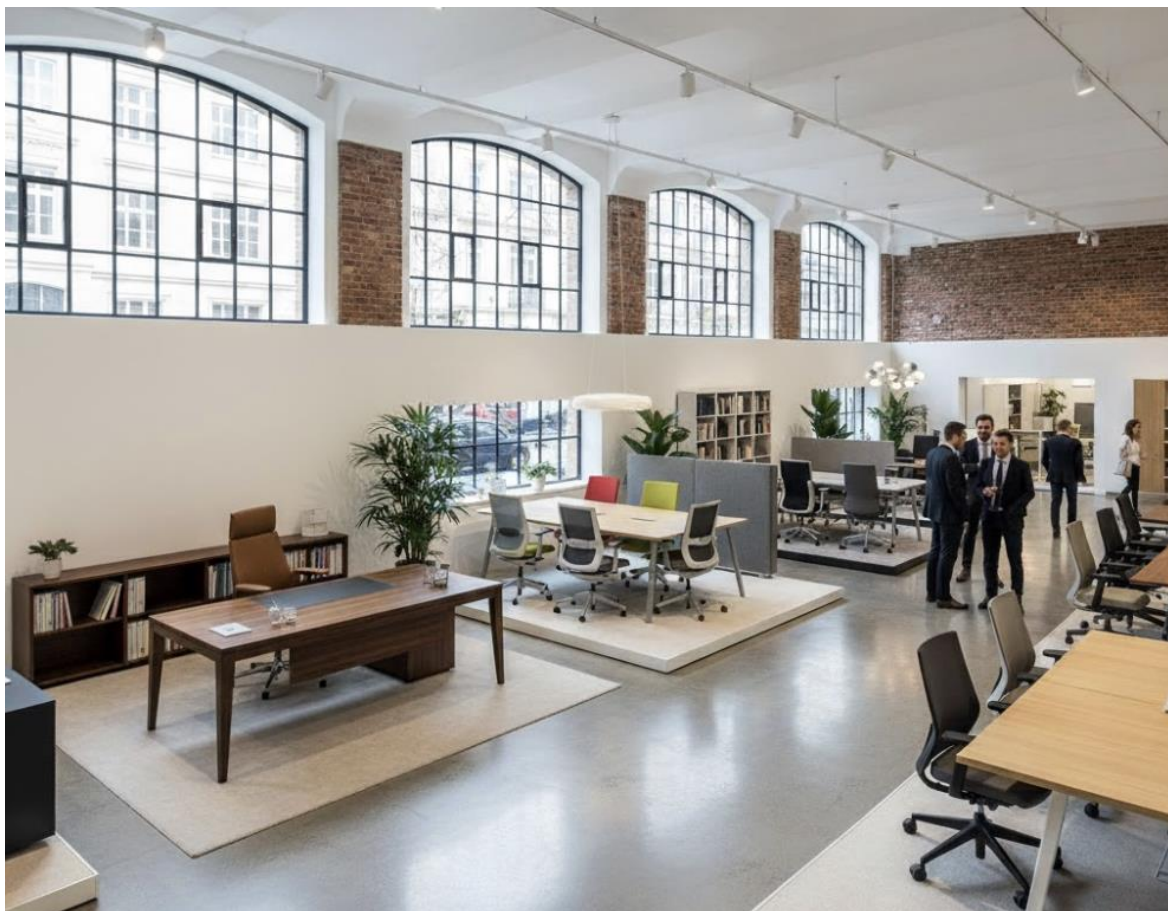


TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Podnikateľský plan
Tetervova, s.r.o.

2025

Diana Tetervova



Názov firmy: Tetervova, s.r.o.

IČO: 20250983

ZI: 5 000 €

Majiteľ firmy: Diana Tetervova

Adresa firmy: Čsl. armády 5

040 01 Košice

Telefonne číslo: 095 867 45 99

Fax: 095 867 45 99

E-mail: diana.tetervova@student.tuke.sk

Obsah

1. Sumár	4
2. Popis podniku	5
2.1. História podniku	5
2.2. Legislatíva.....	6
2.3. Ciele spoločnosti	6
2.4. Plány do budúcnosti	7
3. Analýza odvetvia	8
3.1. Profil odvetvia	8
3.2. Spôsob predaja a distribúcie	8
3.3. Hlavní účastníci trhu	9
3.4. SWOT analýza odvetvia	9
4. Analýza výrobku alebo služby.....	10
5. Analýza trhu	11
5.1. Potenciálny trh a jeho charakteristiky	11
5.2. Podiel na trhu.....	11
5.3. Trendy a rastový potenciál trhu	11
5.4. Predaj, distribúcia a zisky	12
5.5. Vyprofilovanie zákazníkov	12
6. Analýza spotrebiteľa	13
7. Analýza konkurencie.....	14
8. Organizačná štruktúra a manažment.....	16
9. Dopad na životné prostredie	17
10. Časový harmonogram.....	18
11. Rizikové faktory - SWOT analýza	19
11.1. Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy.....	20
12. Finančný plán.....	22

1. Sumár

Spoločnosť Tetervova, s.r.o. bola založená 30 septembra 2025 v Košiciach s cieľom poskytovať komplexné riešenia v oblasti výroby a dodávky kancelárskeho nábytku. Zakladateľkou a zároveň jedinou majiteľkou spoločnosti je Diana Tetervová, ktorá má dlhodobý záujem o dizajn, ergonómiu a funkčnosť pracovného prostredia.

Podnik vznikol ako reakcia na rastúci dopyt po kvalitnom, modernom a na mieru vyrábanom kancelárskom nábytku pre malé aj stredné podniky, administratívne priestory, štátne inštitúcie a súkromných klientov. Cieľom spoločnosti je ponúknuť zákazníkom estetické, funkčné a cenovo dostupné riešenia, ktoré zohľadňujú najnovšie trendy v oblasti interiérového dizajnu a ergonómie práce.

Firma Tetervova, s.r.o. kladie dôraz na precíznosť spracovania, kvalitné materiály a individuálny prístup k zákazníkovi. Výrobný proces prebieha v vlastných priestoroch v Košiciach, kde spoločnosť disponuje moderným technologickým vybavením umožňujúcim presné opracovanie dreva a laminátu.

Do budúcnosti spoločnosť plánuje rozšíriť výrobu, zvýšiť zamestnanosť a rozvinúť vlastnú predajnú sieť vrátane online predaja. Firma sa zameriava na udržateľný rozvoj výroby a využívanie materiálov šetrných k životnému prostrediu.

2. Popis podniku

2.1. História podniku

Spoločnosť Tetervova, s.r.o. vznikla v roku 2025 v Košiciach. Zakladateľkou a zároveň jedinou majiteľkou spoločnosti je Diana Tetervová, ktorá sa dlhodobo zaujíma o dizajn a výrobu kancelárskeho nábytku. Firma začala ako malý podnik zameraný na výrobu na mieru pre lokálnych klientov a postupne rozvíja svoje služby a sortiment podľa požiadaviek trhu.

Hoci je spoločnosť relatívne mladá, jej cieľom je budovať stabilnú značku a poskytovať kvalitné, moderné a ergonomické riešenia pre kancelárske priestory.

Spoločnosť vykonáva tieto hlavné aktivity:

- Výroba kancelárskeho nábytku na mieru – stoly, stoličky, skrine, komody, policové systémy, zasadacie stoly.
- Montáž a dodávka nábytku – kompletná inštalácia výrobkov priamo u zákazníka.
- Predaj doplnkov a kancelárskeho vybavenia – organizéry, police, zásuvkové kontajnery a ďalšie príslušenstvo.
- Poradenstvo a dizajn interiérov – návrh ergonomických a estetických riešení pre kancelárske priestory.
- Servis a údržba – opravy, úpravy a doplnkové služby k dodanému nábytku.

2.2. Legislatíva

Spoločnosť Tetervova, s.r.o podniká na základe živnostenského listu vydaného Živnostenským oddelením Obvodného úradu v Košiciach, dňa 30.09.2025.

Skutočnosti zapísané v obchodnom registri

Obchodné meno: Tetervova, s.r.o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Sídlo spoločnosti: Čsl. Armády 5 , 040 01 Košice

IČO: 20250983

Deň vzniku: 30. septembra 2025

Základné imanie: 5 000 € (vložené v plnej výške)

Zakladateľka a konateľka: Diana Tetervová

Predmet podnikania:

- výroba a predaj kancelárskeho nábytku,
- montáž a dodávka nábytku zákazníkom,
- predaj doplnkov a vybavenia do kancelárií,
- základné poradenstvo pri zariaďovaní kancelárskych priestorov.

2.3. Ciele spoločnosti

Krátkodobé ciele:

- upevniť pozíciu firmy na lokálnom trhu v Košiciach a okolí,
- rozšíriť zákaznícku základňu medzi malými a strednými podnikmi,
- optimalizovať výrobný proces pre vyššiu efektivitu.

Dlhodobé ciele:

- rozšíriť výrobu o nové produktové rady,
- nadviazať spoluprácu s architektmi a dizajnérskymi štúdiami,
- vybudovať vlastnú predajnú sieť a e-shop s ponukou kancelárskeho nábytku,
- získať certifikácie kvality a environmentálneho riadenia.

2.4. Plány do budúcnosti

Spoločnosť plánuje v najbližších rokoch rozšíriť svoju výrobu a ponuku produktov. Cieľom je vytvoriť širší sortiment kancelárskeho nábytku, ktorý bude spĺňať požiadavky rôznych typov zákazníkov – od menších firiem až po väčšie podniky.

Firma chce v budúcnosti:

- rozšíriť výrobný priestor a modernizovať vybavenie dielne,
- vytvoriť vlastnú predajňu a internetový obchod,
- zvýšiť počet zamestnancov, najmä v oblasti výroby a obchodu,
- zamerať sa na ekologické a udržateľné materiály,
- rozšíriť pôsobenie aj mimo región Košíc.

Dlhodobým cieľom spoločnosti je vybudovať stabilnú značku známej kvalitou, spoľahlivosťou a moderným dizajnom.

3. Analýza odvetvia

3.1. Profil odvetvia

Odvetvie: výroba a predaj kancelárskeho a interiérového nábytku.

Veľkosť odvetvia: slovenský trh s kancelárskym nábytkom predstavuje stovky firiem od malých lokálnych výrobcov až po nadnárodné spoločnosti.

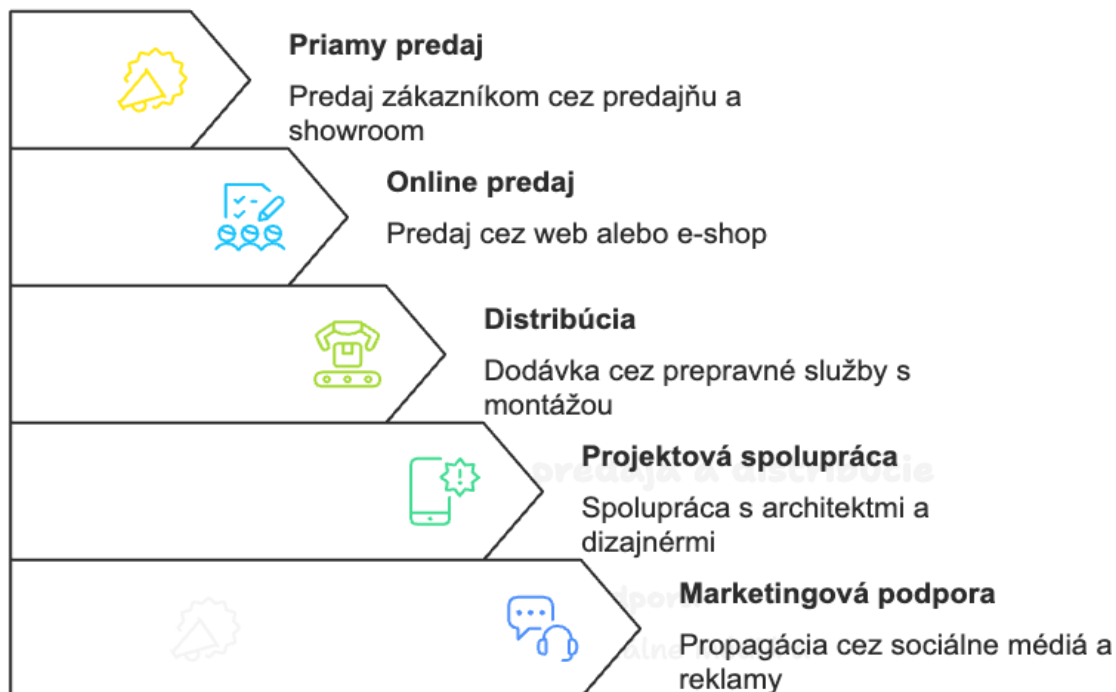
Geografické rozvrstvenie: firmy pôsobia najmä vo väčších mestách (Košice, Prešov, Žilina), kde je koncentrácia kancelárií a administratívnych priestorov.

Historický prehľad: trh s nábytkom sa postupne rozvíjal od menších výrobcov a remeselníkov po moderné, technologicky vybavené dielne a showroomy.

Súčasný stav: rastúci dopyt po nábytku na mieru, ergonomických riešeniach a modernom dizajne, zvýšený záujem o ekologické materiály.

Trendy do budúcnosti: digitalizácia výroby, online predaj, udržateľné materiály, modulárny a flexibilný nábytok, rast segmentu home office nábytku.

3.2. Spôsob predaja a distribúcie



3.3. Hlavní účastníci trhu

- Malí lokálni výrobcovia – zameraní na cenovo dostupný nábytok.
- Stredné firmy – kombinujú výrobu na mieru a štandardný sortiment.
- Nadnárodné značky – ponúkajú široký sortiment, často drahšie, štandardizované produkty.
- Konkurencia v regióne Košice je stredne vysoká, hlavnou výhodou Tetervova, s.r.o. môže byť flexibilita a personalizovaný prístup k zákazníkovi.

3.4. SWOT analýza odvetvia



4. Analýza výrobku alebo služby

Spoločnosť Tetervova, s.r.o. sa špecializuje na výrobu a predaj kancelárskeho nábytku určeného pre firmy, inštitúcie aj domácnosti. Hlavným cieľom je ponúkať funkčný, moderný a ergonomický nábytok, ktorý spája kvalitu, dizajn a dostupnú cenu.

Výrobný sortiment zahŕňa kancelárske stoly, skrine, komody, úložné systémy a zasadacie stoly, pričom všetky produkty sú prispôsobené individuálnym potrebám zákazníkov. Nábytok je vyrábaný z kvalitných materiálov, ktoré spĺňajú ekologické normy a zaručujú dlhú životnosť.

Výroba prebieha v prenajatých priestoroch v Košiciach, ktoré sú vybavené modernými stolárskymi strojmi a technológiami umožňujúcimi efektívnu a presnú výrobu. Firma dbá na spoľahlivosť a kvalitu spracovania, pričom každý výrobok prechádza dôkladnou kontrolou pred dodaním zákazníkovi.

Do budúcnosti firma plánuje rozšírenie sortimentu o ergonomické doplnky a nábytok pre domácu kanceláriu, ako aj zavedenie online konfigurátora pre jednoduchšie objednávanie produktov na mieru.

5. Analýza trhu

5.1. Potenciálny trh a jeho charakteristiky

Trh s kancelárskym nábytkom na Slovensku je tvorený tromi hlavnými segmentmi:

1. Firemný sektor – zahŕňa malé, stredné aj veľké podniky, ktoré potrebujú zariadenie kancelárskych a administratívnych priestorov. Tento segment predstavuje približne **60 % celkového dopytu**.
2. Verejný sektor – školy, úrady a inštitúcie, ktoré obnovujú kancelárske priestory prostredníctvom verejných obstarávaní. Tento segment tvorí asi **25 % trhu**.
3. Domácnosti a jednotlivci (home office) – rastúci segment, ktorý sa rozvíja najmä po období pandémie a predstavuje približne **15 % trhu**.

Celkovo ide o trh s vysokým potenciálom rastu, najmä vďaka zmenám pracovného prostredia a väčšiemu dôrazu na **ergonómiu, dizajn a udržateľnosť**. Zákazníci čoraz viac preferujú nábytok, ktorý spája funkčnosť, estetiku a kvalitu materiálov.

5.2. Podiel na trhu

Spoločnosť Tetervova, s.r.o. aktuálne pôsobí najmä v Košickom regióne, kde si vybudovala lojálnu základňu zákazníkov medzi menšími a strednými podnikmi. Odhadovaný podiel firmy na regionálnom trhu s kancelárskym nábytkom je približne 4 – 6 %, pričom potenciál rastu v nasledujúcich piatich rokoch sa odhaduje na 8 – 10 % vďaka rozšíreniu výroby, zlepšeniu marketingu a investíciám do nových produktov.

Z dlhodobého hľadiska sa spoločnosť môže presadiť aj v online predaji na celoslovenskej úrovni, čo by mohlo zvýšiť jej trhovú podiel až na 12 – 15 % v rámci východného Slovenska.

5.3. Trendy a rastový potenciál trhu

Trh s kancelárskym nábytkom na Slovensku sa neustále rozvíja a prispôsobuje novým požiadavkám zákazníkov. Stále väčší význam má online predaj a digitálna prezentácia produktov. Zákazníci čoraz viac vyhľadávajú ekologické riešenia a preferujú nábytok z recyklovateľných a udržateľných materiálov, čím rastie dopyt po zodpovednej výrobe.

Zároveň sa zvyšuje záujem o ergonomický a funkčný nábytok, ktorý podporuje zdravé pracovné prostredie – najmä v súvislosti s rastom práce z domu. Moderné kancelárie aj domácnosti sa usilujú o flexibilné a modulárne riešenia, ktoré sa dajú jednoducho prispôbiť priestoru.

Taktiež rastie záujem o individualizáciu výrobkov. Zákazníci sa už neuspokoja so sériovou produkciou, ale očakávajú možnosť výberu rozmerov, farieb, materiálov či dizajnových detailov podľa seba.

5.4. Predaj, distribúcia a zisky

Firma plánuje kombinovať **osobný predaj, online predaj a partnerské spolupráce**.

- **Osobný predaj:** v showroome v Košiciach, kde si zákazníci môžu pozrieť vzorky a konzultovať návrhy.
- **Online predaj:** prostredníctvom webovej stránky a sociálnych sietí s možnosťou objednávky na mieru.
- **Distribúcia:** vlastná doprava v rámci regiónu a spolupráca s kuriérskymi spoločnosťami pre vzdialenejšie lokality.

Cieľom spoločnosti je zvýšiť obrat o 20 % ročne v nasledujúcich troch rokoch prostredníctvom rozšírenia sortimentu a zlepšenia marketingovej komunikácie. Ziskovosť odvetvia sa pohybuje v rozmedzí 8 – 15 %, pričom spoločnosť plánuje dosiahnuť stabilný čistý zisk na úrovni 10 % z obratu.

5.5. Vyprofilovanie zákazníkov

Zákazníkmi spoločnosti Tetervova, s.r.o. sú najmä menšie a stredné firmy z Košíc a okolia, ktoré potrebujú kvalitný a cenovo dostupný kancelársky nábytok. Firma sa zameriava aj na živnostníkov a domácich pracovníkov, ktorí hľadajú moderné riešenia pre home office.

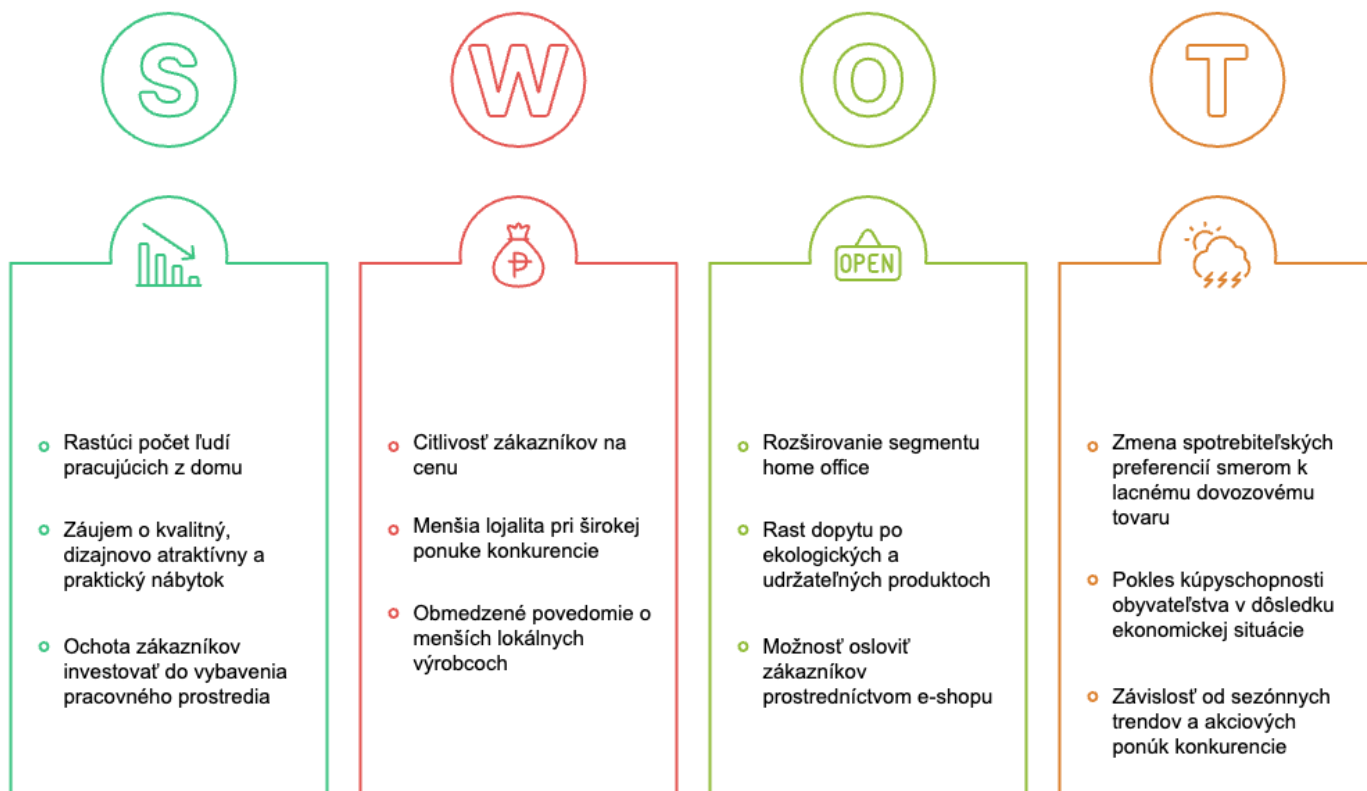
Produkty sú navrhnuté tak, aby spĺňali požiadavky na funkčnosť, estetiku a ergonómiu. Vďaka individuálnemu prístupu k zákazníkovi sa firma dokáže prispôbiť rôznym potrebám a udržať si stabilné postavenie na trhu.

6. Analýza spotrebiteľa

Cieľovou skupinou spoločnosti Tetervova, s.r.o. sú najmä menšie a stredné podniky, ktoré potrebujú kvalitný kancelársky nábytok pre svoje pracoviská. Ide prevažne o firmy z oblasti služieb, administratívy, obchodu a školstva, ktoré kladú dôraz na funkčnosť a profesionálny vzhľad svojho vybavenia.

Zákazníci sú väčšinou vo veku 25 až 55 rokov, s nižším až stredným príjmom, pričom rozhodujúcu úlohu pri kúpe zohráva pomer ceny a kvality. Dôležitou skupinou sú aj živnostníci a zamestnanci pracujúci z domu, ktorí vyhľadávajú moderné a ergonomické riešenia pre domáce kancelárie.

Výrobky firmy zákazníkom prinášajú praktický úžitok, komfort a estetické zlepšenie pracovného prostredia. Nábytok je navrhnutý tak, aby podporoval efektívnu prácu, šetril priestor a zároveň zvyšoval pohodlie používateľa.



7. Analýza konkurencie

Na trhu s kancelárskym nábytkom v Košiciach pôsobí viacero konkurentov, ktorí sa odlišujú veľkosťou, ponukou aj cenovou politikou. Medzi hlavných konkurentov spoločnosti Tetervova, s.r.o. patria veľké predajné siete ako Asko, Decodom, Ikea a Merkury Market, ktoré ponúkajú široký sortiment nábytku vrátane kancelárskeho zariadenia.

Veľké obchodné reťazce:

- IKEA Slovensko – má dominantné postavenie na trhu s nábytkom. V oblasti kancelárskeho nábytku ponúka široký výber, avšak väčšinou sériovo vyrábané produkty bez možnosti prispôbenia. Odhadovaný podiel na trhu: približne 35 %.
- Asko nábytok – predáva štandardný kancelársky nábytok strednej kvality. Silnou stránkou je reklama, slabšou obmedzené možnosti úprav produktov. Odhadovaný podiel na trhu: okolo 15 %.
- Merkury Market – známy pre nižšie ceny a rýchlu dostupnosť, no kvalita materiálov býva nižšia. Odhadovaný podiel na trhu: približne 10 %.

Regionálni výrobcovia a predajcovia:

- Decodom Košice – známa slovenská značka s ponukou kancelárskeho aj domáceho nábytku, výroba prebieha prevažne sériovo, ale s dobrou kvalitou. Odhadovaný podiel na trhu: približne 12 %.
- Möbelix – regionálne aktívny predajca s lacnejšími produktmi, zameraný na rýchly predaj. Odhadovaný podiel na trhu: okolo 8 %.

3. Lokálni výrobcovia – zákazková výroba

- Stolárstvo Kovač s.r.o. (Košice) – ponúka výrobu kancelárskeho a domáceho nábytku na mieru, avšak s obmedzenou kapacitou. Odhadovaný podiel na trhu: približne 5 %.
- Nábytok Novák Košice – menší výrobca zameraný na individuálne riešenia, s dôrazom na kvalitu a dizajn. Odhadovaný podiel na trhu: približne 5 %.
- Tetervova, s.r.o. – nový, moderný výrobca kancelárskeho nábytku na mieru s dôrazom na ergonómiu, dizajn a prijateľnú cenu. Odhadovaný podiel na trhu: aktuálne 5 %, s potenciálom rastu až na 10 % v priebehu troch rokov vďaka rozvoju online marketingu a osobnému prístupu.

Veľké reťazce majú výhodu v rozsahu ponuky, marketingu a logistike, no často ponúkajú uniformný nábytok bez možnosti úprav. Menší lokálni výrobcovia sú flexibilnejší, dokážu prispôbiť produkty požiadavkám zákazníka a ponúkajú osobnejší prístup. Tetervova, s.r.o. sa svojou stratégiou radí medzi týchto menších, no kvalitne orientovaných výrobcov a zameriava sa na kombináciu dostupnej ceny, individuálneho dizajnu a rýchlej dodávky.

**Silné stránky konkurencie**

- Dobré logistické zabezpečenie a dostupnosť po celom Slovensku
- Silné značky s rozpoznateľným menom.
- Široká ponuka produktov a veľké skladové zásoby.

**Slabé stránky konkurencie**

- Nedostatok individuality a zákazkovej výroby.
- Slabší dôraz na osobný prístup a komunikáciu so zákazníkom.
- Nižšia kvalita lacnejších produktov.

**Príležitosti pre Tetervova, s.r.o.**

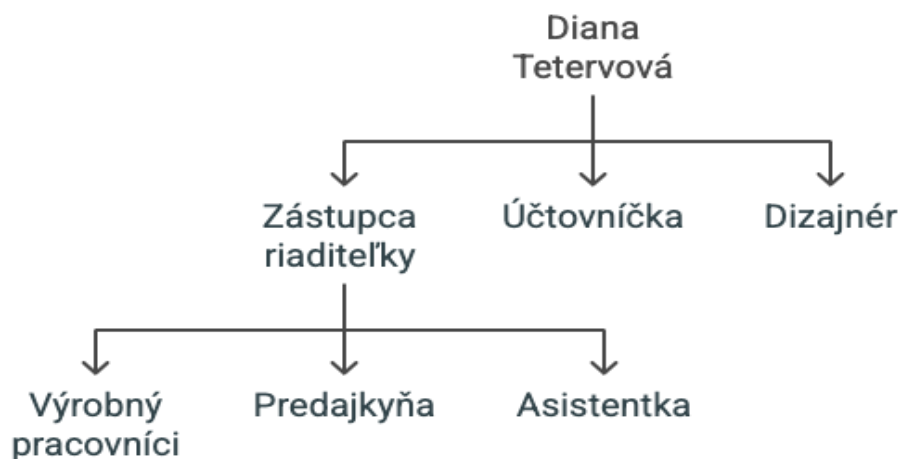
- Zamerať sa na segment zákazkovej výroby a individuálnych riešení.
- Posilniť marketing a viditeľnosť na lokálnom trhu.
- Ponúkať ekologické materiály

**Hrozby**

- Agresívna cenová politika veľkých predajcov.
- Silný tlak na marže a rast cien materiálov.
- Rast konkurencie zo strany online predajcov.

8. Organizačná štruktúra a manažment

Spoločnosť Tetervova, s.r.o. je súkromná spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorej jedinou vlastníčkou a konateľkou je Diana Tetervová. Ako zakladateľka firmy zodpovedá za strategické rozhodnutia, obchodné vedenie, finančné plánovanie a riadenie zamestnancov.



Firma má menšiu, prehľadnú organizačnú štruktúru, ktorá umožňuje rýchle rozhodovanie a efektívnu komunikáciu. Celý tím je tvorený ôsmimi pracovníkmi:

- **Diana Tetervová** – konateľka a riaditeľka spoločnosti – riadi chod firmy, dohliada na výrobu, marketing a obchodné vzťahy. Má skúsenosti v oblasti interiérového dizajnu a manažmentu. Má ekonomické vzdelanie.
- **Zástupca riaditeľky** – zabezpečuje organizáciu výroby, dohliada na plnenie zákaziek a kvalitu produktov.
- **Účtovník** – zodpovedá za finančnú agendu, fakturáciu a komunikáciu s úradmi.
- **Dizajnér** – navrhuje riešenia kancelárskeho nábytku podľa potrieb klientov, spolupracuje s výrobným tímom.
- **Dva výrobní pracovníci** – realizujú zákazky podľa návrhov, starajú sa o montáž a kvalitu spracovania.
- **Predajkyňa** – komunikuje so zákazníkmi, vybavuje objednávky a poskytuje poradenstvo.
- **Asistentka** – zodpovedá za administratívnu podporu, prijímanie zákaziek a internú komunikáciu.

9. Dopad na životné prostredie

Spoločnosť Tetervova, s.r.o. si uvedomuje význam ochrany životného prostredia a snaží sa minimalizovať negatívne dopady svojej výrobnéj činnosti. Pri výrobe kancelárskeho nábytku sa používajú materiály s certifikátom pôvodu a ekologické drevotriesky s nízkym obsahom škodlivých látok.

Výrobný proces je organizovaný tak, aby sa minimalizoval vznik odpadu. Zvyšný materiál je ďalej využívaný na drobné výrobky alebo odovzdávaný na recykláciu. Pri povrchovej úprave sa používajú vodou riediteľné laky a farby, ktoré nezaťažujú ovzdušie škodlivými výparmi.

Spoločnosť tiež venuje pozornosť úspore energie a efektívnemu využívaniu zdrojov – výrobné stroje sú pravidelne servisované, aby sa znížila spotreba elektrickej energie. Odpadové drevo a piliny sú zhromažďované a ekologicky likvidované v súlade s platnou legislatívou.

10. Časový harmonogram

Firma sa v počiatočnej fáze zameriava na vybudovanie stabilného zázemia, získanie prvých zákazníkov a vytvorenie silnej značky na trhu s kancelárskym nábytkom. Nasledujúci harmonogram určuje hlavné kroky rozvoja podniku v prvých troch rokoch činnosti.

Obdobie	Cieľ	Popis
Q3 2025	Založenie spoločnosti a príprava prevádzky	Registrácia firmy, vybavenie povolení, príprava priestorov a základného vybavenia.
Q4 2025	Zriadenie výrobných dielne a nákup zariadení	Zakúpenie strojov, materiálov a vybavenia potrebného na výrobu kancelárskeho nábytku.
Q4 2025	Nábor a zaškolenie zamestnancov	Prijatie a školenie kvalifikovaných pracovníkov – stolárov, účtovníka, dizajnéra a predajcov.
Q1 2026	Spustenie výroby a predaja	Začiatok výroby nábytku a ponuka produktov prvým zákazníkom.
Q1-Q2 2026	Marketing a propagácia	Vytvorenie webovej stránky, online reklama, letáky a regionálna propagácia.
Q3 2026	Rozšírenie sortimentu	Zavedenie nových produktov – ergonomický a ekologický nábytok.
Rok 2027	Stabilizácia firmy a rast	Rozšírenie pôsobnosti na celé východné Slovensko, budovanie partnerskej siete a zvyšovanie obratu.

11. Rizikové faktory - SWOT analýza

Táto časť využíva SWOT analýzu spoločnosti na znázornenie jednotlivých faktorov obchodného rizika a ich možného vplyvu.

Skupina	Faktor	Vaha	Hodnot.	Sučet
Silné stránky (S)	1. Zameranie na riešenia na mieru: Schopnosť prispôbiť produkty , čo veľké siete neponúkajú.	5	5	+25
	2. Dôraz na ergonómiu a dizajn: Orientácia na moderné a funkčné riešenia , v súlade s trendmi.	4	4	+16
	3. Kompetentný manažment: Jediná vlastníčka Diana Tetervová s ekonomickým vzdelaním a záujmom o dizajn.	3	2	+6
Slabé stránky (W)	1. Nízke základné imanie a vek firmy: Základné imanie je len 5 000 € a firma je nová (založená 2025).	5	-5	-25
	2. Regionálne obmedzenie: Firma aktuálne pôsobí najmä v Košickom regióne, čo obmedzuje dosah.	4	-3	-12
	3. Obmedzená predajná sieť: Kým sa nevybuduje e-shop , firma závisí len od osobného predaja v Košiciach.	4	-1	-4
Príležitosti (O)	1. Rast Home Office segmentu: Segment domácností a jednotlivcov tvorí 15 % trhu a rýchlo rastie.	5	5	+25
	2. Online expanzia: Možnosť zvýšiť podiel až na 12 – 15 % na Východnom Slovensku cez e-shop.	4	4	+16
	3. Dopyt po udržateľnosti/ekológii: Rastúci záujem o recyklovateľné a udržateľné materiály, na ktoré sa firma chce zamerať.	4	3	+12
Hrozby (T)	1. Dominancia veľkých reťazcov: IKEA (35 %), Asko (15 %) majú obrovskú výhodu v logistike a marketingu.	5	-4	-20
	2. Nestabilita dodávok materiálov: Riziko zmien cien a nedostatku surovín, ktoré ovplyvňujú výrobu a náklady.	4	-3	-12
	3. Cenová konkurencia: Intenzívna cenová konkurencia na trhu , najmä od Merkury Market (10 % podiel) a zahraničných e-shopov.	4	-3	-12

Možné pôsobenie:

- Slabé stránky a Hrozby, ak sa neriešia, majú negatívne pôsobenie na dosahovanie cieľov (napr. W2 Regionálne obmedzenie pôsobí proti dlhodobému cieľu rozšíriť pôsobenie mimo Košíc).

- Silné stránky a Príležitosti predstavujú pozitívne faktory, ktoré treba využiť na zníženie pôsobenia rizík (napr. S1/S2 – zameranie na mieru a ergonómiu – chráni firmu pred Hrozbou T1 – uniformnými produktmi veľkých reťazcov).

11.1. Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy

Na účely grafického vyhodnotenia strategickej pozície spoločnosti Tetervova, s.r.o. bola použitá kvantitatívna metóda SWOT matice. Metóda spočíva v pridelení **váhy (dôležitosti)** a **hodnotenia (vplyvu)** každému faktoru zistenému v analýze, a následnom výpočte súradníc X a Y.

Použitá metodika:

1. Stupnica bodovania: Bola zvolená stupnica od 1 (minimálny vplyv/dôležitosť) do 5 (kritický vplyv/dôležitosť).
2. Váha faktora (Dôležitosť): Určuje, aký kritický je daný faktor pre celkový úspech alebo neúspech firmy.
3. Hodnotenie (Vplyv):
 - Pre Silné Stránky (S) a Príležitosti (O) je hodnotenie kladné (+1 až +5) a meria, ako dobre firma dokáže faktor využiť.
 - Pre Slabé Stránky (W) a Hrozby (T) je hodnotenie záporné (-1 až -5) a meria negatívny dopad.
4. Výpočet váženého súčtu: Vypočíta sa ako súčin Váhy a Hodnotenia.

Výpočet celkových súradníc X a Y pre zakreslenie do grafickej matice:

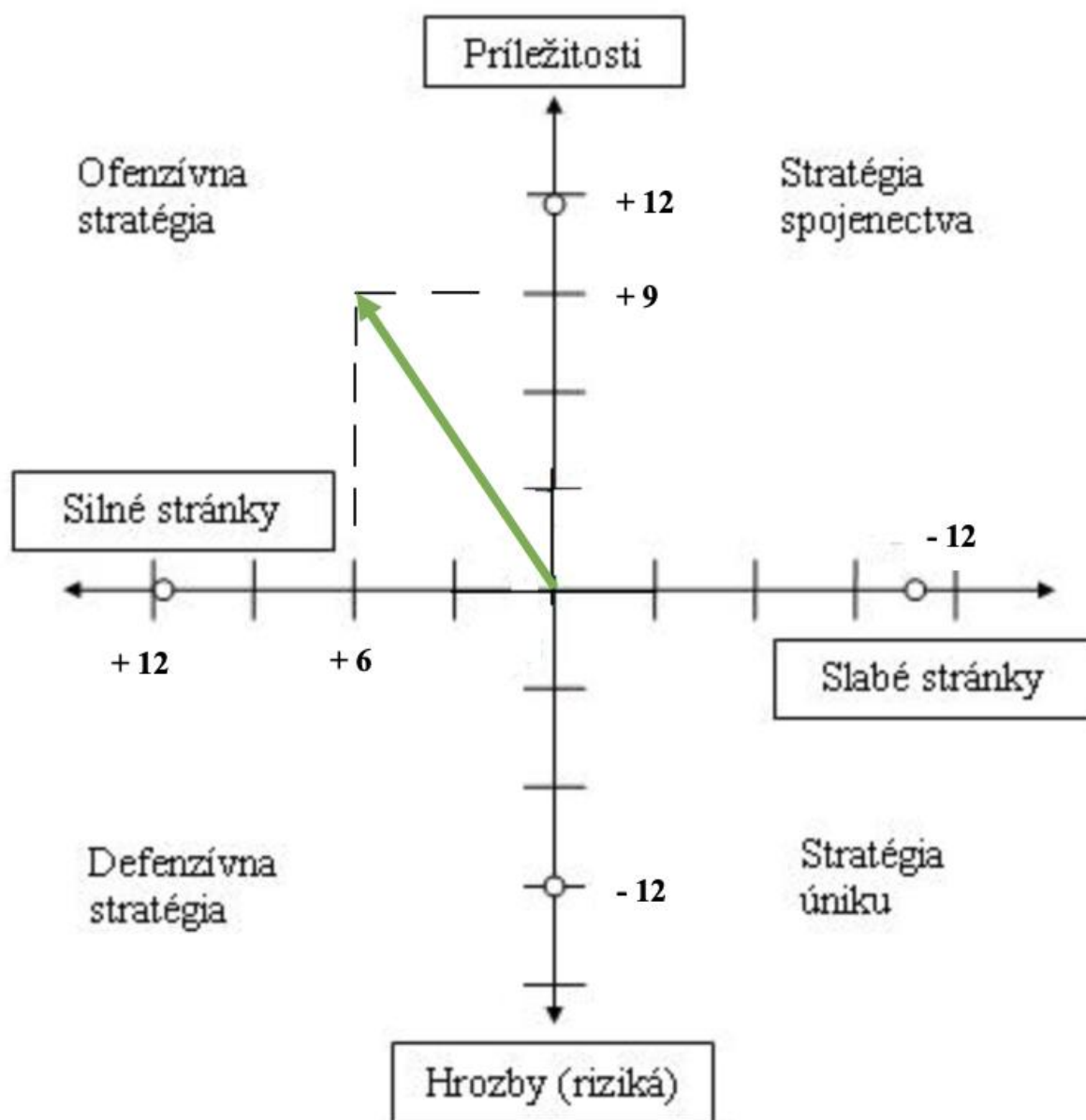
1. Vnútoraná pozícia (X-ova os: Silné a slabé stránky)

$X = \sum S + \sum W = (+47) + (-41) = +6$. Kladná hodnota znamená, že Silné stránky mierne prevažujú nad Slabými stránkami.

2. Vonkajšia pozícia (Y-ova os: Príležitosti a Hrozby)

$Y = \sum O + \sum T = (+53) + (-44) = +9$ Kladná hodnota znamená, že Príležitosti mierne prevažujú nad Hrozbami.

Výsledná súradnica pre grafické vyhodnotenie je: (X,Y)= (+6, +9)



Bod (+6, +9) leží v pravom hornom kvadrante grafickej matice, čo zodpovedá **Ofenzívnej stratégii**.

12. Finančný plán

Nakoľko je spoločnosť Tetervova, s.r.o. nová (založená 2025) a disponuje nízkym základným imanom vo výške 5 000 €, vlastné zdroje nepostačujú na pokrytie plánovanej ofenzívnej stratégie a potrebných investícií do technologického vybavenia.

Druh zdroja	Kategória	Výška/Forma	Účel financovania
1. Vlastný kapitál	Základné imanie (ZI)	5 000 €	Krytie základných nákladov na založenie a nevyhnutné prevádzkové vybavenie.
2. Cudzí kapitál (dlhodobý)	Komerčný Investičný úver	Dodatočný kapitál (Odhad 30 000 – 50 000 €)	Financovanie dlhodobého majetku: Nákup moderných stolárskych strojov a technológií, rozšírenie výrobného priestoru a vývoj e-shopu.
3. Cudzí kapitál (krátkodobý)	Prevádzkový úver / Kontokorentný úver	Flexibilná linka	Zabezpečenie likvidity: Krytie krátkodobých potrieb, ako sú počiatočné zásoby materiálov, mzdové náklady na nábor zamestnancov a preklopenie časového nesúladu medzi platbami zákazníkov a dodávateľmi.
4. Interné zdroje	Zadržané zisky	Reinvestovanie čistého zisku	Posilnenie vlastnej kapitálovej stability v dlhodobom horizonte a dosiahnutie cieľového čistého zisku na úrovni 10 % z obratu.