Technická univerzita v Košiciach
Fakulta elektrotechniky a informatiky

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Venatorix, s.r.o.

Kancelársky nábytok pre poľovnícke subjekty

Ján Pavol Rákoš
Hospodárska informatika, Ing., 2. ročník
Akademický rok: 2026/2027

Obchodné meno	Venatorix, s.r.o.
Právna forma	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo	Nepomucká 82/2, 001 96 Giorovce, Slovensko
IČO	20260061
DIČ	2026000061
Oblasť podnikania	kancelársky nábytok
Deň vzniku	1. 10. 2026 (zápis do obchodného registra)
Základné imanie	5 000 € (splatené v plnej výške)
Spoločník a konateľ	Ján Pavol Rákoš (100 % obchodný podiel)
Predmet činnosti	predaj, návrh, dodávka a montáž kancelárskeho nábytku, trezorových skríň a trofejového vybavenia pre poľovnícke subjekty
Cieľoví zákazníci	poľovnícke združenia, lesnícke subjekty a urbariáty, predajne poľovníckych potrieb, súkromní poľovníci
Územná pôsobnosť	východné Slovensko (2027), celé Slovensko (2028), Česko a Maďarsko (2029)
Počet zamestnancov	1 (2027) → 2 (2028) → 3 (2029)
Potrebný kapitál	105 000 € (základné imanie 5 000 €, bankový úver 100 000 €)
Plánované tržby	127 500 € (2027) · 226 200 € (2028) · 320 000 € (2029)
Plánovaný VH po zdanení	−20 033 € · 4 747 € · 16 898 €
Telefón	+421 944 489 287
E-mail	jan.pavol.rakos@student.tuke.sk
Prevádzka (showroom a sklad)	Košice

Obsah

1 Stručné zhrnutie 4
2 Popis podniku 5
2.1 Základné údaje a legislatíva 5
2.2 História a súčasný stav 6
2.3 Poslanie, vízia a ciele podniku 6
3 Analýza odvetvia 8
4 Analýza výrobkov a služieb 10
5 Analýza trhu 12
6 Analýza spotrebiteľa 14
7 Analýza konkurencie 16
8 Marketingový plán a stratégia 18
9 Realizačný plán 20
10 Organizačná štruktúra a manažment 21
11 Administrácia 23
12 Dopad na životné prostredie 24
13 Časový harmonogram 25
14 Rizikové faktory – SWOT analýza podniku 26
14.1 Rizikové faktory a scenár najhoršieho prípadu 26
14.2 SWOT analýza podniku 27
14.3 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy 28
15 Finančný plán 30
15.1 Počiatočné investície a zdroje financovania 30
15.2 Plán tržieb 30
15.3 Plán nákladov 31
15.4 Plánovaný výkaz ziskov a strát 32
15.5 Plán peňažných tokov (cash-flow) 33
15.6 Počiatočná súvaha 33
15.7 Bod zvratu a finančné ukazovatele 33
16 Prílohy 35
Záver 37

1 Stručné zhrnutie

Spoločnosť **Venatorix, s.r.o.** (z lat. *venator* – lovec) so sídlom v Giorovciach a prevádzkou (showroom a sklad) v Košiciach je obchodno-servisná firma, ktorá sa zameriava na úzky a doteraz nedostatočne obslúžený segment trhu – **kancelársky nábytok a interiérové vybavenie pre poľovnícke subjekty**. Jej zákazníkmi sú poľovnícke združenia a spoločnosti, lesnícke subjekty a urbariáty, predajne poľovníckych potrieb, strelnice, poľovnícke penzióny a v neposlednom rade súkromní poľovníci, ktorí si zariaďujú domácu pracovňu.

Firma ponúka masívny nábytok z dubového a bukového dreva vyrobený partnerskými slovenskými stolárskymi dielňami v jednotnom dizajne značky Venatorix: pracovné a zasadacie stoly, stoličky a kreslá, **skrine s integrovaným certifikovaným trezorom na strelné zbrane**, archívne skrine na poľovnícku evidenciu, trofejové panely a vitríny. Súčasťou ponuky je komplexná služba – zameranie priestoru, 3D návrh interiéru, gravírovanie loga združenia, doprava a montáž.

Spoločnosť vznikla 1. 10. 2026, jediným spoločníkom a konateľom je Ján Pavol Rákoš – aktívny poľovník, člen poľovníckeho združenia a zároveň odborník na e-commerce a dátovú analytiku. Práve prepojenie osobnej znalosti poľovníckeho prostredia so skúsenosťami s online predajom je hlavnou konkurenčnou výhodou firmy.

Na rozbeh podnikania je potrebných **105 000 €**, z toho 5 000 € tvoria vlastné zdroje spoločníka (základné imanie) a 100 000 € bankový úver so splatnosťou 8 rokov. Firma plánuje v roku 2027 tržby 127 500 € so stratou typickou pre prvý rok podnikania, v roku 2028 dosiahne bod zvratu a v roku 2029 pri tržbách 320 000 € plánuje výsledok hospodárenia po zdanení 16 898 €. Na základe SWOT analýzy sa firma nachádza v kvadrante **ofenzívnej stratégie (SO)**.

Unikátna predajná výhoda (USP): Venatorix je jediný slovenský dodávateľ, ktorý spája kancelársky nábytok, bezpečné uloženie zbraní a poľovnícky dizajn do jedného riešenia „na kľúč“ – od návrhu až po montáž.

Feature – Benefit – Proof: trezorová skriňa v dizajne nábytku (popis) → klubovňa spĺňa požiadavky na bezpečné uloženie zbraní a zároveň pôsobí reprezentatívne (výhoda) → pilotná realizácia klubovne poľovníckeho združenia na východnom Slovensku v 12/2026 (dôkaz).

2 Popis podniku

2.1 Základné údaje a legislatíva

Venatorix, s.r.o. je právnická osoba – spoločnosť s ručením obmedzeným založená podľa zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Spoločnosť bola založená zakladateľskou listinou jediného zakladateľa a vznikla dňom zápisu do obchodného registra. Základné imanie vo výške 5 000 € je splatené v plnej výške.

Údaj zapísaný v obchodnom registri	Hodnota
Obchodné meno	Venatorix, s.r.o.
Sídlo	Nepomucká 82/2, 001 96 Giorovce
IČO / DIČ	20260061 / 2026000061
Deň zápisu	1. 10. 2026
Právna forma	spoločnosť s ručením obmedzeným
Spoločník / konateľ	Ján Pavol Rákoš, vklad 5 000 €, obchodný podiel 100 %
Spôsob konania	konateľ koná v mene spoločnosti samostatne
Základné imanie	5 000 €, rozsah splatenia 5 000 €

Predmet podnikania (voľné živnosti podľa zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní):

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod),
- kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby,
- cestná nákladná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5 t,
- reklamné a marketingové služby, prieskum trhu,
- montáž a údržba nábytku a interiérového vybavenia.

Najdôležitejšie právne predpisy, ktorými sa firma riadi:

- zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník a zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní,
- zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve (podvojné účtovníctvo), zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov a zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty (firma je dobrovoľne registrovaná za platiteľa DPH, keďže väčšina odberateľov sú podnikatelia a právnické osoby),
- zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce a zákon č. 108/2024 Z. z. o ochrane spotrebiteľa (predaj súkromným osobám a e-shop),

- zákon č. 274/2009 Z. z. o poľovníctve a zákon č. 190/2003 Z. z. o strelných zbraniach a strelive – nie sú pre firmu priamo záväzné, ale určujú potreby zákazníkov (evidencia, bezpečné uloženie zbraní),
- nariadenie GDPR a zákon č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov, zákon č. 79/2015 Z. z. o odpadoch.

2.2 História a súčasný stav

Myšlienka založiť firmu vznikla z osobnej skúsenosti zakladateľa. Ako člen poľovníckeho združenia opakovane videl, že klubovne, poľovnícke chaty a kancelárie združení bývajú zariadené vyradeným alebo náhodne poskladaným nábytkom, zbrane sa uschovávajú v obyčajných plechových skriniach a trofeje, diplomy či kroniky nemajú dôstojné miesto. Na trhu pritom neexistoval dodávateľ, ktorý by tieto potreby riešil komplexne – zákazník musel osobitne oslovovať stolára, predajcu trezorov a predajcu kancelárskeho nábytku.

V priebehu roka 2026 zakladateľ uskutočnil neformálny prieskum medzi 40 poľovníkmi a funkcionármi združení v Košickom a Prešovskom kraji, rokoval s tromi stolárskymi dielňami a dvoma dodávateľmi certifikovaných trezorov. Spoločnosť bola zapísaná do obchodného registra 1. 10. 2026. V súčasnosti (4. štvrťrok 2026) prebieha zariaďovanie showroomu a skladu v Košiciach, príprava e-shopu, katalógu a pilotná realizácia klubovne pre jedno poľovnícke združenie, ktorá poslúži ako referencia. Ostrý predaj sa začína 1. 1. 2027.

Firma **nemá vlastnú výrobu**. Výrobky podľa vlastného dizajnu a technickej dokumentácie Venatorix vyrábajú zmluvné dielne, trezorové moduly dodáva certifikovaný výrobca. Venatorix zabezpečuje dizajn, predaj, koordináciu výroby, kontrolu kvality, dopravu, montáž a popredajný servis.

2.3 Poslanie, vízia a ciele podniku

Poslanie: Vytvárať pre poľovníkov a ich organizácie reprezentatívne, funkčné a bezpečné pracovné prostredie, ktoré odráža tradíciu a hodnoty slovenského poľovníctva.

Vízia: Do roku 2030 byť jednotkou v poľovníckom interiérovom vybavení na Slovensku a etablovanou značkou v Česku a Maďarsku.

Horizont	Ciele (merateľné – SMART)
Krátkodobé (2027)	• realizovať min. 34 zákaziek a dosiahnuť tržby 127 500 € • získať 10 referenčných klubovní poľovníckych združení • dosiahnuť 2 000 sledovateľov na sociálnych sieťach a 15 % objednávok cez e-shop • zaregistrovať ochrannú známku VENATORIX na ÚPV SR
Strednodobé (2028)	• rozšíriť pôsobnosť na celé Slovensko a zvýšiť tržby na viac ako 200 000 € • dosiahnuť bod zvratu a kladný výsledok hospodárenia • prijať obchodníka – dizajnéra interiérov • uzavrieť rámcové zmluvy s min. 3 lesníckymi subjektmi
Dlhodobé (2029 – 2031)	• vstúpiť na trh v Česku a Maďarsku (min. 15 % tržieb zo zahraničia) • dosiahnuť tržby 320 000 € a rentabilitu tržieb nad 5 % • zabezpečiť vlastné montáže a rozšíriť sortiment o vybavenie poľovníckych chát • pravidelne splácať bankový úver (splatný do roku 2034)

3 Analýza odvetvia

Venatorix pôsobí na rozhraní dvoch odvetví – **obchodu s nábytkom** (SK NACE 47.59 Maloobchod s nábytkom, svietidlami a ostatnými potrebami pre domácnosť a 46.65 Veľkoobchod s kancelárskym nábytkom) a **služieb pre poľovníctvo**. Výrobky pochádzajú z drevospracujúceho a nábytkárskeho priemyslu, ktorý má na Slovensku dlhú tradíciu a dobrú surovinovú základňu – lesy pokrývajú približne 41 % územia krajiny.

Profil a štruktúra odvetvia

Trh s kancelárskym nábytkom na Slovensku je rozdrobený. Tvoria ho veľké nábytkárske reťazce a online predajcovia so sériovým nábytkom, špecializovaní B2B dodávatelia kancelárskych interiérov sústredení najmä v Bratislave a krajských mestách a stovky malých stolárskych dielní so zákazkovou výrobou. Segment poľovníckeho vybavenia je naopak malý a špecializovaný – zahŕňa predajne poľovníckych potrieb (zbrane, optika, odevy) a výrobcov trezorov. Priesečník týchto oblastí – kancelárske a reprezentačné vybavenie v poľovníckom štýle – nemá dnes na Slovensku etablovaného lídra.

Historický vývoj, súčasný stav a trendy

- **Návrat k masívu a regionálnemu pôvodu** – zákazníci čoraz viac preferujú masívne drevo, dlhú životnosť a lokálnu výrobu pred lacnými dýhovanými materiálmi.
- **Personalizácia** – rastie dopyt po nábytku na mieru, s logom, gravírovaním a vlastným dizajnom.
- **Digitalizácia predaja** – aj B2B zákazníci si vyberajú online, porovnávajú ceny a očakávajú vizualizácie a konfigurátory.
- **Bezpečnosť** – sprísňovanie pravidiel nakladania so zbraňami a vyššia citlivosť verejnosti zvyšujú dopyt po kvalitných trezoroch.
- **Rast nákladov** – ceny dreva, energií a práce v posledných rokoch výrazne rástli, čo tlačí na marže výrobcov a obchodníkov.

Predaj a distribúcia v odvetví

Nábytok sa predáva cez kamenné predajne a showroomy, e-shopy, obchodných zástupcov (B2B) a priamo od výrobcov pri zákazkovej výrobe. Obvyklá obchodná marža pri predaji nábytku sa pohybuje medzi 30 až 45 %; pri zákazkovom riešení s montážou je vyššia ako pri sériovom tovare.

Tabuľka 3.1 SWOT analýza odvetvia

Silné stránky	**Slabé stránky**
• tradícia drevospracujúceho priemyslu a dostupnosť dreva • kvalifikovaní stolári v regiónoch • stabilný dopyt po nábytku pri obnove interiérov	• rozdrobenosť a nízka úroveň marketingu malých dielní • citlivosť na ceny vstupov • dlhé dodacie lehoty zákazkovej výroby
Príležitosti	**Hrozby**
• dopyt po masíve, personalizácii a udržateľnosti • rast e-commerce a online vizualizácií • nevyužité špecializované segmenty (napr. poľovníci)	• lacný dovoz sériového nábytku • rast cien energií a dreva • spomalenie ekonomiky a nižšie investície organizácií

4 Analýza výrobkov a služieb

Sortiment je rozdelený do piatich produktových radov s jednotným dizajnovým jazykom: masívny dub alebo buk, olejovaná povrchová úprava, kované kovanie, voliteľná intarzia alebo gravírovanie poľovníckych motívov (parožie, dubový list, logo združenia). Názvy radov vychádzajú z poľovníckej terminológie.

Tabuľka 4.1 Produktové rady Venatorix (ceny bez DPH)

Rad	Výrobky	Cena od – do
REVÍR	pracovné stoly (160×80 cm, rohové XL), kontajnery, recepčné a výdajné pulty	890 – 1 400 €
HON	zasadacie stoly pre 8, 12 a 16 osôb, stoličky POSED, kreslá LESMAJSTER (koža, drevo)	165 – 3 800 €
STRÁŽ	skrine s integrovaným certifikovaným trezorom na 6 alebo 10 dlhých zbraní a trezorovou priehradkou na strelivo	1 690 – 2 490 €
EVIDENCIA	archívne a policové skrine na poľovnícku evidenciu, kroniky a dokumenty, uzamykateľné	690 – 1 100 €
TROFEJ	trofejové panely, vitríny na medaily a diplomy, nástenné podložky pod trofeje	260 – 790 €

Služby: bezplatná konzultácia, zameranie priestoru, 3D návrh interiéru (150 €, pri objednávke nad 3 000 € zdarma), gravírovanie loga (45 – 120 €), doprava (v Košickom a Prešovskom kraji pri objednávke nad 2 000 € zdarma), montáž (8 % z ceny nábytku), popredajný servis a úprava nábytku.

Balíky: *Klubovňa PZ* (zasadací stôl HON 12, 12 stoličiek, skriňa STRÁŽ 6, vitrína, 2 trofejové panely) za 7 290 € a *Kancelária poľovníka* (stôl REVÍR, kreslo LESMAJSTER, STRÁŽ 6, skriňa EVIDENCIA) za 3 450 €. Balíky sú o 8 – 10 % lacnejšie ako jednotlivé položky a zvyšujú priemernú hodnotu objednávky.

Priestory a zariadenie

Firma si prenajíma showroom (cca 80 m²) a sklad s montážnou dielňou (cca 120 m²) v priemyselnej zóne v Košiciach s dobrou dostupnosťou z diaľnice a parkovaním. Showroom je zariadený ako vzorová klubovňa a pracovňa poľovníka, aby si zákazník vedel výrobky vyskúšať. Firma vlastní dodávkový automobil na rozvoz a montáž.

Spoľahlivosť, záruka a vlastnícke vzťahy

Na masívny nábytok poskytuje firma predĺženú **záruku 5 rokov** (zákonná záruka je 24 mesiacov), na trezorové moduly platí záruka výrobcu. Trezory sú certifikované podľa európskej normy EN 1143-1 a dodávajú sa s protokolom, ktorý zákazník môže predložiť pri kontrole uschovávania zbraní. Dizajn výrobkov, technická dokumentácia a značka VENATORIX sú

vlastníctvom spoločnosti; ochranná známka bude zaregistrovaná na Úrade priemyselného vlastníctva SR v 1. štvrťroku 2027. Zmluvy s dielňami obsahujú doložku o zákaze výroby rovnakých modelov pre tretie osoby.

Plány budúceho rozvoja

Od roku 2028 online 3D konfigurátor nábytku na e-shope, od roku 2029 rad **CHATA** (vybavenie poľovníckych chát – jedálenské stoly, lavice, posteľ, vešiaky z parožia) a darčekový rad pre jubileá a ocenenia poľovníkov.

Tabuľka 4.2 SWOT analýza výrobkov a služieb

Silné stránky	**Slabé stránky**
• jedinečný dizajn pre konkrétny segment • spojenie nábytku a bezpečného uloženia zbraní • masív, 5-ročná záruka, gravírovanie na mieru	• vyššia cena ako sériový nábytok • dodacia lehota 4 – 6 týždňov • úzka cieľová skupina
Príležitosti	**Hrozby**
• rozšírenie o rad CHATA a darčekové predmety • online konfigurátor • export do ČR a HU	• kopírovanie dizajnu lokálnymi stolármi • rast cien dreva a kovania • zmena požiadaviek na úschovu zbraní

5 Analýza trhu

Potenciálny trh a jeho charakteristika

Na Slovensku pôsobí približne 60 000 držiteľov poľovných lístkov a zhruba 1 880 poľovných revírov s priemernou výmerou okolo 2 400 ha (Sita, 2019). Revíry obhospodarujú poľovnícke združenia a spoločnosti, štátne a mestské lesy, urbariáty a súkromní vlastníci. Väčšina poľovníckych organizácií má vlastnú klubovňu, poľovnícku chatu alebo kanceláriu, kde sa konajú schôdze, uchováva sa evidencia a často aj zbrane a trofeje. Najväčšia koncentrácia revírov a poľovníkov je na strednom a východnom Slovensku, kde firma začína.

Tabuľka 5.1 Odhad veľkosti cieľového trhu na Slovensku (ročne, vlastný odhad)

Segment	Počet subjektov	Predpoklad nákupu	Hodnota trhu / rok
Poľovnícke združenia a spoločnosti	cca 1 300 s klubovňou	obnova raz za 15 rokov (≈ 90 projektov × 6 000 €)	540 000 €
Lesnícke subjekty, urbariáty, mestské lesy	cca 400	5 % ročne (20 projektov × 8 000 €)	160 000 €
Súkromní poľovníci	cca 60 000	3 % ročne (1 800 nákupov × 1 400 €)	2 520 000 €
Predajne, strelnice, penzióny, agentúry	cca 300	5 % ročne (15 projektov × 5 000 €)	75 000 €
Spolu – potenciálny trh SR			**3 295 000 €**

Zdroj: vlastný odhad na základe počtu revírov a poľovníkov (Sita, 2019) a prieskumu medzi poľovníkmi.

Plánovaný podiel na trhu

Rok	Tržby SR	Podiel na potenciálnom trhu SR
2027	127 500 €	3,9 %
2028	226 200 €	6,9 %
2029	272 000 € (+ 48 000 € ČR/HU)	8,3 %

Podiel je zámerne konzervatívny. Väčšinu trhu naďalej obslúžia sériový nábytok a lokálni stolári; Venatorix cieli na zákazníkov, ktorí hľadajú reprezentatívne a bezpečné riešenie na kľúč.

Trendy a rastový potenciál

- generačná výmena vo vedení poľovníckych združení – mladší funkcionári komunikujú online a dbajú na imidž,
- väčší dôraz kontrolných orgánov na bezpečné uloženie zbraní a streliva,
- rast obľuby poľovníckej kultúry (trofejové výstavy, jubileá, reprezentačné priestory),
- možnosť rozšírenia do Česka a Maďarska, kde je poľovníctvo rozšírenejšie a trh väčší.

Predaj, distribúcia a ziskovosť

Predaj prebieha cez showroom v Košiciach, e-shop, osobné návštevy na schôdzach združení a výstavách a cez partnerské predajne poľovníckych potrieb (provízia 5 %). Tovar sa dodáva priamo z dielne k zákazníkovi vlastnou dodávkou s montážou. Plánovaná hrubá obchodná marža je 40 % v roku 2027 a 43 % v roku 2029 vďaka väčším objemom nákupu.

6 Analýza spotrebiteľa

Typický poľovník na Slovensku je muž v strednom alebo staršom veku, podiel žien a mladých poľovníkov však postupne rastie. O nákupe pre organizáciu rozhoduje výbor alebo predseda združenia, pri lesníckych subjektoch vedúci lesnej správy alebo obstarávateľ. Pri súkromných osobách je rozhodovateľom samotný poľovník, často s ohľadom na názor rodiny (nábytok v domácnosti).

Tabuľka 6.1 Profil cieľových skupín spotrebiteľov

Skupina	Profil	Rozpočet a nákupné správanie	Úžitok z ponuky Venatorix
A – Poľovnícke združenia (≈ 50 % tržieb)	10 – 60 členov; rozhoduje výbor; predseda väčšinou muž 45 – 65 rokov	3 000 – 12 000 €; financovanie z členských príspevkov a predaja zveriny; nákup raz za 10 – 20 rokov, dôležitá cena a referencie	reprezentatívna klubovňa, bezpečné uloženie zbraní, poriadok v evidencii, balík na kľúč bez starostí
B – Lesnícke subjekty a urbariáty (≈ 20 %)	kancelárie lesných správ a poľovníckych úsekov; profesionálni obstarávatelia	5 000 – 20 000 €; cenové ponuky, faktúra, záruka, termín	jednotný reprezentatívny dizajn, spoľahlivé dodanie, servis
C – Súkromní poľovníci (≈ 20 %)	muži 30 – 65 rokov, stredný a vyšší príjem, vlastný dom, často podnikatelia	1 000 – 4 000 €; nakupujú online, rozhoduje dizajn, kvalita a odporúčanie	pracovňa v poľovníckom štýle, trezor, ktorý nevyzerá ako trezor, prestíž
D – Predajne, strelnice, penzióny (≈ 10 %)	podnikatelia v poľovníckom segmente	2 000 – 10 000 €; dôležitý imidž a funkčnosť	predajné pulty a vitríny podporujúce imidž prevádzky

Nákupný proces

Nákup v organizácii trvá obvykle 1 – 3 mesiace: podnet (sťahovanie, rekonštrukcia, výročie) → zisťovanie možností a ponúk → prezentácia na výborovej schôdzi → schválenie na členskej schôdzi → objednávka. Preto firma pripravuje pre výbory hotové prezentácie s vizualizáciou a variantmi cien a ponúka možnosť platby v dvoch splátkach.

Tabuľka 6.2 SWOT analýza skupín spotrebiteľov

Silné stránky (z pohľadu firmy)	**Slabé stránky**
• lojalita a silná komunita – šírenie odporúčaní • opakované nákupy (dopĺňanie zostáv) • zákazníci si vážia tradíciu a kvalitu	• pomalé kolektívne rozhodovanie v združeniach • obmedzené rozpočty • konzervatívnosť staršej generácie
Príležitosti	**Hrozby**
• jubileá a výročia združení ako podnet na obnovu • mladí poľovníci aktívni online	• úbytok členov v niektorých združeniach • preferencia najlacnejšieho riešenia

7 Analýza konkurencie

Venatorix nemá na Slovensku priameho konkurenta s rovnakým zameraním. Konkuruje mu však niekoľko skupín nepriamych konkurentov, ktorí dnes uspokojujú potreby cieľových zákazníkov čiastkovo. Odhadovaný podiel skupín na cieľovom trhu pred vstupom firmy uvádza tabuľka 7.1.

Tabuľka 7.1 Profil konkurencie a odhadovaný podiel na trhu

Skupina konkurentov	Charakteristika	Odhad podielu
Nábytkárske reťazce a e-shopy (napr. IKEA, Möbelix, ASKO)	nízka cena, okamžitá dostupnosť, sériový dizajn bez poľovníckeho charakteru, bez trezorov	35 %
Lokálni stolári	zákazková výroba na mieru, nízka cena práce, ale bez dizajnu, vizualizácií, marketingu a záruky	25 %
Predajcovia trezorov a poľovníckych potrieb	certifikované trezory, odborné poradenstvo, ale „plechový“ vzhľad bez nadväznosti na interiér	20 %
B2B predajcovia kancelárskeho nábytku	komplexné kancelárske interiéry, moderný dizajn, zameranie na veľké firmy	15 %
Zahraniční predajcovia rustikálneho nábytku (AT, DE, CZ)	kvalitný poľovnícky dizajn, ale vysoká cena, doprava a jazyková bariéra	5 %

Tabuľka 7.2 Porovnanie s konkurenciou (1 = najhoršie, 5 = najlepšie)

Kritérium	Venatorix	Reťazce	Stolári	Predajcovia trezorov	B2B predajcovia
Cena	3	5	4	3	3
Zameranie na poľovníkov	5	1	2	4	1
Kvalita a materiál	5	2	4	4	3
Komplexnosť služby (návrh až montáž)	5	2	3	2	4
Bezpečné uloženie zbraní	5	1	1	5	1
Rýchlosť dodania	3	5	2	4	3
Spolu	**26**	**16**	**16**	**22**	**15**

Tabuľka 7.3 SWOT analýza konkurencie

Silné stránky konkurentov	**Slabé stránky konkurentov**
• nižšie ceny a okamžitá dostupnosť (reťazce) • dlhoročná pozícia a známe meno • odbornosť v oblasti trezorov	• žiadny z nich nerieši potreby poľovníkov komplexne • chýba poľovnícky dizajn a príbeh značky • slabý online marketing lokálnych stolárov
Príležitosti konkurentov	**Hrozby konkurentov**
• rozšírenie sortimentu o „rustikálne“ kolekcie • spolupráca stolárov s predajcami trezorov	• rast cien vstupov • prechod zákazníkov k špecializovaným dodávateľom

Z porovnania vyplýva, že Venatorix nekonkuruje cenou, ale **špecializáciou, komplexnosťou a dizajnom**. Najväčšiu hrozbu predstavujú lokálni stolári, ktorí by mohli napodobniť dizajn; firma sa bráni ochrannou známkou, exkluzivitou zmlúv s dielňami a budovaním značky v komunite.

8 Marketingový plán a stratégia

Ciele preniknutia na trh

Firma volí **stratégiu koncentrovaného (cieleného) marketingu** a postupnú geografickú expanziu: v roku 2027 Košický a Prešovský kraj, v roku 2028 celé Slovensko a v roku 2029 Česko a Maďarsko. Vstup na trh stojí na referenciách – prvých 10 klubovní dostane zľavu 10 % výmenou za súhlas s fotografovaním a zverejnením referencie.

Produkt

Ucelené produktové rady s jednotným dizajnom, balíky na kľúč a doplnkové služby (kapitola 4). Každý výrobok nesie vypálené logo Venatorix a certifikát pôvodu dreva.

Cena a balenie

Cenová stratégia je **prémiová, ale dostupná**: ceny sú približne o 15 – 25 % vyššie ako pri sériovom nábytku, no výrazne nižšie ako pri zahraničných značkách rustikálneho nábytku. Cena sa tvorí prirážkou k nákupnej cene (cieľová hrubá marža 40 – 43 %). Zľavy: balíky 8 – 10 %, referenčná zľava 10 %, množstevná zľava pre lesnícke subjekty. Platobné podmienky: záloha 50 % pri objednávke, doplatok pri odovzdaní; pre poľovnícke združenia možnosť doplatku do 60 dní. Nábytok sa prepravuje v opakovane použiteľných prepravných dekách a v kartónových obaloch z recyklovaného materiálu.

Predaj a distribúcia

- **showroom Košice** – osobné konzultácie, vzorová klubovňa,
- **e-shop** – katalóg, ceny, dopyt na mieru, od roku 2028 3D konfigurátor,
- **priamy B2B predaj** – prezentácie na schôdzach združení, okresných poľovníckych komorách a lesných správach,
- **partnerské predajne poľovníckych potrieb** – katalóg a vzorky, provízia 5 % z predaja.

Servisná a garančná politika

Záruka 5 rokov na masívny nábytok, bezplatné dotiahnutie a nastavenie nábytku do 6 mesiacov od montáže, oprava a renovácia povrchu za zvýhodnenú cenu, dodatočné gravírovanie (napr. nových členov na čestnú tabuľu).

Reklama, propagácia a vzťahy s verejnosťou

- **sociálne siete** (Facebook, Instagram, YouTube) – príbehy realizácií, videá z montáží, poľovnícka tematika; konateľ využíva vlastné skúsenosti s tvorbou poľovníckeho obsahu,
- **online reklama** – cielená reklama na poľovníkov, Google Ads na kľúčové slová (trezor na zbrane, nábytok do poľovníckej chaty),
- **odborná tlač** – inzercia a PR články v poľovníckych periodikách,

- **výstavy a podujatia** – stánok na poľovníckych výstavách a veľtrhoch, chovateľských prehliadkach trofejí,
- **PR a komunita** – sponzorstvo poľovníckych podujatí a súťaží (ceny – trofejové panely), spolupráca s okresnými poľovníckymi komorami,
- **tlačený katalóg** a vizitky rozdávané na schôdzach združení.

Tabuľka 8.1 Rozpočet na marketing (€)

Položka	2027	2028	2029
Sociálne siete a online reklama	2 800	3 600	4 200
Inzercia v odbornej tlači	1 500	1 600	1 600
Výstavy a podujatia	1 500	2 200	2 600
Katalóg, tlačoviny, fotografie	700	900	900
Web, SEO, sponzorstvo	500	700	700
Spolu	**7 000**	**9 000**	**10 000**

9 Realizačný plán

Venatorix nevyrába, ale riadi celý proces od dopytu po montáž. Výrobu zabezpečujú tri zmluvné stolárske dielne z východného Slovenska (vzdialenosť do 150 km) a jeden certifikovaný výrobca trezorových modulov. Rozdelenie objemu medzi viac dielní znižuje riziko výpadku dodávok.

Tabuľka 9.1 Priebeh realizácie zákazky

#	Krok	Popis	Trvanie
1	Dopyt a konzultácia	telefonicky, e-shop, showroom alebo osobne u zákazníka	1 – 3 dni
2	Zameranie a 3D návrh	zameranie priestoru, vizualizácia, cenová ponuka vo variantoch	5 – 7 dní
3	Zmluva a záloha	kúpna zmluva o dielo, záloha 50 %	podľa zákazníka
4	Výroba u partnera	objednávka v dielni podľa technickej dokumentácie Venatorix; trezorové moduly od výrobcu	4 – 6 týždňov
5	Kontrola kvality a gravírovanie	preberanie v sklade, kontrola rozmerov a povrchu, gravírovanie loga	2 – 3 dni
6	Doprava a montáž	vlastná dodávka, montáž, ukotvenie trezorov, odvoz obalov a starého nábytku	1 – 2 dni
7	Odovzdanie a servis	preberací protokol, certifikát trezoru, fotodokumentácia, doplatok	–

Kapacita a dodávatelia

Kapacita partnerských dielní pre Venatorix je spolu cca 10 zákaziek mesačne, čo s rezervou pokrýva plán (34 zákaziek v roku 2027, 80 v roku 2029). Dodávatelia: stolárske dielne (podiel na nákupoch cca 70 %), výrobca trezorov (cca 25 %), kovanie, kože a doplnky (cca 5 %). Pre každú kategóriu má firma náhradného dodávateľa. Vlastná montážna dielňa v sklade slúži na drobné úpravy, gravírovanie a skladovanie vzoriek. Nevznikajú žiadne vedľajšie produkty; odpad tvoria najmä obaly (kapitola 12).

10 Organizačná štruktúra a manažment

Vlastnícka štruktúra

Jediným spoločníkom s obchodným podielom 100 % a zároveň konateľom spoločnosti je Ján Pavol Rákoš. Najvyšším orgánom je valné zhromaždenie, ktorého pôsobnosť vykonáva jediný spoločník. Do základného imania vložil 5 000 €; zvyšok počiatočného kapitálu tvorí bankový úver 100 000 €, za ktorý spoločník ručí.

Manažment – konateľ

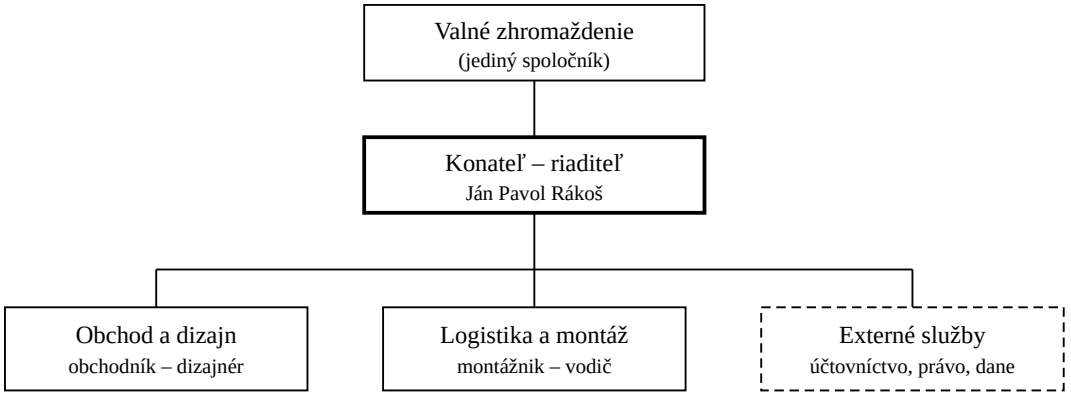
Ján Pavol Rákoš – konateľ a riaditeľ. Študent vysokej školy, pracuje ako dátový analytik a vývojár AI agentov v e-commerce spoločnosti, kde získal skúsenosti s online predajom, analýzou zákazníckych dát a automatizáciou procesov. Je aktívny poľovník a člen poľovníckeho združenia, vďaka čomu dobre pozná prostredie, potreby a rozhodovanie poľovníckych organizácií a má kontakty v komunite. Zodpovedá za stratégiu, obchod, marketing, e-shop, nákup a koordináciu dodávateľov. Svoje znalosti AI a automatizácie využije pri tvorbe 3D konfigurátora, cenových ponúk a online komunikácii so zákazníkmi.

Tabuľka 10.1 Plán zamestnancov

Pozícia	Od	Kvalifikácia a náplň práce	Hrubá mzda / mes.
Konateľ – riaditeľ	1/2027	VŠ ekonomického zamerania; vedenie firmy, obchod, marketing, nákup	1 200 € (2027) → 1 500 € (2029)
Obchodník – dizajnér interiérov	7/2028	SŠ/VŠ (dizajn, drevárstvo); 3D návrhy, zameranie, predaj na západnom a strednom Slovensku	1 250 € → 1 300 €
Montážnik – vodič	1/2029	vyučený stolár, vodičský preukaz sk. B; doprava a montáž, drobné úpravy	1 050 €

Do roku 2028 zabezpečujú montáže externí montážnici na živnosť (platené za zákazku). Mzdy sú doplnené o odvody zamestnávateľa vo výške 36,2 % a výkonnostný bonus naviazaný na tržby. Zamestnanci absolvujú školenie o produktoch, montáži trezorov a BOZP.

Obrázok 10.1 Organizačná štruktúra firmy (stav 2029)



plná čiara – zamestnanci, prerušovaná – externí dodávatelia

11 Administrácia

Firma je riadená jednoduchou líniovou štruktúrou s krátkymi rozhodovacími cestami. Konateľ rozhoduje o všetkých podstatných záležitostiach, zamestnanci majú jasne vymedzené právomoci. Administratíva je čo najviac digitalizovaná a automatizovaná – cenové ponuky, objednávky dielňam, faktúry a evidencia zákazníkov prebiehajú v jednom informačnom systéme.

Tabuľka 11.1 Zodpovednosti a právomoci

Pracovník	**Zodpovednosti**	**Právomoci**
Konateľ	stratégia, financie, zmluvy, nákup, marketing, kľúčoví zákazníci, kontrola kvality	podpisuje zmluvy, schvaľuje ceny, zľavy nad 5 % a platby
Obchodník – dizajnér	zameranie, 3D návrhy, ponuky, predaj, komunikácia so zákazníkom	zľava do 5 %, potvrdenie termínov montáže
Montážnik – vodič	preberanie tovaru, doprava, montáž, preberacie protokoly, údržba vozidla	prevzatie a odovzdanie tovaru, reklamácia u dielne

Podporný tím podnikania (externé služby):

- **účtovná kancelária** – podvojné účtovníctvo, mzdy, DPH, účtovná závierka (cca 200 € mesačne),
- **advokátska kancelária** – vzory zmlúv s dielňami a zákazníkmi, obchodné podmienky e-shopu, GDPR, ochranná známka,
- **daňový poradca** – daňové priznanie, optimalizácia, konzultácie pri vstupe na zahraničné trhy,
- **banka** – podnikateľský účet, investičný úver, platobná brána e-shopu,
- **poisťovňa** – poistenie majetku, vozidla, zodpovednosti za škodu a tovaru pri preprave.

Informačné systémy: e-shop s platobnou bránou, fakturačný a skladový systém, CRM databáza poľovníckych združení a lesných subjektov, 3D návrhový softvér, cloudové úložisko dokumentov. Konateľ pripraví automatizácie (napr. AI asistenta na tvorbu cenových ponúk a odpovede na dopyty), ktoré šetria čas administratívy.

12 Dopad na životné prostredie

Keďže firma pracuje s drevom – prírodným materiálom – a jej zákazníkmi sú ľudia, ktorí sa starajú o prírodu a zver, dopad na životné prostredie je pre ňu dôležitou súčasťou identity značky. Firma sama nevyrába, preto jej priamy dopad je malý; ovplyvňuje však dodávateľov a spôsob dopravy.

- **Udržateľné drevo:** dielne používajú drevo zo slovenských lesov s certifikáciou trvalo udržateľného obhospodarovania (PEFC/FSC); každý výrobok má certifikát pôvodu.
- **Krátky dodávateľský reťazec:** všetky dielne sú do 150 km od Košíc, čím sa znižujú emisie z dopravy oproti dovozu nábytku zo zahraničia.
- **Povrchové úpravy:** prírodné oleje a vosky bez rozpúšťadiel, bezpečné pre zdravie užívateľov.
- **Dlhá životnosť a opraviteľnosť:** masívny nábytok sa dá renovovať, firma ponúka servis a renováciu namiesto výmeny.
- **Obaly a odpad:** opakovane použiteľné prepravné deky, recyklovaný kartón, triedenie odpadu v sklade v súlade so zákonom č. 79/2015 Z. z. o odpadoch; zvyšky dreva odovzdávajú dielne na výrobu peliet.
- **Odvoz starého nábytku:** pri montáži firma odvezie starý nábytok na ekologickú likvidáciu alebo ho daruje na ďalšie použitie.
- **Doprava:** optimalizácia trás a spájanie montáží v jednom regióne; pri obnove vozidla (2033) sa zvažuje elektrická dodávka.

13 Časový harmonogram

Harmonogram spája hlavné ciele firmy s časovým horizontom ich naplnenia. Znak X označuje realizáciu činnosti, znak o priebežnú alebo opakovanú činnosť.

Tabuľka 13.1 Časový harmonogram realizácie podnikateľského zámeru

Činnosť	Q4 2026	Q1 2027	Q2 2027	Q3 2027	Q4 2027	H1 2028	H2 2028	2029
Založenie s.r.o., zápis do OR, registrácia DPH	X							
Bankový úver, zmluvy s dielňami a dodávateľom trezorov	X							
Prenájom a zariadenie showroomu a skladu, nákup dodávky	X							
Spustenie e-shopu a sociálnych sietí, pilotná klubovňa	X							
Otvorenie showroomu, začiatok predaja		X						
Registrácia ochrannej známky VENATORIX		X						
Výstavy, prezentácie na schôdzach združení			o	o		o	o	o
Získanie 10 referenčných klubovní		X	X	X	X			
Rozšírenie predaja na celé Slovensko						X	X	
3D konfigurátor na e-shope						X		
Prijatie obchodníka – dizajnéra							X	
Prijatie montážnika, vlastné montáže								X
Vstup na trh ČR a HU, rad CHATA								X
Splácanie úveru (do 12/2034)		o	o	o	o	o	o	o

Tabuľka 13.2 Kľúčové míľniky

Termín	Míľnik
1. 10. 2026	vznik spoločnosti
12/2026	spustenie e-shopu, dokončenie pilotnej klubovne
1. 1. 2027	otvorenie showroomu a začiatok predaja
12/2027	32 realizovaných zákaziek, 10 referencií
2028	bod zvratu, celoslovenská pôsobnosť, druhý zamestnanec
2029	vstup do ČR a HU, tržby 320 000 €, tretí zamestnanec

14 Rizikové faktory – SWOT analýza podniku

14.1 Rizikové faktory a scenár najhoršieho prípadu

Tabuľka 14.1 Identifikácia rizík a opatrenia

Riziko	Pravde-podobnosť	Dopad	Opatrenie
Nižší dopyt v prvom roku	stredná	vysoký	aktívny B2B predaj, referenčné zľavy, balíky, nízke fixné náklady
Výpadok alebo meškanie dielne	stredná	vysoký	tri zmluvné dielne, zmluvné termíny a sankcie, náhradný dodávateľ
Rast cien dreva a energií	vysoká	stredný	platnosť ponuky 30 dní, záloha 50 %, cenová doložka v rámcových zmluvách
Platobná neschopnosť odberateľov	nízka	stredný	záloha 50 %, doplatok pri odovzdaní, overovanie odberateľov
Poškodenie tovaru, reklamácie	nízka	stredný	kontrola kvality pred expedíciou, poistenie prepravy, reklamácie u dielne
Legislatívne zmeny (poľovníctvo, zbrane)	stredná	stredný	sledovanie legislatívy, flexibilná konštrukcia trezorových modulov
Napodobnenie dizajnu konkurenciou	stredná	nízky	ochranná známka, exkluzivita v zmluvách, budovanie značky
Dlhodobý výpadok konateľa	nízka	vysoký	zdokumentované procesy, poistenie, zastupovanie zamestnancom od 2028

Doterajšie problémy

Počas prípravy firmy sa ukázalo, že dielne majú v jarných mesiacoch vyťaženú kapacitu a že rozhodovanie poľovníckych združení trvá dlhšie, ako sa predpokladalo. Firma preto plánuje predaj s dostatočným predstihom a pripravuje pre výbory hotové podklady na schválenie.

Scenár najhoršieho prípadu

Ak by tržby v roku 2027 boli o 30 % nižšie ako plán (89 250 €), hrubá marža by klesla na cca 35 700 € a pri nezmenených fixných nákladoch by strata dosiahla cca 34 400 €. Firma by v takom prípade: (1) dočasne znížila mzdu konateľa, (2) odložila časť marketingových výdavkov a obnovu vybavenia, (3) využila kontokorentný úver do 15 000 €, (4) časť zásob by predala so zľavou a (5) spoločník by poskytol firme pôžičku. Model bez vlastnej výroby a so zálohami od zákazníkov umožňuje rýchlo prispôsobiť náklady objemu predaja. Najväčšiu fixnú záťaž predstavujú splátky úveru (cca 16 100 € ročne), preto firma pri rokovaní s bankou dojedná možnosť odkladu splátok istiny na 6 mesiacov.

14.2 SWOT analýza podniku

Každý faktor bol ohodnotený **váhou** (dôležitosť, súčet váh v skupine = 1) a **hodnotením** na škále 1 – 5 (sila pôsobenia). Vážené skóre skupiny je súčtom súčinov váhy a hodnotenia. Silné stránky a príležitosti majú kladné znamienko, slabé stránky a hrozby záporné.

Tabuľka 14.2 Silné stránky (Strengths)

Faktor	Váha	Hodnotenie	Vážené skóre
Konateľ je aktívny poľovník a člen poľovníckeho združenia – pozná potreby a má kontakty v komunite	0,25	5	1,25
Úzka špecializácia a jedinečný sortiment (trezorové skrine, trofejové panely, poľovnícky dizajn)	0,25	4	1,00
Komplexná služba – zameranie, 3D návrh, doprava, montáž, gravírovanie loga	0,20	4	0,80
Masívne drevo od slovenských dielní – kvalita a regionálny pôvod	0,15	4	0,60
Nízke fixné náklady vďaka modelu bez vlastnej výroby	0,15	3	0,45
Spolu	**1,00**		**4,10**

Tabuľka 14.3 Slabé stránky (Weaknesses)

Faktor	Váha	Hodnotenie	Vážené skóre
Nová firma bez histórie a referencií	0,30	4	1,20
Závislosť od kapacít a termínov partnerských dielní	0,25	4	1,00
Obmedzený počiatočný kapitál a úverové zaťaženie	0,20	3	0,60
Vyššia cena v porovnaní so sériovým kancelárskym nábytkom	0,15	3	0,45
Malý tím – vysoká závislosť od konateľa	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**3,55**

Tabuľka 14.4 Príležitosti (Opportunities)

Faktor	Váha	Hodnotenie	Vážené skóre
Povinnosť bezpečne uschovávať strelné zbrane – stabilný dopyt po trezorových skriniach	0,25	4	1,00
Zastaraná vybavenosť klubovní a kancelárií poľovníckych združení	0,25	4	1,00
Rast online nákupov a silná komunita poľovníkov na sociálnych sieťach	0,20	4	0,80
Expanzia do Česka a Maďarska s podobnou poľovníckou kultúrou	0,15	3	0,45
Spolupráca s predajňami poľovníckych potrieb a okresnými poľovníckymi komorami	0,15	3	0,45
Spolu	**1,00**		**3,70**

Tabuľka 14.5 Hrozby (Threats)

Faktor	Váha	Hodnotenie	Vážené skóre
Legislatívne zmeny v oblasti poľovníctva a zbraní	0,25	3	0,75
Rast cien dreva, energií a dopravy	0,25	4	1,00
Konkurencia lacného sériového nábytku a zahraničných e-shopov	0,20	3	0,60
Obmedzené rozpočty poľovníckych združení	0,20	3	0,60
Negatívny mediálny obraz poľovníctva a starnutie členskej základne	0,10	2	0,20
Spolu	**1,00**		**3,15**

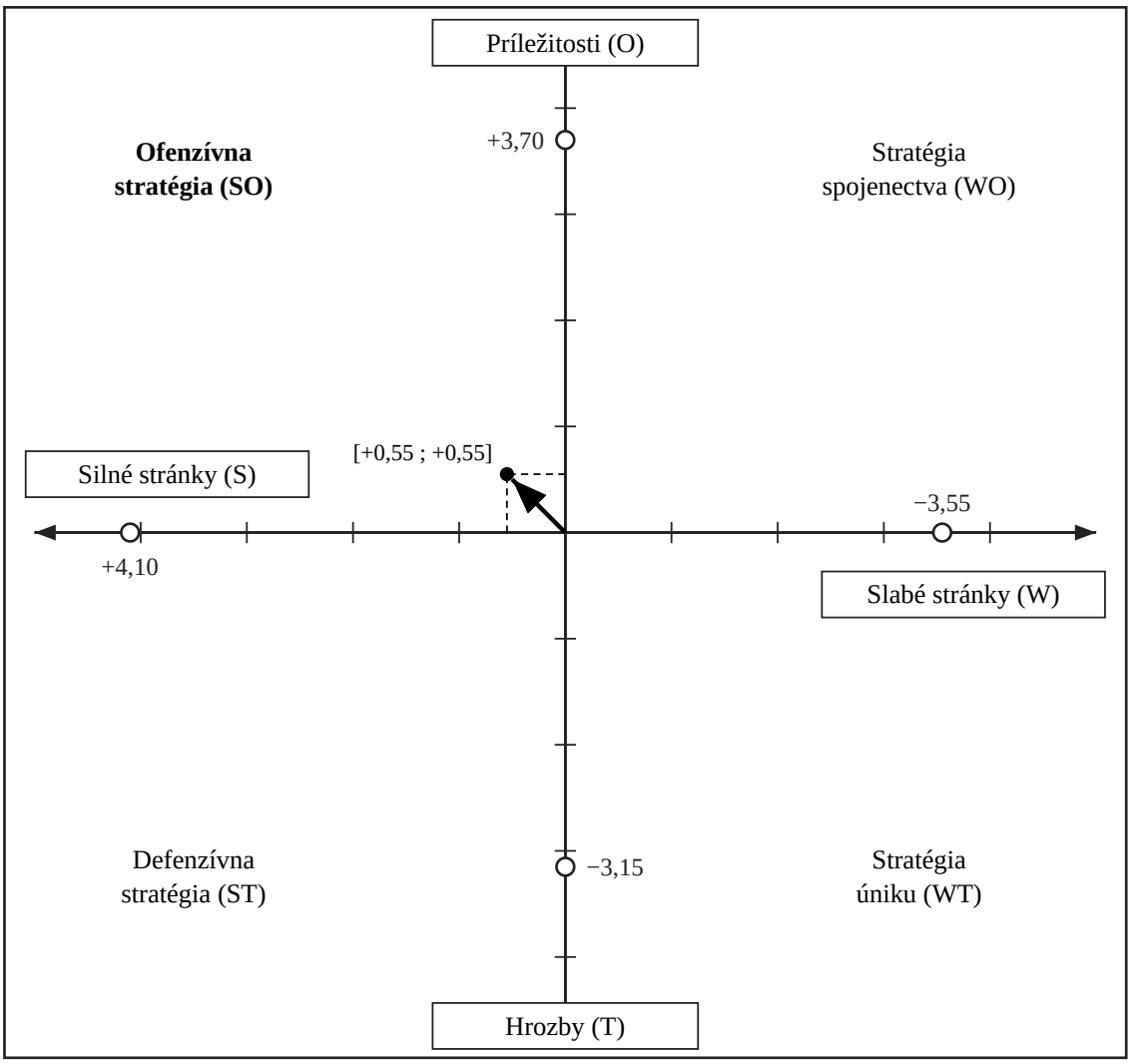
14.3 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy

Poloha firmy v strategickom priestore sa určí ako výslednica vnútorných a vonkajších faktorov:

os x (vnútorné faktory): S − W = 4,10 − 3,55 = **0,55** (v prospech silných stránok)

os y (vonkajšie faktory): O − T = 3,70 − 3,15 = **0,55** (v prospech príležitostí)

Obrázok 14.1 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy



Výsledný vektor smeruje do kvadrantu **SO – ofenzívna stratégia**. Firma má prevahu silných stránok nad slabými a príležitostí nad hrozbami, preto má využiť svoje silné stránky (znalosť poľovníckeho prostredia, jedinečný sortiment, komplexnú službu) na čerpanie príležitostí na trhu – aktívne vstúpiť na trh, rozvíjať sortiment (trezorové skrine, rad CHATA), rozšíriť pôsobnosť na celé Slovensko a do zahraničia. Keďže výsledné hodnoty sú relatívne blízko stredu, firma musí zároveň aktívne znižovať slabé stránky – najmä budovať referencie a diverzifikovať dodávateľov.

15 Finančný plán

Finančný plán je zostavený na roky 2027 – 2029 v stálych cenách, všetky sumy sú uvedené **bez DPH**. Vychádza z plánovaného počtu zákaziek a priemernej hodnoty zákazky, odvody zamestnávateľa sú 36,2 % z hrubej mzdy, daň z príjmov právnických osôb je stanovená podľa sadzieb platných v roku 2026 (10 % pri príjmoch do 100 000 €, inak 21 %; minimálne vo výške daňovej licencie).

15.1 Počiatočné investície a zdroje financovania

Použitie prostriedkov	**€**	**Zdroje financovania**	**€**
Dodávkový automobil (nový)	30 000	Základné imanie (vklad spoločníka)	5 000
Zariadenie showroomu a skladu (vzorová klubovňa, regály, osvetlenie, náradie)	15 000	Bankový investičný úver (6,5 % p. a., 8 rokov)	100 000
E-shop, IT vybavenie, 3D softvér a konfigurátor	8 000		
Zásoby – vzorky a najpredávanejšie výrobky skladom	30 000		
Hotovostná rezerva (prevádzkový kapitál)	22 000		
Spolu	**105 000**	**Spolu**	**105 000**

Vlastné zdroje tvoria necelých 5 % financovania, rozhodujúcim zdrojom je bankový úver 100 000 € so splatnosťou 8 rokov. Úver je splácaný mesačnými anuitnými splátkami 1 338,62 €, zabezpečený dodávkou a ručením spoločníka. Dlhodobý majetok sa odpisuje rovnomerne 4 roky (ročne 13 250 €). Vyššie zásoby výrobkov skladom umožňujú dodať najžiadanejšie položky do 1 týždňa, čo zvyšuje počet zákaziek oproti čisto zákazkovému modelu. Splátkový kalendár je v prílohe 2.

15.2 Plán tržieb

Ukazovateľ	**2027**	**2028**	**2029**
Počet zákaziek	34	58	80
Priemerná hodnota zákazky	3 750 €	3 900 €	4 000 €
Tržby spolu	**127 500 €**	**226 200 €**	**320 000 €**
z toho poľovnícke združenia (50 %)	*63 750 €*	*113 100 €*	*160 000 €*
z toho lesnícke subjekty (20 %)	*25 500 €*	*45 240 €*	*64 000 €*
z toho súkromní poľovníci (20 %)	*25 500 €*	*45 240 €*	*64 000 €*
z toho predajne, penzióny a iné (10 %)	*12 750 €*	*22 620 €*	*32 000 €*

Tržby obsahujú predaj nábytku aj služieb (návrh, doprava, montáž). Rast počtu zákaziek vychádza z referencií, celoslovenskej pôsobnosti od roku 2028 a vstupu do ČR a HU v roku 2029. Tržby majú sezónny charakter – najviac objednávok sa očakáva na jar (po výročných členských schôdzach) a na jeseň.

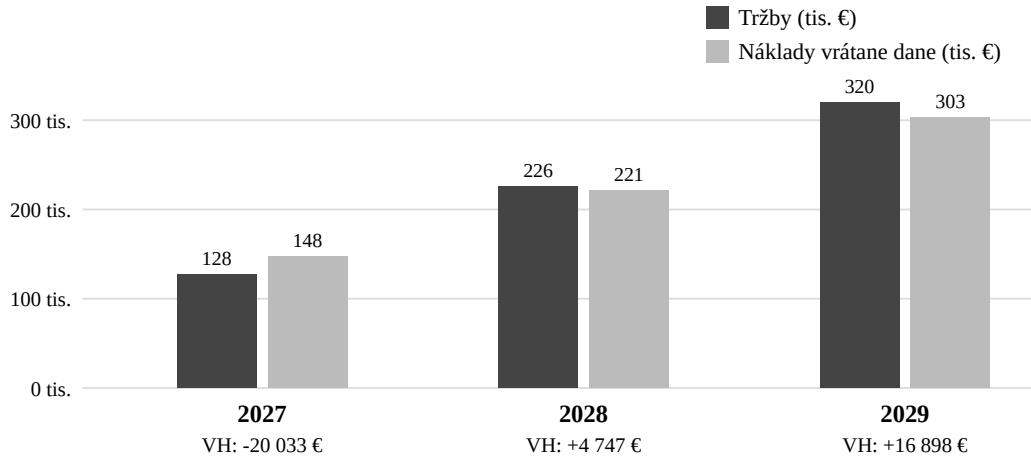
15.3 Plán nákladov

Nákladová položka	**2027**	**2028**	**2029**
Náklady na obstaranie predaného tovaru (60 % / 58 % / 57 %)	76 500 €	131 196 €	182 400 €
Nájomné (showroom + sklad)	10 800 €	11 100 €	11 400 €
Energie	2 400 €	2 500 €	2 600 €
Doprava a montáž (externí partneri, PHM)	6 000 €	9 500 €	8 000 €
Marketing a propagácia	7 000 €	9 000 €	10 000 €
Účtovníctvo, právne a poradenské služby	2 400 €	2 600 €	2 800 €
Poistenie (majetok, zodpovednosť)	900 €	1 000 €	1 100 €
Telekomunikácie, softvér, e-shop	1 500 €	1 700 €	1 800 €
Mzdové náklady	14 400 €	24 300 €	46 200 €
Zákonné sociálne a zdravotné poistenie (36,2 %)	5 213 €	8 797 €	16 724 €
Odpisy dlhodobého majetku	13 250 €	13 250 €	13 250 €
Nákladové úroky	6 210 €	5 550 €	4 846 €
Náklady spolu	**146 573 €**	**220 493 €**	**301 120 €**

15.4 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Položka	2027	2028	2029
Tržby z predaja tovaru a služieb	127 500 €	226 200 €	320 000 €
− Náklady na obstaranie predaného tovaru	76 500 €	131 196 €	182 400 €
= Obchodná marža	**51 000 €**	**95 004 €**	**137 600 €**
− Služby a ostatné prevádzkové náklady	31 000 €	37 400 €	37 700 €
− Osobné náklady	19 613 €	33 097 €	62 924 €
− Odpisy	13 250 €	13 250 €	13 250 €
= VH z hospodárskej činnosti	**−12 863 €**	**11 257 €**	**23 726 €**
− Nákladové úroky (VH z finančnej činnosti)	−6 210 €	−5 550 €	−4 846 €
= VH pred zdanením	**−19 073 €**	**5 707 €**	**18 880 €**
odpočet daňovej straty z minulých rokov (max. 50 % základu)	*0 €*	*2 854 €*	*9 440 €*
− Daň z príjmov	960 € (daňová licencia)	960 € (daňová licencia)	1 982 € (21 %)
= VH za účtovné obdobie (čistý zisk / strata)	**−20 033 €**	**4 747 €**	**16 898 €**

Obrázok 15.1 Vývoj tržieb a nákladov



Strata v prvom roku je spôsobená nábehom tržieb a fixnými nákladmi na showroom a marketing. Od roku 2028 firma vytvára zisk, ktorý v roku 2029 dosahuje 16 898 €. Daňová strata z roku 2027 sa odpočítava v ďalších rokoch najviac do výšky 50 % základu dane. Zisk sa nebude vyplácať, ale zostane vo firme na financovanie rastu a splácanie úveru.

15.5 Plán peňažných tokov (cash-flow)

Položka	2027	2028	2029
Počiatočný stav peňažných prostriedkov	22 000 €	5 363 €	12 846 €
+ VH po zdanení	−20 033 €	4 747 €	16 898 €
+ Odpisy (nepeňažný náklad)	13 250 €	13 250 €	13 250 €
= Peňažný tok z prevádzkovej činnosti	**−6 783 €**	**17 997 €**	**30 148 €**
− Splátky istiny bankového úveru	−9 854 €	−10 514 €	−11 218 €
= Konečný stav peňažných prostriedkov	**5 363 €**	**12 846 €**	**31 776 €**

Firma si počas celého obdobia udržiava kladný stav peňažných prostriedkov. Likviditu podporuje platobný model – záloha 50 % pri objednávke kryje platby dielňam, ktoré firma uhrádza až po prevzatí tovaru (splatnosť 30 dní), takže firma nemusí výrobu predfinancovať. Kritický je rok 2027, preto je dojednaný aj kontokorentný rámec do 15 000 € ako rezerva.

15.6 Počiatočná súvaha (k 1. 1. 2027)

Aktíva	€	Pasíva	€
Dlhodobý hmotný majetok (dodávka, zariadenie)	45 000	Základné imanie	5 000
Dlhodobý nehmotný majetok a IT (e-shop, softvér)	8 000	Dlhodobý bankový úver	100 000
Zásoby (vzorky a tovar)	30 000		
Peňažné prostriedky na účte	22 000		
Aktíva spolu	**105 000**	**Pasíva spolu**	**105 000**

15.7 Bod zvratu a finančné ukazovatele

Bod zvratu (BEP) vyjadruje výšku tržieb, pri ktorej firma pokryje všetky náklady: **BEP = fixné náklady / (1 − podiel variabilných nákladov na tržbách)**. Za variabilné náklady sa považujú náklady na obstaranie predaného tovaru.

Ukazovateľ	2027	2028	2029
Fixné náklady	70 073 €	89 297 €	118 720 €
Miera príspevku na úhradu	40 %	42 %	43 %
Bod zvratu (tržby)	**175 182 €**	**212 612 €**	**276 093 €**
Bod zvratu (počet zákaziek)	47	55	70
Plánované tržby / bod zvratu	73 %	106 %	116 %
Rentabilita tržieb (ROS = čistý zisk / tržby)	-15,7 %	2,1 %	5,3 %

V roku 2027 dosahujú plánované tržby približne 73 % bodu zvratu, v roku 2028 firma bod zvratu prekročí a v roku 2029 dosahuje rentabilitu tržieb 5,3 %. Pri reinvestovaní ziskov firma pokryje stratu z prvého roka do roku 2030 a úver splatí v roku 2034.

16 Prílohy

Príloha 1 – Cenník vybraných výrobkov a služieb (bez DPH)

Výrobok / služba	Parametre	Cena
Pracovný stôl REVÍR	masív dub, 160 × 80 cm, kontajner	890 €
Pracovný stôl REVÍR XL	rohový, 180 × 160 cm	1 290 €
Zasadací stôl HON 8 / 12 / 16	masív dub, intarzia dubový list	1 950 / 2 900 / 3 800 €
Stolička POSED	masív buk, čalúnený sedák	165 €
Kreslo LESMAJSTER	pravá koža, drevené opierky	490 €
Skriňa STRÁŽ 6 / 10	integrovaný trezor EN 1143-1, 6 / 10 zbraní	1 690 / 2 490 €
Archívna skriňa EVIDENCIA	uzamykateľná, 200 × 100 cm	690 €
Vitrína TROFEJ	presklená, LED osvetlenie	790 €
Trofejový panel TROFEJ	dub, gravírovanie	260 – 480 €
Balík Klubovňa PZ	HON 12, 12× POSED, STRÁŽ 6, vitrína, 2 panely	7 290 €
Balík Kancelária poľovníka	REVÍR, LESMAJSTER, STRÁŽ 6, EVIDENCIA	3 450 €
3D návrh interiéru	zdarma pri objednávke nad 3 000 €	150 €
Montáž	z ceny nábytku, min. 80 €	8 %
Doprava	KE a PO kraj nad 2 000 € zdarma, inak	0,80 €/km

Príloha 2 – Splátkový kalendár bankového úveru (100 000 €, 6,5 % p. a., 96 mesačných splátok)

Rok	Splátky spolu	z toho úrok	z toho istina	Zostatok úveru
2027	16 063 €	6 210 €	9 854 €	90 146 €
2028	16 063 €	5 550 €	10 514 €	79 633 €
2029	16 063 €	4 846 €	11 218 €	68 415 €
2030	16 063 €	4 095 €	11 969 €	56 446 €
2031	16 063 €	3 293 €	12 770 €	43 676 €
2032	16 063 €	2 438 €	13 626 €	30 050 €
2033	16 063 €	1 525 €	14 538 €	15 512 €
2034	16 063 €	552 €	15 512 €	0 €

Príloha 3 – Vzorová kalkulácia zákazky „Klubovňa PZ“

Položka	Nákupná cena	Predajná cena
Zasadací stôl HON 12	1 700 €	2 900 €
12× stolička POSED	1 200 €	1 980 €
Skriňa STRÁŽ 6	1 080 €	1 690 €
Vitrína TROFEJ + 2 trofejové panely	820 €	1 390 €
Zľava za balík	–	−670 €
Montáž (8 %) a gravírovanie loga	150 €	690 €
Spolu	**4 950 €**	**7 980 €**
Hrubá marža zákazky		3 030 € (38 %)

Ďalšie prílohy k dispozícii u konateľa: zakladateľská listina, výpis z obchodného registra, vzor rámcovej zmluvy s dielňou, katalóg výrobkov, fotodokumentácia pilotnej klubovne.

Záver

Podnikateľský zámer spoločnosti Venatorix, s.r.o. ukazuje, že na slovenskom trhu existuje nevyužitý priestor pre špecializovaného dodávateľa kancelárskeho a reprezentačného vybavenia pre poľovnícke subjekty. Firma odpovedá na tri základné otázky podnikateľského plánu takto: **v čom podnikať** – v predaji a montáži nábytku v poľovníckom dizajne s integrovaným bezpečným uložením zbraní; **ako podnikať** – obchodným modelom bez vlastnej výroby, so zmluvnými slovenskými dielňami, cieleným marketingom v poľovníckej komunite a komplexnou službou na kľúč; **s čím podnikať** – s kapitálom 105 000 €, ktorý tvorí základné imanie 5 000 € a bankový úver 100 000 €.

Finančný plán je zostavený konzervatívne: počíta so stratou v prvom roku, bodom zvratu v roku 2028 a zisku 16 898 € v roku 2029, pričom firma si udržiava kladný stav peňažných prostriedkov a je schopná riadne splácať úver. SWOT analýza zaraďuje firmu do kvadrantu ofenzívnej stratégie. Kľúčom k úspechu bude rýchle získanie referencií, spoľahlivosť dodávateľov a budovanie značky Venatorix ako synonyma kvality a tradície v slovenskom poľovníctve.

V Košiciach dňa .....

Ján Pavol Rákoš
konateľ Venatorix, s.r.o.

Použité zdroje: SITA (2019): Nový zákon o poľovníctve by mal priniesť väčšiu transparentnosť a menej byrokracie. sita.sk; Podnikajte.sk (2026): Sadzby dane z príjmov právnických osôb a daňová licencia v roku 2026; Startitup.sk (2025): Minimálna mzda stúpne na 915 eur; zákon č. 274/2009 Z. z. o poľovníctve (slov-lex.sk); študijný materiál Obsah podnikateľského plánu; vlastný prieskum a odhady autora.