TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Predmet: Ekonomické informačné systémy

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

KancelPro, s.r.o.

Ergonomické zariadenie kancelárií

Vypracovala: Sofia Bakšiová
Akademický rok: 2026/2027
Košice 2026

Obsah

1 Úvodné náležitosti ... 3
1.1 Zhrnutie ... 3
1.2 Hárok s faktami ... 3
2 Popis podniku ... 3
2.1 História a súčasný stav ... 3
2.2 Právna forma a vedenie ... 4
2.3 Podstata podnikania a poslanie ... 4
2.4 Ciele a plány do budúcnosti ... 4
3 Analýza výrobku a služby ... 5
3.1 Sortiment ... 5
3.2 Služby k predaju ... 5
3.3 Marketingový mix ... 5
3.4 Plány rozvoja ... 6
4 Analýza trhu ... 6
4.1 Vymedzenie a veľkosť trhu ... 6
4.2 Trendy a rastový potenciál ... 6
4.3 Predpokladaný podiel na trhu ... 7
5 Analýza spotrebiteľa ... 7
6 Analýza konkurencie ... 8
7 Organizačná štruktúra a manažment ... 9
8 Časový harmonogram ... 10
9 Rizikové faktory – SWOT analýza ... 11
9.1 Rizikové faktory ... 11
9.2 SWOT analýza podniku ... 12
9.3 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy ... 12
10 Finančný plán ... 13
10.1 Potreba kapitálu a zdroje financovania ... 13
10.2 Hlavné predpoklady ... 14
10.3 Plán výkazu ziskov a strát ... 14
10.4 Plán nerozdeleného zisku ... 14
10.5 Plánovaná súvaha ... 15
10.6 Plán peňažných tokov (cash flow) ... 15
Zoznam použitých zdrojov ... 17

1 Úvodné náležitosti

1.1 Zhrnutie

Koncept. KancelPro, s.r.o. je nová obchodná spoločnosť z Košíc, ktorá predáva kancelársky nábytok so zameraním na ergonómiu. Od 1. 11. 2026 predáva cez web a e-shop, od 16. 11. 2026 aj v showroome so skladom na Priemyselnej 10.

Produkt a odlišnosť. Ponúka ergonomické stoličky, výškovo nastaviteľné stoly, pracovný, úložný a rokovací nábytok a ergonomické doplnky. Nekonkuruje najnižšou cenou, ale kompletnou službou: bezplatný návrh rozmiestnenia kancelárie, vyskúšanie nábytku v showroome, dodanie a montáž.

Trh a marketing. Hlavnými zákazníkmi (75 % tržieb) sú malé a stredné firmy a živnostníci v Košiciach a okolí, doplnkovými (25 %) ľudia pracujúci z domu. Spoločnosť ich získa priamym oslovovaním firiem, online reklamou v Košickom kraji a prezentáciou v showroome.

Tím. Spoločnosť vedie jediná spoločníčka a konateľka Sofia Bakšiová, študentka Ekonomickej fakulty TUKE. Od novembra 2026 zamestnáva skúseného obchodného poradcu a predavača/ku; účtovníctvo, dopravu a montáž zabezpečujú externí partneri.

Financie. Spoločnosť zatiaľ nemá tržby. Za november a december 2026 plánuje tržby 35 000 € so stratou z rozbehu, v roku 2027 tržby 360 000 € a postupný rast na 590 000 € v roku 2030. Zisk očakáva od roku 2028. Potrebuje 80 000 €, ktoré pokryje základné imanie 5 000 €, príplatok spoločníčky 15 000 € a bankový úver 60 000 € na 5 rokov.

1.2 Hárok s faktami

Obchodné meno	KancelPro, s.r.o.
Sídlo	Priemyselná 10, 040 01 Košice
IČO / DIČ	20260050 / 2026000050
Registrácia	Obchodný register Okresného súdu Košice (virtuálny register EkF TUKE), návrh na zápis z 11. 10. 2026
Predmet podnikania	obchodná činnosť – kancelársky nábytok
Základné imanie	5 000 €, splatené v plnej výške
Spoločník a konateľ	Sofia Bakšiová, obchodný podiel 100 %, koná samostatne
Kontakt	sofia.baksiova@student.tuke.sk
Začiatok činnosti	1. 11. 2026 (web a e-shop), 16. 11. 2026 (showroom)
Zamestnanci	2 zamestnanci + konateľka
Plánované tržby bez DPH	2026 (11–12): 35 000 € · 2027: 360 000 € · 2030: 590 000 €

2 Popis podniku

2.1 História a súčasný stav

Spoločnosť založila Sofia Bakšiová zakladateľskou listinou z 11. 10. 2026 a v ten istý deň podala návrh na zápis do obchodného registra; 18. 10. 2026 bolo spoločnosti pridelené IČO a DIČ. Ide o novú spoločnosť bez predchádzajúcej histórie. Podnetom na jej založenie bolo, že firmy pri zariaďovaní kancelárií často vyberajú nábytok len podľa ceny, hoci zamestnávateľ

musí zabezpečiť pracovisko s počítačom podľa minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadaviek (nariadenie vlády SR č. 276/2006 Z. z.). Rozšírenie práce z domu zároveň zvýšilo dopyt po kvalitnom vybavení domácich pracovísk.

Spoločnosť je pred začatím činnosti (október 2026) v prípravnej fáze. Má splatené základné imanie 5 000 €, plánuje vložiť príplatok mimo základného imania 15 000 €, prijať úver 60 000 € a prenajať približne 280 m² na Priemyselnej 10 (showroom 180 m², sklad 100 m²). V novembri obstará výpočtovú a kancelársku techniku a vybavenie skladu za približne 22 000 € a vstupnú zásobu tovaru za približne 28 000 €. Nehmotný majetok tvorí obchodné meno, web a e-shop a plánovací softvér na návrh rozmiestnenia kancelárií.

2.2 Právna forma a vedenie

Spoločnosť s ručením obmedzeným umožňuje začať podnikať s nízkym kapitálom a obmedzuje ručenie spoločníčky, čo je pri úvere a zmluvách s firemnými zákazníkmi dôležité. Jediná spoločníčka Sofia Bakšiová vlastní 100 % obchodný podiel a ako konateľka koná v mene spoločnosti samostatne. Spoločnosť vytvára rezervný fond vo výške 5 % z čistého zisku, kým nedosiahne 10 % základného imania (500 €); náklady na založenie sú 1 000 €.

Konateľka má ekonomické vzdelanie, no zatiaľ nemá prax v predaji nábytku. Preto spoločnosť od začiatku zamestnáva skúseného obchodného a projektového poradcu. Podrobnosti uvádza kapitola 7.

2.3 Podstata podnikania a poslanie

Spoločnosť nevyrába, ale nakupuje kancelársky nábytok od dodávateľov a predáva ho v showroome, cez e-shop a priamo firmám. Zákazník nedostane len tovar, ale celé riešenie pracoviska: návrh rozmiestnenia, odporúčanie vhodného nábytku, dodanie a montáž, ktoré zabezpečuje zmluvný partner.

Poslanie: zariaďovať kancelárie tak, aby v nich ľudia pracovali zdravšie a efektívnejšie. **Vízia:** do roku 2030 sa stať vyhľadávaným špecialistom na ergonomické kancelárie na východnom Slovensku. **Zásady:** poradiť skôr, ako predať; ponúkať len nábytok vhodný na ergonomické pracovisko; dodržať dohodnutý termín.

2.4 Ciele a plány do budúcnosti

Obdobie	Ciele
Krátkodobé (11/2026 – 2027)	spustiť web, e-shop a showroom; získať 20 firemných zákazníkov do konca roka 2026; tržby 360 000 € v roku 2027
Strednodobé (2028 – 2029)	dosiahnuť zisk od roku 2028; od roku 2029 obchod v Prešovskom kraji a druhý obchodný poradca
Dlhodobé (2030 a ďalej)	tržby 590 000 € pri rentabilite tržieb 4 – 6 %; doplniť sortiment o repasovaný nábytok

3 Analýza výrobku a služby

3.1 Sortiment

Spoločnosť predáva kancelársky nábytok renomovaných výrobcov, ktorý nakupuje od veľkoobchodného dodávateľa. Výrobky nie sú vlastným vynálezom a nie sú chránené patentom spoločnosti. Konkurenčnou výhodou je výber vhodných výrobkov a služby, ktoré k nim spoločnosť ponúka. Sortiment tvorí šesť skupín:

Tabuľka 3.1 Sortiment a plánovaná štruktúra tržieb

Skupina tovaru	Príklady	Cena bez DPH
Ergonomické stoličky (30 %)	stoličky s bedrovou opierkou, synchrónnou mechanikou, nastaviteľnými opierkami rúk	180 – 450 €
Výškovo nastaviteľné stoly (25 %)	elektrické stoly s jedným alebo dvoma motormi a pamäťou polôh	380 – 750 €
Klasické pracovné stoly (15 %)	rovné a rohové stoly, pracovné zostavy	150 – 350 €
Úložný nábytok (15 %)	skrine, kontajnery, regály na spisy	120 – 600 €
Rokovacie stoly (8 %)	rokovacie a konferenčné stoly a zostavy	400 – 1 500 €
Doplnky (7 %)	monitorové ramená, podnožky, lampy, akustické paravány	20 – 300 €

Kancelárske stoličky a stoly v ponuke spĺňajú európske normy EN 1335 (kancelárske pracovné stoličky) a EN 527 (kancelárske pracovné stoly). Na tovar platí zákonná záruka 24 mesiacov, pri vybraných výrobkoch predĺžená záruka podľa podmienok výrobcu. Reklamácie vybavuje spoločnosť priamo so zákazníkom a ďalej s dodávateľom.

3.2 Služby k predaju

- **Návrh rozmiestnenia kancelárie – zdarma.** Obchodný poradca zameria priestor a v plánovacom softvéri pripraví návrh s rozložením pracovísk a súpisom nábytku.
- **Vyskúšanie v showroome.** V showroome (180 m²) sú vystavené vzorové pracoviská, kde si zákazník nábytok vyskúša a nastaví.
- **Dodanie a montáž.** Zabezpečuje zmluvný partner. V Košiciach je dodanie pri objednávke nad 1 500 € bez DPH zdarma, inak sa účtuje podľa cenníka.

3.3 Marketingový mix

Produkt: ergonomický nábytok spolu s návrhom a montážou, teda celé riešenie pracoviska namiesto samostatných kusov nábytku. **Cena:** stredná cenová úroveň, priemerná obchodná marža 40 % z predajnej ceny; firmám pri objednávke nad 5 000 € zľava 5 %. Spoločnosť nesúťaží najnižšou cenou, ale hodnotou služby. **Miesto:** showroom so skladom na Priemyselnej 10, e-shop a priamy predaj firmám v Košiciach a okolí, od roku 2029 aj v Prešovskom kraji. **Propagácia:** priame oslovovanie firiem, reklama vo vyhľadávačoch a na sociálnych sieťach zacielená na Košický kraj, spolupráca so správcami administratívnych budov a coworkingov a dni otvorených dverí v showroome. Rozpočet na propagáciu je 6 000 € v roku 2026 (spustenie), 10 000 € v roku 2027 a 9 000 € ročne v ďalších rokoch.

3.4 Plány rozvoja

Od roku 2028 chce spoločnosť pridať balíčky pre firmy (napr. kompletné pracovisko za pevnú cenu) a od roku 2030 doplnkovú líniu repasovaného kancelárskeho nábytku, ktorá rozšíri ponuku o lacnejšiu a ekologickú alternatívu.

4 Analýza trhu

4.1 Vymedzenie a veľkosť trhu

Cieľovým trhom je predaj kancelárskeho nábytku v Košickom kraji, od roku 2029 aj v Prešovskom kraji. Verejne dostupné štatistiky neuvádzajú veľkosť regionálneho trhu s kancelárskym nábytkom, preto ju spoločnosť odhadla z počtu pracujúcich a priemerných výdavkov na pracovisko. Na východnom Slovensku (Košický a Prešovský kraj) bolo v roku 2023 približne 770 300 ekonomicky aktívnych obyvateľov pri miere nezamestnanosti 10,4 % (EURES), teda približne 690 000 pracujúcich. Na Košický kraj z nich pripadá približne polovica.

Tabuľka 4.1 Odhad ročného trhu v Košickom kraji (vlastný odhad, ceny bez DPH)

Ukazovateľ	Hodnota
Pracujúci v Košickom kraji	približne 340 000
Kancelárske pracovné miesta (30 %)	približne 100 000
Obnova nábytku za rok (životnosť 8 rokov)	12 500 pracovísk
Priemerný výdavok na pracovisko	650 €
Firemný trh (B2B)	8,1 mil. €
Ľudia pracujúci z domu (7,4 % pracujúcich)	približne 25 000
Ročne nakupujúci (20 %) × 400 €	2,0 mil. €
Trh spolu	približne 10 mil. €

4.2 Trendy a rastový potenciál

- **Práca z domu rastie.** Na Slovensku zvyčajne pracovalo z domu 7,4 % zamestnaných v roku 2025, o 1,7 percentuálneho bodu viac ako o rok skôr (priemer EÚ 9 %). Rastie tak dopyt po vybavení domácich pracovísk aj po menších, flexibilných kanceláriách.
- **Dôraz na zdravie pri práci.** Zamestnávateľ musí zabezpečiť pracovisko s počítačom podľa nariadenia vlády SR č. 276/2006 Z. z. Pri raste miezd a nedostatku pracovníkov firmy viac investujú do pracovného prostredia ako benefitu.
- **Slabší maloobchod.** Tržby v maloobchode v roku 2025 medziročne klesli o 1,2 %, v predajniach nábytku a vybavenia domácnosti približne o 6 % (ŠÚ SR). Predaj domácnostiam je preto rizikovejší a spoločnosť sa zameriava najmä na firmy.

Celkovo spoločnosť očakáva, že regionálny trh bude rásť približne o 2 % ročne, pričom rýchlejšie porastie segment ergonomického nábytku.

4.3 Predpokladaný podiel na trhu

Tabuľka 4.2 Plánované tržby a podiel na trhu

Rok	Trh (región)	Tržby KancelPro	Podiel
2027	10,0 mil. € (Košický kraj)	360 000 €	3,6 %
2028	10,2 mil. € (Košický kraj)	440 000 €	4,3 %
2029	19,5 mil. € (+ Prešovský kraj)	520 000 €	2,7 %
2030	19,9 mil. € (+ Prešovský kraj)	590 000 €	3,0 %

Podiel na trhu neprekročí 5 %, čo zodpovedá realistickým možnostiam malej začínajúcej firmy. Trh v Prešovskom kraji je odhadnutý rovnakým postupom na približne 9 mil. €. Tržby rastú hlavne zo získavania nových firemných zákazníkov a z ich opakovaných nákupov.

5 Analýza spotrebiteľa

Spoločnosť má dve cieľové skupiny. Rozhodujúca je skupina firemných zákazníkov, ktorá má tvoriť 75 % tržieb; súkromní zákazníci pracujúci z domu tvoria 25 %. Pri firmách je spotrebiteľom zamestnanec, ale o nákupe rozhoduje majiteľ alebo manažér, preto profil opisuje rozhodujúcu osobu.

Tabuľka 5.1 Profil cieľových skupín

Znak	Firmy (B2B, 75 %)	Home office (B2C, 25 %)
Kto nakupuje	majiteľ malej alebo strednej firmy, office manažér, živnostník	zamestnanec pracujúci časť týždňa z domu, freelancer
Kde žije / pôsobí	Košice a okolie (okresy Košice I – IV a Košice-okolie), od roku 2029 Prešov	Košice a okolie, e-shopom celý Košický kraj
Vek	30 – 55 rokov	25 – 45 rokov
Vzdelanie a profesia	prevažne vysokoškolské; IT, účtovníctvo, právo, reality, administratíva	prevažne vysokoškolské; IT, marketing, administratíva
Príjem	rozpočet firmy na vybavenie, typicky 2 000 – 15 000 € na projekt	nad priemernou mzdou v SR (1 524 € v roku 2024)
Nákupné správanie	porovnáva ponuky, chce faktúru, termín dodania a montáž; nakupuje opakovane pri raste firmy	hľadá informácie online, číta recenzie, chce si stoličku vyskúšať pred kúpou
Hodnoty a voľný čas	efektívnosť, spokojnosť zamestnancov, reprezentatívna kancelária	zdravie, šport, kvalita a funkčnosť nad cenou
Komunity	podnikateľské združenia, klaster Košice IT Valley, LinkedIn	online komunity a skupiny o práci z domu, sociálne siete

Úžitok pre firmy: zákazník dostane celú kanceláriu z jedného miesta vrátane návrhu a montáže, ušetrí čas a splní povinnosti zamestnávateľa pri pracovisku s počítačom. Spokojnejší zamestnanci s menej zdravotnými ťažkosťami sú zároveň výhodou pri hľadaní pracovníkov.

Úžitok pre súkromných zákazníkov: pohodlné a zdravé pracovisko doma, odborná rada a možnosť vyskúšať nábytok pred kúpou, čo pri nákupe v bežnom e-shope nie je možné.

Ponuka je prispôsobená obom skupinám: firmy oslovuje obchodný poradca osobne a dostávajú návrh a množstevnú zľavu; súkromní zákazníci nakupujú cez e-shop a showroom, kde si môžu výrobky vyskúšať.

6 Analýza konkurencie

Trh s kancelárskym nábytkom v Košiciach je rozdrobený. Podľa firemných katalógov Azet.sk a Zoznam.sk tu kancelársky nábytok ponúka približne 30 subjektov – od výrobcov nábytku na mieru cez špecializovaných predajcov až po veľké nábytkové reťazce a internetové obchody. Konkurencia je teda jasne identifikovateľná a početná, no žiadny subjekt nemá na regionálnom trhu dominantné postavenie.

Tabuľka 6.1 Konkurencia podľa skupín (podiely sú vlastný odhad)

Skupina	Príklady v Košiciach	Podiel
Veľké reťazce a internetové obchody	BLACK RED WHITE, ASKO, Sconto, Alza.sk	40 %
Výrobcovia nábytku na mieru	CHEOPS nábytok, Rama Košice, PARAM, 2M Interier	20 %
Špecializovaní predajcovia kancelárskeho nábytku	JGV trade, VV MIX, Raffaelis Ide	20 %
Predajcovia kancelárskej techniky a potrieb	DATAS-VT, Fixel SK	10 %
Ostatní (celoslovenskí dodávatelia, bazáre)	napr. predajca použitého nábytku pouzitynabytok.sk	10 %

Najbližšími konkurentmi sú špecializovaní predajcovia. JGV trade ponúka kancelársky nábytok značky Hobis vrátane ergonomických stoličiek a zariaďovanie interiérov; VV MIX ponúka ergonomické a terapeutické stoličky a výškovo nastaviteľné stoly aj cez internet. Cenovým vodcom v nižšom segmente sú veľké reťazce a Alza.sk, ktoré určujú, koľko je zákazník ochotný zaplatiť za bežný kancelársky nábytok. V segmente ergonomického nábytku so službami cenový ani množstevný vodca neexistuje.

Silné a slabé stránky v nasledujúcej SWOT analýze sa týkajú konkurentov; príležitosti a hrozby vyjadrujú, čo z ich postavenia vyplýva pre spoločnosť KancelPro.

Tabuľka 6.2 SWOT analýza konkurencie

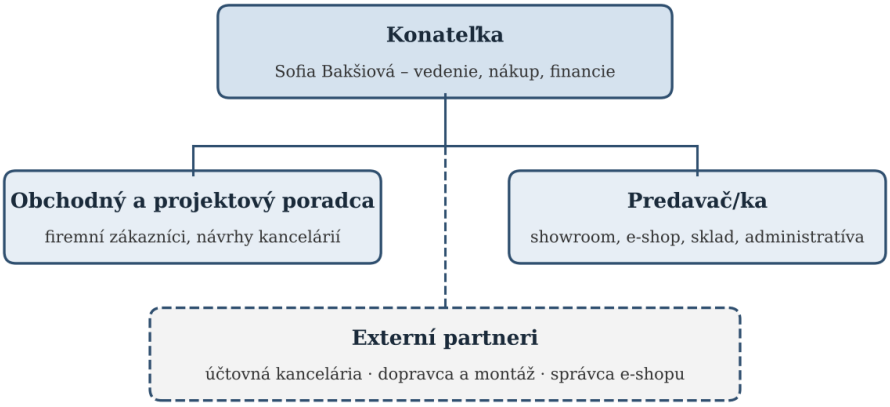
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
– reťazce a Alza.sk: nízke ceny, známa značka, široký sortiment – výrobcovia na mieru: nábytok presne do priestoru, celé interiéry – špecializovaní predajcovia: skúsenosti a stáli zákazníci	– reťazce: chýba poradenstvo, návrh kancelárie a montáž pre firmy – výrobcovia na mieru: vyššia cena, dlhšie dodanie, málo ergonomických stoličiek – špecializovaní predajcovia: menšie predajne, slabší online marketing
Príležitosti (O)	**Hrozby (T)**
– nikto v Košiciach nespája ergonomický sortiment, návrh, showroom a e-shop – firmy, ktorým reťazce nevedia zariadiť celú kanceláriu – slabá online prezentácia špecializovaných predajcov	– reťazce môžu znížiť ceny alebo pridať služby pre firmy – špecializovaní predajcovia môžu rozšíriť e-shop a ergonomický sortiment – vstup ďalších internetových obchodov z ČR a Poľska

Ako sa KancelPro odlišuje: spája to, čo má konkurencia oddelene – ergonomický sortiment špecializovaného predajcu, bezplatný návrh kancelárie, showroom na vyskúšanie a moderný e-shop. Cenou sa nesnaží konkurovať reťazcom, ale ponúka vyššiu hodnotu za strednú cenu. Výrobcom na mieru konkuruje rýchlejším dodaním a ergonomickými stoličkami a stolmi, ktoré tí nevyrábajú. Spoločnosť bude ponuku konkurencie pravidelne sledovať a ceny nastavovať tak, aby zostala v strednej cenovej hladine.

7 Organizačná štruktúra a manažment

Jedinou vlastníčkou spoločnosti je Sofia Bakšiová so 100 % obchodným podielom a vkladom 5 000 €. Ako konateľka zároveň spoločnosť riadi. Spoločnosť má plochú organizačnú štruktúru s dvoma zamestnancami priamo podriadenými konateľke; činnosti, ktoré si nevyžadujú stály úväzok, zabezpečujú externí partneri.

Obrázok 7.1 Organizačná štruktúra spoločnosti



Tabuľka 7.1 Pozície, právomoci a mzdy (od 1. 11. 2026)

Pozícia	Zodpovednosti a právomoci	Kvalifikácia	Hrubá mzda
Konateľka	strategické rozhodnutia, nákup a dodávatelia, financie, kľúčoví klienti; podpisuje zmluvy a schvaľuje zľavy nad 5 %	štúdium na Ekonomickej fakulte TUKE	1 700 €; od 2029 rast podľa zisku
Obchodný a projektový poradca	získavanie firemných zákazníkov, zameranie priestoru, návrhy kancelárií, cenové ponuky so zľavou do 5 %	prax v predaji kancelárskeho nábytku min. 3 roky	1 450 € + 2 % z B2B tržieb
Predavač/ka	predaj v showroome, vybavovanie objednávok z e-shopu, sklad, podklady pre účtovníctvo	stredná škola s maturitou, prax v predaji	1 150 €

Od roku 2029 pribudne druhý obchodný poradca pre Prešovský kraj (1 450 € + provízia). Zamestnanci dostávajú príspevok na stravovanie podľa Zákonníka práce a nástup prechádza produktovým školením u dodávateľov a školením o ergonómii pracoviska. Pohyblivá zložka mzdy obchodného poradcu je naviazaná na tržby, odmena konateľky na zisk spoločnosti. V malom tíme by odchod zamestnanca výrazne narušil predaj; spoločnosť to rieši províziami, vzájomným zastupovaním a vedením evidencie zákazníkov a ponúk v spoločnom systéme.

Podporný tím: účtovná kancelária vedie účtovníctvo, mzdy a daňové priznania; zmluvný dopravca zabezpečuje dodanie a montáž; správca e-shopu sa stará o jeho technickú prevádzku. Právne služby spoločnosť využije podľa potreby.

8 Časový harmonogram

Harmonogram spája ciele z kapitoly 2 s termínmi ich splnenia. Prvé obdobie do konca roka 2026 je rozbehové, ďalšie roky sú zamerané na rast a rozšírenie pôsobnosti.

Tabuľka 8.1 Časový harmonogram

Termín	Krok	Merateľný výsledok
október 2026	založenie spoločnosti, IČO a DIČ, financovanie, nájom priestorov	spoločnosť zapísaná, 80 000 € k dispozícii

Termín	Krok	Merateľný výsledok
1. 11. 2026	spustenie webovej stránky a e-shopu, nástup zamestnancov	e-shop v prevádzke
november 2026	nákup vybavenia a vstupnej zásoby, naplnenie e-shopu tovarom (8. 11.)	zásoba 28 000 €
16. 11. 2026	otvorenie showroomu, úvodná kampaň	prví firemní zákazníci
31. 12. 2026	koniec prvého účtovného obdobia, účtovná závierka	tržby 35 000 €, 20 firemných zákazníkov
2027	registrácia ochrannej známky, rozvoj zákazníckej základne	tržby 360 000 €
2028	zavedenie firemných balíčkov (pracovisko za pevnú cenu)	tržby 440 000 €, prvý zisk
2029	rozšírenie obchodu do Prešovského kraja, druhý obchodný poradca	tržby 520 000 €
2030	doplnková línia repasovaného nábytku, rozhodnutie o pobočke v Prešove	tržby 590 000 €
2031	splatenie úveru	spoločnosť bez bankového dlhu

Plnenie harmonogramu bude konateľka vyhodnocovať štvrťročne a pri odchýlkach od plánu upraví ďalšie kroky.

9 Rizikové faktory – SWOT analýza

9.1 Rizikové faktory

Spoločnosť je nová, preto zatiaľ nemá za sebou žiadne väčšie problémy. Hlavné riziká vyplývajú z rozbehu podnikania a z jeho financovania.

Tabuľka 9.1 Hlavné riziká a opatrenia

Riziko	Pravdepodob.	Dopad	Opatrenie
pomalšie získavanie firemných zákazníkov a nižšie tržby	stredná	vysoký	mesačné sledovanie tržieb, presun rozpočtu do priameho obchodu
nedostatok hotovosti v rokoch 2026 – 2027 a nízke vlastné imanie	stredná	vysoký	prevádzková rezerva, riadenie zásob, dohoda o kontokorentnom úvere
odchod obchodného poradcu	nízka	vysoký	provízia z tržieb, evidencia zákazníkov, zastupovanie
výpadok dodávateľa alebo oneskorené dodanie	stredná	stredný	náhradní dodávatelia z ČR a Poľska
rast nákladov (nájom, doprava, mzdy)	stredná	stredný	nájomná zmluva na dobu určitú, úprava predajných cien

Scenár najhoršieho prípadu: ak by tržby v roku 2027 boli o 20 % nižšie (288 000 € namiesto 360 000 €), obchodná marža by klesla o 28 800 €. Po zohľadnení nižších provízií a nákladov na dopravu by spoločnosť dosiahla stratu približne 29 000 € a stav peňazí na konci roka by klesol približne na −22 000 €. Spoločnosť by preto znížila rozpočet na propagáciu o 5 000 €, dočasne znížila mzdu konateľky o 500 € mesačne (úspora 8 200 € vrátane odvodov) a zásoby

o 10 000 €. Tieto opatrenia pokryjú väčšinu výpadku a zvyšok by kryl kontokorentný úver do 10 000 €.

9.2 SWOT analýza podniku

Každému faktoru bola pridelená váha podľa jeho dôležitosti (súčet váh v každej skupine je 1) a body od 1 do 5 podľa sily pôsobenia. Skóre je súčin váhy a bodov. Silné stránky a príležitosti majú kladné znamienko, slabé stránky a hrozby záporné.

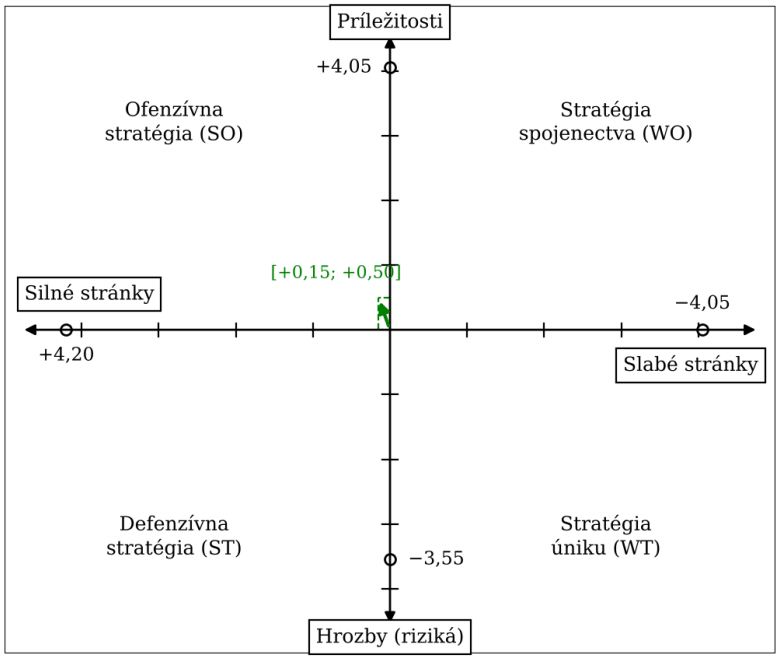
Tabuľka 9.2 SWOT analýza spoločnosti KancelPro, s.r.o.

Faktor	Váha	Body (1–5)	Skóre
Silné stránky (S)			
komplexná služba – bezplatný návrh, showroom, dodanie a montáž	0,30	5	1,50
ergonomický sortiment spĺňajúci normy EN 1335 a EN 527	0,25	4	1,00
kombinácia showroomu a e-shopu	0,20	4	0,80
skúsený obchodný a projektový poradca	0,15	4	0,60
nízke fixné náklady vďaka nájmu a externým partnerom	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**+4,20**
Slabé stránky (W)			
nová firma bez mena a referencií	0,30	5	1,50
konateľka bez praxe v odvetví	0,25	4	1,00
nízky vlastný kapitál a závislosť od úveru	0,20	4	0,80
vyššie ceny ako v nábytkových reťazcoch	0,15	3	0,45
závislosť od dodávateľa a dopravcu	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**−4,05**
Príležitosti (O)			
rast práce z domu	0,25	4	1,00
povinnosti zamestnávateľov podľa NV SR č. 276/2006 Z. z.	0,25	4	1,00
v Košiciach nikto nespája ergonómiu, návrh, showroom a e-shop	0,20	5	1,00
IT sektor a nové firmy v Košiciach	0,15	4	0,60
rozšírenie do Prešovského kraja	0,15	3	0,45
Spolu	**1,00**		**+4,05**
Hrozby (T)			
cenová konkurencia reťazcov a e-shopov	0,30	4	1,20
odkladanie investícií firiem pri vyšších daniach a odvodoch	0,25	4	1,00
pokles predaja nábytku (2025: približne −6 %)	0,20	3	0,60
rast nákupných cien a dopravy	0,15	3	0,45
zvýšenie nájomného	0,10	3	0,30
Spolu	**1,00**		**−3,55**

9.3 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy

Rozdiel silných a slabých stránok je +4,20 − 4,05 = +0,15 a rozdiel príležitostí a hrozieb +4,05 − 3,55 = +0,50. Výsledný bod [+0,15; +0,50] leží v kvadrante silných stránok a príležitostí.

Obrázok 9.1 Grafické vyhodnotenie SWOT analýzy



Spoločnosť by preto mala uplatňovať ofenzívnu stratégiu (SO): využiť komplexnú službu a ergonomický sortiment na získanie firiem a zákazníkov z home office a v roku 2029 rozšíriť pôsobnosť do Prešovského kraja. Výsledok je však blízko stredu, takže slabé stránky sú takmer rovnako silné ako silné stránky. Spoločnosť musí súčasne budovať meno a referencie a starostlivo riadiť hotovosť.

10 Finančný plán

Finančný plán je zostavený na prvé účtovné obdobie (november – december 2026) a štyri celé roky 2027 – 2030, čo zodpovedá dobe splácania úveru. Všetky sumy sú bez DPH.

10.1 Potreba kapitálu a zdroje financovania

Tabuľka 10.1 Počiatočná potreba kapitálu a jej krytie

Potreba	Suma	Zdroj	Suma
vybavenie prevádzky (technika, regály, showroom)	22 000 €	základné imanie	5 000 €
e-shop a plánovací softvér	5 000 €	príplatok spoločníčky mimo ZI	15 000 €
vstupná zásoba tovaru	28 000 €	bankový úver	60 000 €
zábezpeka na nájom, založenie, úvodná propagácia	12 100 €		
prevádzková rezerva	12 900 €		
Spolu	80 000 €	Spolu	80 000 €

Úver vo výške 60 000 € poskytne Virtuálna banka EKF s úrokom 6 % ročne na 5 rokov. Splácať sa bude mesačnými anuitnými splátkami 1 160 € od novembra 2026 do októbra 2031 a bude zabezpečený záložným právom k zásobám a hnuteľnému majetku spoločnosti. Príplatok

spoločníčky zvyšuje vlastné imanie a nesplácajú sa z neho úroky. Zásoby sú priebežne financované aj dodávateľským úverom so splatnosťou 30 dní.

10.2 Hlavné predpoklady

- tržby podľa kapitoly 4; priemerná obchodná marža 40 % z predajnej ceny,
- mzdy podľa kapitoly 7, rast o 4 % ročne od roku 2028, odvody zamestnávateľa 36,2 %,
- nájom vrátane energií 2 550 € mesačne, od roku 2028 rast o 3 % ročne; propagácia 6 000 € (2026), 10 000 € (2027), potom 9 000 € ročne,
- dlhodobý majetok (27 000 €) sa odpisuje rovnomerne počas 4 rokov,
- daň z príjmov 21 %, najmenej vo výške daňovej licencie (1 920 € pri príjmoch do 500 000 €, 3 840 € nad túto hranicu); daňová strata sa odpočítava najviac do 50 % základu dane; v prvom zdaňovacom období sa daňová licencia neplatí.

10.3 Plán výkazu ziskov a strát

Tabuľka 10.2 Plánovaný výkaz ziskov a strát

v €	2026*	2027	2028	2029	2030
Tržby za predaj tovaru	**35 000**	**360 000**	**440 000**	**520 000**	**590 000**
Náklady na obstaranie predaného tovaru	21 000	216 000	264 000	312 000	354 000
Obchodná marža	**14 000**	**144 000**	**176 000**	**208 000**	**236 000**
Spotreba materiálu	0	0	0	1 500	0
Služby (nájom, propagácia, doprava a i.)	14 325	53 300	54 768	57 714	60 087
Osobné náklady	12 869	80 280	84 726	115 599	122 993
Odpisy dlhodobého majetku	1 125	6 750	6 750	6 750	5 625
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	**−14 319**	**3 670**	**29 756**	**26 437**	**47 295**
Nákladové úroky	596	3 205	2 544	1 843	1 098
Bankové poplatky a transakčná daň	300	1 400	1 600	1 800	2 000
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	**−896**	**−4 605**	**−4 144**	**−3 643**	**−3 098**
Výsledok hospodárenia pred zdanením	**−15 215**	**−935**	**25 612**	**22 794**	**44 197**
Daň z príjmov (vrátane daňovej licencie)	0	1 920	2 689	4 084	9 281
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	**−15 215**	**−2 855**	**22 923**	**18 710**	**34 916**

** november – december 2026*

Prvé obdobie končí stratou 15 215 € z dôvodu rozbehových nákladov. V roku 2027 sa spoločnosť priblíži k bodu zvratu, ktorý pri fixných nákladoch približne 132 000 € predstavuje tržby približne 363 000 €; po zaplatení daňovej licencie vykáže malú stratu. Od roku 2028 je spoločnosť zisková. Mierny pokles zisku v roku 2029 spôsobujú náklady na rozšírenie do Prešovského kraja (druhý obchodný poradca). V roku 2030 dosiahne rentabilita tržieb 5,9 %.

10.4 Plán nerozdeleného zisku

Tabuľka 10.3 Plán nerozdeleného zisku

v €	2026*	2027	2028	2029	2030
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	−15 215	−2 855	22 923	18 710	34 916
Prídel do rezervného fondu	0	0	−500	0	0
Výplata podielov na zisku	0	0	0	0	0

v €	2026*	2027	2028	2029	2030
Nerozdelený zisk / neuhradená strata (kumulatívne)	**−15 215**	**−18 070**	**4 353**	**23 063**	**57 979**

Zisk za rok 2028 pokryje straty z rokov 2026 a 2027 a 500 € z neho sa pridelí do rezervného fondu, čím fond dosiahne 10 % základného imania. Počas splácania úveru sa podiely na zisku nevyplácajú.

10.5 Plánovaná súvaha

Tabuľka 10.4 Plánovaná súvaha k 31. 12.

v €	2026*	2027	2028	2029	2030
Dlhodobý hmotný majetok	21 083	15 583	10 083	4 583	0
Dlhodobý nehmotný majetok	4 792	3 542	2 292	1 042	0
Zásoby tovaru	30 000	34 000	40 000	46 000	50 000
Pohľadávky z obchodného styku	6 000	14 000	17 000	20 000	23 000
Poskytnutá zábezpeka na nájom	5 100	5 100	5 100	5 100	5 100
Peniaze na bankovom účte	17 002	5 656	20 093	32 370	61 903
AKTÍVA SPOLU	**83 977**	**77 881**	**94 568**	**109 095**	**140 003**
Základné imanie	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Ostatné kapitálové fondy (príplatok)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Rezervný fond	0	0	0	500	500
Výsledok hospodárenia minulých rokov	0	−15 215	−18 070	4 353	23 063
Výsledok hospodárenia bežného obdobia	−15 215	−2 855	22 923	18 710	34 916
Vlastné imanie	**4 785**	**1 930**	**24 853**	**43 563**	**78 479**
Bankový úver	58 276	47 561	36 186	24 109	11 287
Záväzky voči dodávateľom	15 000	20 000	24 000	28 000	31 000
Záväzky voči zamestnancom a inštitúciám	5 916	6 470	6 840	9 339	9 956
Daňové záväzky	0	1 920	2 689	4 084	9 281
PASÍVA SPOLU	**83 977**	**77 881**	**94 568**	**109 095**	**140 003**

10.6 Plán peňažných tokov (cash flow)

Tabuľka 10.5 Plán peňažných tokov (nepriama metóda)

v €	2026*	2027	2028	2029	2030
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	−15 215	−2 855	22 923	18 710	34 916
Odpisy	1 125	6 750	6 750	6 750	5 625
Zmena stavu zásob	−30 000	−4 000	−6 000	−6 000	−4 000
Zmena stavu pohľadávok a krátkodobých záväzkov	14 916	−526	2 139	4 894	5 814
Peňažný tok z prevádzkovej činnosti	**−29 174**	**−631**	**25 812**	**24 354**	**42 355**
Peňažný tok z investičnej činnosti	**−32 100**	**0**	**0**	**0**	**0**
Peňažný tok z finančnej činnosti	**78 276**	**−10 715**	**−11 375**	**−12 077**	**−12 822**
Čistá zmena peňažných prostriedkov	**17 002**	**−11 346**	**14 437**	**12 277**	**29 533**
Peniaze na začiatku obdobia	0	17 002	5 656	20 093	32 370
Peniaze na konci obdobia	**17 002**	**5 656**	**20 093**	**32 370**	**61 903**

Peňažný tok z finančnej činnosti v roku 2026 zahŕňa splatenie základného imania, príplatok spoločníčky a čerpanie úveru po odpočítaní splátok; v ďalších rokoch tvoria splátky istiny úveru.

Stav peňazí zostáva počas celého obdobia kladný. Najkritickejší je koniec roka 2027, keď spoločnosť bude mať na účte približne 5 700 €; od roku 2028 peniaze rastú a na konci roka 2030 dosiahnu približne 61 900 €. Vložený vlastný kapitál 20 000 € sa spoločníčke vráti v

podobe kumulovaného čistého zisku v roku 2029. Plnenie finančného plánu bude spoločnosť štvrťročne porovnávať so skutočnosťou a pri odchýlkach ho upraví.

Zoznam použitých zdrojov

1. Apiar Data: EU Usually Works From Home Rate (Eurostat, lfsa_ehomp). Dostupné na: https://apiardata.com/statistics/eu-usually-works-from-home-rate/ [cit. 23. 10. 2026].

2. EURES: Informácie o trhu práce – Slovensko. Dostupné na: https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-slovakia_sk [cit. 23. 10. 2026].

3. Nariadenie vlády SR č. 276/2006 Z. z. o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri práci so zobrazovacími jednotkami. Dostupné na: https://static.slov-lex.sk/static/SK/ZZ/2006/276/20060701.html [cit. 23. 10. 2026].

4. oPeniazoch.sk (TASR): Tržby maloobchodu v roku 2025 klesli po úspešnom roku 2024. Dostupné na: https://openiazoch.zoznam.sk/retail/maloobchod/trzby-maloobchodu-v-roku-2025-klesli-po-uspesnom-roku-2024-najviac-stratili-e-shopy-a-hrackarstva/ [cit. 23. 10. 2026].

5. Podnikajte.sk: Odvody zamestnanca a zamestnávateľa od 1. 1. 2026. Dostupné na: https://www.podnikajte.sk/socialne-a-zdravotne-odvody/odvody-zamestnanca-zamestnavatela-od-2026 [cit. 23. 10. 2026].

6. Právne noviny: Minimálna mzda 2026 (priemerná nominálna mesačná mzda v roku 2024). Dostupné na: https://pravnenoviny.sk/minimalna-mzda-2025/ [cit. 23. 10. 2026].

7. Azet.sk: Kancelársky nábytok Košice – katalóg firiem. Dostupné na: https://www.azet.sk/katalog/kancelarsky-nabytok/kosice/ [cit. 23. 10. 2026].

8. Zoznam.sk: Kancelársky nábytok – Košice – katalóg firiem. Dostupné na: https://www.zoznam.sk/katalog/Domacnost-zahrada-kancelaria/Nabytok/Kancelarsky-nabytok/Kosice.html [cit. 23. 10. 2026].

9. Podnikajte.sk: Sadzby dane z príjmov právnických osôb a daňová licencia v roku 2026. Dostupné na: https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/sadzby-dane-z-prijmov-pravnickych-osob-danova-licencia-2026 [cit. 23. 10. 2026].

10. Zakladateľská listina a návrh na zápis spoločnosti KancelPro, s.r.o. do obchodného registra zo dňa 11. 10. 2026.