# PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

## WhiteHorse Technology, s. r. o.

Internetový obchod s výpočtovou technikou a technické služby

**Spoločnosť:** WhiteHorse Technology, s. r. o.
**IČO / DIČ:** 20260046 / 2026000046
**Sídlo:** Jenisejská 2441/45A, 040 12 Košice
**Oblasť podnikania:** Výpočtová technika
**Vypracoval:** Alexej Hanko, konateľ
**Plánovacie obdobie:** 2027 – 2029
**Dátum:** október 2026

# OBSAH

**1 ÚVODNÉ NÁLEŽITOSTI** ... 3
1.1 Stručné zhrnutie ... 3
1.2 Hárok s faktami ... 3
**2 POPIS PODNIKU** ... 4
2.1 História a súčasný stav ... 4
2.2 Predmet podnikania a obchodný model ... 4
2.3 Ciele podniku ... 4
2.4 Plány do budúcnosti ... 4
**3 ANALÝZA VÝROBKU A SLUŽBY** ... 5
3.1 Hlavné produkty ... 5
3.2 Vedľajšie služby ... 5
3.3 Priestory a zariadenia ... 5
3.4 Spoľahlivosť, záruka a servis ... 5
3.5 Vlastnícke vzťahy ... 6
3.6 Plány rozvoja výrobku a služieb ... 6
3.7 SWOT analýza výrobkov a služieb ... 6
**4 ANALÝZA TRHU** ... 7
4.1 Potenciálny trh a jeho charakteristiky ... 7
4.2 Trendy a rastový potenciál ... 7
4.3 Cieľový trh a predpokladaný podiel na trhu ... 7
4.4 Predaj a distribúcia ... 7
4.5 Zisky v odvetví ... 8
**5 ANALÝZA SPOTREBITEĽA** ... 9
5.1 Veľkosť a profil cieľových skupín ... 9
5.2 Úžitok pre spotrebiteľa ... 9
**6 ANALÝZA KONKURENCIE** ... 10
6.1 Profil a rozdelenie konkurentov ... 10
6.2 Porovnanie ponuky ... 10
6.3 Silné a slabé stránky konkurencie ... 10
**7 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A MANAŽMENT** ... 11
7.1 Vlastníctvo ... 11
7.2 Manažment – kompetencie, vzdelanie a skúsenosti ... 11
7.3 Organizačná štruktúra a personálny plán ... 11
**8 ČASOVÝ HARMONOGRAM** ... 12
**9 RIZIKOVÉ FAKTORY – SWOT ANALÝZA** ... 13
9.1 SWOT analýza podniku ... 13
9.2 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy ... 13
9.3 Identifikácia rizík ... 14
9.4 Scenár najhoršieho prípadu ... 14
**10 FINANČNÝ PLÁN** ... 15
10.1 Počiatočné náklady ... 15
10.2 Zdroje financovania ... 15
10.3 Plán nákladov a cenotvorba ... 15
10.4 Plán výnosov a výsledku hospodárenia ... 16
10.5 Likvidita a peňažné toky ... 16
10.6 Kritický bod a scenáre ... 16
10.7 Rozdelenie zisku ... 17
**11 ZÁVER** ... 17

# 1 ÚVODNÉ NÁLEŽITOSTI

## 1.1 Stručné zhrnutie

**WhiteHorse Technology, s. r. o.** je nová košická spoločnosť, ktorá predáva notebooky, počítačové zostavy a komponenty cez vlastný e-shop a k predaju poskytuje technické služby: servis, skladanie PC na mieru, inštaláciu a nastavenie, výkup a repas použitej techniky. Obsluhuje domácnosti aj firmy, školy a úrady.

Na trhu s nízkymi maržami firma nesúťaží cenou s najväčšími predajcami, ale **odborným poradenstvom, technikou pripravenou na použitie a lokálnym servisom**. Predaj hardvéru prináša objem a zákazníkov, služby a repas s maržou 35 – 75 % prinášajú zisk.

Podnikanie je financované výhradne zo základného imania 1 000 000 € bez úveru. Prvý rok je plánovaný ako investičný s miernou stratou (−3 129 € pred zdanením). V 2. roku firma dosiahne bod zvratu a v 3. roku zisk pred zdanením 25 650 € pri tržbách 540 000 €. Firma rastie po fázach: v 1. roku pracuje len konateľ, v 2. roku pribudne servisný technik a v 3. roku obchodník B2B.

## 1.2 Hárok s faktami

| Údaj | Hodnota |
|---|---|
| Obchodné meno | WhiteHorse Technology, s. r. o. (značka WhiteHorse) |
| IČO / DIČ / IČ DPH | 20260046 / 2026000046 / SK2026000046 |
| Sídlo | Jenisejská 2441/45A, 040 12 Košice |
| Prevádzka | sklad, servisná dielňa a výdajné miesto, prenájom cca 80 m², Košice |
| Právna forma | spoločnosť s ručením obmedzeným, platiteľ DPH od vzniku |
| Základné imanie | 1 000 000 €, splatené v plnej výške |
| Vlastník a konateľ | Alexej Hanko (100 %) |
| Oblasť podnikania | výpočtová technika: e-shop + technické služby |
| Zákazníci | B2C (študenti, hráči, domácnosti) a B2B (firmy, školy, úrady) |
| Začiatok činnosti | január 2027 |
| Zamestnanci | 2027: 0 (konateľ) · 2028: 1 · 2029: 2 |
| Plánované tržby | 131 000 € (2027) · 300 000 € (2028) · 540 000 € (2029) |
| Výsledok pred zdanením | −3 129 € (2027) · 11 023 € (2028) · 25 650 € (2029) |
| Financovanie | vlastné zdroje (základné imanie), bez úveru |

# 2 POPIS PODNIKU

## 2.1 História a súčasný stav

Spoločnosť je zakladaná ako **nový podnik** v roku 2026. Nemá teda históriu hospodárenia a podnikateľský plán je zároveň zakladateľským dokumentom. Vznikla z myšlienky zakladateľa spojiť predaj výpočtovej techniky so službami, ktoré veľkí online predajcovia neposkytujú alebo ich poskytujú neosobne.

**Súčasný stav (október 2026):** spoločnosť je založená s jediným spoločníkom, má pridelené IČO a DIČ a registráciu k DPH, základné imanie 1 000 000 € je splatené. V príprave je prenájom prevádzky, zmluvy s distribútormi a spustenie e-shopu na platforme Shoptet. Začiatok predaja je naplánovaný na január 2027.

## 2.2 Predmet podnikania a obchodný model

Predmet podnikania tvoria voľné živnosti: kúpa tovaru na účely predaja (maloobchod a veľkoobchod), oprava a údržba počítačov a periférnych zariadení, služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov, prenájom hnuteľných vecí a sprostredkovateľská činnosť. Obchodný model stojí na troch pilieroch:

- **Predaj techniky (hlavný zdroj tržieb):** notebooky, PC zostavy a komponenty cez e-shop. Približne 150 najpredávanejších položiek je skladom, ďalších 2 500 – 4 000 je napojených na sklady distribútorov.
- **Technické služby (zdroj marže):** servis, skladanie PC, inštalácia a nastavenie, pre firmy predplatné „WhiteHorse Care“.
- **Výkup a repas:** výkup použitej techniky, bezpečné vymazanie dát, repas a predaj so zárukou. Výkup slúži aj ako protiúčet pri kúpe nového zariadenia.

Firma nemá klasickú predajňu. Zákazník nakupuje online, radí sa telefonicky, cez chat alebo videohovor a tovar si vyzdvihne vo výdajnom mieste alebo mu ho doručí kuriér. To výrazne znižuje nájom a personálne náklady.

## 2.3 Ciele podniku

| Oblasť | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|
| Tržby bez DPH | 131 000 € | 300 000 € | 540 000 € |
| Hospodársky výsledok | strata do 5 000 € | bod zvratu | zisk nad 20 000 € |
| B2B klienti so zmluvou | 5 | 15 | 40 |
| Podiel služieb a repasu na tržbách | 18 % | 28 % | 33 % |
| Hodnotenie zákazníkov (Heureka) | Overené zákazníkmi | ≥ 97 % | ≥ 98 % |
| Repasované zariadenia (kumulatívne) | 50 | 200 | 450+ |

## 2.4 Plány do budúcnosti

Po stabilizácii v Košiciach (2027 – 2029) chce firma uviesť vlastný rad PC „WhiteHorse“, ponúkať firmám prenájom techniky so servisom (Device-as-a-Service) a od roku 2030 rozšíriť pôsobenie o výdajné a servisné miesto v Prešove alebo o predaj do Česka. Expanzia je krytá fondom rozvoja vo výške 300 000 €. Konkrétne termíny uvádza kapitola Časový harmonogram.

# 3 ANALÝZA VÝROBKU A SLUŽBY

## 3.1 Hlavné produkty

| Kategória | Sortiment | Podiel na tržbách 2027 |
|---|---|---|
| Notebooky a PC zostavy | pracovné, študentské a herné notebooky, značkové PC (Lenovo, HP, Dell, ASUS, Acer), vlastné zostavy WhiteHorse | 52 % |
| Komponenty | procesory, grafické karty, RAM, SSD, základné dosky, zdroje, skrine, chladenie | 30 % |

Každé zariadenie je možné objednať v režime **„WhiteHorse Ready“**: pred odovzdaním skontrolujeme funkčnosť, aktualizujeme systém a ovládače, nainštalujeme základný softvér a pri PC na mieru otestujeme stabilitu pod záťažou.

**Výhody:** bezplatné odborné poradenstvo, kontrola kompatibility komponentov, zariadenie pripravené na použitie, osobný odber v Košiciach často v deň objednania, pre firmy faktúra so splatnosťou a jeden kontaktný človek. **Nevýhody:** cena spravidla o 2 – 5 % vyššia ako u lídrov trhu, dodanie neskladových položiek 2 – 4 dni, nová značka bez histórie hodnotení.

## 3.2 Vedľajšie služby

| Služba | Obsah | Cena bez DPH |
|---|---|---|
| Servis a opravy | diagnostika, čistenie, výmena dielov (disk, RAM, displej, batéria), odstránenie vírusov, pozáručné opravy | diagnostika 15 €, práca 30 €/hod. |
| Skladanie PC na mieru | návrh zostavy, montáž, BIOS, inštalácia OS, záťažový test | 49 € |
| Inštalácia a nastavenie | OS a programy, prenos dát, zálohovanie, sieť a tlačiarne v malej kancelárii | od 35 € |
| Výkup a repas | výkup, certifikované vymazanie dát, repas, predaj so zárukou 12 mesiacov | výkup za 40 – 50 % predajnej ceny |
| WhiteHorse Care (B2B) | údržba, vzdialená podpora, prednostný servis, náhradné zariadenie | 15 €/zariadenie/mesiac |

Služby a repas tvoria v 1. roku 18 % tržieb, ale väčšinu hrubej marže. Do 3. roka ich podiel stúpne na 33 %.

## 3.3 Priestory a zariadenia

Prevádzka s rozlohou približne 80 m² (od roku 2029 120 m²) zahŕňa sklad s regálmi a baliacim miestom, servisnú dielňu s antistatickými pracoviskami, diagnostickými nástrojmi a testovacími komponentmi a výdajné miesto (Po – Pi 10:00 – 18:00, So 9:00 – 12:00). Predaj zabezpečuje e-shop Shoptet napojený na sklady distribútorov, platobnú bránu, dopravcov a účtovný systém. B2B faktúry sa od 1. 1. 2027 vystavujú povinne ako e-faktúry cez sieť Peppol.

## 3.4 Spoľahlivosť, záruka a servis

- Predávame len novú techniku od autorizovaných distribútorov so zárukou 24 mesiacov. Repasované zariadenia majú záruku 12 mesiacov.
- Reklamácie spotrebiteľov vybavujeme do 30 dní podľa zákona č. 108/2024 Z. z. (cieľ do 10 dní) a spotrebiteľ môže odstúpiť od zmluvy do 14 dní.
- Pozáručný servis: diagnostika do 24 hodín, bežné opravy do 3 pracovných dní.

- B2B (WhiteHorse Care): reakcia do 4 pracovných hodín, náhradné zariadenie počas opravy, preventívna údržba 2× ročne.

## 3.5 Vlastnícke vzťahy

Spoločnosť je predajcom (nie výrobcom) značkovej techniky, ktorú nakupuje od autorizovaných distribútorov. Vo vlastníctve firmy je vybavenie prevádzky, e-shop a obsah webu, zásoby tovaru a značka **WhiteHorse**, ktorá bude chránená ochrannou známkou na Úrade priemyselného vlastníctva SR. Priestory prevádzky sú v prenájme.

## 3.6 Plány rozvoja výrobku a služieb

- online konfigurátor PC s kontrolou kompatibility a odhadom výkonu v hrách (2028),
- program „Výmena za nové“: výkup starého zariadenia ako zľava na nové (2028),
- vlastný rad PC „WhiteHorse“ (kancelárska, herná, pracovná stanica) a prenájom techniky firmám (2029),
- predĺžená záruka až na 36 mesiacov a AI asistent pri výbere na e-shope.

## 3.7 SWOT analýza výrobkov a služieb

| | Predaj techniky | Služby a repas |
|---|---|---|
| S | široký sortiment cez distribútorov, WhiteHorse Ready | vysoká marža, lokálna rýchlosť, opakované tržby |
| W | nízka marža 9 – 11 %, vyššia cena ako u lídrov | obmedzená kapacita, závislosť od odbornosti ľudí |
| O | obnova techniky vo firmách, AI notebooky, gaming | repas, právo na opravu, B2B predplatné |
| T | cenový tlak Alzy, výkyvy cien komponentov | bazáre, lacné neoficiálne opravy, kvalita vykúpených kusov |

# 4 ANALÝZA TRHU

## 4.1 Potenciálny trh a jeho charakteristiky

Slovenská e-commerce dosiahla v roku 2024 obrat **1,84 mld. €** a najväčšou kategóriou je elektronika s podielom **21,1 %** (Heureka), teda približne 388,2 mil. €. Ak počítače, notebooky a komponenty tvoria asi 30 % elektroniky, online trh s výpočtovou technikou na Slovensku mal v roku 2024 približne **116,5 mil. €**. Košický kraj (asi 780 000 obyvateľov, 14,4 % populácie SR) predstavuje regionálny trh približne 16,8 mil. €.

Trh je silno koncentrovaný: niekoľko veľkých predajcov určuje ceny a marže na hardvéri sú nízke (8 – 12 %). Rozhodujúcim faktorom pre zákazníka je cena, dostupnosť a dôvera v predajcu. Služby (servis, nastavenie, repas) sú roztrieštené medzi malé lokálne firmy a dosahujú výrazne vyššie marže.

## 4.2 Trendy a rastový potenciál

- **Rast e-commerce:** tržby slovenských e-shopov na Shoptete vzrástli v 1. polroku 2026 o 20 % a elektronika sa posunula na 2. miesto v predaji.
- **Obnova techniky:** koniec podpory Windows 10 (október 2025) a nástup AI notebookov s procesormi NPU vyvolávajú výmenu počítačov vo firmách.
- **Repas a právo na opravu:** rastie dopyt po repasovanej technike a smernica EÚ 2024/1799 posilňuje trh opráv.
- **Rast cien pamätí a diskov** (2025 – 2026) zvyšuje záujem o upgrady a repas namiesto nákupu nového zariadenia.
- **Predpoklad pre plán:** rast online trhu s výpočtovou technikou o 7 % ročne, teda regionálny trh približne 20,5 mil. € v roku 2027 a 23,5 mil. € v roku 2029.

## 4.3 Cieľový trh a predpokladaný podiel na trhu

| Úroveň | Územie | Ponuka |
|---|---|---|
| Primárny | Košice a okolie do 30 km | všetky služby: osobný odber, servis, zvoz, B2B návštevy |
| Sekundárny | východné Slovensko (Prešov, Michalovce, Spišská Nová Ves) | e-shop, servis so zvozom kuriérom |
| Terciárny | celé Slovensko | e-shop s doručením kuriérom a do výdajných boxov |

| Ukazovateľ | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|
| Regionálny online trh s výpočtovou technikou (odhad) | 20,5 mil. € | 22,0 mil. € | 23,5 mil. € |
| Tržby WhiteHorse | 131 000 € | 300 000 € | 540 000 € |
| **Predpokladaný podiel na regionálnom trhu** | **0,6 %** | **1,4 %** | **2,3 %** |
| Podiel na celoslovenskom online trhu | 0,09 % | 0,20 % | 0,33 % |

*Podiel na trhu je orientačný odhad autora. Časť tržieb (najmä e-shop) pochádza aj mimo Košického kraja.*

## 4.4 Predaj a distribúcia

| Tok | Riešenie | Lehota |
|---|---|---|
| Nákup od distribútorov | ASBIS, AT Computers, eD' system, ALSO; denné závozy do Košíc | 1 – 2 pracovné dni |
| Predajný kanál | e-shop (B2C aj B2B), porovnávače Heureka a Pricemania, osobný predaj firmám | – |
| Osobný odber | výdajné miesto v prevádzke | skladom: v ten deň |

| Tok | Riešenie | Lehota |
|---|---|---|
| Doručenie | Packeta (výdajné miesta, Z-BOXy), GLS, DPD | 1 – 2 pracovné dni |
| B2B a servis v Košiciach | vlastný rozvoz a zvoz techniky | spravidla do 24 hodín |

## 4.5 Zisky v odvetví

Predaj výpočtovej techniky je odvetvie s vysokým obratom a nízkou ziskovosťou. Hrubá marža na notebookoch a PC je 8 – 10 %, na komponentoch 10 – 13 %. Čistá zisková marža predajcov hardvéru sa pohybuje v nízkych jednotkách percent. Vyššiu ziskovosť dosahujú služby (marža 60 – 80 %) a repas (30 – 40 %). Preto WhiteHorse kombinuje predaj so službami: plánovaná hrubá marža firmy rastie z 17,9 % (2027) na 25,3 % (2029).

# 5 ANALÝZA SPOTREBITEĽA

## 5.1 Veľkosť a profil cieľových skupín

Košice sú druhým najväčším mestom SR s približne 229 000 obyvateľmi (SODB 2021), Košický kraj má asi 780 000 obyvateľov. Priemerná mesačná mzda v SR bola v roku 2025 **1 620 €** (ŠÚ SR) a väčšina košických okresov je nad týmto priemerom. V meste študuje približne 20 000 vysokoškolákov (TUKE, UPJŠ, UVLF a ďalšie). Hlavná veková skupina zákazníkov je 16 – 40 rokov a pri nákupe počítačov a komponentov tvoria väčšinu muži (odhad 70 %).

| Skupina | Veľkosť (odhad) | Vek / pohlavie | Profesia a príjem | Rozpočet na nákup |
|---|---|---|---|---|
| Študenti (B2C) | ≈ 20 000 VŠ študentov + stredoškoláci | 18 – 26 r. / vyrovnané | študent, príjem z brigád a od rodičov | 500 – 900 € (notebook) |
| Hráči (B2C) | tisíce aktívnych hráčov v regióne | 15 – 35 r. / ≈ 80 % muži | študenti a zamestnanci, 1 000 – 2 000 € | 1 200 – 2 500 € (zostava), upgrady |
| Domácnosti a home office (B2C) | desaťtisíce domácností v Košiciach | 30 – 60 r. / vyrovnané | zamestnanci, okolo priemernej mzdy | 600 – 1 200 € |
| Malé a stredné firmy (B2B) | tisíce firiem bez vlastného IT | rozhoduje majiteľ alebo konateľ | kancelárie, účtovníci, ambulancie, obchody | 3 000 – 20 000 € ročne |
| Školy a úrady (B2B) | ≈ 100 ZŠ a SŠ v Košiciach + úrady | verejné obstarávanie | rozpočtové organizácie | zákazky s nízkou hodnotou |
| Startupy, herné kluby, kaviarne (B2B) | desiatky subjektov | mladí majitelia | IT a zábava | jednorazovo 5 000 – 30 000 € |

Plánovaný pomer tržieb je v 1. roku približne **65 % B2C : 35 % B2B**. Do 3. roka sa posunie na **50 : 50**, pretože firmy nakupujú opakovane a vo väčších objemoch.

## 5.2 Úžitok pre spotrebiteľa

| Skupina | Čo zákazník rieši | Úžitok od WhiteHorse |
|---|---|---|
| Študenti | neistota pri výbere, obmedzený rozpočet | osobná rada, študentská zľava 5 %, lacnejší repas so zárukou |
| Hráči | kompatibilita a výkon komponentov | konfigurátor, skladanie a záťažový test, upgrady |
| Domácnosti | nechcú riešiť inštaláciu a prenos dát | WhiteHorse Ready, prenos dát, lokálny servis |
| Firmy | nemajú IT oddelenie, výpadok techniky stojí peniaze | jeden dodávateľ, WhiteHorse Care, náhradné zariadenie |
| Školy a úrady | potrebujú spoľahlivého dodávateľa a dokumentáciu | ponuky na zákazky, e-faktúra, certifikát o vymazaní dát |

# 6 ANALÝZA KONKURENCIE

## 6.1 Profil a rozdelenie konkurentov

Konkurentov rozdeľujeme podľa toho, či ponúkajú rovnaký produkt (priama konkurencia) alebo uspokojujú rovnakú potrebu iným spôsobom (nepriama konkurencia). Podiely na online trhu s výpočtovou technikou na Slovensku sú orientačným odhadom autora. Podiel WhiteHorse bude v 1. roku približne 0,1 %.

| Konkurent | Typ | Profil | Podiel (odhad) |
|---|---|---|---|
| Alza.sk | priama | najväčší online predajca, najširší sortiment, AlzaBoxy, agresívne ceny | ≈ 40 % |
| NAY, Datart | priama | siete kamenných predajní s e-shopom, aj v Košiciach | ≈ 15 % |
| Špecializované IT e-shopy | priama | menšie e-shopy so širokým sortimentom komponentov, bez lokálnych služieb | ≈ 20 % |
| Malé lokálne predajne a servisy (vrátane Košíc) | priama | osobný kontakt a opravy, slabý e-shop a marketing | ≈ 5 % |
| Online trhoviská (Allegro, Amazon, AliExpress, Temu) | nepriama | lacné periférie a komponenty, dlhé dodanie, slabá záruka | ≈ 10 % |
| Bazáre a repas (Bazoš, Back Market) | nepriama | použitá technika bez záruky alebo bez lokálneho servisu | ≈ 5 % |
| Operátori, IT outsourcing, ostatní | nepriama | notebooky k paušálom, správa IT bez predaja techniky | ≈ 5 % |

## 6.2 Porovnanie ponuky

| Kritérium (1 = slabé, 5 = výborné) | WhiteHorse | Alza.sk | NAY / Datart | Lokálny servis |
|---|---|---|---|---|
| Cena hardvéru | 3 | 5 | 2 | 3 |
| Šírka sortimentu | 4 | 5 | 3 | 2 |
| Odborné poradenstvo | 5 | 2 | 3 | 4 |
| Nastavenie a príprava zariadenia | 5 | 2 | 3 | 4 |
| Servis a rýchlosť opráv | 5 | 2 | 2 | 4 |
| Výkup a repas | 4 | 3 | 2 | 2 |
| Služby pre firmy | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Známosť značky | 1 | 5 | 4 | 2 |
| **Spolu** | **31** | **27** | **21** | **24** |

## 6.3 Silné a slabé stránky konkurencie

| Konkurent | Silné stránky | Slabé stránky | Naša odpoveď |
|---|---|---|---|
| Alza.sk | ceny, sortiment, logistika, značka | neosobný prístup, servis cez centrálu | poradenstvo, WhiteHorse Ready, lokálny servis |
| NAY, Datart | kamenné predajne, známosť | vyššie ceny, predajcovia nie sú špecialisti na PC | odbornosť, komponenty, skladanie PC |
| IT e-shopy | nízke ceny komponentov | bez služieb a výkupu | služby + výkup v jednom |
| Lokálne servisy | osobný kontakt, rýchle opravy | slabý e-shop, často bez výkupu | moderný e-shop, cenník online, B2B balíky |

Najsilnejší konkurent Alza.sk je neporaziteľný v cene a logistike, preto s ním firma cenou nesúťaží. Medzera na trhu je v **kombinácii odborného predaja a lokálneho servisu**, ktorú veľkí predajcovia nepokrývajú a malé servisy nevedia predávať online.

# 7 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A MANAŽMENT

## 7.1 Vlastníctvo

| Spoločník | Vklad | Podiel | Funkcia |
|---|---|---|---|
| Alexej Hanko, Jenisejská 2441/45A, 040 12 Košice | 1 000 000 € | 100 % | jediný spoločník a konateľ |

Spoločník ručí za záväzky spoločnosti do výšky nesplateného vkladu. Keďže je vklad splatený celý, osobné ručenie nevzniká. Pôsobnosť valného zhromaždenia vykonáva jediný spoločník.

## 7.2 Manažment – kompetencie, vzdelanie a skúsenosti

**Alexej Hanko, konateľ.** Podnikateľ a študent Technickej univerzity v Košiciach so zameraním na ekonomiku a účtovníctvo. Má praktické skúsenosti s vedením obchodnej spoločnosti v maloobchode, s podvojným účtovníctvom a s tvorbou e-shopov. Vo firme zodpovedá za stratégiu, nákup, obchod, marketing a financie. V 1. roku zabezpečuje aj technické služby a účtovníctvo.

V 1. a 2. roku vykonáva funkciu **bez odmeny**, aby firma v období rozbehu nemala vysoké fixné náklady. Od roku 2029 si vypláca odmenu 1 000 € mesačne. Podporný tím tvoria externí odborníci: advokát (obchodné podmienky, GDPR, zmluvy), daňový poradca (kontrola závierky) a od roku 2028 bezpečnostný technik a pracovná zdravotná služba.

## 7.3 Organizačná štruktúra a personálny plán

| Pozícia | Nástup | Hrubá mzda | Zodpovednosť |
|---|---|---|---|
| Konateľ | 2027 | bez odmeny (2027 – 2028), 1 000 € (2029) | riadenie, nákup, financie, do 2028 aj obchod a marketing |
| Servisný technik | 01/2028 | 1 300 € (2028), 1 400 € (2029) | servis, skladanie PC, repas, expedícia |
| Obchodník B2B | 07/2029 | 1 200 € + provízia | získavanie firemných klientov, verejné zákazky |

Štruktúra je plochá: zamestnanci sú priamo podriadení konateľovi, čo zabezpečuje rýchle rozhodovanie. Mzdové náklady vrátane odvodov zamestnávateľa (36,2 %) a benefitov sú 22 687 € v roku 2028 a 51 192 € v roku 2029.

# 8 ČASOVÝ HARMONOGRAM

| Obdobie | Aktivity | Cieľ / míľnik |
|---|---|---|
| do 10/2026 | založenie s. r. o., živnosti, registrácia DPH, splatenie ZI | splnené – firma založená |
| 11 – 12/2026 | prenájom a vybavenie prevádzky, zmluvy s distribútormi a dopravcami, e-shop Shoptet, obchodné podmienky (advokát), branding, e-faktúra (Peppol) | prevádzka a e-shop pripravené |
| 01/2027 | spustenie e-shopu a výdajného miesta, úvodná kampaň | prvé objednávky |
| 01 – 06/2027 | získavanie hodnotení, osobné návštevy firiem, spustenie WhiteHorse Care | certifikát Overené zákazníkmi, 5 B2B klientov |
| 09/2027 | kampaň na univerzitách pred začiatkom semestra | nárast predaja študentom |
| 12/2027 | vyhodnotenie 1. roka, nábor technika | mesačné tržby 15 000 €, tržby 131 000 € |
| 01/2028 | nástup servisného technika, druhé servisné pracovisko | vyššia kapacita služieb |
| 2028 | konfigurátor PC, „Výmena za nové“, zákazky pre školy a úrady | 15 B2B klientov, bod zvratu, tržby 300 000 € |
| 01/2029 | presun do väčšej prevádzky (120 m²) | kapacita pre rast |
| 07/2029 | nástup obchodníka B2B | rast firemných tržieb |
| 2029 | vlastný rad PC WhiteHorse, prenájom techniky firmám | 40 B2B klientov, tržby 540 000 €, zisk |
| 2030+ | príprava expanzie: Prešov alebo Česko | rozšírenie trhu |

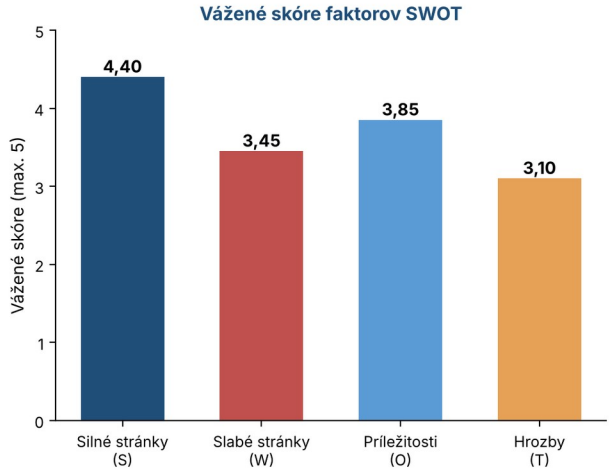
# 9 RIZIKOVÉ FAKTORY – SWOT ANALÝZA

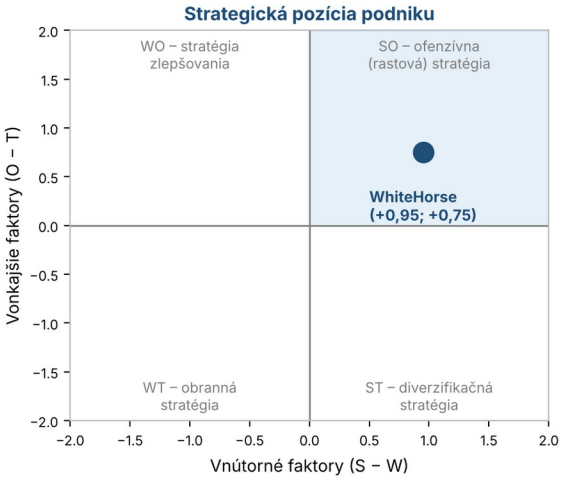
## 9.1 SWOT analýza podniku

Každému faktoru je priradená váha (súčet v kategórii = 1) a hodnotenie dôležitosti 1 – 5. Súčin dáva vážené skóre.

| SILNÉ STRÁNKY (S) – skóre 4,40 | SLABÉ STRÁNKY (W) – skóre 3,45 |
|---|---|
| • Odborné poradenstvo a osobný prístup (0,3 × 5)<br>• Predaj, servis a výkup u jedného dodávateľa (0,25 × 4)<br>• Silná kapitálová vybavenosť (ZI 1 000 000 €) (0,2 × 5)<br>• Nízke fixné náklady bez predajne (0,15 × 4)<br>• Flexibilita a rýchle rozhodovanie (0,1 × 3) | • Závislosť od jednej osoby v 1. roku (0,3 × 4)<br>• Nová, neznáma značka (0,25 × 4)<br>• Nižšie nákupné objemy (horšie nákupné ceny) (0,2 × 3)<br>• Obmedzená kapacita služieb (0,15 × 3)<br>• Menší vlastný sklad (0,1 × 2) |
| **PRÍLEŽITOSTI (O) – skóre 3,85** | **HROZBY (T) – skóre 3,10** |
| • Rast e-commerce a kategórie elektroniky (0,25 × 4)<br>• Obnova techniky (koniec Windows 10, AI PC) (0,25 × 4)<br>• Rast dopytu po repase a práve na opravu (0,2 × 4)<br>• Študentská a IT komunita v Košiciach (0,15 × 4)<br>• Firmy bez vlastného IT oddelenia (0,15 × 3) | • Cenová vojna veľkých predajcov (0,35 × 4)<br>• Výkyvy cien komponentov (RAM, SSD) (0,25 × 3)<br>• Neskoré platby B2B a verejných odberateľov (0,15 × 2)<br>• Pomalý rozbeh tržieb (0,15 × 3)<br>• Kybernetické útoky na e-shop (0,1 × 2) |

## 9.2 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy




Silné stránky (4,40) prevažujú nad slabými (3,45) a príležitosti (3,85) nad hrozbami (3,10). Podnik sa nachádza v kvadrante **SO** (vnútorné faktory +0,95, vonkajšie +0,75), ktorý odporúča **ofenzívnu (rastovú) stratégiu**: využiť silné stránky (poradenstvo, služby, kapitál) na rastúce príležitosti (obnova techniky, repas, B2B). Slabé stránky, najmä závislosť od jednej osoby a neznámu značku, rieši postupné prijímanie zamestnancov a budovanie hodnotení.

## 9.3 Identifikácia rizík

Keďže ide o nový podnik, nemá za sebou doterajšie väčšie problémy. Riziká vychádzajú z analýzy trhu a konkurencie a zo skúseností z podobných e-shopov.

| Riziko | Pravdep. | Dopad | Opatrenie |
|---|---|---|---|
| Cenová vojna veľkých predajcov | vysoká | stredný | nesúťažiť cenou, ale službami; dôraz na B2B, repas a služby |
| Závislosť od jednej osoby | stredná | vysoký | zastupujúci technik na živnosť, poistenie, manuály procesov, technik od 2028 |
| Pomalý rozbeh tržieb | stredná | stredný | krízový rozpočet, výkonnostný marketing, služby s vysokou maržou |
| Neskoré platby B2B a verejných odberateľov | stredná | stredný | zálohy pri zákazkách nad 2 000 €, splatnosť 14 dní, upomienky |
| Výkyvy cien komponentov | vysoká | stredný | malé zásoby, dynamické ceny z feedov, viacero distribútorov |
| Kybernetický útok na e-shop | nízka | vysoký | zabezpečená platforma, dvojfaktorové prihlásenie, zálohy, poistenie |
| Zastaranie zásob | stredná | nízky | zásoby max. 6 týždňov predaja, výpredaj starších modelov |

## 9.4 Scenár najhoršieho prípadu

Najhorší realistický prípad je kombinácia pomalého rozbehu a cenového tlaku: **tržby o 25 % nižšie** ako v pláne pri nezmenených fixných nákladoch. Výsledok pred zdanením by bol −7 609 € (2027), −2 942 € (2028) a −2 808 € (2029). Straty sú malé v pomere ku kapitálu a firma by nebola ohrozená.

Ak tržby dva mesiace po sebe klesnú pod 70 % plánu, spustí sa **krízový režim**: fixné náklady sa znížia z 1 800 € na 1 425 € mesačne (najmä marketing), zastavia sa investície a nábor a firma sa sústredí na služby a repas. Ak by bola prevádzka v strate tri štvrťroky po sebe od 2. roka, nasleduje reštrukturalizácia alebo rozhodnutie o ukončení činnosti.

**Likvidačný zostatok** (speňaženie zásob za 70 %, majetku za 40 %, náklady likvidácie a záväzky voči zamestnancom) by bol na konci roka 2027 973 821 € a na konci roka 2029 978 681 €. Aj v najhoršom prípade by sa spoločníkovi vrátilo približne 97 % vloženého kapitálu.

# 10 FINANČNÝ PLÁN

## 10.1 Počiatočné náklady

| Položka | Suma | Charakter |
|---|---|---|
| Vybavenie servisnej dielne | 6 500 € | investícia (odpis 4 roky) |
| Regály a skladové vybavenie | 3 000 € | investícia |
| IT vybavenie (notebook, NAS, tlačiareň štítkov, firewall) | 3 000 € | investícia |
| Úprava priestoru, zabezpečenie (alarm, kamery) | 2 500 € | investícia |
| E-shop: šablóna, úpravy, konfigurátor, fotografie | 4 000 € | investícia (nehmotný majetok) |
| Úvodná marketingová kampaň | 3 000 € | náklad 1. roka |
| Branding (logo, dizajn manuál, obaly) | 1 500 € | náklad 1. roka |
| Ochranná známka (ÚPV SR) | 200 € | náklad 1. roka |
| Zábezpeka za nájom (2 mesiace) | 1 600 € | vratná záloha |
| Počiatočné zásoby tovaru | 35 000 € | obežný majetok |
| **Počiatočné náklady spolu** | **60 300 €** | |

Investície do dlhodobého majetku (19 000 €) sa odpisujú rovnomerne 4 roky. Ďalšie investície: 4 000 € v roku 2028 (druhé servisné pracovisko) a 16 000 € v roku 2029 (väčšia prevádzka, B2B portál).

## 10.2 Zdroje financovania

Podnik je financovaný **výhradne vlastnými zdrojmi** zo základného imania 1 000 000 €, bankový úver nepotrebuje. Krátkodobo pomáha dodávateľský úver: distribútori poskytujú splatnosť 14 – 30 dní.

| Použitie kapitálu | Suma | Podiel |
|---|---|---|
| Počiatočné investície, zásoby a jednorazové náklady | 60 300 € | 6,0 % |
| Prevádzková rezerva (krytie strát, rast zásob, pohľadávky B2B) | 139 700 € | 14,0 % |
| Fond rozvoja (fáza 2 a 3, vlastný rad PC, expanzia) | 300 000 € | 30,0 % |
| Termínované vklady a konzervatívne investície (rezerva) | 500 000 € | 50,0 % |
| **Spolu** | **1 000 000 €** | **100 %** |

Kapitál, ktorý prevádzka v najbližších rokoch nepotrebuje, je uložený na termínovaných vkladoch s výnosom približne 2 % ročne (10 000 € ročne) a slúži ako krízová rezerva.

## 10.3 Plán nákladov a cenotvorba

| Náklady | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|
| Nájom a energie | 11 400 € | 11 640 € | 15 840 € |
| E-shop, softvér, internet, telefón | 2 160 € | 2 760 € | 3 600 € |
| Marketing (základný rozpočet) | 6 000 € | 9 600 € | 12 000 € |
| Poistenie, banka, ostatné | 2 040 € | 2 400 € | 3 300 € |
| Mzdové náklady vrátane odvodov | 0 € | 22 687 € | 51 192 € |
| Odpisy | 4 750 € | 5 750 € | 9 750 € |
| **Fixné náklady spolu** | **26 350 €** | **54 837 €** | **95 682 €** |
| Variabilné náklady (tovar, služby, 4,2 % ostatné) | 113 079 € | 244 140 € | 426 168 € |

**Cenotvorba:** nákladová metóda s kontrolou cien konkurencie na Heureke. Prirážka je 9,9 % pri notebookoch a PC (marža 9 %) a 12,4 % pri komponentoch (marža 11 %). Služby majú

pevný cenník (práca 30 €/hod., marža cca 75 %), repas maržu cca 35 %. **Príklad:** notebook za 700 € bez DPH + prirážka 9,9 % = 769,30 € + DPH 23 % = **946,24 € s DPH**.

## 10.4 Plán výnosov a výsledku hospodárenia

| Položka | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|
| Tržby bez DPH | 131 000 € | 300 000 € | 540 000 € |
| – náklady na predaný tovar a služby | −107 577 € | −231 540 € | −403 488 € |
| **= Hrubá marža** | **23 423 €** | **68 460 €** | **136 512 €** |
| – ostatné variabilné náklady (4,2 %) | −5 502 € | −12 600 € | −22 680 € |
| – prevádzkové fixné náklady | −21 600 € | −26 400 € | −34 740 € |
| – mzdové náklady | 0 € | −22 687 € | −51 192 € |
| – odpisy | −4 750 € | −5 750 € | −9 750 € |
| – jednorazové náklady | −4 700 € | 0 € | −2 500 € |
| **= Prevádzkový výsledok (EBIT)** | **−13 129 €** | **1 023 €** | **15 650 €** |
| + finančné výnosy (úroky z vkladov) | 10 000 € | 10 000 € | 10 000 € |
| **= Výsledok pred zdanením** | **−3 129 €** | **11 023 €** | **25 650 €** |
| – daň z príjmov / daňová licencia | 0 € | −1 920 € | −5 387 € |
| **= Výsledok po zdanení** | **−3 129 €** | **9 103 €** | **20 263 €** |

*V 1. roku je strata a nový daňovník neplatí daňovú licenciu. V 2. roku je daň 21 % (po odpočte straty) nižšia ako daňová licencia 1 920 €, preto sa platí licencia. V 3. roku sa platí daň 21 %.*

## 10.5 Likvidita a peňažné toky

| Peňažný tok (zjednodušene) | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|
| Peniaze na začiatku roka | 1 000 000 € | 946 021 € | 941 874 € |
| + výsledok po zdanení | −3 129 € | 9 103 € | 20 263 € |
| + odpisy (nepeňažný náklad) | 4 750 € | 5 750 € | 9 750 € |
| – investície do majetku | −19 000 € | −4 000 € | −16 000 € |
| – nákup / zvýšenie zásob | −35 000 € | −15 000 € | −25 000 € |
| – zábezpeka za nájom | −1 600 € | 0 € | 0 € |
| **= Peniaze na konci roka** | **946 021 €** | **941 874 €** | **930 887 €** |
| z toho termínované vklady | 500 000 € | 500 000 € | 500 000 € |
| z toho voľné prostriedky | 446 021 € | 441 874 € | 430 887 € |

Firma je počas celého obdobia plne likvidná: voľné prostriedky mimo termínovaných vkladov neklesnú pod 430 887 €, čo mnohonásobne prevyšuje mesačné výdavky. Pohľadávky a záväzky sa vďaka splatnosti u distribútorov a platbám vopred v e-shope približne vyrovnávajú.

## 10.6 Kritický bod a scenáre

| Ukazovateľ | 2027 | 2028 | 2029 |
|---|---|---|---|
| Fixné náklady (vrátane miezd a odpisov) | 26 350 € | 54 837 € | 95 682 € |
| Podiel príspevku na úhradu | 13,7 % | 18,6 % | 21,1 % |
| **Kritické tržby za rok** | **192 617 €** | **294 506 €** | **453 899 €** |
| Plánované tržby | 131 000 € | 300 000 € | 540 000 € |
| Výsledok – pesimistický scenár (−25 % tržieb) | −7 609 € | −2 942 € | −2 808 € |
| **Výsledok – realistický scenár** | **−3 129 €** | **11 023 €** | **25 650 €** |
| Výsledok – optimistický scenár (+20 % tržieb) | 455 € | 22 195 € | 48 416 € |

Kritické tržby = fixné náklady ÷ podiel príspevku na úhradu. V 1. roku firma kritický bod nedosiahne, plánovaná strata je krytá kapitálom. V 2. roku sú tržby tesne nad kritickým

bodom a v 3. roku je bezpečnostná rezerva 16 %. Kritický bod klesá vďaka rastúcemu podielu služieb a repasu.

### 10.7 Rozdelenie zisku

Zisk sa rozdeľuje v pomere **70 : 30**: 70 % zostáva vo firme na rozvoj a 30 % sa vypláca spoločníkovi ako dividenda. Najprv sa však musí pokryť strata z minulých rokov.

| Položka | 2028 | 2029 |
|---|---|---|
| Výsledok po zdanení | 9 103 € | 20 263 € |
| Úhrada straty z roku 2027 | −3 129 € | 0 € |
| **Zisk na rozdelenie** | **5 974 €** | **20 263 €** |
| 70 % – reinvestícia (nerozdelený zisk) | 4 182 € | 14 184 € |
| 30 % – dividenda (brutto) | 1 792 € | 6 079 € |
| **Čistá dividenda po dani 7 %** | **1 667 €** | **5 653 €** |

## 11 ZÁVER

WhiteHorse Technology, s. r. o. vstupuje na trh, kde nie je možné vyhrať cenou proti najväčším predajcom. Preto stavia na tom, čo veľkí hráči neposkytujú: odborné poradenstvo, technika pripravená na použitie, lokálny servis a výkup s repasom. Plán je opatrný a realistický: prvý rok je investičný s malou stratou, druhý rok prináša bod zvratu a tretí zisk 25 650 € pred zdanením. Silný vlastný kapitál bez úveru, rast po fázach a pripravené krízové opatrenia robia z podniku stabilný projekt s nízkym rizikom.