PUFANDOR
VÝPOČTOVÁ TECHNIKA · SERVIS · SPRÁVA IT

Podnikateľský plán

Pufandor, s.r.o.

Nákup a predaj výpočtovej techniky – kamenná predajňa, e-shop, servis a správa IT pre domácnosti, firmy a školy

Plánované obdobie	2027 – 2030
Sídlo a prevádzka	Košice
Právna forma	spoločnosť s ručením obmedzeným
IČO / DIČ	20260082 / 2026000082
Vypracoval	Bc. Tomáš Klein, zakladateľ a konateľ spoločnosti
Dátum vypracovania	október 2026
Účel	zakladateľský podnikateľský plán a podklad k žiadosti o podnikateľský úver

Dokument obsahuje dôverné informácie spoločnosti Pufandor, s.r.o. Je určený výhradne na posúdenie podnikateľského zámeru a bez súhlasu spoločnosti ho nemožno poskytovať tretím osobám.

Obsah

1	Úvodné náležitosti	3
2	Popis podniku a jeho ciele	4
3	Analýza odvetvia	5
4	Analýza výrobku a služby	7
5	Analýza trhu	8
6	Analýza spotrebiteľa	10
7	Analýza konkurencie	11
8	Marketingový plán a stratégia	12
9	Prevádzkový plán (nákup, sklad a služby)	13
10	Organizačná štruktúra a manažment	14
11	Administrácia	15
12	Dopad na životné prostredie	16
13	Časový harmonogram	16
14	Rizikové faktory – SWOT analýza	17
15	Finančný plán	21
16	Prílohy a zdroje údajov	26
	Záver	28
	Vyhlásenie a podpis	28

Štruktúra plánu vychádza z odporúčanej osnovy podnikateľského plánu (16 častí). Časti označené v osnove ako nepovinné sú spracované v primeranom rozsahu; výrobný plán je pri obchodnej spoločnosti nahradený prevádzkovým plánom.

1 Úvodné náležitosti

1.1 Stručné zhrnutie

Pufandor, s.r.o. je novozaložená spoločnosť so sídlom v Košiciach (IČO 20260082, registrovaná 3. 10. 2026), ktorej predmetom činnosti je nákup a predaj výpočtovej techniky – notebookov, stolových počítačov, komponentov, monitorov, periférií, sieťových prvkov, softvéru a príslušenstva – a služby, ktoré s predajom techniky prirodzene súvisia. Tovar nakupuje od autorizovaných veľkoobchodných distribútorov a predáva ho troma kanálmi: v **kamennej predajni so servisným pracoviskom**, cez **vlastný e-shop** a priamo **firmám, školám a obciam (B2B)**.

Spoločnosť nechce súťažiť s veľkými e-shopmi iba cenou. Jej konkurenčnou výhodou je odborné poradenstvo, zostavy počítačov na mieru do 48 hodín, vlastný servis, výkup a predaj repasovanej techniky so zárukou a pravidelná **správa IT pre malé firmy za mesačný paušál**. Opakované tržby zo služieb znižujú závislosť od jednorazového predaja tovaru s nízkou maržou a umožňujú krížový predaj.

412 tis. €	660 tis. €	21,9 tis. €	55 tis. €
plánované tržby 2027	plánované tržby 2030	čistý zisk 2030	potrebný kapitál, z toho úver 30 tis. €

Na začatie podnikania je potrebných **55 000 €**. Zakladateľ a konateľ Bc. Tomáš Klein vloží 25 000 € z vlastných zdrojov (základné imanie 5 000 € a príplatok mimo základného imania 20 000 €), zvyšných 30 000 € bude financovaných podnikateľským úverom so splatnosťou 5 rokov. Plán počíta s otvorením predajne a spustením e-shopu **1. 2. 2027**, s kladným hospodárskym výsledkom už v prvom roku prevádzky (3 669 €) a s rastom tržieb z 411,9 tis. € na 660,0 tis. € v roku 2030. Ukazovateľ krytia dlhovej služby (DSCR) neklesne v žiadnom roku pod 1,54, úver bude splatený v decembri 2031.

Kvantitatívne vyhodnotenie SWOT analýzy (kapitola 14) umiestnilo podnik do kvadrantu **defenzívnej stratégie**: silné stránky prevažujú nad slabými, no hrozby – najmä cenový tlak veľkých e-shopov – mierne prevažujú nad príležitosťami. Spoločnosť preto stavia na tom, čo veľkí hráči neponúkajú: na odbornosti, službách a osobnom vzťahu so zákazníkom.

1.2 Hárok s faktami

Údaj	Hodnota
Obchodné meno	Pufandor, s.r.o.
Právna forma	spoločnosť s ručením obmedzeným
Sídlo a prevádzka	Košice – prenajatá predajňa so skladom a servisným pracoviskom (cca 80 m²)
Dátum registrácie	3. 10. 2026
IČO	20260082
DIČ	2026000082
IČ DPH	bude pridelené po registrácii pre DPH (pred začatím prevádzky)
Spoločník	Bc. Tomáš Klein – jediný spoločník s obchodným podielom 100 %
Štatutárny orgán	konateľ Bc. Tomáš Klein
Základné imanie	5 000 € – splatené v plnej výške pred podaním návrhu na zápis

Údaj	Hodnota
Hlavná činnosť	nákup a predaj výpočtovej techniky; servis, inštalácie a správa IT
Predajné kanály	kamenná predajňa, e-shop (celé Slovensko), priamy predaj firmám, školám a obciam
Začatie prevádzky	1. 2. 2027
Počet zamestnancov	2 (2027) → 3,5 prepočítaného úväzku (2029)
Potrebný kapitál	55 000 € – vlastné zdroje 25 000 €, bankový úver 30 000 €
Plánované tržby	411,9 tis. € (2027) → 660,0 tis. € (2030), bez DPH
Účtovníctvo a dane	podvojné účtovníctvo (externá účtovná kancelária), registrácia pre DPH pred začatím prevádzky

2 Popis podniku a jeho ciele

2.1 Vznik a súčasný stav podniku

Spoločnosť Pufandor, s.r.o. bola zaregistrovaná 3. 10. 2026 (IČO 20260082, DIČ 2026000082) ako nový podnik – nejde o pokračovanie existujúcej firmy. Do otvorenia prevádzky 1. 2. 2027 spoločnosť neuskutočňuje predaj, plán preto neobsahuje historické údaje a všetky finančné hodnoty sú plánované. Ide o **zakladateľský podnikateľský plán**, ktorý zároveň slúži ako podklad pre žiadosť o bankový úver a ako nástroj riadenia a kontroly v prvých štyroch rokoch podnikania.

Zakladateľ si zvolil právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným, pretože spoločník ručí za záväzky spoločnosti len do výšky svojho nesplateného vkladu, s.r.o. pôsobí dôveryhodnejšie voči bankám, distribútorom a verejným obstarávateľom a v budúcnosti umožňuje prijať ďalšieho spoločníka alebo investora bez zmeny právnej formy.

K dátumu vypracovania plánu (október 2026) prebieha výber prevádzkových priestorov, rokovania s bankou a s distribútormi výpočtovej techniky. Základné imanie je splatené; príplatok mimo základného imania vloží zakladateľ pred obstaraním zariadenia prevádzky.

2.2 Poslanie, vízia a hodnoty

> **Poslanie:** Pomáhať domácnostiam, malým firmám a školám v Košiciach a okolí vybrať, zostaviť a udržiavať výpočtovú techniku tak, aby im spoľahlivo slúžila – s osobným poradenstvom, ktoré veľké e-shopy neponúkajú.
>
> **Vízia:** Do roku 2030 byť najodporúčanejším miestnym IT partnerom malých firiem a škôl v Košiciach a vytvoriť základ pre druhú prevádzku v Prešove.
>
> **Hodnoty:** odbornosť, férová cena, rýchlosť, spoľahlivosť a zodpovednosť k životnému prostrediu.

2.3 Predmet podnikania

Spoločnosť bude podnikať na základe týchto voľných živností:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- počítačové služby,
- služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov,

- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby,
- prenájom hnuteľných vecí (krátkodobý prenájom notebookov a techniky na podujatia).

2.4 Ciele podniku

Ciele sú formulované tak, aby boli merateľné a dali sa každoročne porovnať so skutočnosťou.

Tabuľka 1: Ciele podniku

Cieľ	Merateľný ukazovateľ	Cieľová hodnota
Krátkodobé ciele (2027)		
Otvoriť predajňu a spustiť e-shop	otvorenie v termíne	1. 2. 2027
Dosiahnuť plánované tržby	tržby bez DPH	411,9 tis. €
Získať zmluvných klientov správy IT	počet paušálnych zmlúv	10 k 31. 12. 2027
Hospodáriť so ziskom	čistý zisk	3 669 €
Strednodobé ciele (2028 – 2029)		
Rozšíriť kapacitu servisu	prijatie servisného technika	január 2028
Zvýšiť tržby	tržby bez DPH v roku 2029	604,2 tis. €
Rozvíjať opakované tržby	priemerný počet paušálnych klientov 2029	20
Budovať dobré meno	hodnotenie zákazníkov (Google, Heureka)	aspoň 4,8 z 5
Dlhodobé ciele (2030 a ďalej)		
Stabilná ziskovosť	rentabilita tržieb (ROS) v roku 2030	3,3 %
Splatiť bankový úver	zostatok úveru	0 € v decembri 2031
Pripraviť ďalší rast	rozhodnutie o druhej prevádzke (Prešov)	rok 2030

2.5 Majetok spoločnosti

Hmotný majetok bude tvoriť zariadenie predajne, skladu a servisného pracoviska a IT vybavenie prevádzky. Spolu s e-shopom a technickým zhodnotením prenajatých priestorov ide o dlhodobý majetok v hodnote 21 500 € (rozpis v kapitole 15.1). Obežný majetok tvorí najmä úvodná zásoba tovaru v hodnote 20 000 €. Prevádzkové priestory si spoločnosť prenajíma, nehnuteľnosti nevlastní.

Nehmotný majetok tvorí e-shop a jeho napojenie na skladovú evidenciu, internetová doména, značka Pufandor (plánovaná prihláška ochrannej známky na Úrade priemyselného vlastníctva SR) a know-how zakladateľa v oblasti zostavovania a servisu počítačov.

3 Analýza odvetvia

3.1 Profil odvetvia

Predaj výpočtovej techniky patrí do odvetvia veľkoobchodu a maloobchodu so spotrebnou elektronikou a IT. Dodávateľský reťazec má na Slovensku tri úrovne: **výrobcovia** (napr. Lenovo, HP, Dell, ASUS, Acer, Apple), **veľkoobchodní distribútori** (napr. ASBIS, AT Computers, eD' system, TD SYNNEX) a **predajcovia** – od veľkých e-

shopov a reťazcov až po malé špecializované predajne a servisy. Malý predajca nakupuje od distribútorov s dodaním na druhý pracovný deň, takže nemusí viazať kapitál vo veľkých zásobách.

Odvetvie je vysoko koncentrované. Najväčší online predajca **Alza.sk** dosiahol v roku 2025 na Slovensku tržby 621,3 mil. € pri čistom zisku 5,4 mil. € [1] – teda so ziskovosťou menej ako 1 % z tržieb, čo dobre ilustruje nízke marže pri predaji hardvéru. Najväčším špecializovaným predajcom elektroniky s kamennými predajňami je **NAY**, ktorý sa spojil so skupinou Datart a na Slovensku prevádzkuje aj bývalé predajne Datart; jeho podiel na trhu sa odhaduje približne na štvrtinu [2]. Celkový obrat slovenského e-commerce dosiahol podľa údajov Heureka v roku 2025 približne 1,8 mld. € a medziročne mierne klesol (−0,7 %) [3].

3.2 Trendy a smerovanie odvetvia

- **Konsolidácia trhu.** Veľkí hráči rastú, menšie e-shopy a predajne zanikajú. Priestor ostáva pre špecialistov, ktorí k tovaru pridávajú službu a osobný kontakt.
- **Obnova techniky.** Skončenie podpory systému Windows 10 (14. 10. 2025) a nástup počítačov s akcelerátormi pre umelú inteligenciu (tzv. AI PC) vyvolávajú vlnu výmeny zastaraných počítačov vo firmách, na úradoch aj v domácnostiach.
- **Služby a predplatné.** Rastie dopyt po správe IT, zálohovaní, cloudových službách a kybernetickej bezpečnosti – najmä u malých firiem, ktoré si nemôžu dovoliť vlastného IT pracovníka.
- **Repasovaná technika.** Firmy, školy aj domácnosti čoraz viac kupujú repasované notebooky a počítače – sú lacnejšie a šetria prírodné zdroje.
- **Výkyvy cien komponentov.** Ceny pamätí RAM, diskov SSD a grafických kariet výrazne kolíšu, v rokoch 2025 – 2026 najmä pre dopyt dátových centier budovaných pre umelú inteligenciu.
- **Tlak online trhovísk a daní.** Ázijské platformy tlačia na ceny príslušenstva; zvýšenie základnej sadzby DPH na 23 % (od roku 2025) znížilo kúpnu silu domácností.

3.3 Predaj, distribúcia a ziskovosť v odvetví

Bežná obchodná marža pri notebookoch a komponentoch sa pohybuje približne od 8 do 12 %, pri príslušenstve a sieťových prvkoch od 15 do 50 %. Služby (inštalácie, servis, správa IT) majú najvyššiu pridanú hodnotu, pretože ich nákladom je najmä práca technika. Ziskovosť v odvetví preto rozhoduje **skladba tržieb**: čím väčší podiel služieb a príslušenstva, tým vyššia celková marža. Na tomto princípe je postavený aj obchodný model spoločnosti Pufandor.

4 Analýza výrobku a služby

4.1 Sortiment tovaru

Tabuľka 2: Sortiment tovaru

Kategória	Príklady	Podiel na tržbách z tovaru	Orientačná marža
Notebooky a stolové počítače	pracovné, študentské a herné notebooky, zostavy PC, mini PC	45 %	8 – 12 %
Komponenty	procesory, grafické karty, pamäte, disky SSD, zdroje, skrine	20 %	8 – 12 %
Monitory a periférie	monitory, klávesnice, myši, tlačiarne, webkamery, slúchadlá	15 %	15 – 25 %
Sieťové prvky	routery, Wi-Fi systémy, prepínače, dátové úložiská NAS	8 %	15 – 20 %
Príslušenstvo a spotrebný materiál	káble, tašky, nabíjačky, USB kľúče, tonery	7 %	30 – 50 %
Softvér a licencie	operačné systémy, kancelárske balíky, antivírusy	5 %	10 – 15 %

Okrem nového tovaru bude spoločnosť vykupovať použitú techniku od firiem a domácností, repasovať ju (testovanie, vyčistenie, výmena opotrebovaných dielov, inštalácia legálneho softvéru) a predávať so zárukou 24 mesiacov.

4.2 Ponúkané služby

Tabuľka 3: Cenník hlavných služieb

Služba	Orientačná cena s DPH
Diagnostika poruchy	20 € (pri objednaní opravy zdarma)
Inštalácia operačného systému a ovládačov	35 €
Vyčistenie notebooku alebo PC a výmena teplovodivej pasty	40 €
Zostavenie PC na mieru vrátane záťažového testu (do 48 hodín)	50 € (zdarma pri komponentoch nad 800 €)
Prenos a záloha dát	od 25 €
Práca technika u zákazníka	35 €/hod. + výjazd v Košiciach 15 €
Správa IT na paušál pre firmy (do 5 počítačov)	od 120 €/mesiac bez DPH
Výkup použitej techniky	podľa stavu a veku zariadenia

4.3 Úžitok pre zákazníka

Tabuľka 4: Vlastnosť – úžitok – meranie

Čo ponúkame	Úžitok pre zákazníka	Ako to budeme merať
Zostava PC na mieru do 48 h	zákazník nemusí rozumieť komponentom, dostane otestovaný počítač pripravený na použitie	počet zostáv, podiel reklamácií
Správa IT na paušál	pravidelná údržba, aktualizácie, zálohy a pomoc na telefóne; firma nepotrebuje vlastného IT pracovníka	reakčný čas do 4 hodín, počet zmlúv
Servis na jednom mieste	oprava, upgrade aj prenos dát bez posielania techniky kuriérom	čas opravy, hodnotenie zákazníkov
Repas so zárukou 24 mesiacov	kvalitná technika za nižšiu cenu, šetrná k životnému prostrediu	počet predaných kusov
Osobné poradenstvo	nákup podľa skutočnej potreby, nie podľa reklamy	podiel opakovaných nákupov

4.4 Priestory a zariadenie

Prevádzka bude v prenajatom nebytovom priestore s výkladom s plochou približne 80 m² na frekventovanej ulici v Košiciach, s dobrou dostupnosťou mestskej hromadnej dopravy a s možnosťou parkovania. Priestor bude rozdelený na predajnú časť s ukážkovými zostavami (cca 40 m²), servisné pracovisko s antistatickou úpravou (cca 15 m²), sklad s výdajným miestom pre objednávky z e-shopu (cca 20 m²) a sociálne zázemie.

4.5 Spoľahlivosť, záruky a vlastnícke vzťahy

Spoločnosť predáva iba nový tovar od autorizovaných distribútorov s oficiálnou zárukou výrobcu; zákonná záručná doba pre spotrebiteľa je 24 mesiacov. Repasovanú techniku pred predajom testuje a poskytuje na ňu vlastnú záruku 24 mesiacov. Reklamácie sa vybavujú priamo na predajni – drobné poruchy opraví servis na mieste, ostatné zariadenia odošle do autorizovaného servisu výrobcu. Tovar je do zaplatenia vlastníctvom dodávateľa (výhrada vlastníctva), po zaplatení vlastníctvom spoločnosti. Spoločnosť nevyrába a nevlastní patenty; jej know-how spočíva v odbornosti a v postupoch servisu a správy IT.

4.6 Plány rozvoja ponuky

- **2028:** rozšírenie správy IT o zálohovanie do cloudu a základné zabezpečenie (antivírus, aktualizácie, dvojfaktorové prihlásenie).
- **2029:** predaj vybraného sortimentu aj cez online trhovisko Allegro, rozšírenie výkupu techniky od firiem pri jej obmene.
- **2030:** balíky „počítač ako služba“ (prenájom techniky so servisom pre firmy) a rozhodnutie o druhej prevádzke.

5 Analýza trhu

5.1 Vymedzenie trhu

Primárnym trhom je mesto Košice (približne 226 tisíc obyvateľov) a okres Košice-okolie (približne 131 tisíc obyvateľov) [4] – spolu asi 357 tisíc obyvateľov, tisíce malých firiem a živnostníkov a stovky škôl a obcí. Košice sú zároveň univerzitným mestom (Technická univerzita, Univerzita P. J. Šafárika, Univerzita veterinárneho lekárstva a farmácie), čo zvyšuje dopyt študentov po notebookoch a príslušenstve. **Sekundárnym trhom** je celé Slovensko, ktoré spoločnosť obsluhuje prostredníctvom e-shopu.

5.2 Veľkosť trhu a plánovaný podiel

Tabuľka 5: Odhad veľkosti trhu (kvalifikovaný odhad autora)

Ukazovateľ	Hodnota
Obyvatelia primárneho trhu (Košice a okres Košice-okolie)	356 900
Predpokladané výdavky domácností na výpočtovú techniku a služby na 1 obyvateľa a rok	110 €
Trh domácností (B2C)	39,3 mil. €
Trh firiem, škôl a verejného sektora (B2B) – odhad v rovnakej výške	39,3 mil. €
Odhad celkového primárneho trhu	**78,5 mil. €**
Plánovaný podiel spoločnosti na trhu – 2027	0,52 %
Plánovaný podiel spoločnosti na trhu – 2030	0,84 %

Výdavky na 1 obyvateľa a veľkosť trhu B2B sú predpoklady autora plánu, nie štatistické údaje. Celé tržby spoločnosti sú pre jednoduchosť porovnané s primárnym trhom, hoci časť tržieb z e-shopu pochádza z iných regiónov – skutočný podiel na miestnom trhu je teda ešte nižší.

Plán počíta s podielom na trhu pod 1 %. Je to zámerne konzervatívny predpoklad – plány malých podnikov, ktoré v dohľadnom čase sľubujú podiel nad 5 %, sa považujú za nereálne. Rast tržieb z 411,9 tis. € na 660,0 tis. € nevyžaduje „dobytie“ trhu, ale postupné získavanie stálych zákazníkov, najmä firiem so zmluvou o správe IT.

5.3 Trendy a rastový potenciál miestneho trhu

- Malé firmy a živnostníci obnovujú počítače po skončení podpory Windows 10 a potrebujú pomoc s prechodom (prenos dát, nastavenie, licencie).
- Školy a obce digitalizujú výučbu a agendu; nákupy financujú z rozpočtov zriaďovateľov a z eurofondov (Program Slovensko 2021 – 2027).
- Rastie počet ľudí pracujúcich z domu, ktorí chcú kvalitný monitor, dokovaciu stanicu, Wi-Fi pokrytie a spoľahlivý servis.
- Ubúdanie menších predajní a servisov v meste uvoľňuje priestor pre špecializovaného predajcu so servisom.

5.4 Predaj a distribúcia

Tabuľka 6: Štruktúra tržieb podľa kanálov v roku 2027

Predajný kanál / zdroj tržieb	Podiel na tržbách 2027
Predaj tovaru – predajňa (B2C)	27,9 %
Predaj tovaru – e-shop	15,8 %
Predaj tovaru – B2B (firmy, školy, obce)	38,8 %
Servis, inštalácie a zostavy PC	8,3 %
Správa IT na paušál (zmluvní klienti)	2,4 %
Repasovaná technika (výkup a predaj)	6,8 %
Spolu	**100,0 %**

Zákazník si tovar môže vyzdvihnúť osobne na predajni, v sieti výdajných miest a boxov Packeta alebo si ho nechať doručiť kuriérom. Firmám, školám a obciam spoločnosť tovar doručí, nainštaluje a zapojí na mieste. Verejným obstarávateľom bude ponúkať tovar aj prostredníctvom elektronického kontraktačného systému (EKS).

6 Analýza spotrebiteľa

Zákazníkov spoločnosť rozdeľuje do piatich segmentov. Domácnosti (prvé tri segmenty) prinášajú viac ako polovicu tržieb z predaja tovaru, firmy a verejný sektor zas väčšinu tržieb zo služieb.

Tabuľka 7: Segmenty zákazníkov

Segment	Profil	Čo potrebuje	Úžitok od Pufandor	Podiel na tržbách
Študenti a mladí ľudia	18 – 26 rokov, nižší príjem, citliví na cenu, nakupujú online	notebook na štúdium, príslušenstvo, rýchly servis	repas so zárukou, študentská zľava 5 % (ISIC), poradenstvo	16 %
Hráči a nadšenci	15 – 35 rokov, prevažne muži, stredný príjem	výkonný počítač, komponenty, upgrade	zostava na mieru do 48 h, test výkonu, odborná rada	14 %
Domácnosti a seniori	35+ rokov, priemerný príjem, nižšia technická zručnosť	spoľahlivý počítač, nastavenie, pomoc pri problémoch	inštalácia a prenos dát, servis na jednom mieste	22 %
Malé firmy a živnostníci	1 – 20 zamestnancov, bez vlastného IT pracovníka	fungujúce IT bez starostí, rýchla oprava, faktúra	správa IT na paušál, výjazd do 4 hodín	28 %
Školy, obce a verejné inštitúcie	obmedzený rozpočet, nákup cez obstarávanie	dodávka, inštalácia v učebniach, servis	kompletná dodávka na kľúč, EKS, záruka	20 %

Kúpne správanie. Domácnosti sa rozhodujú najmä podľa ceny a dostupnosti; ceny porovnávajú na portáloch Heureka a Pricemania, no pri drahšom nákupe a pri technických problémoch oceňujú osobnú radu. Firmy a školy rozhoduje spoľahlivosť, rýchlosť riešenia porúch a to, že majú jedného dodávateľa „na všetko“.

Sezónnosť. Predaj domácnostiam vrcholí pred začiatkom školského roka (august – september) a v období Black Friday a Vianoc (november – december), keď sa uskutoční približne tretina ročného predaja domácnostiam. Školy a obce nakupujú najmä na konci rozpočtového roka a cez letné prázdniny, keď sa v učebniach dá techniku vymeniť bez prerušenia výučby.

7 Analýza konkurencie

7.1 Profil konkurentov

Tabuľka 8: Profil konkurentov

Konkurent	Profil	Silné stránky	Slabé stránky	Odhad podielu na miestnom trhu
Alza.sk	najväčší e-shop v SR, tržby 621 mil. € (2025)	široký sortiment, nízke ceny, rýchle doručenie, výdajné boxy	neosobný prístup, servis cez centrálu, žiadna správa IT pre malé firmy	30 %
NAY (vrátane bývalých predajní Datart)	najväčší predajca elektroniky s kamennými predajňami	predajne v Košiciach, známa značka, splátky	IT je len časť sortimentu, obmedzené odborné poradenstvo	20 %
Ostatné celoslovenské e-shopy	desiatky menších e-shopov s IT	nízke ceny, špecializácia na komponenty	bez osobného kontaktu a servisu v Košiciach	20 %
Lokálne IT predajne a servisy	malé firmy a živnostníci v Košiciach	osobný prístup, servis	úzky sortiment, slabý online predaj, často bez e-shopu	15 %
Online trhoviská (Allegro, Temu, AliExpress)	medzinárodné platformy	veľmi nízke ceny príslušenstva	dlhšie dodanie, zložité reklamácie, kolísavá kvalita	10 %
Hypermarkety a ostatní	obchodné reťazce	dostupnosť pri bežnom nákupe	malý výber, žiadne poradenstvo	5 %

Podiely na miestnom trhu (Košice a okolie) sú orientačným odhadom autora plánu. Údaj o tržbách Alza.sk podľa [1], postavenie NAY podľa [2].

7.2 Porovnanie s konkurenciou

Tabuľka 9: Porovnanie konkurentov podľa kritérií (hodnotenie autora)

Kritérium (1 = slabé, 5 = výborné)	Alza.sk	NAY	Iné e-shopy	Lokálne servisy	Pufandor
Cena tovaru	●●●●●	●●●●○	●●●●●	●●●○○	●●●○○
Šírka sortimentu	●●●●●	●●●●○	●●●●○	●●○○○	●●●○○
Odborné poradenstvo	●●○○○	●●○○○	●○○○○	●●●●○	●●●●●
Rýchlosť a dostupnosť servisu	●●○○○	●●●○○	●○○○○	●●●●○	●●●●●
Zostavy PC na mieru	●●●○○	●○○○○	●●●○○	●●●○○	●●●●●
Správa IT pre malé firmy	●○○○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○	●●●●●
Repasovaná technika so zárukou	●●●○○	●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●●○
Osobný kontakt v Košiciach	●●○○○	●●●●○	●○○○○	●●●●●	●●●●●
Súčet bodov	**23**	**20**	**18**	**26**	**35**

Unikátna predajná výhoda (USP): Pufandor spája na jednom mieste techniku, odbornú radu, servis a dlhodobú starostlivosť – zákazník rieši všetko s technikom, ktorý ho pozná, a nie s anonymnou linkou podpory.

V cene bežného tovaru spoločnosť veľké e-shopy neprekoná a ani sa o to nebude snažiť. Pri porovnateľnej cene však ponúkne to, čo e-shopy neposkytujú: radu pred nákupom, inštaláciu po nákupe a rýchly servis.

8 Marketingový plán a stratégia

8.1 Ciele preniknutia na trh

- Rok 2027: vybudovať povedomie o značke v Košiciach, uskutočniť aspoň 800 predajov domácnostiam v predajni a na e-shope, 500 servisných zákaziek, získať 10 zmluvných klientov správy IT a 15 škôl alebo obcí ako stálych odberateľov.
- Roky 2028 – 2029: rast najmä cez odporúčania a opakované nákupy; podiel tržieb zo služieb a repasu nad 20 %.
- Rok 2030: stabilná pozícia miestneho IT partnera, priemerne 25 zmluvných klientov správy IT.

8.2 Marketingový mix

Tabuľka 10: Marketingový mix (4P)

Nástroj	Ako ho využijeme
Produkt	nový tovar od overených distribútorov, repasovaná technika so zárukou, služby a správa IT na paušál; balíky „počítač + inštalácia + prenos dát“
Cena	bežný tovar najviac o 3 % nad najnižšou cenou na porovnávačoch; vyššia marža pri príslušenstve a službách; transparentný cenník služieb; množstevné zľavy a splatnosť 14 – 30 dní pre firmy; študentská zľava 5 % na príslušenstvo
Miesto (distribúcia)	predajňa v Košiciach, e-shop, výdajné miesta a boxy Packeta, kuriér, doručenie a inštalácia u firiem a škôl, elektronický kontraktačný systém pre verejný sektor
Propagácia	kampaň k otvoreniu, lokálna reklama Google Ads a profil Google Business, sociálne siete (Facebook, Instagram, TikTok), porovnávače cien, B2B mailing a prezentácie v školách, program „odporuč známemu“

Tabuľka 11: Marketingový rozpočet na rok 2027

Aktivita	Rozpočet 2027
Kampaň k otvoreniu (letáky, sociálne siete, otvárací deň)	2 500 €
Google Ads a porovnávače cien	3 000 €
Sociálne siete – priebežná reklama a obsah	1 200 €
B2B – katalóg, mailing, prezentácie v školách a obciach	800 €
Označenie prevádzky, vizitky a propagačné predmety	500 €
Spolu (zodpovedá plánu nákladov na rok 2027)	**8 000 €**

8.3 Servisná a garančná politika

Reklamácie prijímame na predajni aj cez e-shop. Zákonná lehota na vybavenie reklamácie je 30 dní; cieľom spoločnosti je vybaviť 80 % reklamácií do 10 dní. Klientom so zmluvou o správe IT zapožičiame počas opravy náhradný počítač. Na repasovanú techniku dávame záruku 24 mesiacov a na zostavy PC na mieru bezplatnú kontrolu po 12 mesiacoch.

8.4 Vzťahy s verejnosťou

Spoločnosť bude budovať meno odborníka v komunite: otvárací deň s poradňou, bezplatné workshopy pre seniorov „Bezpečne na internete“, spolupráca so školami pri obnove učební, podpora študentských turnajov v e-športe a pravidelné krátke návody na sociálnych sieťach. Spokojných zákazníkov požiada o hodnotenie na Google a Heureke.

9 Prevádzkový plán (nákup, sklad a služby)

Spoločnosť nevyrába – namiesto výrobného plánu preto opisuje, ako bude zabezpečený nákup, skladovanie, predaj a služby.

9.1 Dodávatelia

Tabuľka 12: Plánovaní dodávatelia

Dodávateľ	Sortiment	Plánovaný podiel na nákupe
ASBIS Slovakia	komponenty, notebooky, príslušenstvo	30 %
AT Computers	široký sortiment IT, rýchle dodávky	30 %
eD' system Slovakia	komponenty, sieťové prvky, periférie	20 %
TD SYNNEX	značkové notebooky pre firmy, licencie	10 %
Výkup a overení repasovatelia	použitá technika na repas	10 %

Žiadny z dodávateľov nie je monopolný – takmer každý tovar je možné nakúpiť aspoň od dvoch distribútorov, ktorí sa navzájom zastupujú ako náhradní dodávatelia. Po zapracovaní spoločnosť požiada distribútorov o nákup na faktúru so splatnosťou 14 dní.

9.2 Nákup, sklad a predaj

1. Zákazník si tovar vyberie na predajni, na e-shope alebo pošle firemný dopyt.
2. Tovar, ktorý nie je skladom, objedná spoločnosť u distribútora do 14:00 – dodanie nasleduje v ďalší pracovný deň.
3. Tovar sa prijme na sklad, skontroluje a pri zostavách PC zostaví a otestuje.
4. Tovar sa vydá na predajni, odošle zákazníkovi alebo dovezie a nainštaluje u firmy či školy.

Skladom bude len rýchloobrátkový tovar (príslušenstvo, najpredávanejšie notebooky a komponenty), ostatné sa objednáva podľa dopytu. Plánovaná obrátka zásob je približne 23 dní, teda zásoba sa obnoví zhruba 16-krát za rok. Zásoby sa evidujú v skladovom systéme prepojenom s e-shopom a inventarizujú sa raz ročne.

9.3 Kapacita servisu

Jedno servisné pracovisko zvládne 4 až 6 bežných zákaziek denne. V roku 2027 bude servis zabezpečovať predajca – technik spolu s konateľom, od januára 2028 pribudne servisný technik, ktorý sa bude venovať najmä klientom so zmluvou o správe IT. Ak dopyt prekročí kapacitu skôr, spoločnosť využije pomoc spolupracujúceho živnostníka.

9.4 Povolenia, normy a legislatíva

- živnostenské oprávnenia (kapitola 2.3) a registrácia na DPH,
- registračná pokladnica pripojená do systému eKasa finančnej správy,

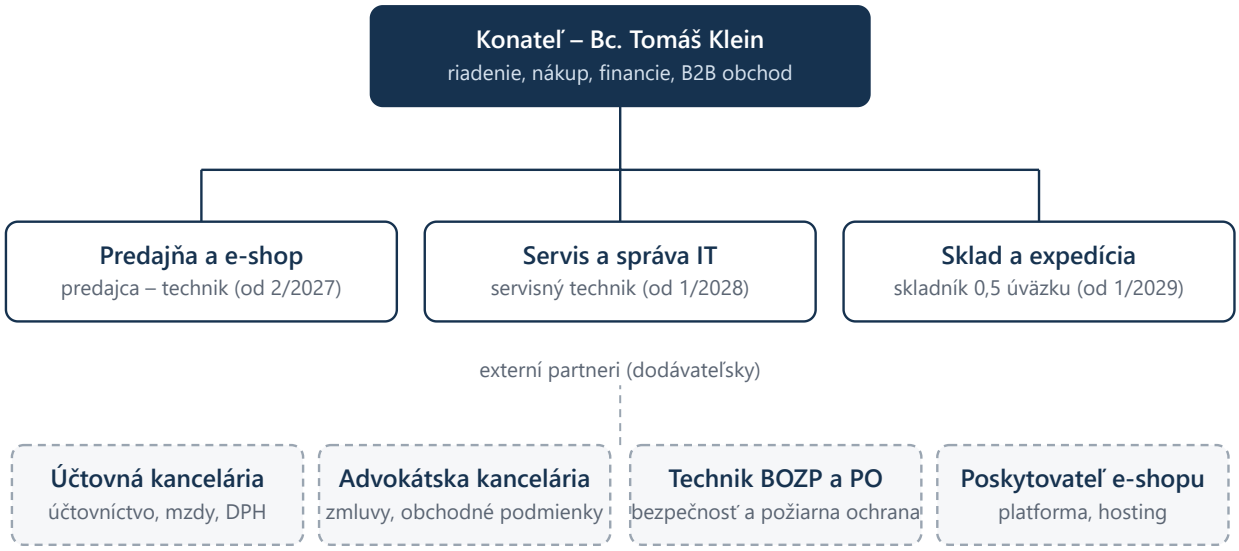
- zákon č. 108/2024 Z. z. o ochrane spotrebiteľa – obchodné podmienky e-shopu, reklamačný poriadok, poučenie o odstúpení od zmluvy,
- ochrana osobných údajov (nariadenie GDPR a zákon č. 18/2018 Z. z.),
- zákon č. 79/2015 Z. z. o odpadoch – spätný odber elektroodpadu (kapitola 12),
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a požiarna ochrana (externý technik BOZP a PO).

10 Organizačná štruktúra a manažment

10.1 Vlastníctvo

Jediným spoločníkom s obchodným podielom 100 % je zakladateľ Bc. Tomáš Klein, ktorý je zároveň konateľom spoločnosti. Do spoločnosti vloží základné imanie 5 000 € a pred začatím prevádzky vloží príplatok mimo základného imania 20 000 €. Počas splácania úveru sa zisk nebude vyplácať, ale zostane v spoločnosti na financovanie rastu.

10.2 Organizačná štruktúra



Obrázok 1: Organizačná štruktúra spoločnosti Pufandor, s.r.o. (stav v roku 2029)

10.3 Kompetencie a zodpovednosti

Tabuľka 13: Kompetencie pracovníkov

Pozícia	Zodpovednosti	Požadovaná kvalifikácia
Konateľ	riadenie spoločnosti, nákup a ceny, B2B obchod a verejné obstarávanie, financie, kontrola plnenia plánu, zastupovanie spoločnosti	vysokoškolské vzdelanie technického alebo ekonomického smeru, prax v IT
Predajca – technik	predaj a poradenstvo na predajni, vybavovanie objednávok e-shopu, jednoduchý servis, reklamácie	stredoškolské vzdelanie (elektrotechnika, informatika), komunikačné zručnosti
Servisný technik	servis a opravy, zostavy PC, správa IT u zmluvných klientov, výjazdy	vzdelanie v IT, skúsenosti so správou počítačov a sietí
Skladník (0,5 úväzku)	príjem tovaru, balenie a expedícia objednávok, inventúry	stredoškolské vzdelanie, presnosť

10.4 Personálny plán a mzdy

Tabuľka 14: Personálny plán a mzdy

Pozícia – hrubá mesačná mzda	2027	2028	2029	2030
Konateľ – riadenie, nákup, B2B obchod	1 200 €	1 500 €	1 700 €	1 850 €
Predajca – technik (predajňa, e-shop)	1 300 €	1 350 €	1 400 €	1 450 €
Servisný technik (servis, správa IT)	–	1 400 €	1 450 €	1 500 €
Skladník – expedícia e-shopu	–	–	650 €	700 €
Počet zamestnancov (prepočítaný)	**2,0**	**3,0**	**3,5**	**3,5**
Osobné náklady spolu za rok (vrátane odvodov, stravného a sociálneho fondu)	**38 951 €**	**71 946 €**	**87 904 €**	**92 829 €**

Odvody zamestnávateľa 36,2 % (sociálne 25,2 % a zdravotné 11 %). V roku 2027 sa mzdy vyplácajú 11 mesiacov (od februára). Minimálna mzda v roku 2026 je 915 €.

Mzdy obsahujú pevnú zložku a pri technikoch aj pohyblivú zložku naviazanú na tržby zo služieb. Zamestnanci dostanú príspevok na stravovanie a možnosť certifikačných školení výrobcov. Fluktuácia sa v malom tíme očakáva nízka; riziko odchodu kľúčového pracovníka spoločnosť znižuje zastupiteľnosťou a písomne zdokumentovanými postupmi.

10.5 Predpoklady zakladateľa

Zakladateľ Bc. Tomáš Klein je absolventom bakalárskeho študijného programu **Hospodárska informatika** na Technickej univerzite v Košiciach. Štúdium spája informatiku s ekonomikou podniku – teda práve oblasti, ktoré spoločnosť potrebuje: znalosť výpočtovej techniky a informačných systémov na jednej strane a účtovníctvo, financie a riadenie firmy na strane druhej. Zakladateľ má zároveň praktické skúsenosti s predajom, zostavovaním a servisom výpočtovej techniky, pozná ponuku hlavných distribútorov a potreby malých firiem v regióne. Právne a daňové otázky pokryje spoluprácou s externými odborníkmi (kapitola 11).

11 Administrácia

Spoločnosť riadi konateľ. Denne sleduje predaj a stav objednávok, týždenne vyhodnocuje tržby a zásoby a mesačne porovnáva skutočné výsledky s finančným plánom. Pri odchýlke tržieb väčšej ako 10 % od plánu prijme opatrenia (kapitola 14.2).

Tabuľka 15: Podporný tím spoločnosti

Partner	Úloha	Spolupráca
Účtovná kancelária	podvojné účtovníctvo, mzdy, priznania k DPH, účtovná závierka	paušál cca 200 € mesačne
Advokátska kancelária	zakladateľská listina, obchodné podmienky e-shopu, zmluvy s klientmi, GDPR	podľa potreby
Daňový poradca	kontrola daňového priznania a závierky	raz ročne
Banka	podnikateľský účet, úver, platobný terminál a platobná brána	podľa sadzobníka
Poisťovňa	poistenie majetku, zásob a zodpovednosti za škodu	ročné poistné
Technik BOZP a PO	školenia a dokumentácia bezpečnosti a požiarnej ochrany	externe

Informačný systém: e-shop na prenajatej platforme s automatickým importom cien a dostupnosti od distribútorov, skladová a fakturačná evidencia prepojená s e-shopom, servisná evidencia zákaziek a jednoduchý systém riadenia vzťahov so zákazníkmi pre B2B. **Interné dokumenty:** obchodné podmienky, reklamačný poriadok, smernica o ochrane osobných údajov, pokladničná a skladová evidencia, inventarizačný poriadok.

12 Dopad na životné prostredie

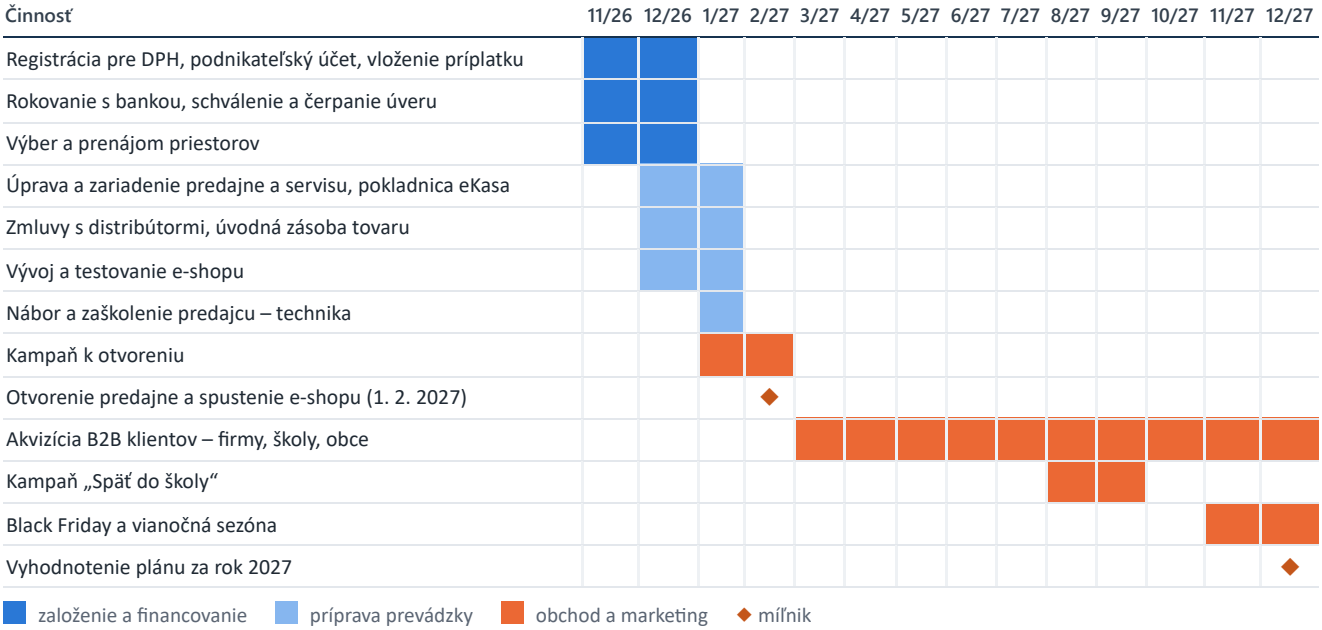
Predaj výpočtovej techniky nie je výrobnou činnosťou a nemá významný priamy vplyv na životné prostredie. Spoločnosť však predáva výrobky, ktoré sa stanú elektroodpadom, preto sa k ochrane prostredia hlási aktívne:

- **Elektroodpad.** Pri predaji nového zariadenia zákazník bezplatne odovzdá staré zariadenie rovnakého druhu (spätný odber „kus za kus“); spoločnosť dobrovoľne prijme aj malý elektroodpad bez nákupu. Zozbierané zariadenia odovzdá oprávnenému zberu v rámci systému organizácie zodpovednosti výrobcov. Ak bude tovar dovážať priamo zo zahraničia, zaregistruje sa ako výrobca elektrozariadení.
- **Repas a opravy.** Oprava a repas predlžujú životnosť techniky – od roku 2028 plánuje spoločnosť vrátiť do používania približne 300 zariadení ročne.
- **Obaly.** Kartóny a výplne z dodávok sa opätovne použijú pri expedícii objednávok; namiesto plastových výplní papierové.
- **Energia a doprava.** LED osvetlenie, úsporný režim ukážkových zostáv, uprednostňovanie energeticky úsporných zariadení v ponuke, spájanie výjazdov ku klientom a doručovanie do výdajných boxov.

13 Časový harmonogram

13.1 Harmonogram prípravy a prvého roka

Spoločnosť je zaregistrovaná od 3. 10. 2026. Harmonogram zachytáva kroky od novembra 2026 do konca prvého roka prevádzky.



13.2 Míľniky rokov 2028 – 2031

Tabuľka 16: Míľniky strednodobého plánu

Termín	Míľnik
január 2028	prijatie servisného technika, správa IT rozšírená o zálohovanie a zabezpečenie
2028	zapojenie do partnerských programov výrobcov, lepšie nákupné podmienky
január 2029	skladník na polovičný úväzok, predaj aj cez online trhovisko Allegro
2029	priemerne 20 zmluvných klientov správy IT
2030	vyhodnotenie strategického plánu, rozhodnutie o druhej prevádzke v Prešove
december 2031	splatenie bankového úveru

14 Rizikové faktory – SWOT analýza

14.1 Identifikácia rizík

Tabuľka 17: Rizikové faktory a opatrenia

Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Opatrenie
Cenový tlak veľkých e-shopov	vysoká	vysoký	nesúťažiť cenou pri všetkom tovare; marža zo služieb a príslušenstva; cena do +3 % od trhu pri bežnom tovare
Pomalší nábeh tržieb v prvom roku	stredná	vysoký	rezerva likvidity 11 740 €; odklad prijatia servisného technika; nižšie výdavky na marketing
Výpadky dodávok a rast cien komponentov	stredná	stredný	viacerí distribútori, menšie zásoby, priebežná aktualizácia cien na e-shope
Zastarávanie zásob	stredná	stredný	obrátka zásob do 25 dní, predaj na objednávku, včasné výpredaje
Neplatenie odberateľov	nízka	stredný	overenie platobnej disciplíny, zálohy pri veľkých zákazkách, splatnosť najviac 30 dní
Výpadok kľúčovej osoby	stredná	vysoký	zastupiteľnosť, zdokumentované postupy, spolupracujúci živnostník
Kybernetický útok na e-shop, únik údajov	nízka	vysoký	zálohovanie, aktualizácie, dvojfaktorové prihlásenie, smernica GDPR
Krádež alebo poškodenie zásob	nízka	stredný	poistenie, zabezpečovací systém, minimum tovaru vo výklade

14.2 Scenár pre najhorší prípad

Najväčším rizikom začínajúceho podniku sú nižšie tržby, než predpokladá plán. Scenár pre najhorší prípad preto počíta s tržbami **o 15 % nižšími** vo všetkých rokoch. Bez reakcie by spoločnosť hospodárila so stratou a v roku 2028 by jej chýbala hotovosť. Preto má vopred pripravené opatrenia: konateľ si nezvýši mzdu, servisný technik nastúpi až v roku 2029 (tržby zo služieb sa tým posunú o rok), skladník sa neprijme a výdavky na marketing klesnú o 20 %.

Tabuľka 18: Citlivosť plánu na pokles tržieb (€)

Položka (€)	2027	2028	2029	2030
Plán (základný scenár)				
Tržby	411 900	526 200	604 200	660 000
Výsledok hospodárenia po zdanení	3 669	5 158	11 397	21 924
Peniaze na konci roka	18 579	19 177	26 795	45 163
Tržby −15 %, bez opatrení				
Výsledok hospodárenia po zdanení	−9 110	−11 132	−10 411	−704
Peniaze na konci roka	5 548	−6 698	−20 412	−24 288
Tržby −15 %, s opatreniami				
Tržby	350 115	427 457	498 270	548 420
Výsledok hospodárenia po zdanení	−7 510	1 827	−1 830	9 976
Peniaze na konci roka	7 148	8 597	3 354	10 106

Aj v najhoršom prípade s opatreniami zostane spoločnosť platobne schopná (najnižší stav peňazí 3 354 €), splatí úver podľa splátkového kalendára a od roku 2030 bude opäť v zisku. Ak by tržby klesli ešte výraznejšie, nasledovala by stratégia úniku (kapitola 14.6): zúženie sortimentu, presun do menších priestorov a sústredenie na služby.

14.3 SWOT analýza podniku

	Pozitívne	Negatívne
Vnútorné faktory	**Silné stránky (S)** • Odborné poradenstvo a technické know-how zakladateľa • Predajňa, e-shop a servis na jednom mieste • Zostavy PC na mieru do 48 hodín vrátane testu • Osobný prístup a flexibilita pri B2B zákazníkoch • Nízke režijné náklady malého tímu	**Slabé stránky (W)** • Nová značka bez histórie a referencií • Nižšia nákupná sila – vyššie nákupné ceny ako u veľkých hráčov • Obmedzený kapitál a závislosť od úveru • Malý tím – závislosť od kľúčových osôb • Užší sortiment priamo na sklade
Vonkajšie faktory	**Príležitosti (O)** • Obnova zastaraných PC po skončení podpory Windows 10 a nástup AI PC • Digitalizácia malých firiem, škôl a obcí (aj z eurofondov) • Rastúci záujem o repasovanú techniku a cirkulárnu ekonomiku • Konsolidácia trhu – ubúdanie menších predajní a servisov • Dopyt po službách na paušál (správa IT, zálohovanie, bezpečnosť)	**Hrozby (T)** • Cenová konkurencia veľkých e-shopov a ázijských trhovísk • Výkyvy cien komponentov a výpadky dodávok • Pokles kúpnej sily (konsolidácia verejných financií, DPH 23 %) • Rýchle technologické zastarávanie zásob • Legislatívne zmeny a administratívna záťaž

14.4 Kvantitatívne vyhodnotenie SWOT analýzy

Každému faktoru bola priradená **váha** podľa jeho dôležitosti (súčet váh v každej skupine je 1) a **hodnotenie** na stupnici 1 až 5 – pri slabých stránkach a hrozbách so záporným znamienkom. Súčin váhy a hodnotenia je vážené hodnotenie; súčet vážených hodnotení za skupinu tvorí bod na príslušnej osi grafu.

Tabuľka 19: Vyhodnotenie – silné stránky

Silné stránky (S)	Váha	Hodnotenie	Vážené hodnotenie
Odborné poradenstvo a technické know-how zakladateľa	0,25	+5	+1,25
Predajňa, e-shop a servis na jednom mieste	0,25	+4	+1,00
Zostavy PC na mieru do 48 hodín vrátane testu	0,20	+4	+0,80
Osobný prístup a flexibilita pri B2B zákazníkoch	0,20	+4	+0,80
Nízke režijné náklady malého tímu	0,10	+3	+0,30
Spolu	**1,00**		**+4,15**

Tabuľka 20: Vyhodnotenie – slabé stránky

Slabé stránky (W)	Váha	Hodnotenie	Vážené hodnotenie
Nová značka bez histórie a referencií	0,30	−4	−1,20
Nižšia nákupná sila – vyššie nákupné ceny ako u veľkých hráčov	0,30	−4	−1,20
Obmedzený kapitál a závislosť od úveru	0,20	−3	−0,60
Malý tím – závislosť od kľúčových osôb	0,10	−3	−0,30
Užší sortiment priamo na sklade	0,10	−2	−0,20
Spolu	**1,00**		**−3,50**

Tabuľka 21: Vyhodnotenie – príležitosti

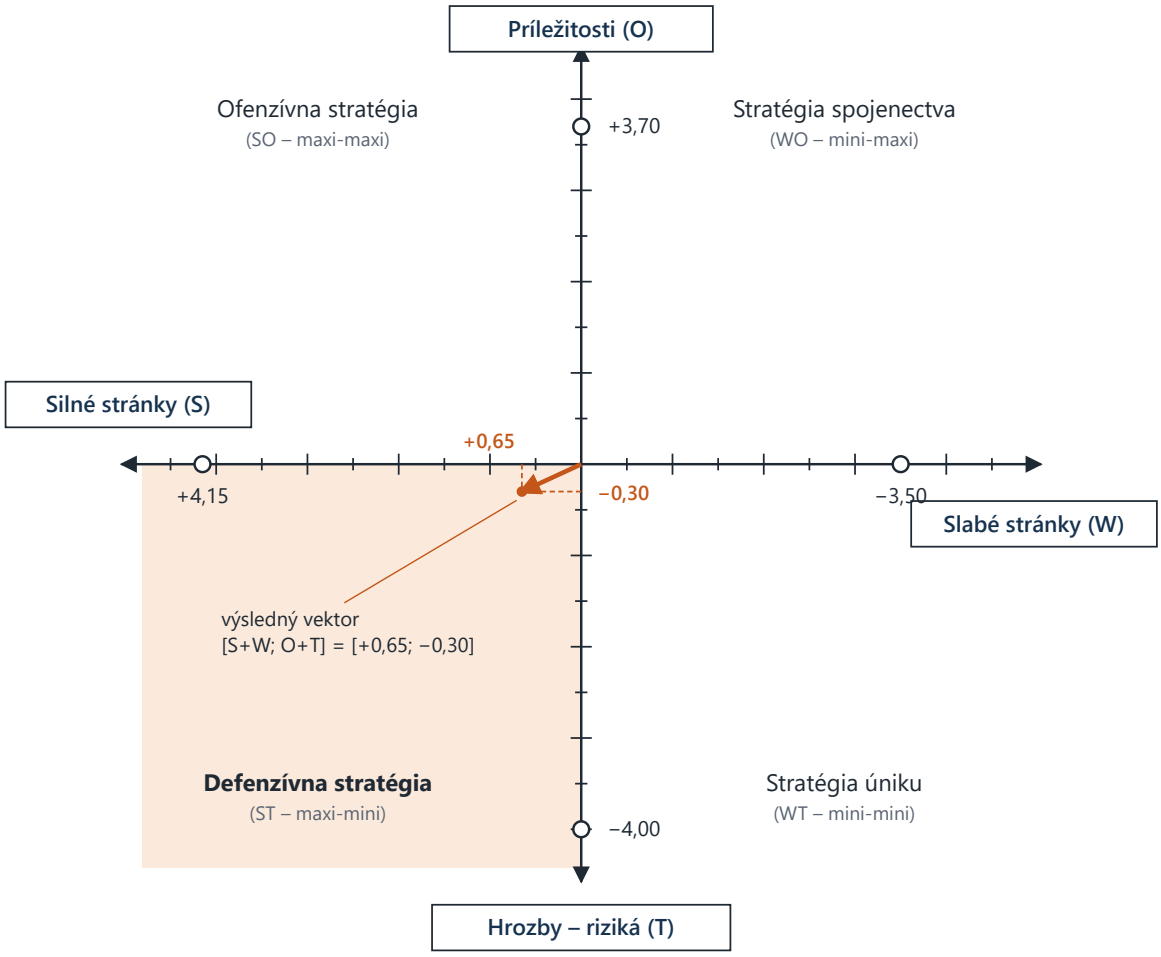
Príležitosti (O)	Váha	Hodnotenie	Vážené hodnotenie
Obnova zastaraných PC po skončení podpory Windows 10 a nástup AI PC	0,25	+4	+1,00
Digitalizácia malých firiem, škôl a obcí (aj z eurofondov)	0,25	+4	+1,00
Rastúci záujem o repasovanú techniku a cirkulárnu ekonomiku	0,20	+4	+0,80
Konsolidácia trhu – ubúdanie menších predajní a servisov	0,15	+3	+0,45
Dopyt po službách na paušál (správa IT, zálohovanie, bezpečnosť)	0,15	+3	+0,45
Spolu	**1,00**		**+3,70**

Tabuľka 22: Vyhodnotenie – hrozby

Hrozby (T)	Váha	Hodnotenie	Vážené hodnotenie
Cenová konkurencia veľkých e-shopov a ázijských trhovísk	0,35	−5	−1,75
Výkyvy cien komponentov a výpadky dodávok	0,20	−4	−0,80
Pokles kúpnej sily (konsolidácia verejných financií, DPH 23 %)	0,20	−4	−0,80
Rýchle technologické zastarávanie zásob	0,15	−3	−0,45
Legislatívne zmeny a administratívna záťaž	0,10	−2	−0,20
Spolu	**1,00**		**−4,00**

14.5 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy

Súradnice výsledného vektora: **S + W = 4,15 + (−3,50) = +0,65** (prevaha silných stránok) a **O + T = 3,70 + (−4,00) = −0,30** (mierna prevaha hrozieb). Vektor smeruje do kvadrantu silných stránok a hrozieb – do oblasti **defenzívnej stratégie (ST)**.



Obrázok 2: Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy spoločnosti Pufandor, s.r.o.

14.6 Odporúčaná stratégia

Výsledný bod leží blízko stredu grafu, čo zodpovedá situácii nového podniku: má jasné silné stránky, ale pôsobí na trhu so silnou cenovou konkurenciou. Odporúčaná je **defenzívna stratégia (maxi-mini)** – využiť silné stránky na zmiernenie hrozieb. Keď sa naplnia príležitosti (obnova techniky vo firmách, rast služieb) a podnik získa referencie, mal by sa vektor do roku 2029 presunúť do kvadrantu ofenzívnej stratégie.

Tabuľka 23: Strategické možnosti podľa SWOT

Stratégia	Konkrétne kroky
ST – defenzívna (odporúčaná)	nesúťažiť cenou pri všetkom tovare, odlíšiť sa službami (zostava na mieru, inštalácia, servis do 48 h); viazať zákazníkov zmluvami o správe IT; nakupovať od viacerých distribútorov a držať malé zásoby; pri bežnom tovare udržiavať cenu do +3 % od trhu
SO – ofenzívna	využiť odbornosť na získanie firiem a škôl, ktoré obnovujú techniku po skončení podpory Windows 10; balík „nový počítač + prenos dát + správa na paušál“; rozvoj repasu
WO – spojenectva	partnerské programy výrobcov a distribútorov na zlepšenie nákupných podmienok; spolupráca so školami a repasovateľmi; budovanie referencií cez prvé projekty
WT – úniku	pri dlhodobom poklese tržieb zúžiť sortiment na rýchloobrátkový tovar, presunúť ťažisko na služby a znížiť fixné náklady (menšie priestory, odklad náboru)

15 Finančný plán

Finančný plán je zostavený na štyri roky (2027 – 2030), teda na väčšiu časť obdobia splácania úveru. Všetky sumy sú v eurách bez DPH. Predpoklady, z ktorých plán vychádza, sú uvedené v kapitole 15.9.

15.1 Potrebný kapitál a zdroje financovania

Tabuľka 24: Potrebný kapitál

Použitie kapitálu	Suma
Zariadenie predajne, skladu a servisného pracoviska	7 000 €
IT vybavenie (pokladnica eKasa, PC, tlačiarne, sieť, diagnostika)	5 000 €
E-shop vrátane napojenia na sklad a porovnávače cien	4 500 €
Technické zhodnotenie prenajatých priestorov a označenie prevádzky	5 000 €
Dlhodobý majetok spolu	**21 500 €**
Úvodná zásoba tovaru	20 000 €
Kaucia za nájom (2 mesačné nájmy)	1 760 €
Rezerva likvidity (prípravná fáza, mzdy a nájom pred otvorením, nábeh tržieb)	11 740 €
Potrebný kapitál spolu	**55 000 €**

Tabuľka 25: Zdroje financovania

Zdroj financovania	Suma	Podiel
Základné imanie (vklad zakladateľa)	5 000 €	9,1 %
Príplatok mimo základného imania (úspory zakladateľa)	20 000 €	36,4 %
Vlastné zdroje spolu	**25 000 €**	**45,5 %**
Bankový podnikateľský úver (5 rokov, 6,5 % p. a., mesačná anuitná splátka 587 €)	30 000 €	54,5 %
Zdroje spolu	**55 000 €**	**100,0 %**

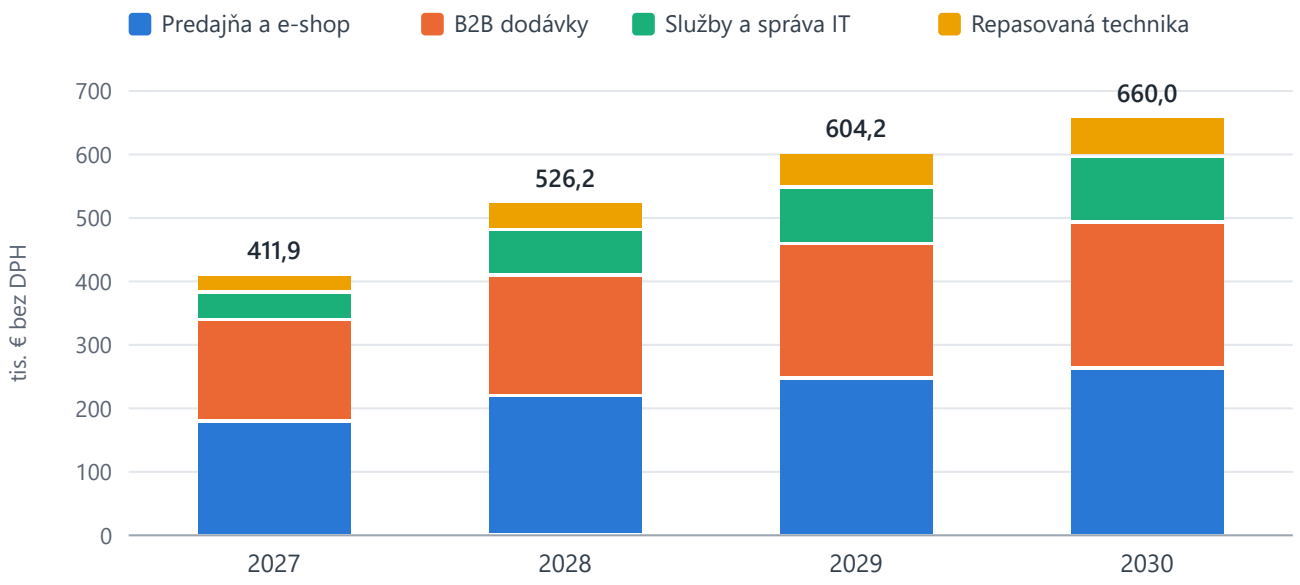
Úver bude zabezpečený zásobami a zariadením prevádzky a osobným ručením zakladateľa. Krátkodobé financovanie zásob zabezpečí dodávateľský úver distribútorov (splatnosť faktúr 14 dní). Spoločnosť nežiada nenávratný príspevok; ak sa však otvorí vhodná výzva na podporu začínajúcich podnikateľov, využije ju na zníženie úveru.

15.2 Plán tržieb

Tabuľka 26: Plán tržieb podľa zdrojov (€ bez DPH)

Položka (€)	2027	2028	2029	2030
Predaj tovaru – predajňa (B2C)	115 000	130 000	138 000	142 000
Predaj tovaru – e-shop	65 000	90 000	110 000	122 000
Predaj tovaru – B2B (firmy, školy, obce)	160 000	190 000	212 000	230 000
Servis, inštalácie a zostavy PC	34 000	46 000	52 000	56 000
Správa IT na paušál (zmluvní klienti)	9 900	25 200	37 200	48 000
Repasovaná technika (výkup a predaj)	28 000	45 000	55 000	62 000
Tržby spolu	**411 900**	**526 200**	**604 200**	**660 000**
Medziročný rast	–	27,7 %	14,8 %	9,2 %

Rok 2027 zahŕňa 11 mesiacov predaja (od 1. 2. 2027). Správa IT: priemerný počet klientov 6 (2027), 14 (2028), 20 (2029), 25 (2030), paušál 150 – 160 € mesačne.



Obrázok 3: Štruktúra plánovaných tržieb (tis. € bez DPH)

Tržby rastú najmä vďaka firemným zákazníkom a službám. Podiel služieb a repasu na tržbách stúpne z 17,5 % v roku 2027 na 25,2 % v roku 2030, vďaka čomu rastie aj priemerná hrubá marža z 21,2 % na 25,4 %.

15.3 Plán nákladov

Tabuľka 27: Plán nákladov (€)

Položka (€)	2027	2028	2029	2030
Náklady na predaný tovar a materiál	324 440	401 920	455 480	492 300

Položka (€)	2027	2028	2029	2030
Osobné náklady	**38 951**	**71 946**	**87 904**	**92 829**
mzdy	27 500	51 000	62 400	66 000
odvody zamestnávateľa	9 955	18 462	22 589	23 892
stravovanie a sociálny fond	1 496	2 484	2 915	2 937
Prevádzkové (režijné) náklady	**35 750**	**36 517**	**39 135**	**41 075**
nájomné (80 m², Košice)	10 560	10 877	11 203	11 539
energie a služby spojené s nájmom	2 160	2 250	2 340	2 430
marketing a propagácia	8 000	7 000	7 500	8 000
účtovníctvo a mzdová agenda (externe)	2 400	2 700	3 000	3 000
telekomunikácie, hosting, softvérové licencie	2 400	2 600	2 800	3 000
poistenie majetku a zodpovednosti	1 200	1 250	1 300	1 350
cestovné náhrady (výjazdy ku klientom)	1 800	2 400	2 700	3 000
spotrebný materiál a drobný majetok	1 500	1 600	1 700	1 800
školenia a certifikácie	800	800	1 000	1 000
založenie spoločnosti a ostatné náklady	1 700	1 200	1 300	1 400
poplatky za platby a bankové poplatky	1 980	2 340	2 592	2 736
doprava a balné (neprenesené na zákazníka)	1 250	1 500	1 700	1 820
Odpisy dlhodobého majetku	5 375	5 375	5 375	5 375
Nákladové úroky	1 795	1 444	1 069	669
Náklady spolu (bez dane z príjmov)	**406 311**	**517 202**	**588 963**	**632 248**

15.4 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Tabuľka 28: Plánovaný výkaz ziskov a strát (€)

Položka (€)	2027	2028	2029	2030
Tržby z predaja tovaru	368 000	455 000	515 000	556 000
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	316 650	390 200	441 360	476 300
Obchodná marža	**51 350**	**64 800**	**73 640**	**79 700**
Tržby z predaja služieb (výroba)	43 900	71 200	89 200	104 000
Výrobná spotreba (materiál, energie, služby)	43 540	48 237	53 255	57 075
Pridaná hodnota	**51 710**	**87 763**	**109 585**	**126 625**
Osobné náklady	38 951	71 946	87 904	92 829
Odpisy dlhodobého majetku	5 375	5 375	5 375	5 375
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	**7 384**	**10 442**	**16 306**	**28 421**
Nákladové úroky	1 795	1 444	1 069	669
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	**−1 795**	**−1 444**	**−1 069**	**−669**
Výsledok hospodárenia pred zdanením	**5 589**	**8 998**	**15 237**	**27 752**
Daň z príjmov	1 920	3 840	3 840	5 828
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie (čistý zisk)	**3 669**	**5 158**	**11 397**	**21 924**

Daň z príjmov: sadzba 21 % (výnosy 100 000 – 5 000 000 €), najmenej však minimálna daň (1 920 € pri výnosoch do 500 000 €, 3 840 € nad 500 000 €). Plán konzervatívne nepočíta so započítaním zaplatenej minimálnej dane v ďalších rokoch.

15.5 Plán peňažných tokov (cash flow)

Tabuľka 29: Plán peňažných tokov – nepriama metóda (€)

Položka (€)	2027	2028	2029	2030
Peniaze na začiatku roka	11 740	18 579	19 177	26 795
Výsledok hospodárenia po zdanení	3 669	5 158	11 397	21 924
+ odpisy	5 375	5 375	5 375	5 375
− zvýšenie zásob	−240	−4 785	−3 300	−2 255
− zvýšenie pohľadávok	−12 023	−3 206	−2 406	−2 038
+ zvýšenie záväzkov voči dodávateľom	15 306	3 656	2 527	1 737
Peňažný tok z prevádzkovej činnosti	**12 087**	**6 198**	**13 593**	**24 743**
Splátky istiny úveru (finančná činnosť)	−5 248	−5 600	−5 975	−6 375
Zmena stavu peňazí	**6 839**	**598**	**7 618**	**18 368**
Peniaze na konci roka	**18 579**	**19 177**	**26 795**	**45 163**

Investície (21 500 €), úvodná zásoba a kaucia sú uhradené z vlastných zdrojov a úveru pred otvorením prevádzky; rezerva likvidity 11 740 € je stavom peňazí na začiatku roka 2027.

15.6 Plánovaná súvaha

Tabuľka 30: Plánovaná súvaha (€)

Položka (€)	Pred otvorením	31. 12. 2027	31. 12. 2028	31. 12. 2029	31. 12. 2030
Aktíva					
Dlhodobý majetok (zostatková hodnota)	21 500	16 125	10 750	5 375	0
Zásoby	20 000	20 240	25 025	28 325	30 580
Pohľadávky z obchodného styku	0	12 023	15 229	17 635	19 673
Poskytnutá kaucia	1 760	1 760	1 760	1 760	1 760
Peniaze a účty v banke	11 740	18 579	19 177	26 795	45 163
Aktíva spolu	**55 000**	**68 727**	**71 941**	**79 890**	**97 176**
Pasíva					
Základné imanie	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Kapitálové fondy (príplatok spoločníka)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Výsledok hospodárenia minulých rokov	0	0	3 669	8 827	20 224
Výsledok hospodárenia bežného obdobia	0	3 669	5 158	11 397	21 924
Vlastné imanie spolu	**25 000**	**28 669**	**33 827**	**45 224**	**67 148**
Bankový úver	30 000	24 752	19 152	13 177	6 802
Záväzky voči dodávateľom	0	15 306	18 962	21 489	23 226
Cudzie zdroje spolu	**30 000**	**40 058**	**38 114**	**34 666**	**30 028**
Pasíva spolu	**55 000**	**68 727**	**71 941**	**79 890**	**97 176**

15.7 Bod zvratu a finančné ukazovatele

Bod zvratu udáva výšku tržieb, pri ktorej spoločnosť nie je v strate ani v zisku. Vypočíta sa ako podiel fixných nákladov (osobné, režijné, odpisy a úroky) a podielu hrubej marže na tržbách. Bezpečnostná rezerva ukazuje, o koľko môžu tržby klesnúť, kým spoločnosť začne vytvárať stratu.

Tabuľka 31: Bod zvratu a finančné ukazovatele

Ukazovateľ	2027	2028	2029	2030
Fixné náklady (€)	81 871	115 282	133 483	139 948
Podiel hrubej marže na tržbách	21,2 %	23,6 %	24,6 %	25,4 %
Bod zvratu – tržby (€)	385 578	488 103	542 297	550 779
Bezpečnostná rezerva tržieb nad bodom zvratu	6,4 %	7,2 %	10,2 %	16,5 %
Rentabilita tržieb (ROS = čistý zisk / tržby)	0,9 %	1,0 %	1,9 %	3,3 %
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	12,8 %	15,2 %	25,2 %	32,7 %
Celková zadlženosť (cudzie zdroje / aktíva)	58,3 %	53,0 %	43,4 %	30,9 %
Bežná likvidita (obežný majetok / krátkodobé záväzky)	3,32	3,13	3,39	4,11
Krytie dlhovej služby (DSCR)	1,54	1,70	2,53	3,97

Spoločnosť sa nachádza nad bodom zvratu vo všetkých rokoch, v prvých dvoch rokoch však s malou rezervou (6,4 % a 7,2 %). Preto je dôležitá rezerva likvidity a pripravené opatrenia z kapitoly 14.2. Zadlženosť postupne klesá z 58,3 % na 30,9 %. Ukazovateľ DSCR je vo všetkých rokoch vyšší ako 1,2, ktorú banky bežne vyžadujú – peňažné toky spoločnosti teda s rezervou pokrývajú splátky úveru.

15.8 Splátkový kalendár úveru

Tabuľka 32: Splátkový kalendár úveru

Rok	Splátky spolu	Úroky	Istina	Zostatok na konci roka
2027	7 043 €	1 795 €	5 248 €	24 752 €
2028	7 044 €	1 444 €	5 600 €	19 152 €
2029	7 044 €	1 069 €	5 975 €	13 177 €
2030	7 044 €	669 €	6 375 €	6 802 €
2031	7 044 €	242 €	6 802 €	0 €
Spolu	**35 219 €**	**5 219 €**	**30 000 €**	

15.9 Predpoklady finančného plánu

- Prevádzka začína 1. 2. 2027. Náklady obdobia od registrácie spoločnosti (3. 10. 2026) do konca roka 2026 sú nevýznamné a pre zjednodušenie sú spolu s nájmom za január zahrnuté do roka 2027; rok 2026 je prvým zdaňovacím obdobím, za ktoré sa minimálna daň neplatí.
- Obchodná marža: predajňa 15 %, e-shop 10 %, B2B 12 %, repasovaná technika 30 %; materiál pri službách 10 – 20 % z tržieb.
- Mzdy podľa personálneho plánu, odvody zamestnávateľa 36,2 %, stravovanie a sociálny fond podľa zákona.
- Nájom 880 € mesačne (80 m² × 11 €/m²) s ročným rastom 3 %.
- Odpisy dlhodobého majetku rovnomerne počas 4 rokov (zjednodušený predpoklad).
- Úver 30 000 €, úroková sadzba 6,5 % p. a., anuitné mesačné splátky od januára 2027 počas 5 rokov.
- Zásoby 5,5 % ročných tržieb za tovar (najmenej 20 000 €); splatnosť pohľadávok od firiem 21 dní, záväzkov voči dodávateľom 14 dní.
- Daň z príjmov 21 %, najmenej minimálna daň; zisk sa počas splácania úveru nevypláca.
- Ceny a náklady sú v stálych cenách roku 2026, s výnimkou nájmu a miezd.

16 Prílohy a zdroje údajov

16.1 Zoznam príloh

K podnikateľskému plánu budú pri predložení banke priložené tieto dokumenty:

1. Výpis z obchodného registra
2. Zakladateľská listina spoločnosti Pufandor, s.r.o.
3. Doklady o živnostenskom oprávnení
4. Nájomná zmluva alebo zmluva o budúcej nájomnej zmluve na prevádzkové priestory
5. Cenové ponuky na zariadenie predajne a na vytvorenie e-shopu
6. Rámcové zmluvy alebo potvrdenia o spolupráci s distribútormi
7. Životopis zakladateľa

8. Podrobný mesačný plán tržieb a peňažných tokov na rok 2027

16.2 Zdroje údajov

1. CzechCrunch: Alza vládne i na Slovensku – výsledky slovenskej dcérskej spoločnosti za rok 2025 (8. 7. 2026). https://cc.cz/alza-vladne-i-na-slovensku-vyrostla-na-15-miliard-a-reaguje-na-cinska-trziste-cenou-souperit-nebudeme/
2. EMIS: profil spoločnosti NAY, a.s. https://www.emis.com/php/company-profile/SK/Nay_AS_en_1545288.html; Startitup.sk: správy o spojení NAY a Datart. https://www.startitup.sk/?p=947626
3. TASR / teraz.sk: údaje nákupného poradcu Heureka o obrate e-commerce na Slovensku (9. 4. 2026). https://www.teraz.sk/najnovsie/spotrebitelia-pri-online-nakupovani-up/953942-clanok.html
4. Štatistický úrad SR, DATAcube – počet obyvateľov okresov Košice I – IV a Košice-okolie (stav ku koncu roka 2023).
5. Podnikajte.sk: Sadzby dane z príjmov právnických osôb a daňová licencia v roku 2026. https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/sadzby-dane-z-prijmov-pravnickych-osob-danova-licencia-2026
6. Podnikajte.sk: Minimálna mzda v roku 2026. https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/minimalna-mzda-2026-tabulka

Záver

Podnikateľský plán spoločnosti Pufandor, s.r.o. ukazuje, že malý špecializovaný predajca výpočtovej techniky môže na trhu ovládanom veľkými e-shopmi uspieť, ak nestavia iba na cene, ale na odbornosti, službách a osobnom vzťahu so zákazníkom. Kombinácia predajne, e-shopu, B2B dodávok a služieb na paušál vytvára viac zdrojov tržieb a znižuje závislosť od jednorazového predaja tovaru s nízkou maržou.

Plán je zostavený konzervatívne: počíta s podielom na trhu pod 1 %, s minimálnou daňou a so stálymi cenami. Spoločnosť je zisková od prvého roka, vo všetkých rokoch platobne schopná a schopná splácať úver aj v prípade, že tržby budú o 15 % nižšie, ak včas uplatní pripravené opatrenia. Plán bude každoročne vyhodnotený a aktualizovaný podľa skutočného vývoja.

Vyhlásenie a podpis

Vyhlasujem, že údaje uvedené v tomto podnikateľskom pláne sú pravdivé, plán bol vypracovaný podľa môjho najlepšieho vedomia a predpoklady budúceho vývoja vychádzajú z dostupných informácií k dátumu jeho vypracovania.

Obchodné meno:	Pufandor, s.r.o.
Meno a priezvisko konateľa:	Bc. Tomáš Klein
Funkcia:	konateľ a jediný spoločník
Miesto a dátum:	Košice,
Podpis:	