PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

DoKanclu s.r.o.

Internetový predaj kancelárskeho nábytku

Zakladateľský podnikateľský plán na obdobie 2027 – 2030

Spracovateľ	Matúš Belinský, konateľ a jediný spoločník
Sídlo spoločnosti	Levočská cesta 21, 053 04 Levoča
Kontakt	matus.belinsky@student.tuke.sk | 0910320603 | www.dokanclu.sk
Dátum spracovania	október 2026

Obsah

1 Úvodné náležitosti 4
1.1 Stručné zhrnutie (Executive summary) 4
1.2 Hárok s faktami 4
2 Popis podniku 5
2.1 Základné údaje a história 5
2.2 Poslanie, vízia a ciele 5
3 Analýza odvetvia 5
4 Analýza výrobku 6
4.1 Sortiment 6
4.2 Podmienky predaja 6
4.3 Unikátna predajná výhoda (USP) 7
4.4 Dodávatelia, kvalita a plány rozvoja 7
5 Analýza trhu 7
5.1 Potenciálny trh a jeho charakteristika 7
5.2 Cieľový trh a podiel na trhu 8
5.3 Trendy, rastový potenciál a predaj 8
6 Analýza spotrebiteľa 8
7 Analýza konkurencie 9
8 Marketingový plán a stratégia 10
8.1 Marketingový mix 4P 10
8.2 Servisná a garančná politika 10
9 Výrobný (obchodno-logistický) plán 10
10 Organizačná štruktúra a manažment 11
11 Administrácia 11
12 Dopad na životné prostredie 12
13 Časový harmonogram 12
14 Rizikové faktory – SWOT analýza 13
14.1 Identifikácia rizík 13
14.2 SWOT analýza podniku 13
14.3 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy 13
15 Finančný plán 16
15.1 Počiatočné investície a zdroje financovania 16
15.2 Plán zisku (výkaz ziskov a strát) 16
15.3 Plán cash flow 18
15.4 Plánovaná finančná bilancia (súvaha) a plán nerozdeleného zisku 18
15.5 Bod zvratu a ukazovatele 19

15.6 Kontrola plnenia finančného plánu 19

1 Úvodné náležitosti

1.1 Stručné zhrnutie (Executive summary)

DoKanclu s.r.o. je novozakladaná obchodná spoločnosť so sídlom v Levoči, ktorá bude prostredníctvom vlastného internetového obchodu **www.dokanclu.sk** predávať kancelársky nábytok a doplnky malým a stredným firmám, živnostníkom, verejným inštitúciám a ľuďom pracujúcim z domu. Jediným spoločníkom a konateľom je Matúš Belinský, ktorý má praktické skúsenosti s vývojom webových aplikácií a konfiguráciou dát – e-shop si preto dokáže sám navrhnúť, spravovať a priebežne optimalizovať.

Firma bude výhradne **internetovým obchodom** – nebude mať kamennú predajňu ani poskytovať montáž či iné služby. Od veľkých nábytkových reťazcov a všeobecných e-shopov sa odlíši **úzkou špecializáciou na kancelársky nábytok**, odborným výberom ergonomického sortimentu, odoslaním skladového tovaru do 48 hodín a možnosťou vyskúšať kancelársku stoličku 30 dní. Model bez predajne udržiava fixné náklady nízko.

Na začatie podnikania je potrebných približne **44 900 €** (e-shop, vybavenie skladu, prvotné zásoby, kaucia). Spoločník má k dispozícii **200 000 € vlastných prostriedkov**, ktoré celé vloží do firmy ako vlastný kapitál (z toho 5 000 € základné imanie). Približne polovica pokryje rozbeh a bežnú prevádzku, druhá polovica (100 000 €) zostane ako **finančná rezerva** na krytie rizík a ďalší rast. Podnik preto nepotrebuje bankový úver.

Plán počíta s tržbami 240 000 € v prvom roku a ich rastom na 800 000 € v roku 2030. Prvý rok skončí plánovanou stratou −11 744 € (náklady na vstup na trh), od roku 2028 je podnik ziskový a v roku 2030 dosiahne čistý zisk 38 752 €. Počiatočná investícia 44 900 € sa vráti v priebehu štvrtého roka podnikania.

1.2 Hárok s faktami

Údaj	Hodnota
Obchodné meno	DoKanclu s.r.o.
Právna forma	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo / prevádzka	Levoča – sídlo; menší sklad s kanceláriou cca 150 m² v Košiciach
IČO	20260057
Spoločník a konateľ	Matúš Belinský (100 % obchodného podielu)
Základné imanie	5 000 € (splatené v plnej výške)
Vlastné zdroje	200 000 € (vrátane základného imania)
Predmet podnikania	výhradne predaj kancelárskeho nábytku cez e-shop
Cieľoví zákazníci	malé a stredné firmy, živnostníci, home office, verejný sektor
Začiatok predaja	november 2026
Počet zamestnancov	2027: konateľ; 2028: +1; 2029: +2
Plánované tržby	240 000 € (2027) → 800 000 € (2030)
Čistý zisk 2030	38 752 € (odhad)

2 Popis podniku

2.1 Základné údaje a história

Spoločnosť DoKanclu s.r.o. bude založená v novembri 2026 jediným spoločníkom podľa Obchodného zákonníka a zapísaná do obchodného registra Okresného súdu Levoča. Keďže ide o nový podnik, nemá históriu hospodárenia – tento dokument je preto **zakladateľským podnikateľským plánom (podnikateľským zámerom)**. Názov „DoKanclu“ vychádza z hovorového výrazu „do kancla“ a má byť ľahko zapamätateľný a vhodný ako internetová doména.

Predmet podnikania (voľné živnosti):

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu.

Majetok spoločnosti na začiatku podnikania: e-shop (nehmotný majetok), regály v sklade, výpočtová technika a prvotné zásoby tovaru. Firma nebude vlastniť vozidlá – tovar k zákazníkom doručujú kuriérske a prepravné spoločnosti. Nehmotným majetkom je aj know-how konateľa v oblasti webových technológií a plánovaná registrácia ochrannej známky „DoKanclu“.

2.2 Poslanie, vízia a ciele

Poslanie: Pomáhať firmám a ľuďom pracujúcim z domu zariadiť zdravé, funkčné a príjemné pracovné prostredie – rýchlo, bez starostí a za férovú cenu.

Vízia: Do roku 2030 byť jedným z najznámejším špecializovaným predajcom kancelárskeho nábytku na východnom Slovensku s celoslovenským dosahom e-shopu.

Ciele podniku (SMART):

1. Spustiť e-shop so sortimentom min. 400 produktov do 30. 11. 2026.
2. Dosiahnuť tržby 240 000 € v roku 2027 a 450 000 € v roku 2028.
3. Získať min. 60 firemných (B2B) zákazníkov do konca roka 2027, z toho min. 30 % opakovaných.
4. Dosiahnuť bod zvratu v roku 2028 a kladný kumulovaný výsledok hospodárenia v roku 2029.
5. Udržať hodnotenie spokojnosti zákazníkov na porovnávači cien nad 95 %.

3 Analýza odvetvia

Podnik pôsobí v odvetví **obchodu s nábytkom**, v segmente kancelárskeho nábytku. Odvetvie tvoria výrobcovia (slovenskí, českí, poľskí a ďalší zahraničnní), veľkoobchodní distribútori, veľké nábytkové reťazce, všeobecné e-shopy a menšie špecializované predajne.

Hlavné trendy v odvetví:

- **Presun nákupov na internet** – zákazníci si porovnávajú ceny a parametre online a čoraz viac nakupujú aj objemnejší tovar cez e-shopy s doručením.
- **Hybridná práca** – časť zamestnancov pracuje z domu, čo zvyšuje dopyt po kvalitných stoličkách a stoloch do domácností.
- **Ergonómia a zdravie** – rastie záujem o polohovateľné (sit-stand) stoly, ergonomické stoličky a akustické prvky; zamestnávatelia musia plniť požiadavky BOZP na pracovné miesto so zobrazovacou jednotkou.
- **Udržateľnosť** – dôraz na certifikované drevo, recyklovateľné materiály, opraviteľnosť a spätný odber starého nábytku.
- **Tlak na ceny** – veľkí hráči a ázijskí výrobcovia znižujú cenovú hladinu v nižšom segmente; malí predajcovia sa musia odlíšiť špecializáciou a rýchlosťou dodania.

Spôsob predaja a distribúcie: priamy predaj výrobcov veľkým zákazníkom, kamenné predajne reťazcov, e-shopy (vlastný sklad alebo priama dodávka od dodávateľa – dropshipping) a verejné obstarávanie. Doprava sa zabezpečuje kuriérskymi spoločnosťami (balíky do cca 30 kg), paletovou prepravou alebo vlastnými vozidlami predajcu.

4 Analýza výrobku

4.1 Sortiment

Skupina tovaru	Príklady	Cenové rozpätie s DPH	Podiel na tržbách
Kancelárske stoličky	ergonomické, manažérske, konferenčné, herné	90 – 600 €	35 %
Kancelárske stoly	pevné, elektricky polohovateľné (sit-stand)	150 – 900 €	25 %
Úložný nábytok	kontajnery, skrine, regály, uzamykateľné skrinky	80 – 500 €	20 %
Rokovacie a recepčné zostavy	rokovacie stoly, recepčné pulty, sedačky	300 – 2 500 €	10 %
Doplnky	ramená na monitory, podložky, osvetlenie, akustické paravány	15 – 350 €	10 %

4.2 Podmienky predaja

- **Predaj výhradne cez e-shop** – firma neposkytuje montáž ani iné služby; nábytok sa dodáva v krabiciach s návodom na jednoduchú montáž.
- **Rýchle odoslanie** – skladový tovar odchádza do 48 hodín kuriérom, objemný tovar paletovou prepravou; doprava zdarma nad 300 €.
- **„Vyskúšaj 30 dní“** – vybrané stoličky je možné do 30 dní vrátiť bez udania dôvodu.
- **Pomoc pri výbere** – filtre podľa výšky a hmotnosti používateľa, porovnanie parametrov a odpovede na otázky cez chat či e-mail.
- **Firemný účet** – cenník pre B2B, nákup na faktúru so splatnosťou 14 dní, opakované objednávky

4.3 Unikátna predajná výhoda (USP)

„Ergonomický kancelársky nábytok – skladom odoslaný do 48 hodín, stoličku si vyskúšate 30 dní.“

Argumentácia podľa modelu **popis – výhoda – dôkaz** (Feature – Benefit – Proof):

Popis	Výhoda pre zákazníka	Dôkaz
Skladové zásoby najpredávanejších položiek, odoslanie do 48 h	zákazník má nábytok do 2 – 3 dní	meraný podiel objednávok odoslaných do 48 h (cieľ 95 %)
30-dňové vyskúšanie stoličky	zákazník kupuje bez rizika, aj keď nevidel stoličku naživo	podmienky uvedené v obchodných podmienkach, merané % vrátení
Sortiment vybraný podľa ergonómie, filtre podľa postavy	zdravšie sedenie, menej chybných nákupov	nízky podiel vrátení, hodnotenia zákazníkov na Heureka.sk

4.4 Dodávatelia, kvalita a plány rozvoja

Tovar bude nakupovaný od overených výrobcov a distribútorov zo Slovenska, Česka a Poľska. Rýchloobrátkové položky (najpredávanejšie stoličky a stoly) budú skladom v Košiciach, ostatný sortiment bude dodávaný priamo od dodávateľa (dropshipping) alebo na objednávku. Pre každú skupinu tovaru budú zmluvne zabezpečení **minimálne dvaja dodávatelia**, aby podnik nebol závislý od jedného z nich. Výrobky musia spĺňať príslušné technické normy (napr. na kancelárske stoličky a pracovné stoly) a mať záručnú dobu min. 24 mesiacov.

Plány rozvoja: v roku 2029 vlastná privátna značka doplnkov, v roku 2030 rozšírenie skladu a sortimentu akustických riešení.

5 Analýza trhu

5.1 Potenciálny trh a jeho charakteristika

Geografický trh: celé Slovensko – e-shop doručuje kuriérom do všetkých regiónov. Marketing sa v prvom roku zameria najmä na východné Slovensko (Košický kraj cca 780 tis. obyvateľov, samotné Košice cca 230 tis.), kde sa nachádza sklad a a kde ju zákazníci môžu poznať ako lokálny podnik.

Veľkosť trhu: trh kancelárskeho nábytku na Slovensku odhadujeme orientačne na **150 – 200 mil. € ročne**, z toho sa online predáva približne štvrtina až tretina. Na východné Slovensko pripadá podľa počtu podnikov a obyvateľov približne 20 – 25 % trhu.

5.2 Cieľový trh a podiel na trhu

Segment	Charakteristika	Podiel na tržbách DoKanclu
Malé a stredné firmy (B2B)	kancelárie s 5 – 50 zamestnancami, IT firmy, účtovné a advokátske kancelárie, startupy	50 %
Home office (B2C)	zamestnanci na hybridnej práci, freelanceri, študenti	30 %
Verejný sektor a školy	úrady, školy, neziskové organizácie – zákazky s nízkou hodnotou	10 %
Coworkingy a developeri	vybavenie nových kancelárskych priestorov na prenájom	10 %

Predpokladaný podiel na trhu: pri tržbách 240 000 € v roku 2027 je podiel na celoslovenskom trhu približne 0,15 %, v roku 2030 (800 000 €) približne 0,5 %. Na trhu východného Slovenska to v roku 2030 zodpovedá podielu cca 2 %. Plán teda ostáva výrazne pod hranicou 5 %, ktorú investori pri malých podnikoch považujú za nereálnu.

5.3 Trendy, rastový potenciál a predaj

Rastový potenciál vychádza z pokračujúceho presunu nákupov na internet, z obnovy kancelárskych priestorov po zavedení hybridnej práce a z rastúcich požiadaviek na ergonómiu. Predaj bude prebiehať výlučne cez e-shop (firmy môžu cez e-shop požiadať aj o cenovú ponuku); doprava kuriérom alebo paletovou prepravou. Priemerná hodnota objednávky sa plánuje na 250 € pri B2C a 1 500 € pri B2B.

6 Analýza spotrebiteľa

Znak	B2B – firmy a inštitúcie	B2C – home office
Kto rozhoduje	majiteľ firmy, office manažér, nákupca	jednotlivec, často so zamestnávateľským príspevkom
Vek	30 – 55 rokov	25 – 45 rokov
Pohlavie	Vyrovnané	vyrovnané
Profesia	IT, služby, účtovníctvo, právo, verejná správa	IT, marketing, administratíva, študenti
Príjem	stredné a vyššie rozpočty, 500 – 10 000 € na objednávku	stredný a vyšší príjem, 150 – 900 € na objednávku
Kritériá nákupu	termín dodania, faktúra, cena pri väčšom množstve	cena, recenzie, pohodlie, doprava zdarma
Úžitok od DoKanclu	celé vybavenie kancelárie z jedného e-shopu, rýchle dodanie	ergonomické sedenie, možnosť vyskúšať stoličku 30 dní

SWOT analýza skupín spotrebiteľov:

	B2B	B2C
Silné stránky	vyššia hodnota objednávky, opakované nákupy	veľký počet zákazníkov, rýchle rozhodovanie
Slabé stránky	dlhší rozhodovací proces, požiadavka na splatnosť faktúr	vysoká citlivosť na cenu, vyšší podiel vrátení
Príležitosti	obnova kancelárií, BOZP, coworkingy	príspevky zamestnávateľov na home office
Ohrozenia	škrty rozpočtov v kríze	odchod ku lacnejším všeobecným e-shopom

7 Analýza konkurencie

Konkurentov rozdeľujeme podľa typu predaja do štyroch skupín. Podiely na trhu sú **orientačným odhadom autora** pre segment kancelárskeho nábytku na Slovensku.

Konkurent / skupina	Typ	Silné stránky	Slabé stránky	Odhad podielu
IKEA	nábytkový reťazec + e-shop	značka, cena, šírka sortimentu	svojpomocná montáž, obmedzené B2B služby	12 %
XXXLutz / Möbelix	nábytkový reťazec + e-shop	predajne, akcie, značka	kancelária nie je hlavný sortiment	8 %
Alza.sk	všeobecný e-shop	logistika, dôvera, rýchle doručenie	úzky výber, chýba odborné poradenstvo	10 %
Špecializované e-shopy so stoličkami a nábytkom	online špecialisti	odbornosť, sortiment	často dlhé dodacie lehoty, málo tovaru skladom	20 %
Výrobcovia a ich predajcovia	priamy predaj	kvalita, projekty na mieru	vyššie ceny, dlhšie termíny	25 %
Lokálni dodávatelia v Košiciach	malé firmy, showroomy	osobný kontakt, montáž	slabý online predaj	5 %
Ostatní	–	–	–	20 %

Porovnanie s DoKanclu: DoKanclu nebude súťažiť najnižšou cenou s reťazcami a Alzou. Konkurovať bude **špecializáciou na kancelársky nábytok, rýchlym odoslaním zo skladu a 30-dňovým vyskúšaním stoličky** – teda podmienkami, ktoré veľkí hráči pri kancelárskom nábytku bežne neponúkajú.

SWOT analýza konkurencie (súhrn): silnou stránkou konkurentov je značka, kúpna sila a logistika; slabou stránkou všeobecný sortiment a málo odborných informácií o ergonómii; príležitosťou pre konkurentov je ďalší rast online predaja; ohrozením je pre nich tlak na marže – čo je priestor pre špecializovaný e-shop.

8 Marketingový plán a stratégia

Ciele preniknutia na trh: 60 B2B zákazníkov a 600 objednávok v roku 2027; hodnotenie spokojnosti nad 95 %; návštevnosť e-shopu 10 000 návštev mesačne do konca roka 2027.

8.1 Marketingový mix 4P

Produkt (Product): kancelársky nábytok a doplnky v strednom cenovom segmente s dôrazom na ergonómiu a kvalitu. Firma predáva iba tovar, bez doplnkových služieb.

Cena (Price): stratégia konkurenčnej ceny – ceny porovnateľné so špecializovanými e-shopmi, nie najnižšie na trhu. Firmám množstevné zľavy 3 – 8 %, doprava zdarma nad 300 €. Plánovaná priemerná obchodná prirážka zodpovedá hrubej marži 30 – 32 % z tržieb.

Miesto (Place): jediným predajným kanálom je e-shop www.dokanclu.sk; tovar sa odosiela zo skladu v Košiciach alebo priamo od dodávateľa (dropshipping) kuriérom či paletovou prepravou.

Propagácia (Propagation):

- výkonnostný marketing – Google Ads (vyhľadávanie, nákupy), Meta Ads, remarketing,
- SEO a obsahový marketing – blog a návody („ako nastaviť stoličku“, „ergonómia home office“),
- porovnávače cien (Heureka.sk, Pricemania) a overené recenzie zákazníkov,
- B2B – LinkedIn, e-mailové kampane pre firmy, firemný účet s nákupom na faktúru,
- vzťahy s verejnosťou – fotografie vybavených kancelárií od zákazníkov, články o ergonómii.

8.2 Servisná a garančná politika

Záruka min. 24 mesiacov na všetok tovar (pri vybraných stoličkách predĺžená na 5 rokov), 14-dňová lehota na odstúpenie od zmluvy pri nákupe cez internet, rozšírená na 30 dní pri vybraných stoličkách. Reklamácie sa vybavujú do 30 dní v spolupráci s dodávateľom; náhradné diely sa posielajú zákazníkovi kuriérom.

Položka marketingového rozpočtu	2027	2028	2029	2030
Marketing spolu	16 800 €	27 000 €	35 200 €	40 000 €
% z tržieb	7,0 %	6,0 %	5,5 %	5,0 %

9 Výrobný (obchodno-logistický) plán

DoKanclu nebude nábytok vyrábať, preto výrobný plán nahrádza popis **obchodno-logistického procesu**:

1. Objednávka – zákazník objedná cez e-shop a zaplatí online, firmy aj na faktúru.
2. Overenie dostupnosti – skladový tovar sa expeduje do 1 – 2 pracovných dní; tovar na objednávku sa objedná u dodávateľa (3 – 15 pracovných dní).

3. Príjem a kontrola tovaru v sklade, príprava objednávky, zabalenie.
4. Doprava – kuriér alebo paletová preprava; pri dropshippingu odosiela dodávateľ priamo zákazníkovi.
5. Fakturácia, sledovanie spokojnosti, vybavenie reklamácií.

Kapacita: sklad cca 150 m² (z toho 20 m² kancelária) pojme zásoby v hodnote cca 50 – 60 tis. € v nákupných cenách; menej obrátkový tovar sa dodáva cez dropshipping.

Povolenia: živnostenské oprávnenie, registrácia na DPH, registrácia ako výrobca obalov (rozšírená zodpovednosť výrobcu) a súlad s pravidlami ochrany spotrebiteľa a GDPR pre e-shop.

10 Organizačná štruktúra a manažment

Vlastnícka štruktúra: jediným spoločníkom so 100 % obchodným podielom a zároveň jediným konateľom je **Matúš Belinský**. Do spoločnosti vloží vlastné prostriedky vo výške 200 000 € – 5 000 € ako základné imanie a 195 000 € do ostatných kapitálových fondov.

Kompetencie a prínos konateľa: praktické skúsenosti s vývojom webových používateľských rozhraní a konfiguráciou dát, čo umožňuje vlastný vývoj a správu e-shopu, napojenie na sklad a dodávateľov, analýzu dát a optimalizáciu online kampaní bez drahých externých agentúr. Konateľ zodpovedá za obchod, nákup, marketing, financie a riadenie podniku.

Pozícia	Od	Úväzok	Hlavné úlohy	Hrubá mzda / mes.
Konateľ	2027	plný	riadenie, obchod, nákup, e-shop, marketing	1 800 – 2 400 €
Skladník – expedient	2028	plný	príjem tovaru, balenie a odosielanie zásielok	1 250 – 1 350 €
Zákaznícka podpora	2029	plný	komunikácia so zákazníkmi, objednávky, reklamácie	1 350 – 1 400 €

V roku 2027 zvláda konateľ prevádzku sám – e-shop, nákup, marketing aj expedíciu. Organizačná schéma: **Konateľ → (Skladník-expedient, Zákaznícka podpora)**; externe: účtovník, právnik.

11 Administrácia

Podnik bude riadený priamo konateľom s plochou organizačnou štruktúrou. Administratívne procesy budú v maximálnej miere automatizované: objednávky, fakturácia a skladová evidencia v jednom systéme prepojenom s e-shopom, elektronické bankovníctvo, elektronická komunikácia so Sociálnou poisťovňou a finančnou správou.

Podporný tím	Úloha	Forma
Účtovník / daňový poradca	podvojné účtovníctvo, DPH, mzdy, daňové priznanie	externá zmluva, mesačný paušál
Advokát	obchodné podmienky e-shopu, GDPR, zmluvy s dodávateľmi	podľa potreby
Banka	podnikateľský účet, platobná brána	zmluva
Poisťovňa	poistenie zásob, zásielok a zodpovednosti za škodu	ročná poistka

12 Dopad na životné prostredie

Činnosť podniku má nízky priamy vplyv na životné prostredie, pretože nevyrába. Hlavné vplyvy sú spojené s **obalmi, dopravou a koncom životnosti nábytku**. Podnik ich bude riešiť takto:

- registrácia v organizácii zodpovednosti výrobcov pre obaly, triedenie a odovzdávanie kartónov a fólií na recykláciu,
- opätovné použitie prepravných obalov a preferencia dodávateľov s recyklovateľnými obalmi,
- preferencia výrobkov z certifikovaného dreva a s náhradnými dielmi (opraviteľnosť),
- výber kuriérskych spoločností s ekologickou dopravou a združovanie zásielok.

13 Časový harmonogram

Termín	Činnosť / cieľ
november 2026	založenie s.r.o., splatenie ZI, zápis do obchodného registra, živnostenské oprávnenia, bankový účet
december 2026	výber dodávateľov, rámcové zmluvy, registrácia domény a ochrannej známky
január 2027	prenájom skladu, nákup regálov, registrácia na DPH, vývoj e-shopu
február 2027	nákup prvotných zásob, fotografie a popisy produktov, testovacia prevádzka
marec 2027	spustenie e-shopu, úvodná marketingová kampaň
II. – III. štvrťrok 2027	zaradenie do porovnávačov, oslovovanie firiem v Košiciach, prvé referencie
december 2027	vyhodnotenie prvého roka, úprava plánu a sortimentu
2028	prvý zamestnanec (sklad a expedícia), privátna značka doplnkov, dosiahnutie bodu zvratu
2029	druhý zamestnanec (zákaznícka podpora), väčší sklad, rozšírenie sortimentu

14 Rizikové faktory – SWOT analýza

14.1 Identifikácia rizík

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Opatrenie
Nižšie tržby, pomalší rozbeh	stredná	vysoký	finančná rezerva 100 000 €, flexibilné náklady na marketing, dropshipping namiesto zásob
Cenová vojna veľkých hráčov	vysoká	stredný	konkurencia špecializáciou a rýchlym dodaním, nie cenou
Výpadok dodávateľa	stredná	stredný	min. dvaja dodávatelia na skupinu tovaru
Choroba / nedostupnosť konateľa	nízka	vysoký	zaučený zamestnanec, dokumentované procesy, dropshipping
Neuhradené faktúry od firiem	stredná	stredný	záloha pri nových B2B zákazníkoch, kontrola v registroch
Poškodenie tovaru pri preprave	stredná	nízky	poistenie zásielok, kvalitné balenie
Legislatívne zmeny (dane, odvody)	stredná	stredný	sledovanie zmien s účtovníkom, rezerva v cenotvorbe

Tabuľka 9: Rizikové faktory

Scenár pre najhorší prípad: ak by tržby v rokoch 2027 a 2028 boli o 30 % nižšie ako plán (168 000 € a 315 000 €) pri nezmenených fixných nákladoch, podnik by dosiahol stratu cca 28 300 € v roku 2027 a 26 000 € v roku 2028, spolu cca 54 300 €. Túto stratu pokryje finančná rezerva (100 000 €) bez potreby úveru. Konateľ by zároveň znížil marketingové výdavky a odložil prijatie zamestnanca.

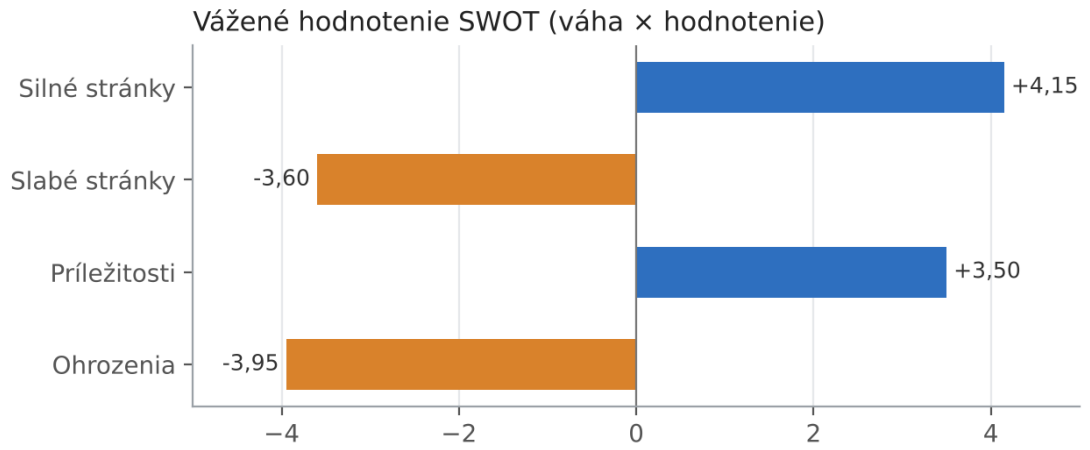
14.2 SWOT analýza podniku

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
• Nízke fixné náklady – iba e-shop, bez predajne • Vlastný kapitál 200 000 € – podnik bez úveru • Odoslanie skladového tovaru do 48 hodín • IT zručnosti konateľa – vlastná správa a vývoj e-shopu • Špecializácia výlučne na kancelársky nábytok, odborné poradenstvo	• Nová, neznáma značka bez referencií • Závislosť od jednej osoby (konateľ) • Malé nákupné objemy – horšie nákupné podmienky • Bez showroomu – zákazník si nábytok nemôže vyskúšať
O – Príležitosti	**T – Ohrozenia**
• Rast online nakupovania a B2B e-commerce • Hybridná práca – dopyt po vybavení home office • Požiadavky BOZP a ergonómie u zamestnávateľov • Zákazky verejného obstarávania s nízkou hodnotou • Expanzia na trh ČR a HU na rovnakej platforme	• Cenová konkurencia veľkých hráčov (IKEA, XXXLutz, Alza) • Ekonomické spomalenie a škrty investícií firiem • Rast nákupných a dopravných cien • Zmeny daňovej a odvodovej legislatívy

14.3 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy

Každému faktoru bola priradená **váha** (súčet váh v každom kvadrante = 1) a **hodnotenie** na stupnici 1 – 5. Vážené skóre kvadrantu je súčet súčinov váha × hodnotenie; slabé stránky a ohrozenia sa započítavajú so záporným znamienkom.

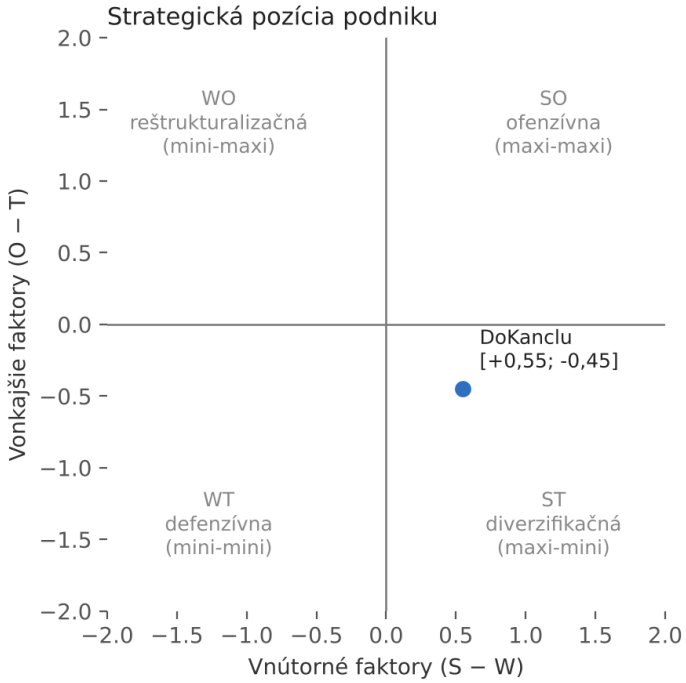
Faktor	Váha	Hodnotenie	Vážené skóre
S: Nízke fixné náklady – iba e-shop, bez predajne	0,25	4	1,00
S: Vlastný kapitál 200 000 € – podnik bez úveru	0,25	5	1,25
S: Odoslanie skladového tovaru do 48 hodín	0,20	4	0,80
S: IT zručnosti konateľa – vlastná správa a vývoj e-shopu	0,20	4	0,80
S: Špecializácia výlučne na kancelársky nábytok, odborné poradenstvo	0,10	3	0,30
Spolu – Silné stránky	**1,00**		**4,15**
W: Nová, neznáma značka bez referencií	0,30	4	1,20
W: Závislosť od jednej osoby (konateľ)	0,30	4	1,20
W: Malé nákupné objemy – horšie nákupné podmienky	0,25	3	0,75
W: Bez showroomu – zákazník si nábytok nemôže vyskúšať	0,15	3	0,45
Spolu – Slabé stránky	**1,00**		**-3,60**
O: Rast online nakupovania a B2B e-commerce	0,25	4	1,00
O: Hybridná práca – dopyt po vybavení home office	0,25	4	1,00
O: Požiadavky BOZP a ergonómie u zamestnávateľov	0,20	3	0,60
O: Zákazky verejného obstarávania s nízkou hodnotou	0,15	3	0,45
O: Expanzia na trh ČR a HU na rovnakej platforme	0,15	3	0,45
Spolu – Príležitosti	**1,00**		**3,50**
T: Cenová konkurencia veľkých hráčov (IKEA, XXXLutz, Alza)	0,35	5	1,75
T: Ekonomické spomalenie a škrty investícií firiem	0,25	4	1,00
T: Rast nákupných a dopravných cien	0,20	3	0,60
T: Zmeny daňovej a odvodovej legislatívy	0,20	3	0,60
Spolu – Ohrozenia	**1,00**		**-3,95**



Graf 1: Vážené skóre kvadrantov SWOT

Vyhodnotenie: vnútorné faktory S − W = 4,15 − 3,60 = **+0,55**, vonkajšie faktory O − T = 3,50 − 3,95 = **−0,45**. Podnik sa nachádza v kvadrante **ST – diverzifikačná stratégia (maxi-mini)**: má prevahu silných stránok, ale vonkajšie prostredie je mierne nepriaznivé (silná konkurencia). Stratégia preto znie: **využiť silné stránky (nízke náklady e-shopu, rýchle odoslanie zo skladu, vlastný kapitál bez úveru a**

IT know-how) na elimináciu ohrození – neísť do cenovej vojny, ale odlíšiť sa špecializáciou, rýchlosťou dodania a podmienkami nákupu (30 dní na vyskúšanie stoličky).



Graf 2: Strategická pozícia podniku v SWOT matici

15 Finančný plán

Finančný plán je spracovaný na obdobie **štyroch rokov (2027 – 2030)**. Všetky sumy sú uvedené v eurách **bez DPH**. Plán vychádza z predpokladov uvedených v prílohe 1 a je v súlade s ostatnými časťami plánu (podiel na trhu, marketingový rozpočet, personálny plán).

15.1 Počiatočné investície a zdroje financovania

Potreba kapitálu na začiatku podnikania	Suma
E-shop – grafika, napojenia, produktové dáta	6 000 €
Regály do skladu, baliaci stôl	4 000 €
Výpočtová technika a softvér	2 500 €
Investície do dlhodobého majetku spolu	**12 500 €**
Prvotné zásoby tovaru	30 000 €
Kaucia za prenájom skladu	1 600 €
Založenie spoločnosti, ochranná známka, právne služby (v nákladoch 2027)	800 €
Potreba kapitálu spolu	**44 900 €**

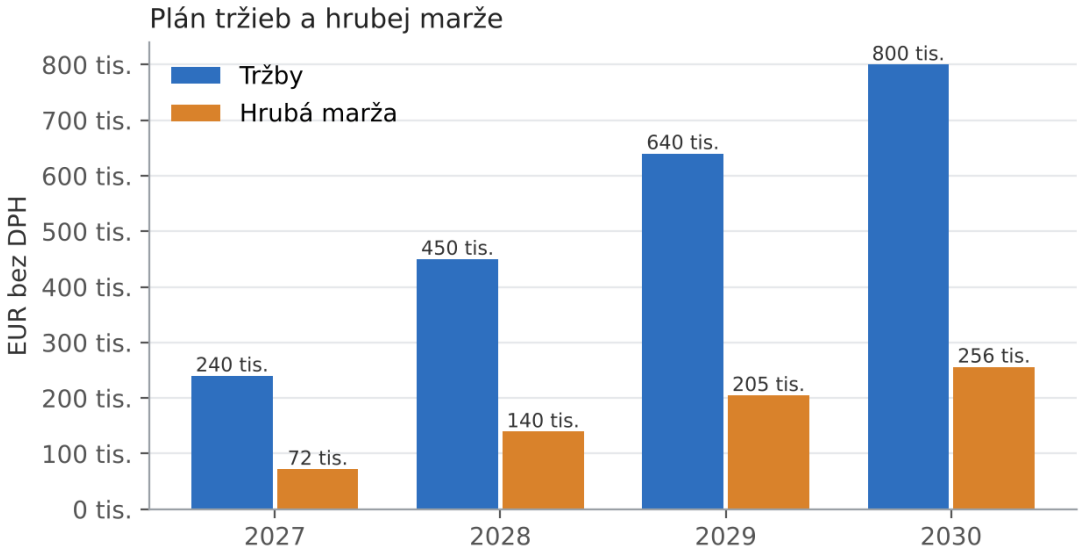
Spoločník má k dispozícii **200 000 € vlastných prostriedkov**. Celú sumu vloží do spoločnosti ako vlastný kapitál a rozdelí ju takto:

Zdroj financovania	Suma	Použitie
Základné imanie	5 000 €	splatené pri založení spoločnosti
Ostatné kapitálové fondy – prevádzka	95 000 €	počiatočná investícia 44 900 € a bežná prevádzka
Ostatné kapitálové fondy – rezerva	100 000 €	finančná rezerva na krytie rizík a rozvoj (expanzia do ČR a HU)
Vlastný kapitál spolu	**200 000 €**	
Bankový úver	0 €	nie je potrebný

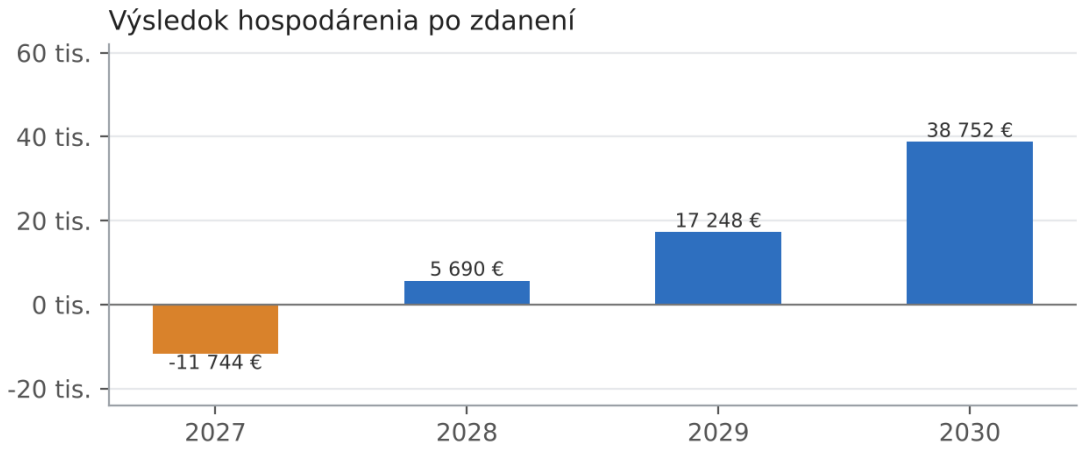
15.2 Plán zisku (výkaz ziskov a strát)

Položka	2027	2028	2029	2030
Tržby z predaja tovaru	**240 000 €**	**450 000 €**	**640 000 €**	**800 000 €**
Náklady vynaložené na predaný tovar	−168 000 €	−310 500 €	−435 200 €	−544 000 €
Obchodná (hrubá) marža	**72 000 €**	**139 500 €**	**204 800 €**	**256 000 €**
Nájom skladu a kancelárie	−9 600 €	−9 900 €	−12 000 €	−12 300 €
Energie a služby	−2 400 €	−2 500 €	−3 000 €	−3 100 €
Mzda konateľa vr. odvodov	−29 419 €	−32 688 €	−35 957 €	−39 226 €
Mzdy zamestnancov vr. odvodov	0 €	−20 430 €	−43 312 €	−44 946 €
Marketing a reklama	−16 800 €	−27 000 €	−35 200 €	−40 000 €
Doprava k zákazníkom	−12 000 €	−22 500 €	−32 000 €	−40 000 €

Položka	2027	2028	2029	2030
E-shop platforma a platobné brány	−4 800 €	−9 000 €	−12 800 €	−16 000 €
Účtovníctvo a právne služby	−2 400 €	−3 000 €	−3 600 €	−3 800 €
Poistenie, telekom., založenie, ostatné	−3 200 €	−3 000 €	−3 500 €	−3 700 €
Odpisy	−3 125 €	−3 125 €	−3 875 €	−3 875 €
Prevádzkové náklady spolu	**−83 744 €**	**−133 143 €**	**−185 244 €**	**−206 947 €**
Výsledok hospodárenia pred zdanením	**−11 744 €**	**6 357 €**	**19 556 €**	**49 053 €**
Daň z príjmov	0 €	−667 €	−2 308 €	−10 301 €
Výsledok hospodárenia po zdanení	**−11 744 €**	**5 690 €**	**17 248 €**	**38 752 €**



Graf 3: Plánované tržby a hrubá marža



Graf 4: Výsledok hospodárenia po zdanení

15.3 Plán cash flow

Položka	2027	2028	2029	2030
Peňažné prostriedky na začiatku roka	0 €	147 281 €	146 096 €	154 219 €
Vklad spoločníka (vlastné prostriedky)	200 000 €	0 €	0 €	0 €
Výsledok hospodárenia po zdanení	−11 744 €	5 690 €	17 248 €	38 752 €
Odpisy (nepeňažný náklad)	3 125 €	3 125 €	3 875 €	3 875 €
Nákup dlhodobého majetku	−12 500 €	0 €	−3 000 €	0 €
Zvýšenie zásob	−30 000 €	−10 000 €	−10 000 €	−5 000 €
Kaucia za prenájom	−1 600 €	0 €	0 €	0 €
Čistý peňažný tok za rok	**147 281 €**	**−1 185 €**	**8 123 €**	**37 627 €**
Peňažné prostriedky na konci roka	**147 281 €**	**146 096 €**	**154 219 €**	**191 846 €**

Podnik je počas celého obdobia **likvidný** – stav peňažných prostriedkov neklesne pod 100 000 €, takže finančná rezerva zostane počas celého obdobia nedotknutá. Predpokladá sa, že B2C zákazníci platia vopred a dodávatelia aj B2B odberatelia majú porovnateľnú splatnosť, preto pohľadávky a záväzky v pláne neuvádzame.

15.4 Plánovaná finančná bilancia (súvaha) a plán nerozdeleného zisku

Položka k 31. 12.	2027	2028	2029	2030
AKTÍVA				
Dlhodobý majetok (zostatková hodnota)	9 375 €	6 250 €	5 375 €	1 500 €
Zásoby tovaru	30 000 €	40 000 €	50 000 €	55 000 €
Poskytnutá kaucia	1 600 €	1 600 €	1 600 €	1 600 €
Peňažné prostriedky	147 281 €	146 096 €	154 219 €	191 846 €
Aktíva spolu	**188 256 €**	**193 946 €**	**211 194 €**	**249 946 €**
PASÍVA				
Základné imanie	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Ostatné kapitálové fondy	195 000 €	195 000 €	195 000 €	195 000 €
Nerozdelený zisk / neuhradená strata minulých rokov	0 €	−11 744 €	−6 054 €	11 194 €
Výsledok hospodárenia bežného roka	−11 744 €	5 690 €	17 248 €	38 752 €
Pasíva spolu	**188 256 €**	**193 946 €**	**211 194 €**	**249 946 €**

Plán nerozdeleného zisku: v rokoch 2027 – 2030 sa nepočíta s výplatou podielov na zisku. Zisk sa ponecháva v podniku na krytie straty z roku 2027, financovanie rastu zásob a rozšírenie podnikania na zahraničné trhy. Kumulovaný výsledok hospodárenia na konci roka 2030 dosiahne 49 946 €.

15.5 Bod zvratu a ukazovatele

Bod zvratu (tržby, pri ktorých je výsledok hospodárenia nulový) je vypočítaný ako fixné náklady / (1 − podiel variabilných nákladov na tržbách). Variabilné náklady tvorí nákupná cena tovaru, doprava a poplatky platformy (spolu 75 – 77 % tržieb).

Ukazovateľ	2027	2028	2029	2030
Fixné náklady	66 944 €	101 643 €	140 444 €	150 947 €
Tržby v bode zvratu	291 061 €	423 512 €	561 776 €	603 788 €
Plánované tržby	240 000 €	450 000 €	640 000 €	800 000 €
Rentabilita tržieb (ROS)	-4,9 %	1,3 %	2,7 %	4,8 %
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	-6,2 %	2,9 %	8,2 %	15,5 %
Kumulovaný čistý zisk + odpisy	−8 619 €	196 €	21 319 €	63 946 €

Plánované tržby prekročia bod zvratu v roku 2028. Kumulovaný čistý zisk spolu s odpismi prevýši počiatočnú investíciu 44 900 € v roku 2030 – **doba návratnosti investície je približne 4 roky**. Rentabilita vlastného kapitálu je nižšia, pretože polovicu kapitálu tvorí nevyužitá rezerva. Plán zámerne nepredpokladá „hokejkový“ rast; medziročný rast tržieb sa postupne spomaľuje z 88 % na 25 %.

15.6 Kontrola plnenia finančného plánu

Konateľ bude mesačne porovnávať skutočné tržby, hrubú maržu, náklady na marketing a stav peňazí s plánom. Pri odchýlke tržieb o viac ako 15 % počas dvoch po sebe idúcich mesiacov prijme opatrenia (úprava sortimentu, cien, marketingového rozpočtu alebo odloženie investícií) a aktualizuje finančný plán.

