákladů.

Část finančních prostředků je při založení autoškoly potřeba získat úvěrem, jak je zmíněno v následující kapitole o majetkové a kapitálové struktuře, a tak i jeho splátka a náklady na jeho vyřízení vstupují do nákladů.



**Tabulka č. 17: Ostatní náklady**

Položka	Náklady v Kč za jednotku	Náklady za rok v Kč
Administrativní náklady spojené se založením podniku		10 000
Registrační listina na provozování autoškoly		2 000
Akreditace školicího střediska		3 000
Pronájem učebny	800 Kč/měsíc	9 600
Vedení účetnictví		8 000
Úprava osobního automobilu na cvičební vůz	Montáž druhého ovládání pro potřeby autoškoly (9 000 Kč) + poplatků přestavbu (2 000 Kč)	11 000
Úprava nákladního automobilu na cvičební vůz	Montáž druhého ovládání pro potřeby autoškoly (16 000 Kč) + poplatků přestavbu (2 000 Kč)	18 000
Studijní materiály	200 Kč/student + 20 ks zásoba 220x186 studentů	41 000
Povinné ručení vlastněného osobního automobilu <sup>11</sup>	4 x 1 800 (pojištění placeno čtvrtletně)	7 200
Povinné ručení vlastněného nákladního automobilu <sup>12</sup>	4 x 7 000 (pojištění placeno čtvrtletně)	28 000
Pojištění školitelů za škody způsobené při výkonu povolání	3 x 1 300 (roční pojištění pro 2 školitele a pana Novotného)	3 900
Pronájem autocvičiště	200 Kč/měsíc	2 400
Tvorba www stránek		10 000
Reklamní spot v rádiu + jeho vytvoření	4 týdny po během cca 3 hodin denně	110 000
Odpis osobního vozidla		19 800
Odpisy nákladního vozidla		38 500
Odpisy motorek	2 x 4 400	8 800
Odpisy počítačů	4 x 2 000	8 000
Leasing nákladního automobilu <sup>13</sup>	12 x 8 000	96 000
Odpisy trenážéru		17 050
Náklady na provoz trenážéru		10 000
Vyřízení úvěru		5 000
Placené úroky	12 x 3 101	37 212
Poplatky za vedení běžného účtu	Odhad výše poplatků 90 Kč/měsíc	1 080
Administrativní náklady (zálohovací media k PC, kancelářské potřeby, atd.)	Odhad 750 Kč/měsíc	9 000
Ostatní náklady celkem		<b>514 542</b>

<sup>11</sup> Odhad na základě kalkulace na [www.top-pojisteni.cz](http://www.top-pojisteni.cz), viz příloha č. 6.

<sup>12</sup> Odhad na základě kalkulace na [www.top-pojisteni.cz](http://www.top-pojisteni.cz), viz příloha č. 6.

<sup>13</sup> Odhad na základě kalkulace na <http://www.vypocet.cz/leasingova-kalkulacka>, 1.4.2009, 20:16, při úrokové sazbě 10 % p.a. Odhad leasingových splátek viz příloha č. 7

Výpočet odpisů: počítače patří do 1. odpisové skupiny s dobou odepisování 3 roky, osobní a nákladní automobil a motocykly do skupiny 2 s dobou odpisu 5 let. Stejnou skupinu použijeme i pro trenažér. Zvolíme rovnoměrné odepisování.

Majetek	Pořizovací cena	Odpisová sazba (odpisy v %)					Odpisy v Kč				
		1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Počítač	10 000	20	40	40	-	-	2 000	4 000	4 000	-	-
Osobní automobil	18 000	11	22,25	22,25	22,25	22,25	1 980	4 005	4 005	4 005	4 005
Motocykl	40 000	11	22,25	22,25	22,25	22,25	4 400	8 900	8 900	8 900	8 900
Nákladní automobil	350 000	11	22,25	22,25	22,25	22,25	38 500	77 875	77 875	77 875	77 875
Trenažér	155 000	11	22,25	22,25	22,25	22,25	17 050	34 488	34 488	34 488	34 488

**Tabulka č. 18: Odpisy samostatných movitých věcí**

Odhadované celkové náklady tedy činí  $628\,776 + 676\,056 + 514\,542 = \mathbf{1\,819\,374}$  Kč

### 4.3 Majetková a kapitálová struktura podniku

Pan Novotný má k dispozici 350 000 Kč v hotovosti a automobil v hodně 180 000 Kč. Musí zakoupit nákladní automobil v odhadované výši 350 000 Kč, trenažér za 155 000 Kč a 2 motocykly za odhadovanou cenu 40 000 Kč za jeden. Nákladní automobil bude zakoupen pravděpodobně na leasing, s akontací 30 % (105 000) a dobou splácení 3 roky. To odpovídá zhruba měsíční splátce 8 000 Kč.

Učebnu dále hodlá pro potřeby výuky vybavit 3 počítači. Jejich účelem je zajistit přístup žáků autoškoly k internetu, resp. k verzím testů přístupným na internetu. V tištěné podobě je totiž k dispozici pouze omezené množství variant. Počítače by tedy mohly být studenty využívány např. před nebo po hodinách teorie nebo i během nich, kdy např. hodina probíhá formou konzultací a aktivně se jít účastní pouze maximálně 5 studentů. Cenu jednoho počítače odhadujeme na 10 000 Kč. Jeden počítač dále zakoupí pro sebe, pro účely vedení autoškoly. Dále je třeba

zakoupit učební materiály, jejich zásoba má být udržována na zhruba 20 kusech – tj. 4 000 Kč, nicméně pro začátek podnikání se počítá ze zvýšeným nákupem 40 ks, tj. 8 000 Kč. Na nákup zásob a počítačů použije pan Novotný vkládanou hotovost. Musí však počítat i s dalšími nutnými počáteční náklady zmíněnými v předchozí kapitole, zejména s náklady na marketingovou komunikaci.

Z tohoto důvodu vidí jako nezbytné zajištění dalších asi 100 000 Kč z cizích zdrojů, které by pro tento účel použil. Dodatečné prostředky získá formou tříletého provozního úvěru 5 PLUS od České spořitelny. Úroková sazba činní 7,3 % p.a. Měsíční splátka tedy bude činit zhruba 3101 Kč<sup>14</sup>.

Za těchto předpokladů vypadá přehled majetku a kapitálu na počátku podnikání následovně:

#### Rozvaha na začátku podnikání

<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
Stálá aktiva		Vlastní zdroje	
Samostatné movité věci		Základní kapitál	
- nákladní automobil	350 000,--	- automobil	180 000,--
- osobní automobil	180 000,--	- peněžní vklad	350 000,--
- trenážér	155 000,--	Cizí zdroje	
- osobní počítače	40 000,--	- bankovní úvěr	100 000,--
- motocykly	80 000,--	- leasing	245 000,--
Oběžná aktiva			
- zásoby učebních materiálů	8 000,--		
- bankovní účet	62 000,--		
<b>CELKEM</b>	<b>875 000,--</b>	<b>CELKEM</b>	<b>875 000,--</b>

<sup>14</sup> Výpočet splátek úvěru viz příloha č. 1. Roční úrok 7,3 % p.a. při měsíčních splátkách úvěru.

Poměr předpokládaných výnosů a nákladů v prvním roce zjistíme ve výkazu zisků a ztrát.

NÁKLADY		VÝNOSY	
Mzdové náklady	628 776	Tržby z výcviků	1 560 000
Náklady na provoz cvičných vozidel	676 056	Tržby ze školení řidičů	454 000
Administrativní náklady spojené se založením a registrací autoškoly	15 000	Kondiční jízdy	15 000
Pronájem učebny	9 600		
Vedení účetnictví	8 000		
Úprava automobilů na cvičná vozidla	29 000		
Studijní materiály	41 000		
Pojistné (povinné ručení a pojištění školitelů)	39 100		
Pronájem autocvičiště	2 400		
Marketingová komunikace	120 000		
Odpisy	92 150		
Leasing nákladního automobilu	96 000		
Bankovní poplatky a splátky úvěru	43 292		
Administrativní náklady + náklady na provoz trenážeru	19 000		
<b>CELKEM</b>	<b>1 819 374</b>		<b>2 029 000</b>

Odhadovaný hospodářský výsledek po první roce podnikání je **zisk ve výši 209 626 Kč**.

Vzhledem k tomu, že jsem při kalkulaci podceňovali výnosy a nadhodnocovali náklady, je tento výsledek velmi příznivý. Naznačuje, že i přes nutné kapitálové výdaje a stagnaci na trhu by firma mohla být úspěšná. Vše samozřejmě bude záviset na schopnosti AE autoškoly oslovit zákazníky. Při tom by měla pomoci marketingová komunikaci, na niž jsou v rozpočtu vyčleněny prostředky.

Jak dobrý tah se jeví založení školicího střediska pro výuku řidičů z povolání. Do konce září sice mohou řidiči získat průkaz profesní způsobilosti bez absolvování vstupního školení, po tomto datu to však již možné nebude, a tak lze očekávat nárůst zájemců o toto školení. Poměr nákladů a výnosů je přitom pro autoškoly velmi zajímavý. Kvůli tomu se dá ovšem také očekávat nárůst konkurence nových školicích středisek v druhé polovině roku. Pokud se AE autoškole podaří na trh řidičů z povolání proniknout mohlo by to znamenat významný zdroj příjmů v dalších letech. Podle možností by se v budoucnu také dalo uvažovat o rozšíření školicího střediska ze skupiny C na skupiny ostatní. To by však znamenalo nemalé kapitálové výdaje do cvičných vozů.

Vhodnou investicí se také ukazuje být nákup trenážeru. Ten sice může nahradit pouze část výcvikových hodin, ale při celkovém počtu studentů jsou úspory

z provozu vozidel dost velké, aby se investice vyplatila. Zároveň při současném odhadovaném počtu studentů skupiny B není trenážér plně vytížen. To znamená dostatečnou kapacitu při vyšším počtu studentů a otvírá to také možnosti pronájmu trenážéru jiným autoškolám.

Z hlediska poměru nákladů a výnosů se jeví podnikatelský záměr jako dobrý.

Rozvaha po první roce podnikání bude vypadat zhruba následovně:

<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
Stálá aktiva		Vlastní zdroje	
Samostatné movité věci		Základní kapitál	
- nákladní automobil	350 000	- automobil	180 000
- osobní automobil	180 000	- peněžní vklad	350 000
- trenážér	155 000	- HW běžného účt. období	169 626
- osobní počítače	40 000	Cizí zdroje	
- motocykly	80 000	Dlouhodobé závazky	
Odpisy		- bankovní úvěr	69 061
- nákladní automobil	-38 500	- leasing	171 324
- osobní automobil	-19 800	Krátkodobé závazky	
- trenážér	-17 050	- závazky ze soc. zab.	7 000
- osobní počítače	-8 000	- závazky k zaměstnancům	16 500
- motocykly	-8 800	- závazky ke školitelům	35 000
Oběžná aktiva		- daňové závazky	40 000
- zásoby učebních materiálů	8 000		
- pohledávky za studenty	55 000		
- bankovní účet	242 661		
- pokladna	20 000		
<b>CELKEM</b>	<b>1 038 511</b>	<b>CELKEM</b>	<b>1 038 511</b>

Struktura oběžných aktiv stejně je pouze odhadem. Stejně tak závazky ze soc. Zabezpečení, závazky k zaměstnancům a školitelům. Daňové závazky představují odhad daně z příjmu, která v roce 2009 činí 20 %. O příslušnou částku je pak snížen hospodářský výsledek běžného období, který tak reprezentuje odhad čistého zisku.

#### **4.4 Ukazatele finanční analýzy**

Pro dokreslení finančního obrazu podnikatelského záměru provedeme také výpočet ukazatelů finanční analýzy. Ne všechny však lze na podnikání autoškoly aplikovat. Pro výpočet budeme vycházet z údajů konečné rozvahy po první roce podnikání.

Z ukazatelů likvidity lze vypočítat oba, tj. běžnou i rychlou.

- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky  
 $325\,661 / 98\,500 = 3,3$
- Rychlá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky  
 $317\,661 / 98\,500 = 3,22$

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, běžná likvidita by měla dosahovat hodnoty 1 až 1,5, rychlá likvidita 0,9 – 1.

Z ukazatelů aktivity vybírám obrat běžných a celkových aktiv.

- Obrat celkových aktiv = tržby/ celková aktiva  
 $2\,029\,000 / 1\,038\,511 = 2,0$
- Obrat běžných aktiv = tržby / běžná aktiva  
 $2\,029\,000 / 325\,661 = 6,2$

Vzhledem k tomu, že pan Novotný kryje část majetku cizím kapitálem jsou na místě i ukazatele zadluženosti

- Zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva  
 $338\,885 / 1\,038\,511 = 0,33$
- Finanční nezávislost podniku = vlastní jmění / celková aktiva  
 $699\,626 / 1\,038\,511 = 0,67$

Tento podíl by neměl klesnout pod 0,1 a úspěšný podnik by měl být charakterizován hodnotou větší než 0,3.

První sada finančních ukazatelů vypadá dobře. Ukazatele likvidity i aktivity naznačují, že podnik má dostatek prostředků ke krytí závazků a finanční nezávislost podniku je také velice dobrá. Naopak by se pan majitel měl zamyslet jak možná co nejvíce zhodnotit finanční prostředky. Likvidita je možná až příliš vysoká a poměrně velká částka na bankovním účtu by se jistě dala zužítkovat lépe. Např. by se dalo uvažovat o dřívějším splacení úvěru či leasingu nebo o rozšíření kapacity autoškoly nákupem nové techniky.

Uvedené finanční ukazatele musíme doplnit o ukazatele výnosnosti, které hodnotí, jak úspěšné je samotné podnikání.

- Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby  
 $169\,626 / 2\,029\,000 = \mathbf{0,08}$
- Výnosnost podniku = zisk / aktiva  
 $209\,626 / 1\,038\,511 = \mathbf{0,20}$
- Výnosnost celkových aktiv = čistý zisk / aktiva  
 $169\,626 / 1\,038\,511 = \mathbf{0,16}$
- Výnosnost vlastního jmění = čistý zisk / vlastní jmění  
 $169\,626 / 669\,626 = \mathbf{0,25}$

Ukazatele výnosnosti podtrhují kladné výsledky předchozích ukazatelů finanční analýzy. Rentability tržeb říká, že z každé koruny tržeb je 8 % čistého zisku. To se sice nezdá být mnoho, ale vzhledem k malé možnosti ovlivnit ceny a také poměrně malé možnosti ovlivnit náklady, není tato rentability špatná.

Čistý zisk také pokrývá 16 % hodnoty aktiv, což můžeme považovat za vysoký podíl.

Porovnáme-li jednoduše hodnotu počáteční investice do podnikatelské záměru, tj. součet vlastních a cizích zdrojů, s čistým ziskem po první roce podnikání, vidíme, že 875 000 Kč dokáže AE autoškola „proměnit“ na 169 626 Kč čistého zisku, což je 19,4 % hodnoty počátečních vkladů.

Podnikatelská záměr lze vzhledem k provedeným finančním odhadům hodnotit jako dobrý a jeho realizaci doporučit. Je třeba si ovšem uvědomit, že všechny analýzy a odhady byly provedeny v určité míře zjednodušení, při odhadu vstupních parametrů a za předpokladů, které nemusí v budoucnu korespondovat s vývojem trhu.

## **5. Zhodnocení návrhu podnikatelského záměru – závěr práce**

Pro zhodnocení celkové finanční situace musíme zvážit všechny výše zmíněné finanční výsledky jako celek.

Co se týče samotného počátku podnikání, finanční situace se jeví jako velice dobrá. Pan Novotný má dostatek finanční hotovosti a navíc je ochoten do podnikání vložit i jím vlastněný automobil. Výše základního jmění tak nejen že dosahuje potřebné výše pro založení společnosti s ručením omezeným, ale je dokonce více než dvakrát vyšší. Přesto si pan Novotný bude muset vzít úvěr, aby pokryl náklady spojené s rozjezdem firmy, zejména náklady na nákup kapitálového vybavení.

Jako důležité investice do podnikání se ukázaly nákup nákladního automobilu a trenažéru. Nákladní automobil nejen že umožní výuku řidičského oprávnění skupiny C bez závislosti na možném pronájmu, ale hlavně umožní AE autoškole získat akreditaci k provozování školicího střediska řidičů z povolání. Tato podnikatelská aktivita se zdá být do budoucna z podnikatelského hlediska velmi zajímavá. Náklady na techniku, resp. její využití během školení, je minimální, většina školení probíhá formou společné výuky, a zároveň cena školení, zejména pak cena vstupního školení řidičů z povolání, je obecně vysoká. Navíc zatím je konkurence na tomto poli minimální, což je další podstatnou výhodou tohoto segmentu trhu. Otázkou ale je, co s cenou a schopností získat zákazníky udělá případná nová konkurence, jejíž nárůst lze očekávat od druhé poloviny roku 2009. Investice do trenažéru umožní AE autoškoly ušetřit část nákladů na provoz cvičných vozidel. Trenažér je schopen nahradit 4 hodiny z 28, což při odhadovaném počtu 100 studentů skupiny B přináší úspory na pohonných hmotách i menší opotřebení vozidel. Hodnocení nákupu trenažéru metodou vnitřního výnosového procenta, čisté současné hodnoty a dobou návratnosti dopadlo dobře. Návratnost je 3 roky a 11 měsíců, vnitřní výnosové procento 8,23 %. To vše přitom při nevyužití plné kapacity trenažéru. Ta by se tedy mohla využít v případě vyššího počtu zákazníků, ale také může AE autoškola nabídnout trenažér k pronájmu jiným autoškolám a zajistit si tak další zdroj tržeb.



Základním cílem podniku má být poskytování kvalitní výuky řízení motorových vozidel pro „základní“ skupiny řidičských oprávnění A, B a C a výuka řidičů z povolání. Tento svůj cíl hodlá AE autoškola podpořit marketingovou strategií. Ta se bude soustřeďovat zejména na komunikaci pomocí webových stránek a ze začátku podnikání také intenzivnější reklamní kampaní.

Za základ úspěchu pak můžeme bez pochyby považovat kvalitní školitele, čímž se myslí nejen jejich kvalifikační úroveň a záběr ale zejména zodpovědný přístup k výuce a výcviku a profesionální etika. Pan Novotný si již 3 lektory vybral z řad svých bývalých kolegů, nicméně hodlá-li zahrnout i výuku řidičů z povolání, bude potřeba sehnat ještě minimálně jednoho školitele.

Výnosy AE autoškoly byly kalkulovány na základě odhadovaného počtu studentů jednotlivých řidičských skupin a počtu proškolených řidičů z povolání. Jsou zohledněny i očekávané dodatečné výnosy, a to tržby z kondičních jízd. Další možné výnosy např. z pronájmu trenažéru, učebny či příplatky za individuální výuku a výcvik nebyly brány v potaz. Ceny za výuku byly stanoveny na základě cen 2 vytipovaných největších konkurentů, a to tak, aby ceny AE autoškoly byly o něco nižší. Odhad výnosů za první rok podnikání činil 2 029 000 Kč.

Před provedením kalkulace nákladů se za základní složky nákladů považovaly náklady na školitele a náklady na provoz vozidel. Obě tyto položky se při kalkulaci ukázaly být poměrně shodné – mzdové náklady 628 776 Kč a náklady na provoz vozidel 676 056 Kč. Trochu nečekaně dopadl odhad ostatních nákladů. Ačkoliv se před provedením výpočtu očekávalo pouze málo položek v této sekci, výsledkem byla celá řada drobnějších nákladů jako jsou odpisy, pronájem učebny a autocvičiště, náklady na reklamní kampaň, povinné ručení pro cvičná vozidla atd., které však v důsledky vedly k součtu 514 5042 Kč. Celkové náklady tedy činily 1 819 374 Kč.

Odhadovaný výsledek v prvním roce podnikání je **zisk ve výši 209 626 Kč**.

Daný zisk byl vypočten při tendenci podceňovat výnosy a přeceňovat náklady. Skutečný hospodářský výsledek by tak mohl být ještě mnohem lepší. To vzhledem k „finanční velikosti“ AE autoškoly není špatná vyhlídka.

Pro doplnění finančního obrazu podnikatelského záměru byl proveden výpočet ukazatelů finanční analýzy. Všechny skupiny ukazatelů – ukazatele likvidity,

aktivity, zadluženosti i rentability – dopadly podle toho, jak jejich výsledky hodnotí teorie, dobře. Zejména ukazatele likvidity naznačují, že krytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy je snad až příliš vysoké. Částka na běžném účtu nad 200 000 Kč. otvírá možnost jejího lepšího finančního využití. Minimálně by měl pan Novotný uvažovat (pokud by tato situace opravdu v budoucnu nastala) o investici do instrumentů, které by byly stále přijatelně likvidní, ale nesly by alespoň minimální výnos, např. v současné době populární spořicí účty. Evidentní alternativou je zde ale i podnikání samotné, využití volných prostředků k rozšíření kapacit by mohlo vést k vyšším tržbám a zisku, samozřejmě za předpokladu dostatečného množství zákazníků.

Charakter trhu se zdá být základním úskalím pro podnikání. Relativní indiference produktu představuje riziko, že se AE autoškola nepodaří, ani přes svoji marketingovou a podnikatelskou strategii, přesvědčit zákazníky nebo si je udržet. Jelikož zákon přesně popisuje „produkt“ výuky řízení motorových vozidel, stává se cena často základním kritériem výběru autoškoly. I když AE autoškola odvíjí ceny od největších konkurentů, budou existovat i autoškoly, které nabízí služby levněji. Každopádně chce-li AE autoškola nastavit a dodržet zamýšlenou kvalitativní úroveň svých služeb, mezi nejlevnější na trhu pravděpodobně nikdy patřit nebude.

Kromě finančních kalkulací byla provedena také analýza potenciálních rizik. Cílem bylo zhodnotit možné nepříznivé situace, kterým by mohla být AE autoškola vystavena a zamyslet se nad korektivními či preventivními opatřeními. I když tato analýza měla za úkol dokreslit situaci na začátku podnikání, rozhodně by neměla být pouze jednorázovou akcí. Chce-li se autoškola na trhu stabilně udržet, je nutné hodnocení rizik zahrnout do jejího plánování. Zároveň jí to může pomoci lépe se přizpůsobit změnám trhu a využít nové příležitosti.

Při počátečním hodnocení rizik bylo sestaveno pořadí 21 rizikových situací různého charakteru. Rizika z nejvyšším očekávaným dopadem se týkala trhu, resp. měla za následek úbytek zákazníků či neschopnost jejího získání. Další skupinou pak byly škody způsobené při výcviku a došlo i na relativně nepodstatná rizika, jako např. poškození IT zařízení, jejich důsledek však při podrobnějším promyšlení nemusí být zanedbatelný.

Možná preventivní opatření proti rizikům souvisejícím s trhem jsou bohužel minimální. Opět se zde AE autoškola může spolehnout maximálně na svoji marketingovou strategii, důraz na kvalitu a systém referencí. Dobrý tahem může být i plánovaná spolupráce s úřady práce, kdy AE autoškola hodlá nabídnout výhodné rekvalifikační kurzy. Takovýto „zdroj“ zákazníků by existoval i v období ekonomické stagnace.

Skupinu rizik související se způsobem škod při výcviku bude AE autoškola řešit držením finanční rezervy. Alternativou by bylo havarijní pojištění vozidel, ale to by bylo cenově náročné, a tak se rezervy jeví schůdnější. AE autoškola navíc zařídí školitelům pojištění za škody způsobené při výkonu povolání.

Ostatní rizika se budou řešit do té míry, do které jsou preventivní opatření finančně únosná, např. riziku poškození IT lze dobře předejít vhodným ochranným software a pořízením zálohovacích médií. Riziko nedostatečného plánování ve firmě, kdy by řízení bylo založeno spíše na intuici a nevyhodnocovali by se pravidelně výsledky hospodaření, je možné odstranit nastavením pravidelných revizí finančních ukazatelů a hodnocením situace na trhu. Nejde zde tedy ani tak o finanční náročnost pokrytí rizik, jako spíše o to, si tato rizika uvědomit a vyčlenit si čas na aktivity, které těmto rizikům mohou zabránit.

Celkově lze podnikatelský záměr považovat na úspěšný a doporučit založení autoškoly. Všechny indikátory a provedené analýzy mluvily pro realizaci, to však ale při jisté míře zjednodušení a splnění uváděných předpokladů. Můžeme říct, že zatímco náklady jsou „jisté“, tržby nikoliv.

Pro podporu úspěšnosti záměru lze doporučit zejména pravidelné monitorování situace na trhu, aktuálního stavu zákazníků a krátkodobý a střednědobý odhad studentů. Určitě by se také nemělo zapomenout na vyhodnocování marketingové strategie, tj. sledovat návštěvnost webových stránek a pomocí např. dotazníku zjistit u studentů, kolik z nich reagovalo na reklamní spot v rádiích. Podle zjištěných údajů pak může AE autoškola buď zintenzivnit nastavenou marketingovou strategii (např. pokračovat s reklamou i po úvodní fázi podnikání) nebo začít co nejdříve hledat nové a efektivnější způsoby oslovení trhu. Objem

finančních prostředků na začátku podnikání naštěstí dovoluje investice do této oblasti a pokud se začnou plnit očekávané finanční prostředky, bude možné pro marketing uvolnit poměrně dostatečné množství peněz.

Pokud se AE autoškole podaří proniknout na trh a splnit v práci použité předpoklady, zejména počet získaných studentů, bude podnikání téměř jistě úspěšné.

## Seznam použité literatury

- (1) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha. Grada. 1995. 184 s. IBSN 80-85623-20-X
- (2) FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1. vyd. Praha: VŠE. 1993. 164 s. IBSN 80-7079-759-2
- (3) KONEČNÝ, M.: *Podniková ekonomika*, 1.vyd., Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001, 332 s., ISBN: 80-214-1994-6
- (4) MACHKOVÁ, H., ZAMYKALOVÁ, M., Sato A. a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing*, 1. vyd., Praha: Grada, 2003, 268 s., ISBN 80-247-0364-5
- (5) MELUZÍN, T., MELUZÍN, V.: *Základy ekonomiky podniku*, 1. vyd., Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003, 71 s., ISBN: 80-214-2449-4
- (6) MLČOCH, J.: *Podniková ekonomika 3*, 1. vyd., Praha: Fortuna, , 88 s., 1995, ISBN: 80-7168-278-0
- (7) RAIS, K., DOSKOČIL, R.: *Risk Management*, Brno, Akademické nakladatelství CERM. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0
- (8) SOUKUPOVÁ, J. a kol.: *Mikroekonomie*, 1. vyd. Praha, Management Press, 1998. 535 s. ISBN 80-85943-17-4
- (9) STEHLÍK, E. a kol.: *Kapitoly ze základů marketingu*, 1. vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1995, 145 s., ISBN 80-7079-222-1
- (10) SVĚTLÍK, J.: *Marketing – cesta k trhu*, 2. vyd., Zlín: EKKA, 1994, 256 s.
- (11) SYNEK, M. A kol.: *Nauka o podniku*, 1.vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1994, 383 s., ISBN 80-7079-892-0
- (12) WÜPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha. Management Press. 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9

### **Právní předpisy**

Zákon č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů*

Zákon č. 455/1991 Sb., *živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů*

Zákon č. 247/2000 Sb. *o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel*

Vyhláška č. 167/2002 Sb. *Ministerstva dopravy a spojů, kterou se provádí zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel*

Zákon č. 56/2001 Sb. *o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích*

Zákon č. 586/1992 Sb., *o daních z příjmů*

Vyhláška č. 243/2001 Sb. *Ministerstva dopravy a spojů o registraci vozidel*

### **Internetové zdroje**

[www.autoskola-navratil.cz](http://www.autoskola-navratil.cz)

[www.autoskolapelikan.cz](http://www.autoskolapelikan.cz)

[www.business.centrum.cz](http://www.business.centrum.cz)

[www.finance.cz](http://www.finance.cz)

[www.modernirizeni.ihned.cz](http://www.modernirizeni.ihned.cz)

[www.mdcr.cz](http://www.mdcr.cz) (Ministerstvo dopravy a spojů České republiky)

[www.top-pojisteni.cz](http://www.top-pojisteni.cz)

[www.vypocet.cz](http://www.vypocet.cz)

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Shrnutí základních charakteristik právních forem podnikání.....	24
Tabulka č. 2: Odhad počtu studentů v jednotlivých skupinách během prvního roku .....	69
Tabulka č. 3: Ceny výcviku vybraných skupin řídičského oprávnění .....	70
Tabulka č. 4: Odhad výnosů plynoucích z výcviku studentů jednotlivých skupin	70
Tabulka č. 5: Odhad výnosů z výuky a výcviku řidičů z povolání v první roce podnikání .....	72
Tabulka č. 6: Počet hodin v etapách výcviku pro skupinu řídičského oprávnění B .....	73
Tabulka č. 7: Nahrazení hodin výcviku výcvikem na trenažéru v jednotlivých etapách výcviku pro jednotlivé technické skupiny trenažéru.....	73
Tabulka č. 8: Průměrné ceny pohonných hmot zveřejněné Ministerstvem financí pro rok 2008 .....	74
Tabulka č. 9: Úspora nákladů na provoz cvičných vozidel při nahrazení automobilu trenažérem .....	74
Tabulka č. 10: Diskontované výnosy v jednotlivých letech pro diskontní míru 2 % .....	75
Tabulka č. 11: Diskontované výnosy v jednotlivých letech pro diskontní míru 5 % .....	75
Tabulka č. 12: Počet hodin výuky pro jednotlivé skupiny řídičských oprávnění .	77
Tabulka č. 13: Mzdové náklady na výcvik řídičských skupin .....	77
Tabulka č. 14: Mzdové náklady na školení řidičů z povolání.....	78
Tabulka č. 15: Náklady na provoz cvičných vozidel .....	79
Tabulka č. 16: Náklady na provoz cvičných vozidel při školení řidičů z povolání .....	80
Tabulka č. 17: Ostatní náklady .....	81
Tabulka č. 18: Odpisy samostatných movitých věcí .....	82

## Přílohy

**Příloha č. 1: Tříletý úvěr 5 PLUS od České spořitelny – rozpis splátek**

Splátka	Počáteční stav úvěru	Anuitní splátka	Úrok	Úmor	Konečný stav úvěru
1	100 000	3 101	608	2 493	97 507
2	97 507	3 101	593	2 508	94 999
3	94 999	3 101	578	2 524	92 475
4	92 475	3 101	563	2 539	89 936
5	89 936	3 101	547	2 554	87 382
6	87 382	3 101	532	2 570	84 812
7	84 812	3 101	516	2 586	82 226
8	82 226	3 101	500	2 601	79 625
9	79 625	3 101	484	2 617	77 008
10	77 008	3 101	468	2 633	74 375
11	74 375	3 101	452	2 649	71 726
12	71 726	3 101	436	2 665	69 061
13	69 061	3 101	420	2 681	66 380
14	66 380	3 101	404	2 698	63 682
15	63 682	3 101	387	2 714	60 968
16	60 968	3 101	371	2 731	58 238
17	58 238	3 101	354	2 747	55 490
18	55 490	3 101	338	2 764	52 726
19	52 726	3 101	321	2 781	49 946
20	49 946	3 101	304	2 798	47 148
21	47 148	3 101	287	2 815	44 334
22	44 334	3 101	270	2 832	41 502
23	41 502	3 101	252	2 849	38 653
24	38 653	3 101	235	2 866	35 787
25	35 787	3 101	218	2 884	32 903
26	32 903	3 101	200	2 901	30 002
27	30 002	3 101	183	2 919	27 083
28	27 083	3 101	165	2 937	24 146
29	24 146	3 101	147	2 955	21 191
30	21 191	3 101	129	2 973	18 219
31	18 219	3 101	111	2 991	15 228
32	15 228	3 101	93	3 009	12 219
33	12 219	3 101	74	3 027	9 192
34	9 192	3 101	56	3 046	6 147
35	6 147	3 101	37	3 064	3 083
36	3 083	3 101	19	3 083	0
<b>Celkem</b>	<b>111 652</b>	<b>11 652</b>	<b>100 000</b>		

Zdroj: <http://www.finance.cz/ekonomika/financni-kalkulacky/splatkovy-kalendar/>, 29.4.2009,

11:54



## Příloha č. 2: Základní příprava učitelů výuky a výcviku

Příloha č. 2 k vyhlášce č. 167/2002 Sb.

Tabulka 1

### ZÁKLADNÍ PŘÍPRAVA UČITELŮ VÝUKY A VÝCVIKU

Rozsah oprávnění osvědčení pro učitele	POT	POP	POŮ
1. Legislativa (činnost autoškoly, výuka a výcvik, provoz vozidel)	10	10	10
2. Základy dopravní psychologie	18	18	18
3. Základy pedagogiky a rétoriky	22	22	22
<b>Celkem</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Výuka teorie			
4. Metodika (didaktika) výuky teoretických předmětů			
a) Předpisy o provozu na pozemních komunikacích	6	2	8
b) Ovládání a údržba vozidla	6	2	8
c) Teorie řízení a zásady bezpečné jízdy	6	2	8
5. Náslechy a výstupy ve výuce teorie			
a) Předpisy o provozu na pozemních komunikacích	28		28
b) Ovládání a údržba vozidla	18		18
c) Teorie řízení a zásady bezpečné jízdy	20		20
<b>Celkem teoretické předměty</b>	<b>84</b>	<b>6</b>	<b>90</b>

Praktický výcvik			
6. Metodika (didaktika) výcviku praktických předmětů			
a) Výcvik v řízení vozidla (obsahová stránka)	4	8	12
A. Řidičský trenažér (forma získávání základních dovedností)		6	6
B. Autocvičiště (stavba překážek – rozměry)		12	12
C. Provoz na pozem.kom. (volba trasy pro etapy výcviku)		8	8
b) Praktická údržba vozidla	2	4	6
7. Náslechy a výstupy v praktickém výcviku			
a) Výcvik v řízení vozidla			
A. Řidičský trenažér		6	6
B. Autocvičiště		8	8
C. Provoz na pozemních komunikacích		20	20
b) Praktická údržba vozidla		12	12
<b>Celkem praktický výcvik</b>	<b>6</b>	<b>84</b>	<b>90</b>

Minimální počet hodin			
<b>CELKEM</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>230</b>

**Vysvětlivky:**

POT - profesní osvědčení omezené jen pro výuku teorie

POP - profesní osvědčení omezené jen pro výuku praktického výcviku

POŮ - profesní osvědčení úplné

**Poznámka:** Výuka a výcvik předmětu zdravotnická příprava nejsou obsahem tabulky.

**Příloha č. 3: Základní příprava učitelů výuky a výcviku pro rozšíření profesního osvědčení o další skupinu (podskupinu) řídičského oprávnění**

**Tabulka 2**

**ZÁKLADNÍ PŘÍPRAVA UČITELŮ VÝUKY A VÝCVIKU  
PRO ROZŠÍŘENÍ PROFESNÍHO OSVĚDČENÍ  
O DALŠÍ SKUPINU (PODSKUPINU) ŘIDIČSKÉHO OPRAVNĚNÍ**

<b>Rozsah oprávnění osvědčení pro učitele</b>	<b>POT</b>	<b>POP</b>	<b>POŮ</b>
1. Legislativa (činnost autoškoly, výuka a výcvik, provoz vozidel)	5	5	5
2. Základy dopravní psychologie	3	3	3
3. Základy pedagogiky a rétoriky	1	1	1
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

<b>Výuka teorie</b>			
4. Metodika (didaktika) výuky teoretických předmětů			
a) Předpisy o provozu na pozemních komunikacích	3	1	4
b) Ovládání a údržba vozidla	3	1	4
c) Teorie řízení a zásady bezpečné jízdy	3	1	4
5. Náslechy a výstupy ve výuce teorie			
a) Předpisy o provozu na pozemních komunikacích	6		6
b) Ovládání a údržba vozidla	4		4
c) Teorie řízení a zásady bezpečné jízdy	6	3	6
<b>Celkem teoretické předměty</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>28</b>

<b>Praktický výcvik</b>			
6. Metodika (didaktika) výcviku praktických předmětů			
a) Výcvik v řízení vozidla (obsahová stránka)	2	4	6
A. Řidičský trenažér (forma získávání základních dovedností)		2	2
B. Autocvičiště (stavba překážek – rozměry)		2	2
C. Provoz na pozem.kom. (volba trasy pro etapy výcviku)		4	4
b) Praktická údržba vozidla	1	2	3
7. Náslechy a výstupy v praktickém výcviku			
a) Výcvik v řízení vozidla			
A. Řidičský trenažér		2	2
B. Autocvičiště		2	2
C. Provoz na pozemních komunikacích		10	10
b) Praktická údržba vozidla		2	2
<b>Celkem praktický výcvik</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>33</b>

<b>Minimální počet hodin</b>			
<b>CELKEM</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>70</b>

**Vysvětlivky zkratk jsou uvedeny u tabulky 1.**

**Poznámka:** Výuka a výcvik předmětu zdravotnická příprava nejsou obsahem tabulky.

## Příloha č. 4: Průkaz profesní způsobilosti řidiče

Příloha č. 8 k vyhlášce č. 156/2008 Sb.

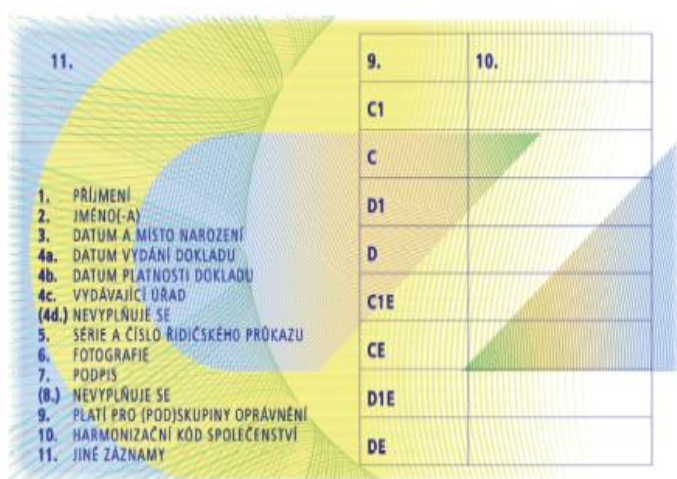
### Vzor průkazu profesní způsobilosti řidiče část I

#### PRŮKAZ PROFESNÍ ZPŮSOBILOSTI ŘIDIČE



PŘEDNÍ STRANA - CELKOVÝ DESIGN

#### PRŮKAZ PROFESNÍ ZPŮSOBILOSTI ŘIDIČE



ZADNÍ STRANA - CELKOVÝ DESIGN

**Příloha č. 5: Profesní osvědčení pro učitele**





<p><b>ČESKÁ REPUBLIKA</b></p>  <p><b>PROFESNÍ OSVĚDČENÍ</b></p>  <p>Evidenční číslo: AA 000000</p>	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 150px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>FOTOGRAFIE</p> </div> <p>Jméno a příjmení (titul): .....</p> <p>Datum narození: .....</p> <p>Číslo řidičského průkazu: pro skupiny (podskupiny) ŘO: .....</p> <p>Datum vydání: .....</p> <p style="text-align: right;">..... (podpis)</p>
--	---







<p><b>Výuka předpisů o provozu vozidel</b> Skupiny (podskupiny) ŘO: .....</p> <p>Číslo protokolu: .....</p>	<p><b>Výcvik v řízení vozidla</b> Skupiny (podskupiny) ŘO: .....</p> <p>Číslo protokolu: .....</p>
<p><b>Výuka teorie řízení a zásad bezpečné jízdy</b> Skupiny (podskupiny) ŘO: .....</p> <p>Číslo protokolu: .....</p>	<p><b>Výcvik praktické údržby vozidla</b> Skupiny (podskupiny) ŘO: .....</p> <p>Číslo protokolu: .....</p>
<p><b>Výuka o ovládání a údržbě vozidla</b> Skupiny (podskupiny) ŘO: .....</p> <p>Číslo protokolu: .....</p>	<p><b>Jiné záznamy:</b> .....</p> <p style="text-align: right;"><b>skl. č.: 14</b></p>





## Příloha č. 6: Povinné ručení pro osobní a nákladní automobil

Povinné ručení pro osobní automobil – vstupní údaje:

**Povinné ručení - POV - Doplnující údaje**

Obsah válců  [cm<sup>3</sup>]  
 \* Výkon  [kW]  
 \* Hmotnost vozidla  [kg]   
 \* Rok výroby   
 Vozidlo české výroby    
 Vozidlo používá zimní pneu    
 \* Způsob použití vozidla  





























\* Počátek pojistné smlouvy  .  ,    
 \* Délka předchozího pojištění  v měsících   
 \* Počet zaviněných pojistných událostí    
 \* Frekvence platby    
 \* Pojistné krytí   

\* PSČ pojistníka    
 \* Místo    
 - klientem Allianz pojišťovny    
 Partnerský kód  

Povinné ručení pro osobní automobil – výstup:

**Povinné ručení - POV - Výpočet pojistného**

**Vyberte si pojištění a my vyřídíme všechno za Vás!**

Pojišťovna	Krytí v Mil. Kč		Pojistné offline	Vaše pojistné online	Řazení podle   	Limit krytí
	zdraví	majetek				nižší 
 1. ALLIANZ *	35	35	1.507,-	1.507,-		<input data-bbox="1204 1377 1300 1411" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 2. UNIQA 	35	35	1.683,-	1.515,-		<input data-bbox="1204 1422 1300 1456" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 3. GENERALI	35	35	1.560,-	1.560,-		<input data-bbox="1204 1467 1300 1500" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 4. ČSOB 	44	35	1.683,-	1.565,-		<input data-bbox="1204 1512 1300 1545" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 5. ČESKÁ POJIŠŤOVNA	40	40	1.640,-	1.640,-		<input data-bbox="1204 1556 1300 1590" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 6. KOOPERATIVA	54	35	1.695,-	1.695,-		<input data-bbox="1204 1601 1300 1635" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 7. ČESKÁ POJIŠŤOVNA	40	40	1.727,-	1.727,-		<input data-bbox="1204 1646 1300 1680" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 8. ČPP ** 	35	35	2.282,-	1.940,-		<input data-bbox="1204 1691 1300 1724" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 9. ČPP ** 	50	50	2.406,-	2.045,-		<input data-bbox="1204 1736 1300 1769" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 10. TRIGLAV 	50	50	2.487,-	2.249,-		<input data-bbox="1204 1780 1300 1814" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>
 11. AXA	35	35	3.350,-	3.350,-		<input data-bbox="1204 1825 1300 1859" type="button" value=" Uzavřít &gt;&gt; "/>

Zdroj: <http://www.top-pojisteni.cz/content/pojisteni.html?phase=quotes>, 31.3.2009, 15:15

## Povinné ručení pro nákladní automobil – vstupní údaje:

**Povinné ručení - POV - Doplnující údaje**

Obsah válců  [cm3]

\* Výkon  [kW]

\* Hmotnost vozidla  [kg]

\* Rok výroby

Vozidlo české výroby

Vozidlo používá zimní pneu

\* Způsob použití vozidla

---

\* Počátek pojistné smlouvy  .  ,

\* Délka předchozího pojištění  v měsících

\* Počet zaviněných pojistných událostí

\* Frekvence platby

\* Pojistné krytí

---

\* PSČ pojistníka

\* Místo

- klientem Allianz pojišťovny

Partnerský kód

[<< Zpět](#) [Pokračovat >>](#)

## Povinné ručení pro nákladní automobil – výstup

**Povinné ručení - POV - Výpočet pojistného**

[<< Zpět](#) [<< Nový výpočet >>](#) [Výpověď pojištění >>](#) [Odeslat na e-mail >>](#)

**Vyberte si pojištění a my vyřídíme všechno za Vás!**

Pojišťovna	Krytí v Mil. Kč		Pojistné offline	Vaše pojistné online	Řazení podle	Limit krytí
	zdraví	majetek				nižší
1. UNIQA	35	35	6.881,-	<b>6.193,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>
2. GENERALI	35	35	6.640,-	<b>6.640,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>
3. ČESKÁ POJIŠŤOVNA	40	40	6.880,-	<b>6.880,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>
4. KOOPERATIVA	54	35	6.916,-	<b>6.916,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>
5. ALLIANZ	35	35	6.467,-	<b>6.929,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>
6. ČSOB	44	35	8.253,-	<b>7.675,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>
7. TRIGLAV	50	50	8.746,-	<b>7.909,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>
8. ČPP *	50	50	9.504,-	<b>8.078,-</b>		<a href="#">Uzavřít &gt;&gt;</a>

Zdroj: <http://www.top-pojisteni.cz/content/pojisteni.html?phase=quotes>, 31.3.2009, 15:24

## Příloha č. 7: Odhad leasingu pro nákladní automobil

### Odhad leasingu

#### Leasingová kalkulačka

Leasingová kalkulačka snadno vypočte měsíční leasingové splátky vašeho nového automobilu.

Požizovací cena předmětu na leasing:	<input type="text" value="350 000"/>	Kč
Akontace:	<input type="text" value="30"/>	%
Počet leasingových splátek:	<input type="text" value="36"/>	
Efektivní úrok:	<input type="text" value="10"/>	%
<b>Akontace:</b>	<b>105 000 Kč</b>	
<b>Leasingová splátka:</b>	<b>7 905 Kč</b>	
<b>Navýšení:</b>	<b>111</b>	
	<input type="button" value="Spočítej"/>	

Zdroj: <http://www.vypocet.cz/leasingova-kalkulacka>, 1.4.2009, 20:16

### Odhad leasingových splátek

Měsíc	Měsíční splátka	Úrok	Splátka jistiny	Zůstatek jistiny
1	7 905	2 042	5 863	239 137
2	7 905	1 993	5 912	233 224
3	7 905	1 944	5 961	227 263
4	7 905	1 894	6 011	221 252
5	7 905	1 844	6 061	215 191
6	7 905	1 793	6 112	209 079
7	7 905	1 742	6 163	202 916
8	7 905	1 691	6 214	196 702
9	7 905	1 639	6 266	190 436
10	7 905	1 587	6 318	184 118
11	7 905	1 534	6 371	177 748
12	7 905	1 481	6 424	171 324
13	7 905	1 428	6 477	164 847
14	7 905	1 374	6 531	158 315
15	7 905	1 319	6 586	151 730
16	7 905	1 264	6 641	145 089
17	7 905	1 209	6 696	138 393
18	7 905	1 153	6 752	131 641
19	7 905	1 097	6 808	124 833
20	7 905	1 040	6 865	117 969
21	7 905	983	6 922	111 047
22	7 905	925	6 980	104 067
23	7 905	867	7 038	97 029
24	7 905	809	7 096	89 933
25	7 905	749	7 156	82 777
26	7 905	690	7 215	75 562
27	7 905	630	7 275	68 287
28	7 905	569	7 336	60 951
29	7 905	508	7 397	53 554
30	7 905	446	7 459	46 095
31	7 905	384	7 521	38 574
32	7 905	321	7 584	30 991
33	7 905	258	7 647	23 344
34	7 905	195	7 710	15 633
35	7 905	130	7 775	7 859
36	7 905	65	7 840	19