

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102004/I/2020/36097107973646084

**MOŽNOSTI INOVÁCIE MODELU PODNIKANIA V
STRAVOVACÍCH SLUŽBÁCH**

Diplomová práca

2020

Bc. Nina Selecká

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

**MOŽNOSTI INOVÁCIE MODELU PODNIKANIA V
STRAVOVACÍCH SLUŽBÁCH**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment cestovného ruchu

Študijný odbor: Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Anna Veszprémi Sirotková, PhD.

Bratislava 2020

Bc. Nina Selecká

Čestné vyhlásenie

Týmto čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Podpis študenta

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa rada poďakovala vedúcej záverečnej práce Ing. Anne Veszprémi Sirotkovej, PhD. za venovaný čas, odbornú konzultáciu, cenné informácie, rady a koordináciu pri písaní záverečnej práce.

ABSTRAKT

SELECKÁ, Nina: *Možnosti inovácie modelu podnikania v stravovacích službách*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra služieb a cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Anna Veszprémi Sirotková PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 75 strán.

Hlavným cieľom diplomovej práce je preskúmať možné alternatívy inovácie prvkov modelu podnikania zamerané na sektor stravovacích služieb a na základe získaných poznatkov navrhnuť inovovaný podnikateľský model pre vybraný podnik, s dôrazom na jeho udržateľnosť a environmentálnu zodpovednosť. Práca je rozdelená do piatich kapitol, obsahujúca 5 obrázkov, 9 tabuliek, 3 schémy, 7 grafov a 1 prílohu. V teoretickej časti práca analyzuje, opisuje a definuje podnikateľské modely vo všeobecnosti, poukáže na dôležitosť modelov cirkulárnej ekonomiky, ale nevynecháva ani tradičné modely podnikania poukazujúce na jadro obchodného modelu. Rovnako tak charakterizuje stravovacie služby a inovácie v cestovnom ruchu vo svetovom meradle. V druhej kapitole sme určili hlavný cieľ práce a čiastkové ciele, ktoré nám pomáhajú pri naplnení primárneho cieľa. Tretia kapitola je venovaná metódam a metodikám práce, spôsobom dosiahnutia cieľa. Praktickej časti sa venujú posledné dve kapitoly, kde vo štvrtej kapitole analyzujeme podnikateľský model vybranej spoločnosti a určujeme možné inovácie v zložkách podnikateľského modelu, ako aj zisťujeme stav v sektore stravovacích služieb podľa vybraných ekonomických ukazovateľov a aktuálny stav franchisingu na Slovensku. Záverečná kapitola formou diskusie hodnotí najzaujímavejšie výsledky diplomovej práce.

Kľúčové slová:

Podnikateľský model, Canvas, inovácie, stravovacie služby, environmentálna zodpovednosť

ABSTRACT

SELECKÁ, Nina: *Posibilities of Business Model Innovation in Food Services*. - The University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Institute of Services and Tourism. – Chief of Diploma Thesis: Ing. Anna Veszprémi Sirotková PhD. – Bratislava: OF EU, 2020, 75 p.

The main aim of the thesis is to explore possible alternatives of innovation of the elements of the business model focused on the food services sector and on the basis of the acquired knowledge to propose an innovative business model for a selected company with emphasis on its sustainability and environmental responsibility. The work is divided into five chapters containing 5 pictures, 9 tables, 3 diagrams, 7 graphs and 1 attachment. In the theoretical part, the work analyzes, describes and defines business models in general, points out the importance of circular economy models, but does not omit traditional business models pointing to the core of the business model. It also characterizes food services and innovation in tourism on a global scale. In the second chapter we have identified the main goal of the work and the partial goals that help us to achieve the primary goal. The third chapter is devoted to methods and methodologies of work, the way to achieve the goal. The practical part is devoted to the last two chapters, where in the fourth chapter we analyze the business model of the selected company and determine possible innovations in the components of the business model, as well as determine the situation in the food sector according to selected economic indicators and the current state of franchising in Slovakia. The final chapter evaluates the most interesting results of the thesis in the form of a discussion.

Keywords:

Business model, Canvas, innovation, food services, environmental responsibility

Úvod.....	8
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Typy podnikateľských modelov.....	12
1.1.1 Tradičné typy podnikateľských modelov	12
1.1.2 Podnikateľský model CANVAS	19
1.1.3 Podnikateľské modely založené na cirkulárnej ekonomike	22
1.1.3.1 Predĺženie životnosti výrobku	22
1.1.3.2 Produkt ako služba	24
1.1.3.3 Zdieľané platformy.....	25
1.1.4 Podnikateľské modely elektronického obchodovania.....	28
1.2 Stravovacie služby	32
1.3 Inovácie v celosvetovom meradle	33
2. Cieľ práce.....	39
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	40
4. Výsledky práce.....	42
4.1 Aktuálny stav stravovacích služieb na Slovensku na základe vybraných ekonomických ukazovateľov	42
4.2 Aktuálny stav franchisingu na Slovensku	45
4.3 Úspešné podnikateľské modely v stravovacích službách na slovenskom trhu	46
4.4 Analýza podniku IL GUSTO, s. r. o. pomocou modelu CANVAS	49
5. Diskusia	68
Záver.....	69
Zoznam použitej literatúry.....	71
Prílohy	Chyba! Záložka nie je definovaná.

Úvod

Zásadný vplyv v slovenskom podnikateľskom prostredí majú malé a stredné podniky, ktoré vplývajú na hospodársky rast a zamestnanosť v krajine. Medzi priority Európskej únie a tiež Európskej komisie patrí ich podpora a zlepšovanie podmienok nielen v rámci Slovenskej republiky. Malé a stredné podniky sa v dnešnej dobe musia vyrovnávať s globálnym trhom, na ktorom je čoraz ťažšie uspieť. Preto treba poznať zdroje konkurenčnej výhody podniku, aktivity, ktoré majú najväčší podiel na tvorbe zisku a vedieť pružne reagovať na zmeny v tomto rýchlo meniacom sa prostredí. Podniky nepretržite hľadajú nové možnosti ako inovovať svoje podnikanie, prispôbiť sa potrebám trhu a zároveň ho jednoduchšie predstaviť investorom. Vďaka novým možnostiam, informačným tokom a technológiám, vznikajúce globalizáciou, sa spoločnostiam otvorili nové možnosti na rozvoj svojho podnikania. Druhou stránkou tohto rozvoja sú zvýšené nároky zo strany zákazníkov, ktorí si vedia porovnať cenu a kvalitu u konkurenčných dodávateľov z celého sveta. Podniky disponujú veľkou databázou informácií, ktoré si len ťažko vedú systematizovať do prehľadnej formy, ktorá by manažérom pomohla pri rozhodovaní. Ak má spoločnosť rásť a ďalej sa rozvíjať, musí sa mnohokrát zmeniť a prispôbiť potrebám trhu. Na základe tohto vznikla potreba definovať podnikateľský model a jeho zložky.

V posledných rokoch rastie záujem o to, ako sa môže gastronomický sektor v rôznych krajinách a regiónoch posunúť z konzervatívneho smerovania na ten liberálny - skúmanie nových spôsobov ako zákazníkom ponúknuť kvalitný produkt a zároveň byť dobrým príkladom pre spoločnosť. Aj tu samozrejme existuje obrovský potenciál pri skúmaní príležitostí na rozvoj nových obchodných modelov.

K téme nás viedla skutočnosť, že inovácie síce sú v gastronómii zaužívaným faktorom, ale chýba mu akademický základ, podľa ktorého by sa podniky mohli viesť. Veľa zaujímavých poznatkov a informácií o danej problematike nájdeme na webe, avšak len z malej časti sa dotýkajú podstaty obchodných modelov, podľa ktorých by podnik mal fungovať, pokiaľ chce byť ekonomicky udržateľným podnikom.

V nadväznosti na toto pozadie a v súlade s naším cieľom budeme v zostávajúcej časti približovať podstatu obchodných modelov, aby sme vedeli identifikovať hlavné komponenty tohto modelu a ako ich uplatniť v inovatívnom smere v gastronomickom sektore. Na tomto základe budeme rozvíjať rámec pre ekonomickú udržateľnosť gastronomických podnikov.

Práca je orientovaná na prieskum možnosti inovácie modelu podnikania v stravovacích službách. Na základe získaných poznatkov odporučíme návrhy inovovaného podnikateľského modelu. Záverečná práca obsahuje 5 kapitol, v ktorých sa bližšie rozpracováva pohľad na súčasný stav riešenej problematiky doma aj v zahraničí, vysvetľuje rôzne definície podnikateľského modelu ako aj bližšiu špecifikáciu jednotlivých častí. Zdrojom pre spracovanie informácií a poznatkov boli publikované práce a články domácich a zahraničných autorov.

Účelom tejto práce je objaviť niekoľko alternatív, ako možno inovovať podnikateľský model, ktorý je používaný v sektore stravovacích služieb, berúc do úvahy dôležitosť udržateľných a environmentálnych otázok. Z preskúmaných možností potom navrhujeme konkrétne výstupy pre inováciu podnikateľského modelu. Hlavný cieľ sekundárne nasledujú aj čiastkové, ktoré nám pomôžu k dosiahnutiu primárneho cieľa.

V závere sa čitateľ dozvie zaujímavé fakty a poznatky, ktoré vyplývajú z teoretického prieskumu, priblíži sa mu momentálny stav stravovacích služieb na slovenskom trhu podľa vybraných ekonomických ukazovateľov ako aj úspešné a dobre ekonomicky fungujúce podnikateľské modely v gastro prevádzkach. Najdôležitejší však bude ten fakt, ako sa dá reagovať na možnú inováciu obchodného modelu a tým ho spraviť zaujímavejším pre podniky, ktoré v ňom budú hľadať pridanú hodnotu. Predsa len podnikanie je činnosť, ktorá má uspokojiť potreby zákazníkov a na to sa treba pozeráť od základu, pri výbere, resp. inovovaní svojho podnikateľského modelu, aby sa prilákala zákazníkova pozornosť.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Podnikateľský model je súčasťou každého podnikania. Vyjadruje domnienky vrcholového manažmentu o tom, čo zákazníci chcú, ako sa k tomu chcú prepracovať, koľko za to zaplatia a ako podnik usporiada svoje zdroje a procesy, aby čo najlepšie uspokojil potreby zákazníkov. Podnikateľský model neslúži len na prehľadné a logické zobrazenie fungovania podniku a jeho vzťahov s okolím. Jeho výsledok práce spočíva jednak v zdokonaľovaní funkčnosti a hospodárnosti daného podnikania a jednak aj v hľadaní a rozvíjaní konkurenčnej výhody. Mnohé z podnikateľských modelov predstavujú aj holistický koncept podnikania spočívajúci v spájaní úžitkov pre zákazníka, zárobkov pre podnik a účelnom nasadení podnikových zdrojov usporiadaných do výkonových procesov, ktoré utvárajú konkurenčnú výhodu. Súčasťou konkurenčného boja a využitie podnikateľskej príležitosti môže spočívať v inovácii podnikateľského modelu.

Dynamickými faktormi rastúcej pozornosti o podnikateľské modely boli vznik znalostnej ekonomiky, rozšírenie internetu a elektronického obchodu, outsourcing a offshoring viacerých podnikateľských aktivít a globálna reštrukturalizácia finančných služieb. Spôsob, ako podniky v tejto dobe zarábajú peniaze, sa líši od industriálnej éry, v ktorej bolo dôležité množstvo produkcie a realizácia hodnoty bola pomerne jednoduchá. Podnik iba vložil svoju technológiu a duševné vlastníctvo do produktu, ktorý predal ako jednotlivú položku alebo komplexný celok. Hybnými silami, ktoré sa podieľajú na rozvoji tejto témy sú deregulácia, technický pokrok a globalizácia hlboko zasahujúce do pravidiel a zvyklostí konkurovania. Najrýchlejšie rastúce podniky sú v dynamickom prostredí tie, ktoré využili jeho štrukturálne zmeny na inováciu svojich podnikateľských modelov, aby mohli konkurovať inak.

Význam modelu podnikania je nadčasový, aj napriek súčasným novým zobrazovacím technikám podnikateľských modelov je zrejmé, že už v minulosti ľudia aj podniky, ktoré realizovali obchodné a výrobné činnosti museli mať ucelenú predstavu o svojich aktivitách a procesoch, ktoré v súvislosti s podnikaním realizovali.

Poznanie podnikateľského modelu pomáha podniku odhaliť svoje silné aj slabé miesta, poznať konkurenčnú výhodu, kľúčové zdroje a aktivity úspechu. Samotný hlavný produkt spoločnosti býva dôležitým rozhodujúci prvkom, ktorý má typicky unikátnu vlastnosť a tým dokáže byť konkurencieschopný v čase aj priestore.

Zjednodušene povedané, podnikateľský model je koncepčný systém podporujúci funkčnosť podniku a vysvetľuje, ako podnik funguje, zarába peniaze a ako chce dosiahnuť svoje ciele. Všetky podnikateľské procesy, ktoré podnik prijíma a dodržiava, sú súčasťou podnikateľského modelu. Je to termín, ktorý ľudia často používajú, ale mnoho z nich nerozumie čo predstavuje. Michael Lewis, autor knihy *The New, New Thing: Silicon Valley Story* hovorí, že podnikateľský model je „umelecký pojem“. Väčšine ľudí to príde známe, keď vidia pekne graficky znázornený podnikateľský model, ale už ho nedokážu presnejšie opísať.

Staršie zdroje uvádzajú, že sa chápe ako súbor predpokladov, ako si organizácia bude počínať, keď bude vytvárať hodnotu pre všetkých aktérov, na ktorých je akýmkoľvek spôsobom závislá, teda nie len pre zákazníkov.¹ Táto definícia vysvetľuje v podstate dôležité jadro každého podnikateľského modelu a to, že by mal efektívne popísať postupnosť krokov pri tvorbe, formovaní a komunikovaní hodnoty podniku pre všetky zainteresované strany.

Charles Baden-Fuller a Mary Morganová tvrdia, že podnikateľské modely môžu slúžiť na tri rôzne účely. Môžu opisovať rôzne druhy a typy podnikov. To je dôležité ak sa ich snažíme študovať analyticky. Môžu byť skrátenou verziou opisu toho ako podnik funguje – hlavnou hodnotou v tomto prípade je, že podnik sa môže uistiť, či sa jeho stratégia tiahne všetkými aktivitami. Alebo môžu byť podnikateľské modely ako vzory – môžu sa použiť na opis toho, ako podnikatelia chcú aby ich spoločnosť fungovala.²

Jednou z najnovších definícií podľa Carol Kopp je obchodným modelom spoločnosti plán na dosiahnutie zisku. Identifikuje produkty alebo služby, ktoré podnik predá, cieľový trh, ktorý identifikoval a výdavky, ktoré očakáva.³

Aj keď sú definície z rôznych časových období, vyjadrujú rovnakú podstatu a ich jadro sa nelíši, len ich obal sa mení v závislosti od aktuálnych trendov. Jadrom sa v tomto prípade myslí ziskovosť podniku a obalom spôsob jeho dosahovania.

¹ MAGRETTA, Joan. 2004 *Co je to management*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261_106:2 str. 47

² KASTELLE, Tim. 2012 Eight models of business models, and why they are important. [cit. 2019-08-14].

Dostupné na : <http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>

³ KOPP, Carol. 2019 *Business model*. [cit. 2019-12-17]. Dostupné na:

<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

1.1 Typy podnikateľských modelov

Typológia obchodných modelov vytvára konkrétnu predstavu o procesoch a systéme podnikania. Môže ísť o obchodný model, ktorý vytvára zisk zo sprostredkovania kúpy tovarov alebo služieb, či o štandardný výrobný model, kde firma predáva vyrábané produkty alebo služby. Rozdelenie obchodných modelov do skupín a podskupín môže byť tiež východiskovým bodom pre ich inováciu alebo vytvorenie úplne nových modelov.

Súčasný typ podnikateľských modelov vychádzajú z inovatívnych technológií. Podnikatelia dokážu vytvoriť úplne nové modely, ktoré sú závislé výhradne na existujúcej alebo vznikajúcej technológii. Pomocou nej dokážu podniky pritiahnuť a osloviť veľký počet zákazníkov s minimálnymi nákladmi.

1.1.1 Tradičné typy podnikateľských modelov

Tradičné obchodné modely riešia úlohu ako produkt vytvoriť, vyrobiť, predat' a zarobiť na jeho tvorbe, výrobe alebo predaji. Novšie obchodné modely riešia rovnaké zadanie, ale počínajú si inovatívne a narúšajú zdanlivo nevyvrátiteľné tradície. Príkladmi tradičných obchodných modelov sú kamenné predajne, priamy predaj, franchising. Existujú tiež hybridy - podniky, ktoré kombinujú internetový maloobchod s kamennými obchodmi.

Franchising

Zjednodušene povedané, franchising je dohoda, v ktorej výrobca dáva inej spoločnosti právo na používanie rôznych práv duševného vlastníctva, ako je ochranná známka, obchodná značka, technické know-how, dizajn, za určitú sumu. Vo franchisingu sa spoločnosť, ktorá udeľuje licenciu nazýva franšízor a fyzická osoba alebo subjekt, ktorému bolo udelené právo, je franšízant. Franšízant získa franšízu zaplatením počiatočných poplatkov za uvedenie do prevádzky a ročných licenčných poplatkov franšízorovi, ktorý poskytuje franšízantovi školenie a pomoc v pravidelných intervaloch.

Franchising možno považovať za:⁴

- dynamický odbytový systém,
- špecifickú modernú formu spolupráce medzi podnikmi,
- overený kompletný systém podnikania „na kľúč“.

Schéma 1 SWOT analýza franchisingu



ZDROJ: vlastné spracovanie

Aj keď franchising vznikol koncom 19. storočia, stále si drží silné postavenie medzi novšími obchodnými modelmi. Ponúka spoločnostiam všetkých druhov efektívny spôsob rozširovania a poskytuje tisícom začínajúcich podnikateľov príležitosť otvoriť si vlastný podnik v rámci zavedenej značky.

S franchisingom sa najčastejšie stretávame v stravovacích a ubytovacích službách, no nie je to pravidlo. Aj mnohé iné podnikateľské subjekty si zakladajú na tomto obchodnom modeli, napríklad banky, mobilní operátori, odevné spoločnosti, športové inštitúcie a pod.

Franchising je najviac rozšírený v USA, kde je približne jedna tretina maloobchodov prevádzkovaná formou franchisingu. Ďalšími krajinami, ktoré vo veľkej miere prevádzkujú

⁴ BISIO, Rick. 2017. *The Educated Franchisee : Find the Right Franchise for You*. 3. Vyd. Louisiana: Tasora Books, 2017, s. 244, ISBN 9781934690871

podniky na báze franchisingu, sú napríklad Kanada, Francúzsko a Japonsko.⁵ Ani na Slovensku však tento model podnikania nie je ojedinelý a jeho popularita z roka na rok výrazne rastie.

Portál Entrepreneur Europe každoročne už dlhých 40 rokov vyhlasuje najlepšie franchisingové spoločnosti sveta. Viac ako 1000 spoločností má záujem sa dostať čo najvyššie v samotnom hodnotení, no tomu predchádzajú viaceré kľúčové faktory. Posudzuje sa napríklad finančná pevnosť a stabilita, sila značky, veľkosť a rast.

Tab. 2 Umiestnenie v rebríčku medzinárodných franchisingových značiek za rok 2019

Umiestnenie	Značka	Logo	Typ služby	Investície	Kapitál
1.	McDonald		stravovacie	1.3 – 2.2 mil. \$	500.000 \$
2.	Dunkin ´		stravovacie	396 tis. – 1.6 mil. \$	250.000 \$
3.	Sonic Drive-In		stravovacie	1.2 – 3.5 mil. \$	1 mil. \$
15.	RE/MAX		realitné	40 – 284 tis. \$	35.000 \$
16.	Pizza Hut		stravovacie	357 tis. – 2.2 mil. \$	700.000 \$
23.	KFC		stravovacie	1.4 – 2.8 mil. \$	1.5 mil. \$
36.	Holiday Inn		ubytovacie	7.5 – 25 mil. \$	50.000 \$

ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa www.entrepreneur.com (2019)

Z rebríčka je jasne vidieť rozmach franchisingu najmä v USA. Uvedené značky majú svoje zázemie v Amerike, resp. tam vznikli. Sú to spoločnosti s dlhou históriou, ktoré ponúkajú svoju franšizu od 25 do 67 rokov. To je znakom udržateľného a úspešného obchodného modelu. Najmladšia spoločnosť z uvedeného rebríčka je realitná spoločnosť RE/MAX a najstaršia spoločnosť s rýchlym občerstvením KFC.⁶

⁵ STEFANSKY, Lucia. 2017 *Čo je franchising?* [online]. [cit. 2019-12-17] Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/franchisingove-podnikanie/co-je-franchising>

⁶ KFC vzniklo v roku 1930 a jeho rival McDonald až v roku 1955. Napriek tomu je dnes McDonald úspešnejší.

Na prvých troch miestach sa umiestnili spoločnosti s rýchlym občerstvením. Na Slovensku je známy len McDonald. V Európe vieme nájsť Dunkin' iba v Nemecku, Bulharsku a v Španielsku, Sonic Drive-In iba v Amerike. Napriek tomu, že zatiaľ neexpandovala do Európy, obrovský záujem o jej franšízu neútlmí.

Veľkú diskusiu spustil koncept McDelivery. Ide o donáškovú službu McDonald's ponuky priamo k dverám zákazníkov, ktorá začala fungovať od novembra roku 2019 na českom trhu a vo svete je tento trend už bežný (USA, Veľká Británia, Singapur, Malajzia). Spoločnosť však potvrdila pre webový portál STARTITUP, že rozvoz by mohol byť realitou aj u nás.⁷ Ako dodáva Lucia Poláčková, PR supervisor pre McDonald's, momentálne sa snažia nájsť partnera pre dovoz jedla, ktorý by dokázal zabezpečiť celý rozsah nimi stanovených podmienok, garantovať kvalitu dopravených produktov vrátane zachovania teploty jedla počas prepravy a v stanovenom čase. Doba doručenia by nemala presiahnuť 20 minút od zadania objednávky. Na Slovensku prichádza do úvahy hneď niekoľko služieb, ktoré by sa mohli do spolupráce s McDonald's pustiť. Potenciál zvládnuť roznášku jedál majú na našom trhu napríklad Bistro kuriéri, alebo nováčik Wolt. Dovozy z každej zo 73 reštaurácií McDonald's v ČR stojí v prepočte 1,52 eura.

Na nižších priečkach sú značky, ktorých franšízy sú aj na Slovensku a okrem stravovacích služieb tu nájdeme aj služby realitné a ubytovacie. Portál uverejňuje prvých sto miest, no len 5 zo 100 značiek pôsobí na slovenskom trhu.

Stĺpec „investície“ predstavuje celkovú sumu potrebnú na otvorenie podniku. Zahŕňa franšízový poplatok a ďalšie náklady na uvedenie prevádzky na trh, ako sú nehnuteľnosti, vybavenie, spotrebný materiál, obchodné licencie a prevádzkový kapitál. Z tabuľky vychádzajú najnižšie investície pre realitnú spoločnosť RE/MAX a naopak najvyššie pre Holiday Inn. Samozrejme je to priamo úmerné tomu, čo spoločnosť reálne potrebuje a koľko financií je treba na samotnú realizáciu. RE/MAX si vystačí s kanceláriou a drobným doplnkovým vybavením, kde zase Holiday Inn potrebuje nehnuteľnosť s väčšou kapacitou, niekoľkými poschodiami a mnohým iným vybavením.

Stĺpec „kapitál“ vyjadruje minimálny likvidný kapitál, ktorý musí mať osoba k dispozícii, aby sa mohla stať franšízantom. Práve kvôli rozmachu malého a stredného podnikania na Slovensku možno vysvetliť fakt, prečo je RE/MAX prevádzok podstatne viac

⁷ CEBROVA, Linda. 2019. *McDonald's potvrdil, že plánuje spustiť donášku jedál aj na Slovensku*. [online]. [cit. 2019-12-18] Dostupné na: <https://www.startitup.sk/mcdonalds-potvrdil-ze-planuje-spustit-donasku-jedal-aj-na-slovensku/>

ako KFC. Ľahšie je mať kapitál na úrovni 35 000 dolárov, než hneď 1,5 milióna. Aj narastajúca tendencia investícií do nehnuteľností je lákadlom, pretože ľudia čoraz viac investujú práve do realít a majú z nich pasívny príjem.

Internetový predaj v hybridnom spojení s kamenným obchodom

V dnešnej digitálnej dobe je internet stále väčšou súčasťou našich životov a mnohí už využívajú jeho potenciál vo svojom podnikaní desaťročie. Bezmála každá firma už má svoju webstránku s ponukou svojich tovarov, či služieb a čoraz viac platí „všetko nájdeš na webe“. Mnoho ľudí má v úmysle rozbehnúť svoje online podnikanie, no stále si nie sú istí tým, či im takáto forma podnikania prinesie profit. Predtým, ako sa niekto rozhodne podnikáť v online priestore, musí mať na zreteli, že zarábanie na internete nie je o rýchlom zbohatnutí. Človek musí byť ochotný naučiť sa veľa nových vecí z oblasti online marketingu alebo predaja cez internet.

Aby sa mohlo legálne podnikáť na internete, musí podnikateľ dať svojmu e-shopu určitú právnu formu. V zásade sa rozhoduje medzi dvoma základnými možnosťami – **živnostenským oprávnením** a **spoločnosťou s ručením obmedzeným**. Súčasne by sa mal registrovať na správe sociálneho zabezpečenia a v zdravotnej poisťovni a to aj v prípade, že je v trvalom pracovnom pomere a e-shop prevádzkuje iba ako voľnočasovú aktivitu.⁸

Živnostenské oprávnenie býva pri začínajúcom podnikaní v online priestore najprístupnejšia a najlacnejšia alternatíva. Zvyčajne postačí, keď sa zriadi povolenie na živnosť „Maloobchodný predaj“. Keďže ide o voľnú živnosť, nemusí sa dokladovať osvedčenie o podnikateľovej odbornosti alebo iné potvrdenia.

Nevýhodou podnikania na živnostenské oprávnenie je, že podnikateľ ako živnostník ručí celým svojím majetkom. Ak toto riziko nechce podstúpiť, je lepšie si založiť spoločnosť s ručením obmedzeným.

Spoločnosť s ručením obmedzeným predstavuje najpraktickejšiu formu podnikania na internete. Treba však počítať s úvodným vkladom 5 000 EUR.

⁸ ACTIVE24.SK. 2020. *Internetový obchod: 3 rady ako začať prevádzkovať e-shop*. [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <https://www.active24.sk/tvorba-webu/e-shop/ako-prevadzkovat-eshop>

Všetky práva a povinnosti vyplývajúce z prevádzkovania internetového obchodu upravuje zákon č. 22/2004 Z.z. o elektronickom obchode, ďalej § 11 ods. 1 zákona 122/2013 Z.z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov, kde prevádzkovateľ internetového obchodu potrebuje výslovný súhlas od kupujúceho, aby mohol zasielať marketingové materiály prostredníctvom e-mailu. Ochranu spotrebiteľa pri zásielkovom predaji tovaru alebo pri poskytovaní služieb upravuje zákon 108/2000 o ochrane spotrebiteľa pri podomovom predaji a zásielkovom predaji.

Zákonom stanovené povinnosti pri prevádzkovaní e-shopu:⁹

- ✓ **GDPR** náležitosti,
- ✓ **obchodné podmienky**,
- ✓ **reklamačný poriadok**,
- ✓ podmienky pre **spracovanie osobných údajov**,
- ✓ podmienky pre **spracovanie osobných údajov pre rozosielanie newslettera**,
- ✓ **podmienky odstúpenia od kúpnej zmluvy uzatvorenej na diaľku**,
- ✓ **zásady používania súborov cookies**,
- ✓ **záznam o poučení oprávnenej osoby**,
- ✓ **záznam o spracovateľských činnostiach**,
- ✓ validný proces vytvorenia objednávky + potvrdzovací email so všetkými potrebnými prílohami.

Zatiaľ čo vo svete známe značky rušia svoje kamenné predajne kvôli e-shopom, na Slovensku je trend opačný. Internetoví predajcovia dokonca otvárajú vlastné kamenné prevádzky a showroomy. Slováci totiž potrebujú objednaný tovar vidieť a vyskúšať si ho.

Kamenné obchody na západnom trhu zažívajú krízu a postupne zatvárajú svoje prevádzky. Do roku 2025 by malo v Rakúsku ubudnúť 20 percent maloobchodnej predajnej plochy. Takúto predpoveď zverejnila koncom minulého roka poradenská firma RegioPlan.¹⁰ Internetový trh na Slovensku síce rovnako zažíva nárast a stabilne sa drží na úrovni 15 až 25 percent, zákazníci si však tovar pred samotnou kúpou chcú vyskúšať.

⁹ NAJREKLAMA.SK. 2018. *Zákonom stanovené povinnosti e-shopu- aktualizované podľa GDPR*. [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <https://www.najreklama.sk/povinnosti-eshopu-zakonom-dane/>

¹⁰ TT.COM. 2017. *RegioPlan: Bis 2025 bis zu 20 Prozent der Einzelhandelsflächen weg*. [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <https://www.tt.com/artikel/12621819/regioplan-bis-2025-bis-zu-20-prozent-der-einzelhandelsflaechen-weg>

Robia tak v kamenných predajniach či showroomoch online predajcov. „Na Slovensku je v súčasnosti v segmente predaja cez internet opačný trend. Rýdzo internetové obchody si otvárajú kamenné prevádzky za účelom výdaja tovaru, pretože záujem o osobný odber stúpa. Pre ľudí je dôležité niektoré druhy produktov vidieť. Ide najmä o novinky na trhu, pohrať sa s nimi, vyskúšať si ich a nielen objednávať na základe fotografií,“ hovorí Jozef Dvorský, výkonný riaditeľ Slovenskej asociácie pre elektronický obchod (SAEC).¹¹

Obr. 1 Diagram všetkých oblastí pri tvorbe e-shopu



ZDROJ: WY.SK. 2018. *Návod ako si založiť vlastný eshop*. [online]. [cit. 2020-03-09]
Dostupné na: <https://wy.sk/blog/ako-zalozit-eshop/>

V nastolenom trende sa bude pokračovať a mnohí obchodníci už teraz zamýšľajú súčasné otvorenie kamennej predajne a internetového obchodu. Takýmto spôsobom sú pre zákazníkov dostupnejší a dôveryhodnejší, čo potenciálny spotrebiteľ dokáže oceniť.

¹¹ RETAILMAGAZIN.SK. 2017. *E-shopy vo svete vytláčajú kamenné predajne. Na Slovensku je to inak*. [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/internetovy-predaj/2278-e-shopy-vo-svete-vytlacaju-kamenne-predajne-na-slovensku-je-to-inak>

Kamenné obchody e-shopov ľudia často a radi využívajú na osobný odber. Slovenskí zákazníci uprednostňujú osobný odber najmä preto, že nechcú platiť za doručenie tovaru, niektorí aj preto, že nedôverujú platbám cez internet. Chcú mať tiež kontrolu nad vyzdvihnutím kúpeného tovaru, a to v prípade doručenia poštou či kuriérom nie vždy majú.

1.1.2 Podnikateľský model CANVAS

Autorom metodiky Business Model Canvas sú biznisoví teoretici a podnikatelia Yves Pigneur a Alexander Osterwalder. Túto metodiku uviedli do praxe spolu v roku 2008, avšak predchodca modelu ako ho poznáme dnes, už A. Osterwalder navrhol v roku 2004. Ich zámerom bolo odstrániť komplikovanosť rozsiahlych biznis modelov a zoštíhliť ich do jedného prehľadného dokumentu, ktorý odpovie na všetky dôležité podnikateľské otázky. Je to najznámejší, najčastejšie používaný a vyskytujúci sa model vo svete, ktorého najväčšou prednosťou je jeho komplexnosť a maximalizmus.

Hlavné výhody Business Model Canvas:¹²

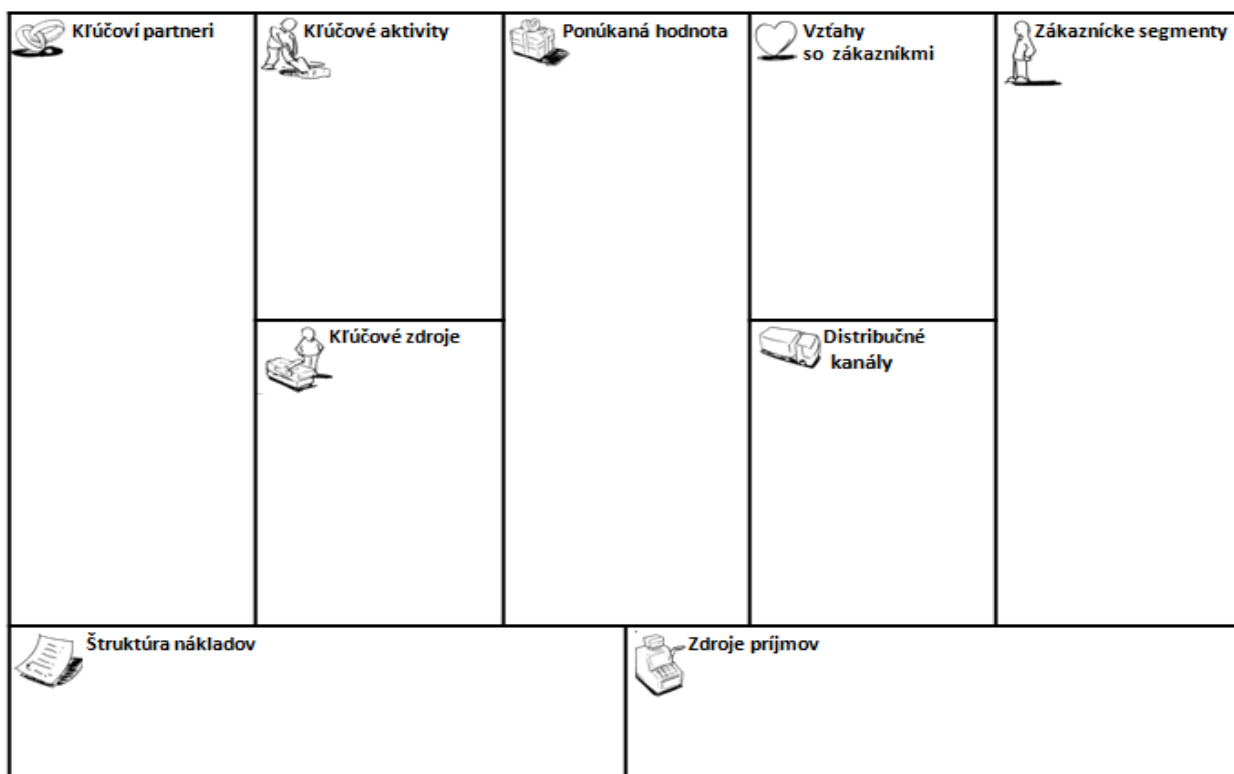
1. sústreď sa na to podstatné,
2. je jednoduchý, výstižný a praktický,
3. cieľi na potreby zákazníkov,
4. znižuje riziko zlyhania,
5. vysvetľuje ako bude biznis zarábať,
6. jeho účinnosť dokázali viaceré štúdie.

Predtým ako sa tento model stal celosvetovo úspešným nástrojom pre podnikateľov, videli zakladatelia predpoklad na úspech v jeho vizuálnej a kompaktnej povahe. Osterwalder vysvetlil spolu s Billom Fischerom ako chce aby model fungoval, aby všetci podnikatelia mohli využívať rovnaké nástroje úspechu ako veľké úspešné korporátske spoločnosti, t.j. prostredníctvom jedného rýchleho a jednoduchého vizuálneho modelu. Model funguje tak dobre preto, že vkladá do tejto jednoduchej vizualizácie každý prvok podnikateľského

¹² SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2017. *Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas*. [online]. [cit. 2019-08-16] Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.XVZ0wugzblU>

plánovania, čo uľahčuje vytváranie potrebných prepojení medzi prvkami a vyvodenie správnych záverov.¹³

Obr. 2 9 hlavných súčastí modelu CANVAS



ZDROJ: vlastné spracovanie podľa www.businessmodelsinc.com

Jadrom tohto zobrazenia podnikateľského modelu sú zákazníci, infraštruktúra, ponuka hodnoty a finančná životaschopnosť. Je najkomplexnejší, pretože zachytáva prostredníctvom tokov príjmov a výdavkov ekonomickú stránku podnikania, zaznamenáva miesta, kde sa spotrebúvajú náklady a tvoria výnosy. Opisuje hodnotu, ktorú podnik tvorí pre zákazníka. Model je aj prostriedkom na inováciu podnikania, neslúži teda len na jeho deskripciu.

¹³ TRUEBUSINESSBD.COM. 2020. The business model canvas. [online]. [cit. 2020-03-18] Dostupné na: <https://www.truebusinessbd.com/the-business-model-canvas/>

Schéma 2 Hlavné časti modelu Canvas:



ZDROJ: SLÁVIK, Štefan. 2013. Podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania. In: *Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania: recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2013, s. 10-43, ISBN 978-80-225-3759-9

Vo všeobecnosti by sa dalo povedať, že konkurenčnou výhodou medzinárodne činných podnikov býva častokrát kombinácia jednoduchých kľúčových faktorov a činností ako sú reklama, distribúcia, komunikácia so zákazníkom, kvalita a tradícia výrobu, jeho jednoduchosť, prípadne hodnota vybudovanej značky.

1.1.3 Podnikateľské modely založené na cirkulárnej ekonomike

V článku konzultačnej spoločnosti Accenture¹⁴ bolo po prvýkrát predstavených päť najvýznamnejších podnikateľských modelov cirkulárnej ekonomiky:

- **Predĺženie životnosti výrobu** - životný cyklus výrobu je možné predĺžiť opravami, modernizáciou a opätovným predajom.
- **Obnova zdrojov** - modularita výrobu a použité materiály v ňom umožňujú maximalizovať ekonomickú hodnotu jeho spätných tokov.
- **Cirkulárne dodávky** - dodávky vstupov z úplne obnoviteľných, biologicky rozložiteľných alebo recyklovateľných zdrojov.
- **Produkt ako služba** - zákazník produkty využíva prostredníctvom lízingu alebo poplatku za používanie.
- **Zdieľané platformy** - spolupráca zákazníkov v rámci používania produktu.

Konečným cieľom cirkulárnej ekonomiky je udržať materiály v obehu čo najdlhšie a prinášať toky odpadov späť do dodávateľského reťazca vo forme zdrojov. Podnikateľské modely cirkulárnej ekonomiky poskytujú nové cesty a nové riešenia. Obsiahlejšie rozviníme niektoré z nich.

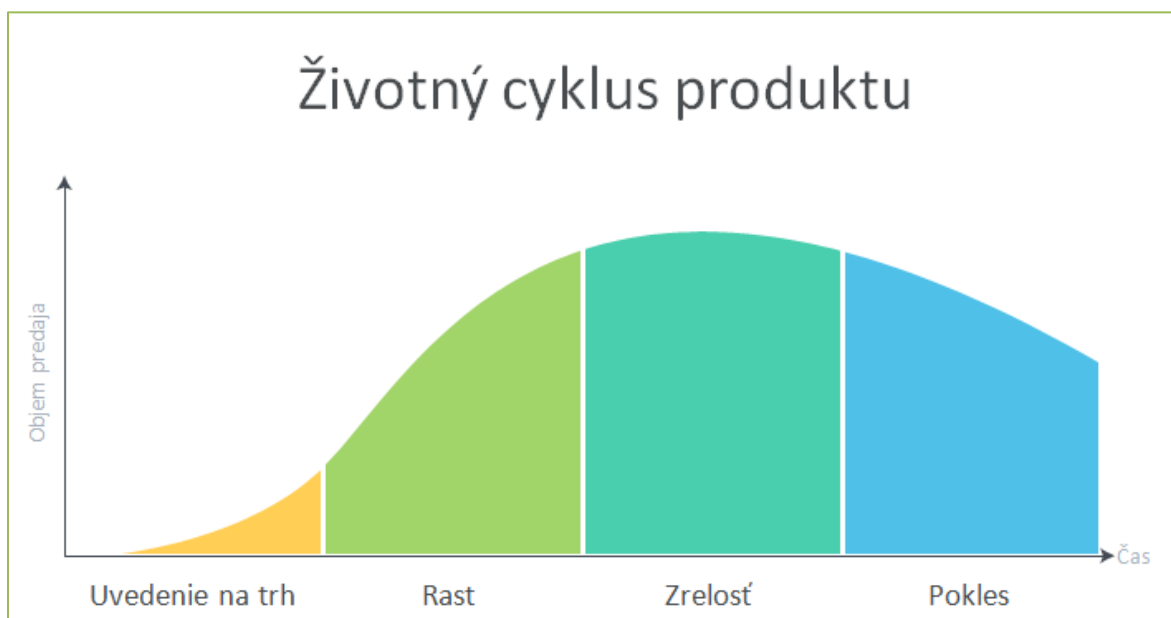
1.1.3.1 Predĺženie životnosti výrobu

Cieľom spomínaného podnikateľského modelu je predlžovať životnosť produktov, aby tak podnik zabezpečil ich dlhšiu hospodársku využiteľnosť. Prostredníctvom rôznych alternatív by sme mohli zabezpečiť udržiavanie alebo vylepšovanie produktu; pomocou opätovného spracovania, opráv, modernizácie resp. opätovného predaja materiálu, ktorý by sa v opačnom prípade vyradil zo životného cyklu. Predlžovaním životnosti výrobu sa môžu

¹⁴ ACCETURE. 2015. *Using digital tech to spin the circular economy* [online]. [cit. 2019-11-06] Dostupné na: <https://www.accenture.com/no-en/insight-outlook-using-digital-tech-spin>

spoločnosti postarať o materiál, aby neskončil na skládke, a súčasne môžu objavovať nové zdroje príjmov.

Obr. 3 Životný cyklus produktu



ZDROJ: vlastné spracovanie podľa Raymond Vernon

V závislosti od potrieb zákazníka a pri zohľadnení postojov trhových a regulačných orgánov je potrebné vytvoriť špecifikáciu výrobku a definovať hlavné technické parametre a hlavné funkčné aspekty produktu. Vo fáze navrhovania výrobku sa vopred určí postup vývoja produktu, zdefinujú sa materiály a modularita a stanoví sa doba životnosti finálneho výrobku.¹⁵

Po skončení výroby a po predaní a dodaní výrobku do predaja začína záverečná fáza jeho životného cyklu. Jej súčasťou je rozličný počet krokov, ktorým treba venovať pozornosť: spôsob využívania, obsluhy, údržba, podpora, udržateľnosť, vyradenie, stiahnutie z obehu, recyklácia. Sem patrí samozrejme aj poskytovanie podpory a informácií zákazníkom a servisným technikom, ktorí majú na starosti údržbu a opravy ako aj správnu manipuláciu pri sťahovaní výrobku z obehu a pri jeho recyklácii.

¹⁵ KEPLINGER, Siegfried. 2018. *Podnikateľské modely založené na cirkulárnej ekonomike*. [online]. [cit. 2019-11-06] Dostupné na: www.interreg-danube.eu/moveco

1.1.3.2 Produkt ako služba

Cieľom tohto podnikateľského modelu je presvedčiť spotrebiteľov, aby produkt namiesto obvyklého prístupu – nadobudnutie veci do osobného vlastníctva kúpou – využívali prostredníctvom lízingu alebo dohody o poplatku za používanie.

Výrobcovia sa zvyčajne v lineárnej ekonomike zameriavajú na predaj svojich statkov v rámci jednorazovej transakcie. Predaj produktu je niekedy doplnený záručnou alebo servisnou zmluvou, ktorých cieľom je zachovať použiteľnosť produktu vďaka dodatočne poskytnutým službám (oprava, údržba). Podnikateľský model tento prístup mení na nový koncept, kde kupujúci už fyzickú vec nevlastní, ale využíva ju vo forme dodanej služby. Zákazník sa prihlási k odberu danej služby a v prípade záujmu opakovane platí poplatok za využívanie statku.

Nasledujúcim príkladom je lízingový program ponúkaný automobilovými predajcami. Zákazník podpíše lízingovú zmluvu a majiteľom auta ostáva predajca. V závislosti od druhu zmluvy môže zákazník platiť za poistenie a údržbu alebo už môžu byť zahrnuté v cene lízingu počas trvania zmluvy.

Podnikateľský model „produkt ako služba“ umožňuje výrobcovi vytvárať dlhotrvajúce vzťahy vedúce k opakovaným príjmom. Pre spoločnosti, ktoré dokážu zmeniť svoj podnikateľský model založený na poskytovaní služby, je výsledkom zmena pozície na trhu.

Začiatok tejto cesty môže byť samozrejme náročný. Môže dôjsť k zníženiu predchádzajúcich objemov predaja a k úbytku príjmov. Skúsenosti z iných prípadov však ukazujú, že výrobcovia prechádzajúci od fyzického predaja k opakovaným poplatkom za službu môžu očakávať stabilnejšie a ziskovejšie celkové príjmy než pri jednorazovom predaji.

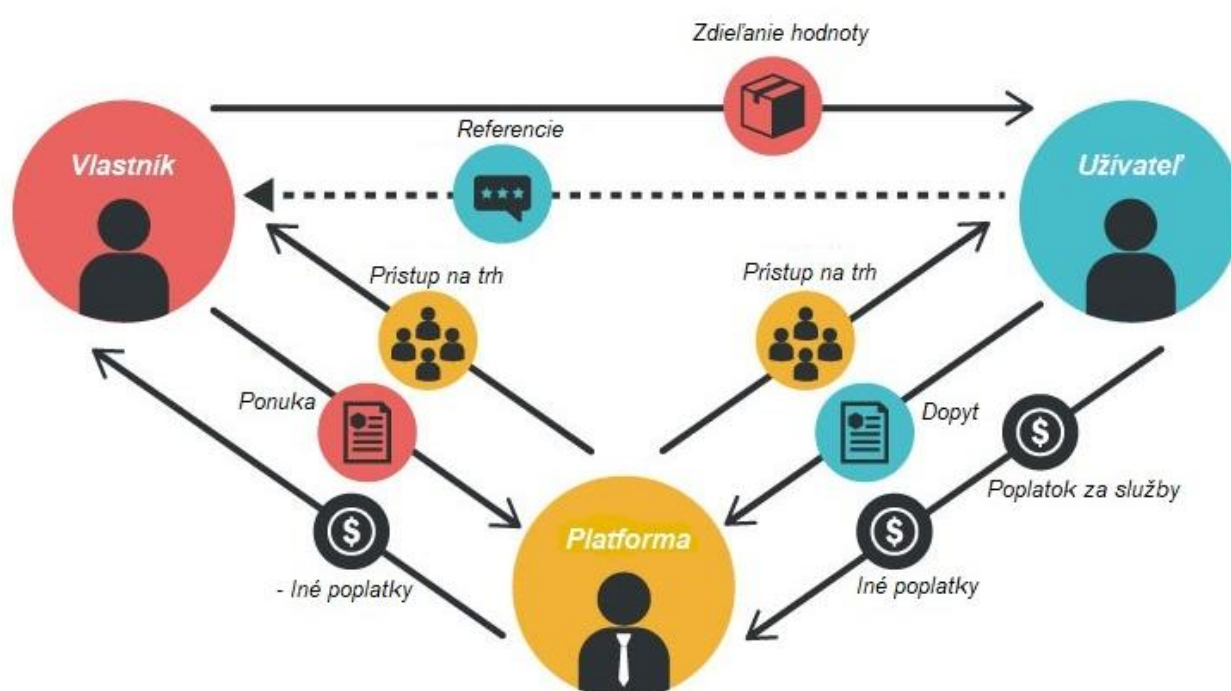
Pri prechode na tento podnikateľský model je možné využiť novú podnikateľskú príležitosť: zlúčenie vlastných a externých služieb. V prípade lízingu automobilu je veľmi často súčasťou služby poistenie treťou stranou a asistencia na cestách.

Pri modeli „produkt ako služba“ je vrcholným úspechom zvýšenie trhového potenciálu výrobcov. Dochádza totiž k dramatickému zníženiu vstupnej ceny pre kupujúceho, čo predstavuje možnosť získať nové kategórie kupujúcich, ktorí majú nižšie výdavky na „získanie“ produktu.

1.1.3.3 Zdieľané platformy

Ak chceme bližšie špecifikovať pojem zdieľaná platforma, najprv sa musíme zastaviť pri špecifikácii zdieľanej ekonomiky. Zdieľaná ekonomika, laicky povedané, znamená „čo je moje, je aj tvoje, ale za poplatok“¹⁶ a stáva sa čoraz obľúbenejšou medzi rôznymi typmi komodít ako sú autá, byty, náradie, technológie a pod. V roku 2011 bolo zdieľanie nominované ako jeden z „10 nápadov, ktoré zmenia svet“. Najbežnejší príjem poskytovateľa platformy tvorí účtovanie servisného poplatku za sprostredkovateľskú službu.

Obr. 4 Štruktúra zdieľanej ekonomiky



ZDROJ: vlastné spracovanie podľa Business Model Toolbox, dostupné na: <https://bmtoolbox.net/tools/business-model-framework/>

Hlavné vlastnosti podnikateľského modelu zdieľanej ekonomiky:¹⁷

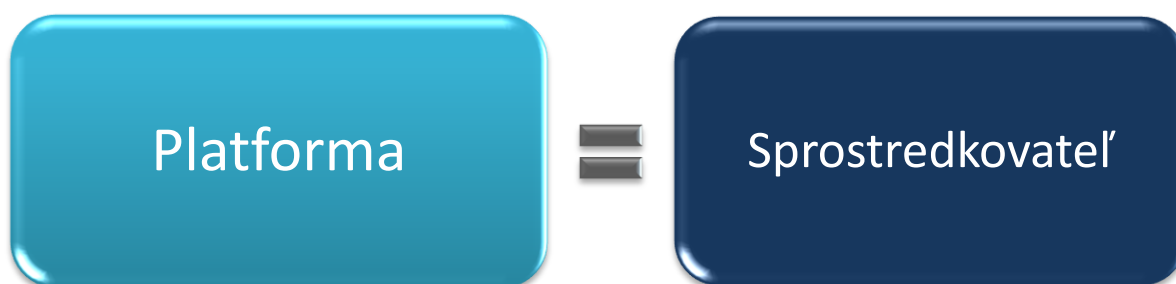
- ❖ dostupnosť aj napriek tomu, že produkt nevlastníte (prenajímanie produktu),
- ❖ platforma spája vlastníkov a užívateľov a uľahčuje všetky procesy medzi nimi,
- ❖ samotná platforma nevlastní žiadne z ponúkaných aktív (Airbnb nevlastní ani jednu izbu, Zipcar ani jedno auto).

¹⁶ THE ECONOMIST. 2013. *The rise of the sharing economy* [online]. [cit. 2019-11-04] Dostupné na: <https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>

¹⁷ BUSINESS MODEL TOOLBOX. 2019. *Sharing economy*. [online]. [cit. 2019-11-04] Dostupné na: <https://bmtoolbox.net/patterns/sharing-economy/>

Podnikateľský model zdieľanej platformy sa zameriava na zdieľanie produktu s nízkou „hodnotou vlastníctva resp. využívania“. Nízka hodnota využívania znamená, že čas, kedy sa produkt resp. služba nevyužíva, sa považuje za ušlú hodnotu. Túto dobu nevyužívania je možné skrátiť, pokiaľ skupiny používateľov alebo organizácií využívajú podnikateľský model založený na zdieľaní, ktorého cieľom je lepšie využitie produktu alebo služby. Klasickým príkladom sú automobily, nevyužívané v 90% času. Tento významný zdroj sa dá využiť pomocou platforiem na zdieľanie automobilov, ktoré predstavujú príležitosť pre nové ekonomické riešenia.

Na rozdiel od skôr narodených generácií sme svedkami rastu miest a čoraz väčšieho počtu ľudí, ktorí žijú v mestských oblastiach. Výsledkom tejto zmeny je kritické množstvo poskytovateľov a zákazníkov, ktorí sa nachádzajú v dostatočnej vzájomnej blízkosti. V takejto situácii je ľahšie vytvoriť okrem zdieľania automobilov ďalšie bežne využívané modely zdieľania ako napr. zdieľanie obytných priestorov v byte resp. zdieľanie kancelárskych služieb ako sú tlačiarne, telefóny alebo konferenčné miestnosti pre malé a nové podniky. Príkladmi najznámejších zdieľaných platforiem sú: Airbnb, Uber, Bolt atď.



Je dôležité porozumieť nielen štruktúre, ale aj dynamike rôznych druhov platforiem. John Hagel¹⁸ rozlíšil štyri rôzne kategórie platforiem, ktoré sa stávajú čoraz významnejšími v obchodnom svete:

1. **Agregačné platformy** spájajú širokú škálu relevantných zdrojov a pomáhajú používateľom spojiť sa s najvhodnejšími zdrojmi kvôli ponuke a predaju rôznych komodít. Príkladmi sú eBay alebo Etsy.

¹⁸ HAGEL, John. 2015. *The power of platforms*. Deloitte University Press, 2015. [online]. [cit. 2019-12-17]
Dostupné na:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/strategy/za_The_power_of_platforms.pdf

2. **Sociálne platformy** podporujú prepojenosť medzi ľuďmi so spoločnými záujmami a majú tendenciu podporovať medziľudské vzťahy. Príkladmi sú Facebook, Twitter a pod.
3. **Mobilizačné platformy** umožňujú ľuďom spolupracovať na dosiahnutí niečoho nad rámec schopností jednotlivca. V podnikovom kontexte je najbežnejšou formou spájanie účastníkov rozšírených obchodných procesov, ako sú dodávateľské siete alebo distribučné operácie.
4. **Vzdelávacie platformy** uľahčujú vzdelávanie tým, že spájajú účastníkov, aby si navzájom vymieňali informácie. Majú tendenciu rozvíjať hlbšie vzťahy založené na dôvere, keďže účastníci majú väčší potenciál pri vzájomnej spolupráci. Vedúci predstavitelia firiem budú pravdepodobne čoraz viac vyhľadávať platformy, ktoré nielen uľahčia prácu pre ich zamestnancov, ale tiež rozšíria znalosti, zvýšia výkonnosť a zdokonalia ľudské schopnosti v podnikovom procese.

Dobrou správou pre inovujúce spoločnosti je, že ktorákoľvek z týchto troch foriem platformy - agregácia, socializácia a mobilizácia - má potenciál sa vyvinúť do vzdelávacích platforiem. Spoločnosti, ktoré nájdu spôsoby ako implementovať vzdelávaciu platformu, budú pravdepodobne v najlepšej pozícii vytvárať a zachytávať ekonomickú hodnotu v čoraz náročnejšom a rýchlo sa rozvíjajúcom podnikateľskom prostredí.

Podľa Hushona bude v biznise dominovať trend vzniku nových obchodných modelov založených na IT platformách. Prechod na zdieľané informačné platformy umožní spoločnostiam rýchlejšie reagovať na zmeny na trhu, byť produktívnejšie a rozhodovať sa informovanejšie. Dokážu totiž spracovať rozsiahle analýzy, sledovať tok informácií v podniku a vytvárať dynamické prostredie pre hosting produktov a služieb.¹⁹ Nové platformy umožnia spoločnostiam presunúť úsilie o úpravy z infraštruktúry na špičkové aplikácie a vylepšiť tak používateľský zážitok pre zákazníkov. Tieto platformy neposkytnú iba základ na vylepšenie procesov, ale aj telemetriu a štatistiky. U tých, čo sa rýchlo adaptujú, sa to môže odzrkadliť v dvojnásobnom až päťnásobnom zrýchlení biznisu.

¹⁹ TYSONS, Valerie. 2018. *Attention Business Leaders: These Six Trends will Impact Your 2019 Digital Transformation Journey*. [online]. [cit. 2019-12-20] Dostupné na: https://www.dxc.technology/newsroom/press_releases/145784-attention_business_leaders_these_six_trends_will_impact_your_2019_digital_transformation_journey

1.1.4 Podnikateľské modely elektronického obchodovania

E-commerce je pojem používaný pre elektronické obchodovanie alebo elektronický obchod. Existujú štyri základné modely elektronického obchodovania, ktoré sa využívajú v online prostredí a ktoré využívajú široké možnosti moderných informačných a komunikačných technológií. Modely sú definované pomocou smeru marketingovej komunikácie - od koho vychádza a komu je určená. Očakáva sa, že do roku 2020 sa tržby z internetových obchodov zvýšia o 78%.

B2B (business to business) sa zameriava na poskytovanie produktov z jedného podniku do druhého. Predstavuje špecifický vzťah medzi podnikmi navzájom. K príkladom tohto obchodného vzťahu patrí výrobca lietadiel Boeing.

B2C (business to customer) je zameraný na poskytovanie produktov priamo spotrebiteľovi, zákazníkovi cez webovú doménu. Medzi výhradne online predajcov patrí Aliexpress, Wish, z domácich podnikov Mall.sk, Hej.sk.

C2C (customer to customer) – ide o obchodovanie medzi spotrebiteľmi, a to spravidla prostredníctvom tretej strany, ktorá zaistuje potrebné riešenie. Príkladom môže byť knižný web Čarovná polička alebo známy slovenský portál Bazoš, zo zahraničia je najznámejší eBay.

C2B (customer to business) – iniciatíva je vyvíjaná od spotrebiteľov (zákazníkov) a cieľovou skupinou sú podniky. Zákazníci prostredníctvom internetu aktívne kontaktujú firmy a kladú otázky, podnety a námety, ktoré možno využiť napríklad pre inovácie výrobkov alebo služieb daných firiem.

Podľa riadenia zásob vieme vyčleniť ešte tieto typy modelu elektronického obchodovania:

1. Dropshipping
2. Veľkoobchod a skladovanie
3. „Biela“ značka

Dropshipping je spôsob predaja tovaru v e-shope, kedy prevádzkovateľ e-shopu nenakupuje tovar na svoj sklad, ale objednáva ho priamo u dodávateľa a ten ho posiela rovno zákazníkovi. Pri dropshippingu si zákazník v e-shope objedná tovar, ale prevádzkovateľ len

preposiela objednávku svojmu dodávateľovi či výrobcovi a ten odoslanie tovaru vybaví za neho.²⁰

Tovar sa zákazníkovi v e-shope predáva za maloobchodnú cenu, dodávateľ účtuje veľkoobchodnú cenu a po uskutočnení objednávky zostáva podniku rozdiel medzi maloobchodnou a veľkoobchodnou cenou.

Výhody dropshippingu pre e-shopy

Dropshipping je vhodný pre začínajúceho podnikateľa, ktorý nemá veľký kapitál na nákup tovaru. Nemusí nakúpiť žiaden tovar na svoj sklad, len rovno začne predávať. Nepotrebuje teda financie na tovar, nemusí mať peniaze viazané v tovare, nemusí mať skladovacie priestory a platiť za ich nájom či prevádzku. Ďalej ušetrí náklady na zamestnancov pri prevádzke skladu, prijímaní a expedovaní tovaru, nemusí riešiť ani sezónne výkyvy a predvídať, ktorý tovar bude potrebné vopred objednať na sklad. Keďže sa nemusí starať o balenie a odosielanie tovaru, ušetrí veľa času.

Nevýhody dropshippingu

Nevýhodu dropshippingu je najmä nízka marža. Teda na predaji tovaru sa zarobí menej, než keby si ho predajca kúpil na svoj sklad a následne predával ďalej. Ďalšou nevýhodou je, že ak si zákazník tovar nevyzdvihne, vráti sa predajcovi a nie dodávateľovi. Ak sa v e-shope ponúka tovar viacerých dodávateľov, tovar príde najprv k predajcovi a objednávku expeduje zákazníkovi on. Takisto pri expedovaní tovaru sa musí predajca spoliehať na dodávateľa, ktorý zodpovedá za dodanie tovaru konečnému zákazníkovi. Prípadne sťažnosti však rieši so zákazníkom už predajca a nie dodávateľ. Za poštovné a balné sa platia dodávateľovi peniaze navyše, a takisto aj za to, že dodané balíky sa tvária akoby odoslané od predajcu (personalizácia zásielok). Ak s dodávateľom nemá predajca uzatvorenú dohodu o personalizácii zásielok (tovar odoslaný od neho bude označený predajcovým e-shopom), potom zákazník na zásielke alebo priloženej faktúre uvidí údaje dodávateľa a pri ďalšom nákupe ho môže vynechať a obráti sa rovno na dodávateľa. Preto je vhodné priplatiť si za personalizáciu zásielok. Prevádzkovateľ e-shopu má zodpovednosť za predaj tovaru, za splnenie všetkých zákonných podmienok, vrátane údajov o tovare a jeho dostupnosti.

²⁰ DEMATAS, Darren. 2019. *5 Types Of Ecommerce Business Models That Work Right Now*. [online]. [cit. 2020-01-15] Dostupné na: <https://www.ecommerceceo.com/types-of-ecommerce-business-models/>

Veľkoobchod a skladovanie

Prevádzkovanie veľkoobchodného a skladového obchodného modelu je jednoduchšie v porovnaní s dropshippingom. Tento obchodný model sa riadi zásadami veľkoobchodného predaja offline. To znamená, že kupujete výrobky priamo od výrobcu alebo sprostredkovateľa za znížené ceny, skladujete ich vo svojom sklade a predávate ich za výhodné ceny. Tento obchodný model vyhovuje podnikom so zaručeným dopytom.

Vytvorenie a udržiavanie tohto modelu elektronického obchodu vyžaduje veľa investícií a kontroly. Tento typ je vhodný pre podniky, ktoré chcú:

- ✓ mať pod kontrolou všetky aspekty svojho podnikania,
- ✓ obchodovať s exkluzívnymi výrobkami,
- ✓ zaručiť si dopyt po svojich výrobkoch,
- ✓ predávať výrobky vo veľkom objeme,
- ✓ dodávať tovar pre iné podniky (b2b).

Existujú však aj určité nevýhody pre používanie tohto modelu:

- **Veľa počiatočných investícií** (spravovanie zásob, sledovanie objednávok zákazníkov, investície do samotných skladových priestorov).
- **Podniky môžu veľa stratiť** (zisk, stabilitu, reputáciu), **ak nie je veľký dopyt.**
- **Závislosť od objemu predaja na dosiahnutie zisku.**

„Biela“ značka

Tento obchodný model je ideálny pre organizácie, ktoré nemajú dostatok investícií na výrobu vlastných výrobkov. Umožňuje zadávať výrobu externým subjektom, ale zároveň uviesť na štítok produktu iné meno výrobcu. Je to veľmi používaná a bežná metóda v kozmetickom a wellness priemysle, avšak v iných odvetviach je ťažké sa s tým stretnúť.²¹ Podniky musia vyvinúť veľké úsilie pre monitorovanie a udržiavanie kontroly kvality produktu, ktorý sa bude predávať pod ich značkou, z toho usudzujeme, že je to prináša podniku určitú nevýhodu.

²¹ AASHISH, Pahwa. 2017. eCommerce 101: eCommerce [online]. [cit. 2020-01-15] Dostupné na: <https://www.feedough.com/ecommerce-101-ecommerce-business-revenue-models/>

Podnikateľský model vyhovuje podnikom, ktoré:

- chcú mať všetky aspekty výrobku pod kontrolou,
- chcú obchodovať s výrobkami podobnými konkurentom.

Všeobecné výhody:²²

1. **Všetko si kontroluje podnik pod vlastnou značkou** (na rozdiel od franšízovej schémy, kde sa používa meno niekoho iného, White Label umožňuje vytvoriť jedinečný produkt).
2. **Rýchly a ľahký vstup na trh** (vd'aka partnerstvu s predajcom sa inzerenti dostanú na trh rýchlejšie a zákazníkovi okamžite poskytnú svoje produkty).
3. **Je to nákladovo a časovo efektívne** (okrem fázy navrhovania a vývoja by mal bežný podnik stráviť rozhodujúci čas aj testovaním, umiestňovaním na trh a marketingovou podporou, avšak podnik uprednostňujúci túto stratégiu, má v rukách hotový produkt, ktorý „len“ umiestni na trh).

Ako príklad z oblasti gastronómie nám môže slúžiť spoločnosť COSTCO. Tá nemá svoje vlastné vinice, ale využíva vinice iného výrobcu a dokáže sa pýšiť titulom - najväčší predajca vína na svete. Má svoju vlastnú značku a funguje práve pod obchodným modelom „biela“ značka.

Podnikanie na základe tohto obchodného modelu môže pomôcť využiť jedinečnú značku firmy ponúkajúca produkty alebo služby bez investícií do budovania infraštruktúry alebo technológie. Podnik sa môže zamerať na budovanie svojej značky a predaj svojich produktov.

²² TYMCHYSHYN, Oleg. 2018. *What Does White Label Mean in Business?* [online]. [cit. 2020-01-15] Dostupné na: <https://smartyads.com/blog/what-does-white-label-mean-in-business/>

1.2 Stravovacie služby

V cestovnom ruchu umožňujú stravovacie služby uspokojovať základné potreby výživy. Klientom cestovného ruchu poskytujú služby nielen v cieľovom mieste, ale aj počas cestovania v dopravných prostriedkoch alebo popri cestných trasách. V cieľových miestach poskytujú stravovacie služby pohostinské zariadenia, ktoré disponujú vhodnými podmienkami na výrobu jedál a nápojov, ich predaj a spotrebu.

V súčasnosti sú stravovacie služby upravené smernicami Úradu verejného zdravotníctva SR a vyhláškou 214/2003 Z. z. Ministerstva zdravotníctva SR o požiadavkách na zariadenia spoločného stravovania.

Pohostinské zariadenia môžu byť **stabilné (stacionárne)** - majú svoje stále sídlo; alebo **pohyblivé (ambulantné)** - nahrádzajú alebo dopĺňajú stabilnú sieť (kiosk, pojazdná predajňa, ponuková služba na kúpalisku, stánok).

Podľa Živnostenského zákona sa pohostinskou činnosťou rozumie príprava a predaj jedál a nápojov, ak sa podávajú na priamu konzumáciu na mieste. Súčasťou oprávnenia na pohostinskú činnosť je aj s ňou spojený predaj polotovarov alebo doplnkového tovaru a predaj na priamu konzumáciu.

Pohostinská činnosť patrí medzi obchodné živnosti a môže ísť o:

- a) **viazanú živnosť** – predmetom podnikania je príprava a predaj jedál a nápojov.
- b) **vol'nú živnosť** – ide o predaj priemyselne vyrábaného tovaru v nezmenenej podobe, teda takého, aký dodal výrobca, resp. dodávateľ.

Pohostinskou činnosťou na účely živnostenského zákona nie je predaj na priamu konzumáciu:

1. nealkoholických a priemyselne vyrábaných mliečnych nápojov, koktailov, piva, vína a destilátov,
2. zmrzlín, ak sa na jej prípravu použijú priemyselne vyrábané koncentráty a mrazené krémy,
3. tepelne rýchlo upravovaných mäsových výrobkov a obvyklých príloh, ako aj bezmäsitých jedál,
4. jedál, nápojov a polotovarov ubytovaným hosťom v ubytovacích zariadeniach s kapacitou do 10 lôžok.

Moderná gastronómia sa definuje ako teória kuchárskeho umenia prihliadajúca na zásady správnej výživy človeka. V širšom význame sa ale v praxi pojem gastronómia často používa aj na všeobecné pomenovanie stravovacích služieb a súvisiacich podnikateľských aktivít.

Svoju dôležitú úlohu v rozvoji gastronomických zariadení má cestovný ruch, v ktorom je snaha ponúknuť okrem hradov, kostolov či krás prírody aj príchut' pravých slovenských jedál a tak pozdvihnúť národnú hrdosť. V spoločnom stravovaní sa preto často stretávame s jedlami našich predkov, ktorých recepty pochádzajú z dôb núdze a biedy. Súčasné jedlá sú dotvorené do rafinovanej podoby a vďaka vyššej konzumácii mäsa ako aj modernými požiadavkami gastronomických trendov dostáva slovenská gastronómia európsky charakter.

1.3 Inovácie v celosvetovom meradle

Problematickou inovácií sa zaoberá množstvo autorov, ako Tidd, Bessant, Pavitt (2007); Loučanová, Kalamárová (2015). Z doteraz objasnenej problematiky vyplýva, že inovácia²³ je výstupom inovačného procesu a predstavuje zhmotnenie, resp. zmaterializovanie invencie preklasifikovanej do inovačnej príležitosti.

Podľa Európskej komisie sú inovácie definované ako obnova a rozšírenie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov, vytvorenie nových metód výroby, dodávok a distribúcie, zavedenie zmien riadenia, organizácie práce, pracovných podmienok a kvalifikácie pracovnej sily.²⁴ Za predstaviteľa inovácií je v trhovom hospodárstve považovaný podnikateľský sektor, a to predovšetkým malé a stredné podniky, ktoré predstavujú dôležitú súčasť ekonomík rozvinutých krajín.

Inovácie, bez ohľadu na to, či sa týkajú vývoja nových výrobkov, postupov alebo organizačných techník, môžu priniesť firmám konkurenčný náskok. Európska únia si je toho vedomá, a preto je podpora inovácií stredobodom jej stratégie Európa 2020, pričom jej hlavnou iniciatívou je Inovácia v Únii.

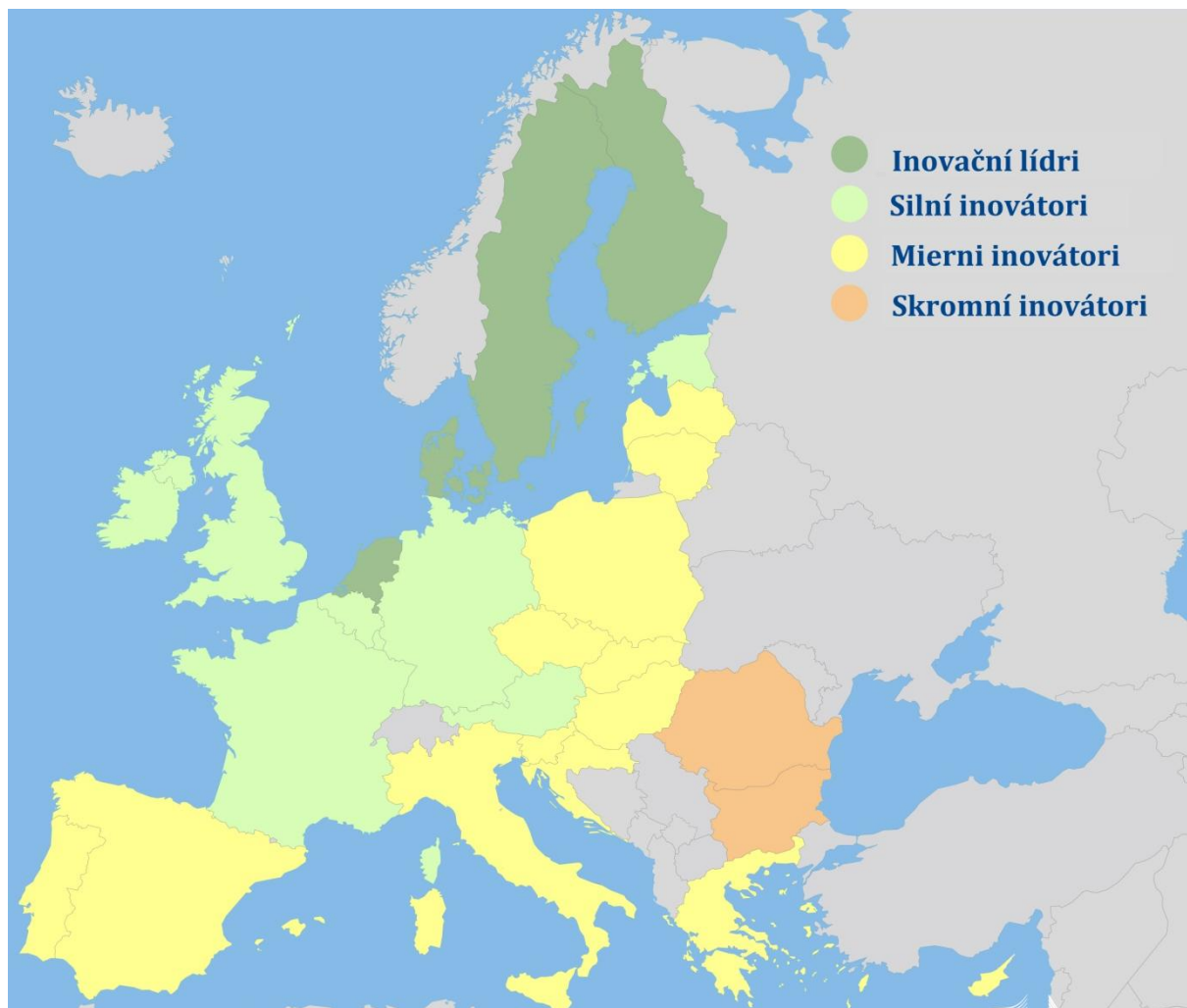
V júni 2018 a v marci 2019 Európska rada vo svojej výzve uviedla, že Európa potrebuje zvýšiť svoje inovačné schopnosti, ak chce konkurovať na svetových trhoch, udržať

²³ LOUČANOVÁ, Erika. 2017. Inovácie v minulosti a súčasnosti. In *Posterus*. [online]. 2017. roč. 10, č. 5 [cit. 2020-02-18] ISSN 1338-0087

²⁴ ZAICT.SK. 2020. *Čo sú inovácie*. [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné na: <http://www.zaict.sk/content.php?id=29&lang=sk>

si európsky spôsob života a zlepšiť ho. Preto Európska komisia stanovila pre EÚ a jej členské štáty a regióny ambicióznejšie ciele a navrhla Európsky horizont, ktorý je doteraz najambicióznejším programom v oblasti výskumu a inovácií. Tieto kroky majú prispieť k tomu, aby sa EÚ udržala na čele globálneho výskumu a inovácií.

Obr. 5 Vizuálne znázornenie štyroch výkonnostných skupín krajín EÚ



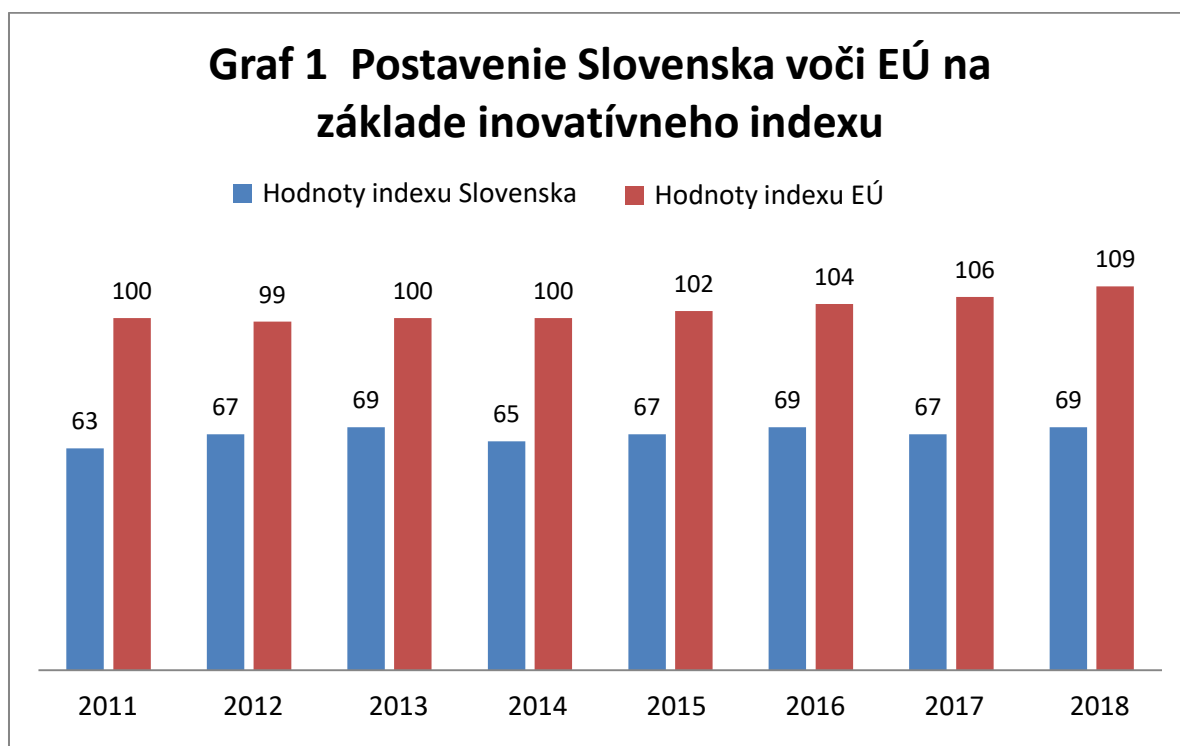
ZDROJ: vlastné spracovanie podľa Európskej komisie

Na základe počtu bodov sa krajiny EÚ delia na štyri výkonnostné skupiny: inovační lídri, silní inovátori, mierni novátori a skromní inovátori. Lídrom v oblasti inovácií v EÚ na rok 2019 je opäť Švédsko, za ktorým nasleduje Fínsko, Dánsko a Holandsko. Spojené kráľovstvo a Luxembursko klesli z najvyššej skupiny inovačných lídrov do skupiny silných inovátorov. Estónsko, naopak, vstupuje do skupiny silných inovátorov po prvýkrát.

Vo vybratých oblastiach inovácií majú najvyššiu výkonnosť tieto krajiny EÚ:

- Dánsko – ľudské zdroje a prostredie priaznivé pre inovácie;
- Luxembursko – atraktívne výskumné systémy;
- Francúzsko – financie a podpora;
- Nemecko – podnikové investície;
- Portugalsko – inovátori z radov MSP;
- Rakúsko – prepojenia;
- Malta – duševné vlastníctvo;
- Írsko – inovácie a ich vplyv na zamestnanosť a predaje.

Štát má k dispozícii širokú škálu nástrojov verejnej politiky na dosiahnutie svojich cieľov v oblasti inovácií. Napriek tomu, použitie týchto mechanizmov sa nestretáva s porozumením vzhľadom na rôzne názorové perspektívy o najlepších spôsoboch, ako môže štát využiť svoje inovačné aktivity.



ZDROJ: vlastné spracovanie podľa dokumentov Európskej komisie

Z európskeho prehľadu výsledkov inovácií a regionálneho prehľadu výsledkov inovácií na rok 2019, ktoré zverejnila Európska komisia vyplýva, že inovačná výkonnosť EÚ sa už štyri roky po sebe zlepšuje. Vôbec po prvýkrát v histórii vykázala Európa v oblasti inovácií lepšie výsledky než Spojené štáty.

Inovačná výkonnosť Slovenska podľa tohto grafu znázorňuje relatívnu stálosť, dalo by sa povedať, že každý druhý rok zaznamenávame mierne zvyšovanie, avšak stále sa pohybujeme na hranici čísla 70.

Sekcia „inovácie a ich vplyv na zamestnanosť a predaje“ patrí k slovenskej dominancii a dlhodobo dosahuje najlepšie výsledky. Mimoriadne dobré výsledky má Slovensko aj v oblasti predaja nových produktov na trhu a zamestnanosti rýchlo rastúcich podnikov v inovačných odvetviach. Financie a podpora, duševné vlastníctvo a atraktívne výskumné systémy sú najslabšími inovačnými sekciami. Celkovo najnižšie skóre ukazovateľov na Slovensku zahŕňajú výdavky na rizikový kapitál a celoživotné vzdelávanie.

Inovačné aktivity v cestovnom ruchu

Inovácie sú kľúčovým pojmom v podnikateľskom prostredí aj spoločenských vedách. Napriek svojej politickej a akademickej dôležitosti sa málo pozornosti venuje inováciám v cestovnom ruchu a tým zodpovedajúcemu prínosu ľudskej mobility súvisiacej s cestovným ruchom. Inovácie sa vo výskumných aktivitách cestovného ruchu prekvapivo zanedbávali, pretože inovácie v tomto odvetví sú viditeľné už aj v malých, pritom významných zmenách, ktoré charakterizujú jeho vývoj.

Napriek tomu, že výskum v tejto oblasti je takpovediac obmedzený, určili sa štyri hlavné črty inovácií v oblasti cestovného ruchu, ktoré sú spoločné so širším sektorom služieb:²⁵

- súbežnosť výroby a spotreby,
- intenzita informovanosti prostredníctvom IT sektora,
- kvalita skúseností a úloha ľudských zdrojov,
- organizačné zmeny.

Inovácie v cestovnom ruchu sú oveľa viac ako len rad technologických inovácií. Namiesto toho sa musia chápať v ekonomickom, sociálnom aj politickom kontexte, pričom je

²⁵ MICHAEL HALL. C - WILLIAMS M. Allan. 2020. *Tourism and innovation*. 2. vyd. Londýn: Routledge, 2020, 496 s. ISBN 978-1-315-16283-6

potrebné klásť osobitný dôraz na mieru, do akej sú inovácie formované úsekom riadenia a regulácie, ako aj inštitucionálnymi faktormi a činnosťami jednotlivých aktérov a podnikateľov.

Konkurencieschopnosť je hlavnou hnacou silou inovácií v oblasti cestovného ruchu a globalizácia zvyšuje jej intenzitu. Inovácie sú pravdepodobne primárnym prostriedkom, pomocou ktorého môžu firmy hľadať konkurenčné výhody na posilnenie svojej pozície na týchto čoraz viac konkurenčných trhoch.

Inovácie sa môžu zameriavať na kvalitu produktov alebo na efektívnosť pri vznikajúcich nákladoch. Všetky však slúžia na zvýšenie produktivity a na otvorenie alebo vyplnenie medzery na trhu konkurenčných spoločností alebo destinácií. Návratnosť z inovácií sa nerealizuje automaticky, čo dokazuje často sklamanie z investícií do informačných technológií. Vyplýva to z časových oneskorení, dôležitosti spoločných inovácií a vzájomného prepojenia inovácií s inými faktormi, ktoré určujú konkurencieschopnosť.

Podpora inovácií v službách závisí od špecifického charakteru služieb a faktorov, ktoré formujú ponuku služieb. Kľúčovými faktormi sú kvalita ľudského činiteľa a používanie technológií vrátane IKT. Rýchly rozmach internetu a mobilného pripojenia prinútilo marketingových odborníkov zamerať sa na rýchlosť, plánovanie a elektronický prístup, a tým urýchliť proces výroby alebo predaja služieb.²⁶

Regionálna a miestna úroveň inovácií je taktiež dôležitá vzhľadom na to, že inovácie sú vo svojej podstate teritoriálne a vo veľkej miere závisia od zdrojov, ktoré sú špecifické pre danú lokalitu. Preto aj úloha klastrov ako nástroja systematickej inovácie sa dostáva do popredia vo formovaní inovácií nie len vo svete ale aj na Slovensku.

Klastre cestovného ruchu tvoria celkový, úplný produkt, ktoré vedú k inovatívnemu prístupu, podporujú vzostup regiónu, jeho sociálnu a ekonomickú stabilitu. Prispievajú ku kompletizovaniu oblastného produktu cestovného ruchu, majú vplyv na inovačné činnosti a rozvoj ľudských zdrojov. V slovenskej legislatíve neexistuje pojem klaster, preto klastre cestovného ruchu existujú výlučne ako združenia cestovného ruchu a zároveň sú niektoré členmi oblastnej resp. krajskej organizácie cestovného ruchu.

²⁶ KUBIČKOVÁ, Viera – KROŠLÁKOVÁ, Monika – MICHÁLKOVÁ, Anna – BENEŠOVÁ, Dana. 2018. The Action of Gazels in Tourism as a Phenomenon of Sustainable Development. In *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. [online]. 2018. roč. 5, č. 3 [cit. 2020-03-19] ISSN 2345-0282

Inovácie v cestovnom ruchu nemožno dobre pochopiť, ak sa skúmajú iba v kontexte súkromných podnikateľských procesov. Namiesto toho je potrebné chápať aj inovácie v ich územnom kontexte. Vzťah cestovného ruchu a inovácií musí byť prepojený s vnútroštátnymi, regionálnymi a sektorovými inovačnými systémami.

Inovácia obchodného modelu sa podrobne týka činnosti navrhovania nového obchodného modelu. Inovovať môžu novo založené firmy alebo etablované spoločnosti prostredníctvom rekonfigurácie obchodného modelu.²⁷ V tomto prípade je inovácia obchodného modelu obzvlášť cenná v čase krízy a vysokej konkurencie, pretože firmám poskytuje spôsob, ako zabrániť priamej hospodárskej súťaži a objaviť nové možnosti rastu. Preto môže byť inovácia obchodného modelu náročnejšia ako inovácia výrobkov alebo procesov, ale pravdepodobne tiež prinesie vyššiu výkonnosť podniku a väčšie konkurenčné výhody.²⁸ Napriek tomu sa väčšina štúdií o inováciách v gastronomickom sektore zaoberá otázkou, ako zlepšiť inováciu výrobkov, čím zanedbáva inováciu obchodného modelu.

²⁷ BOGERS, Marcel – JENSEN, Jørgen Dejgård. 2017. Open for business? An integrative framework and empirical assessment for business model innovation in the gastronomic sector. In *British food journal*. [online]. 2017. roč. 119, č. 11 [cit. 2020-03-17] ISSN 0007-070X

²⁸ FRANCESCHELLI, Maria Vittoria – SANTORO, Gabriele. 2018. Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. In *British food journal*. [online]. 2018. roč. 120, č. 10 [cit. 2020-03-17] ISSN 0007-070X

2. Cieľ práce

Primárnym cieľom diplomovej práce je preskúmať možnosti inovácie modelu podnikania v stravovacích službách a na základe získaných poznatkov navrhnúť inovovaný podnikateľský model, s dôrazom na jeho udržateľnosť a environmentálnu zodpovednosť. Na dosiahnutie hlavného cieľa sme definovali čiastkové ciele a sformulovali nasledujúce výskumné otázky:

1. S akými modelmi podnikania v stravovacích službách sa stretávame na Slovensku?
2. Ako by sa dal inovovať podnikateľský model vo vybranom podniku stravovacích služieb s ohľadom na jeho udržateľnosť a environmentálnu zodpovednosť?

Hlavný cieľ je sprevádzaný tým čiastkovými, ktoré nám pomáhajú k jeho dosiahnutiu:

1. Oboznámiť sa s problematikou podnikateľských modelov, pochopiť ich štruktúru, zmysel a účinnosť a to všetko tak na celosvetovej ako aj slovenskej úrovni. K preskúmaniu aktuálneho stavu nám dopomôžu sekundárne zdroje, ktoré si najprv vyselektujeme práve kvôli zameraniu na podniky v stravovacích službách. Po dôkladnej analýze a selekcii zhrnieme všetky informácie do prehľadného celku. Všetky dostupné informácie nám pomôžu k najvyššiemu stupňu poznania problematiky.

2. Kvantitatívne špecifikovať stav franchisingových spoločností pôsobiacich na Slovensku a zároveň definovať úspešné podnikateľské modely podnikov pôsobiacich na slovenskom trhu, pričom zmapujeme na základe vybraných ekonomických ukazovateľov situáciu v oblasti stravovacích služieb.

3. Výber kritérií pre komplexnú komparatívnu analýzu podnikateľských modelov vrátane možností ich inovácií. Na základe výsledkov tejto analýzy výber najvhodnejšieho modelu a návrh možností jeho inovácie.

4. Využitie analytického nástroja Canvas na analýzu vybraného podniku, ktorý rozdeľuje model do deviatich častí: vzťahy so zákazníkmi, distribučné kanály, segmenty zákazníkov, tvorba hodnoty, kľúčové zdroje, kľúčové procesy, partneri, štruktúra nákladov a štruktúra príjmov.

5. Navrhnúť inovovaný model podnikania vo vybranom podniku stravovacích služieb.

3. Metodika práce a metody skúmania

Objektom skúmania je talianska pizzéria Ciao sídliaca v Bratislave. Má výborné predpoklady na vytvorenie inovovaného podnikateľského modelu. Na jeho súčasnom modeli sa dá efektívne pracovať, priniesť hodnotné alternatívy možného smerovania podnikania, navrhnúť možnosti podniku ako myslieť environmentálne s dôrazom na udržateľnosť v podnikaní. Vytvoriť nový distribučný kanál, prostredníctvom ktorého ich spojenie so zákazníkom bude ešte silnejšie, osloviť nové cieľové skupiny, ktoré sa na trhu profilujú. Drvivá väčšina dnešnej populácie, najmä nastupujúca generácia, sa zameriava na zdravý životný štýl a vyhľadávajú prevádzky mysliace environmentálne. Ľudia myslia digitálne, čo znamená, že je tu potreba zavádzania technologických inovácií. Ďalej je dôležitým prvkom vytváranie partnerstiev. Zo spomenutých atribútov sa vytvorí kompaktný a ekonomicky udržateľný obchodný model.

Na dosiahnutie primárneho cieľa sme štruktúrovali metodiku výskumu do troch fáz. Počas prvej fázy prieskumu sme zbierali informácie zo sekundárnych zdrojov, ako sú správy zo sociálnych médií alebo zo špecializovaných novín, databáz, kníh a webových stránok. Hlavnou náplňou fázy prieskumu bolo zhromažďovanie informácií o obchodných modeloch v gastronomickom priemysle s osobitným zreteľom na novovznikajúce trendy. Zaoberali sme sa preskúmaním existujúcej literatúry v týchto troch oblastiach: existujúce obchodné modely, stravovacie služby a inovácie, ktoré sa v podnikaní uplatňujú.

Počas druhej fázy sme sa zamerali na analýzu získaných informácií zo sekundárnych zdrojov a vyseletovali tie, ktoré slúžia ako podklad pre našu prácu zameranú na gastronomický sektor. Analyzovali sme taktiež už konkrétny podnik, kde sme bližšie preskúmali jeho doterajšie aktivity, prístup ku zákazníkom, marketingovú stratégiu, produktové portfólio, organizačnú štruktúru, distribučné kanály, polohu podniku. Pripravili sme základnú SWOT analýzu tohto podniku a na základe dedukcie vytvoríme nový potenciálny model SWOT analýzy.

Nakoniec sa v tretej fáze analyzovali všetky zozbierané údaje s osobitným zreteľom na obchodný model Canvas, ktorý slúžil ako štruktúra na posúdenie každého prvku. Syntézou sme zisťovali súvislosti medzi jednotlivými prvkami, tendenciu vývoja skúmaných zložiek a vzájomnej prepojenosti. Vedecká abstrakcia nám poslúžila pri vymedzení podstatných a všeobecných vlastností prvkov a vzťahov medzi nimi.

Vzhľadom na rastúcu konkurenciu a zmeny, ktoré vplývajú na gastronomický sektor, chceme navrhnúť inováciu obchodného modelu ako kľúčový spôsob reakcie na zvýšenú mieru konkurencie prostredníctvom nových hodnotových prvkov a riadenia podniku. Gastro spoločnosti môžu vytvárať nové obchodné modely alebo sa v súčasnom konkurenčnom prostredí usilovať o inováciu obchodného modelu aj v nasýtenom trhu a byť konkurencieschopný. Stačí len správne reagovať na meniace sa podmienky a sledovať preferencie zákazníkov. My im v našej práci približujeme možnosti smerovania v environmentálnej sfére.

Prínosom je aj fakt, že podniky prispievajú k zvýšeniu environmentálneho povedomia spoločnosti. Ich práca má veľký význam pri trvalo udržateľnom rozvoji ako aj pri zachovávaní ekosystémov a životného prostredia krajiny. Prezentujú sa aj za hranicami krajiny, turisti k nám prichádzajú každoročne vo väčšom počte, osvetu teda majú aj medzinárodný dosah.

4. Výsledky práce

Gastronomický sektor má heterogénnu rovinu s množstvom uskutočniteľných a alternatívnych obchodných modelov. Naša práca poskytuje a vyzdvihuje základ pre zváženie hlavných faktorov rozvoja podnikateľského modelu v tomto sektore. Integrovaný rámec a empirické hodnotenie poskytuje východisko pre ďalšie skúmanie inovácií podnikateľských modelov v gastronomickom sektore a navrhuje možnosti ekonomicky a environmentálne udržateľného obchodného modelu.

4.1 Aktuálny stav stravovacích služieb na Slovensku na základe vybraných ekonomických ukazovateľov

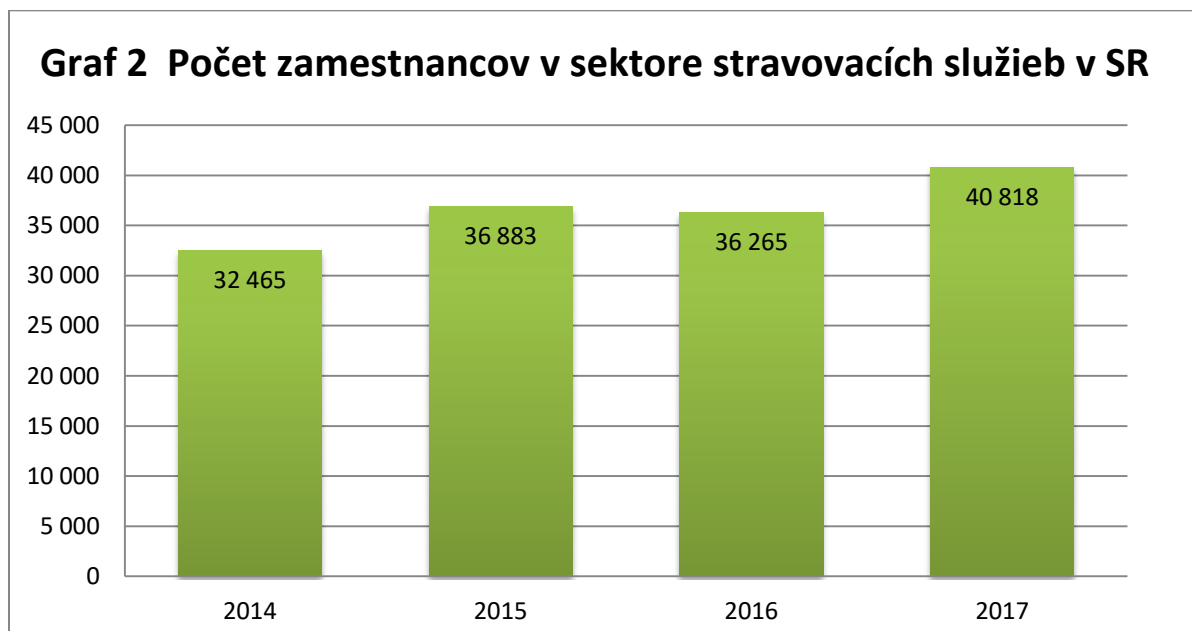
Vedecko-technická a informačná revolúcia ovplyvnila vývoj, smerovanie a správanie celej ľudskej spoločnosti. Významné zmeny sa, samozrejme, premietli aj do gastronómie a stravovacích návykov moderných ľudí. Napr. zmenila a rozšírila sa štruktúra aj obsah jedál podľa nových vedeckých poznatkov o zdravej výžive. Vznikli nové segmenty gastronómie podľa použitých surovín a spôsobu ich prípravy, napr. vegetariánska, vegánska alebo raw strava a pod. Aj keď v mnohých klasických reštauráciách sa zachoval tradičný model a organizačná štruktúra podniku s vlastnou charakteristickou kuchyňou a manuálnou obsluhou čašníkov, najväčší pokrok zaznamenala logistika, organizácia a realizácia prípravy aj výdaja jedál.

Aktuálnym trendom v súčasnosti sú takzvané fast casual restaurants. Tento segment gastronómie vznikol v dôsledku aktuálneho spotrebiteľského správania pracujúcich ľudí a ich zvýšenej kúpnej sily. Zamestnaní spotrebiteľia v mestách majú lepšie finančné možnosti, no stále ich tlačí čas. Fast casual prevádzky ponúkajú kvalitnejšie, čerstvé suroviny a rýchlu obsluhu za rozumnú cenu.²⁹ Zároveň súčasné technológie umožňujú vylúčiť ľudskú pracovnú silu pri samoobslužnom spôsobe výdaja jedál. Klasické pokladnice nahrádzajú platobné terminály na bezhotovostnú platbu za vybrané jedlo bez zdržania. Je to síce praktické a rýchle, ale klasická zážitková gastronómia je o niečom inom.

Aj napriek proklamovaným pozitívnym makroekonomickým ukazovateľom v národnom hospodárstve je súčasné podnikanie v gastronómii na Slovensku bojom o prežitie.

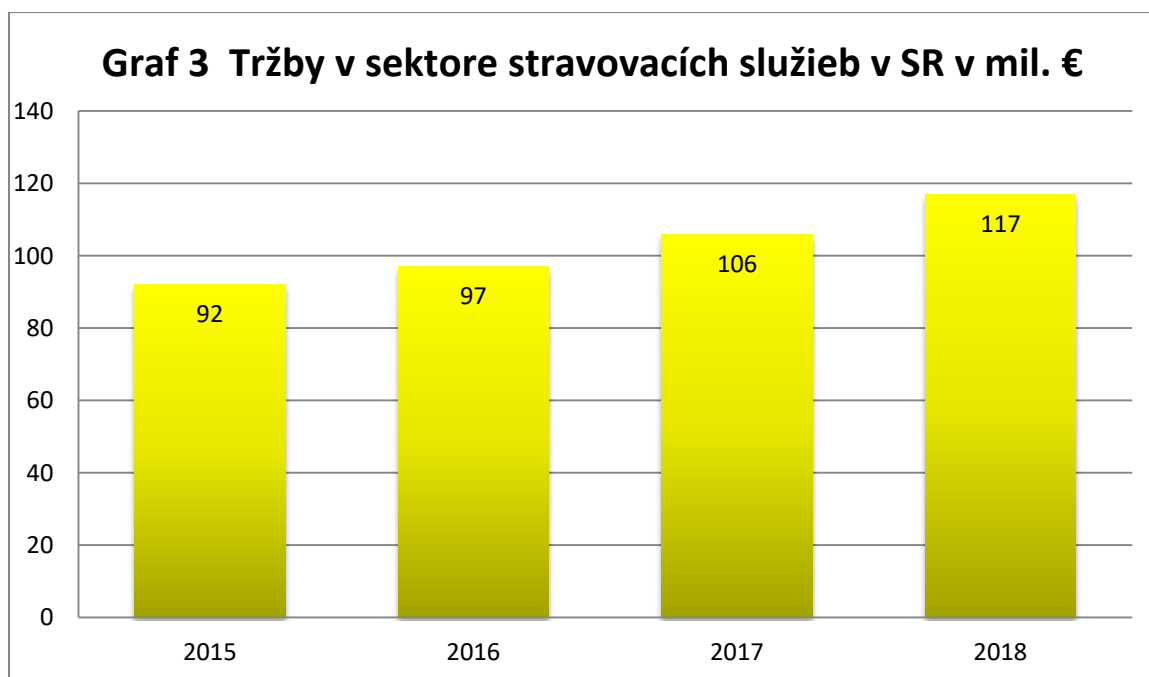
²⁹ ŠETAFFY, Jozef. 2019. *Gastronómia na rázcestí – akým problémom čelila v minulosti a dnes*. [online]. [cit. 2019-12-19] Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/franchising-gastro/gastronomia-problemy-minulost-dnes>

Majiteľom malých a stredných podnikov kladie poľná pod nohy najmä nepriaznivé podnikateľské prostredie, teda legislatíva, byrokracia, daňové a odvodové zaťaženie. Tiež nájsť a získať šikovných a lojálnych odborníkov je niekedy neprekonateľný problém.



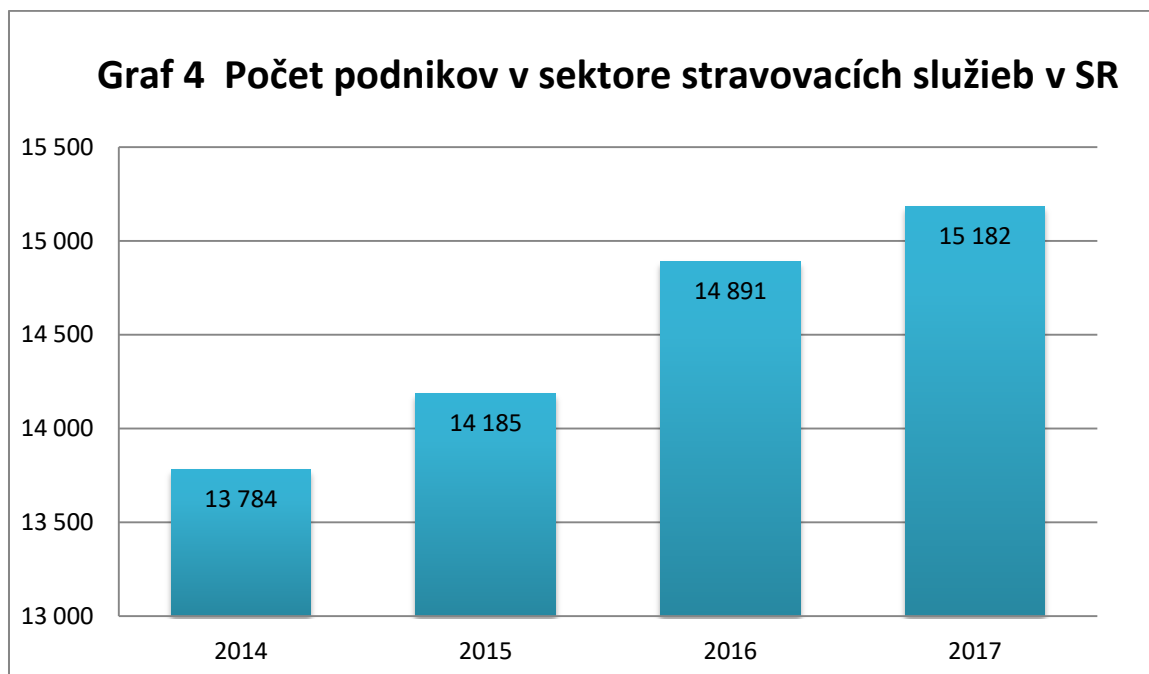
ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa databáz Eurostatu

V priebehu štvorročného vývoja počet zamestnancov v pohostinských prevádzkach výrazne nekolísal, udržiaval si relatívne vyrovnaný stav. Mierne navýšenie evidujeme v roku 2017, kedy nám aj stúpol počet podnikov v tomto sektore za porovnané obdobie najvyššie. Predpokladáme miernejší nárast aj v súčasnosti.



ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa databáz Eurostatu

Vývoj tržieb má stále zvyšujúcu sa tendenciu, čoho dôvodom môže byť aj rastúci aktívny zahraničný cestovný ruch. S postupom rokov táto hodnota môže narásť na predpokladanú hodnotu 140 mil. € v roku 2020.



ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa databáz Eurostatu

Najzreteľnejšiu stúpajúcu tendenciu registrujeme u počtu podnikov v sektore stravovacích služieb. Ide o podniky všetkých druhov, ktoré prevádzkujú stravovacie služby.

Aktuálne zníženie sadzby DPH na 10 % pre hotelové a ubytovacie služby síce trochu pomôže podnikateľom v tomto segmente, ale zároveň niekedy vytvára nerovnoprávnu situáciu pre spotrebiteľa. Napríklad hostia v hotelovej reštaurácii sú zaťažení dvomi rozdielnymi sadzbami DPH. Hotelový hosť, ktorý má zazmluvnenú plnú penziu, teda stravovanie v cene ubytovania, zaplatí za jedlo 10% sadzbu DPH, avšak hosť, ktorý príde do reštaurácie z ulice, bude mať na účte štandardných 20 % DPH.

Najväčší podiel stratových firiem na Slovensku za rok 2017 je podľa analýzy poradenskej spoločnosti Bisnode medzi poskytovateľmi cateringových služieb a prevádzkovateľmi pohostinstiev.

Z celkového počtu 137 registrovaných poskytovateľov cateringových služieb skončilo v strate minulý rok až 71 s podielom stratovosti 51,82 % a z celkového počtu 1 134

prevádzkovateľov pohostinstiev skončilo so záporným hospodárením za rok 2017 až 569 podnikov s podielom stratovosti 50,18 %.³⁰

4.2 Aktuálny stav franchisingu na Slovensku

Na Slovensku pôsobí v súčasnosti vyše 144 franchisingových konceptov, z ktorých 33 má slovenský pôvod. V porovnaní s vyspelými európskymi krajinami, kde prevládajú domáce koncepty, je u nás tento stav obrátený. Dobrou správou však je, že franchising ako odbytový marketingový systém a metóda podnikania sa začína pomaly etablovať na slovenskej podnikateľskej sfére a existuje tu veľký potenciál pre rast. Okrem toho sa na slovenský trh pripravuje vstúpiť okolo 40 ďalších zahraničných franchisingových konceptov.³¹

Vo všeobecnosti sú trhové podmienky pre franchising na Slovensku veľmi dobré a to najmä v oblastiach ako sú zdravotnícke služby, stravovacie a ubytovacie služby, upratovacie služby alebo dokonca aj služby pre seniorov. Ak by sme sa pozreli na jednotlivé oblasti, v ktorých franchisingové koncepty na Slovensku pôsobia, tak nemôžeme prehliadnuť rozšírenú sieť fastfoodov (napr. McDonald's). Významné postavenie má tiež oblasť zdravej výživy a fitness (napr. UPDATE), ale aj predajne potravín (napr. COOP Jednota), kozmetiky (napr. Yves Rocher), oblečenia (napr. ZARA), športových potrieb (napr. EXIsport), mobilných operátorov (napr. O2) či dokonca realitných agentúr (napr. RE/MAX). Ak by sme to mali zosumarizovať a vyjadriť percentuálne podľa jednotlivých segmentov pôsobenia, tak približne 43 % franchisingových konceptov pôsobí v oblasti obchodu, 33 % v poskytovaní služieb a 24 % v gastronómii.³²

³⁰ EKONOMIKA.SME.SK 2018. *Najväčší podiel stratových firiem je medzi poskytovateľmi cateringových služieb*. [online]. [cit. 2019-12-19] Dostupné na: <https://ekonomika.sme.sk/c/20944155/najvacsi-podiel-stratovych-firiem-je-medzi-poskytovatelmi-cateringovych-sluzieb.html>

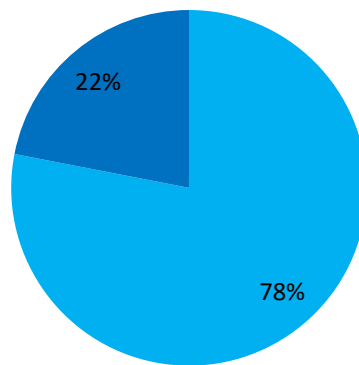
³¹ FRANCHISING RESOURCE GUIDE. 2018. *Franchising industry - a reference for U.S. Exporters*. [online]. [cit. 2019-12-18] Dostupné na: https://www.franchise.org/sites/default/files/201905/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf

³² SFA.SK.2019. *Franchisingové koncepty*. [online]. [cit. 2019-12-18] Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/franchisingove-koncepty>

Graf 5 Podiel franchisingových konceptov v gastronómii na celkovom počte franchisingových koncepcií na Slovensku v roku 2019

Slovensko

■ Ostatné odvetvia ■ Gastronómia



ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa slovenskej franchisingovej asociácie

Franchisingový predaj služieb tvorí iba 2,3% z celkového objemu služieb a maloobchodu na slovenskom trhu. Pre európske krajiny je takýto podiel bežný až na úrovni 30-40%. Preto franšízori, hlavne z USA, vidia veľký potenciál usadiť sa na slovenskom trhu. Náklady na zriadenie franšízy na Slovensku sú v porovnaní s okolitými krajinami relatívne nízke, pretože sú tu nižšie platy, dane a poplatky za prenájom.

Očakáva sa, že segment franchisingového obchodu zvýši svoj podiel na HDP Slovenska a postupne sa stane hlavným zamestnávateľom, tvorcom pracovných miest a podporovateľom domácej spotreby.

4.3 Úspešné podnikateľské modely v stravovacích službách na slovenskom trhu

Vzhľadom na rozmanitosť gastronomického priemyslu existuje množstvo alternatívnych obchodných modelov a charakteristík, ktoré odvetviu gastronómie dokážu umožniť vytváranie hodnoty pre zákazníka napríklad prostredníctvom diferenciacie výrobkov, segmentácie trhu atď. Obchodné modely služieb predstavujú spôsob, ako vytvárať a poskytovať pridanú hodnotu vo forme štandardizovaného, prispôbeného a jedinečného riešenia pre potreby zákazníka.

Na Slovensku máme 9 podnikov zo sektoru stravovacích služieb, ktoré vytvorili vlastné franchisingové koncepty. Sú to:

- ❖ **Minit Slovakia** - predmetom činnosti spoločnosti je výroba a predaj mrazených pekárenských polotovarov a prevádzkovanie reštaurácií rýchleho občerstvenia. Predmetom franšízy je licencia na značkovú predajňu MINIT, ktorá ponúka svojim zákazníkom najmä čerstvo upečené pekárenské výrobky.
- ❖ **Pizza Mizza** - je koncept štýlovej reštaurácie s rozvozom jedál a koncept fastfoodovej prevádzky; predmetom franšízy je licencia na koncept značkovej gastronomickej prevádzky.
- ❖ **Štrbské Presso** - ide o vytvorenie obchodu, príp. kaviarne Štrbské Presso v inej prevádzke s príbuzným alebo aj iným sortimentom, či oblasťou podnikania (napr. spojenie realitnej kancelárie, lekárne, alebo knižnice a pod s obchodom, resp. s kaviarňou Štrbské Presso). V tomto partnerskom vzťahu sa získava možnosť nakupovať v zvýhodnených cenách v závislosti od objemu obchodu.
- ❖ **Happy Belly** – je prevádzka bagetérie, ktorá postupom času rozšírila svoj sortiment aj na ponuku teplých jedál, wrapov, šalátov..
- ❖ **Kung Food** – sa špecializuje na ázijskú kuchyňu a dovoz.
- ❖ **Matejov Dvor** – cieľom tohto slovenského projektu je vytvorenie siete franchisingových maloobchodných predajní s farmárskymi produktami v okresných mestách na Slovensku.
- ❖ **Mr. Kebab** - spolu s ostatnými dôsledne vyberanými produktami pripravovanými v duchu zásad zdravého stravovania prináša filozofiu jednotne ladených a rovnako zásobovaných fastfoodov, ponúkajúcich kebab.
- ❖ **Pizza TuSi** – pizzeriia s dovozom fungujúca v rôznych mestách na východe Slovenska, jedna prevádzka je v Martine.
- ❖ **VitaBox** - na tvorbe konceptu Vitabox a jeho receptúrach sa podieľal MUDr. Juraj Chovan, ktorý je okrem svojej špecializácie anesteziológa aj certifikovaný výživový poradca, tréner a zástanca zdravého životného štýlu. Vitabox je kvalitne spracovaná zdravá strava, ktorá je doručovaná až ku klientom. Ponúka kompletne denné menu v niekoľkých programoch nastavených pre klienta.

Chocolissimo je e-shop fungujúci bez kamennej predajne, no za to jeho koncept je veľmi originálny. Jeho produkty síce distribuujú aj do vyselektovaných predajní, no samostatnú predajňu pod svojou značkou nemajú. V ich produktovom portóliu sa nájdú tie najoriginálnejšie produkty vyrobené z čokolády v Európe.

Čokolády Chocolissimo vďačia za svoju chuť nielen prvotriednym ingredienciám a receptúram, ale taktiež tomu, že pri ich príprave sa nepoužívajú žiadne škodlivé konzervačné prostriedky. V tejto oblasti sa nepripúšťajú absolútne žiadne kompromisy. Produkty sú ručne vyrábané na základe zákazníkovej objednávky, a preto k nemu dorazia čerstvé. Samozrejme čokolády Chocolissimo sa môžu aj skladovať, ale doba by nemala prekročiť hranicu niekoľkých týždňov.³³

Všetky produkty z čokolády sú pripravované ich špecialistami na základe tradičných receptúr. Všetky ingrediencie objednávajú len od tých najlepších dodávateľov. Veľa dostupných produktov na trhu, ktoré si dávajú prívlastok čokoládové, má len veľmi málo spoločné s pravou a dobrou čokoládou. Títo producenti namiesto kakaového tuku používajú rastlinný alebo namiesto naturálnych ingrediencií používajú také, ktoré naturálne iba napodobňujú. Čokolády, ktoré takto dlhé mesiace ležia na obchodných regáloch tak strácajú svoju chuť i sviežosť.

Program Chocotelegram prináša jedinečnú príležitosť byť originálny, iný a výnimočný. Tu sa práve skrýva tajomstvo ich úspechu. Ide o ponuku vytvorenia vlastného odkazu, priania, poďakovania prostredníctvom embosovaných čokoládových kociek, na ktorých sú písmená, znaky, srdiečka a iné. Tento chocotelegram majú v ponuke na rôzne príležitosti ako je valentín, sviatok, svadba, narodeniny, žiadosti o ruku, dokonca ospravedlnenia a koniec školy. Preddefinované slovné spojenia nemusia byť konečnou variantou, možnosť dávajú aj vo vytvorení vlastného motívu s rôznymi nápismi. Okrem toho vyrábajú čokolády s vlastnou potlačou, obrázkami, fotografiami. Taktiež im nerobí problém 3D zobrazenie, figúrky, kabelky, náradia, topánky, animované postavičky, autá, motorky, plachetnice a pod.

Treba zvlášť vyzdvihnúť cenovú dostupnosť a nastavenú cenovú politiku. Najdrahší produkt vyjde 80 EUR (drevená krabica s čokoládovými variáciami s gravírovaním na samotné drevo) a najlacnejšia varianta vyjde už od 2 EUR.

³³ CHOCOLISSIMO.SK. 2016. *Chocolissimo – sviežosť bez kompromisov*. [online]. [cit. 2020-03-10] Dostupné na: <https://chocolissimo.sk/do/page/zaruka-kvality>

4.4 Analýza podniku IL GUSTO, s. r. o. pomocou modelu CANVAS

IL GUSTO, s r.o. prevádzkuje pizzériu Ciao, čo je prvá pizzéria na slovenskom trhu, ktorú prevzali súčasní majitelia v roku 2016, ale funguje pod týmto názvom už od roku 1992. Nachádza sa vo frekventovanej časti Bratislavy v blízkosti HANT arény, národného hokejového a futbalového štadióna. K dispozícii je pre zákazníkov parkovisko, terasa s kapacitou 80 miest a s vnútornou kapacitou reštaurácie 120 miest, bezbariérový prístup do reštaurácie a Wi-Fi pripojenie. Majitelia pochádzajú z Talianska a preto dbajú na kvalitu a čerstvosť surovín, čím sú Taliani známi. V ponuke okrem pizze, cestovín a šalátov nájdeme talianske polievky, predjedlá aj dezerty, ponuka denného menu a takisto je tu možnosť objednania bezlepkovej varianty jedál alebo na požiadanie pripraví pizzu z celozrnnnej múky.

Tab. 3 Základné údaje podľa Finstat.sk

Ochodné meno	IL GUSTO, s.r.o
Právna forma	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Okres	Bratislava I
SK NACE	56109 Ostatné účelové stravovanie
Počet zamestnancov	3-4 (podľa ŠÚ SR)
Základné imanie	5 000 EUR

ZDROJ: vlastné spracovanie podľa www.finstat.sk

Tab. 4 Ekonomická výkonnosť podniku za rok 2018

Tržby	406 021 EUR
Celkové výnosy	406 021 EUR
Zisk	-34 306 EUR
Aktíva	105 064 EUR
Vlastný kapitál	- 22 731 EUR
Celková zadlženosť³⁴	121,52 %

ZDROJ: vlastné spracovanie podľa www.finstat.sk

³⁴ Ukazovateľ vyjadruje, do akej miery spoločnosť financuje svoje aktíva pomocou cudzích zdrojov. Vypočíta sa ako (cudzie zdroje + časové rozlíšenie) / aktíva.

Schéma 3 Súčasná SWOT analýza podniku



ZDROJ: vlastné spracovanie

Podľa obchodného a živnostenského registra sme zistili, že pôvodný prevádzkovateľ EURO restaurant, spol. s.r.o. si ponechal nehnuteľnosť, ale preorientoval sa na podnikanie v oblasti realít a poradenskej činnosti (v pizzérii postupne klesali tržby) a spoločnosť IL GUSTO kúpila hotovú s.r.o., zmenili jej názov a účel a tak začali od februára 2016 prevádzkovať túto pizzériu. Sú v prenájme, pričom ostalo pôvodné meno podniku. Napriek dlhoročnej stabilite na trhu, absentuje u podniku jednoznačné zadefinovanie obchodného modelu. Preto sme sa pokúsili čo najpresnejšie prostredníctvom modelu CANVAS zobrazit podnikateľský model a adekvátne pristúpiť k vyhodnocovaniu každého prvku tak, aby sme nevynechali žiadny podstatný detail, ktorý nám pomôže pri nasledujúcich inováciách.

Tab. 5 Zobrazenie podnikateľského modelu podniku IL GUSTO, s.r.o pomocou modelu CANVAS

 Kľúčoví partneri 1. Výrobcovia a dávatelia surovín 2. Dodávatelia kávy 3. Dodávatelia nápojov 4. Vlastník nehnuteľnosti	 Kľúčové aktivity 1. Poskytovanie služieb 2. Rozvoz  Kľúčové zdroje 1. Ľudské zdroje 2. Výrobné zariadenia 3. Know-How 4. Vedomosti	 Ponúkaná hodnota 1. Uspokojenie výživových potrieb 2. Nízke ceny 3. Kvalitné suroviny 4. Otvorená kuchyňa	 Vzťahy so zákazníkmi 1. Osobná interakcia a asistencia 2. Zákazník očakáva pohotový prístup k vzniknutému problému  Distribučné kanály 1. Reštauračné priestory 2. Telefonická objednávka s donáškou 3. Platforma Bistro.sk 4. Instagram, Facebook	 Zákaznícke segmenty 1. Konzumenti denného menu 2. Zákazníci s nižšími príjmami
 Štruktúra nákladov 1. Suroviny 2. Bistro.sk 3. Logistika 4. Personál		 Zdroje príjmov 1. Predaj produktov 2. Prenájom priestorov		

ZDROJ: vlastné spracovanie

A/ Zákaznícke segmenty

Zákazník tvorí jadro trhu. Je bezpochyby dôležitým, ak nie najdôležitejším prvkom, bez ktorého by podnikatelia svoju činnosť nemohli vykonávať. Každý podnik potrebuje zdefinovať svoje segmenty, aby sa určili potreby a problémy, na ktoré sa má reagovať. Malo by sa tak urobiť pri zostavovaní zložiek obchodného modelu.

Podnik IL GUSTO, s.r.o. má svoje segmenty vyčlenené tiež. Ide o segmentovaný trh, v rámci ktorého vystupujú zákazníci s rôznymi potrebami. Najviac však dominujú konzumenti, ktorí prichádzajú do podniku s potrebou primárneho uspokojenia, to znamená najesť sa, kde ich jasným problémom je čas. Títo zákazníci strávia v podniku maximálne hodinu, pretože sa ponáhľajú naspäť do práce, do školy, za inými povinnosťami. Preto sa podnik snaží uspokojiť tento segment špecifickým produktom, ktorým je denné menu. Vyčleniť je možné ďalší segment zákazníkov, a tým sú konzumenti s nižšími príjmami, ktorí si obľúbili tento objekt práve kvôli dostupnejším cenám ako majú konkurenti. Strávia v podniku dlhší čas a minú v porovnaní s prvou skupinou možno aj viac peňazí. Nikam sa nemusia ponáhľať, užívajú si príjemné prostredie, dobré jedlo a spoločnosť.

Odporúčaná zmena:

- 1) Zamerať sa na segment ľudí, ktorí venujú pozornosť kvalite potravín a nevnímajú ju iba prostredníctvom chuti, ale sú citliví na výber ingrediencií.
- 2) Zamerať sa na segment ľudí, ktorí sú ochotní zaplatiť vyššiu cenu za kvalitný produkt, teda vynechať segment študentov, ktorí nebudú na to pripravení.
- 3) Začleniť osoby, ktoré sú adaptované na digitálne a inteligentné zmeny v IT, keďže v reštaurácií chceme navrhnuť platbu iba kartou, čomu zodpovedá ušetrný čas, zrýchlenie a zefektívnenie celého odbytového procesu.

Keďže je momentálne podnik v strate, meníme celú koncepciu a stratégiu, ktorú začleníme do podnikateľského modelu. Vidíme potenciál aj v tejto zložke, ľudia začínajú meniť svoje zákaznícke preferencie a treba na to patrične reagovať a dať im to, čo si pýtajú a trh potrebuje. Spočiatku budú chodiť s cieľom ochutnať novú pizzu s jedinečnou receptúrou, no pri správnom digitálnom marketingu a cieleňom vytváraní vzťahov s klientami sa budú opäť vracieť. S ohľadom na environmentálnu a spoločenskú zodpovednosť, kam chceme podnik nasmerovať, bude nutné zavádzanie nových technológií, ktoré sa odrazia na zvýšených nákladoch. Náklady potrebuje podnik niekde pokryť, určite teda neminú zmeny aj cenovú politiku podniku.

ZHRNUTIE: zamerať sa na špecifikovaný segment trhu, ktorí podporuje životné prostredie a environment a je ochotný zaplatiť vyššiu cenu za ponúkaný produkt.

B/ Ponúkaná hodnota

Základnú hodnotu, ktoré podniky v stravovacích službách ponúkajú, je uspokojovanie výživových potrieb ľudí. To môžeme považovať za pomyselný štart, od ktorého sa treba odraziť a naň kumulovať ďalšie hodnoty. Po zadefinovaní hodnoty si podniky bližšie určia, čo presne ponúka ich produkt alebo služba.

Okrem základnej hodnoty spomínanej v prvom odseku, sme špecifikovali ďalšie, ktoré sa týkajú IL GUSTO, s.r.o. a nimi sú jednak výhodné ceny, za ktorými prichádza určitý segment zákazníkov, ako sme to definovali v predchádzajúcej sekcii, kvalitné suroviny vďaka ktorým si podnik drží vysokú úroveň poskytovaných produktov a významným činiteľom je rozrastajúci sa trend tzv. otvorenej kuchyne, pri ktorej konzumenti môžu sledovať prípravu ich jedla. Pre zákazníka zážitok, pre personál možný tlak zo strany zákazníka. Aj keď to v pozícii personálu nemusí byť také citel'né a nemusia vnímať okolie, zákazník sa pozerá, vníma, hodnotí a aj na základe toho, čo videl, nie len zažil, môže podniku veľmi uškodiť na reputácii alebo naopak aj veľmi pomôcť. Dnešná digitálna doba dáva neskutočne veľa príležitostí a možností na šírenie videí, fotiek, no a najpodstatnejšie je, kde sa to spotrebiteľ rozhodne zverejniť.

Odporúčaná zmena:

- 1) Zákazníci môžu nájsť hodnotu podniku v tom, že je založená na fungujúcom systéme zdravého, nutrične vyváženého stravovania.
- 2) Vytvoriť prostredníctvom kvalitného imidžu podniku hodnotu značky a získať si nových zákazníkov.
- 3) Nastaviť odmeňovanie zákazníkov na základe vernostného systému.

Zmenou podnikateľského myslenia a stratégie smerovanej na udržateľnosť a environmentálnu zodpovednosť treba dávať spotrebiteľom možnosť výberu reštaurácie, kde nájdu zmysel všetkého čo hľadali; orientácia na zdravý životný štýl, nutrične hodnotné potraviny a ponúkaná hodnota založená na zdravo fungujúcom systéme, je to, čo dosiahne tento podnik, ak sa na to zameria.

Vytváranie imidžu nie je jeden z krátkodobých cieľov podniku, ale jednoznačne ho musíme zaradiť do kategórie tých dlhodobých. Imidž tvorí aj marketingová stratégia, na ňu sa taktiež nesmie zabúdať a je treba na ňu klásť veľký dôraz. Pokiaľ človek nezachytí informáciu o tom, či sa napríklad otvára nový podnik, bude trvať o to dlhšie sa dostať k potenciálnemu zákazníkovi a niečo mu odprezentovať. Celý proces tvorby imidžu môže byť spomalený a predsa podnikatelia chcú obsiahnuť čo najväčšiu časť populácie a zvyšovať tak podiel na trhu.

Vernostné programy nie sú ničím novým. Skôr to poznáme pri obchodných reťazcoch ako „záruku“ opätovnej návštevy a nákupu. Avšak aj pri gastro podnikoch to môže byť len krok dopredu. Systém odmeňovania možno nastaviť ako percentuálne zníženie z celkovej sumy spotrebovaných produktov. Napríklad zľavu 10 % z celkovej sumy dostane ten zákazník, ktorý má vernostnú kartičku. Alebo môže byť dobrým nápadom aj založenie systému kartičiek, na ktoré budú zákazníci pri každej návšteve dostávať pečiatky a pri 10. návšteve dostane zákazník zľavu 50% z celkovej sumy alebo dezert zadarmo. Ľudia veľmi pozitívne reagujú pokiaľ majú silnú motiváciu.

ZHRNUTIE: systematicky budovať imidž podniku a jeho reputáciu na získanie nových zákazníkov, ktorým bude odprezentovaný a ponúknutý vernostný systém odmeňovania.

C/ Distribučné kanály

Zložka distribučných kanálov má poukazovať na rôzne možnosti a cesty akými podnik oslovuje a komunikuje so zákazníkmi a ako im doručuje danú hodnotu. Správne určiť cestu, akou doručia spotrebiteľovi danú hodnotu je jednou z najdôležitejších silných stránok podniku. Najpodstatnejšie je určiť správnu kombináciu medzi dodávaním cez vlastné distribučné kanály a dodávaním cez tie partnerské. Práve cez ne však podniky majú vyšší dosah na klienta.

Nami analyzovaný podnik využíva nasledovné distribučné kanály:

- reštauračné priestory s priamym výdajom (vlastný DK),
- telefonická objednávka s donáškou (vlastný DK),
- využívanie platformy bistro.sk (partnerský DK),
- Instagram, Facebook (vlastný DK).

Ako už vyplýva z uvedených troch bodov, viac sa podnik orientuje na využívanie vlastných distribučných kanálov. Čo nemusí byť v konečnom dôsledku zlé, ale v tejto situácii je to neefektívne. Všeobecne ak má podnik vytvorený silný imidž a dobrú reputáciu, tak je výhodnejšie siahnuť po vlastných distribučných kanáloch.

Odporúčané zmeny:

- 1) Donášku pokrmu realizovať prostredníctvom bicyklov.
- 2) Pridať novú internetovú platformu na donášku jedál Wolt.

Momentálne disponuje podnik jedným autom, ktoré je určené na donáškovú službu. Keď by sme zahrnuli všetky investície, ktoré k autu patria, či už je to neustále tankovanie, amortizácia, emisné a technické kontroly, sezónne pneumatiky, servis, ale aj prípadné pokuty, ročné náklady by sa šplhali k tisíckam eur. Preto najvhodnejšou alternatívou je zaobstarat' pár bicyklov, prípadne osloviť externú kuriérsku službu a môže tak podnik ušetriť nemalé peniaze. Pritom samozrejme netreba zabúdať, že tak prispieva k zdraviu svojho personálu. Kuriérom sa bude platiť výhradne platobnou kartou alebo uskutočnia platbu vopred, platenie v hotovosti nebude možné, nakoľko sa tým zefektívni a zrýchli celý proces. Tento postup je v súlade so segmentom zákazníkov, na ktorý sa podnik má zamerať. Na podobnom princípe funguje aj nová platforma na donášku jedál Wolt. Tá zabezpečuje donášku jedál síce len po Bratislave, ale využíva na to primárne bicykle, aj keď niektorí kuriéri disponujú aj vlastnými autami alebo dokonca skútrami. Tento partnerský distribučný kanál je v mnohých ohľadoch výhodou pre podnik; je to spoločensky zodpovedný podnik, ktorému záleží na environmentálnom rozvoji spoločnosti, nie je ešte tak obsiahnutý známymi, dobre hodnotenými reštauráciami a pôsobí lokálne. Wolt ako podporovateľ environmentu a ekológie sa rozhodol vykompenzovať 100% nimi vytvorených uhlíkových emisií za všetky Wolt doručenia spojením so spoločnosťou South Pole, lídrom segmentu v oblasti aktivizmu na poli klimatických zmien a vypočítali, koľko uhlíkových emisií sa od začiatku fungovania Woltu vyprodukovalo. Všetky tieto emisie chcú vykompenzovať pomocou podpory certifikovaných projektov zameraných na vyváženú a redukciu uhlíkovej stopy.

ZHRNUTIE: vymeniť auto za bicykel a vytvoriť novú distribučnú cestu k zákazníkom cez spoločensky zodpovedný podnik a platformu Wolt.

D/ Vzťahy so zákazníkmi

V tejto časti si podnik stanoví, aké typy vzťahov vytvára vzhľadom na svoje zákaznícke segmenty. Záleží to samozrejme od odvetvia, typu produktu alebo služby a stratégie firmy. Rozlišujeme viacero kategórií vzťahov. Najštandardnejším je osobná asistencia, ktorá je založená na ľudskej interakcii.

Presne týmto smerom sa orientuje aj podnik IL GUSTO, s.r.o. Zákazník je v priamom kontakte s obsluhujúcim personálom a teda sú vo vzájomnej interakcii. Prípadné sťažnosti rieši v tom momente takisto s obsluhou, keď ide o závažnejší problém, prichádza do kontaktu s nadriadeným obsluhujúceho personálu. Požiadavky klientov môžu byť rovnako špecifické ako aj problémy, preto sa musí ku každému zákazníkovi pristupovať odlišne.

Zákazníci očakávajú pohotový prístup, ústretovosť a niečo navyše, čo podniku pomôže vyniknúť medzi konkurentmi. Práve spôsob, akým s nimi komunikuje a rieši problémy, prispeje ku konkurenčnej výhode. Pokiaľ je spotrebiteľ spokojný, hneď sa o to podelí a odporúča reštauráciu prevažne na sociálnych médiách. S tým prichádza možnosť podniku nadviazať s týmto segmentom špecifický digitálny vzťah. Keďže pomerne často tento segment využíva technológie a sociálne médiá, spoločnosť tak môže získať dôveryhodnú a častú spätnú väzbu na ich činnosť. V najlepšom prípade toho podnik využije, chytí sa svojej príležitosti a zlepši svoje aktivity.

Tab. 6 Prehľad udeleného hodnotenia zákazníkmi

Hodnotiaci portál	Udelené hodnotiace body	Počet hlasov/recenzií
FACEBOOK	4,3 / 5	90
BISTRO.SK	4,5 / 5	207
ZOMATO	3,5 / 5	18
TRIPADVISOR	4 / 5	40

ZDROJ: vlastné spracovanie podľa uvedených portálov

Podľa hodnotiacich portálov je na tom Pizzéria Ciao celkom dobre, pohybuje sa v rozmedzí 3,5 – 4,5 hviezdíčky. Avšak v sumárnom hodnotení je podľa portálu Tripadvisor³⁵ až na 38. mieste z kategórie talianskych reštaurácií v Bratislave a na 217. mieste zo všetkých bratislavských reštaurácií. Na recenzie od klientov nereaguje podnik vôbec, či už je to

³⁵ TRIPADVISOR.SK. 2020. Recenzie reštaurácie. [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné na: https://www.tripadvisor.sk/Restaurant_Review-g274924-d3708864-Reviews-Ciao_Pizzeria-Bratislava_Bratislava_Region.html

pozitívna recenzia alebo negatívna. Na udržanie klientov a v rámci dobrých vzťahov s nimi je tento fakt v podniku podceňovaný.

Odporúčané zmeny:

- 1) Zlepšiť komunikačnú stratégiu podniku a vytvárať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi.
- 2) Zamerať sa na reputačný manažment.

Práca na trvale dobrých vzťahoch so zákazníkmi je náročná a každý zákazník má svoje špecifické potreby, ktorým by mal podnik v rámci možností vyhovieť. Tvorba reputácie podniku má zásadný vplyv na imidž a dobré meno spoločnosti, preto mu treba venovať zvláštnu pozornosť. Podnik by mal určiť jasnú kompetenciu niekomu z personálu, kto sa bude venovať zákazníckym recenziám a umožniť mu náležite reagovať istými výhodami, ktoré môže zákazníkovi ponúknuť ako kompenzáciu. V dnešnej dobe by každá spoločnosť mala vedieť robiť viac, ako len vyrábať kvalitné produkty, musí vedieť komunikovať. Podnik, ktorý chce byť úspešný vo vybranom segmente trhu, musí nájsť adekvátny spôsob prezentácie a komunikácie so zákazníkmi.

ZHRNUTIE: vytvoriť takú komunikačnú stratégiu, ktorá bude v súlade s cieľmi reputačného manažmentu.

E/ Zdroje príjmov

Príjmová zložka podnikateľského modelu reprezentuje rozbor peňažných tokov. Mnohé spoločnosti vytvárajú svoje výnosy viacerými spôsobmi. Gastro podniky v tejto oblasti veľa nevymyslia, keďže sú orientované na predaj služieb, prípadne prenájom svojich priestorov.

Podnik reaguje na požiadavku prenájmu od klienta pozitívne, veď sú to ďalšie príjmy, ale sám sa na to neorientuje ako na druhotný zdroj príjmu. Reaguje iba keď je dopyt, keď si to sám klient vyhladá, prípadne ho presvedčí lokalita, priestory a kapacita a z možných alternatív si vyberie. Podniku chýba v tomto ohľade pružnosť a dravosť. Samozrejme, že to nemôže hneď brať ako primárny zdroj príjmu, za tým účelom sa predsa nevybudoval. Lenže treba nájsť miesta, kde sa dá zlepšovať a inovovať, vylepšiť si pozíciu na trhu a zvyšovať zisk.

Tab. 7 Vývoj výnosov z hospodárskej činnosti spoločnosti IL GUSTO, s.r.o.

Rok	Hodnota v EUR
2018	406 021
2017	398 433
2016	382 444

ZDROJ: vlastné spracovanie podľa registra účtovných závierok

Môžeme sledovať z tabuľky 7 rastúcu tendenciu vývoja výnosov, aj keď s pomalým nárastom. Inováciami v obchodnom modeli by sa tento rast mohol prudšie zvyšovať.

Odporúčané zmeny:

V tomto prvku by sme radi ponechali zdroje príjmov, avšak na jednej veci sa dá zapracovať viac a to je prenájom priestorov. Preto sa ako jednou z možností stáva doriešenie cenovej politiky, marketingu a nastavenia stratégie tak, aby potenciálni klienti rátali s podnikom, ktorý nie je vytvorený len na jeden účel, ale aby zvažovali aj možnosť výberu tohto podniku pri organizovaní osláv, teambuildingov, krstín, promočných obedov.

ZHRNUTIE: nastaviť činnosti podniku tak, aby sa z prenájmu reštauračných priestorov stal rovnocenný zdroj príjmu.

F/ Kľúčové zdroje

Kľúčové zdroje pomáhajú podniku pri tvorbe hodnoty, dosiahnutí trhu, pri udržiavaní vzťahov s klientami a vytváraní príjmu. Každý podnikateľský model potrebuje iné zdroje. Všeobecne ich vieme rozdeliť na materiálne a nemateriálne. K materiálnym zdrojom v našom prípade zaradíme výrobné zariadenia ako je špeciálna pec, v ktorej sa robí pizza. K nehmotným zaradíme know-how, vedomosti a receptúru. Zvláštnu kategóriu tvoria ľudské zdroje, bez ktorých by žiadny typ zdrojov neuspel. Personál je na pomyselnom vrchole bez ktorého sa akákoľvek firma jednoducho nezaobíde.

Podnik považuje za dôležitú súčasť svojich zdrojov know-how. Pomocou know-how podnik tvorí technologické postupy pri výrobnom procese, tvorí interné procesy prerozdeľovania zodpovednosti a úloh. S vedomosťami, ktoré k zdrojom zaradíme, prišli na úplnom začiatku majitelia spoločnosti, ktorí tento podnik rozbehli. Mali svoje vlastné receptúry, ktoré chceli „predať“ svetu a ukázať svoju silu na trhu. Dodnes sa tie receptúry

nezmenili, je to rodinná tradícia. Pizza zákazníkom stále mimoriadne chutí, rovnako ako aj talianske dezerty či polievky. Potreba ľudského činiteľa v stravovacích službách je veľmi citelným a žiaducim prvkom pre každý gastro podnik.

Odporúčané zmeny:

- 1) Potreba urobiť zo značky ďalší kľúčový zdroj.

Značka produkt predáva. Je oporným bodom pri výbere, predstaviteľ hodnôt, súborom vlastností. Značka je to, čo zákazníci nosia vo svojej hlave a vytvára vzťah medzi produktom a spotrebiteľom. Podnik potrebuje, aby sa s jeho značkou hneď vytvorili pozitívne asociácie ako kvalita, dobré jedlo, spoločensky zodpovedný podnik, udržateľné podnikanie a iné. Okrem iného rôzne prieskumy ukázali, že veľká časť respondentov by bola ochotná zaplatiť aj vyššiu cenu za produkt, o ktorom by vedeli, že bol vyrobený environmentálne šetrným spôsobom. To je to, o čo by sa mala spoločnosť snažiť.

ZHRNUTIE: pozdvihnúť značku na takú úroveň, aby sama o sebe prinášala nových zákazníkov a zisky.

G/ Kľúčové aktivity

Opisujú rozhodujúce činnosti, ktoré musí podnik spraviť, aby jeho podnikateľský model mohol fungovať. Takisto ako kľúčové zdroje, prítomnosť kľúčových aktivít je východiskom pre vytvorenie hodnoty a následného predaja spotrebiteľovi. Jednou z dominantných aktivít spoločností je výrobná činnosť.

V prípade nami analyzovaného podniku je kľúčovou aktivitou poskytovanie služieb, bez ktorého by akýkoľvek podnik fungujúci v sektore stravovacích služieb nefungoval. Na to je zameraná celá pozornosť, aby zákazník dostal čo najkvalitnejšiu službu a aby sa uspokojili jeho potreby. Primárne navštevujú prevádzku spotrebiteľia osobne v reštauračných priestoroch, sekundárne musíme uspokojiť ich potreby ďalšou kľúčovou aktivitou a to rozvozom, resp. donáškou. Aj táto služba musí byť na vysokej úrovni ako každá iná. Zatiaľ, čo sa donáškového služby týka, sme nezaznamenali v rámci analýzy zákazníckych recenzií sťažnosti na vodičov. Je to jedna z pozitívnych skutočností, pretože sa tým prostredníctvom ľudského činiteľa tvoria vzťahy so zákazníkmi.

Odporúčané zmeny:

- 1) Vytvoriť silný digitálny marketing.
- 2) Vytvárať sezónne produktové portfólio, pri ktorých sa použije viac sezónnych potravín a vyzdvihne sa tým kreativita kuchárov.
- 3) Projekt „jeden strom za jednu pizzu“, pri ktorom sa zákazníci nepriamo zapájajú do výsadby stromov v Tatrách.

Nemať svoje podnikanie podchytené na webových platformách, dnes znamená pripravovať sa o množstvo klientov a zisk. V súčasnosti mať priemerný marketing jednoducho nestačí a podnik sa sám pripravuje o svoj rast. Ľudia čoraz radšej vyhľadávajú produkty či služby online, nakupujú online, komunikujú s podnikmi online, sledujú svoje obľúbené značky. Práve digitálny marketing znižuje rozdiely medzi veľkými korporátmi a malými, rodinnými firmami. Dovoľiť si ho môže každý a namiesto drahých reklám v televízií, v rádiách, cielene umiestnených billboardov je toto veľmi účinná a lacnejšia forma prezentácie. Skôr ako rozpočty, limituje spoločnosti vlastná fantázia, ktorej sa medze naozaj nekladú. Okrem tejto skutočnosti vyzdvihneme aj merateľnosť, cielenie a pokrytie spomínanej formy marketingu.

Jednou z kľúčových aktivít, možno nie úplne primárnych, sa môže stať aj sezónna tvorba produktového portfólia. Využije sa pri tom kreativita personálu, ako aj suroviny pri výrobe pokrmu. Opäť sa vyzdvihuje určitým spôsobom podnikové environmentálne myslenie, čo sa v prírode momentálne nachádza a dá sa zužitkovať, treba použiť. Okrem hlbokej myšlienky to prinesie zákazníkovi kvalitnú chuť na ich tanier.

Pri špecifickejšej segmentácii zákazníkov, ktorí budú schopní a ochotní platiť viac, sa myslelo aj na tento zamýšľaný projekt. Cenotvorba podniku by bola cielená aj na fakt, že z ceny každej pizze, pôjde jedno euro na výsadbu stromov v Tatrách. Jedno obdobie v roku by bolo venované výsadbe, ktorej by sa zúčastnili všetci zamestnanci podniku. V záujme tvorby dlhodobých vzťahov so zákazníkmi im možno navrhnúť, aby sa pridali k tejto výsadbe a spoločne sa zapojili do environmentálnej aktivity.

ZHRNUTIE: mieriť prezentáciu podniku do online priestoru, využitím digitálneho marketingu, čo obsiahne široké spektrum ľudí a možných potenciálnych zákazníkov, ktorí v konečnom dôsledku môžu nepriamo prispieť na projekt výsadby stromov svojou návštevou.

H/ Kľúčoví partneri

Zahrňa sieť dodávateľov a partnerov, vďaka ktorým model funguje. Spoločnosti sa snažia vytvárať partnerstvá predovšetkým z dôvodu redukcie rizika, ktoré plynú z ekonomických výkyvov trhu. Zo vzájomnej spolupráce ťažia obe strany, je lepšie preto do istého partnerstva vstúpiť.

Momentálne má spoločnosť IL GUSTO, s r. o. vytvorených niekoľko partnerstiev vytvorených na základe dodávateľského cyklu. Sú to výrobcovia a dodávatelia surovín na prípravu pokrmov, z ktorého drvivá väčšina pochádza z Talianska. Ide väčšinou o trvanlivé potraviny, ktoré vydržia prepravu a takisto aj nápoje dovážané z tej krajiny. Ostatné suroviny si zabezpečuje spoločnosť vlastnými nákupmi z okolitých prevádzok. Za významnejšie partnerstvo sa považuje to s online platformou bistro.sk, ktorému platia určitým percentom za umiestnenie reštaurácie na ich webe a za donáškovú službu, no za to vytvoria nové zákaznícke siete, majú prehľad o recenziách, štatistikách, hodnotách.

Odporúčaná zmena:

- 1) Vytvoriť partnerstvo s bratislavským gigantom Slovnaft, ktorý prevádzkuje Slovnaft BAjk.
- 2) Vytvoriť partnerstvo s dodávateľmi nápojov Coca-Cola.
- 3) Vytvoriť partnerstvo s dodávateľom kávy Marco Polo Cafe.

Nakoľko sme odporúčali pri zložke distribučných kanálov prejsť z donášky na pohonných jednotkách na bicykle, je veľmi efektívnym riešením osloviť na partnerskú spoluprácu spoločnosť Slovnaft, ktorá ako prvá spoločnosť na Slovensku podporila bikesharing. Vytvorila stanice s bicyklami, ktoré si môže každý občan požičať za určitú sumu. V tomto prípade by sa jednalo o umiestnenie jednej zo staníc v blízkosti podniku, resp. využívať tieto stanice bez poplatku na doručenie pokrmu zákazníkovi. Slovnaft by mal z toho reklamné výhody, podnik ušetrí peniaze za kúpu prostriedku.

Čo sa týka spolupráce so spoločnosťami Coca-Cola a Marco Polo Cafe, vybrali sme ich na základe environmentálneho a sociálneho hľadiska. Coca-Cola podporuje rozvoj mladých ľudí, spolupracuje s neziskovými organizáciami, pri prírodných katastrofách zabezpečujú prívod pitnej vody a čo je veľmi podstatné, že ich koncept dlhodobej udržateľnosti je integrovaný v každom aspekte podnikania, v rámci ktorého sa usilujú o vytváranie a zdieľanie hodnôt pre

všetkých partnerov. Minimalizujú dopady činností na životné prostredie v rámci celého hodnotového reťazca tým, že ak je to možné, zavádzajú konkrétne ciele zamerané na:³⁶

- Znižovanie spotreby vody, energie a množstva vytváraného odpadu
- Výrazného znižovanie našich emisií skleníkových plynov
- Inovácie obalov, zvyšovanie podielu recyklácie a znižovanie množstva odpadu vyvážaného na skládky
- Získavanie zdrojov dlhodobo udržateľným spôsobom

V konečnom výsledku je ich prístup zameraný na dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti vyjadrený v konkrétnych záväzkoch, ktoré sa snažia splniť do roku 2025 (viď prílohu 1). Spolupráca s touto spoločnosťou pozdvihne podnik po všetkých stránkach, kľudne na tieto environmentálne dopady môžu poukazovať aj vo svojom marketingu, je to v ich prospech.

Dodávateľ káv Marco Polo Cafe zase vyniká v oblasti vzdelávania baristického personálu, a pretože talianska reštaurácia sa nezaobíde bez kvalitnej kávy, je viac než žiadúce mať vyškolený personál aj na prípravu kávy. Školenia uskutočňujú vo svojom kávovom a baristickom centre v Bratislave, takže ani vzdialenosť nie je v tomto prípade prekážkou. Okrem školení, sa ich služby rozrastajú o pomoc pri zostavení kávového menu, ponuku kávových doplnkov a dovoz kávy priamo do podniku. V rámci tejto spolupráce si dovoľíme tvrdiť, že získajú kvalitné služby a kvalitnú kávu priamo do rúk od profesionálov.

ZHRNUTIE: vytvoriť nové partnerské vzťahy s prihliadnutím na ich environmentálny rozvoj a podporu trvalo udržateľného smerovania.

I/ Štruktúra nákladov

Náklady je možné vypočítať pomerne ľahko, pokiaľ si podnik dobre zadefinuje kľúčové aktivity, kľúčové partnerstvá a zdroje. Rozlišujeme dva prístupy: nákladovo riadený podnik, ktorý je zameraný na minimalizáciu nákladov a hodnotovo riadený podnik, ktorý je zameraný na tvorbu hodnoty. Mnoho podnikov sa nachádza niekde medzi týmito dvoma extrémami. Rovnako by sme povedali, že nami analyzovaný podnik nie je momentálne

³⁶ COCA-COLAHELLENIC.CZ. 2019. *Koncept dlhodobej udržateľnosti a jeho naplňovanie*. [online]. [cit. 2020-03-16] Dostupné na: <https://cz.coca-colahellenic.com/sk/dlhodoba-udrzatelnost/koncept-dlhodobej-udrzatelnosti/koncept-dlhodobej-udrzatelnosti-a-jeho-naplňovanie/>

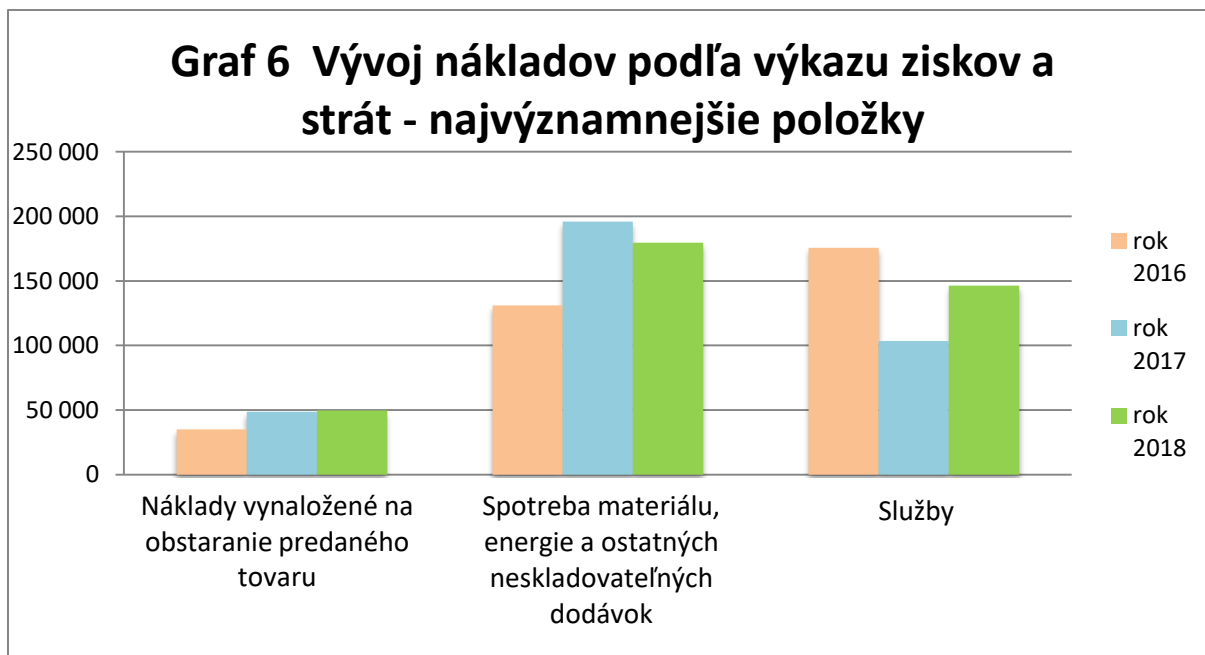
nasmerovaný na jeden alebo druhý extrém. Síce majú veľmi nízke ceny, snažia sa aspoň udržať si kvalitu služieb. Ak by sme to mali vyjadriť v určitom pomere, povedali by sme, že je to na 70% nákladovo riadený podnik a zvyšných 30% zodpovedá hodnote.

Tab. 8 Štruktúra nákladov podniku za rok 2018 podľa výkazu ziskov a strát

Názov účtu podľa účtovnej osnovy	Suma
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	49 829 EUR
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	179 644 EUR
Služby	146 545 EUR
Osobné náklady	58 791 EUR
Dane a poplatky	2 022 EUR
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	1 500 EUR
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	1 460 EUR
SPOLU	439 791 EUR

ZDROJ: vlastné spracovanie podľa registra účtovných závierok

Najväčšími nákladmi podniku sú náklady na suroviny, nasledované logistikou a percentami pre online donáškový portál bistro.sk. Pretože tento portál by nebol jediný poskytujúci donáškovú službu, náklady sa zvýšia o percentá putujúce do WOLT-u. Nebude to mať zvlášť negatívny dopad na fungovanie spoločnosti, pretože s cieľovým marketingom a zvyšujúcou sa návštevnosťou budú rásť aj tržby a zisk. Nemalo by ísť len o jednorazové návštevy, ale treba sa snažiť o udržanie si zákazníckej pozornosti a lojality.



ZDROJ: Vlastné spracovanie podľa registra účtovných závierok

Z grafu 6 nám vyplýva, že účtovná položka „náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru“, zahŕňajúca predaný tovar, dosiahla najvyššej úrovne v roku 2018³⁷. Účtovná položka „spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok“ mala najvyššiu hodnotu v roku 2017 a pri položkách „služby“ je to najvyššia hodnota v roku 2016. Predpokladáme, že sa to navyšovalo istou zábezpekou pri prenájme keď podnik prevzali od predošlých majiteľov. Pri tejto položke sa účtujú opravy a udržiavanie, cestovné alebo náklady na reprezentáciu. To znamená, že každá jedna položka mala svoje maximum v inom roku.



ZDROJ: vlastné spracovanie podľa registra účtovných závierok

³⁷ Medzi rokmi 2017 a 2018 bol rozdiel len 986 EUR.

V grafe 7 je zobrazený vývoj výnosov podniku, resp. vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb. Má rastúcu tendenciu, no je zrejmé, že dané hodnoty sa pohybujú v relatívne rovnakej hladine. Všeobecne sa rast tržieb považuje za pozitívny aspekt podnikania, no s inováciou podnikateľského modelu by mohol prísť aj prudší nárast tržieb.

Odporúčaná zmena:

- 1) Zaviesť biologicky rozložiteľný materiál ako sú servítky, príbor, poháre, obrusy a iné, nech má zákazník hneď pri príchode pocit, že prišiel do reštaurácie, kde dbajú na životné prostredie.
- 2) Orientovať sa na hodnotovo riadený systém, ktorý je zameraný na tvorbu hodnoty pre zákazníka a spoločnosť.

Je očividné, že zavedenie všetkých ekologických alternatív je nákladnejšie, ale ak sa tak neurobí, znamená to, že sa implementujú ekologické inovácie iba ako marketingová aktivita a nie je to skutočne súčasť poslania podniku.

Ako sme uviedli v úvode tejto analýzy zložky, momentálne je ten pomer 70:30 v prospech nákladovo orientovaného prístupu. Dovoľme si tvrdiť, že to nebol celkom vhodný výber prístupu podľa toho, čo sme zanalyzovali z ostatných prvkov podnikateľského modelu. Treba ten pomer rozložiť, aby bol relatívne rovnocenný, prípadne mierne zvýšený na strane hodnoty. Zamerať pozornosť na určenie účinných stratégií podnikania namiesto nízko-nákladového smeru, ktorým sa momentálne uberá.

Vo všeobecnosti po týchto inováciách bude mať podnik vyššie náklady ako sú náklady konkurentov, pretože sú potrebné na zabezpečenie udržateľnosti obchodného modelu. Niektoré prvky vyžadujú vyššie náklady, no sú nevyhnutné pre obchodný model a kvalitu výsledných služieb a produktov. Niektoré lokálne suroviny síce zabezpečia dovoz pri zníženom vplyve na životné prostredie, ale častokrát tieto lokálne zdroje sú aj drahšie. Náklady sa budú zvyšovať aj pri budovaní značky, čo je očakávaný efekt pri vytváraní imidžu podniku.

ZHRNUTIE: zaviesť možno drahší, ale s koncepciou súvisiaci biologicky rozložiteľný materiál a zmeniť prístup k nákladom podniku; zamerať svoju pozornosť na tvorbu hodnoty a klásť naň dostatočný dôraz pri tvorbe reputácie.

Tab. 9 Vizualizácia podnikateľského modelu s možnosťami inovácií v každom prvku

 Kľúčoví partneri 1. Výrobcovia a dodávatelia surovín 2. Dodávatelia kávy Marco Polo Cafe 3. Dodávatelia nápojov Coca-Cola 5. Vlastník nehnuteľnosti 6. Slovnafť bikesharing	 Kľúčové aktivity 1. Poskytovanie služieb 2. Rozvoz 3. Digitálny marketing 4. Sezónne produktové portfólio 5. Projekty  Kľúčové zdroje 1. Ľudské zdroje 2. Výrobné zariadenia 3. Know-how 4. Vedomosti 5. Značka	 Ponúkaná hodnota 1. Uspokojenie výživových potrieb 2. Nízke ceny 3. Kvalitné suroviny 4. Otvorená kuchyňa 5. Vnímaná hodnota značky 6. Vernostný systém odmeňovania	 Vzťahy so zákazníkmi 1. Osobná interakcia a asistencia 2. Pohotový prístup k vzniknutému problému 3. Komunikácia a dlhodobé vzťahy so zákazníkmi  Distribučné kanály 1. Reštauračné priestory 2. Telefonická objednávka s donáškou 3. Platforma Bistro.sk 4. Instagram, Facebook 5. Platforma WOLT	 Zákaznícke segmenty 1. Konzumenti denného menu 2. Zákazníci s nižšími príjmami 3. Zákazníci so stredným až vysokým príjmom 4. Digitálne zruční zákazníci
 Štruktúra nákladov 1. Suroviny 3. Logistika 5. WOLT 2. Bistro.sk 4. Personál		 Zdroje príjmov 1. Predaj služieb 2. Prenájom priestorov		

ZDROJ: vlastné spracovanie

Schéma 4 SWOT analýza podniku po implementácii inovácií do obchodného modelu



ZDROJ: vlastné spracovanie

Zo sekcie silných stránok vypichneme rozrastajúcu sa distribučnú sieť, pretože k zákazníkom dostať produkt je jednou z primárnych aktivít podniku, vzdelávanie spoločnosti vďaka environmentálnym projektom a zvyšovaniu povedomia o životnom prostredí, vysoká úroveň marketingovej komunikácie prostredníctvom digitálneho zamerania prezentácie spoločnosti a prilákanie nového segmentu zákazníkov.

K slabým stránkam zaradíme zastaraný motivačný systém pre zamestnancov, pretože ide o rozširovanie ponuky a technologických inovácií, treba personál namotivovať rôznymi spôsobmi a pôvodný systém by nemusel zabezpečiť internú spokojnosť podniku.

S rozrastajúcim sa trhom a možnosťami v online priestore vidíme príležitosti aj v online vzdelávaní zamestnancov, prípadne obohatiť spotrebiteľov o video informácie projektov, trvalo udržateľnom rozvoji alebo ekológii priamo v podniku kým budú čakať na jedlo. Hrozbami môžu byť zvýšené náklady súvisiace s inováciami, strata segmentu zákazníkov na ktorých sa podnik predtým zameriaval v dôsledku zmenenej cenovej politiky podniku alebo odchod mladých do zahraničia.

5. Diskusia

Na základe preskúmanej literatúry vieme povedať, že v tejto oblasti nie je dostatok rozvinutej teórie. Relevantné štúdie doteraz identifikovali súvisiace aspekty, ako je udržateľnosť, kreatívna nezávislosť kuchárov alebo všeobecnejšie využívanie zdrojov a konkurenčná výhoda. Avšak vzhľadom na to, že literatúra o inováciách podnikateľských modelov v gastronomickom sektore ešte nie je dostatočne rozvinutá, väčšinou práve kvalitatívne štúdie, ktoré sa zameriavajú na jednu alebo niekoľko spoločností, sú veľmi potrebné na posilnenie integračného vnímania a operatívnych činností.

Je celkom zaujímavé, že akademický výskum venoval tomuto vývoju a potenciálom značne malú pozornosť. Na jednej strane sa v literatúre venovanej inováciám obchodného modelu hovorí o dôležitom fenoméne dnešnej doby, chýba mu však teoretická podpora a empirické skúmanie, ktoré nie je kumulatívne. Napriek štúdiám, ktoré vychádzajú z existujúcej literatúry, aj niektoré štúdie z novo vznikajúcich literatúr, jasne identifikovali určité zreteľné znaky možných prekážok, ktorým podniky čelia v súvislosti s inováciami podnikateľských modelov. Aj keď začínajúce podniky môžu čeliť existenčným výzvam, je tiež dôležité poznamenať, že etablované podniky čelia zas organizačným výzvam pri skúmaní nových inovácií obchodných modelov.

Na základe dôkladného preskúmania viacerých prípadových štúdií, článkov, kníh zo sekundárnych zdrojov a našej analýzy podniku IL GUSTO, s. r. o navrhujeme spoločnosti zamerať sa na kľúčové aktivity a distribučné kanály, pretože dnešná digitálna doba určuje smerovanie marketingovej komunikácie s klientami a tú nemožno podceniť, vytvárať hodnotu prostredníctvom projektov zameraných na environmentálnu zodpovednosť podniku ako aj prispieť ku globálnej osвете dôležitosti spoločenskej zodpovednosti. Rovnako je dôležité vytvárať partnerské distribučné kanály s tými, ktorí myslia na takej hodnotovej úrovni ako analyzovaný podnik, majú rovnaký cieľ, myšlienku, poslanie.

S digitálnou dobou sú spojení aj digitálne zruční zákazníci, preto odporúčame podniku zamerať sa na tento segment. Okrem toho s tým prichádza idea výhradne bezkontaktných platieb tak v reštauračných priestoroch ako aj u kuriéra a tento segment musí byť vybavený základnými znalosťami inteligentných technológií.

Záver

Jedným z parciálnych cieľov záverečnej práce bolo oboznámenie sa s problematikou podnikateľských modelov, pochopiť ich štruktúru, zmysel a účinnosť. Ten je obsiahnutý v prvej kapitole práce, ktorá ponúka prehľad najdôležitejších definícií podnikateľského modelu, tradičné a súčasné typy podnikateľských modelov a dôležité modely založené na cirkulárnej ekonomike, venovali sme pozornosť inováciám vo svetovom meradle, ale aj stravovacím službám. Podchytili sme jadro, štruktúru aj zmysel témy. Vďaka sekundárnym zdrojom sa nám cieľ podarilo splniť nad očakávania, keďže téma bola špecifická a so zreteľom na stravovacie služby sme si neboli celkom istý, či ju obsiahneme úplne. Nové prípadové štúdie v oblasti stravovacích služieb dotvorili komplexnosť aktuálnej témy.

Záverečná práca vo svojej praktickej časti nesie analýzy podnikateľských modelov na slovenskom trhu, úspešné modely zavedené slovenskými spoločnosťami, ekonomickú analýzu výkonnosti stravovacích služieb na Slovensku. Hlavnému cieľu práce bola venovaná najväčšia pozornosť a to inovácii podnikateľského modelu vybranej spoločnosti pôsobiacej v sektore stravovacích služieb. Analýzou podniku boli odhalené silné a slabé časti podnikateľského modelu. Medzi silné zložky patrili distribučné kanály, v ktorých sa podnik zapojil v najväčšej možnej miere a odporučili sme len doplniť jeden distribučný kanál, ktorý má brať ohľad na environmentálne poslanie podniku a segmentácia zákazníkov, kde si podnik určil dva hlavné segmenty, ktorým prispôbil svoj produkt. Najslabším článkom boli vzťahy so zákazníkmi, kde sa zistili značné nedostatky v komunikácii a tvorbe dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. V každej zložke sme sa snažili priniesť niečo nové a inovatívne, čo by pomohlo celému podnikateľskému modelu, nie len jednému prvku v ňom.

Zistilo sa, že vzhľadom na rastúcu konkurenciu a trhové zmeny, ktoré majú vplyv na gastronomický sektor, je inovácia obchodného modelu kľúčovým spôsobom zvýšenia konkurencieschopnosti a udržateľnosti prostredníctvom hodnotových návrhov a metód riadenia podniku. Inovácia by mala byť prostriedkom na zlepšenie ekonomickej výkonnosti podniku a považuje sa za „všielik“ trvalo udržateľného rozvoja. Inovácia obchodného modelu v skutočnosti zaručuje vyššie výnosy ako inovácia produktu alebo procesu. V tejto súvislosti sa navrhujú spôsoby ako pomôcť spoločnostiam rozpoznať činnosti, ktoré vytvárajú alebo ničia reputáciu a hodnotu firmy a ich zákazníkov. Napriek tomu nejavia gastro spoločnosti záujem o zadefinovanie udržateľných podnikateľských modelov. Vo svete, ktorý čoraz viac poukazuje na trvalo udržateľný rozvoj sa domnievame, že udržateľná inovácia je víťaznou stratégiou na dosiahnutie úspechu v podnikaní, najmä v sektore stravovacích služieb, ktorý je

úzko prepojený s udržateľnosťou z hľadiska prírodných súvislostí a zdravia ľudí. Z toho možno odvodiť záver, že v rámci sektora stravovacích služieb je rozvoj inovácií udržateľného obchodného modelu obzvlášť dôležitý, pretože samotné odvetvie je spojené s prírodou a ľudským rešpektom k prírode. Do strategického riadenia a obchodného modelu podniku boli začlenené aj činnosti priaznivé pre životné prostredie, pretože udržateľnosť sa považuje za kľúčový faktor pri dosahovaní konkurenčných úspechov a pre podniky v gastronomickej oblasti predstavuje novú úlohu. Preto sa zdá byť opodstatneným výstupom aj skutočnosť, že by mal byť predmetom inovácie obchodného modelu.

Z uvádzaných dôvodov je potrebné veľmi presné zanalyzovanie a zadefinovanie podnikateľského modelu. Pri nej sme sa snažili identifikovať udržateľné aspekty každého prvku modelu a zdôrazňovať ich pri inovačnom procese. Naša práca rozoberala každý jeden prvok modelu ako bolo načrtnuté v úvode podľa metódy CANVAS od autorov Alexandra Osterwaldera a Yvesa Pigneura. Niekoľko prvkov však vyčnievalo, a to práve kvôli užitočnosti pri objavovaní nových príležitostí pri tvorbe hodnoty a inovácií, ktoré sa spájajú s trvalo udržateľným rozvojom spoločnosti. Využívanie IKT, inteligentných technológií a vytváranie partnerstiev umožňujú udržať systém výroby a distribúcie s nízkym vplyvom na životné prostredie, aby sa dosiahla environmentálna udržateľnosť. Pokiaľ ide o zdroje a aktivity, používanie čerstvých, sezónnych surovín pomáha pri zabezpečovaní výrobného procesu s nízkym odpadovým percentom a pri zvyšovaní kvality. Klásť dôraz na digitálny marketing je určite prínosné, pretože osloví viac klientov a obsiahne celý online priestor.

Mnohé problémy, na ktoré sme poukázali pravdepodobne súvisia s tým, že spoločnosť IL GUSTO, s. r. o. nie je vo vlastných priestoroch, platí vysoké nájomné a majiteľ nehnuteľnosti nemá záujem o investície do interiéru a exteriéru budovy.

Zoznam použitej literatúry

1. AASHISH, Pahwa. 2017. eCommerce 101: eCommerce [online]. [cit. 2020-01-15] Dostupné na: <https://www.feedough.com/e-commerce-101-e-commerce-business-revenue-models/>
2. ACCETURE. 2015. *Using digital tech to spin the circular economy* [online]. [cit. 2019-11-06] Dostupné na: <https://www.accenture.com/no-en/insight-outlook-using-digital-tech-spin>
3. ACTIVE24.SK. 2020. *Internetový obchod: 3 rady ako začať prevádzkovať e-shop*. [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <https://www.active24.sk/tvorba-webu/e-shop/ako-prevadzkovat-eshop>
4. BISIO, Rick. 2017. *The Educated Franchisee : Find the Right Franchise for You*. 3. Vyd. Louisiana: Tasora Books, 2017, s. 244, ISBN 9781934690871
5. BOGERS, Marcel – JENSEN, Jørgen Dejjgård. 2017. Open for business? An integrative framework and empirical assessment for business model innovation in the gastronomic sector. In *British food journal*. [online]. 2017. roč. 119, č. 11 [cit. 2020-03-17] ISSN 0007-070X
6. BUSINESS MODEL TOOLBOX. 2019. *Sharing economy*. [online]. [cit. 2019-11-04] Dostupné na: <https://bmtoolbox.net/patterns/sharing-economy/>
7. CEBROVA, Linda. 2019. McDonald's potvrdil, že plánuje spustiť donášku jedál aj na Slovensku. [online]. [cit. 2019-12-18] Dostupné na: <https://www.startitup.sk/mcdonalds-potvrdil-ze-planuje-spustit-donasku-jedal-aj-na-slovensku/>
8. COCA-COLAHELLENIC.CZ. 2019. *Koncept dlhodobej udržateľnosti a jeho naplnovanie*. [online]. [cit. 2020-03-16] Dostupné na: <https://cz.coca-colahellenic.com/sk/dlhodoba-udrzatelnost/koncept-dlhodobej-udrzatelnosti/koncept-dlhodobej-udrzatelnosti-a-jeho-naplnovanie/>
9. DEMATAS, Darren. 2019. *5 Types Of Ecommerce Business Models That Work Right Now*. [online]. [cit. 2020-01-15] Dostupné na: <https://www.ecommerceceo.com/types-of-e-commerce-business-models/>
10. EKONOMIKA:SME:SK 2018. *Najväčší podiel stratových firiem je medzi poskytovateľmi cateringových služieb*. [online]. [cit. 2019-12-19] Dostupné na: <https://ekonomika.sme.sk/c/20944155/najvacsi-podiel-stratovych-firiem-je-medzi-poskytovatelmi-cateringovych-sluzieb.html>

11. FRANCESCHELLI, Maria Vittoria – SANTORO, Gabriele. 2018. Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. In *British food journal*. [online]. 2018. roč. 120, č. 10 [cit. 2020-03-17] ISSN 0007-070X
12. FRANCHISING RESOURCE GUIDE. 2018. *Franchising industry - a reference for U.S. Exporters*. [online]. [cit. 2019-12-18] Dostupné na: https://www.franchise.org/sites/default/files/201905/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf
13. HAGEL, John. 2015. *The power of platforms*. Deloitte University Press, 2015. [online]. [cit. 2019-12-17] Dostupné na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/strategy/za_The_power_of_platforms.pdf
14. CHCOLISSIMO.SK. 2016. *Chocolissimo – sviežosť bez kompromisov*. [online]. [cit. 2020-03-10] Dostupné na: <https://chocolissimo.sk/do/page/zaruka-kvality>
15. KASTELLE, Tim. 2012 Eight models of business models, and why they are important. [cit. 2019-08-14]. Dostupné na : <http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>
16. KEPLINGER, Siegfried. 2018. Podnikateľské modely založené na cirkulárnej ekonomike. [online]. [cit. 2019-11-06] Dostupné na: www.interreg-danube.eu/moveco
17. KOPP, Carol. 2019 *Business model*. [cit. 2019-12-17]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
18. KUBIČKOVÁ, Viera – KROŠLÁKOVÁ, Monika – MICHÁLKOVÁ, Anna – BENEŠOVÁ, Dana. 2018. The Action of Gazels in Tourism as a Phenomenon of Sustainable Development. In *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. [online]. 2018. roč. 5, č. 3 [cit. 2020-03-19] ISSN 2345-0282
19. LOUČANOVÁ, Erika. 2017. Inovácie v minulosti a súčasnosti. In *Posterus*. [online]. 2017. roč. 10, č. 5 [cit. 2020-02-18] ISSN 1338-0087
20. MAGRETTA, Joan. 2004 *Co je to management*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261_106:2 str. 47
21. MICHAEL HALL. C - WILLIAMS M. Allan. 2020. *Tourism and innovation*. 2. vyd. Londýn: Routledge, 2020, 496 s. ISBN 978-1-315-16283-6
22. NAJREKLAMA.SK. 2018. *Zákonom stanovené povinnosti e-shopu- aktualizované podľa GDPR*. [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <https://www.najreklama.sk/povinnosti-eshopu-zakonom-dane/>

23. RETAILMAGAZIN.SK. 2017. *E-shopy vo svete vytláčajú kamenné predajne. Na Slovensku je to inak.* [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <http://www.retailmagazin.sk/obchodnik/internetovy-predaj/2278-e-shopy-vo-svete-vytlacaju-kamenne-predajne-na-slovensku-je-to-inak>
24. SFA.SK.2019. *Franchisingové koncepty.* [online]. [cit. 2019-12-18] Dostupné na: <https://sfa.sk/sk/franchisingove-koncepty>
25. SLÁVIK, Štefan. 2013. Podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania. In: *Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania: recenzovaný zborník vedeckých prác.* Bratislava: Ekonóm, 2013, s. 10-43, ISBN 978-80-225-3759-9
26. SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2017. *Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas.* [online]. [cit. 2019-08-16] Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.XVZ0wugzBIU>
27. STEFANSKY, Lucia. 2017. *Čo je franchising?* [online]. [cit. 2019-12-17] Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/franchisingove-podnikanie/co-je-franchising>
28. ŠETAFFY, Jozef. 2019. *Gastronómia na rázcestí – akým problémom čelila v minulosti a dnes.* [online]. [cit. 2019-12-19] Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/franchising-gastro/gastronomia-problemy-minulost-dnes>
29. THE ECONOMIST. 2013. *The rise of the sharing economy* [online]. [cit. 2019-11-04] Dostupné na: <https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>
30. TRIPADVISOR.SK. 2020. Recenzie reštaurácie. [online]. [cit. 2020-03-14] Dostupné na: https://www.tripadvisor.sk/Restaurant_Review-g274924-d3708864-Reviews-Ciao_Pizzeria-Bratislava_Bratislava_Region.html
31. TRUEBUSINESSBD.COM. 2020. The business model canvas. [online]. [cit. 2020-03-18] Dostupné na: <https://www.truebusinessbd.com/the-business-model-canvas/>
32. TT.COM. 2017. *RegioPlan: Bis 2025 bis zu 20 Prozent der Einzelhandelsflächen weg.* [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <https://www.tt.com/artikel/12621819/regioplan-bis-2025-bis-zu-20-prozent-der-einzelhandelsflaechen-weg>
33. TYMCHYSHYN, Oleg. 2018. *What Does White Label Mean in Business?* [online]. [cit. 2020-01-15] Dostupné na: <https://smartyads.com/blog/what-does-white-label-mean-in-business/>

34. TYSONS, Valerie. 2018. *Attention Business Leaders: These Six Trends will Impact Your 2019 Digital Transformation Journey*. [online]. [cit. 2019-12-20] Dostupné na: https://www.dxc.technology/newsroom/press_releases/145784-attention_business_leaders_these_six_trends_will_impact_your_2019_digital_transformation_journey
35. WY.SK. 2018. *Návod ako si založiť vlastný eshop*. [online]. [cit. 2020-03-09] Dostupné na: <https://wy.sk/blog/ako-zalozit-eshop/>
36. ZAICT.SK. 2020. *Čo sú inovácie*. [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné na: <http://www.zaict.sk/content.php?id=29&lang=sk>