**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

# Podnikatelský plán – Letecká škola (ATO)

# Business Plan – Flight School (ATO)

Natálie Rajchartová

Plzeň 2025

**Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Podnikatelský plán – letecká škola (ATO)“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 21.4.2025 v. r. *Natálie Rajchartová*

**Zásady pro vypracování práce**

1. Definujte náležitosti podnikatelského plánu a vysvětlete základní teoretické pojmy.
2. Představte specifika podnikání v oblasti leteckých škol.
3. Zpracujte podnikatelský plán letecké školy.
4. Zhodnoťte podnikatelský plán.

**Studijní program**

Podniková ekonomika a management

**Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za odborné vedení této bakalářské práce a za cenné rady a připomínky, které přispěly k jejímu vypracování.

Mé poděkování patří také panu Karlovi Maříkovi, vedoucímu letového provozu Aeroklubu Plasy, za poskytnuté informace a vstřícnost při konzultaci.

V neposlední řadě bych ráda vyjádřila vděčnost své rodině za podporu během celého studia a svému otci, který mě přivedl k letectví a vždy mě v něm podporoval.

# Obsah

**Úvod** ..... **7**

**1 Podnikatelský plán** ..... **8**

1.1 Shrnutí ..... 10

1.2 Charakteristika produktu a vlastníka ..... 10

1.3 Analýza trhu a zákazníků ..... 11

1.3.1 PEST analýza ..... 12

1.4 Analýza konkurence ..... 12

1.5 Analýza dodavatelů ..... 13

1.6 Personální zabezpečení ..... 14

1.7 Marketingový plán ..... 14

1.7.1 Produkt ..... 14

1.7.2 Cena ..... 15

1.7.3 Propagace ..... 15

1.7.4 Distribuce ..... 16

1.8 Finanční plán ..... 17

1.8.1 Náklady podniku ..... 17

1.8.2 Finanční výkazy ..... 18

1.8.3 Finanční ukazatele ..... 18

1.8.4 Způsoby financování ..... 19

1.9 Analýza rizik ..... 21

1.10 Vyhodnocení úspěšnosti ..... 23

1.11 SWOT analýza ..... 24

1.12 Přílohy ..... 24

**2 Specifika podnikání v oblasti leteckých škol** ..... **26**

2.1 Legislativa upravující problematiku leteckých škol (ATO) ..... 27
2.2 Just Culture ..... 29
**3 Podnikatelský plán letecké školy ..... 30**
3.1 Charakteristika služby a vlastníka ..... 30
3.1.1 Legislativní požadavky ..... 34
3.1.2 Právní forma ..... 35
3.1.3 Harmonogram ..... 36
3.2 Analýza trhu ..... 37
3.3 PEST analýza ..... 39
3.3.1 Politicko – legislativní faktory ..... 39
3.3.2 Ekonomické faktory ..... 39
3.3.3 Sociokulturní faktory ..... 41
3.3.4 Technologické faktory ..... 41
3.3.5 Ekologické faktory ..... 41
3.4 Segmentace zákazníků ..... 42
3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil ..... 43
3.5.1 Stávající konkurence ..... 44
3.5.2 Potenciální konkurence ..... 45
3.5.3 Zákazníci ..... 46
3.5.4 Dodavatelé ..... 46
3.5.5 Substituty ..... 46
3.6 Personální zabezpečení ..... 47
3.7 Marketingový plán ..... 49
3.7.1 Cena ..... 49
3.7.2 Propagace ..... 52
3.7.3 Distribuce ..... 54

3.8 Finanční analýza ..... 55
3.8.1 Náklady podniku ..... 55
3.8.2 Analýza bodu zvratu ..... 57
3.8.3 Variantní analýza tržeb ..... 58
3.8.4 Financování ..... 58
3.8.5 Cash flow ..... 59
3.9 Analýza rizik ..... 59
3.10 Možnosti budoucího rozvoje letecké školy ..... 65
3.11 SWOT analýza ..... 66
**4 Zhodnocení podnikatelského plánu letecké školy ..... 68**
**Závěr ..... 69**
**Seznam použitých zkratek ..... 70**
**Seznam použitých zdrojů ..... 72**
**Seznam tabulek ..... 76**
**Seznam obrázků ..... 77**
**Seznam příloh ..... 78**
**Přílohy**
**Abstrakt**
**Abstract**

# Úvod

Cílem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro podnikatelský záměr založení letecké školy s osvědčením ATO (Schválená organizace pro výcvik). Podnikatelský plán je sepsán pro leteckou školu Fly To Explore s.r.o., jejímž hlavním předmětem podnikání je poskytování výcviku pro získání licence soukromého pilota letounů PPL(A) spolu s dalšími doplňkovými službami. Záměrem autorky je propojit teoretické znalosti získané během studia s praktickou aplikací v oblasti civilního letectví a zároveň reflektovat vlastní zájem o toto specifické odvětví.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsán význam a náležitosti jednotlivých částí struktury podnikatelského plánu. Dále jsou v teoretické části představena specifika podnikání v oblasti leteckých škol a popsán příslušný legislativní rámec, zejména požadavky stanovené Agenturou Evropské unie pro bezpečnost letectví a postupy Úřadu pro civilní letectví ČR.

Praktická část obsahuje samotný podnikatelský plán letecké školy Fly To Explore s.r.o., kde jsou aplikovány poznatky z teoretické rešerše obsažené v první části práce. V podnikatelském plánu autorka využívá své poznatky nabyté za dobu působení v letectví. Autorka sestavovala podnikatelský plán s ohledem na legislativu upravující činnost ATO, která je v rámci podnikatelského plánu stručně popsána nebo je na ni odkazováno v textu. V úvodu podnikatelského plánu jsou představeny podrobně služby Fly to Explore s.r.o.. Podnikatelský plán zahrnuje popis trhu, PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, finanční analýzu a analýzu rizik. Dále je v rámci podnikatelského plánu představena marketingová strategie společnosti, popsáno personální zabezpečení a je provedena segmentace zákazníků. V závěru podnikatelského plánu je provedena SWOT analýza a jsou zde zmíněny i možnosti případného budoucího rozvoje podniku. V poslední kapitole bakalářské práce je uvedeno zhodnocení podnikatelského plánu spolu s návratností počáteční investice nutné k získání osvědčení ATO a k jejímu provozu.

# 1 Podnikatelský plán

„Podnikatelský plán je dokument, který vysvětluje podnikatelskou příležitost, identifikuje trh, který má být obsluhován a poskytuje podrobnosti o tom, jak plánuje podnikatelská organizace tuto příležitost realizovat.“ (Harvard Business Review Entrepreneur’s Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business, 2018, s. 77).

Svobodová a Andera (2017) popisují podnikatelský plán jako písemný dokument, který reflektuje veškeré vnější a vnitřní faktory ovlivňující danou podnikatelskou činnost, pro kterou je podnikatelský plán sestavován.

Tradiční podnikatelské plány – dlouhé, textově i číselně obsáhlé dokumenty se vyvinuly ze strategických plánů americké armády během druhé světové války. V 80. letech se staly populárními mezi začínajícími podnikateli a na přelomu tisíciletí také mezi předními podniky zabývajícími se rizikovým kapitálem. Tyto plány slibovaly nové příležitosti a jistotu. Pokud předpověděly vysoký zisk, investoři byli ochotni investovat. Dnes se ovšem podnikatelé čím dál častěji zamýšlejí nad tím, jakou roli by měl podnikatelský plán skutečně hrát. Mnozí se domnívají a především varují, že čísla v podnikatelském plánu nejsou spolehlivým ukazatelem úspěchu. I když může být plán sepsán sebepečlivěji, většina předpokladů v něm bývá neověřená a nerealistická, jelikož se jedná o projekce do budoucnosti. Podnikatelský plán je však stále považován za velmi cenný nástroj, který může představovat projekci toho, jak by podnikání mohlo potenciálně fungovat. Nelze jej ovšem brát jako záruku úspěchu (Harvard Business Review Entrepreneur’s Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business, 2018).

Podnikatelský plán plní mimo jiné funkci podkladu, který je představován potenciálním investorům, bankám při žádosti o úvěr nebo při žádostech o dotace. Dále slouží, jako významný nástroj pro systematické utřídění myšlenek týkajících se podnikatelského záměru a umožňuje definovat výši finančních prostředků nezbytných pro zahájení a začátky podnikání. Podnikatelský plán pomáhá odhadnout výši budoucích příjmů a očekávaných výdajů, formulovat veškeré kroky, které jsou k danému cíli v podnikání potřebné a ověřit, zda je podnikatelský záměr na trhu realizovatelný a má šanci na úspěch (Svobodová & Andera, 2017).

Šafrová Drášilová (2019) uvádí, že efektivní podnikatelský plán by měl být srozumitelný, konkrétní, stručný a přehledný. Je nezbytné, aby u čtenáře vzbuzoval dojem, že si autor je vědom, čeho konkrétně chce docílit a jak toho chce dosáhnout. Podle Šafrové Drášilové (2019) by podnikatelský plán měl obsahovat odpovědi zejména na následující otázky:

- Co chcete dělat a z jakého důvodu?
- Pro koho to budete dělat?
- Proč jste pro projekt vhodný člověk?
- Jaká je v dané oblasti podnikání konkurence?
- Kdo a co je k podnikání potřeba?
- Kolik to celé bude stát?
- Jakým způsobem se peníze do podniku budou vracet?
- Jaká je perspektiva rozvoje?
- Jaké mohou být překážky bránící v dosažení cíle?

Struktura podnikatelského plánu by měla být sestavena tak, aby reflektovala všechny klíčové informace k danému podnikatelskému záměru. Konkrétní body struktury se mohou lišit dle potřeby a mohou být přizpůsobeny konkrétnímu účelu, pro který je podnikatelský plán sestavován (Finch, 2020).

Svobodová a Andera (2017) uvádějí následující strukturu podnikatelského plánu:

- Shrnutí,
- charakteristika produktu a vlastníka,
- analýza trhu a zákazníků,
- analýza konkurence,
- analýza dodavatelů,
- personální zabezpečení,
- marketingový plán,
- finanční plán,
- analýza rizik,
- vyhodnocení úspěšnosti,
- přílohy.

## 1.1 Shrnutí

Finch (2020) považuje shrnutí za nejdůležitější část podnikatelského plánu. Shrnutí by mělo být v rozsahu jedné strany a obsahovat informace natolik atraktivní, aby motivovaly čtenáře dokumentu k jeho prostudování. Přestože se shrnutí uvádí hned na začátku podnikatelského plánu, mělo by se sestavovat až na konci po sepsání celého dokumentu. Ze shrnutí by měly být zřetelné informace týkající se podnikání, týmu, představení daného návrhu, důvodu, proč by měl plán uspět, prospěchu pro čtenáře, nejzásadnějších rizik a způsobu jejich minimalizace, požadavků na čtenáře a jako nejdůležitější klíčové číselné informace a finanční ukazatele. Mimo zmíněné lze uvést i okrajově informace o konkurenci a trhu.

Existují i další přístupy ke zpracování této části, kdy shrnutí může být například pouze o délce sto slov, jedné věty, nebo prezentováno formou dvouminutového videa (elevator pitch). Tyto formy shrnutí podnikatelského plánu jsou koncipovány tak, aby cílily především na emoce čtenáře a bývají často prezentovány formou příběhu (Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business, 2018).

## 1.2 Charakteristika produktu a vlastníka

Charakteristika produktu a vlastníka je druhou částí podnikatelského plánu a zaměřuje se již na podrobnější popis daného produktu či služby a představení autora podnikatelského plánu. Doporučená struktura této části by měla být následující:

- Popis produktu nebo služby,
- konkurenční výhoda,
- legislativní požadavky,
- proč právě já,
- právní forma,
- harmonogram realizace (Svobodová & Andera, 2017).

Při zpracovávání popisu produktu nebo služby je nezbytné dbát na to, aby po přečtení této části podnikatelského plánu čtenář jednoznačně pochopil podstatu nabízeného produktu či služby. Pro zajištění vyšší srozumitelnosti a přehlednosti je možné využít i vizuální prvky, jako jsou fotografie nebo schémata. Důležitou součástí je rovněž popis konkurenční výhody a výčet legislativy, která se vztahuje k danému produktu nebo

službě, a to včetně potřebných licencí, povolení nebo jiných regulací, jež je nutné dodržovat a dotýkají se daného podnikání. V rámci představení autora podnikatelského plánu lze zahrnout například jeho silné stránky, odborné zkušenosti a kvalifikace, které přispívají k úspěšnému naplnění podnikatelského plánu. Dále je vhodné uvést právní formu podnikání, tedy zda jde o společnost s ručením omezeným, akciovou společnost či jinou právní formu podnikání. V závěru této části může být uveden harmonogram realizace podnikatelského plánu (Svobodová & Andera, 2017).

## 1.3 Analýza trhu a zákazníků

Svobodová a Andera (2017) uvádějí, že trh lze charakterizovat pomocí zákazníků, konkurence a dodavatelů. V uvedené struktuře podnikatelského plánu je však analýza konkurence a dodavatelů uváděna samostatně. Tato část podnikatelského plánu je věnována převážně charakteristice trhu daného odvětví, kde je zapotřebí představit jeho specifika, jako jsou například poptávkové podmínky, výnosnost daného oboru, či trendy daného trhu. Dále je tato část zaměřena na analýzu zákazníků, která je popsána podrobněji, protože autoři ji považují za důležitější, jelikož umožňuje získat informace o velikosti cílového trhu, kupní síly zákazníků a o tom, jestli má daný trh tendenci růst či nikoliv.

Výstupem analýzy zákazníků by měla být definice a kvalitativní charakteristika zákazníka, kvantitativní charakteristika cílové skupiny zákazníků a tempo vývoje cílové skupiny zákazníků (Svobodová & Andera, 2017).

Pro první část výstupu analýzy zákazníků, tedy definici zákazníka, je třeba provést segmentaci zákazníků a popsat zvlášť každý segment. Segmentace zákazníků slouží k uspořádání zákazníků, které dokážeme uspokojit, to znamená naplnit jejich potřebu, do několika skupin. V každé skupině se budou nacházet zákazníci se stejnou potřebou. I v případě, kdy podnik disponuje pouze jedním produktem, je potřeba provést segmentaci, jelikož tento produkt dokáže potřeby různých zákazníků naplnit odlišnými způsoby (Šafrová Drášilová, 2019).

K srozumitelnější prezentaci získaných informací o zákaznících lze použít typizované postavy zákazníka či více zákazníků. Smyslem těchto postav je vytvoření a detailní popsání imaginárních zástupců a prostřednictvím těchto zástupců popsat konkrétní segmenty trhu. Tímto dojde k usnadnění porozumění potřebám a preferencím cílové

skupiny, je tedy nezbytné sestavit profily osob zákazníků, které detailně popisují jejich demografické, psychografické, geografické a behaviorální charakteristiky. Tento proces umožňuje lepší vcítění se do role zákazníků cílové skupiny, které vede ke kvalitnějšímu zpracování marketingových strategií (Kotler & Keller, 2013).

Po získání informací z předchozích kroků je třeba cílový trh kvantifikovat. Vyčíslení velikosti trhu může být v některých odvětvích poměrně náročné. Příhodné je použít například data ze statistik, pokud jsou dostupná. Při určení tempa vývoje cílové skupiny zákazníků platí to samé, je tedy třeba vývoj odhadovat na základě publikovaných trendů (Svobodová & Andera, 2017).

Uvedené analýzy je možno doplnit i o další nástroje pro analýzu, které pomohou shrnout, získat a uspořádat další cenné informace týkající se podniku a jeho okolí a objevují se taktéž v podnikatelských plánech. Jedná se o PEST analýzu a SWOT analýzu.

### 1.3.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na analýzu vnějšího okolí podniku a zkoumá faktory, které podnik nemůže přímo ovlivnit svojí činností a zároveň mají určitou spojitost s jeho fungováním. Při provádění analýzy je kladen důraz na identifikaci a zhodnocení těchto faktorů, jelikož mohou ovlivnit konkrétní podnik nebo odvětví, ve kterém podnik působí. V rámci této analýzy je potřeba vzít v úvahu, jak se tyto vnější faktory mohou v budoucnu měnit a jaké příležitosti či hrozby z těchto změn pro podnik mohou plynout. Akronym PEST znamená politické (P), ekonomické (E), sociokulturní (S) a technologické (T) faktory, což jsou oblasti, na které je tato analýza soustředěna (Šafrová Drášilová, 2019).

PEST analýzu je možné dále modifikovat na PESTLE/STEEPL – jedná se o rozšíření o legislativní a ekologické faktory, STEEPLED analýzu, která je rozšířená oproti PESTLE o demografické faktory, či STEER analýzu, která se věnuje sociokulturním, technologickým, ekonomickým, ekologickým a regulujícím faktorům. Výstupem PEST analýzy je ucelený přehled faktorů, jenž ovlivňují podnik a mohou být pro podnik rizikem nebo příležitostí (Šafrová Drášilová, 2019).

## 1.4 Analýza konkurence

Podstatou analýzy konkurence je nalezení příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody a získání převahy. Konkurenční výhodou mohou být například nižší

náklady oproti ostatním podnikům, pokročilejší technologie, patenty a další. Je však třeba brát v úvahu, že konkurenční výhoda nemusí trvat věčně a je vhodné to zohlednit i v podnikatelském plánu. Konkurenční výhoda by neměla být snadno replikovatelná konkurencí (Finch, 2020).

Při analýze konkurence je potřebné si zvolit kritéria, podle kterých budeme konkurenci identifikovat, nejčastěji se jedná o stejný produkt nebo službu, doplňkové služby, podobnou lokalitu, cenu a další. Po definování kritérií následuje hledání konkurentů splňujících určená kritéria a dále popis této konkurence. Mimo určení konkurenční výhody je vhodné si nastavit, po jakém čase bude analýza opakována (Svobodová & Andera, 2017).

Jako nástroj při analýze konkurence lze použít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která je užitečným nástrojem pro pochopení vnějších faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost v odvětví. Tato analýza identifikuje pět klíčových faktorů neboli pět sil, které mají vliv na intenzitu konkurence v odvětví. Jedná se o stávající konkurenci, potenciální konkurenci, zákazníky, dodavatele a substituty. Tyto faktory mohou být doplněny o vliv státu a podniky poskytující komplementární výrobky (Šafrová Drášilová, 2019).

Svobodová a Andera (2017) však uvádějí, že analýza konkurence není nezbytnou součástí podnikatelského plánu, a to ani pro investory. V případě vysoké konkurence je provedení analýzy náročné a výsledek nemusí být pro podnik směrodatný.

Finch (2020) ve své publikaci naopak uvádí nutnost zabývat se konkurenty, jelikož mají často v úmyslu nové hráče na trhu z odvětví vytlačit. Brát v potaz by se měli i konkurenti, jejichž produkty jsou považovány za podřadné, jelikož i s podřadným produktem mohou mít konkurenti převahu na trhu.

## 1.5 Analýza dodavatelů

Svobodová a Andera (2017) kladou důraz na nutnost zabývat se analýzou dodavatelů, jelikož většina hodnotitelů podnikatelských plánů se zaměřují právě na dodavatele a chtějí vědět informace zejména o jejich spolehlivosti. Důležitá je pro ně i informace na kolika dodavatelích je podnik závislý. Vysoká míra závislosti na konkrétních dodavatelích může pro podnik znamenat vážné riziko, jelikož dodavatelé mohou v případě změny jejich strategie, cen či ukončení činnosti znamenat signifikantní problém

pro podnik. Autoři zároveň uvádějí, že tato část podnikatelského plánu by měla obsahovat výčet všech vstupů spolu s dodavateli a cenami za vstupy, které zároveň budou využity jako podklad pro finanční plán.

## 1.6 Personální zabezpečení

Personální zabezpečení je část podnikatelského plánu, která poskytuje popis jednotlivých pracovních pozic, které jsou nezbytné pro efektivní fungování podniku. Každá pozice je popsána s ohledem na specifické požadavky na kvalifikaci, které zahrnují vzdělání, odbornou praxi a další relevantní dovednosti. Kromě toho jsou zde uvedeny mzdové náklady, což zahrnuje nejen základní mzdu, ale i případné benefity a další. Dále tato sekce může obsahovat informace o formě pracovních smluv. Součástí této části může být rovněž organizační struktura podniku, která ilustruje hierarchii jednotlivých pracovních pozic a popisuje vzájemné vazby mezi nimi (Svobodová & Andera, 2017).

## 1.7 Marketingový plán

Marketingový plán je těsně spjatý s případným úspěchem nebo neúspěchem podniku. Každý podnik s atraktivním produktem nebo službou neuspěje, pokud o nich potenciální zákazníci nikdy neuslyší. Kvalitně sestavený marketingový plán je zárukou navázání silných vztahů se zákazníky (Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business, 2018).

Svobodová a Andera (2017) považují za dostatečné použít pro tuto část marketingový mix 4P. Marketingový mix se zabývá čtyřmi kategoriemi – produkt (product), cena (price), propagace (promotion) a distribuce (place).

### 1.7.1 Produkt

Produkt a jeho vazba na problém zákazníka by měly být jasně definovány. Důležité je zaměřit se na funkčnost, vlastnosti a kvalitu, které budou odpovídat očekáváním cílové skupiny a konkurenci. Produkt musí přinášet hodnotu, kterou zákazníci očekávají. Nedílnou součástí produktu je značka. Značka je klíčovým prvkem, který jednoznačně odlišuje produkt od konkurence a může přesvědčit zákazníka k nákupu, zejména na trzích, kde produkty mají podobnou kvalitu a funkčnost. Kromě vizuálních prvků, jako je logo, barvy nebo design, zahrnuje značka i hodnoty, jako je kvalita nebo prestiž. Budování značky je proces, kde je grafická podoba jen jedním z mála aspektů. Velmi podstatné je

to, co chce značka zákazníkovi sdělit a jaký příběh za ní stojí. Ve značce by se měla odrážet identita podniku. Při tvorbě grafické podoby značky je vhodné vyzkoušet, jaký dojem vyvolává a případně ji konzultovat s profesionály (Šafrová Drášilová, 2019).

### 1.7.2 Cena

Stanovení ceny je klíčovým faktorem pro úspěch podnikání, protože ovlivňuje odhad tržeb a ziskovost projektu. Cenu lze určit třemi hlavními způsoby, a to: nákladovým, konkurenčním a poptávkovým. Nejčastěji používaná je konkurenční metoda, která spočívá v nastavení ceny na základě cen konkurence. Tento způsob je jednoduchý, ale může mít nevýhody, jelikož nezohledňuje náklady konkurence ani její konkrétní podmínky, které mohou být odlišné. Poptávkový způsob je vhodný pro nové produkty a služby na trhu, kde je důležitá elasticita poptávky, tedy ochota zákazníků zaplatit určitou cenu. Nejpraktičtější a nejvíce realistický je nákladový způsob, který vychází z pokrytí všech nákladů a přidání požadované marže. Při tvorbě ceny je důležité zvážit nejen výrobní a materiálové náklady, ale také marži, kterou firma požaduje. Součástí cenotvorby by měl být i odhad možných slev, přirážek (např. za speciální služby) a akčních balíčků, které mohou přitáhnout zákazníky. Výběr správného cenového modelu může zahrnovat kombinaci všech tří přístupů (Svobodová & Andera, 2017).

### 1.7.3 Propagace

Cílem propagace je především sdílení informací týkajících se produktu, vyvolat zájem o produkt, přimět zákazníky ke koupi produktu a budovat povědomí o značce. Ideální je nejen zákazníka přimět ke koupi, ale i navázat a udržovat s ním vztah (Šafrová Drášilová, 2019).

Mezi základní nástroje propagace patří reklama, přímý marketing, podpora prodeje, vztahy s veřejností, event marketing, sponsoring a digital. Reklama výrazně posiluje povědomí o značce. Podle zvolené reklamní platformy rozlišujeme televizní, rozhlasové, tiskové, venkovní reklamy, product placement a online reklamu. Přímý marketing spočívá v přímém kontaktu se zákazníky, například ve formě personalizovaného emailu, SMS zprávy či telefonních hovorů. Podpora prodeje stimuluje zákazníka k okamžité koupi. Nástroji přímého prodeje jsou například výhodná balení, slevy, dárky k nákupu a soutěže. Vztahy s veřejností neboli public relations jsou definovány jako prezentace firmy v médiích a udržování vztahů s médii. Primárním cílem je vyvolat pozitivní publicitu, což

zvyšuje důvěryhodnost podniku a jeho produktů či služeb. Event marketing a sponsoring se zaměřují na budování zážitků a vztahů se zákazníky prostřednictvím akcí, které posilují loajalitu a zvyšují zájem o značku. V případě sponzoringu se sponzor spojuje s konkrétní akcí a poskytuje podnikům finanční nebo nefinanční podporu. Digital je v dnešní době stále významnějším nástrojem, který zahrnuje všechny online platformy, jako jsou webové stránky, placená online reklama, sociální sítě a další. Digital se stal nezbytným nástrojem pro oslovení širšího publika v digitálním prostoru (Karlíček et al., 2018).

### 1.7.4 Distribuce

Distribuce se zabývá způsoby, kterými se dostane produkt k zákazníkovi. Distribuční kanály se dělí na přímé a nepřímé. Přímá distribuce znamená, že výrobce komunikuje přímo s koncovým zákazníkem, což mu umožňuje kontrolovat celý proces prodeje, získávat okamžitou zpětnou vazbu a nabídnout produkty za výhodnější cenu. Výhodou přímé distribuce je také přímý vztah se zákazníkem, což podporuje loajalitu. Na druhé straně přímá distribuce může mít své limity například v případě malých podniků, které nejsou schopny pokrýt široké trhy nebo pokud je produkt součástí širší nabídky, kterou zákazníci hledají na jednom místě. Nepřímá distribuce naopak zahrnuje jeden nebo více mezičlánků, jako jsou velkoobchodníci, maloobchodníci nebo zprostředkovatelé, kteří produkt prodávají dál. Tento model je výhodný pro pokrytí širších trhů bez nutnosti budovat vlastní distribuční síť. Hlavní nevýhodou je závislost na schopnostech a výkonu obchodních partnerů, kteří musí efektivně odhadnout poptávku, prodat produkt a zajistit jeho kvalitu. Distribuční kanály v nepřímé distribuci mohou být intenzivní (co nejvíce prodejců), selektivní (výběr prodejců na základě specifických kritérií) nebo exkluzivní (jediný prodejce v určité oblasti, často u luxusního zboží) (Šafrová Drášilová, 2019).

Distribuční kanály lze rozdělit také na osobní a neosobní. Osobní prodej umožňuje se setkávat se zákazníkem tváří v tvář, což dovoluje přímo reagovat na jeho požadavky, vysvětlit nejasnosti, předvést produkt a vybudovat osobní vztah. Tento typ prodeje vyžaduje pečlivý výběr místa s ohledem například na dostupnost, bezpečnost nebo prestiž lokality. Osobní setkání může probíhat na neutrálním místě, jako je kavárna nebo například v obchodních prostorech firmy. Druhá forma – neosobní prodej zahrnuje transakce prováděné na dálku, jako jsou nákupy přes internet, telefon nebo prodejní aplikace. Tento způsob distribuce zajišťuje pohodlí pro zákazníky a klade důraz na přehlednost a funkčnost rozhraní, což je klíčové pro e–shopy a jiné online platformy.

U neosobního prodeje je důležité i logistické řešení, tedy jak se produkt dostane k zákazníkovi, ať už vlastní dopravou nebo externími přepravními službami (Šafrová Drášilová, 2019).

## 1.8 Finanční plán

Svobodová a Andera (2017) uvádějí jako optimální sestavovat finanční plán v rámci podnikatelského plánu maximálně na tříleté období. Jelikož se jedná z větší části pouze o odhady, je vhodné pracovat s různými scénáři a sestrojit tři varianty finančního plánu, a to optimistickou, realistickou a pesimistickou. Pro pesimistický scénář je dolní hranice na úrovni bodu zvratu. V případě optimistického scénáře je horní hranice definována maximálním využitím kapacit podniku. Sestavením zmíněných verzí finančního plánu projevuje autor podnikatelského plánu schopnost reagovat na různé možné scénáře, které mohou nastat na straně nákladů, poptávky, cen a dalších. Je častým jevem, že autoři podnikatelských plánů po jejich realizaci vyhodnotili pesimistickou verzi jako tu, která byla nejblíže skutečnosti.

### 1.8.1 Náklady podniku

Při sestrojování finančního plánu je zapotřebí identifikovat co nejvíce nákladů. Pro podnik je důležité, aby finanční plán byl co možná nejvíce realistický, zároveň je vhodné náklady zaokrouhlovat a nadhodnocovat, jelikož ve fázi realizace se pravděpodobně objeví další náklady, které nebyly brány v potaz. Náklady je nutné rozdělit podle vztahu k produkci podniku. Pokud se s objemem produkce náklady nemění, jedná se o fixní náklady, pokud ano, jedná se o náklady variabilní. Fixní náklady jsou tedy neměnné a neodvíjí se od toho, zdali podnik vyvíjí činnost či nikoli (Šafrová Drášilová, 2019).

Analyzovat náklady a ziskovost podniku lze pomocí analýzy bodu zvratu. K provedení analýzy bodu zvratu je nutné znát výše zmíněné náklady v členění na variabilní a fixní. Bod zvratu představuje množství produkce, které pokryje fixní i variabilní náklady a lze ho vypočítat podílem fixních nákladů a rozdílem jednotkové ceny a jednotkových variabilních nákladů (Šafrová Drášilová, 2019).

Z provedené analýzy bodu zvratu by mělo být možné určit, zdali za dané situace na trhu je možné dosáhnout pokrytí celkových nákladů, prodat alespoň množství odpovídající bodu zvratu a určit, jestli je kapacita podniku dostatečně velká, aby bylo možné dosáhnout bodu zvratu (Šafrová Drášilová, 2019).

### 1.8.2 Finanční výkazy

V rámci podnikatelského plánu je také vhodné předložit odhadovanou podobu finančních výkazů – výkaz zisku a ztrát, rozvahu a výkaz cash flow, které umožní náhled do problematiky majetku podniku, plánovaných výnosů, nákladů, příjmů a výdajů a zdrojů krytí (Šafrová Drášilová, 2019).

První z výkazů – výkaz zisku a ztrát eviduje výnosy, náklady a zisky nebo případné ztráty za určité období. Tento výkaz je klíčovým podkladem pro posouzení výkonnosti podnikání a schopnosti podniku generovat zisk. S dalším výkazem, tedy rozvahou, je propojení přes výsledek hospodaření běžného období (Šafrová Drášilová, 2019).

Druhý výkaz – rozvaha poskytuje čtenáři dokumentu dvojí pohled na podnik, a to z pohledu majetku (aktiv) a zdrojů krytí (pasiv). Tento výkaz vyobrazuje vždy stav k určitému datu (Šafrová Drášilová, 2019).

Poslední z výkazů nezbytný pro potřeby podnikatelského plánu je výkaz cash flow, který zprostředkovává pohled na příjmy a výdaje pro potřeby podnikatelského plánu se sestavuje pro první rok po jednotlivých měsících, což může reflektovat případnou sezonnost odvětví (Svobodová & Andera, 2017).

Finch (2020) zdůrazňuje důležitost cash flow – pokud načasování výdajů a příchozí hotovosti nebude v souladu, podnik může zkrachovat. Podnikatelský plán může předpokládat ziskovost podniku, pokud však podnik nebude mít dostatečné finanční prostředky, nikdy ho nedosáhne.

Pro potřeby podnikatelského plánu není nutné dodržovat podrobnou standardizovanou podobu výkazů, nýbrž je vhodné veškeré výkazy upravit a zkrátit tak, aby se nezměnila jejich vypovídací hodnota a bylo dosaženo větší přehlednosti (Svobodová & Andera, 2017).

### 1.8.3 Finanční ukazatele

Z údajů obsažených ve finančním plánu lze vypočítat řadu ukazatelů, které je možné prezentovat a vyjádřit se k nim, což zvýší důvěryhodnost podnikatelského plánu. Mezi tyto ukazatele patří například hrubá marže, celková zadluženost, úrokové krytí a běžná likvidita (Finch, 2020).

Hrubá marže je vyjádřena tržbami sníženými o prodejní náklady, vydělenými čistým obratem a vyjádřena v procentech. Prodejní náklady, jež jsou variabilní zahrnují výdaje spojené s uvedením zboží do prodeje, přičemž jejich složení se liší podle odvětví. V maloobchodním sektoru se obvykle jedná pouze o náklady na nákup zásob, zatímco ve výrobních podnicích se do těchto nákladů zahrnují výdaje na spotřebovaný materiál, přímé náklady na práci pro dokončení výrobku a podíl výrobních režijních nákladů souvisejících s pracovními procesy. Výpočet hrubé marže odpovídá na klíčové otázky, jako je správnost cenové politiky, efektivita prodeje jednotlivých produktů a rostoucí náklady na výrobu či prodej (Finch, 2020).

Ukazatel úrokového krytí vychází z údajů výkazu zisku a ztráty a měří schopnost podniku pokrýt náklady na úroky z cizího kapitálu po úhradě všech nákladů spojených s jeho produktivní činností. Jedná se o poměr zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a nákladových úroků. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je alespoň tři, což znamená, že podnik by měl generovat trojnásobek zisku před úroky a zdaněním ve vztahu k nákladům na cizí kapitál. Hodnota ukazatele, která klesne pod úroveň jedna, signalizuje, že podnik není schopen pokrýt náklady na cizí kapitál pouze z výsledků své běžné provozní činnosti, což by mohlo naznačovat vážné finanční problémy (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Běžná likvidita je vyjádřena poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tento ukazatel sleduje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky, tedy kolikrát je podnik schopen tyto závazky pokrýt. Ideální rozmezí tohoto ukazatele se nachází mezi 1,5 a 2,5 (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

### 1.8.4 Způsoby financování

Aby bylo možno podnikatelský plán realizovat, je zapotřebí získat potřebné finanční prostředky nutné pro fungování podniku. Tato kapitola popisuje některé ze zdrojů, které je možné zvolit pro financování podniku.

Financování je klíčové pro podniky všech velikostí, od malých firem po obrovské korporace, a to v každé fázi podnikání. Bez financí by i nejlepší podnikatelský plán zůstal pouze na papíře. V počáteční fázi podnikání je financování obvykle zajišťováno z osobních zdrojů podnikatele, půjček od přátel a rodiny, bankovních úvěrů, crowdfundingu, nebo akceleračních programů. Pokud má zakladatel nebo management dobré jméno a silnou reputaci je možnost financování skrz tzv. andělské investory

a venture kapitálové fondy (Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business, 2018).

Potřebné finance nutné pro rozjezd daného podnikání lze čerpat buďto z externích nebo interních zdrojů. K internímu financování patří například vlastní úspory, výnosy z jiného podniku, dividendy a další. Externí financování je charakterizováno tím, že podnikatelé nejsou osobně vázáni na poskytovatele kapitálu, ale vztah mezi nimi je řízen smluvními podmínkami. Každý typ externího financování se liší nejen v úrokových sazbách, ale i ve stupni propojení mezi podnikem a investorem, přičemž podmínky financování jsou zpravidla jasně vymezeny ve smlouvách (Šafrová Drášilová, 2019).

Banky jsou jedním z nejběžnějších externích zdrojů financování. Podnikatelé musí pro získání úvěru obvykle předložit kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, doložit silnou vlastní motivaci například prostřednictvím vložením vlastních finančních prostředků nebo ručením. Banky mohou rovněž požadovat vedení podnikatelského účtu, což jim umožňuje monitorovat spolehlivost zákazníka. Specifickou formou bankovního financování může být i hypotéka a spotřebitelský úvěr pro fyzickou osobu (Šafrová Drášilová, 2019).

Dalším možným zdrojem financování je leasing, který představuje specifickou formu pronájmu, kdy podnik nepořizuje majetek do svého vlastnictví. Tento způsob financování je běžně využíván pro pořízení automobilů, strojů nebo různých zařízení. Výhodou leasingu je, že podnik nemusí okamžitě vynakládat celkovou částku na nákup majetku a není nutné ručení (Šafrová Drášilová, 2019).

Financování prostřednictvím andělských investorů podniky volí zejména v případech, kdy nejsou dostatečně velké na to, aby přitahovaly zájem venture kapitálových firem nebo jsou příliš rizikové na to, aby získaly úvěr od banky. Andělští investoři jsou jednotlivci, kteří mají dostatek kapitálu a specializují se na investování do startupů a podniků s vysokým potenciálem růstu, které se nacházejí v raných fázích svého vývoje. Andělští investoři často bývají sami úspěšní podnikatelé a profesionálové, kteří kromě finančního kapitálu často poskytnou podniku i cenné informace a síť kontaktů. Tyto investice umožňují podnikům růst, aniž by musely ztrácet kontrolu nad podnikem, což je běžné při získávání venture kapitálu. Pro získání financování od andělského investora je kladen důraz na několik klíčových faktorů. Mezi ně patří připravenost podnikatele, zpracovaný podnikatelský plán, schopnost efektivně prezentovat svou vizi a především dobrý tým.

Andělští investoři se zajímají nejen o potenciál firmy, ale i o osobní profil zakladatelů, jejich odborné zázemí a motivaci, což je klíčové pro jejich důvěru v úspěch projektu. Nevýhodou je, že spojit se s andělským investorem, který by do podnikatelského plánu investoval svůj kapitál, není snadné (Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business, 2018).

Venture kapitálové fondy jsou institucionalizovaní investoři registrovaní Českou národní bankou, kteří shromažďují prostředky od jednotlivých investorů a investují je do podniků s vysokým růstovým potenciálem. Tyto fondy fungují obdobně jako podílové fondy a poskytují kapitál výměnou za podíl ve společnosti. Tyto investice bývají spjaty s kontrolou fungování podniku zaměřenou na maximalizaci návratnosti investice (Šafrová Drášilová, 2019).

Další metoda financování je crowdfunding. Tento způsob financování spočívá v shromažďování menších příspěvků od velkého počtu drobných investorů prostřednictvím specializovaných online platforem. Kromě finančního kapitálu poskytuje crowdfunding cenné informace o trhu, jelikož naznačuje, zda je nápad dostatečně atraktivní pro potenciální zákazníky. Crowdfunding je rychlý a flexibilní, ale nese s sebou riziko odcizení nápadu (Šafrová Drášilová, 2019).

Další možnost je využít akcelerační programy, které poskytují novým firmám pevně stanovenou podporu v určitém časovém období, obvykle v rozmezí třech až šesti měsíců, která zahrnuje financování, intenzivní vzdělávání a individuální mentoring. Akcelerační programy napomáhají podnikatelům ověřit jejich podnikatelské záměry, testovat hypotézy a experimentovat. Cílem těchto programů je zkrátit dobu před tím, než se podnik etabluje na trhu a stane se ziskovým (Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business, 2018).

## 1.9 Analýza rizik

Každý podnikatelský záměr má svá rizika, která mají určitou pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu na podnik. Tato rizika by se bezpochyby měla objevit i v podnikatelském plánu a měla by se jim věnovat pozornost. Skutečnost, že si je autor vědom rizik, která se jeho podnikatelského plánu týkají, pracuje s nimi a popisuje kroky k jejich snížení nebo úplnému eliminování či jak se s daným rizikem vypořádá, pokud nastane, posiluje důvěru u čtenáře, předchází tím pochybnostem a dalším otázkám (Finch, 2020).

Prvním krokem analýzy rizik je jejich rozpoznání. Identifikace rizik je jedna z nejvýznamnějších částí managementu rizik, jelikož lze řídit pouze rizika, která jsou identifikována. Jako nástroj pro identifikaci rizik mohou sloužit kontrolní seznamy, rozhovory se specialisty v oboru nebo nástroje, které analyzují podnikatelské prostředí, jako je SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a další (Fotr et al., 2020).

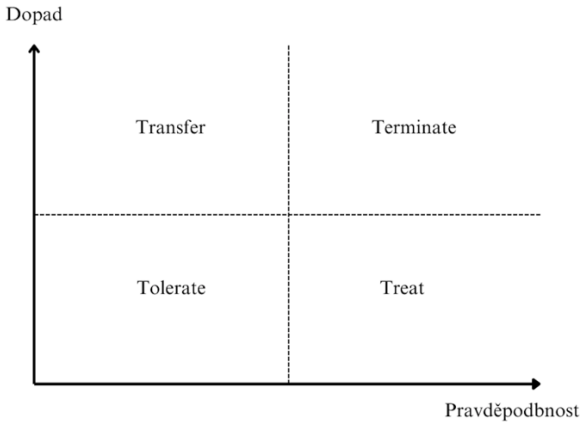
Každému riziku nelze přikládat stejnou váhu a je třeba se věnovat rizikům, která mají podstatný vliv na daný podnik. Je třeba určit významnost rizika například pomocí citlivostní analýzy, která předpokládá možnost rizika kvantifikovat pomocí sledování změny finančních ukazatelů, při změně vstupu, jako je například změna cen energií, pokles prodeje nebo cen surovin. Další možností je určení významnosti na základě expertního hodnocení pomocí matice hodnocení rizik. Tato metoda spočívá v určení pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho potenciální intenzity, který má výskyt rizika na výsledky podnikatelské činnosti a následně je sestavena matice, kde na ose x je znázorněna pravděpodobnost výskytu rizika a na ose y jeho dopad. K hodnocení významnosti se na obou osách používá hodnotící škála s pěti stupni. Každé riziko je následně vyobrazeno v matici a je možno vizualizovat, která rizika představují největší hrozbu a jsou nejvíce závažná. Pro číselné vyhodnocení velikosti rizika lze následně použít semikvantitativní analýzu, která násobí hodnotu pravděpodobnosti výskytu rizika s velikostí jeho dopadu. Následně je možno seřadit od nejvíce k nejméně významnému či určit prostým součtem celkové riziko plánu (Fotr et al., 2020).

Na základě výstupů z analýz lze následně rozhodovat o způsobech, jak se s riziky vypořádat. Podle hodnocení rizik můžeme rizika, která jsou pro podnik přijatelná a podnik je schopen krýt případnou ztrátu z vlastních zdrojů přijmout. Jedná se o retenci rizika. Pokud se jedná o nepřijatelné riziko, je třeba se riziku vyhnout nebo zvolit kroky, které povedou ke zmírnění dopadu rizika. Možností pro snížení rizika může být například pojištění podniku, diverzifikace ve firmě – například podnikání v různých zemích světa, snižování fixních nákladů, které vede k menším ztrátám při poklesu poptávky či tvorba rezerv (Fotr et al., 2020).

K ošetření rizik lze využít strategii 4 T: Jak naznačuje obrázek jedna, v každém ze čtyř kvadrantů matice rizik bude jedno ze čtyř T dominantní. Tolerovat (Tolerate) může být aplikováno pro riziko s nízkou pravděpodobností a nízkým dopadem. Retence rizika (Treat) bude vhodnou reakcí na riziko s vysokou pravděpodobností a nízkým dopadem. Přenést riziko (Transfer) je vhodné pro riziko s vysokým dopadem a nízkou

pravděpodobností. Vyhnutí se riziku (Terminate) bude dominantní reakcí pro rizika s vysokým dopadem a vysokou pravděpodobností (Peddada, 2013).

Obr. 1: 4 T




Zdroj: Peddada (2013), zpracováno autorkou

Jako výstup výše popsaného může sloužit mapa rizik, která pomůže přehledně shrnout veškerá analyzovaná rizika, která jsou pro podnikatelský plán klíčová a rozdělit je podle souvislosti a následně je seřadit podle jejich významnosti a popsat opatření, která povedou ke snížení rizika (Fotr et al., 2020).

## 1.10 Vyhodnocení úspěšnosti

Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu, tedy jeho efektivnosti, rentability a doby návratnosti vložených finančních prostředků lze provést pomocí řady ukazatelů. Je vhodné pro výpočty uvádět pesimistický i optimistický scénář finančního plánu (Svobodová & Andera, 2017).

Ukazatele rentability (ziskovosti) se zaměřují na poměr zisku a vloženého kapitálu, přičemž se používají různé ukazatele v závislosti na typu kapitálu, který je použit k výpočtu. Rentabilita aktiv (ROA) měří efektivnost využití celkových aktiv podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Tento ukazatel je důležitý pro posouzení, jak dobře podnik využívá svá aktiva ke generování zisku. Dalším ukazatelem je rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE), který hodnotí výnosnost vlastního i cizího kapitálu, naopak rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje pouze výnosnost vlastních zdrojů (Dluhošová et al., 2021).

Doba návratnosti vyjadřuje délku časového úseku, za který se vrátí daná investice. Dobu návratnosti lze vypočítat pomocí statické metody, kdy se jedná o poměr investice a ročního cash flow, či pomocí dynamické metody, která zohledňuje faktor času a rizika a využívá k výpočtu doby návratnosti investice diskontované cash flow (Svobodová & Andera, 2017).

## 1.11 SWOT analýza

SWOT analýza analyzuje veškeré vlivy působící na podnik. V rámci SWOT analýzy se provádí externí i interní analýza podniku. Výstupy získané z této analýzy jsou následně prezentovány ve formě matice SWOT, která slouží ke zhodnocení silných (S) a slabých stránek (W) podniku, spolu s příležitostmi (O) a hrozbami (T) z jeho okolí (Taušl Procházková et al., 2017).

Výstupy ze SWOT analýzy mohou sloužit jako rámec pro zvolení strategie podniku. Kombinace klíčových příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku umožňuje vymezení čtyř základních strategických přístupů. Přístup SO představuje ofenzivní strategii, soustředí se na využití silných stránek podniku k efektivnímu uchopení příležitostí, přičemž jeho cílem je dosažení vedoucí pozice na trhu. Přístup ST se aplikuje v situacích, kdy podnik disponuje silnými stránkami, ale čelí výrazným hrozbám. V tomto případě je kladen důraz na využití těchto silných stránek k eliminaci nebo zmírnění negativního dopadu hrozeb. Přístup WO je zaměřen na odstranění nebo minimalizaci slabých stránek podniku, což je nezbytným krokem pro využití dostupných příležitostí, které by jinak zůstaly nevyužity. Poslední je přístup WT, který se uplatňuje v případech, kdy je pozice podniku nejistá a jeho primárním cílem je zajištění přežití. V tomto případě je kladen důraz na minimalizaci slabých stránek a na vyhnutí se hrozbám, aby podnik neztratil svou konkurenceschopnost a neohrozil svou existenci na trhu (Taušl Procházková et al., 2017).

## 1.12 Přílohy

Finch (2020) doporučuje, aby celý podnikatelský plán byl spíše stručný. Velký objem informací v podnikatelském plánu může narušit snadnou orientaci v textu, proto je nezbytné zvážit, zda je potřebné veškeré podklady explicitně uvádět nebo zda je postačí mít připravené k dispozici na vyžádání. Podrobné podklady však mohou výrazně posílit důvěryhodnost dokumentu či přesvědčit čtenáře o nápadu autora, proto je vhodné shrnout

nejdůležitější informace v rámci podnikatelského plánu a kompletní podklady umístit do příloh a pouze na ně odkázat v textu pro usnadnění orientace. Například klíčová data z účetnictví za několik let lze efektivně shrnout v podnikatelském plánu, zatímco samotné účetní dokumenty by měly být umístěny v oddělené příloze dokumentu. Přílohy lze prezentovat odděleně, pokud by tištěný podnikatelský plán působil příliš objemně.

# 2 Specifika podnikání v oblasti leteckých škol

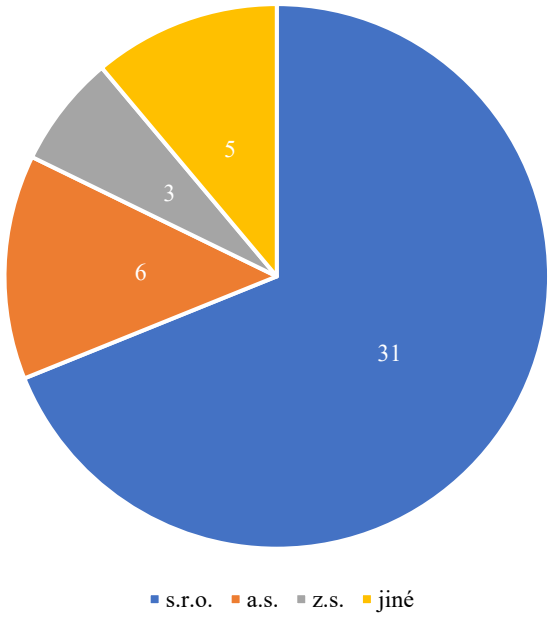
Civilní letectví se rozděluje do dvou hlavních kategorií, a to komerční a všeobecné. Provoz leteckých škol spadá do všeobecného letectví (GA). GA je definováno Mezinárodní organizací pro civilní letectví (ICAO) jako „veškeré civilní letecké činnosti jiné než pravidelné letecké služby a nepravidelné letecké dopravní činnosti za úplatu nebo nájemné“. GA zahrnují širokou škálu činností, řadí se sem rekreační létání, které zahrnuje provoz balónů, kluzáků a sportovních letadel. Rekreační létání tvoří přibližně jednu čtvrtinu GA provozu ročně. Mimo rekreační létání do GA patří například letecká záchranná služba, civilní pátrání a záchrana, letecké mapování a fotografování, vyhlídkové lety, letecké ukázky a provoz leteckých škol (SkyBrary, n.d.a).

V České republice je možné uskutečnit pilotní výcvik pouze v leteckých školách, které splnily veškeré podmínky pro získání osvědčení schválené organizace pro výcvik (ATO) nebo ohlášené organizace pro výcvik (DTO) od Úřadu pro civilní letectví (ÚCL). Provoz DTO má své výhody. Na DTO se nekladou například tak vysoké personální nároky, jako je tomu u ATO. DTO však mohou poskytovat výcvik maximálně do úrovně soukromého pilota letounů a vrtulníků, u kluzáků a balónů až na úroveň k získání kvalifikace examinátora. DTO je tedy vhodná pro malé letecké školy a aerokluby, jenž neplánují poskytovat rozšiřující výcviky k získání dalších příslušných licencí (Zuska, 2019). Mezi tyto licence patří například licence obchodního pilota letounů (CPL(A)), licence dopravního pilota letounů (ATPL(A)) nebo přístrojová kvalifikace (IR(A)).

V České republice je registrováno 45 leteckých škol s osvědčením ATO, které jsou oprávněné provádět letecký výcvik. Na obrázku číslo dva je číselně vyjádřené zastoupení jednotlivých právních forem, kterých ATO v ČR nabývají. Nečastější právní formou podnikání komerčních leteckých škol s osvědčením ATO je společnost s ručním omezeným. Dále se v České republice vyskytují i ATO vedené jako akciové společnosti, mezi které patří velké podniky, jako je například Smartwings, a.s. nebo Aeropartner, a.s. Kromě těchto dvou právních forem existují letecké školy ATO vedené jako zapsané spolky. Jedná se o Aerokluby Plasy, Tábor a Zbraslavice. Aerokluby jsou zpravidla neziskové organizace, což znamená, že jejich hlavním cílem není dosažení zisku, ale podpora sportovního létání a výcvik nových pilotů, kteří mají létání po dokončení výcviku za volnočasovou aktivitu. Do poslední kategorie (jiné) spadá například České vysoké učení technické v Praze, které umožňuje integrovanou formu pilotního výcviku

v rámci vysokoškolského studia či ministerstvo vnitra – Letecká služba Policie České republiky, kde je prováděn výcvik k získání kvalifikací pouze pro potřeby Letecké služby Policie České Republiky (Ústav pro civilní letectví, 2024).

Obr. 2: Právní formy leteckých škol s osvědčením ATO v ČR




Zdroj: Úřad pro civilní letectví (2024), zpracováno autorkou

## 2.1 Legislativa upravující problematiku leteckých škol (ATO)

Zákon o civilním letectví definuje činnost leteckých škol jako letecké práce, do kterých spadají i další činnosti, jako jsou například vyhlídkové lety (zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví, § 73). Živnostenský zákon uvádí, že letecké práce nejsou živností (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, § 3, odst. 3). Provozovat leteckou školu tedy nelze na základě živnostenského oprávnění vydané živnostenským úřadem.

Pro výkon státní správy civilního letectví je zřízen v České republice ÚCL, který je přímo podřízen Ministerstvu dopravy. ÚCL spolupracuje s Agenturou Evropské unie pro bezpečnost letectví (EASA) podle předpisu Evropské unie upravujícího společná pravidla v oblasti civilního letectví. Fyzické osobě s trvalým pobytem a právnické osobě se sídlem v České republice může vydat na základě žádosti povolení provozovat letecké práce, tedy i leteckou školu, právě zmíněný ÚCL (zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví).

EASA udržuje úzké pracovní vztahy s Mezinárodní organizací pro civilní letectví (ICAO), která vystupuje jako globální autorita v oblasti civilního letectví. EASA

spolupracuje s Evropskou komisí a členskými státy na sjednocení společných postojů k otázkám řešeným na mezinárodní úrovni a zároveň poskytuje podporu při implementaci standardů ICAO. V rámci této spolupráce EASA sdílí bezpečnostní informace s ICAO, koordinuje auditní činnost a přispívá k zajištění souladu členských států s mezinárodními požadavky. Agentura má v ICAO trvalé zastoupení v Montrealu (EASA, n.d.a).

Je nutné zmínit, že pojem letecká škola a letecké práce se v terminologii letecké legislativy ÚCL a EASA nepoužívá a nahrazují ho termíny ATO, případně DTO.

Civilní letectví, tedy i ATO, podléhá řadě přísných pravidel zejména z důvodu bezpečnosti. ATO musí neustále splňovat veškeré legislativní požadavky EASA, které mohou být upraveny ÚCL. ÚCL tyto požadavky však nesmí oslabovat nebo být s nimi v rozporu. Záležitosti spojené s vydáváním osvědčení, pravidelných kontrol dodržování předpisů, auditů a mnoho dalšího vykonává ÚCL, které je kontrolováno EASA (Řízení letového provozu, s.p., 2025).

ÚCL vydal postup pro výcvikové organizace CAA–ZLP–141 Schválené organizace pro výcvik pilotů (ATO) pro uplatnění následujících legislativních požadavků:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2018/1139 v platném znění (tzv. Nové základní nařízení (New Basic Regulation) – obsahující obecné požadavky,
- Nařízení Evropské Komise č. 1178/2011 v platném znění (tzv. Nařízení pro způsobilost posádek letadel – (Aircrew Regulation) včetně jeho příloh, zejména přílohy VI (Part–ARA) a přílohy VII (Part–ORA),
- AMC (přijatelné způsoby průkazu) & GM (výkladový materiál) k Part–ARA a Part–ORA (Úřad pro civilní letectví, 2023a).

Tento postup stanovuje pravidla, která musí splnit letecké školy, na které se vztahuje povinnost osvědčení ATO a jejichž hlavní místo obchodní činnosti se nachází v ČR. Tímto postupem se řídí při žádosti o první osvědčení ATO, schvalovaní změn, zachování platnosti osvědčení ATO a v případě omezení, pozastavení a odebrání osvědčení o schválení ATO (Úřad pro civilní letectví, 2023a).

Na letecké školy jsou kladeny speciální personální požadavky, což není u podnikání v jiných oblastech obvyklé, nebývá tedy legislativně upravena část organizační struktury podniku a činnosti, na které musí personál podniku zastávající danou pozici definovanou příslušnou legislativou dohlížet a provádět. Dále jsou pevně dané požadavky na zázemí, výuku, flotilu letadel, management, bezpečnost a další. Tyto požadavky jsou uváděny

v PART–ORA od EASA, zmíněném postupu CAA–ZLP–141ÚCL a v další příslušné legislativě, která dále popisuje více specificky požadavky na flotilu či způsobilost personálu. ÚCL také provádí ohlášené pravidelné kontroly ATO. Kontrola ÚCL však může proběhnout i bez ohlášení (Úřad pro civilní letectví, 2023a).

Tyto a další legislativní požadavky jsou dále pouze stručně popsány a aplikovány v praktické části této práce z důvodu rozsahu a potřeb práce.

## 2.2 Just Culture

Jak již bylo uvedeno, v civilním letectví se klade velký důraz na bezpečnost. Proto je v letectví je často skloňován koncept Just Culture. Just Culture je klíčovým prvkem podpory bezpečného prostředí v letectví, které podněcuje k otevřenému hlášení bezpečnostních incidentů a pochybení. Tento přístup rozlišuje mezi neúmyslnými chybami, které vyplývají z lidské povahy a vědomým porušováním pravidel, které vyžaduje odpovídající sankce. Cílem Just Culture v letectví je vytvořit atmosféru důvěry, kde jsou všechny osoby motivovány sdílet bezpečnostně důležité informace, aniž by se obávaly trestu nebo postihu. Je podstatné, aby byly hlášeny i incidenty, které se jeví jako nepodstatné, aby se případně předešlo konsekvencím vážnějšího charakteru. Zároveň je nutné jasně stanovit hranice mezi přijatelným a nepřijatelným chováním, aby byla zachována spravedlnost a důvěryhodnost tohoto konceptu. Efektivní uplatňování Just Culture umožňuje organizacím poučit se z incidentů, přijmout preventivní opatření a dlouhodobě zlepšovat bezpečnostní standardy (SkyBrary, n.d.b).

# 3 Podnikatelský plán letecké školy

Fly To Explore s.r.o. je letecká škola, která působí na Letišti Plasy v Plzeňském kraji. Zaměřuje se na výcvik k získání licence soukromých pilotů (PPL(A)) s důrazem na vysokou kvalitu výcviku, maximální flexibilitu a využití moderních technologií. Klíčovým prvkem služby je online forma teoretické výuky, která reflektuje současné trendy ve vzdělávání. Letecká škola staví na transparentním přístupu k zákazníkům a poskytuje výcvik ve vysokém standardu, a to v atmosféře, která podporuje individuální přístup a příjemné, téměř rodinné prostředí.

Tým letecké školy je tvořen profesionálními piloty, kteří mají zájem předávat své cenné zkušenosti těm, kteří sní o tom stát se pilotem.

Letecká škola disponuje vlastní flotilou dvou letounů, které pokrývají potřeby výcviku i doplňkových služeb. Provozní a administrativní procesy letecká škola digitalizuje pomocí specializovaného softwaru, čímž zajišťuje efektivitu, přehlednost a minimální zátěž pro studenty i instruktory. Předávání cenných zkušeností profesionálním týmem instruktorů nekončí získáním licence PPL(A). Fly To Explore na výcvik navazuje kurzem pro čerstvé piloty, který podněcuje jejich samostatnost a zkušenosti prostřednictvím letů po Evropě s instruktorem.

Konkurenční výhodou jsou zmíněné lety do zahraničí navazující na výcvik, jelikož žádná letecká škola v blízkém okolí tyto služby neposkytuje. Další výhodou je zmíněná digitalizace nabízených služeb, které umožňují zákazníkům přístup ke službám kdykoli a kdekoli.

Podnik je financován pěti společníky, kteří tvoří tým Fly To Explore. Tito společníci vkládají celkem 6 000 000 Kč formou základního kapitálu a bezúročných půjček. Finanční analýza podniku vychází z aktuální nabídky na trhu a odborných konzultací. Výsledky variantní analýzy ukazují, že podnik dosahuje ziskovosti již ve druhém roce činnosti při optimistickém scénáři a ve třetím roce při realistickém vývoji.

## 3.1 Charakteristika služby a vlastníka

Hlavní službou letecké školy Fly To Explore s.r.o. je poskytování teoretického a praktického výcviku, který vede k získání licence **PPL(A)**. Licence PPL(A) umožňuje jejímu držiteli působit po celém světě bez úplaty a v neobchodním provozu jako velitel

letounu nebo jako druhý pilot na letounech. Získat tuto licenci je možné v DTO nebo ATO, kterým je právě letecká škola Fly To Explore s.r.o. Žádat o vydání průkazu s licencí PPL(A) je možné po absolvování:

- Teoretické výuky o celkovém rozsahu 100 hodin,
- teoretické zkoušky, která se provádí na ÚCL,
- letového výcviku o minimálním rozsahu 45 hodin (z toho musí být minimálně 25 hodin ve dvojím řízení s instruktorem, 10 hodin samostatně a samostatné lety musí zahrnovat minimálně pět hodin navigačních letů),
- finální praktické zkoušky s příslušným examinátorem (Úřad pro civilní letectví, 2020).

Teoretický výcvik obsahuje výuku předmětů letecké právo, meteorologie, lidská výkonost, komunikace, navigace, principy letu, provozní postupy, provedení a plánování letu a obecné znalosti o letadle (EASA, 2020).

Požadavky, které žák musí splnit mimo absolvování samotného výcviku jsou následující:

- Minimální věk před absolvováním závěrečné zkoušky – 17 let,
- zdravotní osvědčení 2. třídy,
- průkaz radiotelefonisty letecké pohyblivé služby (Aeroweb, n.d.b).

V České republice vydává zdravotní osvědčení 2. třídy například Ústav leteckého zdravotnictví Praha na základě zdravotní prohlídky. Průkaz radiotelefonisty lze získat po úspěšném absolvování zkoušky na Českém telekomunikačním úřadě.

Tato licence tedy umožňuje jejímu držiteli samostatně pilotovat letouny, a to i s dalšími osobami na palubě, které může případně vzít s sebou. Není však oprávněn provádět lety za úplatu. Výcvik PPL(A) je určen těm, kteří mají zájem o létání nebo uvažují o dráze profesionálního pilota, jelikož se jedná o první licenci a o první krok na cestě za profesionální kariérou v letectví.

Pro ty, kteří uvažují o výcviku PPL(A) a nejsou si jisti, zdali se do výcviku přihlásit je možnost zaplatit si hodinový let s instruktorem, během kterého si mohou vyzkoušet pilotovat letoun, na němž by probíhal případný výcvik.

Teoretický výcvik PPL(A) probíhá formou e–learningu, kdy student letecké školy má přístup přes webové stránky školy k online teoretické výuce, kterou musí projít do stanoveného data. Součástí e–learningu jsou přednášky, studijní materiály a průběžné

testy, které umožní studentům zjistit úroveň vědomostí a lépe se připravit na závěrečné zkoušky z teorie na ÚCL. Student letecké školy zároveň má ke každému výukovému bloku k dispozici konzultace, které mohou probíhat online či osobně dle domluvy s instruktorem. Tento způsob teoretické výuky umožňuje lepší časovou flexibilitu pro studenty, osobnější přístup v rámci individuálních konzultací a možnost zahájení výcviku kdykoli v průběhu roku. Tato platforma je každoročně aktualizována dle aktuálních změn.

Další službou nabízenou Fly To Explore je **pronájem letounů**. Jelikož pro udržení kvalifikace PPL(A) je zapotřebí mít určitý nálet a předpokládá se, že zákazníci školy chtějí po absolvování výcviku pokračovat v létání, ať už v rámci létání pro zábavu, za účelem dopravy například na jednání, či v rámci nalétávání si hodin potřebných k zahájení dalších navazujících výcviků. Autorka též předpokládá, že ne každý si zakoupí ihned po výcviku svůj vlastní letoun, takže tímto způsobem mohou zákazníci školy využívat letouny, na které jsou zvyklí z výcviku. Tato služba je nabízena primárně absolventům výcviku v letecké škole Fly To Explore v rámci ATO. V případě zájmu je však možné pronajmout letoun i jiným držitelům PPL(A).

Letecká škola také pronajímá Cessnu 152 Aerobat ostatním leteckým školám k výcviku týkající se prevence ztráty kontroly nad řízením a obnovování kontroly nad řízením letounu (UPRT**)**, jelikož ne každá letecká škola vlastní letoun, na kterém je tento výcvik umožněn.

Letecká škola dále nabízí **lety do zahraničí,** jelikož není běžné, že by součástí výcviku PPL(A) byly prováděny mezinárodní lety. Letecká škola nabízí svým zákazníkům několik variant letů do zahraničí s instruktorem, které slouží k tomu, aby si pilot osvojil létání na ostatní letiště, komunikaci v anglickém jazyce a viděl létání i z jiného úhlu. Tento program má piloty po výcviku namotivovat a dodat jim sebejistotu k samostatným letům mimo ČR a k tomu, že jim letoun může sloužit jako dopravní prostředek na větší vzdálenosti než jen po ČR., jelikož je časté, že piloti po výcviku létají jen v okolí letiště. Tato služba bude navazovat na výcvik a pomůže čerstvým pilotům se posunout na další úroveň. Na e–learnigové platformě je k dispozici přípravný kurz pro tyto lety, který studenti absolvují. Samotnému letu předchází briefing, kde si piloti pod vedením instruktora připraví veškeré nezbytnosti pro daný let. Jedná se například o naplánování trati a potřebného paliva na cestu, kontrolu meteorologických podmínek, podání letového plánu, zabezpečení stání na cílových letištích a další. Možností je, aby tuto službu využili i piloti, kteří nejsou absolventy letecké školy Fly To Explore.

Jelikož pro lety do zahraničí je nutnost radiotelefonní komunikace v angličtině, je nutností, aby piloti byli držitelé jazykové doložky ICAO English Proficiency, a to minimálně na úrovni čtyři z šesti (Úřad pro civilní letectví, 2021).

Poslední službou letecké školy jsou zkoušky z angličtiny vedoucí k získání právě zmíněné doložky **ICAO English Proficiency**. Uchazečům o tuto zkoušku je nabídnut i online přípravný kurz na e–learningu školy.

Flotilu letecké školy tvoří dvě Cessny 152, z toho jedna ve verzi Aerobat, na které je možné provádět výcvik UPRT. Cessna 152 představuje jeden z nejspolehlivějších a nejrozšířenějších výcvikových letounů v historii civilního letectví. Byla uvedena na trh v roce 1978 jako modernizovaná verze svého předchůdce Cessny 150 a během své výroby do roku 1985 vzniklo více než 7 500 kusů. Letoun byl navržen tak, aby byl robustní, jednoduchý na ovládání a odolný vůči provozu v náročném výcvikovém prostředí, což z něj činí ideální volbu pro letecké školy po celém světě (Ford, 2016).

Oproti modelu 150 získala Cessna 152 silnější motor Lycoming O–235 o výkonu 110 hp, vylepšenou zvukovou izolaci a mírně rozšířený kokpit pro větší pohodlí pilotů. Díky těmto vlastnostem se stala standardem pro základní pilotní výcvik a její obliba přetrvává i v současnosti zejména díky nízkým provozním nákladům, jednoduché údržbě a široké dostupnosti náhradních dílů (Ford, 2016).

Autorkou podnikatelského plánu letecké školy Fly To Explore s.r.o. je Natálie Rajchartová. Ve svých 15 letech se začala aktivně věnovat letectví v Aeroklubu Plasy, kde nejprve prošla výcvikem na kluzácích a poté i výcvikem PPL(A) na letounech Zlín Z–142 a Z–43. Létání se nadále ve svém volném čase věnuje. Autorka je zároveň studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Její studium se zaměřuje na oblast podnikové ekonomiky a managementu. Toto akademické zázemí jí umožňuje propojit získané znalosti problematiky podnikání a zkušenosti z leteckého prostředí. Díky svému působení v letectví autorka získala cenné kontakty v letecké komunitě, což představuje významnou výhodu při budování letecké školy. Tyto vazby jí umožní spolupracovat se zkušenými instruktory a odborníky z leteckého odvětví. Zájem o letectví a podnikání ji motivovaly k sepsání podnikatelského plánu vedoucího k založení letecké školy, kterou má zájem provozovat, ale také ji dlouhodobě rozvíjet a poskytovat jejím prostřednictvím kvalitní výcvik a služby pro nové nadšence do letectví.

Autorka považuje za svoji výhodu osobní kontakty a znalost leteckého prostředí v kombinaci s ekonomickým vzděláním.

Autorčiným záměrem je založit podnik Fly To Explore s.r.o. spolu se čtyřmi společníky, kteří budou zapojeni do fungování letecké školy a leteckého výcviku jako instruktoři. Jedná se o profesionální piloty, kteří mají zájem o to působit ve všeobecném letectví a předávat dál své cenné zkušenosti a nadšení do letectví prostřednictvím Fly To Explore s.r.o.

### 3.1.1 Legislativní požadavky

Pro založení ATO je stěžejní postup vydaný ÚCL CAA–ZLP–141, který dále odkazuje na další předpisy upravující tuto problematiku. Předtím než si Fly To Explore podá žádost na udělení osvědčení ATO musí zajistit veškeré nezbytnosti a připravit podklady uvedené v tomto postupu (Úřad pro civilní letectví, 2023a). Samotnému založení ATO tedy předchází časově velmi náročný proces přípravy.

ÚCL je potřebné prokázat, že ATO má dostatečně kvalifikované personální zabezpečení, způsobilou a schválenou flotilu pro zamýšlenou činnost a adekvátní zázemí. ATO také musí sestavit a nechat na ÚCL schválit potřebné příručky. Jedná se o provozní příručku (OM) v rozsahu daném AMC1 ORA.ATO.230, příručku řízení bezpečnosti (SMM) v adekvátním rozsahu dle složitosti ATO a příručku pro výcvik (TM). TM obsahuje podrobné informace o tom, jak probíhá praktický a teoretický výcvik. Touto příručkou se řídí instruktoři a žáci ve výcviku (Úřad pro civilní letectví, 2023a). Náležitosti, které musí obsahovat a splňovat výcvik PPL(A) jak praktický, tak teoretický, jsou dány v postupech PART–FCL (EASA, 2020).

V případě letecké školy Fly To Explore bude zapotřebí vytvořit celý e–learningový program, ve kterém bude probíhat teoretická výuka a budou skrz něj distribuovány veškeré výukové materiály. Příručky musí být sepsány v češtině i angličtině, jelikož Fly To Explore umožňuje výcvik i v anglickém jazyce.

Každá ATO musí mít nastavený systém řízení. Jedná se o soubor procesů a odpovědností, které zajišťují bezpečný, efektivní a v souladu s předpisy prováděný letecký výcvik. Systém řízení zohledňuje možnosti ohrožení a rizika, která s sebou nese prováděná činnost ATO. Systém řízení a SMM jsou podrobněji popsány v páté části postupu ÚCL

CAA–ZLP–141. K výše zmíněnému je nezbytné dodat i doklad o tom, že ATO je dostatečně finančně zabezpečená pro svoji činnost (Úřad pro civilní letectví, 2023a).

Po dodání žádosti ÚCL vyhodnotí předložené podklady, případně dodá připomínky k opravení předložených podkladů tak, aby byly v souladu s příslušnými předpisy. Pokud jsou podklady schváleny, ÚCL provede inspekci zázemí ATO a provede cvičný let, v rámci kterého je ÚCL předveden průběh výcviku. Na základě inspekce obeznámí ATO s příslušnými nálezy a poté, co jsou tyto nálezy odstraněny a je zaplacen příslušný poplatek, ÚCL vydá osvědčení, které je časově neomezeno. ÚCL však provádí audity, aby bylo ověřeno, zdali ATO kontinuálně splňuje veškeré požadavky (Úřad pro civilní letectví, 2023a).

Jelikož Fly To Explore poskytuje zkoušky k získáni ICAO English Proficiency, je zapotřebí získat osvědčení na základě postupu CAA–ZLP–103, které umožňuje tuto zkoušku provádět (Úřad pro civilní letectví, 2021).

Letecká škola Fly To Explore bude od počátku svého podnikání registrována jako plátce daně z přidané hodnoty (DPH) dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Důvodem je především skutečnost, že letecké škole budou vznikat významné náklady spojené s nákupem paliva, údržbou letadel a investicemi do vybavení, kde je možnost odpočtu DPH. Registrace k DPH je tedy pro podnik nezbytná a zároveň odpovídá charakteru plánovaných činností.

### 3.1.2 Právní forma

Pro Fly To Explore je zvolena právní forma společnost s ručením omezeným (s.r.o.), která se se zakládá v případě jednoho zakladatele zakladatelskou listinou pořízenou ve formě veřejné listiny. V případě dvou a více zakladatelů společenskou smlouvou rovněž ve formě veřejné listiny. Minimální výše vkladu u společnosti s ručením omezeným je 1 Kč. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem a společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně do výše svých nesplacených vkladů podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Název společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“, které může být nahrazeno zkratkou „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Společnost s ručením omezeným vzniká dnem zápisem do obchodního rejstříku (zákon č. 90/2012 Sb.).

Ještě před zapsáním do obchodního rejstříku je potřebné zažádat o příslušná živnostenská oprávnění dle činností Fly To Explore, které již podléhají živnostenskému oprávnění. Jedná se například o pronájem letounů mimo ATO a placené konzultace a online kurzy.

### 3.1.3 Harmonogram

Založení letecké školy s oprávněním ATO je projekt, který je ve srovnání s některými jinými podnikatelskými činnostmi časově i administrativně náročnější. V této kapitole je stručně popsán harmonogram pomocí jednotlivých fází Fly To Explore, které předcházejí zahájení činnosti ATO.

**Fáze 0 – Příprava (1 rok):** Jedná se o fázi před založením s.r.o. V této fázi autorka podrobně studuje legislativu a spolupracuje s budoucím týmem Fly To Explore na zpracování veškerých potřebných příruček a vytváří podklady pro e–learning. Autorka usuzuje, že vytvoření podkladů pro online platformu spolu s vypracováním příruček a studiem legislativy zabere maximálně jeden rok. Již v této fázi budou autorkou vytvořeny sociální sítě letecké školy, které budou dokumentovat její začátky.

**Fáze 1 – Založení Fly To Explore s.r.o. (1. měsíc):** V této fázi dojde k založení s.r.o. a přihlášení k dani z příjmů spolu s žádostí o dobrovolnou registraci k DPH. Podnik si zároveň založí podnikatelský účet. Základní kapitál podniku je ve výši 1 000 000 Kč.

**Fáze 2 – Počáteční investice (2. až 3. měsíc):** Podnik pořídí flotilu letecké školy a investuje do potřebného vybavení školy. Pořízení letounu pro potřeby letecké školy je poměrně administrativně náročné, proto autorka stanovila pro tyto potřeby dobu dvou měsíců. Je zde možnost, že letecká škola nejdříve pořídí jen jeden letoun. Jakmile podnik zažádá o osvědčení ATO musí mít připravenou flotilu, kterou je potřeba hangárovat a mít připravené personální zabezpečení. Zároveň bude probíhat vytváření online platformy letecké školy na základě poskytnutých podkladů, jelikož již v průběhu přípravy budou vzhled a požadavky na webové stránky konzultovány, autorka očekává, že budou ve fázi zahájení činnosti ATO plně funkční. V tomto podnikatelském plánu je uvažováno zaplacení částky 40 % předem v prvním měsíci a poté průběžná měsíční fakturace 20 % ze zbylé částky.

**Fáze 3 – Žádost o ATO (4. měsíc):** Při plánování data zahájení činnosti je potřeba zohlednit čas na schválení dokumentace ÚCL, který trvá přibližně 30 dní. Následuje doba na zapracování připomínek a provedení kontroly v ATO. Je nutné počítat i s časem na

odstranění případných zjištěných nedostatků (Úřad pro civilní letectví, 2023a). Spolu s žádostí o ATO bude zažádáno o získání osvědčení k provádění zkoušek ICAO English Proficiency.

**Fáze 4 – Získání osvědčení ATO a zahájení činnosti podniku (6. až 7. měsíc):** V této fázi podnik již může provozovat výcvik PPL(A) a své další služby. V této fázi však podnik Fly To Explore neočekává příliš velkou poptávku a očekává, že bude pro první rok podnikání ztrátový. Nárůst poptávky se očekává v dalším roce.

## 3.2 Analýza trhu

Jak již bylo zmíněno v druhé kapitole této práce, letecký výcvik v ČR lze realizovat v ATO a DTO. Na trhu vystupují velká ATO, jako je F Air, DSA a Flying Academy a dále se zde vyskytují i menší ATO a DTO.

Z pohledu konkurenčního prostředí lze konstatovat, že trh leteckých škol v ČR je relativně rozvinutý a nabízí široké spektrum výcvikových možností. Velké ATO dominují v oblasti integrovaného výcviku, v rámci kterého si zákazník může odlétat všechny potřebné výcviky tzv. od nuly až po ATPL. Tyto ATO také přitahují zahraniční zákazníky. Menší subjekty pokrývají základní výcviky. Konkurence je silná zejména v oblasti výcviku PPL, kde se střetávají velcí hráči a menší školy s lokální působností.

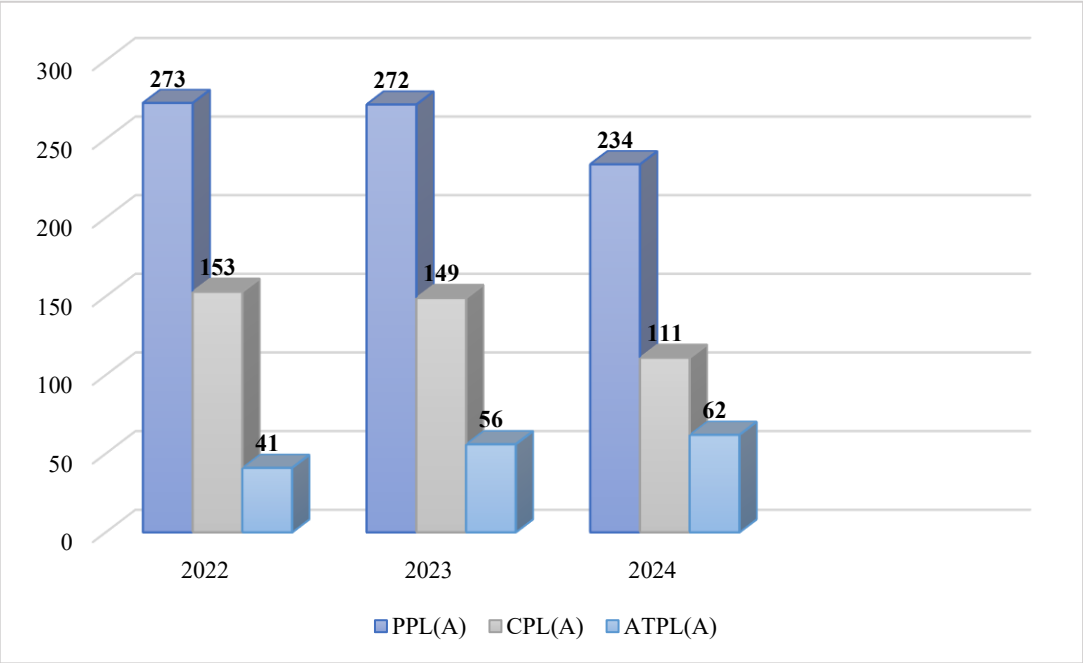
V ČR navíc není neobvyklým jevem, že působí více výcvikových subjektů na jednom letišti. Například na letišti Příbram působí letecké školy F Air, Skyacademy, OKAir a AK Příbram (Airport Příbram, n.d.).

Na obrázku číslo tři je graficky vyobrazen počet vydaných průkazů PPL(A), licence obchodního pilota letounů CPL(A) a licence dopravního pilota letounů ATPL(A) ÚCL. Nejsou zde zahrnuty opakovaná vydání průkazu a samozřejmě zájemci o výcvik, kteří ho nedokončili.

Z dostupných dat vyplývá, že v roce 2024 došlo k poklesu vydaných průkazů PPL(A) o přibližně 15 % ve srovnání s rokem 2022. Počet nově udělených licencí CPL(A) rovněž zaznamenal pokles přibližně o 27 % oproti roku 2022. Naproti tomu počet vydaných průkazů ATPL(A) vykazuje výrazný nárůst o 51 %, což naznačuje zvýšený zájem o kariéru v oblasti dopravního letectví. Tento nárůst mohla způsobit rostoucí poptávka po leteckém personálu, která se obnovila po pandemii Covid–19. Během pandemie došlo k dramatickému poklesu poptávky po leteckém personálu, který vedl k propouštění pilotů

a pozastavení náborů nových pracovníků. Nejistota týkající se možného uplatnění v oboru mohla výrazně demotivovat potenciální uchazeče o výcvik, kteří měli ambici pracovat v rámci komerčního letectví.

Obr. 3: Vydané průkazy ATPL(A), CPL(A) a PPL(A) v letech 2022 až 2024




Zdroj: Úřad pro civilní letectví (2025), osobní komunikace, zpracováno autorkou

Dle prognózy společnosti Boeing (2024) se v letech 2024 až 2043 očekává významný růst poptávky po leteckém personálu v důsledku dlouhodobého nárůstu letecké dopravy nad úroveň, která byla před pandemií Covid–19. Prognóza odhaduje, že do roku 2043 bude globální letecký průmysl potřebovat přibližně 674 000 pilotů. Více než polovina této poptávky bude pocházet z Eurasie a Severní Ameriky. Nejrychleji rostoucími regiony z hlediska personální potřeby budou jižní Asie, jihovýchodní Asie a Afrika, kde se očekává trojnásobný nárůst leteckého personálu. Většina nové pracovní síly (dvě třetiny) bude zapotřebí k nahrazení odcházejících zaměstnanců, přičemž třetina celkové poptávky bude souviset s růstem komerčních flotil.

Tato prognóza je důležitá, jelikož jedním ze segmentů, které letecká škola oslovuje je segment zákazníků, kteří aspirují na dráhu profesionálního pilota. Jelikož získání potřebných licencí k tomu, aby se pilot mohl ucházet o místo dopravního pilota ve zvolené společnosti je finančně náročné, stabilní či rostoucí poptávka pilotů v komerčním letectví představuje důležitý motivační faktor pro jednotlivce, kteří zvažují investici do svého výcviku a následné profesní uplatnění v leteckém průmyslu.

## 3.3 PEST analýza

Pro analýzu makrookolí podniku slouží PEST analýza, v rámci které jsou popsány vnější faktory působící na podnik Fly To Explore s.r.o. Jedná se o politicko – legislativní, ekonomické, sociokulturní a ekologické faktory. Tyto faktory mohou výrazně ovlivnit podnik.

### 3.3.1 Politicko – legislativní faktory

Provoz leteckých škol výrazně ovlivňují legislativní faktory, jejichž vývoj je třeba neustále sledovat. V Evropské Unii reguluje letecký výcvik EASA, každá letecká škola v ČR tedy musí splňovat veškeré regulace vydané ze strany EASA a zároveň se řídit ÚCL, který v ČR dohlíží na implementaci regulací EASA a doplňuje předpisy na národní úrovni, které však nesmí být v rozporu s EASA. Tyto faktory jsou podrobněji popsány v kapitole 2.1 a 3.1.1. o legislativních požadavcích.

Z těchto důvodů je v každé ATO jmenován vedoucí sledování shody (CMM), který zajišťuje sledování shody s platnými legislativními požadavky.

### 3.3.2 Ekonomické faktory

Mezi významné **ekonomické faktory** patří vývoj cen pohonných hmot. Palivo je signifikantní složkou nákladů leteckých škol a jeho cena významně ovlivňuje cenu letové hodiny. Výslednou cenu pohonných hmot v ČR ovlivňuje kombinace tržních a administrativních faktorů. Mezi tržní aspekty se řadí zejména světová cena ropy v amerických dolarech, směnný kurz koruny vůči dolaru, náklady spojené s rafinací, logistikou a prodejem a také marže jednotlivých článků dodavatelského řetězce. Administrativními aspekty jsou spotřební daň a daň z přidané hodnoty, která se aplikuje i na spotřební daň samotnou. Nepřímo mají vliv také regulatorní požadavky, jedná se například zpřísňování norem upravujících obsah škodlivých látek, povinnost přimíchávání biopaliv nebo náklady na emisní povolenky $CO_2$ při výrobě pohonných hmot (ČNB, 2012).

Na obrázku čtyři je graficky znázorněno kolísání ceny za jeden litr benzinu BA 98 společnosti Čepro v letech 2022 až 2025. Jedná se o základní cenu v českých korunách bez DPH 21 % a bez marže čerpacích stanic. Tato cena již zahrnuje spotřební daň a marži rafinerie (Kurzycz, 2025).

Obr. 4: Vývoje ceny BA 98 Čepro (1.3.2022 – 1.3.2025)

Zdroj: Kurzycz, 2025

Přiblížit, jak cena paliva ovlivňuje náklady na letovou hodinu lze znázornit na následujícím příkladu. Cessna 152 má spotřebu 25 litrů paliva na hodinu letu. Pokud by cena paliva vzrostla o 2 Kč za litr při náletu 600 hodin by tento nárůst zapříčinil zvýšení nákladů na palivo o 30 000 Kč. U větší Cessny 172 se spotřebou 35 litrů na hodinu by nárůst ceny paliv o 2 Kč na litr při tom samém náletu znamenal zvýšení nákladů o 42 000 Kč, což pro menší letecké školy nemusí být zanedbatelné částky obzvlášť pokud se jedná o větší růst ceny paliv.

Dalším faktorem je spotřební daň z minerálních olejů upravena zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Tato daň se týká i paliv využívaných v letectví. Zákon uvádí: „od daně jsou osvobozeny letecké pohonné hmoty benzinového typu uvedené pod kódy nomenklatury 2710 12 31 nebo 2710 12 70 nebo tryskové palivo uvedené pod kódem nomenklatury 2710 19 21 používané jako pohonná zejména pro dopravní a vojenská letadla. Toto osvobození se týká výhradně minerálních olejů použitých pro lety mezi daňovým územím České republiky a daňovým územím jiného členského státu nebo třetích zemí.“ (zákon č. 353/2003 Sb., § 49, odst. 4). Jedná se například o paliva AVGAS 100LL či JET–A1.

Vzhledem k vysoké ceně leteckého paliva AVGAS 100LL, jeho neekologičnosti a skutečnosti, že osvobození od spotřební daně lze uplatnit pouze na mezinárodní lety, nebude letecká škola využívat palivo AVGAS 100LL. Pro provoz letecké školy bude využíváno palivo BA98, na které se vztahuje sazba daně 12840 Kč/1000 l a nelze tedy uplatnit osvobození od daně pro zahraniční lety dle § 49, odst. 4.

Dalším ekonomickým aspektem ovlivňujícím makrookolí podniku je narůstající globální poptávka po dopravních pilotech. Prognóza globální poptávky po leteckém personálu je popsána v kapitole 3.2 této práce.

### 3.3.3 Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktor, který může pozitivně ovlivnit letecké školy, je zájem o soukromé létání jakožto o volnočasovou aktivitu. Jelikož se jedná o finančně náročnou aktivitu, v období recese bude pravděpodobně patřit mezi ty, o které klesne zájem. Dalším faktorem je mediální obraz letectví, jelikož s rostoucím provozem GA roste počet nehod a incidentů, které jsou medializované. Negativní obraz však mohou podněcovat i letecké nehody v komerční letecké dopravě.

### 3.3.4 Technologické faktory

Možným technologickým faktorem ovlivňující letecké školy je technický pokrok, a to například implementací simulátorů, kterými lze již nyní nahradit části výcviku. Náklady na hodinu na simulátoru jsou nižší než letové hodiny a mohou zlepšit kvalitu výcviku tím, že umožní vytvořit specifické podmínky. V simulátoru lze například nacvičit situace, jejichž nacvičování je ve skutečném letounu z důvodu bezpečnosti zakázáno, jedná se například o požár motoru nebo kouř v kabině.

Další oblastí, kde se může pozitivně projevit vývoj technologií je teoretická výuka, kde nástroje e–learning a umělá inteligence mohou umožnit personalizovanější přístup pro studenty a zároveň snížit náklady na výuku, která by jinak probíhala prezenčně.

### 3.3.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory patří bezpochyby mezi významnou složku makrookolí podniku letecké školy. Stále narůstající tlak na snižování emisí $CO_2$ by v budoucnu mohl významně zasáhnout nejen komerční leteckou dopravu, ale i GA.

Agentura EASA vytvořila program udržitelného letectví. Mezi priority tohoto programu patří podporování a prosazování nových technologií, které jsou ekologičtější. Dále klade důraz na dekarbonizaci leteckého systému a podporování zvýšení provozní efektivity v oblastech údržby, výcviku a uspořádání letového provozu (EASA, n.d.b).

V GA se stále používají paliva obsahující olovo. Například používané palivo AVGAS 100LL (Low Level Tetra Ethyl Lead) obsahuje olovo, což představuje závažné riziko pro

životní prostředí i lidské zdraví. Nejvíce jsou ohroženy oblasti v okolí letišť s častým provozem pístových letadel, kde dochází ke zvýšené koncentraci olova v ovzduší, což může negativně ovlivnit zejména neurologický vývoj dětí (FAA, 2019). V roce 2021 program OSN pro životní prostředí uvedl, že na celém světě již není jediná země, která by používala paliva s obsahem olova pro osobní a nákladní automobily (UNEP, 2021).

Ve všeobecném letectví se však letecká paliva stále vyskytují. Letecká škola Fly To Explore se rozhodla od počátku provozu používat výhradně bezolovnatá paliva, čímž snižuje ekologický dopad a zároveň je připravena na případné budoucí regulatorní změny ohledně paliv s obsahem olova.

## 3.4 Segmentace zákazníků

Zákazníky leteckých škol lze rozdělit do několika segmentů podle jejich motivace a cíle, se kterým do výcviku vstupují. Definování těchto skupin je zásadní pro správné zacílení nabídky služeb a tvorbu marketingové strategie letecké školy.

Prvním segmentem jsou **zákazníci s cílem stát se profesionálním pilotem**. Tento segment zahrnuje osoby, které plánují svou profesní dráhu v oblasti komerčního letectví. Do letecké školy vstupují s cílem získat postupně všechny potřebné licence a kvalifikace. Část těchto zájemců již může být držiteli nižších licencí (např. PPL) a vyhledávají školu, která jim umožní pokračovat v navazujícím výcviku. Pro tuto skupinu je důležité, aby letecká škola nabízela profesionální zázemí a kvalitní technické vybavení za přijatelnou cenu.

Druhým segmentem jsou **rekreační piloti**. Tato skupina tvoří významnou část cílových zákazníků. Jsou to jednotlivci, kteří si chtějí splnit svůj sen o létání a využívat pilotní licenci zejména pro osobní účely. Tento segment lze dále rozdělit na dvě podskupiny podle jejich životního stylu, časových možností a preferencí:

- **Zákazníci preferující komfortní služby:** Jedná se o osoby s vyšším pracovním vytížením, kteří očekávají vysoký standard služeb, flexibilitu a minimální časovou náročnost. Vyhovují jim komerční letecké školy, které poskytují kompletní servis včetně plánování letů, zajištění technického zázemí a profesionálního přístupu instruktorů. Typicky přicházejí na letiště pouze za účelem absolvování letu bez potřeby se aktivně účastnit chodu organizace.

- **Zákazníci preferující komunitní prostředí:** Tito zájemci se chtějí stát součástí letecké komunity a jsou ochotni věnovat čas letectví i mimo samotné létání. Vhodným prostředím pro tuto skupinu jsou zejména aerokluby, kde si mohou kromě výcviku na motorových letounech často udělat i výcvik na větroních. Výcvik v aeroklubu bývá finančně dostupnější, avšak je často spojen s členskými povinnostmi, jako jsou například povinné brigádnické hodiny nebo aktivní účast na chodu organizace, jelikož aerokluby zpravidla neslouží primárně k dosahování zisku, ale k poskytování zázemí pro své členy.

Letecká škola Fly To Explore cílí zejména na rekreační piloty z první podskupiny. Pro lepší představení tohoto segmentu trhu, na který se letecká škola Fly To Explore zaměřuje byl sestaven profil persony, která je v příloze A této práce.

Letecká škola však cílí z části i na první segment, jelikož poskytuje zkoušky ICAO English Proficiency, které musí mít každý, kdo se chce stát komerčním pilotem. Navíc podle dosažené úrovně této zkoušky je potřeba si tuto doložku prodlužovat po čtyřech, případně šesti letech. Nejvyšší úroveň je časově neomezená (Úřad pro civilní letectví, 2021). Takže zákazníky letecké školy mohou být i profesionální piloti. Letecká škola navíc pronajímá jiným leteckým školám Cessnu 152 Aerobat k výcvikům UPRT, který je nezbytný pro první zmíněný segment zákazníků.

Zájemce o dráhu profesionálního pilota může také zaujmout tým letecké školy, tvořený profesionálními piloty, kteří poskytují výcvik a mohou zájemcům předat cenné rady a zkušenosti ohledně kariéry v letectví při výcviku PPL(A).

Jelikož letecká škola poskytuje kurzy letů do zahraničí, mohou se těchto kurzů zúčastnit i zájemci z aeroklubů nebo jiných komerčních škol, které tuto službu nenabízí.

## 3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se zabývá mezoprostředím podniku. Jedná se o stávající konkurenci, potenciální konkurenci, zákazníky, dodavatele a poskytovatele substitutů. Mezi substituty se řadí služby, které mohou alternovat hlavní službu nabízenou Fly To Explore, kterou je výcvik PPL(A).

### 3.5.1 Stávající konkurence

Konkurenceschopnost škol se odvíjí od různých faktorů. Mezi tyto faktory patří například velikost flotily, modernizace flotily a zázemí, jazykové nabídky výuky, míra digitalizace teoretické části nebo osobní přístupu k zákazníkům. V rámci analýzy konkurence jsou popsány letecké školy v okolí letiště Plasy. Uvedené ceny v této kapitole jsou včetně DPH.

**Aeroklub Plasy z.s.** (ATO) poskytuje výcvik PPL(A), výcvik k získání pilotního průkazu lehkých letounů (LAPL(A)), a výcvik na ultralehkých letadlech (ULL). Dále poskytuje výcvik pilota kluzáků (SPL) a další dodatečné výcviky, jako výcvik letového instruktora pro kluzáky a další. Velmi silnou stránkou AK je cena za poskytovaný výcvik PPL(A) na Cessně 152. Na svých stránkách AK uvádí orientační cenu 140 000 až 160 000. Slabou stránkou je, že teoretický výcvik je poskytován pouze prezenčně v českém jazyce. AK také primárně nepronajímá letouny jiným pilotům mimo přidružené členy a členy AK (Aeroklub Plasy, n.d.).

**Aeroklub Plzeň – Letkov z.s.** (DTO) uvádí cenu výcviku PPL(A) orientačně od 176 000 Kč. Dále provádí výcvik LAPL(A) a SPL. Teoretická výuka probíhá formou přednášek, samostudia a konzultací (AK Letkov, n.d.).

Autorka nepovažuje aerokluby za silnou konkurenci, jelikož filozofie a cenová politika komerčních leteckých škol je odlišná od aeroklubů. Zároveň Fly To Explore cílí primárně na jiný segment zákazníků nežli aerokluby.

**Aviatický klub, s.r.o.** (ATO) má pobočky na letištích v Líních a Roudnici nad Labem. ATO Poskytuje výcvik na Cessně 152 za 248 050 Kč, ceny neobsahují letištní a přistávací poplatky. Teoretická výuka probíhá formou večerních přednášek, konzultací a ve výcvikovém online programu. Mimo výcviku PPL(A) provádí Aviatický klub kurz 0 až ATPL, výcvik akrobacie, instruktora a další. Zároveň provádí zkoušku ICAO English Proficiency. Pronájem Cessny 152 stojí zákazníka 4 719 Kč za hodinu. Dále pronajímá na letišti Líně i další letouny, jako je Cessna 172 a Piper 28. Silnou stránkou je dlouholeté působení na trhu. Letecká škola má již zavedené jméno, jelikož vznikla již v roce 2004 (Aviatický klub, n.d.).

Webová stránka Aviatického klubu poskytuje komplexní informace o nabízených službách. Nicméně, vizuální stránka webu dle autorky působí poněkud zastarale a mohla

by být modernizována. Letecká škola má Facebook a Youtube. Letecká škola má aktivní i Instagramový profil, webové stránky na něj však neodkazují.

Letecká škola **KeepFlying s.r.o.** (ATO) má své sídlo na letišti Líně, odkud rovněž provádí výcvikové lety. Základní výcvik pro získání kvalifikace PPL(A) je realizován na letounu PS–28 Cruiser, přičemž cena kurzu je stanovena ve výši 240 790 Kč. Na svých webových stránkách společnost uvádí, že se jedná o „nejlevnější letecký výcvik soukromého pilota v Plzni a okolí“. Toto tvrzení však nelze považovat za zcela přesné, jelikož nižší cenu za výcvik PPL(A) nabízejí například Aeroklub Plasy či Aeroklub Plzeň Letkov. Teoretická výuka PPL(A) probíhá prezenčně (KeepFlying, n.d.).

Letecká škola nabízí celou řadu kurzů. Jedná se o PPL(A), LAPL(A), létání podle přístrojů (IR(A)), CPL(A) a další. Zároveň poskytuje i výcvik ULL a zkoušku ICAO English Proficiency. Letecká škola disponuje moderní flotilou letounů, jako je Cirrus SR20 nebo Bristell B23, což je zároveň její silnou stránkou (KeepFlying, n.d.).

Dle autorky působí webové stránky letecké školy moderně, jelikož obsahují například videoobsah a další moderní prvky. Místy se však vyskytuje příliš velké písmo, což může způsobit horší orientaci v obsahu stránek.

Z analýzy síly konkurence vyplývá, že žádná z leteckých škol neposkytuje lety do zahraničí a neklade důraz na online vzdělávací kurzy. Naopak slabou stránkou Fly To Explore oproti konkurenci je malá flotila s absencí moderních letounů, jako má letecká škola Keep Flying. Nevýhodou Fly To Explore může být také nedostatečná nabídka poskytovaných výcviků, které cílí zejména na budoucí dopravní piloty. Podnik však v této fázi nepovažuje segment zákazníků, kteří se chtějí stát profesionálním pilotem za svůj primární segment potenciálních zákazníků.

### 3.5.2 Potenciální konkurence

Vstup potenciální konkurence na trh autorka vyhodnotila jako středně pravděpodobný. Přestože je vstup na trh omezen přísnou legislativou a vyššími počátečními náklady, podniky s dostatečným kapitálem, týmem disponujícím odbornými znalostmi a zázemím, kde mohou vykonávat potřebné činnosti, mohou tyto bariéry překonat. Na druhé straně je potřeba počítat s tím, že proces získání oprávnění je zdlouhavý a administrativně náročný, což může potenciální konkurenci odradit.

Digitalizace a možnost poskytovat teoretickou výuku online navíc snižují náklady na provoz letecké školy. Pro začínající podniky může být však obtížné konkurovat zavedeným školám s dlouholetým působením a vybudovaným jménem. Podniky však mohou využít moderní technologie, individualizovaný přístup a důrazu na pozitivní zákaznickou zkušenost ke zlepšení svého postavení na trhu.

### 3.5.3 Zákazníci

Naplnění potřeb zákazníků je pro podnik Fly To Explore klíčovým předpokladem pro jeho úspěšné fungování a dlouhodobou udržitelnost. Je nezbytné nabízet kvalitní služby, jelikož zákazníci letecké školy disponují velkou vyjednávací silou. Vzhledem k počtu leteckých škol v ČR mají zájemci o výcvik možnost porovnat nabídky vícero leteckých škol. Při rozhodování hraje roli nejen cena, ale také kvalita výcviku, dostupnost letadel, forma teoretické výuky, lokalita a celkový dojem. Technologie, které jsou adekvátní současným trendům, flexibilita a individuální přístup ke studentům se stávají klíčovými faktory, které zákazníci mohou zohlednit při výběru letecké školy.

### 3.5.4 Dodavatelé

Mezi nejvýznamnější dodavatele letecké školy Fly To Explore s.r.o. se řadí dodavatelé pohonných hmot. Jako dodavatel paliva BA 98 byla vybrána společnost **Čepro, a.s.** Jedná se o vhodného dodavatele paliva pro potřeby letecké školy zejména díky své silné a stabilní pozici na trhu. Významnou výhodou je zapojení společnosti do systému státních hmotných rezerv, což zajišťuje spolehlivost i v krizových situacích. Dlouhodobě se navíc umisťuje na předních příčkách žebříčku Czech Stability Award, což potvrzuje důvěryhodnost a ekonomickou stabilitu tohoto dodavatele (Čepro, n.d.).

Dalším klíčovým dodavatelem služeb je **Letecký servis – Plasy**, který poskytuje vysoce kvalitní servis a zároveň sídlí přímo na letišti Plasy. Letecký servis – Plasy mimo jiné provádí kompletní pravidelný předepsaný servis na letounech Cessna a je oprávněn k řízení jejich letové způsobilosti (Letecký servis – Plasy, n.d.).

### 3.5.5 Substituty

Mezi možné substituty, které umožňují získání licence, která opravňuje držitele samostatně létat a jsou nejbližší alternativou k výcviku PPL(A), lze zařadit výcvik ULL a výcvik pro získání průkazu LAPL (A).

Výhodou pilotního výcviku ULL je především nižší cena nežli PPL(A). Toto létání je vhodné pro piloty, kteří nemají ambice se letectví věnovat profesně, jelikož kvalifikace nelze dále rozšiřovat a nalétané hodiny se nepočítají do náletu potřebného k získaní jednotlivých kvalifikacích na letounech. Nevýhodou je, že ultralehká letadla jsou zpravidla dvoumístná, nelze tedy letět například s celou rodinou, ale pouze s jednou osobou.

LAPL je vhodnou alternativou zejména pro osoby se zdravotním omezením, které jim brání získat kvalifikaci PPL(A). Stejně jako u ULL se jedná pouze o volbu pro piloty, kteří mají zájem o rekreační létání nikoli profesní, které by jim ani nebylo umožněno ze zdravotních důvodů.

Zákazníci se tedy mohou rozhodnout pro jednu z výše zmíněných alternativ dle svých preferencí a možností a zvolit si leteckou školu, která daný typ výcviku nabízí.

## 3.6 Personální zabezpečení

Instruktorský tým letecké školy Fly To Explore je složen z vysoce kvalifikovaných pilotů, kteří působili nebo dosud působí v leteckých společnostech po celém světě a disponují tisíci nalétaných hodin. Tito odborníci se nyní zaměřují na předávání svých bohatých zkušeností a znalostí novým pilotům v rámci profesionálně vedeného výcviku. Jejich letecká praxe a mezinárodní rozhled jsou zásadním přínosem pro kvalitu poskytovaného výcviku. Dobře fungující a sehraný tým je základním stavebním kamenem letecké školy, který zajišťuje její stabilitu, odbornou úroveň, vysoký standard výcviku a příjemné a přátelské prostředí pro zákazníky.

Personální zabezpečení, které je nezbytné pro získání a udržení osvědčení ATO je stanoveno v postupu ÚCL CAA–ZLP–141. Dle tohoto postupu je potřebné pro leteckou školu Fly To Explore mít obsazeny tyto funkce, které mají zodpovědnost za následující činnosti a jsou na ně kladeny následující požadavky:

- **Odpovědný vedoucí (AM):** Stojí v čele celé ATO a musí být jednatelem společnosti. Zodpovídá za to, aby byly všechny činnosti řádně financovány a realizovány dle příslušných požadavků. Nese odpovědnost za nastavení a udržování efektivního systému řízení organizace.
- **Vedoucí výcviku (HT):** Je přímo podřízený AM. Dle Part–FCL má potřebné kvalifikace pro nabízené výcviky ATO. Je celkově odpovědný zejména za

zajištění poskytování výcviku v souladu s PART–FCL a skloubení teoretické a praktické výuky. Dále musí dohlížet na pokrok uchazečů a doporučovat je ke zkoušce.

- **Vedoucí letový instruktor (CFI):** Je odpovědný za FI a dohlíží na jejich činnost.
- **Vedoucí instruktor teoretické výuky (CTKI):** Odpovídá za osnovy a materiály teoretické výuky.
- **Vedoucí bezpečnosti (SM):** SM zodpovídá za tvorbu, administraci a udržování SMS ATO a zabývá se riziky a bezpečností. Je vyžadována znalost oblastí uvedených v 4.8 CAA–ZLP–141, kde je i podrobný výčet činností, za které je odpovědný. ÚCL doporučuje projít příslušnými školeními k vykonávání této funkce.
- **Vedoucí sledování shody (CMM):** Stejně jako u SM je doporučeno absolvování příslušných školení a jsou vyžadovány příslušné znalosti dle 4.9 CAA–ZLP–141. CMM zajišťuje sledování shody s platnými požadavky a dohlíží na to, aby tyto činnosti byly prováděny řádně pod dohledem příslušného vedoucího dané funkční oblasti. CMM také vytváří program sledování shody, průběžně kontroluje jeho dodržování, provádí jeho kontrolu a jeho zdokonalování.
- **Letoví instruktoři (FI):** FI Provádějí praktický výcvik žáků. Musí splňovat požadavky uvedené v 4.6 CAA–ZLP–141.
- **Instruktoři teoretické výuky (TKI):** Provádějí teoretickou výuku a jsou na ně kladeny požadavky uvedené v 4.7 CAA–ZLP–141.

Letecká škola Fly To Explore s.r.o. je na základě nabízených výcviků dle PART–ORA kategorizována jako nesložitá ATO, což umožňuje zastat více funkcí jednou osobou.

Personální zabezpečení letecké školy tvoří dva zaměstnanci a tři instruktoři, kteří jsou OSVČ. Všichni jsou zároveň společníky Fly To Explore s.r.o. Prvním z týmu je autorka, která je zároveň jednatelkou a zastává funkci AM, SM a CMM. Mimo tyto funkce zároveň zajišťuje strategické řízení společnosti, obchodní aktivity, marketing a administrativní agendu. Je zaměstnána na hlavní pracovní poměr a její hrubá měsíční mzda činí 35 000 Kč. Druhý zaměstnanec zastává funkce HT, CFI a CTKI, spolupracuje v provozních věcech školy a vykonává zkoušku ICAO English Proficiency. Druhý zaměstnanec je také zaměstnán na hlavní pracovní poměr, má však poloviční úvazek s proměnlivou pracovní dobou a hrubá mzda je tvořena fixní částkou 25 000 Kč a variabilní 370 Kč za každou odlétanou hodinu či poskytnutou konzultaci mimo teoretický

výcvik. Měsíční náklady zaměstnavatele na oba zaměstnance, bez započítání variabilní složky mzdy, činí 80 280 Kč.

Personální zabezpečení letecké školy dále posilují zmínění instruktoři, kteří jsou OSVČ a provádí konzultace teoretického výcviku a praktický výcvik za 500 Kč na hodinu. V případě zvýšení provozu se počítá se zapojením dodatečného instruktora. Letecká škola zároveň z kapacitních důvodů spolupracuje s externí firmou, která poskytuje účetní služby a daňové poradenství. Cena této služby činí přibližně 8 000 Kč bez DPH měsíčně.

Letecká škola využívá digitalizaci a automatizaci většiny činností letecké školy, jako jsou rezervace letů, přehled spotřeby paliva a přehled nalétaných hodin využitím softwaru Flight Office GA, aby nebylo zapotřebí zaměstnávat dodatečné zaměstnance, což by vedlo ke zvýšení nákladů. Zároveň většina výuky probíhá online v rámci e–learningu.

## 3.7 Marketingový plán

V této kapitole je zpracován marketingový mix 4P letecké školy Fly To Explore, který tvoří základní pilíř marketingové strategie podniku. Kapitola se věnuje cenové politice, distribučním kanálům a propagačním aktivitám, které škola využívá k oslovení cílové skupiny zákazníků. Produkt – tedy služby podniku již byly popsány v kapitole 3.1.

### 3.7.1 Cena

Fly To Explore si zakládá na tom, aby ceny služeb byly na webu řádně a srozumitelně popsány. Na webových stránkách leteckých škol v ČR se standardně uvádějí ceny za 45 hodin výcviku PPL(A), zájemce však tímto může být uveden v omyl, jelikož cena, která je uváděna u PPL(A) je pouze za minimální stanovený rozsah výcviku. Zákazník samozřejmě může absolvovat výcvik v minimálním rozsahu, ale závisí to na jeho schopnostech, přístupu k výcviku a frekvenci prováděných letů. V praxi se běžně stává, že délka výcviku tento počet hodin překročí. Některé konkurenční ATO také uvádějí ceny bez přistávacích poplatků na domovském letišti. Pokud například ATO nemá tuto oblast smluvně upravenou s provozovatelem letiště, může tím být signifikantně navýšena finální částka za výcvik, což nemusí být zájemcům o služby dané školy zřejmé. Také je zapotřebí uvést, zdali se jedná o cenu, která je včetně pojíždění (flight time) nebo od vzletu po přistání (air time).

EASA definuje flight time jako celkový čas od okamžiku, kdy se letoun poprvé pohne za účelem vzletu až do okamžiku, kdy se po skončení letu definitivně zastaví. Minimum výcviku PPL(A) 45 hodin je udáváno v těchto časech (EASA, 2020). Z tohoto důvodu Fly To Explore uvádí cenu za hodinu výcviku ve flight time. Ceny letu mimo výcvik jsou uváděny od vzletu po přistání a za každý provedený let si letecká škola účtuje poplatek 150 Kč, který je odvozen od spotřeby paliva při pojíždění, délky pojíždění a opotřebení letounu.

Fly To Explore uvádí na svých webových stránkách relevantní informace o ceně, aby byl zákazník obeznámen z čeho se cena skládá a od čeho se odvíjí. Zákazník si takto může ověřit tyto informace u některé jiné ATO nebo DTO, nad kterou uvažuje ve svém výběru, a posoudit reálné částky, pokud je pro něj cena výcviku jeden z rozhodujících faktorů. Tento transparentní přístup k zákazníkům vzbudí jejich důvěru a může být jedním z aspektů, na základě kterého si vyberou služby právě Fly To Explore.

Cena výcviku PPL(A) je vzhledem k poskytovaným doprovodným službám vyšší nežli konkurence, jelikož umožňuje maximální flexibilitu, služby kvalitních instruktorů a individuální přístup. Zároveň malá letecká škola, jako je Fly To Explore nemůže cenami výcviku konkurovat velkým komerčním školám, které nabízejí i další výcviky a mají značně větší flotilu.

Letecká škola necílí na ty, kteří chtějí absolvovat výcvik PPL(A) za nejnižší náklady, ale na ty, kteří potřebují flexibilitu a individuální přístup doprovázený kvalitním výcvikem.

Cena letové hodiny ve výcviku byla určena autorkou nejprve kalkulací dle nákladů a následně porovnána s konkurencí. Cena letové hodiny pronájmu letounu byla určena na základě konkurence, a to v rozčlenění na cenu pro piloty, kteří jsou absolventy výcviku PPL(A) v této škole a absolventy výcviku v jiné organizaci. Piloti Fly To Explore mají výhodu toho, že si letouny mohou rezervovat kdykoliv v rezervačním systému školy, ostatní telefonicky nebo osobně. Kdyby cena pronájmu byla značně vyšší nežli u konkurence, došlo by k odlivu zákazníků letecké školy po výcviku ke konkurenčním poskytovatelům pronájmu letounů.

V rámci propagace je komunikováno, v čem je přidaná hodnota letecké školy Fly To Explore, aby bylo zákazníkovi zjevné proč by měl za PPL(A) zaplatit vyšší částku nežli u konkurence.

V tabulce jedna jsou uvedeny ceny služeb letecké školy Fly To Explore s.r.o. nejprve bez DPH a následně jsou uvedeny ceny včetně DPH, které zákazník za službu zaplatí. Cena za celý výcvik PPL(A) v minimálním rozsahu je 292 215 Kč včetně DPH.

Cena letů do zahraničí je složena z ceny za hodinu pronájmu letounu od vzletu po přistání, pojížděcího poplatku a ceny instruktora za hodinu. Výlohy s přistávacími poplatky a stání na cílových letištích a další případné služby si zákazník hradí sám.

Tab. 1: Ceník služeb Fly To Explore s.r.o.

| Služba | Cena bez DPH | Cena s DPH |
|---|---|---|
| Teoretická výuka PPL(A) (90 h e–learning, 10 h konzultace) | 30000 Kč | 36 300 Kč |
| Praktický výcvik PPL(A)[1] | 4700 Kč/h | 5 687 Kč |
| Pronájem pro piloty z Fly To Explore za letovou hodinu | 3900 Kč | 5 687 Kč |
| Pronájem pro ostatní piloty | 4100 Kč | 4 961 Kč |
| Pronájem Cessny 152 Aerobat k výcvikovým letům UPRT | 5 000 Kč | 6 050 Kč |
| Pojížděcí poplatek za jeden let | 150 Kč | 182 Kč |
| Let s FI | 800 Kč/h | 968 Kč |
| Kurz letů do zahraničí | 2 800 Kč | 3388 Kč |
| ICAO English Proficiency zkouška prezenční | 3 000 Kč | 3 630 Kč |
| ICAO English Proficiency zkouška online | 3 200 Kč | 3 872 Kč |
| Online kurz pro přípravu na zkoušku ICAO English Proficiency | 2 500 Kč | 3 025 Kč |
| Konzultace [2] | 700 Kč | 847 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2025

[1] V ceně hodiny praktického výcviku PPL(A) jsou zahrnuty přistávací poplatky na letišti Plasy. Přistávací poplatky na ostatních letištích si zákazník hradí samostatně dle cen publikovaných v letecké informační příručce (AIP). K výcvikovým letům se nepřipočítává pojížděcí poplatek.

[2] Jedná se o hodinové konzultace online i prezenčně, které jsou poskytovány nad rámec konzultací poskytovaných k teoretické výuce. Patří sem například konzultace k ICAO angličtině či jiné problematice, kterou zákazník chce konzultovat.

### 3.7.2 Propagace

Pro leteckou školu Fly To Explore je důležité, aby byly propagovány skutečnosti, které ji odlišují od konkurence a potenciální zákazníci byli obeznámeni tím, že se letecká škola specializuje především na maximální flexibilnost výcviku s udržením vysoké kvality výcviku a teoretické výuky. Dále zmíněné lety do zahraničí, které jsou konkurenční výhodou, musí být také silně komunikovány v rámci propagace. Od těchto letů je zároveň odvozen i název Fly To Explore.

Pro leteckou školu jsou klíčové **webové stránky** sloužící nejen jako online zázemí pro žáky a piloty, ale i k propagaci letecké školy. Vzhledem webových stránek se chce škola odlišit od konkurence a zakládá si na jejich kvalitě. Jelikož se jedná o vizitku celé školy, musí být v souladu s tím, jak chce škola být ukotvena v mysli zákazníků, to znamená profesionální, přátelská a důvěryhodná. Z tohoto důvodu budou stránky zpracované profesionálem tak, aby byly přehledné, moderní a optimalizované pro vyhledávače (SEO). SEO umožňuje, aby zájemci hledající „letecká škola Plzeň“ apod. snadno našli služby Fly To Explore. Tato optimalizace umožní umístění odkazu na webové stránky na předních pozicích vyhledavačů při zadání klíčových slov. Ze stránky by měly být zřejmé veškeré potřebné informace o všech službách, které letecká škola nabízí a o jejich cenách. Stránky také budou zahrnovat fotky a technické parametry flotily letecké školy. Dále webové stránky budou obsahovat profily, kde budou představeni instruktoři letecké školy a jejich profesní zkušenosti. Po zahájení provozu letecké školy budou na stránkách fotky z leteckého výcviku a cest do zahraničí s komentářem. Jakmile letecká škola bude mít první úspěšné absolventy výcviku PPL(A), zahrne do obsahu webových stránek reference od žáků, kteří absolvovali výcvik či jinou službu, protože **reference a word of mouth** je nezanedbatelnou složkou propagace letecké školy.

Letecká škola bude mít aktivní profily na sociálních sítích **Instagram, Facebook a TikTok**. Obsah na Instagramu bude cílen nejen na potenciální studenty leteckého výcviku, ale i na širší komunitu pilotů s cílem posílit povědomí o škole v leteckém prostředí. Publikovaný obsah bude zahrnovat převážně fotografie pořízené z výcvikových letů, krátká videa, která budou dokumentovat cesty do zahraničí a videa, která budou obsahovat výukové informace a zajímavosti, které budou atraktivní nejen pro žáky, ale i stávající zkušenější piloty, kteří budou sledovat profil školy. Facebooková stránka bude obsahovat podobný obsah jako Instagram, avšak s doplněním o příspěvky

s podrobnějším popisem. Obě platformy budou zároveň sloužit jako nástroj pro komunikaci se zájemci o výcvik a budou odkazovat na oficiální web letecké školy, kde si návštěvníci mohou zjistit detailnější informace o výcviku a nabídce služeb. Letecká škola využije placenou Facebookovou reklamu, na kterou si stanoví rozpočet 1000 Kč měsíčně.

TikTok představuje poslední sociální síť, kterou letecká škola plánuje využít pro svou propagaci. Ačkoli je tato sociální síť vnímána jako kontroverzní a často obestřená určitými předsudky, její význam nelze přehlížet vzhledem k dynamickému růstu uživatelské základny. Podle dostupných dat na portálu Ekonom využívalo TikTok v České republice v roce 2022 přibližně 1 900 000 uživatelů, přičemž 58 % uživatelů tvořila věková skupina 18–24 let (Vacková, 2022).

Právě tento demografický segment odpovídá jedné z cílových skupin letecké školy. Letecká škola proto chce zkusit využít potenciál TikToku a přidávat krátká videa, která budou často shodná s videi na Instgramu, aby budovala povědomí o značce a letectví a oslovovala potenciální zákazníky i mezi mladší demografickou skupinou.

Letecká škola dále využije propagaci na stránkách **Aeroweb.cz**, kde bude zařazena do databáze leteckých škol poskytující příslušný výcvik. Tato forma propagace je bezplatná, při uvedení odkazu na stránku Aeroweb na stránkách letecké školy (Aeroweb, n.d.a).

Po prvním půl roce provozu plánuje škola rozšířit marketingové aktivity o reklamní kampaně v odborných leteckých časopisech, jako jsou **Flying Revue a Letectví + Kosmonautika**. Reklama v těchto časopisech se zaměří zejména na propagaci zahraničních letů s cílem, aby se připojili i ostatní piloti a zvýšilo se povědomí o letecké škole.

Fly To Explore si vytvoří silnou vizuální identitu – logo, které bude na letadlech, na webových stránkách, sociálních sítích i na uniformách instruktorů a vizitkách. Zároveň je pro leteckou školu podstatná komunitní reputace, letecká škola chce spolupracovat s místním aeroklubem, například v rámci Dnu ve vzduchu, který AK Plasy každoročně pořádá.

Tabulka číslo dva obsahuje přibližné odhadované náklady na marketingovou propagaci Fly To Explore s.r.o. dle průzkumu nabízených služeb dostupných online provedeným autorkou.

Tab. 2: Náklady na marketingovou propagaci

| Náklady na marketingovou propagaci | (bez DPH) |
|---|---|
| Vytvoření platformy letecké školy[3] | 300 000 Kč |
| Údržba webových stránek | 5 000 Kč/rok |
| Vytvoření loga | 9 000 Kč |
| Reklama v časopisech | 20 000 Kč/rok |
| Reklama na Facebooku | 12000 Kč/rok |
| Vytvoření potisku na letouny | 5 000 Kč |
| Uniformy | 10 000 Kč |
| Vizitky (500 ks) | 1 300 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování, 2025

Po úspěšném etablování podniku na trhu podnik plánuje využít toho, že byl založen ženou, což je významnou příležitostí nejen pro PR a budování značky, ale i pro společensky odpovědný marketing. Podnik plánuje realizovat cílené kampaně zaměřené na dívky a ženy za účelem zvýšení zájmu o letectví, a to prostřednictvím sociálních sítí a různých eventů či přednášek.

Podle celosvětového průzkumu ICAO z roku 2023, který se zabývá zastoupením žen mezi licencovaným leteckým personálem, v Evropě tvoří zastoupení žen mezi dopravními piloty pouze 4,2 %, celosvětově 4,69 % (ICAO, 2023).

### 3.7.3 Distribuce

Distribuce služby v tomto kontextu znamená způsob, jak se zákazník k výcviku a dalším nabízeným službám dostane. V případě Fly To Explore se jedná o přímou distribuci, zákazník si domluví danou službu přímo u společnosti online, telefonicky nebo osobně po předchozí domluvě.

Lokalita odkud jsou poskytovány osobní konzultace teorie, praktické výcviky, pronájem letadel, zahájení letů do zahraničí a prezenční zkouška ICAO English Proficiency je Letiště Plasy. Letiště Plasy je vzdálené přibližně 20 km z centra Plzně. Výhodou je dostupnost letiště i hromadnou dopravou. Silnou stránkou pro výcvik je blízkost řízeného

[3] Jedná se o částku zahrnující webové stránky a výukovou platformu.

letiště Karlovy Vary a daleko menší omezenost vzdušného prostoru, než je tomu například u leteckých škol v blízkosti Prahy či velkých letišť.

Služby jsou distribuovány i online – teoretická výuka, konzultace teoretické výuky a zkouška ICAO English Proficiency, kterou tímto způsobem mohou absolvovat i zájemci z jiných částí ČR. Teoretická výuka a konzultace online zvyšují dostupnost a pohodlí. Zároveň je umožněno, že žáci mohou začít s výcvikem kdykoliv v průběhu roku, jelikož se výuka nekoná prezenčně ve větším počtu v učebně, a to pouze v předem stanovených termínech, jako je tomu v některých leteckých školách.

Letecká škola Fly To Explore poskytuje své služby celoročně včetně víkendů, kdy se očekává nejvyšší provoz. Využití služeb v oblasti nájmu letadel a praktického výcviku je závislé na aktuálních meteorologických podmínkách, přičemž nejvyšší provozní vytížení se předpokládá během jarních a letních měsíců. V případě příznivého počasí letecká škola zajišťuje provoz i v podzimních a zimních měsících. Online konzultace a související online služby jsou poskytovány kontinuálně po celý rok.

## 3.8 Finanční analýza

V rámci Finanční analýzy jsou popsány náklady spojené s provozem letecké školy. Jsou identifikovány jak počáteční investiční náklady, tak provozní náklady podniku. Tyto náklady jsou rozděleny dle jejich charakteru na fixní a variabilní. Dále je provedena analýza bodu zvratu a odhad tržeb při pesimistickém, optimistickém a reálném scénáři a popsáno financování podniku spolu s předpovědí cash flow na první rok od jeho založení.

### 3.8.1 Náklady podniku

Podnikání v oblasti leteckých škol je poměrně kapitálově náročné. Jelikož letecká škola Fly To Explore s.r.o. nebude mít vlastní prostory, bude si zázemí pro personál a žáky pronajímat od AK Plasy. To samé bude platit v případě hangárování letadel, které také bude vyřešeno formou pronájmu hangáru na Letišti Plasy od AK. Částka za pronájem prostor zahrnuje vybavení a veškeré dodatečné náklady, jako jsou energie a využívání sociálních zařízení. Tato částka navíc zahrnuje i přistávací poplatky na Letišti Plasy. Největší počáteční investicí je pořízení flotily letecké školy. Cena obou letounů je 3 600 000 Kč bez DPH, kterou autorka odhadla dle dostupné nabídky na trhu.

Letecká škola bude využívat software Flight Office GA k digitalizaci a automatizaci procesů v letecké škole, částka za software v potřebném rozsahu je 30 000 Kč (AirJihlava, n.d.). Pro online platformu byl stanoven autorkou rozpočet 300 000 Kč. Částky týkajících se servisu letadel a pojištění autorka konzultovala s vedoucím letového provozu AK Plasy, z.s. Ostatní částky uvedla autorka dle průzkumu nabídky na trhu.

Tabulka obsahující počáteční náklady dle aktuální nabídky na trhu je uvedena v příloze B. Celková výše těchto nákladů bez DPH činí 3 976 200 Kč.

Důležité je také znát **fixní náklady** podniku, které podnik musí uhradit bez ohledu na to, zdali má příjmy z poskytování svých služeb. Přehled ročních fixních nákladů podniku Fly To Explore je uveden v tabulce v příloze C. Podnik zvolil rovnoměrné odepisování letounů po dobu 10 let. Výše ročních fixních nákladů bez DPH činí 1 926 360 Kč.

V tabulce tři jsou uvedeny **variabilní náklady** přepočtené na jednu hodinu od vzletu po přistání. Tyto náklady byly zahrnuty do nákladové kalkulace ceny za letovou hodinu spolu s fixními náklady. Zahrnují zejména náklady na pravidelný povinný servis v předepsaných intervalech, dále rozpočtené náklady na generální opravu motoru po 2 400 provozních hodinách. Součástí výpočtu je také rezerva ve výši 300 Kč na nepředvídané opravy vzniklé v důsledku provozních závad, které nelze nikdy s dostatečnou přesností plánovat. Dále je započten poplatek za službu Rádio poskytovanou AK Plasy ve výši 150 Kč, která je vyžadována při výcvikových letech. Posledními položkami jsou přímé náklady na spotřebu paliva a oleje. Dalším variabilním nákladem je samozřejmě i služba FI ve výši 500 Kč.

Tab. 3: Variabilní náklady

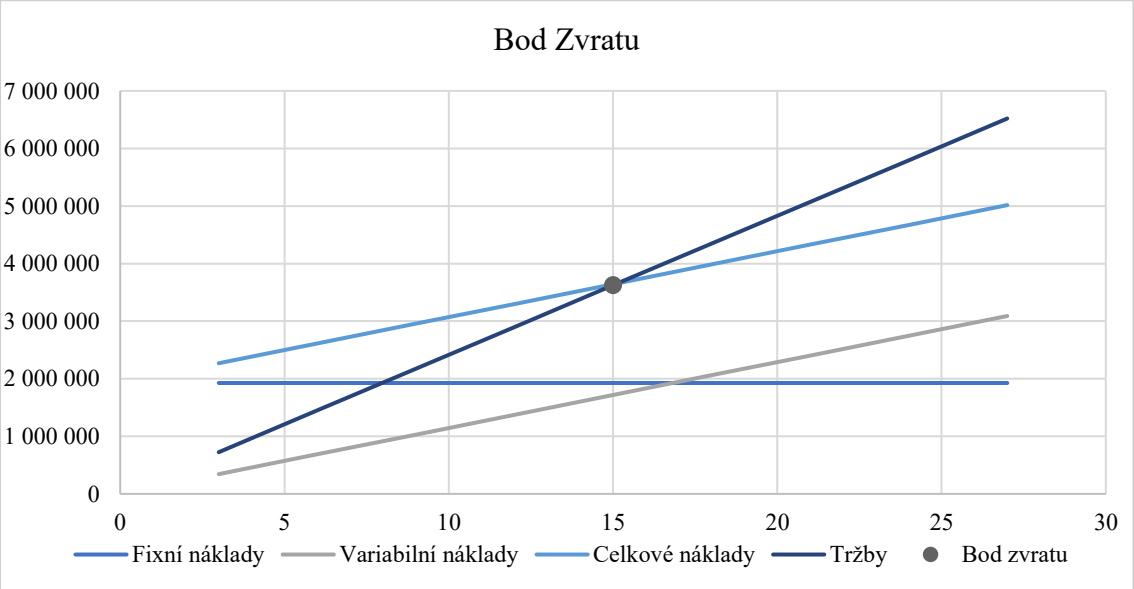
| Variabilní náklady | Částka (bez DPH) |
|---|---|
| Povinný servis | 310 Kč |
| GO | 292 Kč |
| Rezerva na servis | 300 Kč |
| Služba rádio | 150 Kč |
| Spotřeba paliva (25 litrů/h) | 800 Kč |
| Spotřeba oleje (1 litr/10 h) | 30 Kč |
| FI | 500 Kč |
| **Celkem** | **2 382 Kč** |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2025

### 3.8.2 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu v této kapitole je sestavena pro výcvik PPL(A). Poskytování výcviku PPL(A) se podílí přibližně z 80 % na zisku, a tedy i úhradě fixních nákladů Fly To Explore. V rámci analýzy bodu zvratu je autorkou nejprve uvažován scénář, kdy podnik poskytuje jen výcvik PPL(A). Cena teoretické výuky je 30 000 Kč a variabilní náklady na ni činí 5 000 Kč. Variabilní náklady tvoří náklad na 10 h času instruktorů, jelikož 10 % z online výuky dle CAA–ZLP–141 musí být tvořeno konzultacemi online nebo prezenčně. Variabilní náklady na hodinu letu s instruktorem činí 2 432 Kč. Cena za celý výcvik bez DPH činí 241 500 Kč. Z obrázku pět je patrné, že pro dosažení bodu zvratu (pokud neuvažujeme poskytování zbylých služeb) je zapotřebí 15 studentů. Jelikož studenti začínají s výcvikem různě v průběhu roku a v daném roce ho nemusí odlétat celý, je nutné zmínit, že se jedná o situaci, kdy se prodá 15 teoretických kurzů a odlétá se přesně 684 výcvikových hodin.

Obr. 5: Bod zvratu




Zdroj: vlastní zpracování, 2025

V situaci, kdy PPL (A) tvoří 80 % zisku a podílí se tedy z 80 % na úhradu fixních nákladů, by bod zvratu nastal při 12 žácích, přesně tedy při 12 prodejích teoretického kurzu a 547 hodinách výcviku.

### 3.8.3 Variantní analýza tržeb

V příloze D je uvedena variantní analýza prodeje jednotlivých služeb. Jedná se o optimistický, realistický a pesimistický scénář v prvních třech letech od založení podniku. Ve výpočtech není zahrnuto DPH ani počáteční náklady.

V pesimistické verzi autorka uvažuje situaci, kdy podnik nestihne zahájit svoji činnost a má nulové tržby. Je tedy ve ztrátě 1 926 360 Kč. V dalším roce je uvažováno 10 studentů a tržby za veškeré služby činí 2 706 900 Kč. Stále je však podnik ve ztrátě 450 022 Kč. Třetí rok při 15 studentech činí zisk za veškeré služby 278 448 Kč. Kumulovaná ztráta za tyto tři roky činí 2 097 934 Kč.

V realistické verzi je uvažováno pro první rok pět studentů PPL(A), kteří však neodlétají celý výcvik, jelikož podnik začne veškeré služby poskytovat až v druhé půlce roku. Ztráta za tento rok činí 1 521 262 Kč. V druhém roce při nastoupení dalších 15 studentů podnik vykazuje zisk 220 984 Kč. V třetím roce při 20 studentech je zisk podniku 1 181 040 Kč. Podnik kumulovaně však za tři roky jeho existence vykazuje stále ztrátu 149 238 Kč.

V optimistické verzi podnik dosáhne zisku již druhým rokem. V prvním roce se uvažuje sedm studentů, v druhém dodatečných 20 a v třetím 25. Po třech letech při optimistické verzi vykazuje podnik kumulovaně zisk 1 175 864 Kč.

V příloze D je také patrný nálet celé flotily a celkové variabilní náklady připadající jednotlivým službám. Velkou výhodou podniku jsou poskytované online kurzy, které mají nulové variabilní náklady. Zkoušky ICAO vykonává druhý zaměstnanec, proto se nejedná o variabilní náklad, jelikož jeho mzda je fixní.

### 3.8.4 Financování

Financování podniku bude zajištěno kombinací základního kapitálu a bezúročných půjček od zakládajících společníků. Podnik bude mít celkem pět společníků, přičemž každý z nich vloží do základního kapitálu částku ve výši 200 000 Kč. Celkový základní kapitál společnosti tak bude činit 1 000 000 Kč. Zbývající část potřebného finančního zajištění bude tvořena bezúročnými půjčkami od každého ze společníků, a to ve výši 1 000 000 Kč od každého. Celkový objem poskytnutých bezúročných půjček bude 5 000 000 Kč. Tyto finanční prostředky budou použity na počáteční investice, provozní náklady a rozjezd podniku v prvních letech jeho činnosti.

Mezi společníky patří autorka podnikatelského plánu a další osoby, které se podílejí na personálním zabezpečení podniku Fly To Explore s.r.o.

### 3.8.5 Cash flow

Cash flow je sestaveno pro první rok reálné varianty a je umístěno v příloze E této práce. Z cash flow je patrné, že má podnik na svém účtu vysoké peněžní zůstatky. Tato skutečnost je nezbytná, jelikož podnik potřebuje kdykoli být schopen hradit nenadálé náklady na servis letadel z důvodu nečekané závady, aby co nejrychleji letoun mohl být provozuschopný a proces oprav nebyl opožděn z důvodu zajišťování externích finančních prostředků k financování těchto oprav.

## 3.9 Analýza rizik

Provozování letecké školy s sebou nese řadu rizik, která je nutno identifikovat a řídit. V rámci této analýzy byla popsána rizika na základě expertní analýzy. Tato analýza zahrnuje pouze rizika, která byla shledána autorkou, jako nezávažnější pro podnik Fly To Explore s.r.o. Jednotlivá rizika jsou vyobrazena v matici rizik na základě jejich pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu na podnik, pokud by podnik tyto rizika neřešil adekvátními opatřeními. Dále jsou popsány strategie, které podnik zvolí k jejich ošetření. Pro lepší přehlednost jsou zvolená opatření popsána vždy v odstavci pod popisem příslušného rizika.

**R 1 – Nepřízeň počasí:** Služby letecké školy jsou závislé na počasí. Jelikož se jedná o létání podle pravidel letu za viditelnosti (VFR), musí být splněny potřebné meteorologické podmínky pro tyto lety. Dlouhodobě nevyhovující počasí (inverze, mlhy, bouřky) může způsobit odklady letů. Také je nutné brát v potaz stav vzletové a přistávací dráhy, která může být po období dešťů nezpůsobilá k provádění vzletů a přistání. Tyto faktory nevedou jen k nespokojenosti zákazníků a k odložení jejich letů, ale zejména k ušlému zisku z neuskutečněných letů.

S tímto rizikem je nakládáno tak, že je počítáno s tím, že provoz školy nebude umožněn po celý rok. V podnikatelském plánu autorka uvažuje ze svých zkušeností počet letových dnů v roce 270. Letecká škola bude využívat zimní měsíce zejména na plánovanou údržbu letadel a aktualizaci výukových materiálů.

**R 2 – Nehoda:** V letectví je bezpečnost největší prioritou, i přesto se stále stávají incidenty, které jsou zapříčiněny jak technickými závadami, tak lidským faktorem. Letecká nehoda, při které by došlo ke smrtelnému nebo závažnému zranění či poškození letadla, které znemožní jeho další let, má signifikantní následky pro posádku a zároveň existenční dopad na školu (poškození pověsti, ztráta důvěry zákazníků, vyšetřování, možné pozastavení či ukončení činnosti).

K minimalizaci tohoto rizika letecká škola zavede důsledný systém řízení bezpečnosti dle požadavků EASA a ÚCL. Samozřejmostí je výcvik uzpůsobený k předcházení právě těmto situacím. Například instruktor před prvním sólo letem žáka prověří, zdali má zautomatizované veškeré nouzové postupy a podobně. Nehoda může být způsobena i technické poruchou letadla, což je snižováno kvalitní povinnou údržbou a předletovými prohlídkami. Přesto letecká škola musí být připravena na možnost, že může dojít k nehodě. Pro tyto případy má sjednáno povinné ručení (které kryje škody způsobené třetím osobám) a také havarijní pojištění letadel, které pomůže pokrýt případné škody. V letecké škole bude silně prosazována Just Culture, která je blíže popsána v kapitole 2.2 této práce.

**R 3 – Nízká poptávka:** Jako u každého podnikání existuje riziko nedostatečné poptávky. Přestože je létání atraktivní, jedná se stále o finančně nákladnou záležitost. Pro leteckou školu je zejména klíčové, aby se přihlásilo do výcviku dostatek studentů, jelikož výcvik PPL(A) je hlavní klíčovou službou, která je poskytovaná a díky které primárně podnik byl založen. Pokud by podnik neměl například atraktivní fungující stránky a dobře nastavenou propagaci, cenu a distribuci, hrozilo by, že by poptávka dlouhodobě nepokrývala náklady, což by vedlo k ukončení činnosti podniku. Jedná se o riziko s největší pravděpodobností a dopadem.

Toto riziko je snižováno marketingem popsaným v kapitole 3.7, nelze ho však zcela eliminovat. Pokud by poptávka dlouhodobě nepokrývala náklady školy, to znamená, že by letouny nenalétaly dostatečný počet hodin, podnik by musel alespoň jeden letoun prodat v závislosti na rozsahu ztráty. Pokud by nastala tato situace, podnik by si ponechal Cessnu Aerobat a pronajímal a prováděl výcviky jen na tomto letadle, což by ale snížilo flexibilitu této služby, a zaměřil se provádění teoretického výcviku k PPL(A), například i pro žáky jiných škol, a dalších zbylých teoretických kurzů spolu s prováděním zkoušek z anglického jazyka a snažil se nabídnout dodatečné zkoušky, jako je ICAO němčina, či čeština pro cizince, kteří létají v ČR. Pokud by ani takto provoz podniku nebyl udržitelný,

musel by zaniknout nebo případně provozovat jen teoretickou přípravu a zkoušky, pokud by byla dostatečná poptávka a podnik byl díky tomu ziskový.

**R 4 – Konkurence:** Dalším rizikem je konkurence – pokud by konkurenti významně snížili ceny za pronájem letounu nebo nabízeli služby, které nabízí Fly To Explore za nižší ceny, mohlo by dojít k odlivu zákazníků ke konkurenci.

Podnik bude proto systematicky sledovat konkurenci na online platformách, kde se školy propagují. V případě nutnosti je podnik Fly To Explore připraven upravit marketingovou strategii.

**R 5 – Kolísání ceny paliva:** Kromě tržeb je zapotřebí řešit i rizika na straně nákladů. Největší proměnlivou nákladovou položkou je palivo. V minulosti docházelo k výrazným výkyvům a nárůstu ceny paliva. Pokud by cena paliva výrazně vzrostla, zvýšily by se variabilní náklady na hodinu letu a podnik by musel patrně adekvátně zvednout ceny za hodinu letu. Takový krok může zbrzdit poptávku a pro podnik je nemyslitelné, že by zvedal cenu zákazníkům v průběhu jejich výcviku.

Fly To Explore si vyjedná s dodavatelem fixní cenu paliva po dobu jednoho roku, což pro podnik může být nevýhodné, pokud by cena paliv klesla. Podnik se však zajistí proti riziku růstu jeho ceny.

**R 6 – Nenadálá závada na letounu:** Náklady na servis jsou největší neznámou, co se týče nákladů na provoz letadel a není možné přesně predikovat výši těchto nákladů. Při běžných povinných prohlídkách letounů se mohou objevit závady, které náklady na servis značně navýší. Závady však mohou být objeveny i při běžném provozu letadla a může se jednat o vysoké částky až ve stovkách tisíc. Pokud probíhá na letounu servis dochází k ušlému zisku tím, že letoun nelétá a zákazníci tak nemohou využívat služby školy.

Z tohoto důvodu autorka v rámci kalkulace uvažuje s rezervou, která zohledňuje případná opotřebení z provozu ve výši 300 Kč, která je připočtena k variabilním nákladům na hodinu letu na povinný pravidelný servis, který se odvíjí od počtu nalétaných hodin a je tedy uveden v rámci variabilních nákladů. Jedná se o prohlídky po 50, 100 a 200 hodinách a generální opravy. I když letoun nenalétá za rok ani hodinu musí na něm být provedena roční prohlídka, při které se může objevit závada. Podnik si proto bude udržovat finanční rezervu pro tyto případy ve výši 500 000 Kč.

Aby se předešlo situaci, kdy letoun setrvává v servisu a nemůže na něm létat, letecká škola má dvě Cessny 152. Pokud by letecká škola vlastnila dvě odlišná letadla, museli by se studenti školy přeškolovat na oba letouny, aby se předešlo tomu, že nemohou ve výcviku pokračovat z důvodu závady na jednom z nich. Tímto způsobem dojde pouze na určitý čas k oslabení flotily a menší dostupnosti, jelikož bude pro všechny zákazníky v jeden čas dostupný pouze jeden letoun, na kterém však bez obtíží mohou pokračovat svůj výcvik nebo si ho pronajmout k soukromým letům. Značná výhoda je výskyt leteckého servisu přímo na letišti Plasy, což není u naprosté většiny letišť pravidlem.

**R 7 – Likviditní riziko (nedostatek hotovosti):** Riziko hrozí při špatném cash flow managementu, kdy se podnik dostane do situace, že nebude schopen platit za své závazky. Při špatném cash flow Fly To Explore nebude mít dostatek prostředků zaplatit například nájem, který se platí předem čtvrtletně, platy instruktorů a zaměstnanců, dodávku paliva, či servis, který může být při nalezení závady nákladnější. Toto riziko bylo vyhodnoceno, jako jedno z nejzávažnějších, jelikož jakákoli platební neschopnost podniku, by mohla vést k neudržení jeho fungování.

Podnik si bude držet rezervu ve výši minimálně 500 000 Kč, která slouží především k financování nenadálých závad na letounech. Také bude sledovat důkladně peněžní toky a plánovat budoucí příjmy a výdaje. Od zákazníků ve výcviku vždy bude vyžadovat, aby na kontě měli dostatečné finanční prostředky pro plánované lekce. Je zde možnost, aby zákazníci platili celý výcvik předem nebo po částech. Částka za teoretickou výuku bude od zákazníků požadována předem v plné výši před začátkem výcviku. Zároveň pokud si budou zákazníci následně pronajímat letouny, vždy musí mít dostatečný objem finančních prostředků na svém kontě, jinak jim systém neumožní si lety zarezervovat.

**R 8 – Personální zabezpečení:** Jelikož Fly To Explore má pouze dva zaměstnance, kteří vykonávají většinu funkcí, stojí na nich provoz celého podniku. V případě delší indisponibility nemají žádné zastoupení. Zároveň tým instruktorů, s jimiž Fly To Explore spolupracuje je pečlivě sestaven z profesionálů a není snadno nahraditelný. I v případě, že personál školy bude mít nadále zájem o působení v rámci Fly To Explore může dojít ke ztrátě zdravotní způsobilosti, což zabrání vykonávání funkce instruktora buďto dočasně, či definitivně. V matici je uvažováno riziko, kdy jeden ze dvou zaměstnanců je indisponován a nemůže dále působit v podniku.

Podnik si je tohoto rizika vědom a v počáteční fázi jej akceptuje s ohledem na omezené prostředky k zaměstnání dodatečných zaměstnanců. Jelikož instruktoři létají i pro jiné školy, podnik bude udržovat kontakty s dalšími instruktory, které si dle potřeby najme.

**R 9 – Odebrání osvědčení:** Jak již bylo zmíněno v legislativních požadavcích na provoz ATO, ÚCL je oprávněno provádět audity. Při těchto auditech může dojít v krajním případě i k odebrání osvědčení, pokud by byl zjištěn závažnější nesoulad s legislativou a ATO byla nevyhovující k pokračování ve své činnosti. Odebrání osvědčení, ale i pozastavení činnosti ATO, znamená ztrátu tržen a poškození image, které může vést k ztrátě zákazníků.

K předcházení tomuto riziku, jsou v každé ATO zastávány funkce dle CAA–ZLP–141 zmíněné v kapitole 3.6 o personálním zabezpečení, které musí neustále jednat dle platné legislativy. Klíčovou pozicí k eliminování těchto rizik je CMM a SM a správně nastavený systém řízení. Bude tedy neustále interně kontrolováno, zdali ATO splňuje všechny požadavky stanovené platnou legislativou. Dle potřeby bude využit i externí audit.

**R 10 – Vztah s provozovatelem letiště:** Vztah s ATO AK Plasy je klíčový, jelikož letecká škola Fly To Explore působí právě na letišti, které provozuje AK Plasy a pronajímá si jejich prostory a využívá jejich služeb. V případě neprodloužení smlouvy, by se Fly To Explore muselo přesunout na jiné letiště.

Jelikož působení Fly To Explore na letišti Plasy, bude pro AK zdroj příjmu a škola AK nabídne spolupráci například v rámci zmíněného Dne ve vzduchu toto riziko podstoupí. V případě neshody, či navýšení nájmu nad částku, která je pro školu únosná se letecká škola Fly To Explore přesune na jiné letiště, se kterým uzavře smlouvu. Rizikem je, že uzavření smlouvy na jiném letišti může být nákladnější. Možností je provozování vlastního letiště, jednalo by se o investici, která není pro Fly To Explore minimálně v prvních letech provozu přípustná.

**R 11 – IT závady:** Jelikož letecká škola Fly To Explore digitalizuje velké množství činností, které v některých leteckých školách zastává personál z důvodu ušetření mzdových nákladů na zaměstnávání těchto pracovníků, se musí brát v potaz i případné technické problémy, jako jsou různé výpadky, chyby v programech či v krajním případě napadnutí těchto dat. Pokud by se stalo, že by opakovaně nefungoval rezervační systém a výuková platforma vedlo by to k nespokojenost zákazníků a zkomplikování hladkého průběhu jejich výcviku. Podstatné je také, aby nebyla zneužita zákaznická konta, kde

zákazníci vidí kolik už prolétali a kolik hodin mají ještě předplaceno. Jelikož se letecká škola snaží tímto způsobem umožnit si pohodlně plánovat a rezervovat výcvikové lety a absolvovat online teoretickou výuku z důvodu umožnění časové flexibility výcviku pro zákazníky, kteří jsou časově vytížení, je nepřípustné, aby se děly výpadky systémů a další technické závady, které by vedly k poškození vztahu se zákazníky a případně i image letecké školy. Tyto systémy však využívají i zaměstnanci pro opakující se procesy v organizaci, jako jsou například sledování spotřebovaného množství paliva a náletů na letounech.

Opatřením je vyšší počáteční investice do webových stránek, výukové platformy a systému pro administrativní činnosti letecké školy s tím, že Fly To Explore počítá, že je zapotřebí provádět údržbu a být v kontaktu s IT experty, kteří umožní veškeré problémy ihned eliminovat a předejít jejich opakování.

V tabulce čtyři jsou jednotlivá rizika vyhodnocena podle jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu na podnik. Tato tabulka reflektuje situaci, kdy podnik neuskutečňuje žádné kroky k snížení a eliminaci těchto rizik. Pravděpodobnost výskytu pět udává, že je výskyt rizika téměř jistý. Dopad ve výši pět znamená ukončení činnosti podniku.

Tab. 4: Matice rizik letecké školy Fly To Explore s.r.o.

| **Dopad rizika** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5 | R 2 | | | R7 | R3, R9 |
| | 4 | R 8 | | R4 | R6 | |
| | 3 | | R 10 | | R 11 | |
| | 2 | | R 1 | | | R5 |
| | 1 | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | **Pravděpodobnost výskytu rizika** | | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování, 2025

Vychází se z předpokladu, že by podnik vůbec nefungoval, pokud by nesplňoval přísné požadavky na udělení osvědčení ATO, proto je i pravděpodobnost nehody (R8) minimální, jelikož ÚCL tyto rizika eliminuje svými kontrolními mechanismy k zajištění shody s vysokými bezpečnostními standardy EASA. Pokud by však podnik neodstranil nálezy, které byly zjištěny při auditu ÚCL či zaměstnanci mající předepsané funkce

nejednali v souladu s předpisy, podnik by musel svoji činnost ukončit, jelikož by bylo téměř jisté, že by přišel o osvědčení (R9).

Rizika jsou v příloze F této práce seřazena podle velikosti, tedy závažnosti pro podnik Fly To Explore. Za nejkritičtější byla identifikována dvě rizika – odebrání osvědčení ATO, které by znemožnilo další provoz letecké školy a nedostatečná poptávka, jež by neumožnila pokrýt fixní náklady podniku a podnik by nemohl nadále fungovat. Na třetím místě pak následuje riziko nevhodně nastaveného cash flow, které by mohlo vést k platební neschopnosti a ohrozit kontinuitu provozu.

## 3.10 Možnosti budoucího rozvoje letecké školy

Možností, jak v budoucnu rozšířit a vylepšit služby Fly To Explore je značné množství. První větší investicí podniku bude koupě čtyřmístného letounu Cessna 172, která bude sloužit k pronájmu, v případě zájmu na ní může být uskutečněna i část výcviku. Dle aktuální nabídky na stránce planecheck.com se pohybuje prodejní cena Cessny 172 vhodné pro potřeby podniku okolo 100 000 €, cena novějších modelů je ovšem kolem 300 000 €.

Letecká škola Fly To Explore také plánuje oslovit zahraniční zájemce o výcvik PPL(A). K tomuto cíli přispívá skutečnost, že výukové materiály jsou dostupné rovněž v anglickém jazyce a celý personální tým disponuje vysokou úrovní odborné letecké angličtiny, včetně schopnosti letecké komunikace při praktickém výcviku. V ČR není neobvyklé, že zahraniční studenti absolvují pilotní výcvik právě v místních leteckých školách, a to zejména z důvodu vyšší dostupnosti a cenové výhodnosti oproti zemím, ze kterých pocházejí. Letecká škola plánuje navázat spolupráci s agenturami specializujícími se na zprostředkování pilotního výcviku pro zahraniční zákazníky, které by mohly napomoci v oslovení relevantní cílové skupiny a zajištění přísunu studentů ze zahraničí, pokud se nepovede je oslovit přímo.

Další možností je rozšíření nabídky výcviku k získání dalších licencí, jako je například létání podle přístrojů (IR), která dle CAA–ZLP–163 jejímu držiteli umožňuje létat za pravidel pro lety podle přístrojů (IFR) a výcvik týkající se prevence ztráty kontroly nad řízením a obnovování kontroly nad řízením letounu (UPRT) – jedná se o pět hodin teoretické přípravy a 3 hodiny letového výcviku, který je nezbytný k získání licence obchodního pilota (Úřad pro civilní letectví, 2020). Pro leteckou školu by bylo nutné

získat další odborníky, kteří by posílili tým instruktorů. Tento krok je nezbytný, aby letecká škola mohla nabízet navazující výcviky na výcvik PPL(A), protože by přešla z kategorie nesložitá ATO na složitou ATO, jenž má náročnější personální požadavky. (Úřad pro civilní letectví, 2023a).

## 3.11 SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy uvedené v tabulce pět jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku Fly To Explore s.r.o. spolu s příležitostmi a hrozbami jeho okolí.

Tab. 5: SWOT

| **S – silné stránky** | **W – slabé stránky** |
|---|---|
| o Kvalitní webové stránky<br>o Digitalizace (nižší provozní náklady)<br>o Nízké fixní náklady na zaměstnance<br>o Moderní přístup ke vzdělávání<br>o Flexibilita<br>o Individuální přístup<br>o Zkušení instruktoři | o Pouze dvoumístné letouny<br>o Žádná reputace a reference<br>o Závislost na provozovateli letiště<br>o Absence vlastních praktických zkušeností s provozováním ATO<br>o Ne příliš moderní flotila |
| **O – příležitosti** | **T – hrozby** |
| o Poptávka zahraničních studentů o výcvik v ČR<br>o Poptávka ostatních menších leteckých škol o teoretickou výuku<br>o Zapojení umělé inteligence do teoretických kurzů<br>o Nedostatek žen v letectví<br>o Narůstající poptávka po leteckém personálu | o Nízká poptávka<br>o Nezískání příslušných osvědčení<br>o Odliv studentů ke konkurenci<br>o Změny v legislativě |

Zdroj: vlastní zpracování, 2025

Letecká škola Fly To Explore si volí strategii SO, která kombinuje využití silných stránek podniku k využití příležitostí. Letecká škola využije své silné stránky, jako je vysoká úroveň digitalizace, kvalitní online zázemí, moderní a flexibilní přístup k výuce a tým zkušených instruktorů k aktivnímu využití příležitostí na trhu. Mezi tyto příležitosti patří zejména možnost oslovit zahraniční studenty, nabídnout teoretickou výuku jiným

menším školám formou outsourcingu a reagovat na poptávku po personalizovaném a dostupném vzdělávání v letectví s využitím AI.

Strategie se zaměří na budování inovativní výukové platformy, která umožní efektivní distanční výuku, zapojení AI nástrojů do výuky a cílenou propagaci směrem ke skupinám, které jsou v letectví stále zastoupeny méně – ženy. Díky tomuto propojení silných stránek s tržními příležitostmi bude Fly To Explore schopna oslovit nové segmenty zákazníků, zvýšit obsazenost kurzů a současně posílit svou značku moderní a inkluzivní letecké školy.

# 4 Zhodnocení podnikatelského plánu letecké školy

Z podnikatelského plánu je patrné, že podnik Fly To Explore s.r.o. má konkurenci, která poskytuje levnější výcvik PPL(A). Pro podnik tedy bude nezbytné předat zákazníkům kvalitní služby, například již zmíněnou formou online služeb, které umožňují zákazníkům flexibilitu v jejich využívání, které je přesvědčí o zaplacení vyšší částky. Jelikož podnik bude novým hráčem na trhu, je zapotřebí, aby si vybudoval dobrou reputaci a měl kvalitní marketingovou strategii, kterou se odliší od konkurence.

Slabou stránkou tohoto podnikatelského plánu může být volba flotily. Přestože letouny Cessna 152 jsou k výcviku standardně využívány i ve větších leteckých školách, letecké školy přecházejí k zapojení modernějších letounů do své flotily, které využívají buďto k výcvikovým letům či pronájmu. Cena těchto letounů se však pohybuje od 6 000 000 a výše. Možností pro leteckou školu je si tyto letouny případně pronajímat od poskytovatele.

Silnou stránkou podnikatelského plánu je digitalizace poskytovaných služeb a investice do webových stránek. Další silnou stránkou je, že letecká škola nabídne navazující výcvik letů do zahraničí pro absolventy výcviku PPL(A), tímto je povede k rozšiřování svých zkušeností, díky kterým získají sebejistotu, která se jim může hodit v případných nouzových situacích.

Z výsledků variantní analýzy v příloze D je patrné, že počáteční náklady se nevrátí v prvních třech letech ani v jednom z uvedených scénářů. Pokud by se zisk ustálil na úrovni, která je uvedena v třetím roce realistické verze, podnik by dosáhl návratnosti počáteční investice v sedmém roce. Pokud by budoucí situace podniku vycházela z třetího roku optimistické verze, počáteční investice by s vrátila již pátým rokem. Tyto predikce však vychází ze situace, kdy se na letounech provádí servis pouze v povinném rozsahu a nedochází při nich k žádným nálezům. Pokud by došlo k nečekaným závadám, které jsou však v letectví obvyklé, doba návratnosti by se ovšem prodloužila přibližně o jeden rok, v pesimistickém případě až o dva roky. Životnost letounů však díky pravidelnému servisu může být větší než doba odepisování. Riziko spjaté s počáteční investicí a její návratností, není tak vysoké z důvodu stabilní poptávky po letounech a jejich dlouhé životnosti.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro podnikatelský záměr založení letecké školy s osvědčením ATO. Pro dosažení tohoto cíle byla provedena teoretická rešerše obsahující náležitosti podnikatelského plánu, na základě které byl následný podnikatelský plán letecké školy Fly To Explore s.r.o. vypracován. V bakalářské práci také byla představena specifika podnikání v oblasti leteckých škol.

Samotný podnikatelský plán obsahuje shrnutí, dále je popsána charakteristika produktu a vlastníka spolu s legislativou. Dále je popsán trh a provedena segmentace zákazníků spolu s provedením jednotlivých analýz a představením marketingové strategie. Autorka také popsala jednotlivé pozice a jejich funkce, které jsou nezbytné pro získání osvědčení ATO a k chodu samotné společnosti. V rámci finanční analýzy byly popsány náklady podniku, jeho financování a provedena analýza bodu zvratu, jejímž výstupem bylo vyčíslení minimálního počtu provedených výcviků PPL(A) k pokrytí nákladů podniku. Také byla provedena variantní analýza tržeb, ze které je patrný zisk/ztráta podniku v prvních třech letech při optimistické, pesimistické a realistické poptávce po službách Fly To Explore s.r.o. spolu s cash flow pro první rok realistického scénáře. Klíčovou částí byla expertní analýza rizik, kde autorka na základě svých získaných poznatků z letectví popsala a vyhodnotila rizika spojené s provozem Fly To Explore s.r.o. Autorka v rámci analýzy rizik navrhla možná opatření vedoucí k jejich eliminaci. V podnikatelském plánu jsou zmíněny i možnosti budoucího rozvoje, které jsou poměrně široké. Podnikatelský plán je ukončen SWOT analýzou, jejímž výstupem bylo mimo jiné zvolení strategie SO, kterou podnik bude aplikovat.

Pro získání osvědčení ATO je obligatorní soulad s příslušnou legislativou, která byla v tomto podnikatelském plánu aplikována. Začít podnikat v této oblasti a získat osvědčení je poměrně náročné a předchází tomu dlouhý proces, autorka však shledává tento podnikatelský záměr za realizovatelný, zejména díky zvolenému týmu a jeho nadšení do letectví.

# Seznam použitých zkratek

| | |
|---|---|
| AM | Odpovědný vedoucí (Accountable Manager) |
| ATO | Schválená organizace pro výcvik (Approved Training Organisation) |
| ATPL(A) | Licence dopravního pilota letounů (Airline Transport Pilot Licence) |
| CFI | Vedoucí letový instruktor (Chief Flying Instructor) |
| CMM | Vedoucí sledování shody (Compliance Monitoring Manager) |
| CPL(A) | Licence obchodního pilota letounů (Comercial Pilot Licence) |
| CTKI | Vedoucí instruktor teoretické výuky (Chief Theoretical Knowledge Instructor) |
| DTO | Ohlášená organizace pro výcvik (Declared Training Organisation) |
| EASA | Agentura Evropské unie pro bezpečnost letectví (European Aviation Safety Agency) |
| EBIT | Zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes) |
| FI | Letový instruktor (Flight Instructor) |
| GA | Všeobecné letectví (General Aviation) |
| HT | Vedoucí výcviku (Head of Training) |
| ICAO | Mezinárodní organizace pro civilní letectví (International Civil Aviation Organization) |
| IFR | Pravidla pro lety podle přístrojů (Instrument Flight Rules) |
| IR | Přístrojová kvalifikace (Instrument Rating) |
| LAPL(A) | Průkaz pilota lehkých letadel (Light Aircraft Pilot Licence) |
| OM | Provozní příručka (Operations Manual) |
| PPL(A) | Licence soukromého pilota letounů (Private Pilote Licence (Aeroplane)) |
| Q | Množství (Quantity) |
| R | Tržby (Revenue) |
| SEO | Optimalizace pro vyhledávače (Search Engine Optimization) |
| SM | Vedoucí bezpečnosti (Safety Manager) |
| SMM | Příručka řízení bezpečnosti (Safety Management Manual) |

| | |
|---|---|
| SPL | Licence pilota kluzáků (Sailplane Pilot License) |
| TKI | Instruktor teoretické výuky (Theoretical Knowledge Instructor) |
| TM | Příručka pro výcvik (Training Manual) |
| ULL | Ultralehký letoun (Ultralight Aircraft) |
| UPRT | Výcvik týkající se prevence ztráty kontroly nad řízením a obnovování kontroly nad řízením letounu (Aeroplane Upset Prevention and Recovery Training) |
| ÚCL | Úřad pro civilní letectví |
| VC | Variabilní náklady (Variable Costs) |
| VFR | Pravidla pro let za viditelnosti (Visual Flight Rules) |

# Seznam použitých zdrojů


Aeroklub Plasy (n.d.). *Letecká škola.* Dostupné 20.3. z https://www.akplasy.cz/letecka – skola

Aeroweb (n.d.a). *Inzerce na Aeroweb.cz*. Dostupné 20.3.2025 z https://www.aeroweb.cz/inzerce

Aeroweb (n.d.b). *Soukromý pilot letounů PPL(A).* Dostupné 1.2.2025 z

https://www.aeroweb.cz/pilotni – prukazy/letouny/soukromy – pilot – letounu – ppl – a

AirJihlava (n.d.). *Ceník, objednání, licence*. Dostupné 10.3. z https://www.airjihlava.cz/cs/cenik – objednani – licence

Airport Příbram (n.d.). *Letecké školy na letišti Příbram.* https://lkpm.cz/letecke – skoly – pribram – lkpm/

AK Letkov (n.d.). *Pilotní výcvik*. Dostupné 20.3. z http://akletkov.cz/aeroklub/vycvik/

Aviatický klub (n.d.). *Aviatický klub.* Dostupné 20.3. z https://aviatickyklub.cz/cz/letecka – skola/letecke – vycviky/

Boeing (2024). *Boeing Projects Global Need for Nearly 2.4 Million New Commercial Pilots, Technicians, Cabin Crew*. https://investors.boeing.com/investors/news/press – release – details/2024/Boeing – Projects – Global – Need – for – Nearly – 2.4 – Million – New – Commercial – Pilots – Technicians – Cabin – Crew/default.aspx

Čepro (n.d.). *Představení společnosti ČEPRO.* Dostupné 1.3.2025 z https://www.ceproas.cz/o – nas

ČNB (2012). *Faktory vývoje maloobchodních cen pohonných hmot.* https://www.cnb.cz/cs/menova – politika/zpravy – o – inflaci/tematicke – prilohy – a – boxy/Faktory – vyvoje – maloobchodnich – cen – pohonnych – hmot

Dluhošová, D., Lisztwanová, K., Ratmanová, I., Richtarová, D., Valecký, J., & Zmeškal, Z. (2021). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce.* (4. vyd.). Ekopress.

EASA (n.d.a). *Cooperation with the International Civil Aviation Organisation (ICAO).* https://www.easa.europa.eu/en/domains/international – cooperation/international – cooperation – explained/cooperation – with – ICAO

EASA (2020). *Easy Access Rules for Flight Crew Licencing (Part–FCL).* https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Easy_Access_Rules_for_Part – FCL – Aug20.pdf

EASA (n.d.b). *Sustainable Aviation – towards zero emission Aviation.* https://www.easa.europa.eu/cs/light/topics/sustainable – aviation – towards – zero – emission – aviation

FAA (2019). *Leaded Aviation Fuel and the Environment*. https://www.faa.gov/newsroom/leaded – aviation – fuel – and – environment

Finch, B. (2020). Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány. Lingea.

Ford, J. (2016). *Cessna 152: Defining The Dependable Trainer.* High Sierra Pilots. https://highsierrapilots.club/cessna – 152/

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* (2.vyd.). Grada Publishing.

*Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business*. (2018). Harvard Business Review Press.

ICAO (2023). *Regional Personnel By Gender Analysis.* https://public.tableau.com/app/profile/icaodataanalytics/viz/RegionalPersonnelByGenderAnalysis/PersonnelbyGender

Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P., Koudelka, J., Tyll, L., Tahal, R., Mařík, J., Říha, D., & Pištělák, P. (2018). *Základy marketing*u (2.vyd.). Grada Publishing.

(KeepFlying, n.d.). *Keep Flying.* Dostupné 20.3.2025 z https://www.keepflying.cz

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada Publishing.

Kurzycz (2025). BA98 Čepro – ceny a grafy, vývoj ceny 1 l – od 01.03.2020 do 01.03.2025 – měna CZK. https://www.kurzy.cz/komodity/benzin – ba98 – cepro – graf – vyvoje – ceny/?dat_field=1.03.2020&dat_field2=1.03.2025

Letecký servis – Plasy (n.d.). *CAMO.* Dostupné 1.3.2025 z https://www.leteckyservisplasy.cz

Peddada, K. (2013). Risk assessment and control. *Journal of Governance and Regulation*, *2*(2), 51–59. https://doi.org/10.22495/jgr_v2_i2_p4

Řízení letového provozu ČR, s.p. (2025). *Seminář všeobecného letectví 2025* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=R48upRVCee8

Skybrary (n.d.a). *General Aviation (GA)*. https://skybrary.aero/articles/general – aviation – ga

Skybrary (n.d.b). *Just culture*. https://skybrary.aero/articles/just – culture

Svobodová, I., & Andera, M. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Grada Publishing.

Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti.* Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

UNEP (2021). *Inside the 20 – year campaign to rid the world of leaded fuel.* https://www.unep.org/news – and – stories/story/inside – 20 – year – campaign – rid – world – leaded – fuel

Úřad pro civilní letectví (2023a). *CAA–ZLP–141 Schválené organizace pro výcvik pilotů (ATO)*.https://www.caa.cz/wp – content/uploads/2023/01/CAA–ZLP–141 – Schvalene – organizace – pro – vycvik – pilotu – ATO.pdf?cb=1068ceefeb2b56cd955a43950d56eec3

Úřad pro civilní letectví (2021). *CAA–ZLP–103 Zkoušky z angličtiny ICAO a IFR pro piloty. https://www.caa.cz/wp – content/uploads/2021/10/103 – 4 – AJ.pdf*

Úřad pro civilní letectví (2020). *CAA–ZLP–163 Způsobilost pilotů letounů*. https://www.caa.cz/wp – content/uploads/2019/07/CAA – ZLP – 163 – Způsobilost – pilotů – letounů.pdf?cb=bf4313c06f23d2190d8c1a980306c2d9

Úřad pro civilní letectví (2024). *Schválené organizace pro výcvik ATO.* Dostupné 11.1.2025 z https://www.caa.cz/zpusobilost – leteckeho – personalu/vycvikove – organizace/schvalene – organizace – pro – vycvik – ato/

Vacková, H. (2022). *Sociálním sítím sice stále vládne Facebook, trendy už ale udává TikTok*. Ekonom. https://ekonom.cz/c1 – 67097400 – socialnim – sitim – sice – stale – vladne – facebook – trendy – uz – ale – udava – tiktok

Zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví, v platném znění

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech, v platném znění

Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění

Zuska, A. (2019). *Registrovaná zařízení končí, DTO přichází.* Aeroweb. https://www.aeroweb.cz/clanky/5863 – registrovana – zarizeni – konci – dto – prichazi

# Seznam tabulek

Tab. 1: Ceník služeb Fly To Explore s.r.o. ..... 51

Tab. 2: Náklady na marketingovou propagaci ..... 54

Tab. 3: Variabilní náklady ..... 56

Tab. 4: Matice rizik letecké školy Fly To Explore s.r.o. ..... 64

Tab. 5: SWOT ..... 66

# Seznam obrázků

Obr. 1: 4 T ..... 23

Obr. 2: Právní formy leteckých škol s osvědčením ATO v ČR ..... 27

Obr. 3: Vydané průkazy ATPL(A), CPL(A) a PPL(A) v letech 2022 až 2024 ..... 38

Obr. 4: Vývoje ceny BA 98 Čepro (1.3.2022 – 1.3.2025) ..... 40

Obr. 5: Bod zvratu ..... 57

# Seznam příloh

**Příloha A:** Persona

**Příloha B:** Počáteční náklady

**Příloha C:** Roční fixní náklady

**Příloha D:** Variantní analýza

**Příloha E:** Cash flow

**Příloha B:** Velikost rizik

**Příloha A: Persona**

# Petr Dvořák

**Věk:** 50 let

**Bydliště:** Plzeň – město

**Povolání:** Chirurg ve FN Plzeň

**Rodinný stav:** Ženatý, dospělá dcera, syn na střední škole

**Vzdělání:** Vysokoškolské

**Příjem:** 105 000 Kč

## Osobnost

Petr je přátelský, precizní a cílevědomý, zakládá si na efektivitě a profesionalitě. Je orientovaný na výkon a umí ocenit kvalitu a komfort. Má vysoké nároky na sebe i okolí, je organizovaný a nerad ztrácí čas zbytečnostmi.

## Životní styl

Petr je velmi časově vytížený, především kvůli náročné práci v nemocnici, kde tráví dlouhé směny. Kromě toho se pravidelně účastní lékařských kongresů a odborných seminářů, aby se neustále vzdělával a zdokonaloval ve svém oboru. I přes svůj nabitý program si vždy najde čas na péči o své zdraví a fyzickou kondici – rád běhá, vyráží na túry do hor, lyžuje a cestuje. Vždy se mu líbilo létání a je to sen, který si chce jednou splnit.

## Cíle a motivace

- Už od dětství ho fascinovalo létání, ale nikdy neměl čas se mu věnovat.
- Teď, když má finanční stabilitu a děti odrostly, chce si sen konečně splnit.
- Po získání licence chce létat po Evropě, objevovat nová letiště a destinace.
- Chce mít možnost se neustále zdokonalovat.

## Výzvy a překážky

- Pracuje na směny, často i o víkendech.
- Potřebuje leteckou školu, která se přizpůsobí jeho volným oknům v rozvrhu.
- Je zvyklý na preciznost a profesionalitu – očekává stejný přístup i při výcviku.
- Pokud bude výcvik příliš časově náročný a neorganizovaný, vzdá to.

**Příloha B: Počáteční náklady**

| Počáteční náklady | (bez DPH) |
|---|---|
| Flotila | 3 200 000 Kč |
| Palivo 910 l | 30 000 Kč |
| Olej 95 l | 23 000 Kč |
| Drobné příslušenství k letounům | 7 000 Kč |
| Flight Office GA | 30 000 Kč |
| Online platforma | 300 000 Kč |
| Vytvoření loga | 9 000 Kč |
| Potisk na letouny | 5 000 Kč |
| Uniformy | 10 000 Kč |
| Vizitky | 1 300 Kč |
| Nádrž na palivo | 190 000 Kč |
| Notebook 2x | 60 000 Kč |
| Tiskárna | 2 000 Kč |
| Mapa ICAO 4x | 1 900 Kč |
| Sluchátka 4x | 45 000 Kč |
| Kancelářské vybavení (papír, psací potřeby, …) | 2 000 Kč |
| Správní poplatky | 60 000 Kč |
| **Celkem** | **3 976 200 Kč** |

**Příloha C: Roční fixní náklady**

| Roční fixní náklady | (bez DPH) |
|---|---|
| Pojištění letadel | 66 000 Kč |
| Roční servis | 120 000 Kč |
| Odpisy | 320 000 Kč |
| Nájem | 324 000 Kč |
| Propagace | 32 000 Kč |
| Technická podpora | 5 000 Kč |
| Mzdové náklady | 963 360 Kč |
| Účetní | 96 000 Kč |
| **Celkem** | **1 926 360 Kč** |

**Příloha D: Variantní analýza**

| Pesimistická verze | 1. rok | | | 2. rok | | | 3. rok | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Q | VC | R | Q | VC | R | Q | VC | R |
| Teoretická výuka PPL(A) | x | x | x | 10 | 50 000 | 300 000 | 15 | 75 000 | 450 000 |
| Praktický výcvik PPL(A) | x | x | x | 430 | 1 045 760 | 2 021 000 | 630 | 1 532 160 | 2 961 000 |
| Pronájem pro piloty z Fly To Explore | x | x | x | 35 | 65 870 | 136 500 | 65 | 122 330 | 253 500 |
| Pronájem pro ostatní piloty | x | x | x | 5 | 9 410 | 20 500 | 20 | 37 640 | 82 000 |
| Pronájem Cessny 152 Aerobat k UPRT | x | x | x | 21 | 39 522 | 105 000 | 21 | 39 522 | 105 000 |
| Let s FI | x | x | x | 30 | 1 5000 | 24 000 | 40 | 20 000 | 32 000 |
| Kurz letů do zahraničí | x | x | x | 8 | 0 | 22 400 | 15 | 0 | 42 000 |
| ICAO English Proficiency zkouška prezenční | x | x | x | 7 | 0 | 21 000 | 10 | 0 | 30 000 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ICAO English Proficiency zkouška online | x | x | x | 10 | 0 | 32 000 | 15 | 0 | 48 000 |
| Online kurz – ICAO English Proficiency | x | x | x | 7 | 0 | 17 500 | 10 | 0 | 25 000 |
| Konzultace | x | x | x | 10 | 5 000 | 7 000 | 15 | 7 500 | 10 500 |
| Celkem | – | 0 | 0 | – | 1 230 562 | 2 706 900 | – | 1 834 152 | 4 039 000 |
| Zisk/Ztráta (EBIT) | **– 1 926 360** | | | **– 450 022** | | | **278 448** | | |
| Kumulovaný zisk/ztráta | **– 1 926 360** | | | **– 2 376 382** | | | **– 2 097 934** | | |
| Nalétaných hodin v roce | 0 | | | 501 | | | 751 | | |
| **Realistická verze** | **1. rok** | | | **2. rok** | | | **3. rok** | | |
| | Q | VC | R | Q | VC | R | Q | VC | R |
| Teoretická výuka PPL(A) | 5 | 25 000 | 150 000 | 15 | 75 000 | 450 000 | 20 | 100 000 | 600 000 |
| Praktický výcvik PPL(A) | 100 | 243 200 | 470 000 | 620 | 1 507 840 | 2 914 000 | 900 | 2 188 800 | 4 230 000 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pronájem pro piloty z Fly To Explore | x | x | x | 50 | 94 100 | 195 000 | 90 | 169 380 | 351 000 |
| Pronájem pro ostatní piloty | 5 | 9 410 | 20 500 | 8 | 15 056 | 32 800 | 30 | 56 460 | 123 000 |
| Pronájem Cessny 152 Aerobat k UPRT | 6 | 11 292 | 30 000 | 30 | 56 460 | 150 000 | 30 | 56 460 | 150 000 |
| Let s FI | x | x | x | 48 | 2 4000 | 38 400 | 60 | 30 000 | 48 000 |
| Kurz letů do zahraničí | 2 | 0 | 5 600 | 12 | 0 | 33 600 | 20 | 0 | 56 000 |
| ICAO English Proficiency zkouška prezenční | 3 | 0 | 9 000 | 10 | 0 | 30 000 | 15 | 0 | 45 000 |
| ICAO English Proficiency zkouška online | 2 | 0 | 6 400 | 15 | 0 | 48 000 | 20 | 0 | 64 000 |
| Online kurz – ICAO English Proficiency | 1 | 0 | 2 500 | 10 | 0 | 25 000 | 15 | 0 | 37 500 |
| Konzultace | x | x | x | 15 | 7 500 | 10 500 | 20 | 10 000 | 14 000 |
| Celkem | | 288 902 | 694 000 | | 1 779 956 | 3 927 300 | | 2 611 100 | 5 718 500 |
| Zisk/Ztráta (EBIT) | | **– 1 521 262** | | | **220 984** | | | **1 181 040** | |

| Kumulovaný zisk/ztráta | **– 1 521 262** | | | **– 1 330 278** | | | **– 149 238** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nalétaných hodin v roce | 111 | | | 708 | | | 1050 | | |
| **Optimistická verze** | **1. rok** | | | **2. rok** | | | **3. rok** | | |
| | Q | VN | R | Q | VN | R | Q | VN | R |
| Teoretická výuka PPL(A) | 7 | 35 000 | 210 000 | 20 | 100 000 | 600 000 | 25 | 125 000 | 750 000 |
| Praktický výcvik PPL(A) | 130 | 316 160 | 611 000 | 800 | 1 945 600 | 3 760 000 | 1000 | 2 432 000 | 4 700 000 |
| Pronájem pro piloty z Fly To Explore | 5 | 9 410 | 19 500 | 65 | 122 330 | 253 500 | 120 | 225 840 | 468 000 |
| Pronájem pro ostatní piloty | 10 | 18 820 | 41 000 | 10 | 18 820 | 41 000 | 40 | 75 280 | 164 000 |
| Pronájem Cessny 152 Aerobat k UPRT | 9 | 16 938 | 45 000 | 30 | 56 460 | 150 000 | 39 | 73 398 | 195 000 |
| Let s FI | x | x | x | 60 | 30 000 | 48 000 | 80 | 40 000 | 64 000 |
| Kurz letů do zahraničí | 3 | 0 | 8 400 | 15 | 0 | 42 000 | 25 | 0 | 70 000 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ICAO English Proficiency zkouška prezenční | 4 | 0 | 12 000 | 12 | 0 | 36 000 | 20 | 0 | 60 000 |
| ICAO English Proficiency zkouška online | 3 | 0 | 9 600 | 20 | 0 | 64 000 | 25 | 0 | 80 000 |
| Online kurz – ICAO English Proficiency | 2 | 0 | 5 000 | 12 | 0 | 30 000 | 20 | 0 | 50 000 |
| Konzultace | x | x | x | 20 | 10 000 | 14 000 | 25 | 12 500 | 17 500 |
| Celkem | | 396 328 | 961 500 | | 2 283 210 | 5 038 500 | | 2 984 018 | 6 618 500 |
| Zisk/Ztráta (EBIT) | **– 1 361 188** | | | **828 930** | | | **1 708 122** | | |
| Kumulovaný zisk/ztráta | **– 1 361 188** | | | **– 532 258** | | | **1 175 864** | | |
| Nalétaných hodin v roce | 154 | | | 905 | | | 1199 | | |

Vysvětlivky: Q – množství, VC – variabilní náklady, R – tržby, EBIT – zisk před úroky a zdaněním

**Příloha E: Cash flow**

| Měsíc | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Počáteční stav** | **6 000 000** | **5 665 830** | **1 269 950** | **1 672 928** | **1 395 680** | **1 269 850** | **1 208 348** | **1 270 159** | **1 378 385** | **1 300 478** | **1 115 903** | **1 043 168** |
| Příjmy celkem (bez DPH) | | | | | | 14 800 | 257 400 | 242 700 | 102 800 | 49 800 | 26 500 | |
| DPH 21 % | | | | | | 3 108 | 54 054 | 50 967 | 21 588 | 10 458 | 5 565 | |
| **Příjmy celkem** | | | | | | **17 908** | **311 454** | **293 667** | **124 388** | **60 258** | **32 065** | |
| Mzdy a odvody | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 | 80 280 |
| FI | | | | | | | 17 500 | 22 500 | 14 000 | 7500 | 6 000 | 1 500 |
| Nájemné | 81 000 | | | 81 000 | | | 81 000 | | | 81 000 | | |
| Pojištění | | 66 000 | | | | | | | | | | |
| Marketing | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 | 21 000 | 1 000 | 1 000 | 1 000 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Technická podpora | | | | | 2 000 | | | 1 000 | | | 2 000 | |
| Externí služby | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 | 8 000 |
| Servis | | | | 66 000 | | | | | | | 16 000 | |
| Doplnění paliva | | | | | | | 30 000 | 30 000 | | 30 000 | | |
| Doplnění oleje | | | | | | | | | 23 000 | | | |
| Služby letiště | | | | | | | 4 500 | 5 250 | 3 000 | 1 500 | 750 | |
| Počáteční výdaje | 120 000 | 3 495 000 | 211 200 | 45 000 | 45 000 | | | | | | | |
| Správní poplatky | | 40 000 | | | 20 000 | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Výdaje celkem (bez DPH) | 290 280 | 3 690 280 | 300 480 | 281 280 | 15 6280 | 89 280 | 222 280 | 148 030 | 149 280 | 209 280 | 114 030 | 90 780 |
| DPH 21 % | 43 890 | 749 490 | 46 032 | 42 000 | 11 550 | 1 680 | 25 935 | 9 293 | 11 340 | 25 305 | 5 618 | 1 680 |
| **Výdaje celkem** | **334 170** | **4 439 770** | **346 512** | **323 280** | **167 830** | **90 960** | **248 215** | **157 323** | **160 620** | **234 585** | **119 648** | **92 460** |
| DPH saldo | -43 890 | -749 490 | -46 032 | -42 000 | -11 550 | 1 428 | 28 119 | 41 675 | 10 248 | -14 847 | -53 | -1 680 |
| Příjmy – výdaje | -334 170 | -4 439 770 | -346 512 | -323 280 | -167 830 | -73 052 | 63 239 | 136 345 | -36 232 | -174 327 | -87 583 | -92 460 |
| DPH (měsíční zpoždění) | | 43 890 | 749 490 | 46 032 | 42 000 | 11 550 | -1 428 | -28 119 | -41 675 | -10 248 | 14 847 | 53 |
| **Cash flow** | **5 665 830** | **1 269 950** | **1 672 928** | **1 395 680** | **1 269 850** | **1 208 348** | **1 270 159** | **1 378 385** | **1 300 478** | **1 115 903** | **1 043 168** | **950 760** |

**Příloha F: Velikost rizik**

| Riziko | Velikost rizika |
|---|---|
| R 3 – Nízká poptávka | 25 |
| R 9 – Odebrání osvědčení | 25 |
| R 7 – Likviditní riziko | 20 |
| R 6 – Nenadálá závada na letounu | 16 |
| R 11 – IT závady | 12 |
| R 4 – Konkurence | 12 |
| R 5 – Kolísání ceny paliva | 10 |
| R 10 – Vztah s provozovatelem letiště | 6 |
| R 2 – Nehoda | 5 |
| R 8 – Personální zabezpečení | 4 |
| R 1 – Nepřízeň počasí | 4 |

**Abstrakt**

Rajchartová, N. (2025). *Podnikatelský plán – Letecká škola (ATO)* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** podnikatelský plán, letecká škola, strategický plán, analýza rizik

Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán letecké školy. Letecká škola se bude zabývat poskytováním výcviku pro získání licence soukromého pilota a lety do zahraničí spolu s dalšími doprovodnými službami. První kapitola bakalářské práce je teoretickou rešerší k přípravě podnikatelského plánu. V této kapitole jsou popsány jeho náležitosti, jako je PEST analýza, SWOT analýza, marketingový plán, finanční plán, analýza rizik a další. Druhá kapitola se zabývá stručným popisem leteckých škol a související leteckou a legislativní problematikou. V třetí kapitole je zpracován podnikatelský plán letecké školy Fly To Explore s.r.o. V podnikatelském plánu je více rozvinuta legislativní problematika a požadavky. Je provedena PEST analýza a analýza Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Je zde popsáno personální zabezpečení, finanční stránka podniku, marketing společnosti. V rámci podnikatelského plánu jsou taky analyzovány rizika podniku. Celá kapitola je zakončena maticí SWOT a popisem možností budoucího rozvoje. Poslední kapitola se zabývá samotným zhodnocením podnikatelského plánu.

**Abstract**

Rajchartová, N. (2025). *Business Plan – Flight School (ATO)* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** business plan, flight school, risk analysis

The objective of this bachelor's thesis is to develop a business plan for a flight school. The flight school will focus on providing training for obtaining a private pilot licence as well as organizing international flights alongside various supplementary services. The first chapter of the thesis presents a theoretical review for the preparation of a business plan. This section describes its essential components, such as a PEST analysis, SWOT analysis, marketing plan, financial plan, risk analysis, and others. The second chapter provides a brief overview of flight schools and related aviation and regulatory issues. The third chapter contains the elaborated business plan for the flight school Fly To Explore s.r.o. The business plan further develops the legislative framework and requirements. A PEST analysis and Porter's Five Forces analysis are conducted. This part also addresses personnel organization, the financial aspects of the business, and the company's marketing strategy. Risks associated with the business are also analysed as part of the plan. The chapter concludes with a SWOT matrix and a discussion of future development opportunities. The final chapter is devoted to an evaluation of the business plan itself.