



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ZALOŽENÍ NOVÉHO PODNIKU

CREATION OF A BUSINESS PLAN AND FOUNDATION OF A NEW ENTERPRISE

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Martin Zemčík**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Jiří Kříž, Ph.D.**

**BRNO 2024**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Martin Zemčík</b>
Vedoucí práce:	<b>Ing. Jiří Kříž, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

## Vytvoření podnikatelského plánu pro založení nového podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vypracovat podnikatelský plán pro založení nového podniku, působícího v oblasti prodeje spotřební a výpočetní elektroniky.

### Základní literární prameny:

FORET, Miroslav. 2012. Marketingový průzkum: poznáváme naše zákazníky. Praha: Albatros Media, 2012. 978-80-265-0038-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

MAURYA, Ash. 2012. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd edition. Sebastopol, USA: O'Reilly Media, Inc. 2012. 978-1-449-30517-8.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato práce popisuje podnikatelský záměr pro vytvoření společnosti XYZ, která bude působit v oblasti prodeje spotřební a výpočetní elektroniky. V práci jsou nejprve popsány teoretické náležitosti související s problematikou vypracování podnikatelského plánu a souvisejících analýz. V druhé části práce, tedy v praktické části, je vypracován podnikatelský plán pro podnik XYZ.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, Lean Canvas, Finanční plán, Marketingový plán, Plánování

## **Abstract**

This work describes a business plan for the establishment of company XYZ, which specializes in the sale and service of computer technology. The theoretical foundations related to the development of a business plan and related analyses are first described in the work. In the second part of the work, the practical section, a business plan for company XYZ is developed.

## **Keywords**

Business plan, Lean Canvas, Financial plan, Marketing plan, Process of planning

## **Bibliografická citace**

ZEMČÍK, Martin. Vytvoření podnikatelského plánu pro založení nového podniku. Brno, 2024. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/160741>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jiří Kříž.

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Dr. Jiřímu Křížovi, CSc. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

# Obsah

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE .....	11
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	13
1.1.1 Společnost s ručením omezeným .....	13
1.1.2 Akciová společnost.....	14
1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	14
1.2.1 Plánovací proces.....	16
1.3 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	17
1.3.1 Titulní strana .....	17
1.3.2 Exekutivní souhrn .....	17
1.3.3 Popis podniku/podnikatelské příležitosti .....	18
1.3.4 Externí prostředí (Trh).....	18
1.3.5 Operační plán.....	19
1.3.6 Personální zdroje.....	19
1.3.7 Finanční plán.....	19
1.3.8 Hodnocení rizik .....	20
1.3.9 Přílohy (Podpůrná dokumentace).....	20
1.3.10 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu.....	20
1.3.11 Další části podnikatelského plánu.....	22
1.4 MODEL LEAN CANVAS.....	24
1.4.1 Problem and Customer Segments (Problém) .....	24
1.4.2 Customer segments (Zákaznické segmenty) .....	24
1.4.3 Unique Value Proposition (Jedinečnost řešení) .....	25
1.4.4 Solutions (Řešení) .....	25
1.4.5 Unfair advantage (Neférová výhoda) .....	25
1.4.6 Revenue streams (Zdroje příjmů).....	25
1.4.7 Cost structure (Struktura nákladů) .....	25
1.4.8 Key metrics (Klíčové metriky) .....	25
1.4.9 Channels (Distribuční kanály) .....	25
1.5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	26
1.5.1 Marketingový problém a cíle marketingového výzkumu.....	26
1.5.2 Druhy marketingových informací .....	26
1.5.3 Druhy marketingového výzkumu.....	27
1.6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	27
1.7 STANDARDIZOVANÝ STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR.....	28
1.8 SWOT ANALÝZA.....	28
1.9 MCKINSEY 7S.....	29
1.10 SLEPT .....	30
1.11 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	30
1.12 4P MARKETINGOVÉHO MIXU.....	32
1.13 ANALÝZA DODAVATELŮ.....	33

1.14	ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	33
1.15	FINANČNÍ ANALÝZA.....	35
1.15.1	Rozvaha.....	35
1.15.2	Výkaz zisku a ztrát.....	36
1.15.3	Výkaz cash-flow.....	36
1.15.4	Analýza bodu zvratu.....	37
<b>2.</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>38</b>
2.1	POPIS PODNIKU.....	38
2.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
2.3	EXEKUTIVNÍ SOUHRN.....	39
2.4	VIZE PODNIKU.....	40
2.5	PODNIKATELSKÁ PŘÍLEŽITOST.....	41
2.6	ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	43
2.6.1	SWOT analýza.....	43
2.6.2	Analýza Konkurence Porterův Model 5F.....	44
2.6.3	PEST analýza.....	53
2.7	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	56
2.8	RÁMEC LEAN CANVAS.....	62
<b>3.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....</b>	<b>64</b>
3.1	OPERAČNÍ PLÁN.....	64
3.2	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	64
3.2.1	Marketingový mix.....	64
3.2.2	Diferenciace.....	72
3.2.3	Marketingová strategie a obsah reklamy.....	73
3.3	TECHNICKÉ ŘEŠENÍ.....	73
3.3.1	Repase.....	73
3.3.2	Servis.....	78
3.3.3	Projekty – návrh a instalace vybavení.....	79
3.3.4	Pilotní projekt.....	80
3.4	PERSONÁLNÍ ZDROJE.....	82
3.5	FINANČNÍ PLÁN.....	83
3.5.1	Financování.....	83
3.5.2	Jednorázové náklady.....	84
3.5.3	Plánované náklady.....	92
3.5.1	Předpokládané výnosy.....	93
3.5.2	Rozvaha.....	95
3.5.3	Výkaz cash flow.....	98
3.5.4	Plánovaný výkaz zisku a ztrát.....	101
3.5.5	Zhodnocení finančního plánu.....	104
3.5.6	Finanční analýza.....	105
3.6	HODNOCENÍ RIZIK.....	106
3.6.1	Opatření.....	109
<b>4.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>116</b>

**LITERATURA..... 117**

# ÚVOD

Tato diplomová práce se věnuje problematice založení a provozu mikro podniku se specializací na servis a prodej počítačové techniky. Výstupy z práce mohou být použity jako podklady pro případné založení podniku XYZ.

Teoretická část práce obsahuje informace o obchodních společnostech, struktuře podnikatelského plánu včetně zásad pro zpracování. Teoretická část dále obsahuje druhy analýz vnitřního i vnějšího okolí podniku.

V praktické části práce je na základě provedených analýz a informací z teoretické části vypracován podnikatelský plán. Plán je rozdělen do kapitol dle struktury podnikatelského plánu.

Toto téma bylo vybráno, aby se posoudila životaschopnost konkrétního podnikatelského záměru, konkrétně založení společnosti specializující se na servis a prodej výpočetní techniky. Výsledkem práce je podnikatelský plán, který může sloužit jako podklad pro zhodnocení podnikatelského záměru a k potenciálnímu vstupu na trh. Ačkoliv je v době psaní práce na trhu velké množství společností s podobným zaměřením, je v tomto odvětví stále místo pro zlepšení provedených oprav a procesu repase a s tím související zvýšení hodnoty produktu pro zákazníka.

## **CÍL PRÁCE**

Cílem práce je vypracovat podnikatelský plán pro založení nového podniku působícího v oblasti prodeje spotřební a výpočetní elektroniky.

## **METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Práce a její výsledky slouží k posouzení životaschopnosti prozatím neexistujícího podniku XYZ. Analýzy užití v praktické části práce obsahují analýzu SWOT, PEST, Porterův model konkurenčních sil, 4P marketingového mixu a model Lean Canvas. Tyto analýzy slouží pro lepší porozumění a znázornění silných a slabých stránek společnosti a také k lepší formulaci plánu rozvoje podnikání. Analytická část dále obsahuje marketingový výzkum, který měl vyhodnotit, zda navrhované doplňkové služby představují pro potenciální zákazníky přidanou hodnotu. Výzkum byl zpracován formou polo strukturovaných rozhovorů s deseti respondenty. Praktické část práce dále obsahuje finanční plán pro společnost XYZ, který obsahuje odhadované náklady, výnosy, výkaz zisku a ztrát, cash-flow a rozvahu. V závěru práce jsou ohodnocena rizika a zaznamenána do mapy rizik, té následují navržené scénáře pro snížení jejich případného dopadu.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Obchodní společnosti

Obchodní společnosti jsou právnické osoby založené za účelem podnikání, tedy za účelem provádění soustavné činnosti směřující k vytvoření zisku (existují ale i neziskové organizace).

### 1.1.1 Společnost s ručením omezeným

Jedná se o nejrozšířenější právní formu pro podnikání právnických osob v České republice. S. r. o. zaručuje svým zakladatelům omezené ručení do maximální hodnoty výše vkladu do základního kapitálu společnosti. Minimální výše základního kapitálu je nyní stanovena na 1 Kč, do roku 2014 to bylo 200 000 Kč. Forma společnosti s ručením omezením umožňuje existenci i jednočlenných společností. (7)

Osoba, která za společnost s ručením omezeným jedná, se nazývá jednatel. Jednatelů může být i více. Mohou jednat společně i samostatně. Jednatelé odpovídají za správné vedení společnosti a také nesou důkazní břemeno v případě soudního sporu. (7)

Zakladatel nebo zakladatelé s. r. o. jsou nazýváni společníci. Společník s. r. o. může být jak fyzická, tak právnická osoba. Fyzická osoba může být společníkem v maximálně třech společnostech s ručením omezeným. Tento typ společnosti může mít až 50 společníků. (7, 8)

Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti a zahrnuje všechny společníky. Je svolána jednatelem společnosti a zpravidla rozhoduje o změnách ve společenské smlouvě, změnách základního kapitálu, změně struktury vedení nebo dozorčí rady. (8)

Dozorčí rada je u společnosti s ručením omezeným nepovinným orgánem. Její členové nesmí být jednatelé ani osoby, které jednají jménem společnosti. Slouží k plnění kontrolních funkcí společnosti. (7)

### **1.1.2 Akciová společnost**

Akciová společnost je obchodní společností, ve které je základní kapitál rozvržen na určitý počet akcií o určité hodnotě. Akciová společnost je právnickou osobou a jedná se, stejně jako v případě s. r. o., o kapitálovou společnost, na které se akcionáři podílí prostřednictvím akcií. Akcionáři se na činnosti společnosti nepodílí osobním výkonem. Počet akcionářů je omezen počtem akcií. Výše základního kapitálu akciové společnosti je 2 000 000 Kč. Emisní kurz akcií je stanoven vydělením výše základního kapitálu počtem vydaných kusových akcií. Výše základního kapitálu musí být uvedena ve stanovách společnosti. (8)

Tento typ společnosti je vhodný pro správu a provoz velkých podniků, kde jsou vyžadovány vysoké a dlouhodobě návratné investice. Výhodou akciové společnosti je volná vazba společníka, může si tedy dalším upisováním zvyšovat výši základního kapitálu a expandovat.

Statutárním orgánem akciové společnosti je představenstvo. Představenstvo musí mít alespoň tři členy. Oproti jednatelům u s. r. o. je u představenstva stanovena doba funkčního období členů, po uplynutí doby zaniká členům funkce.

Dozorčím orgánem je dozorčí rada. Dozorčí rada musí být, stejně jako představenstvo, alespoň tříčlenná a zároveň musí být její počet dělitelný třemi. Funguje jako kontrolní orgán představenstva. (8)

## **1.2 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je nedílnou součástí procesu zakládání podniku, a tedy podnikatelského záměru. Plán by měl sloužit zejména podnikateli k interním účelům

společnosti. Slouží k tomu, aby bylo možné posoudit skutečnou životaschopnost podnikatelského záměru a také poskytnout informace o tom, kam podnik cílí a jakým způsobem hodlá cíle dosáhnout. Účel tvorby podnikatelského plánu je tedy zejména pro podnikatele jako plánovací nástroj nebo pro externí investory jako prostředek k získání investice. V některých případech je však plán poskytnut i zaměstnancům společnosti, aby byli seznámeni s cíli a tím byl posílen vztah zaměstnance se společností. Plán se vypracovává též pro účely analýzy externích subjektů, kteří na základě podnikatelského plánu vyhodnocují schopnosti společnosti. (1,2)

### **Zásady pro zpracování podnikatelského plánu**

Podnikatelský plán a jeho zpracování by mělo odpovídat základním zásadám. Je nutné je dodržet tak, aby zapůsobil na případné investory a získal tak finanční prostředky pro vlastní realizaci. (1)

Tyto zásady jsou:

- **Inovativní**

Obsah podnikatelského plánu musí prokázat, že přináší unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka, tedy že nabízený produkt či služba uspokojuje zákazníka lépe, než současně nabízené produkty či služby konkurenční. (1)

- **Srozumitelný**

Plán by měl být zpracován tak, aby neobsahoval zbytečný nebo opakovaný text. Měl by být psán co nejvíce srozumitelně a tak, aby bylo možné jeho obsah vyložit jednoznačně. Měl by však obsahovat co možná největší množství základních faktů. (1)

- **Logický a přehledný**

Obsah plánu musí na sebe vzájemně navazovat. Jednotlivé odstavce si nesmí odporovat a pro přehlednost je vhodné doplnit plán množstvím tabulek, grafů a úsečkových diagramů. (1)

- **Pravdivý a reálný**

Plán musí být přirozeně pravdivý a reálný, jednotlivé informace uvedené v plánu musí odpovídat realitě. Zdroje informací by v případném plánu měli být ověřitelné. (1)

- **Respektující rizika**

Nedílnou součástí podnikatelského je identifikace a řízení rizik. Tedy výčet potenciálních rizik realizace a návrh pro jejich zamezení nebo snížení jejich dopadu. (1)

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku“*

Definice podnikatelského plánu dle autorů Hisricha a Peterse (13)

### **1.2.1 Plánovací proces**

Proces plánování se dělí na tři základní etapy, ty jsou popsány dále.

#### **1) Porozumění, kde jsme**

Porozumění produktu nebo službám a zda jsou lepší nebo horší než produkty nebo služby konkurence, tedy porozumění konkurenční výhodě, například jak bude podnik konkurovat ceně nebo kvalitě výrobků nebo služeb, jak se výrobek odlišuje a zda může být výrobek nebo služba jednoduše okopírována. (1)

Porozumění zákazníků a jejich důvodům, proč a jak nakupují výrobky nebo služby. Například identifikací tržních segmentů, tedy kam je výrobek dodáván. Zda jsou zákazníci spokojeni s výrobkem nebo službou a způsob, jak může podnik nalézt více zákazníků podobných stávajícím zákazníkům. (1)

Porozumění vlastní firmě a jejich silným a slabým stránkám. Například jaké jsou osobní cíle, vlastní silné a slabé stránky podnikatele, jak schopní jsou zaměstnanci, jak dobré je vybavení, zda je dostupné dostatečné množství finančních prostředků pro vklad do podnikání.

Jedná se tedy o otázky spojené s porozuměním příležitostem a hrozbám. Je trh rostoucí? Mohou sociální, právní a ekonomické, politické nebo technologické oblasti ovlivnit podnikání? Jak těžký je vstup nových konkurentů? (1)

#### **2) Rozhodnutí, kam chceme jít**

Jaké jsou celkové cíle vybraného podnikání a jaké jsou osobní cíle. Tedy: Zda chce podnikatel svou firmu vézt k růstu a zda tomu odpovídá podnikatelův životní styl. Je tedy vhodné vytvoření cílů (SMART) a měřítek měření cíle. (1)

#### **3) Plánování, jak se tam dostaneme**

Vytvoření strategie, jak bude dosaženo cílů. Tedy způsob koordinace jednotlivých oblastí (Marketing, lidé a finance). Je třeba vypracovat marketingový plán, a tedy prvky marketingového mixu a způsobů, jak budou výrobky a služby prodávány, následně vytvořit Finanční rozpočet, tedy odhad obratu, analýza bodu zvratu a zisku tak, aby bylo patrné, jaké zdroje budou potřeba pro realizaci. (1)

## 1.3 Struktura podnikatelského plánu

Strukturu podnikatelského plánu definují základní kategorie uvedené níže, ty budou následně rozepsány podrobněji.

### 1.3.1 Titulní strana

První částí podnikatelského plánu je titulní strana. Tato část slouží zejména jako identifikační část pro čtenáře plánu. Titulní strana by měla obsahovat název dokumentu, případně podtitul upřesňující charakter dokumentu. V případě zakládání podniku je vhodné uvést datum vzniku, logo a název podniku a dále označení autora nebo autorů dokumentu. Za titulní stranou může následovat úvod či účel plánu (anglicky „Statement of Purpose“). Ten stručně popisuje cíle podnikatelského plánu. (1)

### 1.3.2 Exekutivní souhrn

Tato část by měla představit veškeré důležité a podstatné informace o podnikatelském záměru a způsobu podnikání, na kterém je podnikatelský plán založen, jaké má cíle, jak bude plán realizován a jaké jsou jeho přínosy. Jedná se tedy o stručnou, ale vystihující kapitolu, která popisuje:

- **Zakladatele/manažera** nebo manažerský tým s uvedenými důvody, proč by měl být právě tento záměr realizován
- **Produkty a služby**, tedy čím je podnik výjimečný a atraktivní pro trh
- **Trh**, identifikace tržního segmentu
- **Silné stránky**, tedy výhody řešení
- **Strategie** pro dosažení výsledků
- **Finanční data**, uvedená v tabulkové formě, například objem obchodů, předpokládaný zisk, cash-flow pro blízkou budoucnost
- **Finanční zdroje**, tedy zdroje potřebné pro realizaci a způsob, jakým budou užity.

Exekutivní souhrn je obvykle napsán až po dokončení zbytku podnikatelského plánu. Je to klíčová část plánu především v případech, kdy je plán sestavován pro externí uživatele, jako jsou potenciální investoři. V případě psaní plánu pro vlastní potřebu není exekutivní souhrn tak zásadní. (1)

### **1.3.3 Popis podniku/podnikatelské příležitosti**

V této části je výstižně popsáno, na čem je podnikatelský podnik a podnikání založeno. Je zde tedy uvedena zákonná forma podniku (například živnost OSVČ nebo společnost s ručením omezeným) a také klíčová osoba, která bude podnik provozovat.

Zásadním východiskem této části je popis podnikání, popis produktů a nabízených služeb, jež budou použity pro zajištění výnosů a zisku. Popis produktů a služeb by měl být dostatečně detailní, tedy alespoň tak, aby bylo popsáno, proč jsou produkty a služby pro trh zajímavé a konkurenceschopné. Popsán může být i způsob, jak budou produkty a služby dále rozvíjeny, například formou produktového vývoje. Dále má popis obsahovat také informace o tom, co podnik bude vyrábět nebo realizovat sám a co bude případně provedeno formou outsourcingu. Další doporučené informace jsou, zda je podnik plátcem DPH, jakým způsobem plánuje podnik vykonávat účetnictví a případně také informace o pojištění. (1,5)

Popis podniku by měl také popsat strukturu a organizaci podniku. Do organizační struktury patří zaměstnanecká politika, tedy jaké zaměstnance, s jakou kvalifikací a zkušenostmi podnik potřebuje. (1)

### **1.3.4 Externí prostředí (Trh)**

V této kapitole je třeba prozkoumat a zpracovat příležitosti a hrozby pro podnikání v makroprostředí, tedy definovat potenciální a dostupný trh a jeho základní vlastnosti a trendy. Dále analyzovat konkurenci, dodavatele, zákazníky a následně uvést, jak podnik hodlá zákazníky získat.

### **Marketingový plán**

Strategický plán podniku, který popisuje, jakým způsobem se podnik hodlá prosadit oproti konkurenci. Může popisovat marketing při vzniku podniku, plán pro prosazení podniku a plán po úspěšném prosazení. Užívá odlišné marketingové nástroje. Typicky se jedná o zaváděcí cenovou politiku a politiku po prosazení.

Plán by neměl popisovat pouze současnost a blízkou budoucnost, ale popisovat budoucí, tedy i dlouhodobý rozvoj trhu, produktů a služeb. (1)

### **1.3.5 Operační plán**

Vzniká na základě rozpracované strategie podnikatelského záměru, jedná se tedy o jeho realizaci v čase. V operačním plánu jde o projektové zpracování realizace podnikatelského plánu. V jednodušších případech může stačit například tabulka časových milníků. V případech složitějších může být použit Ganttův diagram nebo PERT diagram. Operační plán též umožní identifikaci kritické cesty realizace projektu, a tedy milníky, na které je nutné upírat vyšší pozornost. (1)

Součástí operačního plánu může být také (v případech, že jde o podnik výrobní) vlastní popis výroby. Složitost a délka kapitoly operačního plánu se odvíjí od konkrétního využití plánu a komplexnosti podnikatelského záměru. (1)

### **1.3.6 Personální zdroje**

Tato část není tak potřebná pro mikro firmy. V případech komplexnějšího podnikatelského plánu, kde je vyžadován větší team, by měla být do podnikatelského plánu zahrnuta. Tato část popisuje, jakou mají mít zaměstnanci kvalifikaci a za jakých podmínek budou či mohou být zaměstnáni.

### **1.3.7 Finanční plán**

Obsahuje soupis finančních potřeb podniku. Měl by obsahovat základní účetní výkazy pro různá období. A tedy:

- **Výkaz Cash-flow**, odhady/plány peněžních toků
- **Výkaz zisku a ztrát**
- **Výkaz rozvahy**
- **Analýzu bodu zvratu**

Hodnoty uvedené ve finančním plánu mohou být u již fungujícího podniku data z minulosti (minulých let) a data budoucí, která budou odhadnuta na základě úsudku o budoucím vývoji. Finanční plán by měl obsahovat přehled o majetkové struktuře podniku a finančních zdrojích, za které byl majetek pořízen. (1,5)

### 1.3.8 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán s sebou nese rizika, proto by měla kapitola být obsažena v každém podnikatelském plánu. Analýza rizik má za úkol předcházet negativním důsledkům rizika.

Dělí se na 4 klíčové kroky, kterými jsou:

- **Identifikace rizikových faktorů**, tedy promyšlení příčin, které mohou vézt ke nedodržení plánu.
- **Kvantifikace rizik**, tedy číselné vyjádření rizik a odhadnutí pravděpodobnosti jejich výskytu. Riziko je kvantifikováno dle pravděpodobnosti výskytu a potenciálního dopadu při výskytu.
- **Plánování krizových scénářů**, tedy vývoj a příprava strategií, plánů a postupů pro případy výskytu rizika.
- **Monitoring a řízení**, součást prováděcí fáze plánu. Sledování očekávaných i neočekávaných vlivů, zejména externího prostředí s následným navržením krizového scénáře nebo strategie. (1)

### 1.3.9 Přílohy (Podpůrná dokumentace)

Zde může být uveden další informativní materiál, jako například korespondence se zákazníkem, korespondence s dodavatelem, informace z primárního výzkumu, výpis z obchodního rejstříku, fotografie produktů apod. (1)

### 1.3.10 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu

Pro vyhodnocení podnikatelského plánu, tedy alespoň finančního vyhodnocení, je možné použít některý z uvedených ukazatelů.

- **Doba návratnosti**, oblíbený ukazatel, díky kterému je možné vyhodnotit, za jak dlouho se vložené finanční prostředky vrátí. Je možné použít statickou nebo

dynamickou metodu výpočtu. Dynamická metoda je přesnější, protože počítá s vlivem časového faktoru a rizik. Její výpočet je však komplikovanější.

**Výpočet:**

**Dynamická metoda** = investice / diskontované cash-flow.

**Statická metoda** = investice / roční příjem nebo roční cash-flow.

- **Čistá současná hodnota**, tedy kolik vložená investice přinese finančních prostředků za dobu své životnosti.

**Výpočet:**

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

Kde:

ČSH - čistá současná hodnota v Kč

CF<sub>t</sub> - plán cash flow v jednotlivých letech životnosti v Kč

P<sub>t</sub> - příjem z investice v jednotlivých letech v Kč

N - doba životnosti investičního projektu

t - daný rok životnosti

i - požadovaná výnosnost investičního projektu

CF - cash-flow v daném roce.

- **Vnitřní výnosové procento** je ukazatel, který představuje míru výnosnosti, při níž se diskontované příjmy rovnají kapitálovým výdajům. Pro výpočet lze použít více postupů. Je možné jej vypočítat iterativním způsobem nebo na základě interpolace. Přijatelné projekty jsou ty, kde se předpokládá dosažení vyšší míry výnosnosti, než je požadovaná, tedy tam, kde je VVP vyšší než požadovaná míra výnosnosti.

**Výpočet:**

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

Kde:

VVP - vnitřní výnosové procento

$i_v$  - vyšší hodnota požadované výnosnosti

$i_n$  - nižší hodnota požadované výnosnosti

$\check{C}SH_v$  - čistá současná hodnota projektu při vyšší diskontní míře

$\check{C}SH_n$  - čistá současná hodnota projektu při nižší diskontní míře

(1,4)

- **Rentability ROI a ROE**, jsou oblíbeným ukazatelem, vypovídají o výnosnosti projektu. ROI = rentabilita investice, ROE = rentabilita vlastního kapitálu. Ukazatele rentability jsou procentuální výnosnost investice.

**Výpočet:** ROI = EBIT / investovaný kapitál kde EBIT = zisk před úroky a daní

ROE = čistý zisk / vlastní kapitál

- **Metoda doby návratnosti investičního projektu** je dalším ukazatelem, který se od předchozích odlišuje zejména tím, že jeho výsledek je čas. Výsledkem je doba, za kterou bude navrácen investovaný kapitál. Tuto metodu je tedy možné použít pouze tam, kde příjmy převýší náklady. Doba návratnosti je určena dle kumulativního součtu předpokládaných diskontovaných příjmů v jednotlivých obdobích. V období, kde se diskontované příjmy rovnají kapitálovým výdajům, představuje počet let návratnosti investice.

**Výpočet:**

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

Kde:  $P_t$  - příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč.

KV - kapitálový výdaj v Kč.

DN - doba návratnosti investičního projektu

t - jednotlivé roky životnosti investičního projektu

i - požadovaná výnosnost investičního projektu

(1, 4, 5)

### 1.3.11 Další části podnikatelského plánu

Další druhy plánů, které mohou být obsaženy v podnikatelském plánu se dají dle svých vlastností rozdělit do dílčích kategorií uvedených níže.

- **Marketingové plány** – dávají odpověď na otázky:

Jak získat zákazníky, za jakou cenu zákazníkům prodávat, jaký bude použit druh reklamy.

(1,13)

- **Výrobní plány** – dávají odpověď na otázky:

Jak velká má být výrobní plocha, jaké je ideální zázemí pro poskytování služeb, jaké součásti budou pro výrobu potřeba a kolik jich bude třeba, jak bude kontrolována kvalita výrobků nebo služeb, jaké jsou legislativní požadavky, které podnik musí splnit. (1,13)

- **Organizační plány** – dávají odpověď na otázky:

Jaký druh znalostí a dovedností bude potřeba pro dané podnikání, jaké budou znalostní požadavky na personál, jakou bude mít podnik organizační strukturu, jak bude zabezpečen tok informací ve firmě. (1,13)

- **Finanční plány** – odpovídají na následující otázky:

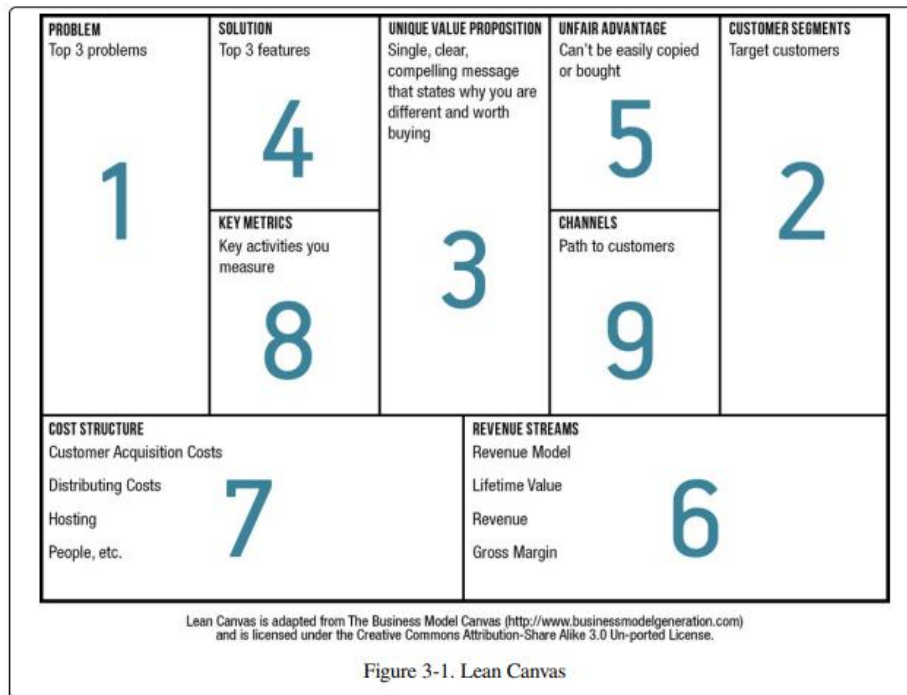
Jaké množství finančních prostředků bude třeba pro zahájení podnikatelské činnosti, jaké množství finančních prostředků bude obsahovat výkaz cash-flow, jaký je stav majetku a jeho krytí při zahájení podnikání a na konci prvního roku a odkud budou přicházet finanční zdroje pro financování. (1,13)

- **Plán řízení kvalit** – odpovídá na otázky:

Jak budou zákazníci spokojeni s výrobkem nebo službou, jak se budou promítat vlastnosti nabízených výrobků nebo služeb do unikátnosti výrobku, jak bude řízena kvalita výrobků či služeb. (1,13)

## 1.4 Model Lean Canvas

Model Lean Canvas je adaptací modelu Business Model Canvas. Jeho podstatou je vztah problému s jeho řešením. Vychází z předpokladu, že jestliže je nalezen problém zákazníka, který je možné vyřešit, zvyšuje se tím pravděpodobnost úspěchu. Lean Canvas je vyplňován v pořadí uvedeném na obrázku níže. (3)



Obrázek 1:Lean canvas

(zdroj: 3)

### 1.4.1 Problem and Customer Segments (Problém)

První částí je v Lean Canvas vytyčení problému zákazníka, v tomto segmentu je vhodné uvedení jednoho až tří problémů, které zákazník v určeném segmentu má. Jedná se o problémy, na které v části solutions odpovídáme řešeními. (3)

### 1.4.2 Customer segments (Zákaznické segmenty)

Důležitým krokem je zjištění a určení toho, kdo bude zákazník. Řešení problému je patrné až po identifikaci zákazníků. Zákazníci, a tedy zákaznický segment, mohou být identifikováni jako skupina, například rodiče, studenti a podobně. (3)

### **1.4.3 Unique Value Proposition (Jedinečnost řešení)**

Uprostřed Lean Canvas leží kolonka UVP, ta je jednou z nejdůležitějších částí canvasu. Kolonka by měla obsahovat jednoznačnou výhodu, kterou navrhovaný produkt poskytuje. Měla by to být informace, která nejjednodušeji popíše, proč produkt stojí za zakoupení a jak se liší od ostatních produktů na trhu. (3)

### **1.4.4 Solutions (Řešení)**

Část „Solutions“ obsahuje stávající řešení na uvedený problém či problémy. Zpravidla by zde měly být uvedeny tři nejlepší řešení problémů, které produkt nabízí. (3)

V průběhu designu produktu je nutné neustále iterovat a ověřovat řešení. Model Lean canvas se iteruje a následně ověřuje, například dalšími rozhovory se zákazníky. (3)

### **1.4.5 Unfair advantage (Neférová výhoda)**

Neférová výhoda je jedním z nejzásadnějších prvků struktury lean canvas. Označuje něco, co je v podniku, a tedy na trhu, jedinečné a zároveň nejde snadno napodobit. (3)

### **1.4.6 Revenue streams (Zdroje příjmů)**

Zobrazuje, kolik je zákazník ochotný zaplatit za nabízené produkty nebo služby a také formu plateb a celkový způsob generování zisku. (3)

### **1.4.7 Cost structure (Struktura nákladů)**

Část představuje informace o celkových potřebných nákladech pro provoz podniku. Obsahuje veškeré náklady vynaložené na generování zisku. (3)

### **1.4.8 Key metrics (Klíčové metriky)**

Stanovení hlavních ukazatelů a metrik pro určení a měření výkonnosti vybraného podniku. Díky stanoveným ukazatelům je možné průběžně a systematicky porovnávat, jak se výsledky provozu liší od předpokládaných nebo plánovaných. (3)

### **1.4.9 Channels (Distribuční kanály)**

V této části Lean Canvas jsou uvedeny prostředky užití k informování zákazníka a obsahuje tedy marketingové, distribuční a ostatní komunikační kanály. Může obsahovat offline i online kanály. (3)

## 1.5 Marketingový výzkum

Každý konkrétní marketingový výzkum se vyznačuje určitými zvláštnostmi, které vyplývají z jedinečné povahy řešených problémů. Obecně se dá popsat jako proces složený z pěti kroků uvedených níže.

- 1) Definice marketingového problému a cíle výzkumu
- 2) Sestavení plánu výzkumu
- 3) Shromáždění informací
- 4) Statistické zpracování a analýza
- 5) Prezentace výsledků včetně praktických doporučení

Samotný průběh výzkumu se dá rozdělit na 2 fáze, a to fázi přípravy a fázi realizace. Tyto fáze mají několik po sobě jdoucích kroků, které spolu navzájem souvisí. Případné nedostatky v počáteční fázi se projeví do celkového znehodnocení získaného výsledku.

(2)

### 1.5.1 Marketingový problém a cíle marketingového výzkumu

Formulace marketingového problému je centrální fáze výzkumu. Ve své podstatě marketingový problém vymezuje oblast, na kterou je výzkum zaměřen. Není-li problém přesně definován, může to mít za následek horší poměr nákladů a výsledků zkoumání. Je tedy nutné zpracovat alespoň teoretické vymezení problému. Je zároveň nutné se vyvarovat příliš širokému nebo úzkému vymezení problému. (2)

### 1.5.2 Druhy marketingových informací

Shromážděné informace mohou být rozděleny dle nejrůznějších kritérií, jako jsou:

- Primární a sekundární informace, tedy informace z primárního nebo sekundárního zdroje výzkumu
- Kvantitativní (v číselné podobě) a kvalitativní (ve slovní/ popisné formě)
- Hard-data (zachycující výsledky činností, např. počet zaměstnanců) a soft-data (subjektivní výpovědi, například spokojenost zaměstnanců), rozdíl hard a soft dat není dán pouze podstatou jevu, ale také způsobem jejich měření

Získávané informace marketingového výzkumu by měly být:

- Relevantní pro řešení konkrétního výzkumu
- Validní, tedy obsahující skutečné zjištěné informace

- Spolehlivé
- Efektivní, tedy získány dostatečně rychle s přijatelnými náklady (2)

### **1.5.3 Druhy marketingového výzkumu**

Základní výzkum se dělí na primární a sekundární. Primární obsahuje vlastní zjištění vlastností a vybraných jednotek. Jedná se tedy o sběr informací v terénu, je prováděn vlastními silami nebo vybranou institucí.

Sekundární marketingový výzkum je oproti primárnímu zpracován obvykle dodatečně. Jedná se o využití dat, která již nashromáždil někdo jiný. Tedy data, která již v minulosti byla použita k primárnímu výzkumu. (2)

## **1.6 Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum nezkoumá množství jevů, ale jejich příčiny a vztahy, čímž odpovídá na otázku „proč?“. Tento typ výzkumu pracuje s malým vzorkem respondentů, u kterých se pokouší o hlubší pochopení problému. Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny jedinců. Tyto situace jsou obvykle normální, reflektují každodennost jedinců, skupin nebo společností. Cílem kvalitativního výzkumu je hledání příčin, motivů a postojů prostřednictvím práce s jednotlivci či skupinami. V typickém případě je na začátku výzkumu vybráno téma a určeny základní výzkumné otázky. Z pohledu tvorby otázek je kvalitativní výzkum považován za pružný typ, protože je možné otázky v průběhu výzkumu modifikovat. Práce výzkumníka je vyhledávání a analyzování informací, které přispívají k lepšímu porozumění výzkumných otázek. Analýza dat a jejich sběr probíhají současně, výzkumník sbírá data, provede jejich analýzu a podle výsledků se rozhodne, která data dále potřebuje a začne znovu se sběrem. Výhodou kvalitativního výzkumu je podrobný popis a detailní vhled při zkoumání jevů a také možnost rychlé reakce na aktuální podmínky. Naopak jeho nevýhodami jsou časová náročnost sběru dat a nemožnost zobecnění na populaci nebo do jiného prostředí. Základními metodami kvalitativního výzkumu jsou hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky. (2, 3, 15)

## 1.7 Standardizovaný strukturovaný rozhovor

Cílem je získat názory a myšlenkové tendence respondentů na předem dané otázky, které souvisejí s jejich životní zkušeností. (2)

Je vhodné ho využít tam, kde nepotřebujeme oslovit velké množství respondentů. Tedy v situacích, kdy tazatel (student) zvládne samostatně řídit dostatečné množství rozhovorů. Na rozdíl od dotazníků je u tohoto šetření vyšší návratnost a často i validita získaných dat. (2)

Strukturovaný rozhovor (interview) probíhá jako dialog mezi tazatelem a respondentem, kdy tazatel předčítá předem dané otázky a zapisuje odpovědi respondenta do standardizovaného listu/dotazníku. Pořadí a obsah otázek jsou předem připraveny. Odpovědi jsou standardizovaným způsobem zaznamenány, jsou však relativně povrchní (mohou být méně validní). Výsledek strukturovaného rozhovoru může negativně ovlivnit mnoho okolností, např. osobnost tazatele a jeho vystupování, místo a čas rozhovoru, způsob prezentace otázek. V ideálním případě by otázky měly být formulované tak, aby tazatel nemusel respondentovi nic dovysvětlovat nebo s ním jinak manipulovat. V některých rozhovorech se využívají karty odpovědí, na nichž má respondent velkým písmem natištěny možnosti odpovědí, které volí (u složitějších otázek nebo tam, kde je výběr odpovědí možný na širší škále). (2,3,15)

## 1.8 SWOT analýza

Nejčastěji používanou analýzou je SWOT analýza. Jedná se o obecný analytický rámec, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů.

Zkoumané faktory jsou:

- **Strengths** (silné stránky, popř. přednosti), například vývoj nových metod vhodných pro rozvoj silných stránek společnosti
- **Weakneses** (slabé stránky), odstranění slabin pro vznik nových společností
- **Threats** (hrozby), vývoj strategie nebo strategií, které budou sloužit k omezení hrozeb ohrožujících slabé stránky
- **Oportunities** (příležitosti), použití silných stránek pro zamezení hrozeb

Silné a slabé stránky jsou ve své podstatě interní faktory, nad kterými má podnik kontrolu. Jedná se o „jedinečnost“ nebo „průměrnost“ produktu, služeb nebo zaměstnanců podniku.

Hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, tedy vlivy, které podnik sám o sobě neovlivňuje. Je možné jim pouze přizpůsobit záměr. Příklady hrozeb a příležitostí mohou být například silná nebo slabá konkurence, daňová politika státu nebo pracovní právo. (1,5)

## 1.9 McKinsey 7S

Model zkoumání firmy s využitím sedmi vnitřních oblastí společnosti. Jednotlivá S v českých ekvivalentech:

- **(Strategy) - Strategie**

Odkazuje na pečlivě promyšlený podnikatelský plán, který umožní společnosti formovat akční plán k udržení konkurenční výhody.

- **(Systems) - Systémy** (vnitřní systémy a procedury podniku)

Zahrnují obchodní a technickou infrastrukturu společnosti, která stanovuje pracovní postupy a řetězec rozhodování.

- **(Structure) - Struktura** (organizační struktura podniku)

Způsob, jakým způsobem je společnost organizována (hierarchie) – řetězec velení a odpovědnostní vztahy.

- **(Staff)- Spolupracovníci** (lidské zdroje podniku, zaměstnanci)

Tato část zahrnuje zaměstnanecké řízení talentů a všechny lidské zdroje související se společností, jako jsou školení, nábor a systém odměn.

- **(Style)- Styl manažerské práce** (schopnosti a přístup managementu)

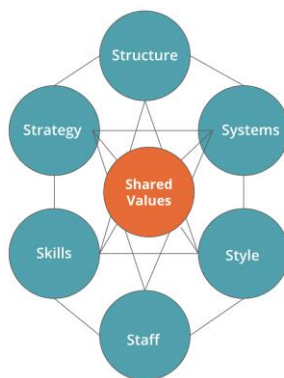
Popisuje postoj manažerů ve společnosti – kodex chování, který tvoří styl vedení.

- **(Skills)- Schopnosti** (profesionální kompetence a schopnosti podniku nebo zaměstnanců)

Tato část obsahuje schopnosti a kompetence společnosti, které umožňují zaměstnancům a společnosti dosahovat cílů.

- **(Shared values)- Sdílené hodnoty** (principy a hodnoty podniku)

Sdílují mise, cíle a hodnoty, které jsou důležitým základem každé organizace a hrají významnou roli při udržování strategie a organizace. (2,10)



Obrázek 2: McKinsey 7S

(Zdroj: 9)

## 1.10 SLEPT

Je nástrojem postupu nebo rámce, sloužícího k identifikování a výzkumu externích faktorů. Externí faktory:

- **Sociální oblast** (trh práce, demografické údaje, míra korupce, vliv odborů, míra nezaměstnanosti, změny životního stylu)
  - **Legislativní oblast** (zákony, práce soudů)
  - **Ekonomická oblast** (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trend, např. rozvoj průmyslu, restrikce import/export, státní podpora, růst inflace, vývoj cen energií)
  - **Politická oblast** (politické trendy a postoje k podnikání, zahrnuje politickou stabilitu, ochranu životního prostředí apod.)
  - **Technologická oblast** (technologické trendy – vývoj a důsledky vývoje, patenty)
- (1,6)

## 1.11 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o rámec pro zkoumání konkurence podniku. Model zkoumá možné chování a síly konkurenčních podniků, bariéry pro vstup do konkurenčního prostředí apod., pro účel vytvoření podnikatelského plánu je však dostačující vymezení pěti oblastí. Tyto oblasti

slouží k posouzení hrozeb ze strany existující a potenciální budoucí konkurence podniku. (1,6)

Pět klíčových sil je:

**1) Stávající konkurence**

Hodnocení již existující konkurence na trhu. Analyzuje se nabídka, síla, strategie a ostatní faktory (značky apod.). (6)

**2) Potenciální konkurence**

Tato část je zaměřena na možnost vstupu nových společností do odvětví. Analyzuje se, jak obtížné je pro nové firmy vstoupit na trh a konkurovat ostatním společnostem. Faktory jsou vstupní bariéry, náklady pro vstup a ostatní překážky vstupu. (6,12)

**3) Smluvní síla dodavatelů**

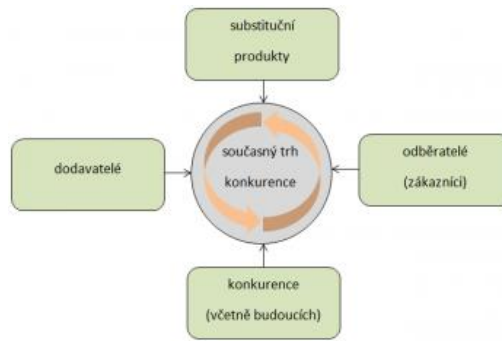
V této části je zkoumáno, jak může dodavatel/dodavatelé ovlivnit cenu a kvalitu produktů. Firmy zkoumají, jak moc jsou závislé na svých dodavatelích a jaké jsou náklady na jejich případnou změnu. (6,12)

**4) Smluvní síla kupujících**

Tato část je zaměřena na sílu kupujících v odvětví a také jejich schopnosti ovlivnit cenu. Zde je zkoumáno, jaké je citlivost zákazníka na cenu a její změnu. (6,12)

**5) Hrozba vzniku substitutů**

Zde je zkoumáno, jaké substituty by mohl zákazník použít namísto produktů nebo služeb v odvětví. Jsou vyhledány alternativní možnosti řešení problémů zákazníků, které mohou nahradit nabízená řešení. (6,12)



Obrázek 3: Porterův model  
(zdroj: 10)

## 1.12 4P marketingového mixu

Marketingový mix je obecně velmi užitečným nástrojem úvahy o produktu nebo službě.

Zkratka 4P označuje oblasti typu:

- **P – Produkt** (analýza produktů a služeb, vzhledem k jejich postavení na trhu a jejich životnímu cyklu a životnímu cyklu trhu)  
Produkt je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu. Určuje, jaké produkty, s jakými vlastnostmi a v jakém množství budou nabízeny.
- **P – Price** (cena, tedy posouzení cen a cenové politiky ve vztahu k různým typům zákazníků)  
Určuje, jakou částku je zákazník ochotný zaplatit a prodejce přijmout.  
Cena se dá určit vícero způsoby, mezi ty základní patří maximalizace zisku, maximalizace tržního podílu a orientace na přežití.
- **P – Promotion** (podpora obchodu a prodeje, například analýza zajištění způsobů pro zlepšení informovanosti o produktech a službách na trhu)  
Část marketingového mixu obsahující informace o způsobu zviditelnění – propagace, obsahuje reklamu, vztahy s veřejností, přímý marketing.
- **P – Place** (umístění výrobků a služeb a analýza způsobů zajištění distribuce produktů a služeb)  
Popisuje, jakým způsobem bude produkt doručen zákazníkovi, například zda bude využita externí služba. (2,5,6)

### 1.13 Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů, tedy analýza vstupů, je nezbytná pro vypracování podnikatelského plánu. Tyto vstupy představují budoucí náklady, proto je nutné je všechny zaznamenat, protože se promítnou do vypracování finančního plánu. Do analýzy vstupů patří náklady, jako jsou externí služby – outsourcing, například IT, marketing, úklidová služba. Do analýzy vstupů naopak nepatří náklady personální. Náklady by měly být zadány do přehledné tabulky tříděné podle dodavatele. (5)

### 1.14 Zdroje financování

- **Bankovní úvěr**

Bankovní úvěr je z hlediska podniku cizím zdrojem financování a může být ve formě krátkodobého i dlouhodobého bankovního úvěru. (1)

- **Dlouhodobé bankovní úvěry** jsou poskytnuty bankou ve formě termínované půjčky. Takové úvěry jsou označovány jako investiční nebo hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru je ručeno dlouhodobým majetkem nebo třetí osobou. U úvěru hypotečního je možné ručení pouze nemovitým majetkem. (1)

- **Krátkodobé bankovní úvěry** mohou mít pojmenování například kontokorent nebo lombardní úvěr. Obvykle jsou omezeny na financování provozního kapitálu, tedy zásob nebo pohledávek a jiných nákladů. Pro financování dlouhodobého majetku je možné použít krátkodobý úvěr pouze dočasně, tedy na překlenutí situace před vyřízením dlouhodobého. Pro jejich získání není zpravidla nutné vypracovat podnikatelský plán. (1)

Charakteristickými znaky bankovních úvěru jsou návratnost, tedy doba, za kterou jej musí příjemce splatit. Splácení úvěru je obvykle postupné v předem určených

pravidelných intervalech. Dalším charakteristickým znakem je úročení, které představuje cenu výpůjčky peněz. Úrok je stanoven fixně nebo variabilně a je spočítán jako procento z nesplacené části úvěru. Úroky jsou zpravidla spláceny v pravidelných intervalech. Dalším z rysů je zajištění návratnosti úvěru pro případ nepředvídaných okolností. Banky obvykle požadují ručení ve výši poskytnutého úvěru a celkových úroků. Vyskytují se však i úvěry bez věcného zajištění. (1)

V případě využití bankovního úvěru by měl podnikatelský plán též obsahovat návrh splátkového kalendáře propojeného s plánem Cash-Flow. (1)

- **Leasing** je financování dlouhodobého majetku a je podobný bankovnímu úvěru. Leasing umožňuje firmě užívat majetek bez použití vlastních finančních zdrojů. Poplatky za služby leasingu jsou daňově uznatelným nákladem. Takto „zapůjčený“ předmět je stále majetkem leasingové společnosti. Leasing se může vyskytovat v podobě provozního nebo finančního leasingu. (1)
- **Finanční leasing** představuje alternativu k bankovnímu úvěru. Podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho následného odkoupení (po ukončení doby pronájmu). Formálně nezvyšuje míru zadlužení podniku, a proto „na oko“ zvyšuje rentabilitu a likviditu podniku. (1)
- **Provozní leasing** je od finančního leasingu rozdílný v tom, že je případný stroj najat dočasně, bez úmyslu jeho následného odkoupení. (1)
- **Získání investora do vlastního kapitálu**  
K navýšení vlastního kapitálu podniku může dojít činností podniku generující zisk, ale také získáním vkladu od investora. Investor se v takovém případě stává spoluvlastníkem podniku a nese podnikatelské riziko. Z toho důvodu požaduje investor přiměřenou kompenzaci za podstoupené riziko. Investor vstupuje do podniku za účelem podstatně vyššího zhodnocení svého investovaného kapitálu. (1)

Investor požaduje záruky za zhodnocení své investice ve formě stanovení podílu podniku, účast v dozorčích nebo správních orgánech firmy s možností ovlivňovat rozhodování majitelů a vedení firmy, záruku možnosti odprodeje investovaného podílu a loajalitu vedení firmy. (1)

## 1.15 Finanční analýza

### 1.15.1 Rozvaha

Základním účetním výkazem každého podniku je rozvaha. Rozvaha informuje o tom, jaký majetek podnik vlastní a jaké jsou zdroje financování. Rozvaha se sestavuje ke konkrétnímu datu. Platí vztah, že součet aktiv se rovná součtu pasiv. (4)

Struktura:

Rozvaha k 31.12.xxxx	
Aktiva	Pasiva
<b>I. Dlouhodobý majetek</b>	<b>I. Vlastní zdroje</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření
<b>II. Oběžný majetek</b>	<b>II. Cizí zdroje</b>
Zásoby	Úvěry
- Materiál	Závazky vůči dodavatelům
- Zboží	Závazky vůči zaměstnancům
- Výrobky	Závazky ze sociálního a zdravotního poj.
Pohledávky	Daňové závazky
- Za odběrateli	Ostatní závazky
- Ostatní pohledávky	
Krátkodobý finanční majetek	
- Pokladna a ceniny	
- Bankovní účty	
- Krátkodobé cenné papíry	
<b>AKTIVA = PASIVA</b>	

Obrázek 4: Rozvaha zdroj

(Zdroj: 15)

### 1.15.2 Výkaz zisku a ztrát

Výnosy mohou být definovány jako peněžní částky, které podnik získal svou činností za dané účetní období, nezávisle na tom, zda v tomto období došlo k inkasu.

Náklady jsou peněžní částky vynaložené na získání výnosu a stejně jako u výnosů k jejich zaplacení nemuselo dojít v daném období. (4)

- **Výsledek hospodaření (VH)**, je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady.

**Výpočet:** Výnosy – Náklady = Výsledek hospodaření (+ zisk, - ztráta)

Výnosy, náklady a výsledek hospodaření tvoří hodnoty uvedené do účetního výkazu zisku a ztráty. Výkaz ztráty je možné sestavit v druhovém nebo účelovém členění. (4)

- **Druhové členění** sleduje povahu nákladů, tedy jaké druhy nákladu byly vynaloženy. Jednotlivé druhy nákladů se do výkazu zisku a ztrát podle jejich časového hlediska. (4)
- **Účelové členění** sleduje příčinu vzniku nákladu, tedy na jaký účel byly náklady vynaloženy. Do výkazu zisku a ztrát jsou náklady promítnuty až v okamžik vykazání výnosu z konkrétního výkonu. (4)

### 1.15.3 Výkaz cash-flow

Výkaz o peněžních tocích obsahuje informace o finančních pohybech podniku. Informuje o současném stavu finančních prostředků. Může být sestaven dvěma způsoby, a to přímou metodou a metodou nepřímou. (4)

- **Přímá metoda** – sestavení metodou přímou předpokládá, že příjmy a výdaje jsou evidovány uvnitř podniku. V tomto případě je přehled peněžních toků sestaven na základě skutečných plateb. Jednotlivé příjmy a výdaje jsou seskupeny do předem určených položek. Výhodou přímé metody je, že zobrazuje hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů. Nevýhodou je, že nejsou patrné zdroje a užití

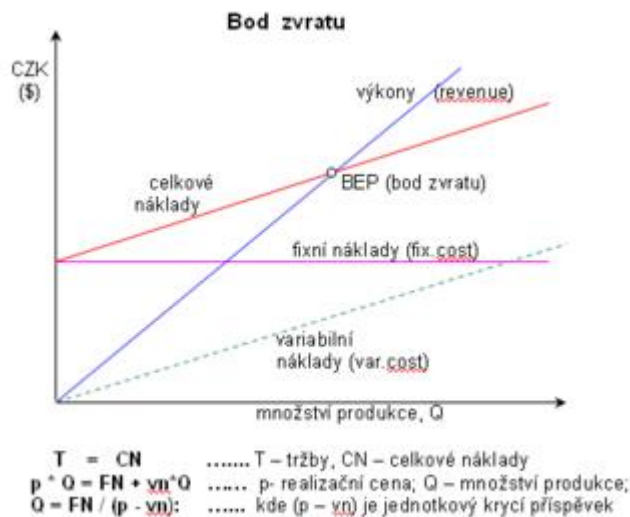
peněžních prostředků. Tato nevýhoda může být částečně řešena popisem účelu a užití peněžních prostředků. (4)

- **Nepřímá metoda** – nepřímá metoda je založena na účetních údajích z finančního účetnictví. Cashflow je v tomto případě vypočítáno jako hospodářský výsledek upravený o náklady nesouvisející s výdaji a výnosy příjmů. Jedná se tedy o výsledek hospodaření transformovaný na cash-flow. (4)

#### 1.15.4 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu zjišťuje kritický objem prodeje, při kterém se tržby rovnají nákladům. Jedná se o klíčový nástroj finanční analýzy, který pomůže určit, kolik jednotek produktu či služby je nutné prodat za určenou cenu, aby se vyrovnala hodnota nákladů a výnosů a začal se v konkrétním okamžiku tvořit zisk. (4)

Pro výpočet bodu zvratu je nutné znát tři hodnoty: fixní náklady, variabilní náklady a prodejní cenu/ceny výrobku/výrobků. (4)



Obrázek 5: Bod zvratu

(Zdroj: 16)

**Vzorec pro výpočet bodu zvratu je:**

fixní náklady/(prodejní cena za 1 kus – variabilní náklady na 1 kus) = bod zvratu

## 2. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

### 2.1 Popis podniku

Podnik XYZ bude zaměřen na servis a prodej nové, použité a opravené počítačové techniky, herních konzolí a mobilních telefonů. Podnik nabízí inovativní přístupy k procesu recyklace, oprav a repase zařízení. Kvalita repase se projevuje v dlouhodobé použitelnosti a spolehlivosti zařízení. Proto je podnik zaměřen zejména na doručení nejlepší možné konfigurace zařízení za co nejlepší možnou cenu. Toho chce podnik dosáhnout nabídnutím nadstandartní možnosti konfigurace komponent a instalovaného software, nabídkou velké škály poprodejních služeb a technického řešení a užitých procesů zajišťujících kvalitu. Sortiment bude prodáván prostřednictvím internetového obchodu a inzerčních platforem. Současně bude kladen důraz na růst podniku a jeho rozvoj, aby bylo dosaženo udržitelného podnikatelského modelu a dlouhodobého úspěchu. Služby a produkty plánuje podnik nabízet na B2B i B2C trhu. Podnik se dle projekcí stane v druhém roce podnikání plátcem DPH.

Hlavním cílem podniku je dosáhnout finanční stability a udržitelnosti prostřednictvím generování dostatečného zisku (bez úvěru), který umožní splácení peněžního vkladu (300 000 Kč) společníka do 2 let od zahájení provozu a rovněž poskytne prostředky k vyplacení měsíční mzdy v dostatečné výši (alespoň 26 000 Kč/měs.).

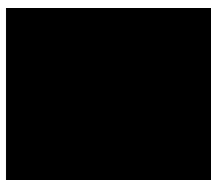
Stanovený cíl růstu je v prvních 2 letech podnikání meziroční zvýšení tržeb o alespoň 20 % a dosáhnout tak hodnot viz kapitola finanční plán. Dlouhodobým cílem podniku je postupná expanze, díky optimalizaci procesů, zvyšujícím se množství vykupované techniky, zvýšením výdajů na marketing, popř. přestěhováním do větší provozovny, která umožňující zaměstnání více zaměstnanců.

### 2.2 Představení společnosti

(Titulní list)

Název: XYZ

Logo:



Sídlo: █████, Brno

Provozovna: █████, Brno

Právní status: společnost s ručením omezeným

IČ: █████

DIČ: █████

Telefon: ██████████

E-mail: ████████████████████

Webové stránky: ████████████████████

## 2.3 Exekutivní souhrn

Podnikatelským záměrem společnosti XYZ je prodávat vybraný sortiment výpočetní elektroniky charakteristické zejména cenovou dostupností (jedná se převážně o prémiové business modely počítačů a notebooků značek Lenovo, Hewlett Packard a Dell). Celkově lze říct, že společnost XYZ nabízí nadstandardní služby v oblasti servisu a prodeje počítačové techniky s důrazem na specifické potřeby zákazníka a udržitelný přístup k životnímu prostředí.

Marketingová strategie je založena na PPC reklamě umístěné na Meta platformě, influencer marketingu formou příspěvků na sociálních sítích a aktivním sbíráním zpětné vazby a budování komunity. Společnost bude zaměřena na vytváření hodnotného a relevantního obsahu pro své cílové publikum, který bude sloužit jako zdroj informací a zároveň pomáhat budovat důvěru v prodávané produkty i společnost samotnou. Obsah může zahrnovat blogové články, infografiky, videa a průvodce. Určený cílový segment zákazníků jsou mladí lidé do třiceti let.

Právní formou podnikání bude společnost s ručením omezeným. Organizační struktura společnosti obsahuje pouze jednoho člena, který bude zároveň společníkem i jednatelem

společnosti a bude mít na starosti veškeré rozhodování firmy. Účetnictví firmy bude realizováno formou outsourcingu.

Financování společnosti z počátku jejího fungování bude formou příspěvku společníka do podnikání v hodnotě 300 000 Kč. Splacení tohoto příspěvku je plánováno v prvních 2 letech podnikání. Základní kapitál společnosti je stanoven na 200 000 Kč a bude splacen zakladatelem.

## **2.4 Vize podniku**

Vizí podniku je transformovat použitou elektroniku do stavu, kde se její použitelnost vyrovná použitelnosti nových zařízení, za cenu výrazně nižší než nový ekvivalent. Vizí podniku je tedy nabízet sortiment zařízení čítající stolní počítače, notebooky, mobilní telefony a herní konzole. K tomu nabízet servisní a jiné služby na B2C i B2B trhu.

Společnost bude nabízet výkup zařízení v rámci počítačové a mobilní techniky za účelem recyklace repase nebo opravy. Takto vykoupená zařízení budou primárně určena k prodeji prostřednictvím internetového obchodu a inzerčních portálů.

Ve většině případů je nejvýhodnější koupě použité elektroniky prostřednictvím online inzerce. To sebou bohužel nese množství rizik a náležitostí, jako je testování zařízení a nutnosti spoléhat na slovo prodávajícího. Vizí podniku je opatřit potenciálním zákazníkům možnost bezstarostného nákupu počítačového vybavení. Podnik nabízí zákazníkovi transparentnost ve formě jednotné ceny za určitý model zařízení, individuální výběr komponent a možnost vrácení či výměny zboží.

Klíčovým faktorem úspěchu, kromě marketingové strategie a určení vhodného sortimentu, je zejména kvalita repasí a prodávaného zboží. Proto bude na dané faktory vynaloženo maximální úsilí a bude užito procesů zajišťujících dosažení co nejlepšího stavu zařízení. Metody a procesy úprav a oprav jsou popsány v kapitole Technické řešení. Diferenciace oproti konkurenci je tedy samotné technické řešení použité při procesu repase a oprav. A také rozšířená možnost výběru konfigurace zařízení a ostatních navrhovaných služeb.

Společenská vize podniku je vybudovat komunitu počítačových nadšenců a spokojených

zákazníků. I proto je podnik zaměřen na fanoušky a sběratele počítačové techniky a mobilních zařízení. Z toho důvodu plánuje podnik zprostředkování služby výkupu i použitých a zastaralých zařízení, které budou po provedených opravách, čištění a testování vystaveny v internetovém obchodě, popřípadě v online inzerci portálu Aukro, eBay apod. Součástí vize je poskytnout platformu pro pomoc a prodej a s tím souvisejících služeb. Na základě zpětné vazby zákazníků pak zdokonalovat nabídku tak, aby nejlépe odpovídala požadavkům.

Současný trend společností (velkých výrobců spotřební elektroniky) je co nejméně škodit životnímu prostředí. Tomu ale odporuje plánovaná obsolescence výpočetních zařízení, jako jsou telefony nebo počítače. V případech, kde je možné předejít zastarání výměnou komponent či modifikací softwaru, nabízí podnik řešení. Toto napomůže prodloužení užívání produktů a redukcí odpadu. Ve světě, kde se den ode dne více klade důraz na ekologický dopad, je recyklace počítačů a počítačových součástek forma podnikání šetrná k životnímu prostředí. A ve výsledku tedy redukuje množství elektronického odpadu neboli E-waste.

## **2.5 Podnikatelská příležitost**

Ačkoliv podnik ve své podstatě nepřináší revoluční řešení problému, jímž je servis a prodej počítačové techniky, nabízí nadstandartní služby se zaměřením na specifické požadavky zákazníka. S využitím navržených procesů pro repase zařízení obsahující i techniky úprav povrchu, zejména ohmataných a pogumovaných ploch zařízení, zaručuje podnik výhodu svého produktu oproti produktům konkurence. Konkurenční společnosti uvedené v kapitole Konkurence nabízejí v porovnání s plánovaným podnikem XYZ nižší míru individuálního přístupu. Zejména pak ve formě výběru jednotlivých komponent a softwarového vybavení a v mnohých případech finančně nelogické nebo nedostačující možnosti výměny komponent.

Podnikatelskou příležitostí je vytvoření výkupní služby pro elektroniku a internetový portál, kde bude firma prodávat opravenou, repasovanou a jinak použitou techniku. Firma bude též využívat alternativní formu prodeje prostřednictvím českého internetového

aukčního portálu Aukro.cz, popřípadě celosvětového Ebay.com. Primární prodej je však prostřednictvím vlastního e-shopu, také kvůli provizím za prodej ve vybraných portálech.  
\*V případě portálu Aukro se u mobilních telefonů a počítačů jedná o 7 % z finální prodejní ceny.

## 2.6 Analýza okolí podniku

### 2.6.1 SWOT analýza

	S	W
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovativní postupy pro repase elektroniky</li> <li>• Vysoká míra individuálních konfigurací zařízení se zaměřením na specifické požadavky zákazníka</li> <li>• Vysoká kvalita provedených oprav a kvalita práce</li> <li>• Zaměření na sběratele elektroniky</li> <li>• Nové řešení realizace výkupu a následného prodeje elektroniky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nová společnost s prozatím neověřenou obchodní strategií</li> <li>• Omezený sortiment</li> <li>• Omezené náklady na marketing</li> </ul>
	• <b>O</b>	• <b>T</b>
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stále rostoucí povědomí o udržitelnosti a ekologii, tedy zvýšená poptávka po ekologicky šetrných produktech</li> <li>• Inovace v postupu oprav a procesích repase na trhu recyklovaných zařízení</li> <li>• Implementace online marketingu na soc. Sítích a placené reklamy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Množství již existující konkurence</li> <li>• Snadný vstup na trh</li> <li>• Zvýšení nákladů na recyklaci</li> <li>• Nové produkty (které potenciálně znevýhodní nákup produktů použitých například díky lepšímu poměru cena/výkon)</li> <li>• Nedůvěra zákazníků</li> </ul>

Hlavním problémem, a tedy slabou stránkou společnosti, se jeví fakt, že společnost bude v odvětví nová a nebude mít tedy stabilní základnu zákazníků. S tím souvisí skutečnost, že na trhu je poměrně velké množství již existující konkurence. Z toho důvodu se bude společnost snažit vytvářet levnější sortiment než konkurence. Cenová strategie bude tedy zacílena na levnější segment, kde bude konkurovat soukromým prodejcům i konkurenčním společnostem. Vzhledem k množství konkurence se společnost plánuje diferenciovat množstvím nabízených služeb v rámci postupu oprav a repasí, prodeje i servisu. Kromě konkurenční ceny však bude kladen důraz zejména na provedenou kvalitu a udržitelnost postupů repase a oprav .

### **2.6.2 Analýza Konkurence Porterův Model 5F**

- **Ohrožení ze strany nově vstupujících**

Další potenciální konkurencí jsou nově vznikající společnosti. Vstup do odvětví je relativně snadný. Počáteční náklady spojené se založením a provozem společnosti nebo živnosti mohou být nízké (do 100 000 Kč), proto je tedy vysoké riziko vzniku nových konkurenčních společností. U živnostníků jsou potom vstupní náklady minimální. Je tedy vysoká pravděpodobnost vzniku nové konkurence s podobným předmětem podnikání.

- **Ohrožení ze strany dodavatelů**

Klíčovou součástí provozu podniku je samotné vybavení potřebné pro jeho činnost. Vybavení bude nakoupeno u velkoobchodu a případný problém s nákupem, například kvůli nedostupnosti, bude vyřešen nákupem u jiné společnosti. Nákup vybavení obsahuje nákup softwarových licencí, počítačového hardwaru, vybavení prostor a náradí a ostatní vybavení uvedené v kapitolách Technické řešení a Finanční plán.

Velká část potenciálních příjmů společnosti bude pramenit z prodeje repasované počítačové techniky. Zařízení („polotovary“), které společnost bude přetvářet do repasované techniky, budou získávány formou odkupu firemních zařízení. Odkup zařízení bude tedy klíčový pro chod společnosti. Kvůli případnému nedostatku (nevytížení výrobní kapacity) zařízení na repase, bude nakupována technika i prostřednictvím portálu Aukro, formou výkupu apod. XYZ již má zdroj pro odkup daných zařízení u dvou vybraných dodavatelů. V průběhu činnosti podniku však bude kladen důraz na sjednání nového dodavatele pro případ výpadku nebo nevyhovujících podmínek. Další formou získávání sortimentu je sjednání partnerství s obchodem

Alza.cz, a to konkrétně ve formě odkupu vrácené/neprodané, a obvykle poškozené, techniky.

Náhradní díly, komponenty a drobné součástky budou obstarány od více dodavatelů. Některé náhradní díly budou nakoupeny od výrobců z Číny (drobné součástky, mnohdy nesehnatelné na evropském trhu), jiné u velkoobchodů v rámci Evropy. Drobné elektrosoučástky budou nakoupeny v obchodech Konrad s. r. o. a Kondík.cz. V případě nedostupnosti součástky v obchodě může být zvolen obchod jiný. V případě objednání součástek ze zahraničí je často dodací doba delší než jeden týden, z toho důvodu může případně být využit tuzemský obchod, v takových případech je však riziko výrazně vyšší ceny. Pro potřeby fungování podniku je nutné sjednat partnerství s recyklační společností kvůli možnosti ekologické recyklace „zbytků“ a jiného odpadu.

- **Ohrožení ze strany odběratelů**

Odběratel, tedy zákazník, má značnou vyjednávací sílu. Vzhledem k velkému množství konkurence v odvětví může zákazník zvolit jiného prodejce. Zákazníci jsou v tomto odvětví často loajální ke svému stávajícímu prodejci. Z toho důvodu je nutné zvolit strategii, která potenciálního zákazníka naláká na lepší služby, cenu nebo samotný produkt.

- **Ohrožení ze strany substitutů a komplementů**

Substitut je v tomto případě nákup zařízení nových a nákup zařízení od soukromých prodejců, tedy prostřednictvím inzerčních portálů jako je bazos.cz, Marketplace, Sbazar nebo Aukro.

- **Stávající konkurence**

V této části bylo vybráno několik konkurentů, tito konkurenti byli vybráni dle kritérií, jako je jejich velikost, pole působnosti, kvalita provedených služeb a produktů a nabídka.

### **1) InComputer**

Firma InComputer nabízí široký sortiment notebooků, stolních počítačů, mobilních telefonů a příslušenství jako jsou monitory, myši, klávesnice a software.

- **Produkt a služby**

U počítačů v nabídce nabízí InComputer doplňkové služby, a to konkrétně službu „Kompletní příprava počítače“ a záruku okamžité výměny. Položky vylepšení

konfigurace obsahují možnost navýšení operační paměti a navýšení velikosti úložiště. Cena za vylepšení je plošná a není předem známo, jaké parametry mají vyměněné komponenty.

- **Web**

Webové stránky jsou poměrně přehledné, obsahují většinu informací potřebných k výběru správného zařízení a jeho částečné konfigurace. Na stránkách je uvedeno telefonní číslo a emailová adresa zákaznické podpory. Stránky jsou celkově poměrně přehledné, obsahují množství pohybujících se reklam a vždy viditelný certifikát „Ověřeno zákazníky“. Pro usnadnění navigace stránky obsahují vyhledávací pole a množství záložek.



Obrázek 6: Logo inComputer

(Zdroj: 18)

- **Distribuce a platba**

Obchod InComputer nabízí možnost vyzvednutí zboží osobně a možnost zaslání zboží službou PPL – Kurýr/PPL ParcelShop/ParcelBOX výdejní místa. U menších předmětů, jako jsou notebooky a telefony, nabízí možnost zaslání Zásilkovnou na zvolenou pobočku. Možnosti platby jsou online kartou, dobírkou nebo na splátky s užitím Home Credit.

(17)

## 2) **Gigacomputer**

Sortiment společnosti GigaComputer obsahuje obvyklé položky IT techniky, jako jsou notebooky, stolní počítače, telefony, tablety a příslušenství.

- **Produkt a služby**

Počítače v nabídce jsou předem nakonfigurované a neumožňují zákazníkovi změnu v konfiguraci ani možnosti instalace jiného operačního systému. Nabídka však obsahuje velké množství variant, které často pokrývají alespoň základní požadavky.

- **Web**

Stránky Gigacomputer jsou dostatečně přehledné, nemají příliš výrazné designové prvky a dá se v nich snadno navigovat. Na horní straně stránky je přehledně zobrazeno telefonní číslo a email podpory. Stránky obsahují vyhledávací pole a množství vždy přítomných záložek a odkazů pro efektivnější navigaci.

- **Distribuce a platba**

Gigacomputer nabízí osobní vyzvednutí na adrese a doručení společnostmi Zásilkovna a PPL. Platbu je možné realizovat hotově při osobním odběru, dobírkou, kartou online, na splátky (společnost Essox) a přes zálohovou fakturu. Další možnosti platby obsahují i platbu prostřednictvím Google Pay nebo platbu kartou Paysafecard.

### 3) Počítače 24

Záložky webového obchodu obsahují „Repasované počítače“, „Notebooky“, „Produkty Apple“, „Software“ a „Komponenty“.

- **Produkt a služby**

Nabízená použitá technika má vždy individuální fotografie a nabízí oproti ostatním konkurentům vyšší míru individualizace. To obsahuje možnost prodloužení záruky, navýšení operační paměti, výměnu disku a výběr softwarového vybavení. Výběr konfigurace je realizován „Drop down“ listem.

Podnik nabízí množství poprodejních a jiných služeb, jako je čištění počítače, servis, diagnostika, záchrana dat a instalace software. Dále podnik nabízí B2B služby, jako jsou pronájem IT techniky, servis a individuální nabídky zařízení pro vybavení firmy.

- **Web**

Web společnosti je v modernějším stylu. Tak, jako weby ostatních podniků, obsahuje číslo mail zákaznické podpory a vyhledávací pole. Prodávané počítače jsou přehledně umístěny v mřížce. Na domovské stránce obsahuje bannery odkazující na B2B služby a záruční a pozáruční servis.



Obrázek 7: Logo Počítače 24

(Zdroj: 19)

#### 4) Levna PC

Nabídka Levna PC obsahuje množství starších notebooků, stolních počítačů a dalšího použitého počítačového vybavení.

- **Produkt a služby**

U jednotlivých položek v nabídce nabízí Levna PC určitou míru možnosti úprav konfigurace ve formě možnosti upgradu operační paměti, disku a možnosti dokoupení prodloužené záruky. Nabídka upgradů však neobsahuje značku ani jiné parametry použitých komponent. Cena za vylepšení je v mnohých případech výrazně přemrštěná a neodpovídá běžné současné ceně zaměněných komponent.

- **Distribuce a platba**

Levna PC nabízí doručení službou PPL pro Česko a SPS pro doručení na Slovensko. Platbu je možné realizovat prostřednictvím online platby, bankovním převodem nebo dobírkou.

- **Web**

Web Levna PC je přehledný s velkým množstvím najednou zobrazených produktů. V záložkách „Použité komponenty“ a „Použité tablety a telefony“ nabízí jednotlivé použité díly, příslušenství a zařízení, většinou se jedná o příslušenství k prodávanému sortimentu.



Obrázek 8: Logo Levna PC

(Zdroj: 20)

#### 5) Incrediblo

Incrediblo nabízí použité notebooky, stolní počítače, monitory, tablety a telefony. Nabídka obsahuje značné množství modelů.

- **Produkt a služby**

Tam, kde je to možné, nabízí jako ostatní konkurenti navýšení operační paměti a disku. Neuvádí však modely vyměněných ani stávajících komponent, ani jejich úplné parametry

vyjma kapacity. Základní záruka na prodávaný sortiment je 12 měsíců. Incrediblo však též nabízí možnost prodloužení záruky o 12 a 24 měsíců, tedy na maximální délku tři let.

- **Web**

Internetový obchod je na podobné úrovni jako ostatní srovnávané obchody. Grafické ztvárnění je minimalistické a stránky obecně působí přehledně. Sortiment je dělen záložkami do kategorií – „Apple“, „Notebooky“, „Počítače“, „Monitory“ a „Telefony a tablety“. Tak, jako u ostatních e-shopů, nechybí v ovládacích prvcích stránek vyhledávací pole.



Obrázek 9: Logo Incrediblo

(Zdroj: 21)

- **Distribuce a platba**

Stejně tak, jako většina ostatních zkoumaných prodejců, nabízí obchod Incrediblo dopravu s využitím služeb Zásilkovna, Česká pošta a PPL. Platbu je možné vykonat prostřednictvím Google Pay, Online platbou, převodem na účet nebo dobírkou. Obchod nabízí i osobní vyzvednutí na adrese v Brně.

## 6) MobilPohotovost

Firma MobilPohotovost nabízí primárně mobilní telefony a chytré hodinky, ale také tablety a počítače. V nabídce je však možné najít i elektrické koloběžky nebo audio/video vybavení.

- **Produkt a služby**

V nabídce notebooků a počítačů převládají zejména modely značky Apple. MobilPohotovost u prodávaných počítačů nenabízí žádnou možnost modifikací. Fotografie použité u produktů jsou pouze ilustrativního charakteru.

Tato společnost zpracovává zpětný výkup telefonů například i pro obchod Alza.cz. Výkup se v případě MobilPohotovost zaměřuje na zařízení s maximálním stářím 10 let. Ačkoliv výkupní služba firmy MobilPohotovost vykupuje i zařízení s poškozením displeje nebo jinak nefunkční. Za tato zařízení nabízí plošně pouze 10 Kč. Výkupní ceny u plně funkčních telefonů jsou potom úměrné jejich stavu. Obecně se však dá říct, že ceny za výkup jsou v mnohých případech (u zařízení v dobrém technickém i optickém stavu)

příznivé, tedy podobné cenám internetových bazarů.

- **Web**

Internetové stránky MobilPohotovost jsou po funkční i designové stránce na dobré úrovni. Sortiment je rozdělen do kategorií dle stavu a typu. Nechybí vyhledávací pole ani vždy zobrazené kolonky „Kontakt“ a „Prodejny“.



Obrázek 10: Logo Mobil Pohotovost

(Zdroj: 22)

- **Distribuce a platba**

MobilPohotovost nabízí osobní odběr na prodejně v Brně, doručení PPL na adresu nebo výdejní místo a doručení Zásilkovnou nebo Balíkovnou. Platbu je možné provést převodem na účet, Google Pay, Online platbou nebo dobírkou.

### 7) TechSavers

TechSavers nabízí repasované notebooky, počítače, mobilní telefony a ostatní příslušenství.

- **Produkty a služby**

U nabízených produktů prezentuje pouze ilustrační fotografie. Možnost modifikací před konfigurovaných počítačů obsahuje v některých případech zvýšení kapacity paměti RAM a pevného disku. TechSavers rovněž nabízí možnost prodloužení záruky. U svých produktů uvádí „ten nejtransparentnější proces renovace“ a garanci kvality TSQ 7/7 (TechSaversQuality). Za zmínku také stojí část procesu renovace u zařízení, konkrétně použití stroje pro potisk klávesnice, který společnost TechSavers používá pro potisk českého layoutu klávesnice na zařízení z cizích zemí.

- **Web**

Webové stránky TechSavers jsou dostatečně přehledné. Produkty jsou rozděleny do záložek a snadno dohledatelné. K přehlednosti a jednoduchosti navigace nechybí vyhledávací pole. Záložka „Košík“ je vždy umístěna na horní liště a dobře viditelná. Popis nabízeného sortimentu je dostatečný. Za zmínku stojí dobré zpracování popisu konfigurace zařízení a možnosti dostupných portů/konektorů.



Obrázek 11: Logo TechSavers

(Zdroj: 23)

- **Distribuce a platba**

Distribuce je zprostředkována službami Zásilkovna, Česká pošta a PPL. Platbu je možné realizovat prostřednictvím online platby nebo převodem na účet. Za zmínku však stojí fakt, že obchod (jediný ze srovnávaných) pro vyřízení objednávky vyžaduje registraci.

### **8) Počítárna**

Nabízí repasované a nové notebooky, počítače, telefony a s tím související příslušenství.

- **Produkty a služby**

Nabídka počítačů a notebooků obsahuje velké množství položek (v době psaní plánu přibližně 600). Na výběr je z velkého množství značek a druhů zařízení. Standardní záruka u repasovaných položek je 1 rok, u některých položek jsou to 2 roky. Z nabídky není evidentní, který z počítačů je nový a který repasovaný. Jediné rozdělení dle stavu je předváděcí nebo repasovaný. Produkty neobsahují fotografie konkrétního produktu, ale pouze ilustrační fotografie. Počítárna u produktů nabízí možnost základního upgradu (zvýšení paměti RAM a výměna disku). Při zvolení upgradu není patrné, jaké komponenty budou užity. U konkrétní nabídky notebooku s pamětí DDR4 je cena za její zvýšení uvedena jako více než dvojnásobek ceny vyměněné součástky (navýšení RAM o 4 GB za 890Kč), v době psaní plánu stojí SODIMM 16 GB DDR4 modul necelých 800 Kč. U některých položek z nabídky (pravděpodobně u podporovaných) je nabízen placený upgrade Windows ze standardního Windows 10 na Windows 11. Další z možností konfigurace obsahuje balíček předinstalace programů v ceně 649 Kč. Ten obsahuje instalaci internetového prohlížeče, programu k optimalizaci počítače a podobného freeware a open source softwaru typu Skype, Spotify. Kromě posledních zmíněných položek se obecně však dá konstatovat, že nabídka obsahuje konkurenceschopné produkty za akceptovatelné ceny.

- **Web**

Internetový obchod podniku Počítárna je podobný ostatním srovnávaným obchodům. Je poměrně přehledný, a kromě standardních záložek („Košík“, „Kontakt“ apod.) obsahuje

množství vždy viditelných modulů, jako jsou naposledy zobrazené položky a také mezi ostatními obchody jedinečnou funkci - zobrazení odpočítávání hodin do další expedice objednávek.



Obrázek 12: Logo Počítárna

(Zdroj 23)

- **Distribuce a platba**

Zakoupené předměty je možné dopravit doručovacími společnostmi PPL, Česká Pošta – Balíkovna a Zásilkovna. Zboží možné vyzvednout osobně na pobočce v Brně. Platbu je možné provést převodem, online platbou, dobírkou, Apple nebo Google Pay a také na splátky prostřednictvím Home Credit.

Tabulka 1: Konkurence – volitelná konfigurace

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Firma</b>	<b>Individuální fotografie produktu</b>	<b>Možnost změny paměti RAM a disku</b>	<b>Možnost změny operačního systému</b>	<b>Možnost přikoupení prodloužené záruky</b>
<b>InComputer</b>		X		X
<b>Giga Computer</b>				X
<b>Počítače 24</b>	X	X	X	X
<b>Levna PC</b>	X*	X		X
<b>Incrediblo</b>		X		
<b>MobilPohotovost</b>				X
<b>TechSavers</b>		X		X
<b>Počítárna</b>		X	X	X
<b>XYZ</b>	X	X	X	X

\*Levna PC má fotografie pouze u některých položek v nabídce

## **Ostatní konkurence**

Ačkoliv kapitola konkurence obsahuje množství konkurentů, na trhu jsou i další společnosti s obdobnou nabídkou i specializací. Za zmínku stojí například firmy Tera.cz, Mader a SuperLevnaPC.

### **2.6.3 PEST analýza**

- **Politicko-legislativní faktor**

Potřebná legislativa pro obor podnikání Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona je zákonem vyžadovaná vyhláška školení a přezkoušení z Nařízení vlády 250/2021Sb (Dříve vyhláška 50). Vzhledem k tomu, že podnik plánuje také prodej a instalaci zařízení do firem, bude proto nutné podřídit se normám zákona č. 526/2020 Sb.

Od 1.1. 2024 se daň z příjmu právnických osob zvýšila z původních 19 % na aktuálních 21 %.

\*Kvůli obecnému množství potenciálních aplikovatelných zákonů bude před zahájením provozu kontaktována Technická Inspekce České republiky (TIČR), aby byla ověřena správnost opatření. (24)

Od 1.7.2024 nově začne u zaměstnanců na DPP (Dohoda o provedení práce) zaměstnavatel při překročení limitu (10500 Kč, 1/4 průměrné mzdy, nebo 40 % průměrné mzdy u pracovníka na více DPP smluv) platit pojistné ve výši dohromady 7,1 % mzdy. (25)

- **Ekonomický faktor**

Z ekonomických faktorů ovlivňujících obor podnikání stojí za zmínku též možnost opakování tzv. „Silicon Shortage“, jež byl jev pozorovaný mezi roky 2020 až 2023. Ačkoliv tato krize nebyla způsobená pouze těžbou kryptoměn, ale kombinací COVID-19 a ekonomickým konfliktem Číny a Spojených Států, daný nedostatek čipů ovlivnil nejen počítačový průmysl, ale také automobilový průmysl. Co ale může mít vliv na chod podniku, je možný nedostatek a značně zvýšená cena grafických karet, nebo jiného

hardwaru, jako to bylo v minulosti (až 500% nárůst ceny za grafické karty vyhovující pro těžbu kryptoměn) a obecný nedostatek počítačových komponent.

- **Sociální faktor**

Objem odpadních elektrozařízení roste ve srovnání s komunálním odpadem zhruba třikrát rychleji. Vyplývá to z dat The Global E-waste Monitor. Podle prognóz by na světě mohlo být v roce 2030 až 75 milionů tun elektroodpadu. Nepříznivě čísla ovlivnila i koronavirová pandemie, kdy lidé kupovali více elektroniky, než bylo do té doby běžné. Kvůli práci z domova a distanční výuce rostla poptávka především po IT vybavení. A zvýšený zájem o elektrospotřebiče přetrvává až do současnosti. (26)

Dle výzkumu firmy ResSolution má více než třetina spotřebitelů v České republice zkušenost s nákupem použité elektroniky. Ve větší míře jde o mladé respondenty. Nejčastější místo nákupu jsou internetové bazary. Při výběru je klíčová cena produktu a jeho parametry. Nejčastěji nakupuje skupina 15 až 34 let (44 % zkoumaných). Použitý mobil nebo telefon nakoupilo z dotazovaných 44 %, notebook nebo počítač 40 %. Spotřebitelé při nákupu použité elektroniky vybírají zejména dle ceny (87 %), technických parametrů (64 %), značky (53 %), recenzí na webu prodejce (38 %), designu a možnosti dopravy zdarma (25 %). Technické parametry ve větší míře zmiňovali starší respondenti, značka je nadprůměrně důležitá u vysokoškoláků, design ovlivňuje více mladé respondenty. Recenze na webu více zohledňují ženy. (27)

Počítače a internet v domácnostech mělo v roce 2023 přibližně 82 %. Při zahrnutí pouze notebooku nebo stolního počítače je to 79 %. Častěji než počítač, měly domácnosti přístup k internetu 87 %. V roce 2010 mělo 59 % domácností počítač a pouze 56 % domácností internet. Posledních pár let je trendem, že domácnosti více užívají přenosné počítače než ty stolní. V roce 2023 používalo 33 % domácností stolní počítač, 70 % notebook a 36 % tablet. U jednočlenných domácností užívají stolní počítač častěji muži. Na rozdíl od stolních počítačů podíl domácností s notebookem stabilně narůstá. Nejvíce je používají bezdětné domácnosti (89 %) a domácnosti s dětmi (86 %). V roce 2023 disponovalo tabletem 55 % domácností s dětmi. (28)

Nový trend/hnutí tzv. „Right to repair“, má za cíl umožnit koncovým uživatelům opravovat vlastní zařízení a zároveň umožnit nesmluvním servisům opravit daná zařízení. Prodejci elektroniky, například firma Apple, neposkytují náhradní díly, schémata součástek (board schematics, boardview), a tak znemožňují dlouhodobé používání zařízení ve prospěch nákupu nového zařízení. Apple toto zdůvodňuje tím, že výměna individuálních elektrosoučástek není spolehlivou opravou a namísto toho vyměňuje vždy celý díl, což však téměř vždy znamená, že je oprava pro zákazníka nerentabilní. V posledních letech (2023 a 2024) nabízí Apple na základě požadavků tzv. self repair, který umožňuje zapůjčení opravné sady pro opravu vlastních zařízení. Cílem right to repair je tedy, aby společnosti zveřejňovaly informace, jako jsou schémata součástek a servisní manuály, které by usnadnily opravy zařízení a umožnily jejich další používání.

- **Technologický faktor**

Trh s výpočetní technikou je rychle vyvíjející se odvětví. Vzhledem k tomu, že podnik plánuje obchodovat s použitou elektronikou, je důležité přizpůsobovat nabídku požadavkům trhu. Důležitý faktor je zejména zveřejnění nového softwarového a hardwarového vybavení a s tím související nároky na počítač nebo telefon. Příkladem hardwarového nároku na instalaci neupraveného softwaru Microsoft Windows 11 je přítomnost čipu TPM 2.0 (Specific Trusted Platform Module). Příkladem také může být nadcházející software nebo generace softwaru vyžadujícího instrukční sady procesorů (například AVX apod.) a také hry nebo jiný software vyžadující grafický ovladač nedostupný pro starší generace hardwaru. V budoucích letech je společnostmi vyrábějícími PC hardware již plánován přechod na výhradně 12V napájení desktop počítačů, což ovlivní uspořádání a formát napájecích konektorů, a tedy standard ATX. Vznikne tak mezigenerační nekompatibilita hardwarových součástí. To stejné platí také pro kompatibilitu konektorů a jiných součástí ovlivňujících požadavky na zařízení.

Dalším příkladem, ovlivňujícím téměř výhradně trh s mobilními telefony a ostatními zařízeními užívajícími mobilní sítě, je možnost omezení poskytování mobilních sítí 2G – EDGE, popř. LTE (pokrytí sítě 3G bylo v březnu 2021 z velké části ukončeno). Ačkoliv v České republice prozatím není zveřejněno plánované datum ukončení poskytování některé z mobilních sítí, je pravděpodobné, že v následujících letech zveřejněno bude.

Co se týče technologií samotných oprav, repasí a ostatních činností, ve kterých podnik plánuje podnikat, je také nutné zakomponovat případné nové postupy a s tím související potřebné vybavení do provozu podniku. Příkladem toho je využití již pár let aktuální technologie 3D tisku, která může být v tomto odvětví použita na modifikaci, opravy, nebo produkci součástek (nebo hardwarových součástí počítače).

## 2.7 Marketingový výzkum

Výzkum bude sloužit pro budoucí rozvoj společnosti XYZ. A to zejména pro navržení optimální kombinace vlastností doplňkových služeb. Při rozhovorech byly respondentům předvedeny nápady a myšlenky, které měl výzkum validovat. Výsledek rozhovorů umožní přesnější vyplnění rámce Lean Canvas, ale zejména ověří jeho správnost. A dále napomůže lepší formulaci marketingového plánu a hlubšímu porozumění chování zákazníků v tomto odvětví.

- **Respondenti**

Za účelem výzkumu bylo vybráno několik respondentů. Z deseti dotazovaných respondentů bylo 8 studentů a dva zaměstnanci IT firem. Studenti byli vybráni jako hlavní cílová skupina. Respondenti byli v krátkých, přibližně dvacetiminutových rozhovorech, dotazováni na několik dotazů, viz tabulka níže. Respondenti byli při rozhovorech bráni jako potenciální zákazníci. Úkolem provedených interview bylo zjistit, jak potenciální zákazník nahlíží na navrhované služby.

Skupina respondentů byly muži (8) a ženy (2) ve věku 22 až 30 let. Cílový segment trhu je však širší.

Interview probíhala po několika etapách, v první části rozhovoru byl respondent seznámen s průběhem rozhovoru a následně dotázán na osobní informace (věk, jméno, zaměstnání).

V další části rozhovoru byli respondenti dotazováni, jakým způsobem vybírají počítač při jeho nákupu, četnost nákupů počítačů a preferované vlastnosti. Dále byli respondenti dotazováni na to, jak vnímají nákup použitých počítačů a ostatní elektroniky. A zda mají předešlé zkušenosti s nákupem použité nebo repasované techniky.

Po zodpovězení otázek byli respondenti dále dotazováni na detaily týkající chování při nákupu a výběru počítače, tedy konkrétně na problémy, které se současným řešením mají. Kde počítače nakupují, jaké zkušenosti mají s konkrétní formou nákupu a jak vnímají poprodejní služby.

Následující otázky měly za úkol zjistit, co respondenti po počítači vyžadují a jaká je ideální cena a forma prodeje, tedy vlastnosti, které počítač musí splňovat a dle kterých kritérií je vybírán. Tyto vlastnosti byly rozděleny do preferencí ve značkách, velikostech, parametrech a potřebných funkcích. V rozhovorech byly rovněž představeny navrhované nabízené služby.

VO: Jak hodnotí zákazník navrhované služby při nákupu použité, opravované nebo repasované počítačové techniky.

Probírané služby:

- 1) Nabídka náhradního zařízení při záruční opravě (s možností výměny/klonování disku)
- 2) Možnost dálkové diagnostiky
- 3) Pomoc při výběru počítače
- 4) Nabídnutí obnovovacího disku
- 5) Možnost úplné konfigurace
- 6) Prodloužení záruky
- 7) Předinstalace vybraných programů

Tabulka 2: Hodnocení zkoumaných nabízených služeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Služba	Subjekt 1	Subjekt 2	Subjekt 3	Subjekt 4	Subjekt 5	Subjekt 6	Subjekt 7	Subjekt 8	Subjekt 9	Subjekt 10	Celkem
1	3	2	3	2	4	3	4	4	3	3	31
2	2	2	3	2	1	1	2	4	2	2	21
3	1	4	2	2	1	1	2	4	3	3	23
4	3	2	4	3	4	4	2	1	3	2	25
5	5	2	4	5	5	4	3	3	3	4	33
6	2	2	3	2	3	2	4	5	2	2	27
7	3	4	2	2	3	4	3	2	3	3	29

Obrázek 13: Číselné hodnocení zkoumaných služeb

Hodnoty v tabulce byly stanoveny na základě reakce na předvedenou službu a možnosti jejího využití. Před zápisem do tabulky byli respondenti se službou a její formou seznámeni. Bodové hodnocení zde slouží pouze jako index spokojenosti s uvedenou doplňkovou službou.

Tabulka 3: Číselné hodnocení doporučení/užití služeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení nabízených služeb	
1	Neřeší to můj problém a službu bych nezvažoval/a
2	Neřeší to můj problém, ale řeší to problém někoho, koho znám
3	Řešení/službu bych možná zvážil/a
4	Řeší to můj problém a užití služby bych zvážil/a
5	Zcela to řeší můj problém, řešení bych využil/a

Na základě provedených rozhovorů bylo možné ověřit, zda plánované doplňkové služby nabízejí pro zákazníky přidanou hodnotu. Z provedených rozhovorů je patrné, že nejvyšší

důraz je u zkoumaných respondentů kladen na možnost úplné konfigurace zařízení. Naopak „nejhůře“ hodnocenou službou je možnost dálkové diagnostiky.

### **1) Nabídka náhradního zařízení při záruční opravě (s možností výměny/ klonování disku)**

Tato služba byla čtyřmi respondenty hodnocena stupněm 4. Reakce na ni byly vesměs pozitivní. Při dotazování se respondenti dotazovali na časovou náročnost služby a její případné zpoplatnění. Nicméně z předešlých zkušeností poloviny respondentů vyšlo najevo, že v situaci, kdy nechávají zařízení opravit, si data sami zálohují.

### **2) Možnost dálkové diagnostiky**

Tato služba byla z probíraných hodnocena jako nejméně důležitá. Pouze jeden z respondentů hodnotil službu stupněm 4. Během rozhovorů byly probrány konkrétní možnosti využití a také potenciální hrozby. U více respondentů byly otázky směřovány k možnému omezení soukromí (u použití software typu: Teamviewer apod.). Možnost diagnostiky a pokusu o nápravu přes email nebo telefon byla vnímána více pozitivně.

### **3) Pomoc při výběru počítače**

Tato služba byla pozitivně oceněna u dvou respondentů, kteří ji hodnotili čtyřmi body. Její hodnocení se odvíjelo od zkušeností respondentů. Reakce na službu byly vesměs pozitivní, u méně zkušených respondentů byla hodnocena kladněji. Na základě reakcí zkoumaných respondentů byla vymyšlena alternativa služby ve formě umístění nejvýhodnějších zařízení do samostatné záložky v internetovém obchodu. Takto umístěné záložky by byly pojmenovány dle využití, nebo samotné cenové preference.

### **4) Nabídnutí obnovovacího disku**

Tuto službu hodnotili tři respondenti alespoň čtyřmi body. Respondenti se zkušenostmi s instalací systému hodnotili přibalení flash disku kladně. Respondenti s menšími zkušenostmi by dle reakcí sami produkt pravděpodobně nevyužili bez pomoci, avšak i u těch byl vnímán disk pozitivně – jako dárek ke zboží. U jednoho z respondentů bylo

přibalení hodnoceno jako zbytečné a byl zmíněn i negativní důsledek navýšení ceny spojené se zbytečným nákladem za nepotřebnou součástku.

### **5) Možnost úplné konfigurace**

Tato probíraná služba či možnost byla šesti respondenty hodnocena stupněm důležitosti 4 až 5 a z probíraných možností tak byla hodnocena jako nejdůležitější. V rámci rozhovorů byla představeny i možnosti její implementace a limity. U účastníků hodnotících tuto službu kladně byla takto hodnocena zejména kvůli ceně (pouze příplatek za danou součástku, nikoliv za instalaci) a možnosti výběru konfigurace bez dané komponenty. Hodnocení služby se odvíjelo od technické zdatnosti respondentů a obecné znalosti hardwaru.

### **6) Prodloužení záruky**

Tato navrhovaná služba byla celkově hodnocena 25 z 50 bodů. Dva respondenti ji hodnotili čtyřmi a pěti body. Zde bylo nejvíce dotazů směřováno na cenu za prodloužení a také na uznávání reklamací a jejich podmínek. Jestliže cena za prodloužení záruky přesáhne pomyslnou hranici přibližně 10 % z ceny výrobku může být vnímána jako příliš vysoká. U více respondentů však možnost prodloužení budí důvěru, a tak zvyšuje důvěru v daný podnik.

### **7) Předinstalace vybraných programů**

Tato nabízená služba byla hodnocena celkově 29 z 50 bodů, dva účastníci výzkumu ji hodnotili čtyřmi body. Celkově se dá z rozhovorů konstatovat, že se jedná o službu vhodnou pro méně zkušené uživatele. Zkušenější uživatelé hodnotili službu jako víceméně zbytečnou, protože daný software zvládnou nainstalovat jednoduše a nabídka dostupného softwaru nemusí odpovídat konkrétním požadavkům. U méně zkušených se však jedná o službu řešící problém zdoluhavé instalace nového zařízení a danou službu by ocenili. Pozitivní reakce byla u respondentů s pozitivní reakcí způsobena také kvůli tomu, že služba je v ceně nakupovaného zařízení a tedy bezplatná.

Na závěr rozhovorů byli respondenti dotázáni, zda probírané návrhy a služby pro ně představují výhodu a zda by při zvažování nákupu použitých zařízení dané služby hrály roli při výběru. A tedy zda by respondenti nakoupili (nebo nákup někomu doporučili) u podniku XYZ. 6 z 10 respondentů prohlásilo, že při výběru nákupu zařízení by zvažili nákup u probíraného podniku a že probírané návrhy pro ně nabízejí výhody oproti nákupu u konkurence nebo ostatních alternativ (bazar, nová zařízení).

Rozhovory měly sloužit nejen k porozumění chování potenciálních zákazníků, ale také k ověření zájmu o navrhované služby a zejména toho, zda skutečně řeší problém zákazníka. Na základě reakcí respondentů je možné lépe porozumět chování potenciálních zákazníků. Během rozhovorů vyšlo najevo několik skutečností, například že ačkoliv byly navrhované služby validovány (ve smyslu – že pro určitého zákazníka mohou představovat přidanou hodnotu), je důležitý zejména způsob jejich implementace (v případě prodloužení záruky zejména cena). Na základě informací získaných během rozhovorů byla do požadavků návrhu internetového obchodu přidána kategorie výběru Nejlepší DO (určité ceny) a Nejlepší NA (využití).

Služby byly respondentům prezentovány zejména jako přidaná hodnota k nakoupeným produktům. V případech navrhovaných služeb 2 a 4 však slouží zejména pro snížení počtu neuznatelných reklamací (poruch) produktů kvůli softwarovým chybám, které není nutné řešit fyzickou návštěvou servisu nebo reklamováním zboží.

- **Parametry**

Z provedených rozhovorů je patrné, že požadavky na kupovaný počítač jsou značně individuální. Čtyři z deseti respondentů preferují nákup použitých celých (nebo alespoň jednotlivých částí) počítačů oproti novým. Což odpovídá i výsledkům sekundárního výzkumu. Jedním z hlavních problémů nákupu použité spotřební a výpočetní elektroniky je neznámý přesný stav zařízení. Respondenti (8 z 10) preferují/by při nákupu použité elektroniky preferovalo skutečné fotografie zařízení namísto pouhého řazení dle kategorií (A, B, C apod.).

- **Závěr a limity výzkumu**

Tento výzkum měl sloužit k porozumění chování zákazníka při nákupu a také k validaci myšlenek a navrhovaných prodejních a poprodejních služeb. Výzkum měl zjistit, zda návrh skutečně řeší problém, který zákazník má. Z výsledků provedených rozhovorů lze konstatovat, že navrhované doplňkové služby mohou pro zákazníka přinášet přidanou hodnotu. Limitem výzkumu bylo zejména menší množství respondentů a omezená délka trvání rozhovorů. Dalším limitem výzkumu byla absence konkrétních cen za některé z placených navrhovaných služeb. Výsledky rozhovorů posloužily k postupným úpravám navrhovaných služeb a jejich formě. Také k vyplnění rámce Lean Canvas a vypracování ostatních analýz.

## **2.8 Rámec Lean Canvas**

Lean Canvas				
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments
<p>- (B2C) Nízká dostupnost cenově dostupných zařízení: Studenti a lidé s omezeným rozpočtem mají omezené možnosti, kde sehnat cenově dostupná zařízení, která jim vyhovují</p> <p>- (B2B) Nedostatečná důvěra ve výrobky druhé ruky: Lidé mají obavy z koupě použitého zařízení kvůli obavám o jeho stav a spolehlivost</p> <p>- (B2B) Potřeby pro firmu, která poskytne repasovanou elektroniku s garancí a servisní podporou. Potřeby pro prodej použité firemní elektroniky</p>	<p>- Platforma pro prodej repasovaných zařízení: Vytvoření online platformy, která nabízí široký výběr repasovaných elektronických zařízení za přijatelné ceny, čímž zajišťuje dostupnost pro studenty a osoby s omezeným rozpočtem</p> <p>- Poskytovat záruku a servisní podporu pro veškeré prodávané produkty</p> <p>- Vytvořit online platformu pro prodej a výkup produktů (Pro B2B i B2C)</p>	<p>- Nabídka použitých zařízení spotřební a výpočetní elektroniky v nadstandardním stavu s nadstandardní možností individuální konfigurace</p> <p>- Nabídka jinak nedostupných historických zařízení pro sběratele elektroniky a jejich servis</p> <p>- Nabízet množství bezplatných i placených doplňkových služeb k prodávanému sortimentu</p>	<p>- Dlouhodobá praxe v oboru, zkušenosti s opravami</p> <p>- Výhodné zdroje zařízení pro opravy</p>	<p>- Mladší zákazníci (studenti)</p> <p>- Sběratele elektroniky</p> <p>- Menší společnosti potřebující levnější počítačové vybavení</p> <p>- Zákazníci s nižšími nároky na počítač</p> <p>- Malé a střední podniky hledající levnější alternativy pro nákup elektroniky k internímu použití</p>
	<p><b>Key Metrics</b></p> <p>- Spokojenost zákazníka a zpětná vazba</p> <p>- Průměrný čas prodeje</p> <p>- Návratnost investice</p>			<p><b>Channels</b></p> <p>- Sociální sítě (Facebook, Instagram, TikTok)</p> <p>- Webové stránky</p> <p>- Inzerční portály (Bazos.cz, Aukro, Marketplace)</p>
Cost Structure		Revenue Structure		
<p>- Nákup elektroniky od dodavatelů</p> <p>- Testování a renovace elektroniky</p> <p>- Marketingové a prodejní náklady</p> <p>- Náklady na externí účetnictví</p> <p>- Náklady spojené se zajištěním záruky a poskytováním servisní podpory</p>		<p>- Přímý prodej repasované a jiné elektroniky</p> <p>- Platby za provedené služby</p> <p>- Prodej prostřednictvím prodejních portálů</p>		

## 3. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

### 3.1 Operační plán

Tabulka 3: Operační plán (časový harmonogram)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Datum	Aktivita
1. 11. 2024	<b>Začátek příprav</b>
1. 11. 2024 až 30.11.2024	Administrativa spojená se založením společnosti
14.11. 2024 až 30.11. 2024	Nákup a příprava vybavení
1.12 až 31.12. 2024	Příprava prostor pro podnikání (instalace vybavení, nábytku, příprava veškerého potřebného softwaru)
7.12. 2024 až 31.12.2024	Příprava internetového obchodu
1.1.2025	<b>Zahájení podnikání</b>
12.1. 2025 až 18.1.2025	Vyhotovení projektu (sestavení, testování a instalace vybavení v SMZŠ Rozmarýnová)

### 3.2 Marketingový plán

#### 3.2.1 Marketingový mix

##### 1) Produkt

Tato část marketingového mixu popisuje poskytované produkty a služby. Po založení společnosti bude nabídka produktů obsahovat několik modelů repasovaných notebooků a stolních počítačů. Další sortiment bude postupně doskladněn. Nabízené služby, jako je vybavení kanceláří a počítačových učeben, budou prováděny bezprostředně po uvedení společnosti do provozu.

Primární funkcí firmy je přetvoření použitých počítačů, tedy repase zařízení, na zařízení repasovaná. Tato služba obsahuje rozsáhlý postup předem daných kroků, které jsou popsány v kapitole technické řešení

### **Co podnik bude nabízet:**

Repasovanou výpočetní techniku, jako jsou notebooky, počítačové sestavy, herní konzole, mobilní telefony. Poprodejní služby ve formě poskytnutí záruky.

Transparentnost ohledně zdroje sortimentu, velký výběr elektroniky zaměřený na zákazníky s požadavky na nízkou cenu zařízení a vysokou míru konfigurace. A na zákazníky se speciálními požadavky na počítač nebo telefon. Také sortiment se zaměřením na sběratele elektroniky - niche odvětví trhu ve formě opravy a prodeje specifických sběratelských zařízení.

- **VÝKUP**

Možnost výkupu použité, poškozené či jinak zastaralé techniky, jako jsou mobilní telefony, osobní počítače, počítačové komponenty apod. Vyplacení peněz za výkup bude realizováno formou protihodnoty při nákupu v internetovém obchodu nebo platbou.

Proces výkupu obnáší vyplnění informací o zařízení do formuláře s příloženým popisem a fotografiemi. V případě velkého množství zboží, například z vyřazené firmy, je možné výkup realizovat formou prohlídky a následného nacenění. V takových situacích však není možné jednoznačně určit částku před fyzickým ověřením. V těchto případech tedy bude před prohlídkou uvedena pouze přibližná cena výkupu.

- **POHOTOVOST**

Dálková diagnostika nebo diagnostika na místě. Instalace, oprava, záchrana systému s možností zálohy a pokusu o záchranu dat. Tato služba je navržena zejména pro uživatele s nižšími zkušenostmi s počítači a poslouží k redukci fyzických návštěv a případných reklamací (v případech, že se jedná o řešitelný problém).

- **SERVIS**

Záruční či pozáruční servis zařízení určený pro veřejnost. Bude nabízen pro opravy velké škály zařízení čítající stolní počítače, mobilní telefony, herní konzole a ostatního příslušenství jako jsou monitory, reproduktory či ostatní vstupní i výstupní zařízení.

- **POMOC**

Služba Pomoc je určena zejména pro vzdálenou či fyzickou komunikaci se zákazníkem nebo společností. Jedná se o prodejní a poprodejní službu pomáhající zákazníkovi s výběrem, instalací a diagnostikou techniky a příslušenství. V rámci této služby je možné požádat o výběr vhodné konfigurace nebo zařízení, a to ať už formou chatu, hovoru, videohovoru nebo osobního setkání.

**Příklady služby Pomoc:** Výběr vhodného počítače/notebooku nebo jiného zařízení, výběr kompatibilních komponent, počítačového vybavení a počítačového příslušenství, Sestavení počítače, instalace v domácnosti i ve firmách. Domluva na provedení služby je realizována individuálním rozhovorem se zákazníkem.

- **B2B**

Služby, které společnost XYZ plánuje pro B2B trh, obsahují návrh a vybavení počítačových učeben nebo kanceláří, a to včetně následných doprovodných služeb. Podnik také zařídí výkup a odvoz vyřazeného firemního vybavení.

- **Co nabízí produkty navíc?**

U počítačů s vyměnitelnými moduly, jako je paměť RAM, disk, procesor, grafická karta, (v některých případech baterie), je možná bezplatná instalace nebo výměna za zákazníkem zvolený kus z dostupné nabídky nebo instalace vlastní součástky. To zajišťuje jednotnou cenu konkrétního modelu a rovněž přináší možnost "Build To Order" – BTO, tedy výroby na objednávku.

BTO položka má totožnou cenu za „základ“, jako nakonfigurovaná položka z nabídky, to

znamená, že za výměnu modulů zákazník neplatí nic navíc. Cena se bude oproti běžnému předkonfigurovanému kusu z nabídky lišit pouze rozdílem ceny součástí. Tento přístup poskytuje transparentnost pro zákazníka a jednodušší srovnání s cenou počítačů a zařízení konkurence. BTO konfigurace umožňuje výběr kompatibilního operačního systému a v případě, že je možné vyměnit některou z klíčových komponent, je možné zvolit jiné komponenty z nabídky nebo instalaci vlastního dílu. Tento výběr komponent bude nabízen u notebooků, mobilních telefonů, také u herních konzol, v některých případech i s možností výběru baterie. Bude umožněn i nákup zařízení v nekompletní konfiguraci, tedy bez disku, paměti nebo jiných vyměnitelných komponent pro případ, že zákazník již dané součástky vlastní. Tím se redukuje nejen cena přístroje, ale také potenciální odpad ve formě přebytečné součástky.

Fotografie u použitých produktů budou vždy individuální, to znamená, že zákazník dostane vždy to, co je na fotografii. To pomůže zákazníkovi zvážit výběr. Ačkoliv slovní hodnocení či rozdělení do kategorií dle opotřebení by mělo pomoci zákazníkovi ve výběru, fotografie slouží pro ověření malých nedostatků, jako jsou vrypy, vyblednutí či jiné diskolorace povrchu nebo jiné vady. V případech, kde opotřebení není patrné, a prodávaná pokožka tedy spadá do kategorie „jako nové“, může být uvedená fotografie vztažena na více kusů v nabídce (v případech, že je zařízení nové nebo absolutně bez poškození).

Délka záruční doby u použitých vybavení, uvedených v položce Bazar, je stanovena na 2 měsíce. Tato záruční doba slouží zejména pro ověření stoprocentní funkčnosti zařízení po provedení opravy. Dává zákazníkům klíčovou výhodu oproti nákupu od neověřených prodejců v online inzercích, kde je zákonem dána doba pro vrácení zboží 14 dní. U repasované elektroniky bude záruční doba 1 rok s možností placeného prodloužení na 2 nebo 3 roky.

- **Jaké služby nabízí podnik k produktům navíc?**

Na přání zákazníka je možnost testování vybrané konfigurace prostřednictvím vzdálené plochy. Tato služba poskytne možnost provozu určitého softwaru, který plánuje zákazník užívat. Tak je tedy možné demonstrovat, zda je daná konfigurace a model pro specifické využití vhodný. V případě této služby se však jedná výhradně o počítače.

K prodáváním počítačům je nabízena USB flash disková jednotka, která může obsahovat instalační „image“ uživatelem vybraného operačního systému. V případě přítomnosti licence nebo v případě Open source softwaru (Open Source distribuce Linux apod.) obsahuje rovněž ovladače a případné zvolené programy. Tento disk slouží k obnovení zařízení do stavu, v jakém bylo odesláno zákazníkovi. Tato jednotka může obsahovat volitelný open source diagnostický software. Data pro obnovení budou však uložena i na disku počítače. Popis software a odkazy ke stažení vybraného softwaru budou dostupné v dokumentaci k počítači a na webu. Jedná se tedy o „dárek“ k zakoupenému počítači. Návody pro vytvoření instalačního média a podobných úkonů potřebným pro úspěšnou instalaci nebo reinstalaci softwaru budou poskytnuty ve formě videa, textu nebo odkazu.

Další nabízenou službou je možnost zapůjčení/pronajmutí počítače na určenou dobu případné záruční opravy. V tomto případě je také možné vyměnit disk počítače, aby mohl zákazník pokračovat v práci tak, jako na svém zařízení.

## **2) Cena**

Po vypočítání nákladů na výrobu, a ve srovnání s konkurenčními společnostmi, bylo zjištěno, že je společnost u svých produktů schopna dosáhnout nižší ceny u prodáváných repasovaných a použitých zařízení stejné konfigurace, jako zařízení prodávaná konkurenčními společnostmi. Za to do jisté míry může absence vyšších než nutných poplatků za změnu/vylepšení konfigurace, kde cena za upgrade u konkurentů mnohdy násobně převyšuje cenu instalovaného dílu. Další cenovou výhodou je absence poplatku za služby, jako je předinstalace programů nebo výběr operačního systému. Tyto služby jsou při nákupu zařízení v ceně.

Cena prodáváného sortimentu je vypočítána přírážkovou nákladovou metodou. U prodáváného repasovaného sortimentu je marže nastavena na přibližně 33 %. Největším podílem na ceně výrobku, a tedy jeho variabilních nákladech, je cena za produkt (vhodný pro repas) nakoupený od dodavatele.

Cena za poskytované služby je však značně individuální, odlišuje se tedy zakázka od zakázky. Cena za provedenou činnost bude se zákazníkem konzultována. Cena za provedený výkon je stanovena na přibližně 500 Kč/hod u aktivit typu: čištění, instalace apod. a více při komplexnější servisní práci. (není zde započítána cena náhradních dílů apod., pouze samotná práce).

### **3) Propagace**

Vzhledem k velikosti plánovaného podniku a omezeným finančním zdrojům nebylo zvoleno vytvoření radikální marketingové kampaně. Pro potřeby propagace podniku byly tedy zvoleny levnější alternativy ve formě propagace na sociálních sítích s využitím placené reklamy a off-line marketing formou přiložených reklamních listů.

Zvolené varianty propagace podniku jsou uvedeny níže.

- **Web**

Pro potřeby podniku je nutné vytvoření internetového obchodu. Značná část "spokojenosti" potenciálního zákazníka pramení z dobře navržených webových stránek. To zejména v oblastech použitelnosti, tedy dobrého umístění důležitých prvků, jednoduché navigace, obecně tedy přehlednosti. Z toho důvodu v tomto případě není primární umělecké ztvárnění a design, ale samotná použitelnost stránek. Prvky, které internetový obchod musí obsahovat, jsou uvedeny v tabulce níže.

Vzhledem tomu, že zákazníci nemusí být plně seznámeni s hardwarovými charakteristikami počítačů a komponent, bude u prodáváných předmětů s možností výběru komponent nabízen zjednodušený výběr. Zjednodušený výběr bude obsahovat pouze základní informace, jako je v případech disku nebo paměti pouze její kapacita a cena.

- **Záložky e-shopu**

Tabulka 4: Záložky E-shop

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Název záložky</b>	<b>Další rozdělení</b>
<b>Notebooky</b>	<b>Pracovní, Herní, Běžné užití, Dle značek, Nejlepší do (Cena), Nejlepší NA (Využití)</b>
<b>Počítače</b>	<b>Pracovní, Herní, Běžné užití, Dle značek, Nejlepší do (Cena), Nejlepší NA (Využití)</b>
<b>Komponenty</b>	<b>Nové, Použité, Dle využití</b>
<b>Konzole a hry</b>	<b>Dle značek, Bazar</b>
<b>Mobilní telefony a tablety</b>	<b>Dle značek, Bazar</b>
<b>Bazar</b>	<b>Počítače, Apple, Konzole, Mobilní telefony</b>
<b>Servis</b>	<b>V rámci záruky, pozáruční, ostatní</b>
<b>Služby</b>	<b>Vzdálená pomoc, B2B</b>
<b>Návody</b>	<b>Instalace hardware, Instalace software, Řešení problémů</b>
<b>Výkup</b>	<b>Formulář pro výkup, Preferovaná vykupovaná zařízení, Recyklace</b>
<b>Kontakt</b>	<b>Kontaktní formulář, provozovna, e-mail a telefon</b>

- **Sociální síť**

Využití sociálních médií je v současnosti nedílnou součástí marketingu nových nebo stávajících společností. Proto bylo rozhodnuto, že i společnost XYZ nebude výjimkou. Důležitou částí marketingové strategie je ukázat zákazníkovi, že nákup použitých

počítačů a ostatní techniky je v mnohých případech lepší volbou, a to zejména v levnější cenové kategorii. Zde nová zařízení nižší třídy podávají nedostačující výkon výpočetních komponent i nedostatečnou kapacitu paměti a zároveň, díky integraci komponent do základní desky, neumožňují jejich výměnu.

Pro potřeby marketingové strategie budou tvořena videa vysvětlující problematiku nabízených produktů a popisující potenciální výhody nákupu repasované techniky. Takto vytvořená videa budou sloužit jako forma marketingu a rovněž osvěta ohledně počítačové techniky. Video budou ukazovat hotové produkty a případné srovnání, testování nebo demonstraci schopností. Takto vytvořený materiál bude uveden na platformy YouTube, Facebook, Instagram, TikTok. Další formou komunikace se zákazníky bude formou mailu a emailového newsletteru.

- **Offline marketing**

K vybraným výrobkům bude přiložen list formátu A4 obsahující zkrácený návod k obsluze zařízení s případnými tipy (zapojení konektorů apod.). Tento návod bude na druhé straně obsahovat kontaktní formulář, aktuální výhodné nabídky příslušenství a zařízení a nabízené služby. Tato forma byla zvolena zejména kvůli faktu, že „návod“ by bylo nutné k zařízením přiložit v každém případě. Obsah „návodu“ bude záležet na konkrétním produktu.

Příklad obsahu návodu může být například obrázek instruuující zákazníka ke správnému zapojení a spuštění počítače (v případě stolního počítače s dedikovanou grafickou kartou).

Kromě daného letáku/návodu a faktury nebude balení obsahovat žádnou jinou dokumentaci nebo potisk (kromě případné původní dokumentace, jako jsou manuály nebo štítky od výrobce).

#### **4) Distribuce**

Distribuce zařízení bude formou osobní návštěvy provozovny nebo prostřednictvím společností Zásilkovna, Česká Pošta, PPL. V případě objednávky většího množství zařízení je možné domluvit soukromé doručení.

Nabídka firmy bude vystavena ve vlastním internetovém obchodě a určitá část nabídky (obvykle zboží neprodejné nebo hůře prodejné prostřednictvím obchodu, popř. poškozená zařízení, náhradní díly a ostatní přebytečný materiál nebo zboží) bude umístěno v internetovém portálu Aukro.cz, popřípadě na jiných portálech.

- **Nabídka**

Nabídka podniku bude umístěna v internetovém obchodu společnosti, popřípadě v online inzercích. Nabídka bude sestavována tak, aby v libovolnou chvíli pokryla alespoň základní požadavky, tj. obsahovala produkty všech hlavních kategorií (Monitory, Notebooky, Stolní počítače, ostatní příslušenství). Velikost nabídky se bude odvíjet od rozmanitosti dostupných vykupovaných zařízení. Nabídka se bude rovněž v čase přizpůsobovat poptávce a bude se tak tedy průběžně optimalizovat.

### **3.2.2 Diferenciace**

Oproti konkurentům se podnik plánuje odlišit zejména možností individuálního sestavení zařízení. V nabídce je možné zařízení konfigurovat tak, aby bylo zajištěno dosažení co nejlepší individuální preference. U stolních počítačů odpovídajícím standardům ATX a tam, kde je to jinak možné, bude nabízena možnost absolutní konfigurace zařízení a výběru kompatibilních komponent. Zařízení budou prodávána tak, aby co nejvíce odpovídala danému využití. Další diferenciací je možnost instalace vybraného OS a ostatního základního softwarového vybavení bez příplatků a rovněž poskytnutí možnosti snadného obnovení počítače do stavu po zakoupení ve formě disku pro obnovení.

Nabídka je sestavována tak, aby konkurovala nejen konkurenčním společnostem, ale také možnosti nákupu přes skupiny na sociálních sítích nebo inzerční portály. Hlavním důvodem pro nákup repasované techniky je zejména její cena, proto chce podnik vyzdvihnout u svých produktů právě výhodnost koupě. Toho chce podnik dosáhnout srovnáváním s průměrnou cenou zařízení na inzerčních portálech a firem v konkurenčním prostředí, zejména redukcí ceny za upgrade formou výměny komponent. Poslední bod je

v případě diferenciaci společně s kvalitou oprav ten nejzásadnější. Konfigurace jsou vždy sestaveny tak, aby byly co nejlépe schopné konkurovat novým výrobkům.

Co podnik plánuje nabízet oproti svým konkurentům, jsou sběratelské herní konzole, počítače a telefony. Dané položky mají již sběratelskou cenu a mnohdy se tak vyplatí investovat do jejich oprav. Oproti konkurenci jsou všechny notebooky v nabídce vybaveny českou klávesnicí (bez použití přelepů nebo nového potisku).

### **3.2.3 Marketingová strategie a obsah reklamy**

Podnik je primárně zaměřen na nejnižší cenovou kategorii, tedy zařízení s pořizovací cenou nižší než 6000 Kč u notebooků a přibližně 10000 Kč u stolních počítačů. V této cenové kategorii nabízejí zařízení výrazné výhody oproti nákupu nových zařízení. Na tom bude založena marketingová strategie. Produkty společnosti XYZ budou tedy i díky shromážděným informacím primárně zacíleny na mladé zákazníky - zejména studenty, kteří hledají cenově dostupná zařízení s dobrou hodnotou za peníze (a vzhledem k plánovanému sortimentu vhodné i svými vlastnostmi). Prodávaná zařízení nabízejí jednoduchost a pohodlí pro zákazníky díky předem aktualizovanému softwaru se všemi dostupnými ovladači.

## **3.3 Technické řešení**

V této kapitole jsou alespoň základně popsány postupy a techniky uvedení zařízení do prodejního stavu. Konkrétní použité postupy se potom odvíjejí od typu a modelu zařízení.

### **3.3.1 Repase**

Procesy pro repase zařízení obsahují čištění, opravy, výměnu komponent a rozsáhlé testování. Užité techniky jsou uvedeny níže, jedná se o proces repase notebooku. Jednotlivé základní kroky jsou popsány níže. Každý z uvedených kroků se dělí na několik úkonů nutných pro zpracování zařízení do prodejního stavu.

- **Krok 1**

Test zařízení ve stavu, v jakém se do podniku dostalo. Nejprve je proveden pokus o start zařízení. Jestliže zařízení na start reaguje a zdá se být funkční, je do počítače zapojen disk s diagnostickým softwarem. Pomocí tohoto software jsou zjištěny a zapsány parametry,

je ohledán stav displeje, funkčnost tlačítek a ostatních hardwarových prvků. V případě, že zařízení nereaguje na spuštění nebo je patrný problém (displej, klávesnice apod.), je nejprve uvedeno do funkčního stavu. Jestliže vnější šasi počítače neobsahuje hluboké vrypy, praskliny nebo jiné fyzické poškození, přesouvá se zařízení do dalšího kroku. Pokud na některém z dílů bude nalezeno poškození, dle uvážení se díl vymění za díl jiný nebo bude díl, a v některých případech i celé šasi, počítače nutno opravit.

Jestliže bude zařízení vykazovat velké poškození, nebo celkový stav zařízení bude ve stavu, kdy by ani po opravování neodpovídalo standardům kvality podniku, bude zařízení po kontrolním rozebrání využito jako zdroj náhradních dílů. Podobně tak, jako méně žádané konfigurace (například modely business notebooků nižších specifikací), budou v případě, že jde o zařízení obsahující využitelné díly i přes jeho funkčnost rozmontováno na jednotlivé součástky, které budou použity při montáži zařízení vhodnějších konfigurací nebo jako zdroj náhradních dílů.

- **Krok 2**

V tomto kroku je zařízení je rozmontováno. Nejedná se o celé rozebrání ve smyslu odmontování všech přišroubovaných dílů, ale pouze o odšroubování částí, které umožní odejmutí chladičů procesoru, popřípadě grafické karty nebo chip-setu a ostatních vyměnitelných/vyjmutelných součástí. Po odejmutí těchto součástí je zařízení vyčištěno pomocí stlačeného vzduchu, štětečku a v případě odolnějších nečistot za použití chemikálií, například isopropylu alkoholu nebo jiných odmašťovačů.

- **Krok 3**

Nyní jsou do notebooku vloženy součásti, tedy volitelně konfigurovatelné součásti, jako jsou disk, paměť nebo ve výjimečných případech i procesor nebo popřípadě grafická karta, wifi modul nebo ostatní příslušenství. Následně je aplikována nová teplovodivá pasta, popřípadě tekutý kov ke stejnému účelu, v některých případech jsou dle potřeby také instalovány teplovodivé podložky. Při sestavování zařízení budou na určená místa aplikovány samolepky pro detekci vniku vlhkosti. Nakonec bude zařízení opět smontováno (včetně aplikace lepidla na závity).

- **Krok 4**

V dalším kroku je zařízení důkladně testováno na výkon, stabilitu, výdrž baterie a také generovaný hluk. Údaje jsou srovnávány s údaji dostupných podobných konfigurací a hodnot, které udává výrobce. Shromážděná data budou porovnáována s tabulkovými hodnotami. V případě, že některá z hodnot nebude odpovídat, bude zařízení opět diagnostikováno. A případnou závadu bude třeba opravit.

Kvůli častým závadám starších baterii bude u většiny vykupovaných zařízení instalována nová baterie. I nová baterie však musí projít testováním stability a kapacity.

Použitý software pro testování jsou opensource grafické benchmarky pro maximální možné vytížení hardwaru, test stability Aida64, Memtest a v případě zařízení s baterií test výdrže a celkové kondice baterie.

- **Krok 5**

Finálním krokem je nafození zařízení, zevrubné čištění po testování a uložení zařízení (spolu s nabíjecím adaptérem a případným ostatním příslušenstvím). Při sestavení zařízení je do něj rovněž nalepen štítek obsahující informace o vyrobení/výrobci a certifikace. Před uložením zařízení je stávající konfigurace zapsána na štítek přiložený ke krabici.

- **Krok 5,5\* (BTO)**

Jestliže bude objednána položka BTO, bude v takovém případě vybrán počítač s konfigurací co možná nejpodobnější. V takovém případě by se mohlo předejít přeinstalaci systému na jiný disk. V případě, že bude vybrán jiný typ nebo velikost disku, bude nutné dle situace nainstalovat nový operační systém a volitelné položky, nebo bude obsah disku naklonován. Ve všech případech změny konfigurace již smontovaného počítače je nutné alespoň částečně opakovat krok 4, tedy testování.

Součástí repase zařízení je také průzkum možných závad, které se konkrétní modelů vyskytují a jejich případná prevence formou opravy/modifikace. V zásadě lze ale říci, že preventivní zásah do zařízení obvykle obnáší výměnu pohybujících se částí, jako ventilátory a pevné disky, a degradujících součástí, jako jsou baterie nebo kondenzátory.

- **Stolní počítače**

Proces repase stolního počítače je ve své podstatě totožný s procesem repase notebooku, s tím rozdílem, že celkový čas procesu repase je výrazně nižší a samotný úkon je jednodušší. V případě objednání Build To Order konfigurace stolního počítače bude (pokud budou dostupné všechny součásti) tento sestaven do jednoho pracovního dne. Stolní počítače jsou testovány a tedy repasovány stejným způsobem jako notebooky.

- **Jednotlivé komponenty**

Jednotlivé komponenty, jako jsou procesory, paměti, grafické karty, disky a ostatní, budou před potenciálním vystavením v internetovém obchodě nebo instalací v počítači podléhat procesu oprav, čištění a testování.

Pro testování těchto dílů je nutné mít připravené potřebné hardwarové konfigurace. To může být jak hardware přímo určený pro tuto činnost, tak již sestavená konfigurace určená k prodeji.

- **Mobilní telefony a tablety**

Průběh postupu oprav mobilních telefonů a tabletů je opět podobný procesu oprav nebo repase počítačů. Ačkoliv u mobilních zařízení obvykle není možné vyměnit klíčové komponenty za jiné.

- **Instalace software a vybraného software**

Při zvolení nákupu zařízení s předinstalovaným softwarem může být software nainstalován i prostřednictvím instalátoru z webových stránek Ninite.com, které umožňují stažení opensource programů za použití jednoho instalačního balíčku. Ninite software nijak neupravuje, pouze vytváří instalační balíček a šetří tak čas namísto instalace individuálních programů postupně.

Instalace a aktualizace operačních systémů budou prováděny s použitím předpřipravených instalačních flash disků. Po instalaci operačního systému bude při testování systém aktualizován na nejnovější dostupnou verzi (zejména verze zabezpečení).

- **Náhradní díly**

Vzhledem k tomu, že je plánován výkup mobilních telefonů, počítačů a ostatní techniky a rovněž možnost nákupu velkého množství poškozených nebo vyřazených firemních telefonů, bude v mnohých případech při opravě zařízení možné použití náhradní díl ze

stejného nebo podobného modelu zařízení. Proto je nutné opravená zařízení testovat, a to zejména testovat použité díly v ideálním případě ještě před jejich instalací. I z toho důvodu bude opravení a následný prodej některých zařízení záviset na dostupnosti náhradních dílů (u některých, zejména starších zařízení, není možné objednat nové díly a bude tedy nutné vyhledat díl bazarový na portálech eBay, Aukro apod.), a proto v případech, kde nebude možné zařízení opravit, nebo z některých důvodů, například nedostatek místa, nebude vhodné zařízení dále skladovat, bude předmět odprodán nebo zlikvidován formou recyklace.

- **Balení**

Prodáváný sortiment bude distribuován v lepenkových krabicích dodávaných firmou Obalové-Materialy.cz – Tavobal s.r.o, Velikost a forma balení se liší v závislosti na konkrétní položce, vzhledem k ekologické i ekonomické povaze, bude kladen důraz na recyklaci. Tam, kde to bude možné, bude použit zbylý obalový materiál (lepenkové a jiné krabice, bublinková fólie apod.) z nakoupených produktů, jako jsou například náhradní díly. Vzhledem k velkému množství předpokládaných nakoupených položek bude balný materiál téměř stoprocentně recyklován. I přes to, že bude balný materiál recyklován, bude dbáno na to, aby balení bylo reprezentativní a co nejvíce konzistentní ve vzhledu a kvalitě.

Obsah balení bude záviset na druhu nakoupeného zboží, obvykle je tím míněno o zařízení, nabíjecí kabel, USB disk pro obnovu, faktura a leták s návodem a ostatní příslušenství.

- **Softwarové licence a instalační médium**

Hlavní nakupovanou licencí bude licence pro operační systém Microsoft Windows. Pro systémy Windows 10 i Windows 11 je jednotná licence a tedy i cena produktu. Ačkoliv je ve většinovém množství sortimentu licence pro MS Windows již aktivována (kvůli již aktivované licenci z předešlého prodeje). V případech, kde produkt nemá integrovanou licenci, bude nakoupena jednorázová licence OEM, vázaná k hardwaru prodaného počítače.

Podmínky a limity OEM licence jsou, že licence je vázána na základní desku, na které je aktivována, a proto ji nelze přesunout do jiných počítačů. To tedy znamená, že licence je

nepřenosná. Co se týče právních podmínek, bude toto pro konkrétní použití (přidání obnovovacího USB disku) možné provést pouze v případě, že se jedná o počítač s již aktivovanou OEM licencí na konkrétní software, z toho důvodu k počítači, který zakoupenou licenci nebo hardwarovou licenci a licenční štítek nemá, nebude image softwaru přidán. Instalační médium dále však může obsahovat vybraný open source software, jako jsou některé distribuce softwaru Linux a podobné, které jsou volně dostupné bez omezení distribuce. Ve své podstatě toto médium slouží pouze pro obnovení počítače do stavu, v jakém bylo zakoupeno. Pro případ, kdy prodáváný počítač nemá licenci a zákazník danou licenci k produktu nezakoupí, může daný disk využít jako jednotku pro vlastní instalaci.

Aby se společnost nevystavila případným problémům s nelegální distribucí softwaru, bude kladen důraz na dodržení podmínek týkající se druhů a podmínek licencí a možnosti jejich úprav.

### **3.3.2 Servis**

Zařízení určené k opravě je možné zaslat na adresu podniku nebo přinést osobně. Ceny za servis budou alespoň z počátku fungování podniku ceněny individuálně po dohodě se zákazníkem. Cena opravy se bude přirozeně odvíjet od její složitosti. Vzhledem k tomu, že nebude určena přesná taxa za konkrétní typ opravy, zákazníkovi bude nabídnuta bezplatná kontrola zařízení s identifikací problému a následné nacenění. Soupis kategorií oprav s přibližnou časovou náročností bude umístěn na webu. Při osobní návštěvě servisu bude možné diagnostikovat zařízení (základní diagnostika obvyklých problémů) na počkání.

- **Zařízení se specifickými požadavky na vybavení servisu**

Pro zařízení od firmy Apple platí, že podnik nebude provádět opravy (výměna funkčních částí jako displej, disk apod.) u modelů MacBook 2020 a novějších, stejně tak jako u dvou posledních generací Apple iPhone. Důvodem je, že není možné garantovat dlouhodobou funkčnost zařízení s použitím druhovýroby ani s použitím originálních dílů. Pro případné opravy zařízení bude nutné v průběhu provozu podniku nakoupit specializovaná zařízení, jako je kodér firmwaru součástek. Protože podobný kodér je specifický pro konkrétní typ

součástky nebo zařízení, pro pokrytí všech typů oprav by byla investice alespoň z počátku velmi vysoká.

- **Záruka a reklamace**

Prodáváný sortiment je nabízen se zárukou a zároveň také s možností jejího prodloužení. Vzhledem k charakteru sortimentu je pravděpodobné, že se bude vyskytovat vysoké procento reklamací. Kvůli riziku velkého množství reklamací budou při opravách a výrobě zařízení instalovány nálepky detekující vnik kapaliny. Vzhledem k tomu, že vysoká míra poškození zařízení je způsobena právě vnikem tekutiny, toto označení napomůže zjistit, zda byla závada způsobena zákazníkem a nejedná se o defekt, na který se vztahuje záruka. Při servisu zařízení, tedy po uznání reklamace, bude oprava řešena primárně opravou dílu nebo případnou výměnou. Uživatelský zásah do zařízení za účelem výměny nebo přidání hardwaru nebude jako takový samotným důvodem pro zamítnutí reklamace.

### **3.3.3 Projekty – návrh a instalace vybavení**

Etapy návrhu a instalace vybavení

- 1) **Zadání projektu zadavatelem**

Nejprve je předáno zadání projektu, to může být formou textu (vyplnění formuláře, email), osobně nebo po telefonicky. V tomto kroku je důležité zejména získat maximální množství informací, které budou sloužit jako podklad pro navrhované řešení.

- 2) **Návrh vybavení a prezentace návrhu**

Na základě zjištěných informací z prvního kroku je navrženo řešení, v ideálním případě více variant řešení, tak, aby zadavatel měl z čeho vybírat.

- 3) **Konzultace se zadavatelem**

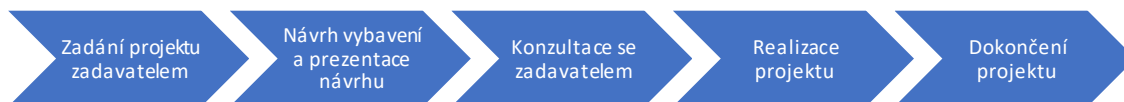
Navrhované řešení je prezentováno zadavateli projektu. V tomto kroku je možné návrh postupně pozměňovat tak, aby co nejlépe vyhovoval zadavateli. Při případných konzultacích bude kromě konkrétního řešení nastaveno i datum realizace a její průběh (časový harmonogram).

- 4) **Realizace projektu**

Na základě nastaveného zadání a harmonogramu je projekt vyhotoven.

- 5) **Dokončení projektu**

V tomto kroku je prezentován výsledek. Na základě zpětné vazby zadavatele je ho možné upravit nebo pozměnit „doladit“.



Obrázek 14: Průběh projektu

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.3.4 Pilotní projekt

První projekt vyhotovený firmou XYZ je kompletní zařízení počítačového vybavení Soukromé mateřské a základní školy s. r. o., Rozmarýnová. Tento projekt je zde uveden jako příklad projektové zakázky podniku. Tato zakázka obsahuje výběr a instalaci 5 stolních počítačů včetně příslušenství, 20 notebooků a také servis zařízení na dobu 5 let. Projekt bude zahájen bezprostředně po zahájení činnosti firmy.

Zadavatele bylo zadáno několik parametrů, které technika musí splňovat. Počítače musí být tiché a zvládat bez problému provoz systému a výukových programů (v rámci pěti stolních počítačů pro třídní učitele jsou nároky vyšší, např. provoz interaktivní tabule apod.). Dalším požadavkem bylo, aby vybrané počítače zvládaly provoz alespoň na dalších 5 let.

V rámci projektu byla navržena dvě řešení. A to s využitím repasovaných, a tedy již použitých zařízení a součástí, a řešení s použitím výhradně nových součástí, počítačů a ostatního příslušenství. Součástí požadavků na projekt je i „nepřetržitý“ servis, který má zaručit bezproblémové fungování vybavení.

- **Řešení 1**

Tabulka 5: Projekt SMZŠ nabídka 1

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena /ks</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena celkem</b>
Stolní počítač	6300	5	31500
Monitor	1250	5	6250
Notebook	5750	20	115000
Ostatní*	2800	1	2800
Instalace			2900
<b>Vše dohromady</b>			<b>158450</b>

\*Ostatní = napájecí kabely ke stolním počítačům, videokabely k monitoru, teplovodivá pasta apod.

V prvním řešení se jedná o kombinaci repasovaných a nových součástí. U stolních počítačů jsou nové skříně, nové SSD disky a nové zdroje, ostatní součástky, jako základní deska, procesor, chladič procesoru a paměti, jsou použité. Monitory a notebooky jsou rovněž použitá zařízení. Stejně tak jako u stolních počítačů, jsou disky v notebookech nové. Veškerá zařízení by v tomto případě prošla kroky popsány v předchozích podkapitolách.

- **Řešení 2**

Tabulka 6: Projekt SMZŠ nabídka 2

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena /ks</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena celkem</b>
Stolní počítač	8200	5	41000
Monitor	2100	5	10500
Notebook	9800	20	196000
Ostatní	2800	1	2800
Instalace			2900
<b>Vše dohromady</b>			<b>253200</b>

Zde se jedná pouze o nová zařízení. Nejsou použity žádné repasované ani použité součásti.

Vedení školy rozhodlo, že dá přednost kombinaci repasovaného a použitého vybavení namísto výhradně nového vybavení. U stolních počítačů se jedná o téměř stejný hardware (vyjma základní desky, která u repasovaných počítačů nabízí lepší možnosti případného upgrade a rovněž obsahuje dva moduly RAM namísto jednoho), u notebooků se jedná o celkově jinou třídu zařízení. Vybraný nový notebook je low-end zařízení značky Acer, vybraný repasovaný notebook je značky HP třídy Elitebook, který, ačkoliv nabízí poměrově nižší výkon procesoru, má daleko lepší zpracování, displej, klávesnici a je u něj výrazně snadnější provádění údržby a případného servisu.

Částka za servis na rok je v tomto případě nastavena na 24000 Kč tj. 2000 Kč/měsíc. Servis obnáší příjezd, diagnostiku a opravy. Hrubá marže za instalované výrobky činí 31 % se započítanou cenou instalace a drobných položek.

V rámci předpokládaného servisu zařízení je plánovaná údržba spojena se znovuaplikováním teplovodivé pasty v plánovaných intervalech (první na konci záruky zařízení po 1 roce, druhé dvě ve dvouletých intervalech). Kromě plánované údržby je v budoucích pěti letech předpokládáno několik návštěv spojených s diagnostikou a případnou opravou zařízení nebo instalovaného softwaru.

### **3.4 Personální zdroje**

Bezprostředně po zahájení činnosti bude mít podnik XYZ pouze jednoho zaměstnance, a to zakladatele. To bude alespoň pro první plánované roky jediný trvalý zaměstnanec firmy. (délka otevírací doby, a tedy pracovní doby je 10 Hod - 8:00 až 18:00 ve všední dny) Vzhledem k plánovanému množství práce na projektech i servisu bude nutné najmout brigádníky, kteří vypomohou s realizacemi projektů a ostatními úkony, jako je balení, zasílání, instalace softwaru, čištění... Pro práci s elektronikou je nutné splňovat požadavky vyhlášky 50 (resp. 250/2021Sb), to je jediný právní požadavek na brigádníky/zaměstnance, kteří by pracovali ve výrobě. Na pracovníka vykonávajícího např. balení nebo testování nejsou právně žádné požadavky. Požadavkem je však zejména

vysoká preciznost práce a obecná zručnost. Školení případných pracovníků bude nutné převážně pro pomocnou práci na projektech. Účetnictví podniku bude zajištěno externí firmou. Odhadované průměrné množství odpracovaných hodin brigádníků v prvním roce podnikání je přibližně 60 hod. za měsíc.

## 3.5 Finanční plán

### 3.5.1 Financování

Plánované financování pro první roky fungování společnosti je realizováno formou příspěvku společníka. Vzhledem k velikosti podniku a faktu, že většinu provozních úkonů bude vykonávat pouze jedna osoba, není v prvních letech fungování nutné financování úvěrem. Bankovní úvěr by byl zvažován v případě, že by bylo vhodné rychle expandovat a vznikl nedostatek výrobní kapacity. Anebo v případě, že by bylo nutné zakoupit stroj nebo vybavení potřebné pro fungování podniku a zároveň jej nebylo možné zaplatit ze zdrojů zakladatele nebo společnosti.

- **Zahajovací rozvaha**

Tabulka 7: Zahajovací rozvaha

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>AKTIVA</b>	<b>Kč</b>	<b>PASIVA</b>	<b>Kč</b>
Hmotný majetek	-	Zapsaný základní kapitál	200000
Nehmotný majetek	-	Vlastní kapitál	-
Oběžný majetek	-	Cizí zdroje	300000
Finanční majetek	500000	Závazky	-
Pohledávky	-	Bankovní úvěry	-
<b>Celkem</b>	<b>500000</b>	<b>Celkem</b>	<b>500000</b>

Základní kapitál společnosti je stanoven na 200000 Kč a při zahájení podnikání bude do podniku společníkem vložen finanční příspěvek 300000 Kč.

### 3.5.2 Jednorázové náklady

Pro zahájení činnosti je nutné vybavit výrobní prostory. V tabulce níže jsou vypsány jednotlivé položky, které je nutné nakoupit. Uvedené položky mohou sloužit jak pro servis, tak pro repase nebo čištění zařízení a obecně jsou nutné pro provoz podniku.

- **Vybavení pracovních prostor**

Tabulka 8: Vybavení pracovních prostor

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
<b>Repair Business Toolkit iFixit</b>	8098
<b>Servisní horkovzdušná stanice ZD-912</b>	3800
<b>Stanice pro přehřev</b>	1975
<b>Digitální mikroskop G1200</b>	4200
<b>Tiskárna štítků</b>	1933
<b>Kompresor Sheppach HC 54</b>	2800
<b>Hardware</b>	9800
<b>Software</b>	5300
<b>Vybavení prostor (drobné položky, nábytek apod.)</b>	17600
<b>Součet</b>	<b>55506</b>

Jednotlivé položky uvedené v tabulce jsou podrobněji popsány níže.

- **Repair Business Toolkit iFixit**

Vybraná sada nářadí určená pro opravy elektroniky. Sada obsahuje veškeré potřebné vybavení pro opravy telefonů, tabletů, notebooků a počítačů. Obsah sady čítá šroubováky, pinzety, dlátka, kartáč, přísavky a velkou sadu šroubovacích bitů (112 ks). Pro účely

servisu, ve smyslu výměny dílů libovolných zařízení různých značek, je sada naprosto dostačující. Sada obsahuje i bity a nářadí potřebné pro servis Apple zařízení. V budoucnu se předpokládá nákup druhé sady pro možnosti simultánní práce na více zařízeních.



Obrázek 15: Sada iFixit

(Zdroj: 29)

- **Servisní horkovzdušná stanice ZD-912**

Tato horkovzdušná stanice slouží pro opravu nebo pájení elektronických zařízení. Obsahuje horkovzdušnou i pájecí stanici. Pomocí tlačítek a displeje je možné ji nastavit na požadovanou teplotu a průtok vzduchu. Tuto stanici je možné použít téměř na jakoukoliv pájecí techniku, zejména PLCC, QFN, QFP, SOP. Stanice byla vybrána jak pro její verzatilní funkce, tak pro poměrně příznivou cenu. Stanice bude využívána pro opravy plošných spojů, pájení konektorů a ostatních drobných oprav.



Obrázek 16: Horkovzdušná a pájecí soustava

(Zdroj: 30)

- **Stanice pro přehřev**

Další z položek určených pro opravu a servis je stanice pro ohřev DPS 1589526722.

Tato stanice umožňuje přehřát desku plošných spojů. To usnadňuje práci s horkovzdušnou pistolí. Deska se nemusí zahřívat tak dlouho a také se zahřívá celoplošně. To snižuje riziko poškození součástky a urychluje práci.



Obrázek 17: Stanice pro přehřev

(Zdroj: 31)

- **Digitální mikroskop**

Digitální mikroskop slouží v dílně zejména pro práci s malými součástkami. Dá se využít při práci na základních deskách notebooků nebo mobilních telefonů (obvykle při výměně elektrosoučástek). Díky mikroskopu je možné zpracovat opravy precizněji a s jeho použitím se snižuje riziko poškození součástky nebo desky plošných spojů. Skutečnost, že je digitální, umožňuje výstup zobrazení na běžném monitoru.



Obrázek 18: Digitální mikroskop

(Zdroj: 32)

- **Kompresor Sheppach HC 54**

Kompresor je nedílnou součástí dílny. Jeho primární funkcí je poskytovat tlak pro lakovací pistoli. Dále je užíván na odprášení a tedy čištění. Kompresor je bezolejový, to znamená, že neznečistí prostor, ve kterém je provozován. Tento konkrétní model byl vybrán pro svou relativně nízkou cenu, příznivé parametry a velikost, protože pro lakování malých dílů, jako je šasi notebooku a podobné, není nutné zakoupit kompresor větší. Kompresor bude užíván jak na práci na projektech, tak v běžné činnosti podniku.



Obrázek 19: kompresor Sheppach

(Zdroj: 33)

- **Stříkácí pistole**

Vybraná pistole slouží k nástřiku Plasti Dip anebo lakování. Vybraná pistole je dostatečně kvalitní, je vyrobená z hliníku a mosazi. Je přímo určena k aplikaci Plasti Dip a bude užívána pro případné lakování počítačových skříní nebo jiných produktů.



Obrázek 20: Stříkácí pistole

(Zdroj: 34)

- **Tiskárna štítků Brother QL-700**

Pro tisknutí štítků byla vybrána tiskárna Brother QL-700. Parametry: přímý termotisk, šířka pásky max. 62mm, rozlišení 300DPI, rychlost tisku 150mm/s, podpora Word, Excel, Outlook a podpora P-Touch editor, USB.



Obrázek 21: Tiskárna štítků

(Zdroj: 35)

- **Další zvažované položky**

Hlavní položkou zvažovanou do budoucna, tedy během příštích tří let fungování podniku, bude pec na sušení a žihání pro BGA, SMD, PCB. Vzhledem k tomu, že se tyto pece cenově pohybují přibližně od 20 tis. Kč, bude podnik zvažovat nákup až po vstupu na trh a po zjištění poptávky po službách ji vyžadujících. Dalšími položkami jsou potom testovací vybavení, například tester zdrojů, kabelů, konektorů a menší bruska, která bude v podniku sloužit k opracování povrchu určeného k následné úpravě, zejména tedy při lakování.

Pro provoz podniku bude v budoucnu nepochybně potřebný nákup dalšího vybavení, jako jsou přípravky, speciální nebo náhradní nářadí a také množství spotřebního vybavení (pájka, kabely, redukce apod.).

Další potenciální zvažovaná zařízení jsou 3D tiskárna a řezací plotter na vinyl. Tyto položky kvůli své poměrně vysoké ceně a nízkému využití (alespoň ze startu podnikání) nejsou zvažovány bezprostředně. V případě, že by jejich použití bylo nutné před jejich nákupem, bude nutné využít outsourcing.

Tyto položky (3D tiskárna, plotter) jsou plánovány k nákupu v druhém roce činnosti (tj. v roce 2026,) pec pro BGA v třetím roce (tj. v roce 2027).

Další položky, které budou při práci použity, jsou drobné přístroje (voltmetr, termokamera apod.). Nejsou započítány do rozpočtu, protože jejich cena je ve srovnání s

ostatními výrazně nižší a zakladatel je již vlastní.

- **Hardware**

Pro účely podniku bude nutné zakoupit více hardwarového vybavení. Co se týče základního vybavení, bude to počítačová sestava, tiskárna, NAS a router. Počítač bude používán pro administrativu, obsluhu digitálního mikroskopu, správu e-shopu a pro obsluhu tiskárny. Tiskárna bude využívána na tisknutí prospektů, návodů, letáků a faktur.

- **Software**

Pro úkony podniku je nutné nakoupení digitálních licencí pro veškeré softwarové vybavení. Ačkoliv je možné, že bude při chodu podniku nutné zakoupit software, který doposud není zvažovaný (například kvůli projektu), bude zde vybrán takový, který je nedílnou součástí správného testování produktů před prodejem.

- **Ostatní drobné položky**

Tato položka obsahuje další vybavení pracovních prostor. Pro plné vybavení je nutné obstarat 2 pracovní stoly, regálové skříně, prodlužovací kabely, židle, nádoby, krabice a drobné vybavení jako psací potřeby. Část tohoto vybavení může být obstarána na bazarových inzercích, zejména kvůli snížené ceně. V tomto případě není nutné (zejména u stolů, popřípadě regálů) nakupovat nové vybavení.

Tabulka 9: Drobné položky vybavení prostor

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena/kus (v Kč)</b>	<b>Cena dohromady (v Kč)</b>
Regály s policemi	12	800	9600
Pracovní stůl/ponk	2	1200	2400
Židle	4	400	800
Stolní lampa	2	800	1600
Krabice (plastová - úložná)	32	100	3200
<b>Celkem</b>			<b>17600 Kč</b>

- **Pronájem prostor**

Vybrané prostory určené k provozu podniku nabízí 58 m<sup>2</sup> při ceně za metr 276 Kč/měsíc. Měsíční nájemné činí 16000 Kč, záloha za energie 5000 Kč. Prostory se nachází v Brně Řečkovících. Vybrány byly i proto, že jsou dobře dostupné automobilem (parkování přibližně 2 metry od vstupu). To usnadní naskladnění a distribuci. Prostory obsahují jednu velkou místnost s kuchyňkou a sociálním zařízením. Tato místnost bude následně rozdělena na 2 prostory, sklad a servisní prostor. Velikost a dispozice umožní pohodlný provoz pro 2 až 3 potenciální zaměstnance. Pro další 3 roky není plánována změna prostor. Prostory jsou dostatečně reprezentativní, to je pozitivní, zejména kvůli případným návštěvám zákazníků, například za účelem domluvy na projektech, jejich plánování nebo i pro vyzvednutí a případného odzkoušení zboží. Výběr prostor byl proveden tak, aby byly relativně snadno dostupné městskou hromadnou dopravou a rovněž automobilem.

Tabulka 10: Opakované měsíční náklady spojené s nájmem

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Měsíční nájemné	16000
Energie	5000
<b>Celkem</b>	<b>21000 Kč</b>

Zařízení prostor proběhne od 1.12. do 31.12. 2024 na náklady zakladatele. Samotná instalace bude provedena bez využití externí společnosti, náklady na instalaci jsou tedy pouze zmíněné položky a čas.

- **Náklady na propagaci**

Tabulka 11: Náklady na propagaci

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena/měsíc</b>	<b>Cena/rok</b>
Placená reklama na sociálních sítích	<b>3800</b>	<b>45600</b>

Tabulka 12: Vstupní náklady

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Vstupní náklady</b>	
<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Výdaje za zřízení	11000
Vybavení	55506
E-shop	16440*
Nájemné+ energie	21000
Pojištění	3627*
Hrubá mzda společníka	34000
<b>Celkem</b>	<b>141573</b>

\*U položek E-shop a Pojištění je uvedená cena za rok

### 3.5.3 Plánované náklady

Tabulka 13: Plánované náklady na měsíc podnikatelské činnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na měsíc podnikatelské činnosti	Pro reálnou variantu	Pro pesimistickou variantu	Pro optimistickou variantu
<b>Fixní náklady (v Kč)</b>			
Nájemné	16000	16000	16000
Pojištění (stroje a elektronika)	302	302	302
E-shop	1370	1370	1370
Hrubá mzda	34000	34000	34000
Energie	5000	5000	5000
Účetnictví	1250	1250	1250
<b>Variabilní náklady (v Kč)</b>			
Materiál (komponenty, polotovary, díly, balné, doprava)	224570	196180	252960
Provize Aukro	3150	2240	4200
Mzda brigádníků	11775	10050	13500
Marketing (fix 3800/ měs. + počet Aukro*9Kč)	4250	4160	4340
<b>Celkem fixní + variabilní</b>	<b>298517</b>	<b>270552</b>	<b>332922</b>
<b>REÁLNÁ PESIMISTICKÁ OPTIMISTICKÁ</b>			
Hodin za měsíc brigádníků	58,875	50,25	67,5

### 3.5.1 Předpokládané výnosy

Tabulka 14: Předpokládané měsíční výnosy (1. rok)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Varianta		
	Pesimistická	Reálná	Optimistická
Počet prodaných notebooků	20	22	24
Průměrná cena za prodaný notebook	5500 Kč		
Výnos z prodeje notebooků	110000 Kč	121000 Kč	132000 Kč
Počet prodaných stolních počítačů	12	14	16
Průměrná cena za stolní počítač	8200 Kč		
Výnos z prodeje stolních počítačů	98400 Kč	114800 Kč	131200 Kč
Počet prodeje ostatních položek	30	35	40
Průměrná cena za ostatní položky	1600 Kč		
Výnos z prodeje ostatních položek	48000 Kč	56000 Kč	64000 Kč
Prodej prostřednictvím Aukro	40	50	60
Průměrná cena za prodej položek na Aukro	800 Kč	900 Kč	1000 Kč
Výnos za prodej prostřednictvím Aukro	32000 Kč	45000 Kč	60000 Kč
Počet vykonaných služeb	20	25	30
Průměrná cena za výkon	800 Kč	900 Kč	1000 Kč
Příjem za nabízené služby	16000 Kč	22500 Kč	30000 Kč
Projekty	1	1	1
Výnos z projektu (škola SMZŠ)	2000 Kč	2000 Kč	2000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>306400 Kč</b>	<b>361300 Kč</b>	<b>419200 Kč</b>

Tabulka 15: Předpokládané roční výnosy (1. rok)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Varianta		
	Pesimistická	Reálná	Optimistická
Počet prodaných notebooků	240	264	288
Průměrná cena za prodaný notebook	5500		
Výnos z prodeje notebooků	1320000	1452000	1584000
Počet prodaných stolních počítačů	144	168	192
Průměrná cena za stolní počítač	8200		
Výnos z prodeje stolních počítačů	1180800	1377600	1574400
Počet prodeje ostatních položek	360	420	480
Průměrná cena za ostatní položky	1600		
Výnos z prodeje ostatních položek	576000	672000	768000
Prodej prostřednictvím Aukro	480	600	720
Průměrná cena za prodej položek na Aukro	800	900	1000
Výnos za prodej prostřednictvím Aukro	384000	540000	720000
Počet vykonaných služeb	240	300	360
Průměrná cena za výkon	800	900	1000
Výnos za nabízené služby	192000	270000	360000
Projekty	12	12	12
Příjem z projektu (škola SMZŠ)	24000	24000	24000
<b>CELKEM</b>	<b>3676800</b>	<b>4335600</b>	<b>5030400</b>

### 3.5.2 Rozvaha

Tabulka 7: Rozvaha reálná varianta

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rozvaha</b>	<b>Výchozí stav*</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>Položka</b>	<b>Zahajovací 2025 (1.1.)</b>	<b>2025 (31.12.)</b>	<b>2026 (31.12.)</b>	<b>2027 (31.12.)</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>500 000</b>	<b>943 535</b>	<b>1 038 544</b>	<b>1 169 707</b>
Stálá aktiva	0	55 506	87 506	107 506
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	5 300	5 300	5 300
Dlouhodobý hmotný majetek	0	50 206	82 206	102 206
z toho: Budovy, haly a stavby	0	0	0	0
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	50 206	82 206	102 206
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	500 000	888 029	951 038	1 062 201
Zásoby	0	160 000	192 000	230 400
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0
Finanční majetek	500 000	728 029	759 038	831 801
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>500 000</b>	<b>943 535</b>	<b>1 038 544</b>	<b>1 169 707</b>
Vlastní kapitál	200 000	643 535	838 544	1 169 707
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Hospodářský výsledek minulých let	0	0	443 535	638 544
Hospodářský výsledek běžného účetního období	0	443 535	195 009	331 163
Cizí zdroje	300 000	300 000	200 000	0
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	300 000	300 000	200 000	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
z toho: Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0

Tabulka 8: Rozvaha pro pesimistickou variantu

<b>Rozvaha</b>	<b>Výchozí stav*</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>
<b>Položka</b>	<b>Zahajovací 2025 (1. 1.)</b>	<b>2025 (31. 12.)</b>	<b>2026 (31. 12.)</b>	<b>2027 (31. 12.)</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>500 000</b>	<b>777 991</b>	<b>759 876</b>	<b>739 737</b>
Stálá aktiva	0	55 506	87 506	107 506
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	5 300	5 300	5 300
Dlouhodobý hmotný majetek	0	50 206	82 206	102 206
z toho: Budovy, haly a stavby	0	0	0	0
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	50 206	82 206	102 206
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	500 000	722 485	672 370	632 231
Zásoby	0	160 000	192 000	230 400
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0
Finanční majetek	500 000	562 485	480 370	401 831
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>500 000</b>	<b>777 991</b>	<b>759 876</b>	<b>739 737</b>
Vlastní kapitál	200 000	477 991	559 876	739 737
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Hospodářský výsledek minulých let	0	0	277 991	359 876
Hospodářský výsledek běžného účetního období	0	277 991	81 884	179 861
Cizí zdroje	300 000	300 000	200 000	0
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	300 000	300 000	200 000	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
z toho: Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0

Tabulka 9: Rozvaha pro optimistickou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Rozvaha</b>	<b>Výchozí stav*</b>	<b>1.Rok</b>	<b>2.Rok</b>	<b>3.Rok</b>
<b>Položka</b>	<b>Zahajovací 2025 (1. 1.)</b>	<b>2025 (31. 12.)</b>	<b>2026 (31. 12.)</b>	<b>2027 (31. 12.)</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>500 000</b>	<b>1 128 984</b>	<b>1 362 655</b>	<b>1 644 661</b>
Stálá aktiva	0	55 506	87 506	107 506
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	5 300	5 300	5 300
Dlouhodobý hmotný majetek	0	50 206	82 206	102 206
z toho: Budovy, haly a stavby	0	0	0	0
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	50 206	82 206	102 206
Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	500 000	1 073 478	1 275 149	1 537 155
Zásoby	0	160 000	192 000	230 400
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0		
Finanční majetek	500 000	913 478	1 083 149	1 306 755
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>500 000</b>	<b>1 128 984</b>	<b>1 362 655</b>	<b>1 644 661</b>
Vlastní kapitál	200 000	828 984	1 162 655	1 644 661
Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000
Kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
Hospodářský výsledek minulých let	0	0	628 984	962 655
Hospodářský výsledek běžného účetního období	0	628 984	333 671	482 006
Cizí zdroje	300 000	300 000	200 000	0
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	300 000	300 000	200 000	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
z toho: Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
Běžné bankovní úvěry	0	0	0	0

### 3.5.3 Výkaz cash flow

Tabulka 10: Výkaz cash-flow pro reálnou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz cash-flow	2025	2026	2027
	období 1	období 2	období 3
Položka	(0 - 1 rok)	(1 - 2 rok)	(2 - 3 rok)
Počáteční stav peněžních prostředků	500 000	728 029	759 038
Hospodářský výsledek za účetní období (-DPH u 2. a 3. obdob.)	443 535	195 009	331 163
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0
Změna rezerv, časového rozlišení a opravných položek	0	0	0
Změna stavu pohledávek	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0	0
Změna stavu zásob	<b>-160 000</b>	<b>-32 000</b>	<b>-38 400</b>
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	283 535	163 009	292 763
Nákup nového dlouhod. nehm. a hmotného majetku	-55506	-32000	-20 000
Zůstatková cena prodaného dl. nehm a hm. maj.	0	0	0
Nákup dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Hodnota prodaného fin.majetku v ceně pořízení	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	-55 506	-32 000	-20 000
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	-100 000	-200 000
Změna stavu vlastního kapitálu	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výplata dividend a podílů na zisku	0	0	0
<b>Peněžní tok z finanční činnosti, suma</b>	0	-100 000	-200 000
<b>CELKOVÝ PENĚŽNÍ TOK za období</b>	<b>228 029</b>	<b>31 009</b>	<b>72 763</b>
<b>Konečný zůstatek peněžních prostředků</b>	<b>728 029</b>	<b>759 038</b>	<b>831 801</b>

Pro pesimistickou variantu

Tabulka 11: Výkaz cash-flow pro pesimistickou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz cash-flow	2025	2026	2027
	období 1	období 2	období 3
Položka	(0 - 1 rok)	(1 - 2 rok)	(2 - 3 rok)
Počáteční stav peněžních prostředků	500 000	562 485	480 370
Hospodářský výsledek za účetní období (- DPH u 2. a 3. obdob.)	277 991	81 884	179 861
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0
Změna rezerv, časového rozlišení a opravných položek	0	0	0
Změna stavu pohledávek	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0	0
Změna stavu zásob	<b>-160 000</b>	<b>-32 000</b>	<b>-38 400</b>
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	117 991	49 884	141 461
Nákup nového dlouhod. nehm. a hmotného majetku	-55506	-32000	-20 000
Zůstatková cena prodaného dl. nehm a hm. maj.	0	0	0
Nákup dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Hodnota prodaného fin.majetku v ceně pořízení	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	-55 506	-32 000	-20 000
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	-100 000	-200 000
Změna stavu vlastního kapitálu	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výplata dividend a podílu na zisku	0	0	0
<b>Peněžní tok z finanční činnosti, suma</b>	0	-100 000	-200 000
<b>CELKOVÝ PENĚŽNÍ TOK za období</b>	<b>62 485</b>	<b>-82 116</b>	<b>-78 539</b>
<b>Konečný zůstatek peněžních prostředků</b>	<b>562 485</b>	<b>480 370</b>	<b>401 831</b>

Tabulka 12: Výkaz cash-flow pro optimistickou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz cash-flow	2025	2026	2027
	období 1	období 2	období 3
Položka	(0 - 1 rok)	(1 - rok)	(2 - 3 rok)
Počáteční stav peněžních prostředků	500 000	913 478	1 083 149
Hospodářský výsledek za účetní období (-DPH u 2. a 3. obdob.)	628 984	333 671	482 006
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0
Změna rezerv, časového rozlišení a opravných položek	0	0	0
Změna stavu pohledávek	0	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	0	0	0
Změna stavu zásob	<b>-160 000</b>	<b>-32 000</b>	<b>-38 400</b>
<b>Peněžní tok z provozní činnosti</b>	468 984	301 671	443 606
Nákup nového dlouhod. nehm. a hmotného majetku	-55506	-32000	-20000
Zůstatková cena prodaného dl. nehm a hm. maj.	0	0	0
Nákup dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Hodnota prodaného fin.majetku v ceně pořízení	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Peněžní tok z investiční činnosti</b>	-55 506	-32 000	0
Změna stavu dlouhodobých úvěrů	0	0	0
Změna stavu běžných bankovních úvěrů	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	-100 000	-200 000
Změna stavu vlastního kapitálu	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Výplata dividend a podílu na zisku	0	0	0
<b>Peněžní tok z finanční činnosti, suma</b>	0	-100 000	-200 000
<b>CELKOVÝ PENĚŽNÍ TOK za období</b>	<b>413 478</b>	<b>169 671</b>	<b>223 606</b>
<b>Konečný zůstatek peněžních prostředků</b>	<b>913 478</b>	<b>1 083 149</b>	<b>1 306 755</b>

### 3.5.4 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisků a ztrát s plánem jednotlivých položek na tři roky do budoucna v korunách.

Tabulka 13: VZZ pro reálnou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát (v Kč)	2025	2026	2027
Položka	období 1	období 2	období 3
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0
Výkony	4 494 050	5 392 860	6 471 432
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 494 050	5 392 860	6 471 432
Změna stavu vnitropodnikových zásob vl. výroby	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Výkonová spotřeba	3 180 035	3 816 041	4 579 250
Spotřeba materiálu a energie	3 116 435	3 739 721	4 487 665
Služby	63 600	76 320	91 585
Přidaná hodnota	1 314 016	1 576 819	1 892 182
Osobní náklady	549 300	577 560	595 920
Daně a poplatky	160 590	192 708	231 250
Opisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prod. dlouhod. majetku a materiálu	0	0	0
Změna rezerv, oprav. položek a časového rozlišení	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ostatní provozní náklady	0	0	0
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>604 125</b>	<b>806 550</b>	<b>1 065 012</b>
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV z finančních operací</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV za běžnou činnost</b>	<b>604 125</b>	<b>806 550</b>	<b>1 065 012</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	160 590	192 708	231 250
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>604 125</b>	<b>806 550</b>	<b>1 065 012</b>

Výkaz zisků a ztrát s plánem jednotlivých položek pro reálnou variantu na tři roky do budoucna (v Kč)

Tabulka 14: VZZ pro pesimistickou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát (v Kč)	2025	2026	2027
Položka	období 1	období 2	období 3
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0
Výkony	3 835 250	4 602 300	5 522 760
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 835 250	4 602 300	5 522 760
Změna stavu vnitropodnikových zásob vl. výroby	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Výkonová spotřeba	2 827 355	3 392 825	4 071 390
Spotřeba materiálu a energie	2 770 808	3 324 969	3 989 963
Služby	56 547	67 856	81 427
Přidaná hodnota (ř.30+31-35)	1 007 896	1 209 475	1 451 370
Osobní náklady	528 600	552 720	581 664
Daně a poplatky	100 652	120 782	144 939
Opisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prod. dlouhod. majetku a materiálu	0	0	0
Změna rezerv, oprav.položek a časového rozlišení	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0
Ostatní provozní náklady	0	0	0
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>378 643</b>	<b>535 972</b>	<b>724 767</b>
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	0	0	0
<b>HV z finančních operací</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV za běžnou činnost</b>	<b>378 643</b>	<b>535 972</b>	<b>724 767</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	100 652	120 782	144 939
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>378 643</b>	<b>535 972</b>	<b>724 767</b>

Výkaz zisků a ztrát s plánem jednotlivých položek pro pesimistickou variantu na tři roky do budoucna (v Kč)

Tabulka 15: VZZ pro optimistickou variantu

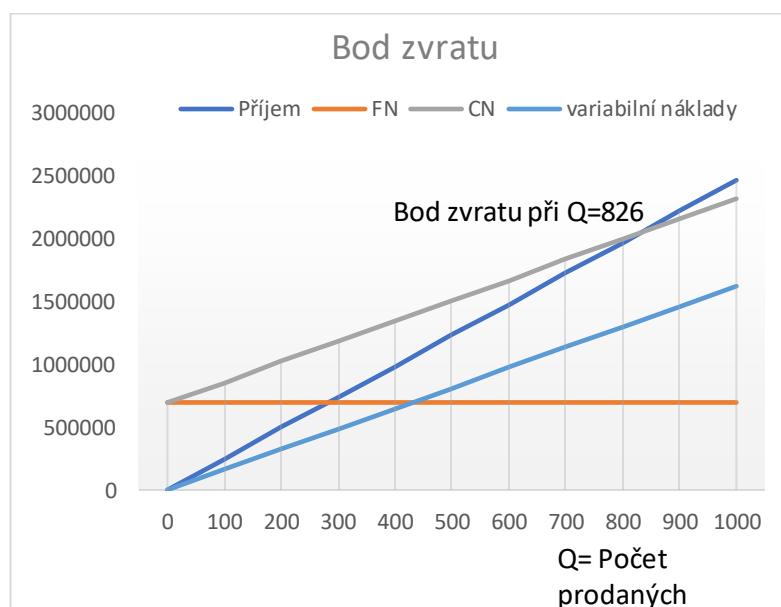
Výkaz zisku a ztrát (v Kč)	2025	2026	2027
<b>Položka</b>	<b>období 1</b>	<b>období 2</b>	<b>období 3</b>
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0
Výkony	5 188 850	6 226 620	7 471 944
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 188 850	6 226 620	7 471 944
Změna stavu vnitropodnikových zásob vl. výroby	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Výkonová spotřeba	3 534 395	4 241 273	5 089 528
Spotřeba materiálu a energie	3 463 708	4 156 448	4 987 738
Služby	70 687	84 825	101 790
Přidaná hodnota	1 654 456	1 985 347	2 382 416
Osobní náklady	570 000	602 400	641 280
Daně a poplatky	227 736	273 283	327 939
Opisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
Zůstatková cena prod. dlouhod. majetku a materiálu	0	0	0
Změna rezerv, oprav.položek a časového rozlišení	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ostatní provozní náklady	0	0	0
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>856 720</b>	<b>1 109 664</b>	<b>1 413 197</b>
Výnosové úroky	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV z finančních operací</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>HV za běžnou činnost</b>	<b>856 720</b>	<b>1 109 664</b>	<b>1 413 197</b>
Daň z příjmu za běžnou činnost	227 736	273 283	327 939
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>856 720</b>	<b>1 109 664</b>	<b>1 413 197</b>

Výkaz zisků a ztrát s plánem jednotlivých položek pro optimistickou variantu na tři roky do budoucna (v Kč)

### 3.5.5 Zhodnocení finančního plánu

Důležité je, že plánované hodnoty uvedené ve výkazech a tabulkách jsou pouze projekce založená na aktuální ceně dílů a aktuálních podmínkách. Vzhledem k povaze podnikání je jisté, že se ceny, druhy i konfigurace prodávaných zařízení, a s tím souvisejících nabízených služeb, budou v průběhu podnikání měnit. Výše uvedené projekce počítají s nabídkou několika zařízení (notebooky, počítače, monitory a ostatní příslušenství a díly označené v tabulce výnosů jako Aukro a Ostatní). Projekce nepočítá s fluktuacemi cen ani s obměňováním sortimentu. Během činnosti podniku bude plán neustále doplňován a aktualizován na základě aktuálních informací, preferencí a cen. A lze tedy předpokládat, že se nabízený sortiment bude průběžně optimalizovat pro maximalizaci zisku i nabízených vlastností, a tedy přidané hodnoty pro zákazníka. Projekce také nepočítá s možností výhodnějšího nákupu u dodavatelům nebo případným jednorázovým nákupem se slevou. Objem produkce v optimistické variantě rovněž není technické maximum a při větší poptávce může být množství vyhotovených produktů vyšší. Finanční projekce počítá s jedním projektem v podobné velikosti, jako projekt v kapitole pilotní projekt. Ve třech sledovaných letech jsou tedy v projekci dohromady tři projekty.

Bod zvratu v prvním roce podnikání nastává u 826. jednotky produkce – váženým průměrem kombinace plánovaných produktů a služeb.



Obrázek 22: Bod zvratu graficky

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.5.6 Finanční analýza

Tabulka 16: Finanční ukazatele pro reálnou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Reálná varianta	Výpočet	2025	2026	2027
<b>ROS</b>	EAT/Tržby za prodej zboží a služeb	0,098694 (10 %)	0,11382494 (11 %)	0,128837 (13 %)
<b>ROA</b>	EAT/Celková aktiva	0,470078 (47 %)	0,59081 (59 %)	0,712796 (71 %)
<b>ROE</b>	EAT/Vlastní kapitál	0,689217 (69 %)	0,73203321 (73 %)	0,712796 (71 %)
<b>ROC</b>	1-EAT/Tržby za prodej zboží a služeb	0,901306 (90 %)	0,88617506 (89 %)	0,871163 (87 %)

Tabulka 17: Finanční ukazatele pro pesimistickou variantu

Pesimistická varianta	Výpočet	2025	2026	2027
<b>ROS</b>	EAT/Tržby za prodej zboží a služeb	0,072483 (7 %)	0,09021352 (9 %)	0,1049887 (10 %)
<b>ROA</b>	EAT/Celková aktiva	0,357319 (36 %)	0,5463915 (55 %)	0,7838293 (78 %)
<b>ROE</b>	EAT/Vlastní kapitál	0,581582 (58 %)	0,74157462 (74 %)	0,7838293 (78 %)
<b>ROC</b>	1-EAT/Tržby za prodej zboží a služeb	0,927517 (93 %)	0,90978648 (91 %)	0,8950113 (90 %)

Tabulka 18: Finanční ukazatele pro optimistickou variantu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta	Výpočet	2025	2026	2027
<b>ROS</b>	EAT/Tržby za prodej zboží a služeb	0,121218 (12 %)	0,13432344 (13 %)	0,1452443 (15 %)
<b>ROA</b>	EAT/Celková aktiva	0,557124 (56 %)	0,6137876 (61 %)	0,6598668 (66 %)
<b>ROE</b>	EAT/Vlastní kapitál	0,758741 (76 %)	0,71937135 (72 %)	0,6598668 (66 %)
<b>ROC</b>	1-EAT/Tržby za prodej zboží a služeb	0,878782 (88 %)	0,86567656 (87 %)	0,8547557 (85 %)

### 3.6 Hodnocení rizik

Tabulka 19: Pravděpodobnost výskytu rizika

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika		
Téměř žádná	1-2	0 % až 20 %
Nízká	3-4	20 % až 40 %
Pravděpodobná	5-6	40 % až 60 %
Více pravděpodobná	7-8	60 % až 80 %
Velmi pravděpodobná	9-10	80 % až 100 %

Tabulka 20: Hodnocení rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Č. označení rizika</b>	<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hodnota</b>
<b>1</b>	Přírodní katastrofa (povodně, zemětřesení) / loupež/ požár	2	9	<b>18</b>
<b>2</b>	Nedostatek výrobní kapacity	4	4	<b>16</b>
<b>3</b>	Nedostatek finančních zdrojů pro provoz podniku	4	7	<b>28</b>
<b>4</b>	Porucha systémů/ internetového obchodu	3	3	<b>9</b>
<b>5</b>	Nedostatek personálních zdrojů	4	3	<b>12</b>
<b>6</b>	Poškození předmětu zákazníka při servisu	3	4	<b>12</b>
<b>7</b>	Vysoká míra reklamací	4	6	<b>24</b>
<b>8</b>	Možnost ztráty dat	3	6	<b>18</b>

<b>9</b>	Nedodržení termínu zadaného projektu	4	3	<b>12</b>
<b>10</b>	Nedodržení stanoveného rozpočtu	4	7	<b>28</b>
<b>11</b>	Nedostatek zákazníků	5	7	<b>35</b>
<b>12</b>	Ztráta dodavatele/ dodavatelů	6	8	<b>48</b>

\*Dopad rizika je hodnocen od nejmenšího dopadu 1 do největšího (kritického) dopadu

10

Tabulka 21: Mapa rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

		Kvadrant významných hodnot rizik					Kvadrant kritických hodnot rizik				
Pravděpodobnost výskytu rizika	10										
	9										
	8										
	7								12		
	6										
	5							11			
	4			5	2		7	3,10			
	3			4	6,9		8				
	2									1	
	1										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Významnost dopadu rizika									
		Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik					Kvadrant běžných hodnot rizik				

### 3.6.1 Opatření

Tabulka 22: Rizika a opatření

(Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Opatření
Nedostatek finančních zdrojů pro provoz podniku	Při krátkodobém nedostatku, který by zabránil podniku v činnosti, by byla smluvena půjčka. V případě dlouhodobého nedostatku zdrojů by podnik upravil strategii a v případě neúspěchu by podnik ukončil svoji činnost.

Poškození předmětu zákazníka při servisu	V případě poškození věci zákazníka bude záležet na charakteru poškození. Bude-li možné zařízení opravit, bude opraveno. Nebude-li to možné, bude dohodnuta náhrada škody. Pro minimalizaci rizika budou předměty zákazníků foceny při předání a skladovány zabalené.
Přírodní katastrofa (povodně, zemětřesení) /loupež/požár	Sjednání pojištění, dodržování prevence loupeže – zamykání apod.
Vysoká míra reklamací	Prodávaná zařízení budou důkladně testována pro odhalení a zamezení potenciálních selhání. Do prodávaných zařízení budou při sestavení aplikovány samolepky identifikující vnik kapaliny. Zajištění náhradních dílu pro opravy.
Možnost ztráty dat	Data budou průběžně zálohována on-site i off-site (+ cloudové úložiště)
Nedodržení stanoveného rozpočtu	Bude počítáno s možným zdražením potřebného vybavení, budou stanoveny finanční rezervy pro rozpočet (alespoň +20%)
Nedostatek zákazníků	Nedostatek zákazníků, a tedy malé množství prodaných jednotek, bude řešeno alternativním prodejem na prodejních platformách, úpravou ceny a případným zvýšením výdajů za propagaci.
Ztráta dodavatele/dodavatelů	Průběžné vyhledávání možných nových zdrojů techniky. Navržení možné spolupráce s více dodavateli najednou pro případ výpadku.

Tabulka 23: Dopad a dopad s protiopatřením

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Riziko</b>	<b>Dopad</b>	<b>Dopad s protiopatřením</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Hodnota po protiopatření</b>
Nedostatek finančních zdrojů pro provoz podniku	7	4	4	<b>16</b>
Přírodní katastrofa (povodně, zemětřesení/požár) nebo loupež	9	3	2	<b>6</b>
Možnost ztráty dat	6	1	3	<b>3</b>
Vysoká míra reklamací	6	5	4	<b>20</b>
Nedodržení stanoveného rozpočtu	7	4	4	<b>16</b>
Nedostatek zákazníků	7	5	5	<b>25</b>
Ztráta dodavatele/dodavatelů	9	4	6	<b>24</b>

\*Dopad rizika je hodnocen od nejmenšího dopadu 1 do největšího (kritického) dopadu 10

Tabulka 24: Mapa rizik po opatřeních

(Zdroj: vlastní zpracování)

		Kvadrant významných hodnot rizik					Kvadrant kritických hodnot rizik				
Pravděpodobnost výskytu rizika	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5				12	11					
	4			5	2,3,10	7					
	3	8		4	6,9						
	2			1							
	1										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Významnost dopadu rizika									
		Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik					Kvadrant běžných hodnot rizik				

## 4. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro založení společnosti XYZ. V teoretické části práce jsou uvedeny informace o podnikatelském plánu, jeho vypracování a druhy vnitřních a vnějších analýz, které mohou být při vypracování plánu použity. Praktická část obsahuje samotný podnikatelský plán společnosti XYZ. Ten je v rámci práce rozdělen na analýzu současného stavu a vlastní návrh řešení.

V analýze současného stavu byla nejprve společnost stručně představena, a to včetně vize, cílů a popisu podnikatelské příležitosti. V následující části jsou uvedeny analýzy SWOT, Porterův model 5F a PEST. Poslední kapitolou analytické části je marketingový výzkum, který sloužil pro validaci navrhovaných doplňkových služeb a pro vypracování analýz. Navrhované služby bylo tak díky výzkumu možné upravit tak, aby lépe odpovídaly požadavkům potenciálních zákazníků.

Vlastní návrh řešení začíná vypracovaným marketingovým mixem, ve kterém jsou popsány navrhované služby, produkty, cena, forma diferenciací a konkrétní marketingová strategie. Po marketingové části následuje kapitola Technické řešení. V této části jsou uvedeny postupy a přístupy k vykonávání samotné činnosti a práci na projektech (včetně vzorového projektu).

Další částí práce je kapitola Personální zdroje, popisující požadavky na pracovníky, následována operačním plánem, kde jsou uvedena data realizace příprav (časový harmonogram). Finanční plán obsahuje informace o zdroji financování, plánované náklady včetně výčtu navrhovaných položek dlouhodobého majetku a projekce účetních výkazů. Projekce výkazů a plánovaných nákladů a výnosů jsou vypracovány pro pesimistickou, reálnou a optimistickou variantu.

Poslední kapitola práce je hodnocení rizik, obsahuje popis předpokládaných rizik, mapu rizik a návrh opatření, pro případ výskytu významných rizik.

Cíl práce byl splněn a plán tak může sloužit jako předloha pro založení dané společnosti, a tedy jako předloha k samotnému podnikání. I přes množství rizik a překážek může být při správném provedení rentabilní.

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Konkurence – volitelná konfigurace .....	52
Tabulka 2: Hodnocení zkoumaných nabízených služeb .....	58
Tabulka 3: Číselné hodnocení navrhovaných služeb.....	58
Tabulka 4: Záložky E-shop .....	70
Tabulka 5: Projekt SMZŠ nabídka 1 .....	81
Tabulka 6: Projekt SMZŠ nabídka 2 .....	81
Tabulka 7: Rozvaha reálná varianta .....	95
Tabulka 8: Rozvaha pro pesimistickou variantu .....	96
Tabulka 9: Rozvaha pro optimistickou variantu.....	97
Tabulka 10: Výkaz cash-flow pro reálnou variantu.....	98
Tabulka 11: Výkaz cash-flow pro pesimistickou variantu .....	99
Tabulka 12: Výkaz cash-flow pro optimistickou variantu.....	100
Tabulka 13: VZZ pro reálnou variantu .....	101
Tabulka 14: VZZ pro pesimistickou variantu .....	102
Tabulka 15: VZZ pro optimistickou variantu .....	103
Tabulka 16: Finanční ukazatele pro reálnou variantu.....	105
Tabulka 17: Finanční ukazatele pro pesimistickou variantu .....	105
Tabulka 18: Finanční ukazatele pro optimistickou variantu .....	106
Tabulka 19: Pravděpodobnost výskytu rizika .....	106
Tabulka 20: Hodnocení rizik .....	107
Tabulka 21: Mapa rizik .....	109
Tabulka 22: Rizika a opatření.....	109
Tabulka 23: Dopad a dopad s protiopatřením.....	111
Tabulka 24: Mapa rizik po opatřeních .....	112

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Lean canvas.....	24
Obrázek 3: McKinsey 7S.....	30
Obrázek 2: Porterův model.....	32
Obrázek 4: Rozvaha zdroj.....	35
Obrázek 5: Bod zvratu.....	37
Obrázek 6: Logo inComputer.....	46
Obrázek 7: Logo Počítače 24.....	47
Obrázek 8: Logo Levna PC.....	48
Obrázek 9: Logo Incrediblo.....	49
Obrázek 10: Logo Mobil Pohotovost.....	50
Obrázek 11: Logo TechSavers.....	51
Obrázek 12: Logo Počítárna.....	52
Obrázek 13: Číselné hodnocení zkoumaných služeb.....	58
Obrázek 14: Průběh projektu.....	80
Obrázek 15: Sada ifixit.....	85
Obrázek 16: Horkovzdušná a pájecí soustava.....	85
Obrázek 17: Stanice pro přehřev.....	86
Obrázek 18: Digitální mikroskop.....	86
Obrázek 19: kompresor Sheppach.....	87
Obrázek 20: Stříkácí pistole.....	87
Obrázek 21: Tiskárna štítků.....	88
Obrázek 22: Bod zvratu graficky.....	104

## LITERATURA

- [1] KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [2] FORET, Miroslav. 2012. Marketingový průzkum: poznáváme naše zákazníky. Praha : Albatros Media, 2012. 978-80-265-0038-4.
- [3] MAURYA, Ash. 2012. Running Lean : Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd edition. Sebastopol, USA : O'Reilly Media, Inc. , 2012. 978-1-449-30517-8.
- [4] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [5] SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407- 9.
- [6] SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [7] PROFISPOLECNOSTI. *Obchodní společnosti*. Online. 2024 Dostupné z: 7) <https://www.profispolecnosti.cz/cs/ostatni-rady-a-zkusenosti/obchodni-spolecnosti/a-1425/>.
- [8] Komerční Banka KB. *Jak funguje s.r.o.* Online. 2023. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/slovník/vyrazy-zacinajici-na-s/jak-funguje-s-r-o>.
- [9] CORPORATE FINANCE INSTITUTE. *McKinsey 7S*. Online 2017. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/>.
- [10] WIKI.KNIOVNA. *Porteruv model - obrazek*. Online. 2020. Dostupné z: [https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Soubor:Porteruv\\_model.png](https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Soubor:Porteruv_model.png).
- [11] VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. Podnikové řízení. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

- [12] SIROPOLIS, N., Small Business Management. A Guide to Entrepreneurship. 5 th Edition Boston: Houghton Mifflin Company, 1994, 676 pp. ISBN 0-395-47207-5.
- [13] HISRICH, R. D. PETERS, M. P., Založení nového podniku. 1.vydání Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- [14] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha.C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [15] UCTOVANI.NET. Účetnictví krok za krokem 6. díl - Rozvaha. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetnictvi-krok-za-krokem-6-dil-Rozvaha-aktiva-pasiva&idc=311>.
- [16] WIKIPEDIA.ORG. Bod zvratu obrazek. Online. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Bod\\_zvratu#/media/Soubor:Bodzvratu.png](https://cs.wikipedia.org/wiki/Bod_zvratu#/media/Soubor:Bodzvratu.png).
- [17] INCOMPUTER. Incomputer E-shop. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.incomputer.cz/>.
- [18] GIGACOMPUTER. Incomputer E-shop web. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.gigacomputer.cz>.
- [19] POCITACE24. Pocitace24 E-shop web. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.pocitace24.cz>.
- [20] LEVNA PC. Levnapc E-shop web. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.levnadc.cz/>.
- [21] INCREDIBLO. Incrediblo E-shop web. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.incrediblo.cz>.
- [22] MOBILPOHOTOVOST. Mobilpohotovost E-shop web. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.mp.cz>.
- [23] TECHSAVERS. Techsavers E-shop web. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.techsavers.cz>.
- [24] TZB-INFO. Zákon o technických požadavcích. Online. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-22-1997-sb-o-technicky-pozadavcich-na-vyrobky>.

- [25] MONETA.CZ. Kalkulacka DPP. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-dpp>.
- [26] KOMUNALNI EKOLOGIE. Pandemie zvýšila množství elektroodpadu a nárůst pokračuje. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.komunalniekologie.cz/info/pandemie-zvysila-mnozstvi-elektroodpadu-a-narust-pokracuje-resenim-je-efektivni-recyklace>.
- [27] RESSOLUTION. Elektroniku z druhé ruky zatím koupila teprve třetina lidí. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.ressolution.cz/novinky/elektroniku-z-druhe-ruky-zatim-koupila-teprve-tretina-lidi-obvykle-na-internetovych-bazarech>.
- [28] CZSO.CZ. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologie-v-domacnostech-a-mezi-osobami-2023>).
- [29] IFIXIT EUSTORE. Repair business toolkit. Online. 2024. Dostupné z: [https://eustore.ifixit.com/products/repair-business-toolkit?variant=46692763402580&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAnrOtBhDIARIsAFsSe51TP3pF7qygnrisywi-En\\_Vi3t0Zrsbhx8UNWir2sjkgvWYuSwc-ncaAsu9EALw\\_wcB](https://eustore.ifixit.com/products/repair-business-toolkit?variant=46692763402580&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAnrOtBhDIARIsAFsSe51TP3pF7qygnrisywi-En_Vi3t0Zrsbhx8UNWir2sjkgvWYuSwc-ncaAsu9EALw_wcB).
- [30] KONDIK.CZ. ZD-912. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.kondik.cz/zd-912/>.
- [31] DRATEK.CZ. Stanice pro přehřev dps. Online. 2024. Dostupné z: <https://dratek.cz/arduino/34798-stanice-pro-predehrev-dps.html>.
- [32] SVET-SVITIDEL.CZ. Digitální mikroskop. Online. 2024. Dostupné z: [https://www.svet-svitidel.cz/digitalni-mikroskop-g1200/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAxOauBhCaARIsAEbUSQRJ3F-11PPO2c9Vs97ntPA\\_sddCwjkpZDoAbRiOaJnidGCE6lGfupMaAkq3EALw\\_wcB](https://www.svet-svitidel.cz/digitalni-mikroskop-g1200/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAxOauBhCaARIsAEbUSQRJ3F-11PPO2c9Vs97ntPA_sddCwjkpZDoAbRiOaJnidGCE6lGfupMaAkq3EALw_wcB)
- [33] KAMODY.CZ. Scheppach HC 54 Kompresor. Online. 2024. Dostupné z: [https://www.kamody.cz/scheppach-hc-54-bezolejovy-kompresor-5906103901-217469?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiArfauBhApEiwAeoB7qLIuu80q2FSaSHfi5C2hr8s-OHz-eiHeN7\\_uj0SSMFeYPQp-ps47DRoCISAQA\\_vD\\_BwE](https://www.kamody.cz/scheppach-hc-54-bezolejovy-kompresor-5906103901-217469?gad_source=1&gclid=CjwKCAiArfauBhApEiwAeoB7qLIuu80q2FSaSHfi5C2hr8s-OHz-eiHeN7_uj0SSMFeYPQp-ps47DRoCISAQA_vD_BwE).
- [34] PLASTI-SHOP.CZ. Stříkací pistole Aurita. Online. 2024. Dostupné z: <https://plasti-shop.cz/strikaci-pistole/231-auarita-h-827-c-17mm-hvlp.html>.

[35] ALZA.CZ. Tiskárna štítků QL-700. Online. 2024. Dostupné z: [https://www.alza.cz/brother-ql-700-d604983.htm?kampan=adwtts\\_tiskarny-a-skenery\\_pla\\_all\\_obecna-css\\_ostatni\\_c\\_9062815\\_\\_PB091d\\_601767065174\\_~142952587088~&gclid=CjwKCAiA0PuuBhBsEiwAS7fsNQxPs7m246l-5ZzOlakTT3eWuqCRGjUX1yXm6nRLITI8vELpYpoAcRoC7F8QAvD\\_BwE](https://www.alza.cz/brother-ql-700-d604983.htm?kampan=adwtts_tiskarny-a-skenery_pla_all_obecna-css_ostatni_c_9062815__PB091d_601767065174_~142952587088~&gclid=CjwKCAiA0PuuBhBsEiwAS7fsNQxPs7m246l-5ZzOlakTT3eWuqCRGjUX1yXm6nRLITI8vELpYpoAcRoC7F8QAvD_BwE).