

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107004/B/2022/36124048426277636

TVORBA PODNIKATEĽSKÉHO MODELU

Bakalárska práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

TVORBA PODNIKATEĽSKÉHO MODELU

Bakalárska práca

Študijný program:	ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra ekonómie
Vedúci záverečnej práce:	Ing. Michaela Bruothová, PhD.

Košice 2022

Lenka Sovíková

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradiť stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu na tému Tvorba podnikateľského modelu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 13. 05. 2022

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Moje úprimné podakovanie patrí školiteľke Ing. Michaelle Bruothovej, PhD. za cenné inštrukcie, odbornú pomoc, ochotu a usmernenie počas písania bakalárskej práce. Ďalej by som chcela poďakovať mojim rodičom, ktorí mi boli oporou a postarali sa o kvalitné podmienky pre absolvovanie štúdia.

ABSTRAKT

SOVÍKOVÁ, Lenka: Tvorba podnikateľského modelu – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Michaela Bruothová, PhD. – Košice: PHF EU, 2022, počet strán 52.

Cieľom záverečnej práce je formulácia podnikateľského modelu v podmienkach konkrétneho podnikateľského subjektu. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 9 obrázkov, 12 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná teoretickej časti podnikateľského modelu, v ktorej sú bližšie zadefinované pojmy týkajúce sa problematiky podnikateľských modelov. Záverečná kapitola sa zaoberá vypracovaním podnikateľského modelu Canvas v podmienkach konkrétneho podnikateľského subjektu a následného vypracovania modelu s odporúčaniami pre zlepšenie fungovania podniku.

Kľúčové slová:

Podnikateľský model. Hodnota pre zákazníka. Kľúčové prvky podnikateľského modelu.

ABSTRACT

SOVÍKOVÁ, Lenka: The creation of business model – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice, Department of Economics. Thesis supervisor: Ing. Michaela Bruothová, PhD. – Košice: PHF EU, 2022, 52 pages.

The aim of diploma thesis is a business model formulation in condition of specific business entity. The thesis is divided into 4 chapters. It contains 9 pictures, 12 charts and 1 attachment. First chapter is dedicated to theoretical part of business model in which are more precisely defined the concepts related to business models. The last chapter deals with design of a business model Canvas in condition of particular business entity and consequential model design with the recommendations for improving functioning an enterprise.

Key words:

Business model. Value for the customer. Key elements of business model.

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 <i>Definície podnikateľských modelov</i>	<i>11</i>
1.2 <i>Evolúcia podnikateľských modelov.....</i>	<i>13</i>
1.3 <i>Využitie podnikateľských modelov</i>	<i>14</i>
1.4 <i>Vizualizácia podnikateľských modelov</i>	<i>14</i>
2 Cieľ práce	25
3 Metodika práce a metódy skúmania	26
3.1 <i>Charakteristika objektu skúmania</i>	<i>26</i>
3.2 <i>Metódy zberu údajov</i>	<i>27</i>
3.3 <i>Metódy spracovania údajov.....</i>	<i>28</i>
4 Výsledky práce a diskusia	30
4.1 <i>Aplikácia podnikateľského modelu v podniku</i>	<i>30</i>
4.1.1 <i>Kľúčoví partneri.....</i>	<i>30</i>
4.1.2 <i>Kľúčové činnosti.....</i>	<i>31</i>
4.1.3 <i>Kľúčové zdroje</i>	<i>32</i>
4.1.4 <i>Hodnota ponúkaná zákazníkom.....</i>	<i>33</i>
4.1.5 <i>Vzťahy so zákazníkmi.....</i>	<i>34</i>
4.1.6 <i>Zdroje príjmu.....</i>	<i>36</i>
4.1.7 <i>Kanály</i>	<i>36</i>
4.1.8 <i>Segmenty zákazníkov</i>	<i>37</i>
4.1.9 <i>Nákladová štruktúra</i>	<i>38</i>
4.1.10 <i>Odporúčania pre podnik.....</i>	<i>40</i>
Záver	47
Bibliografické zdroje	49
Prílohy.....	52

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

.....	
.....	
Obr. 1 Podnikateľský model podľa BCG	18
Obr. 2 Podnikateľský model podľa Matzlera	19
Obr. 3 Tvorba nového podnikateľského modelu	20
Obr. 4 Podnikateľský model a príčinné súvislosti	21
Obr. 5 Tri zložky konvenčného podnikateľského modelu.....	21
Obr. 6 Koncepcia ROV - hlavné zložky modelu a ich vzťahy	23
Obr. 7 Prvé logo spoločnosti.....	27
Obr. 8 Súčasné logo spoločnosti.....	27
Obr. 9 Organizačná štruktúra podniku.....	33
Tab. 1 Evolúcia podnikateľských modelov	14
Tab. 2 Štyri základné oblasti podniku	15
Tab. 3 Kanály a ich fázy	16
Tab. 4 Deväť stavebných blokov modelu Canvas	17
Tab. 5 Mriežka pre podnikateľský model	22
Tab. 6 Tabuľka podnikateľského modelu	24
Tab. 7 Náklady spoločnosti z hľadiska členenia nákladov v závislosti od objemu produkcie za rok 2021.....	38
Tab. 8 Podnikateľský model Canvas spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o.....	39
Tab. 9 Podnikateľský model Canvas s navrhovanými odporúčaniami pre spoločnosť Stolárstvo Sovík, s .r .o.	41
Tab. 10 Celkové mesačné náklady zamestnávateľa spojené so zamestnaním dizajnéra platné pre rok 2022	43

Tab. 11 Celkové mesačné náklady zamestnávateľa spojené so zamestnaním architekta platné pre rok 2022	44
Tab. 12 Zrýchlené odpisovanie mechanickej píly zakúpenej v mesiaci marec	45

Úvod

„Podnikanie nie je ani veda, ani umenie. Je to prax.“

- Peter Drucker -

V dnešnom svete chce byť každý úspešný, či výnimočný a nie je to inak ani v oblasti podnikania. Podniky neustále čelia nástrahám alebo rizikám spôsobeným globalizáciou, väčšou konkurenciou, technologickým pokrokom, či novými trendmi. Podniky sa snažia byť neustále o krok vpred pred konkurenciou, aby prežili a boli úspešné. Súčasná spoločnosť je náročná a čo stačilo včera dnes už nestačí, čo fungovalo včera dnes, zajtra už nemusí preto podniky pre uspokojenie potrieb svojich zákazníkov prichádzajú s myšlienkou vytvoriť nový podnikateľský systém, ktorý nazývame ako podnikateľský model.

Cieľom bakalárskej práce je formulácia podnikateľského modelu v podmienkach konkrétného podnikateľského subjektu.

Bakalárska práca je rozdelená do štyroch kapitol. V prvej kapitole sú zadané jednotlivé pojmy ako podnikateľský zámer, podnikateľský plán a model, ktoré sú často zamieňané ďalej sú v kapitole uvedené jednotlivé pohľady na definície a vizualizácie podnikateľských modelov, ich evolúciu a využitie v praxi.

V druhej kapitole je zadaný hlavný cieľ a čiastkové ciele, vďaka ktorým dosiahneme naplnenie hlavného cieľa bakalárskej práce.

Treťou kapitolou je metodika práce a metódy skúmania, kde je bližšie charakterizovaný skúmaný objekt, metódy zberu a spracovania údajov.

Posledná kapitola obsahuje výsledky práce a diskusiu. V tejto kapitole je vypracovaný podnikateľský model Canvas, ktorý je aktuálne fungujúci v skúmanej spoločnosti a následne sme ho doplnili o odporúčania, ktorých výsledkom by malo byť zlepšenie fungovania podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V oblasti ekonómie existujú pojmy, ktoré si môžeme zamieňať a mýliť. Na začiatok si konkrétne definujeme pojmy ako podnikateľský plán, podnikateľský zámer a podnikateľský model.

Pod pojmom podnikateľsky zámer sa rozumie “základný kameň“ dlhodobého úspešného podnikania a zároveň najefektívnejší spôsob znižovania podnikateľského rizika. Podnikateľský zámer odpovedá na základné otázky ako: Kde mám vziať nápad? Koľko peňazí budem na začiatok potrebovať? Uživím sa pri súčasných cenách a presadím sa v konkurencii? Kde začať? Mám niekoho zamestnať? Zhotovený podnikateľský zámer sa vyšpecifikuje do konkrétneho podnikateľského plánu, ktorý je jadrom úspechu pre všetkých manažérov. Podnikateľský plán odpovedá na tri základné otázky: Kde som? Kde chcem byť? Ako sa tam dostanem? (SBA, 2022) Cieľom podnikateľského plánu je, aby slúžil podnikateľovi ako kontrolný nástroj pri realizácii jeho podnikateľského zámeru respektíve plní funkciu nástroja, ktorý dokumentuje realnosť podnikateľského zámeru a realnosť cieľov podnikania (Szaryszová, Štofová, 2016).

Podnikateľský model je najčastejšie definovaný ako systém, ktorý zobrazuje fungovanie podniku a zároveň tiež spôsob akým podnik zarába peniaze (Matušková, 2014).

1.1 Definície podnikateľských modelov

V súčasnej ekonomike pojem podnikateľský model nie je neznámym pojmom. Posledné dve desaťročia pojem podnikateľský model naberá na význame, čo je spôsobené najmä rozvojom internetu, ale taktiež elektronickým podnikaním. Prvopočiatky termínu podnikateľský model vychádzajú z prác Petra Ferdinanda Druckera (Slávik a kol., 2014).

V odbornej literatúre môžeme nájsť množstvo definícií pojmu podnikateľský model. Joan Magretta (2002, s. 1) „považuje podnikateľský model vo svojej najhlbšej podstate za príbeh, ktorý vysvetľuje ako funguje podnik. Dobrý podnikateľský model podľa jej videnia odpovedá na odveké otázky podnikateľa: Kto je zákazník? Čo považuje zákazník za hodnotné a užitočné? Ako sa zarábajú peniaze v príslušnom podnikaní? Aká je ekonomická logika, ktorá vysvetľuje ako priniesť zákazníkovi hodnotu (úžitok) pri primeraných nákladoch?“

Celkom podobne vysvetľuje pojem podnikateľský model Allan Afuah (2014, s. 20), ktorý pokladá „podnikateľský model za systém na zarábanie peňazí. Obsahuje súbor činností, ktoré určitým spôsobom a v určitom čase vykonáva podnik, aby mohol ponúkať svojim zákazníkom úžitky, aké si želajú, a zarobiť pritom zisk.”

David Hunger a Thomas Wheelen (2012, s. 192) pozerajú na podnikateľský model ako na metódu „podľa, ktorej podnik zarába peniaze v podnikateľskom prostredí. Obsahuje kľúčové štrukturálne a prevádzkové charakteristiky podniku - ako zarába výnosy a utvára zisk.”

Autori Osterwalder a Pigneur (2002, s. 1) definujú podnikateľský model nasledovne „podnikateľský model predstavuje koncepčný nástroj, ktorý obsahuje súbor prvkov a ich vzťahov a umožňuje vyjadrovať obchodnú logiku konkrétnej firmy.“

Mark Johnson, Clayton Christensen a Henning Kagerman (2008, s. 62) sa nesnažia o konkrétne vyjadrenie definície podnikateľského modelu, zaujali názor, že „každý úspešný podnik pracuje podľa efektívneho podnikateľského modelu. Systematickým identifikovaním všetkých svojich základných častí môžu manažéri pochopiť ako model spĺňa potenciálnu hodnotovú ponuku, dosahuje zisk pomocou kľúčových zdrojov a kľúčových procesov.”

Christoph Zott a Raphael Amit (2010, s. 1) „vysvetľujú podnikateľský model ako systém navzájom previazaných činností, ktoré prekračujú hranice podniku. Systém činností umožňuje v súhre s partnermi vytvárať hodnotu a tiež prisvojovať si podiel z tejto hodnoty.”

Autori John Mullins a Randy Komisar popisujú podnikateľský model piatimi zložkami bez ohľadu nato, či je alebo nie je priechodný. Medzi základných päť položiek patrí - model príjmu, model hrubej marže, model režijného a prevádzkového kapitálu a investičný model. Po zlúčení piatich zložiek dosiahneme výsledok v podobe ekonomickej priechodnosti akéhokoľvek podnikateľského modelu. Každá položka modelu podľa John Mullinsa a Randy Komisara odpovedá na otázky týkajúce sa hotovosti, či už prichádzajúcej alebo odchádzajúcej z podniku (Mullins, Komisar, 2010).

Podnikateľský model podľa Štefana Slávika (2013, s. 1) „podnikateľský model je koncepčná a ekonomická predstava o tom, ako podnik funguje a ako zarába peniaze. Je to zjednodušený, no zásadný obraz podniku, ktorý obsahuje zdroje a procesy, ich premenu na hodnotu pre zákazníka a spôsob prisvojenia časti vyprodukovanej hodnoty. Dobrý podnikateľský model podľa jej videnia odpovedá na odveké otázky podnikateľa: Kto je zákazník? Čo považuje zákazník za hodnotné a užitočné? Ako sa zarábajú peniaze

v príslušnom podnikaní? Aká je ekonomická logika, ktorá vysvetľuje, ako priniesť zákazníkovi hodnotu (úžitok) pri primeraných nákladoch?”

Rovnako aj iní autori prichádzajú so svojou vlastnou definíciou podnikateľského modelu ako napríklad Benoit Demil, Xavier Lecocq, Bernard Wirtz, Oliver Schillke, Ramon Casadesus-Masanell, Joan Ricart a mnohí ďalší. V bohatej škále definícií však vznikajú rozdiely a to najmä, či daný podnikateľský model obsahuje alebo na druhej strane neobsahuje grafické znázornenie. Napríklad definícia Joan Margret opisuje podnikateľský model ako príbeh avšak neprináša jeho grafické znázornenie, ale na opačnej strane je tu model Canvas od Osterwaldera a Pigneura, ktorý zahŕňa aj grafické znázornenie modelu. V definícií podnikateľského modelu prichádza však aj k rozporu, čo sa týka konkurencie. Niektorí autori uvádzajú, že konkurencia je súčasťou ich podnikateľského modelu iní sa naopak v ich modeloch konkurenciou vôbec nezaoberajú, pretože ich model sa vzťahuje iba na podnik a jeho fungovanie (Matušková, 2014).

Z množstva definícií, je však možno usúdiť, že autori sa zhodujú v prevažnej väčšine, že podnikateľský model je systém, ktorý znázorňuje fungovanie podniku, sústreďuje sa prevažne na zákazníkov a diferencuje sa zväčša počtom blokov, ktoré daný podnikateľský model obsahuje (Matušková, 2014).

1.2 Evolúcia podnikateľských modelov

V priebehu niekoľkých rokov výskum podnikateľských modelov výrazne dozrel. Na základe výskumu, ktorý stále prináša nové zistenia výskumníci navrhli päť fáz v oblasti vývoja literatúry o podnikateľských modeloch. Tieto fázy sú znázornené na obrázku 1. V tomto výskume bola zohľadnená literatúra najmä zameraná na podnikanie modelového konceptu a nie na literatúru, ktorá sa zameriava na podnikateľské modely (Osterwalder, et al., 2005).

Prvá fáza sa spája s prvopočiatkami termínu podnikateľský model. V tejto fáze autori navrhli definície a klasifikáciu podnikateľských modelov. Počas druhej fázy začali autori dopĺňať svoje definície navrhovaním rôznych prvkov, ktoré patria do podnikateľských modelov a teda tvoria ich stavebné bloky. V tretej fáze evolúcie podnikateľských modelov, autori svoje definície doplnili o podrobné popisy prvkov, z ktorých sa skladajú stavebné bloky. V priebehu štvrtej fázy výskumníci začali koncepčne modelovať prvky. V piatej, poslednej fáze, teda reálne ešte prebiehajúcej sa referenčné modely aplikujú v manažmente a v IS aplikáciách (Osterwalder, et al., 2005).

Tab. 1 Evolúcia podnikateľských modelov

	1. fáza	2. fáza	3. fáza	4. fáza	5. fáza
Činnosť	Definovanie a klasifikácia PM	Zoznam prvkov PM	Podrobný popis prvkov PM	Modelovanie prvkov PM	Uplatnenie PM v praxi
Výsledok	Taxonómie a definície	Zoznam prvkov	Prvky ako stavebné bloky	Referenčné modely	Aplikácia v praxi
Autori	Rappa (2001) Timmers (1998)	Linder a Cantrell (2000) Amit a Zott (2001) Margretta (2002)	Afuah a Tucci (2001;2003) Hamel (2000) Weill a Vitale (2001)	Gordijn (2002) Osterwalder a Pigneur (2002)	

Zdroj: Spracované podľa Osterwalder, et al. 2005, s. 6

1.3 Využitie podnikateľských modelov

Pomocou podnikateľského modelu, vieme vymedziť ako daný podnik funguje a vytvára hodnoty. Analýza podnikateľského modelu dáva možnosť identifikovať príležitosti, ktoré môžu mať neskôr pre podnik výrazný význam (Slávik a kol, 2014).

Ako ďalšie pozitívne využitie podnikateľských modelov možno povedať, že mnohým manažerom je poskytnutá, niektorá z existujúcich koncepcií podnikateľských modelov, čo im zjednodušuje prácu, vedie ich existujúca koncepcia ku postupu krokov, čo následne môže a nemusí priniesť pracovný úspech.

Existujúce a fungujúce koncepcie podnikateľských modelov mnohí manažéri dopĺňajú, inovujú na základe vlastných myšlienok, kreativity a tak vytvárajú nové typy podnikateľských modelov, ktoré sa stávajú v podnikoch častokrát úspešné.

Dôležitým faktom je, že podnikateľský model je komplexný, jeho využitie sa dá aplikovať na všetky podniky, či už ide o podniky, ktoré sú dlhodobo na trhu alebo tie, ktoré započali svoj vznik len nedávno.

1.4 Vizualizácia podnikateľských modelov

Podnikateľský model je systém, ktorý znázorňuje fungovanie podniku a ako podnik zarába peniaze, inak povedané je to zjednodušený obraz podniku. Podnikateľské modely však neslúžia len na opis podnikania podniku, ale tiež na zlepšenie teda jeho inováciu. Vizualizácia podnikateľského modelu zabezpečuje jednoducho a systematicky zachytiť

podnikateľský model. Existuje viacero spôsobov ako zobrazit' podnikateľské modely (Slávik a kol., 2014).

Koncepcia podľa A. Osterwaldera a Y. Pigneura

Najznámejším konceptom podnikateľského modelu je model Canvas, ktorý vytvorili Alexander Osterwalder a Yves Pigneur spolu s ďalšími autormi. Model Canvas bol vytvorený za účelom univerzálneho nástroja, vďaka ktorému bude možné zobrazit' akýkoľvek podnikateľský model podniku.

Tab. 2 Štyri základné oblasti podniku

INFRAŠTRUKTÚRA	PONUKA	ZÁKAZNÍCI
FINANČNÁ EXISTENCIESCHOPNOSŤ		

Zdroj: Zagorsek, 2013, s. 4

Podnikateľský model Canvas je zložený z deviatich blokov. Bloky modelu Canvas zahŕňajú štyri základné oblasti podniku vid'. tabuľka 2. Autori tohto podnikateľského modelu boli presvedčení, že pomocou týchto deviatich blokov je možné podnikateľský model opísať najvhodnejšie a rovnako aj efektívne znázorniť ako podnik plánuje zarábať peniaze (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Pri vyplňaní jednotlivých blokov sa odporúča postupovať v nasledovnom poradí:

- segmenty zákazníkov,
- ponúkaná hodnota,
- kanály,
- vzťahy so zákazníkmi,
- zdroje príjmu,
- kľúčové zdroje,
- kľúčové aktivity,
- kľúčoví partneri,
- nákladová štruktúra.

Segmenty zákazníkov sa sústreďia na najdôležitejších a potenciálnych zákazníkov, ktorí podniku prinášajú zisk. Zákazníci tvoria jadro každého podnikateľského modelu. Zákazníci sú segmentovaní podľa toho na akom trhu sa nachádzajú môže ísť napríklad o diverzifikovaný trh, viacstranný trh, masový trh a špecializovaný trh.

Podnikateľské modely, ktoré sú orientované na masový trh nerozlišujú segmenty zákazníkov, ale čo sa týka ponúkanej hodnoty, distribučných kanálov a vzťahov so zákazníkmi tak spomínané bloky sú koncentrované na zákazníkov ako jednu skupinu s viac - menej rovnakými potrebami.

Podnikateľské modely, orientované na špecializovaný trh sa zameriavajú na špecifické zákaznicke segmenty. Bloky ako ponúkaná hodnota, distribučné kanály, vzťahy so zákazníkmi sú prispôsobené špecifickým požiadavkám špecifického trhu. Tieto obchodné modely sa vyskytujú najmä vo vzťahoch medzi dodávateľmi a zákazníkmi.

Podnikateľské modely, ktoré sú orientované na diverzifikovaný trh slúžia dvom nesúvisiacim segmentom naopak podnikateľské modely orientované na viacstranný trh obsluhujú dva a viac vzájomne závislých segmentov.

Ponúkaná hodnota popisuje produkty, ktoré sú poskytnuté konkrétnemu segmentu a následne danému segmentu prinášajú hodnotu respektíve úžitok. Ponúkaná hodnota bližšie špecifikuje potreby a problémy zákazníka, určuje mieru uspokojenia potrieb a spôsoby riešenia problému. Niektoré ponúkané hodnoty môžu byť nové, inovatívne iné zase môžu byť podobné už existujúcim prípadne doplnené o nejaké funkcie, či atribúty.

Kanály určujú akým spôsobom sa produkty alebo služby dostávajú ku zákazníkom. Ide hlavne o komunikáciu, konkrétne ako podnik komunikuje a prichádza do styku so segmentmi a následne im prináša pridanú hodnotu. Kanály môžu byť priame alebo nepriame, ale môžeme rozlišovať kanály aj na vlastné a partnerské. Na nasledujúcom obrázku je uvedené členenie kanálov a ich jednotlivé fázy (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Tab. 3 Kanály a ich fázy

TYPY KANÁLOV			FÁZA KANÁLU				
VLASTNÉ	PRIAME	Predajná sila	1. Informovanosť Ako zvýšime povedomie o produktoch a službách?	2. Hodnotenie Ako pomôžeme zákazníkovi vyhodnotiť hodnotovú ponuku nášho podniku ?	3. Nákup Ako umožníme zákazníkovi nakupovať konkrétne produkty a služby?	4. Doručenie Ako poskytujeme hodnotu zákazníkovi?	5. Po predaji Aké popredajné služby poskytujeme po zakúpení?
		Internetový predaj					
PARTNERSKÉ	NEPRIAME	Vlastné predajne					
		Partnerské predajne					
		Veľkoobchodník					

Zdroj: Osterwalder - Pigneur, 2010, s. 27

Vzťahy so zákazníkmi opisujú vzťah podniku a zákazníka v procese predaja produktu alebo služby. Vzťahy so zákazníkmi môžu byť od osobných až po automatizované. Hnacou silou týchto vzťahov môže byť motivácia získať nových zákazníkov, starostlivosť o súčasných zákazníkov alebo zvýšenie predaja.

Zdroje príjmu hovoria o príjmoch, ktoré podniku prinášajú jednotlivé zákaznícke segmenty. Zdroje príjmov poskytujú podniku informáciu koľko sú zákazníci ochotní zaplatiť za produkty alebo služby a začo vlastne v skutočnosti platia. Spôsoby stanovenia ceny sú rôzne, cenu teda možno určiť podľa katalógových cien, aukciou alebo cenou výhodnejšou oproti trhu.

Kľúčové zdroje tvoria základ podnikateľského modelu bez kľúčových zdrojov by podnikateľský model nefungoval. Kľúčovými zdrojmi môžu byť ľudia, znalosti, financie teda môžeme povedať, že kľúčové zdroje sú hmotného a nehmotného charakteru.

Kľúčové aktivity ide o najdôležitejšie činnosti, ktoré podnik musí urobiť, aby podnikateľský model fungoval.

Kľúčoví partneri ide o najdôležitejších dodávateľov podniku, ktorí vo vysokej miere prispievajú ku úspechu podnikateľského modelu.

Nákladová štruktúra zobrazuje všetky náklady, ktoré vznikajú počas fungovania podnikateľského modelu. Prostredníctvom nákladovej štruktúry možno identifikovať najdrahšie kľúčové zdroje a aktivity (Osterwalder, Pigneur, 2010).

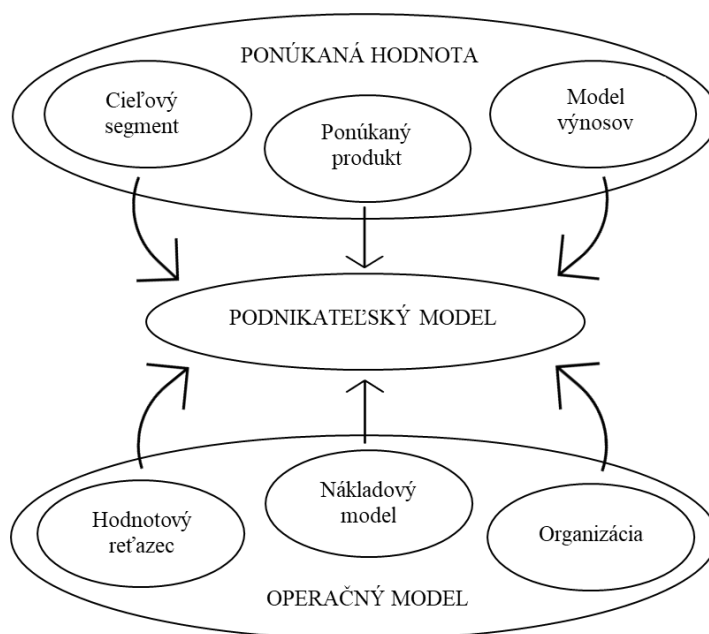
Tab. 4 Deväť stavebných blokov modelu Canvas

KLÚČOVÍ PARTNERI	KLÚČOVÉ AKTIVITY	PONÚKANÁ HODNOTA	VZŤAHY SO ZÁKAZNÍKMI	SEGMENTY ZÁKAZNÍKOV
	KLÚČOVÉ ZDROJE		KANÁLY	
NÁKLADOVÁ ŠTRUKTÚRA			ZDROJE PRÍJMOV	

Zdroj: Spracované podľa Osterwalder - Pigneur, 2010, s. 40

Koncepcie podľa Z. Lindgardza, M. Reevesa a ďalších spoluautorov

Ďalšou koncepciou podnikateľského modelu je model podľa BCG (Boston Consulting Group), ktorý je zobrazený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 1 Podnikateľský model podľa BCG

Zdroj: Spracované podľa Zagorsek, 2013, s. 6

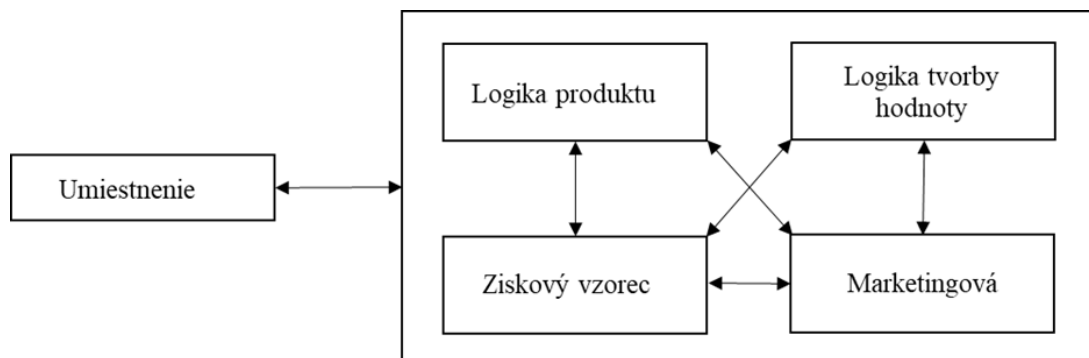
Autormi modelu sú Z. Lindgardt , M. Reeves, G. Stalk a M.S. Deimler. Model podľa BCG sa skladá z dvoch komponentov t. j. ponúkaná hodnota a operačný model. Oba tieto komponenty majú svoje tri podelementy.

Cieľové segmenty ich úlohou je vyriešiť pre ktorých zákazníkov je daný produkt alebo služba určená a aké potreby zákazníka majú uspokojiť.

Ponúkaný produkt sa zameriava nato aké produkty a služby podnik ponúka svojim zákazníkom. Úlohou podniku v modeli výnosov je, že podnik popisuje ako je kompenzovaný za svoju ponuku. V hodnotovom reťazci ide o to ako je podnik zoskupený, aby svojim zákazníkom dodal produkt alebo službu v požadovanom zložení. Model nákladov popisuje ako sú v podniku rozložené aktíva a pasíva, aby následne prispievali ku ziskovosti podniku. Organizácia popisuje ako riadiť, rozvíjať a rozmiestniť ľudské zdroje so zámerom zväčšenia konkurenčnej výhody (Zagorsek, 2013).

Koncepcia podľa K. Matzlera, F. Baila a ďalších spoluautorov

Ďalší pohľad na vizualizáciu podnikateľského modelu, ktorá je uvedená na nasledujúcom obrázku, priniesli autori K. Matzler, F. Bailom, S. Friedrich, T. Kohler.



Obr. 2 Podnikateľský model podľa Matzlera

Zdroj: Spracované podľa Zagorsek, 2013, s. 6

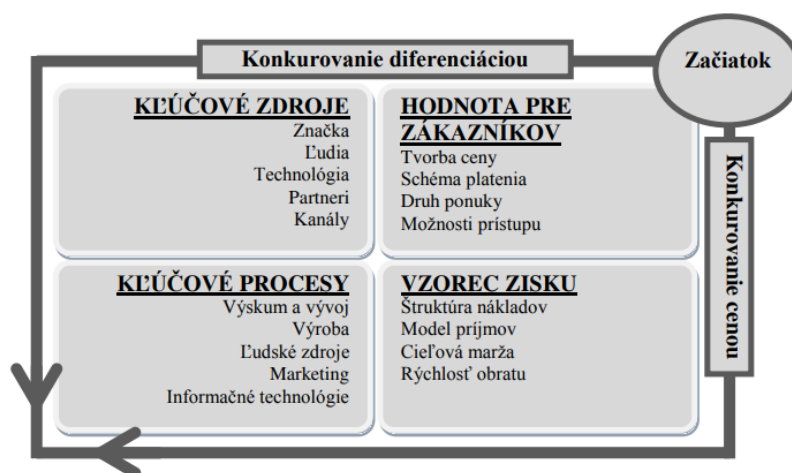
Ich pohľad na podnikateľský model sa zaoberá dvomi otázkami a to ako vytvárať hodnotu pre zákazníkov a ako premeniť vytvorenú hodnotu na zisk. Autori navrhujú rozšíriť tieto dve otázky. Prvú otázku navrhujú rozšíriť o to ako funguje systém vytvárania hodnoty, ako organizovať dodanie hodnoty a ako vybudovať udržateľnú nákladovú výhodu. Druhú otázku navrhujú rozšíriť o to ako funguje logika marketingu, distribúcie a ako prilákať nových zákazníkov a naďalej ich udržať. Pre vypracovanie týchto otázok je však potrebné strategické umiestnenie podniku na trhu s cieľom udržateľnej diferenciácie (Zagorsek, 2013).

Koncepcia podľa M. Eyringa, M. Johnsona a H. Naira

Autori M. Eyring, M. Johnson, H. Nair vytvorili samostatný model na inováciu podnikateľského modelu. Podnikateľský model je uvedený na nasledujúcom obrázku.

Podnikateľský model musí zlúči štyri elementy:

- ponúkanú hodnotu pre zákazníkov,
- ziskový vzorec,
- kľúčové procesy,
- kľúčové zdroje.



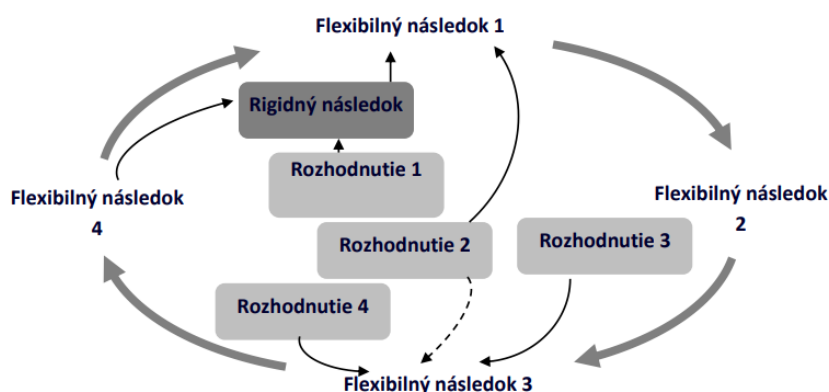
Obr. 3 Tvorba nového podnikateľského modelu

Zdroj: Zagorsek, 2013, s. 7

Každé nové vytvorenie podnikateľského modelu má počiatok vo vytvorení novej hodnoty pre zákazníka. Kľúčové zdroje a kľúčové procesy, ktoré sú potrebné ku vytvoreniu a poskytnutiu hodnoty pre zákazníka neskôr určia modely, ktoré budú konkurovať svojou diferenciáciou. Na záver sa určia náklady v ziskovom vzorci. Modely, ktoré sú vytvorené, aby konkurovali cenou sa stanovujú opačne. Ako prvé podnik začne s tým, že vytvorí novú hodnotu pre zákazníka a potom následne určí cenu, nákladovú štruktúru a na záver kľúčové procesy a kľúčové zdroje (Zagorsek, 2013).

Koncepcia podľa R. Casadesusa a J. Ricarta

Zobrazenie podnikateľského modelu podľa R. Casadesusa a J. Ricarta bolo diametrálne odlišné od všetkých predchádzajúcich autorov. Koncepcia podľa R. Casadesusa a J. Ricarta je založená na príčinných súvislostiach. Rozhodnutia môžu byť zrealizované v oblastiach ako politika, majetok a riadenie. Rozhodnutia neskôr majú svoje následky, ktoré členíme na rigidné a flexibilné. Autori tejto vizualizácie podnikateľského modelu, ktorá je uvedená na obrázku 4, tvrdia, že úspešný podnikateľský model je zosúladený s cieľmi podniku, je samoposilňujúci a robustný.



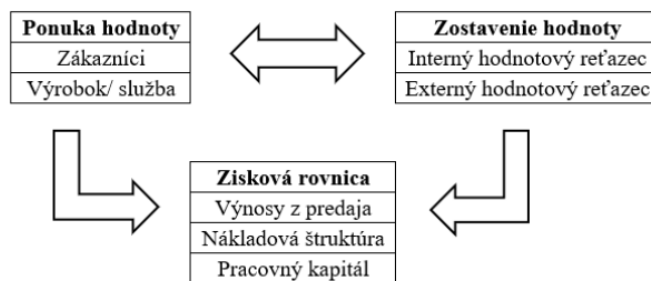
Obr. 4 Podnikateľský model a príčinné súvislosti

Zdroj: Zagorsek, 2013, s. 7

Podnikateľský model je zosúladený s cieľmi podniku práve vtedy, keď rozhodnutia počas tvorby podnikateľského modelu priniesli následky, ktoré neskôr podniku umožnili splniť ciele. O samoposilňujúcom podnikateľskom modeli hovoríme vtedy, keď sa rozhodnutia dopĺňajú. O robusný podnikateľský model ide vtedy, ak je schopný udržať si efektívnosť a ubrániť hrozbám ako imitácií (Zagorsek, 2013).

Koncepcia podľa M. Ynusa, B. Moingeona a L. Lehmana-Ortega

Muhammad Yunus, Bertrand Moingeon a Laurence Lehmann-Ortega hovoria, že podnikateľský model obsahuje tri zložky a to ponuka hodnoty, zisková rovnica, zostavenie hodnoty vid'. obrázok 5.



Obr. 5 Tri zložky konvenčného podnikateľského modelu

Zdroj: Spracované podľa Slávik a kol., 2014, s. 16

Na otázku kto sú naši zákazníci a čo im ponúkame odpovedá práve ponuka hodnoty. Zostavenie hodnoty odpovedá na otázku akým spôsobom dodáme našim zákazníkom hodnoty? Ponuku hodnoty a zostavenie hodnoty je potrebné zosúladiť, aby neskôr vytvárali pozitívnu ziskovú rovnicu (Slávik a kol., 2014).

Koncepcia podľa J.Mullinsa a R. Komisara

V koncepcií Johna Mullinsa a Randyho Komisara sa podnikateľský model skladá z piatich kľúčových položiek, kde každá položka odpovedá minimálne na jednu otázku a sústreďuje sa nato, či hotovosť do podniku prichádza alebo naopak odchádza. Model je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 5 Mriežka pre podnikateľský model

Položky podnikateľského modelu	Relevantné pozitívne vzory a ich počet	Relevantné negatívne vzory	Iskierky nádeje, okolo ktorých chcete vybudovať súčasný panel aktivít	Hypotézy potvrdzujúce, či zamietajúce iskierky nádeje
Príjmový model				
Model hrubého zisku				
Prevádzkový model				
Model prevádzkového kapitálu				
Model investičného kapitálu				

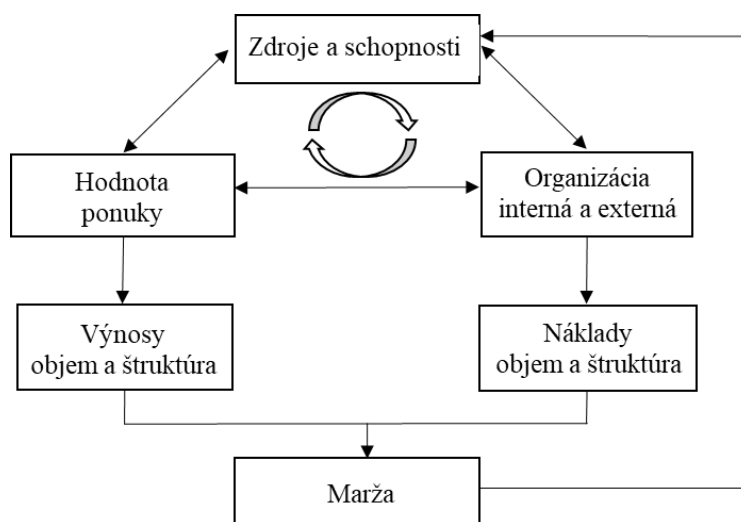
Zdroj: Spracované podľa Mullins - Komisar, 2010, s. 26

1. Príjmový model - Kto bude kupovať?
2. Model hrubého zisku - Koľko vám zostane z príjmu, keď vyplatíte priame náklady na predaný tovar?
3. Prevádzkový model - Aké ďalšie peniaze musíte vydať na podporu predaja okrem nákladov na tovary, či služby, ktoré ste poskytli?
4. Model prevádzkového kapitálu - Ako skoro môžete povzbudiť zákazníka k platbe?
5. Model investičného kapitálu - Akú veľkú hotovosť musíte vložiť do podniku skôr, než vám zákazníci zaplatia dosť, aby pokryli prevádzkové náklady (Mullins, Komisar, 2010)?

Po spojení týchto kľúčových položiek nám presne určia ekonomickú priechodnosť podnikateľského zámeru ďalej určia, či podnik minie celú svoju hotovosť (Mullins, Komisar, 2010).

Koncepcia podľa B. Demila a X. Lecocqa

Vizualizácia podnikateľského modelu od Benoita Demila a Xaviera Lecocqa vychádza z poznatkov od E. T. Penroseovej (1959). Autorka E. T. Penroseová tvrdí, že za rastom podniku stojí interakcia medzi zdrojmi podniku, organizáciou a tiež kapacitou predkladať ponuku nových hodnôt na trhy. Tri základné zložky v podnikateľskom modeli podľa E. T. Penroseovej sú: zdroje a schopnosti, organizácia, ponuka hodnoty. Model je zobrazený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 6 Koncepcia ROV - hlavné zložky modelu a ich vzťahy

Zdroj: Spracované podľa Slávik a kol., 2014, s. 20

Zdroje a schopnosti. Zdroje vychádzajú z vonkajšieho prostredia alebo môžu byť tvorené vnútorne. Kompetencie sú schopnosti manažérov ako efektívne využívať zdroje. Organizácia je samotné usporiadanie podniku v hodnotovom reťazci, do ktorého patria aj vonkajšie aktivity. Ponuka hodnoty je dodávka výrobkov a služieb (Slávik a kol., 2014).

Základné zložky zdroje a schopnosti, organizácia a ponuka hodnoty určujú výšku nákladov a rovnako výnosov z podnikania a následne aj jeho maržu. Koncepcia ROV je úsporná a zároveň veľmi dynamická, podnikatelia a manažéri kolektívne rozhodujú o zhromažďovaní a kombinovaní zdrojov. Dynamika v tejto koncepcii vychádza z interakcie hlavných zložiek, neskôr táto interakcia vedie k rozvíjaniu nových návrhov nových hodnôt, ale aj k vytváraní nových kombinácií zdrojov (Slávik a kol., 2014).

Koncepcia podľa D. Watsona

Model od D. Watsona v porovnaní s predchádzajúcimi koncepciami je odlišná najmä v tom, že sa príliš nesústreďí na interné procesy podniku. Vizualizácia podnikateľského modelu je znázornená v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 6 Tabuľka podnikateľského modelu

Zložky podnikateľského modelu	Konkurenčná výhoda (1-5 bodov)	Ilustrácia
1. Konkurenti 2. Zákazníci 3. Ekonomika podniku 4. Manažment 5. Výrobky 6. Dodávatelia		

Zdroj: Spracované podľa Slávik a kol., 2014, s. 23

Táto koncepcia zoskupuje dôležité zložky podnikania od výrobov, zákazníkov až po dodávateľov, hospodárenie, manažment podniku a samozrejme konkurenciu. Každá zložka tejto koncepcie je hodnotená na stupnici 1-5 a je zdrojom konkurenčnej výhody. Výhodou tohto modelu je detailne zobrazenie hlavných zložiek podnikania a prispievanie k zníženiu nákladov avšak vo veľmi malej miere opisuje fungovanie podniku (Slávik a kol., 2014).

2 Cieľ práce

Podnikateľské modely sú dnes súčasťou každého podniku. Podnikateľský model neslúži len na prehľadné a jednoduché zobrazenie fungovania podniku, ale predovšetkým aj na zobrazenie, kde má podnik rezervy, ktoré je možné v budúcnosti vylepšiť.

Hlavným cieľom záverečnej práce je formulácia podnikateľského modelu v podmienkach konkrétneho podnikateľského subjektu. Na základe naštudovanej literatúry z teoretickej časti bakalárskej práce sme sa rozhodli pre podnikateľský model Canvas, ktorý patrí medzi najznámejší a to najmä vďaka svojej nenáročnosti.

Ako čiastkové ciele sme si určili:

- zhodnotenie koncepcií súčasne dostupných modelov a výber vhodnej koncepcie vzhľadom na podmienky skúmaného podniku,
- formulácia jednotlivých zložiek podnikateľského modelu Canvas a následne vizualizácia daného podnikateľského modelu,
- formulácia odporúčaní pre podnik smerujúcich k realizácii navrhnutého podnikateľského modelu v praxi.

3 Metodika práce a metody skúmania

V kapitole sú uvedené informácie o objekte skúmania, ktorým je podnik Stolárstvo Sovík, s.r.o., pre ktorý je daný model vypracovaný. Rovnako sú kapitole zadefinované konkrétne metódy zberu údajov a následne metódy spracovania získaných údajov, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie cieľov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. pôvodne vznikla v roku 1991 pod obchodným menom Stolárstvo Viktor Sovík, s. r. o. Zakladateľom a majiteľom tejto spoločnosti bol Viktor Sovík, ktorý sa 01.08. 2004 rozhodol rozbehnutú a prosperujúcu spoločnosť darovať svojim štyrom synom. Zároveň dátum 01.08. 2004 predstavuje deň vzniku spoločnosti so súčasným obchodným menom Stolárstvo Sovík, s. r. o.

Spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. krátko po jej vzniku sídlila v mestskej časti Podmanín v okrese Považská Bystrica, z ktorej pochádza zakladateľ spoločnosti a zároveň aj jej súčasní majitelia. Na základe rozširujúcej sa klientely, potreby nových strojov vplyvom nových trendov a technologického pokroku vznikla núdza o rozšírenie priestorov. Následne sa spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. vzhľadom ku tomuto faktoru v roku 2008 presťahovala do areálu bývalých považských strojární v Považskej Bystrici, kde sídli aj v súčasnosti.

Spoločnosť od roku 2019 disponuje kamennou predajňou, ktorá sídli na ulici Robotníckej v Považskej Bystrici. Sortiment je zameraný na produkty, ktoré sú potrebné na úpravu alebo samotnú starostlivosť o vyrobený konečný produkt ako sú napr. farby, laky, lazúry. V predajni je možné vidieť naživo rôzne vzorky dreva, ale tiež samotné výrobky ako napríklad drevené obaly na víno, doštičky na krájanie, drevené debny alebo hračky, kvetináče, či lavice, ale taktiež účelom predajne je samotné stretnutie zákazníka s odborníkmi teda majiteľmi podniku pri dohadovaní potrebných náležitostí ohľadom ich zákaziek (Stolárstvo Sovík, 2022).

Stolárstvo Sovík, s. r. o. je rodinnou firmou, ktorá sa venuje širokej škále možností spracovávaného dreva alebo vytvorenia rôznych produktov z dreva. Spoločnosť ponúka výrobu drevených produktov na mieru. Výroba je zameraná hlavne na eurookná, dvere, schody, kuchynské linky, šatníky a iné interiérové vybavenie. Podnik sa venuje tiež výrobe výrobkov vhodných do exteriéru ako napríklad záhradný nábytok, palety, stavebné rezivá,

palivové dreva a iné. Práve táto široká škála výrobkov súvisí s ich sloganom: „Všetko pod jednou strechou“ (Stolárstvo Sovík, 2022).

Logo podniku

Logo je obvyklým symbolom každého podniku, každé logo by malo na prvý pohľad odzrkadľovať druh činnosti, na ktorú je podnik zameraný je to tzv. identita firmy. Inak to nie je ani v prípade Stolárstva Sovík, s. r. o. pri pohľade na logo podniku je jasné, že sova je spojená s priezviskom majiteľov podniku a podstavec, na ktorom sedí sova jasne zobrazuje drevo, ktoré je neoddeliteľnou súčasťou odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Logo rodinného podniku vid'. obrázok 7 bolo vytvorené krátko po jeho zmene obchodného mena. Autorom tohto loga je jeden z rodinných príslušníkov majiteľov podniku.



Obr. 7 Prvé logo spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti

Každá spoločnosť inovuje bez ohľadu nato v akej oblasti. Nie je na tom inak ani logo tejto rodinnej spoločnosti, ktoré v posledných rokoch nadobudlo svoj nový vzhľad, ktorý je uvedený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 8 Súčasné logo spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti

3.2 Metódy zberu údajov

V rámci bakalárskej práce sme potrebovali primárne a sekundárne údaje.

Hlavnou metódou zberu primárnych údajov o podniku bol pološtrukturovaný rozhovor s Mariánom Sovíkom, konateľom spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o., ktorý odpovede overoval a konzultoval so svojimi bratmi. Primárne údaje, s ktorými sme pracovali v záverečnej práci boli zamerané napríklad nato aké hodnoty podnik ponúka a akým zákazníckym segmentom sú ponúkané, aké distribučné kanály spoločnosť využíva, kto je dodávateľom hlavnej suroviny t. j. drevo, ako dochádza ku komunikácií so zákazníkmi ďalej to boli otázky typu čo podnik hodnotí za najslabšie miesto v podniku a naopak, čím je vo výhode oproti konkurencií. Rozhovor sa týkal hlavne informácií ohľadne základných zložiek modelu Canvas, ktoré sú potrebné pri definovaní jednotlivých blokov modelu. Údaje o spoločnosti boli taktiež získané z verejne dostupných zdrojov.

Sekundárne informácie boli získane priamo z podniku išlo o prijaté faktúry týkajúce sa nákladov, ktoré sme v podkapitole štruktúra nákladov delili na variabilné a fixné. Ďalej sme z interného dokumentu spoločnosti týkajúceho sa tržieb určili, z ktorej činnosti podniku plynú najvyššie tržby pre podnik, vďaka čomu sme určili hlavné zdroje príjmu podniku.

3.3 Metódy spracovania údajov

Metódy spracovania, ktoré sme v záverečnej práci využili boli všeobecné vedecké metódy ako, komparácia, analýza, syntéza. V záverečnej práci sme využili aj špecifickú metódu, ktorou je metóda Canvas.

Metóda Canvas

Dominantnou metódou bola metóda Canvas, ktorá bola podrobne charakterizovaná v prvej časti záverečnej práce. Na základe informácií z prvej časti záverečnej práce sme jednotlivé bloky podrobne rozanalyzovali v kapitole výsledky práce. Analyzované bloky metódy Canvas sme vizuálne znázornili model, vďaka ktorému sme následne určili odporúčania pre daný podnik. Na základe našich odporúčaní sme vizuálne znázornili model, ktorý bol doplnený o odporúčania, ktoré by boli vhodné pre zlepšenie fungovania podniku do budúcnosti.

Komparácia

Jednou z metód spracovania údajov v práci bola komparácia a to konkrétne pri porovnávaní fixných a variabilných nákladov za rok 2020 a 2021 v bloku nákladová štruktúra.

Analýza

Analýza podniku bola zameraná na posúdenie informácií, ktoré sme získali na základe pološtruktúrovaného rozhovoru, aby ich následne bolo možné zatriediť do jednotlivých blokov modelu Canvas.

Syntéza

Metódu syntézy sme využili najmä pri vizualizácii modelu, kedy sme všetky analyzované bloky spojili do jedného celku vizuálneho znázornenia.

4 Výsledky práce a diskusia

Štvrtá kapitola Výsledky práce a diskusia je zameraná na vytvorenie podnikateľského modelu v konkrétnych podmienkach skúmaného podniku a rozanalyzovanie jednotlivých zložiek metódy Canvas na základe informácií z prvej kapitoly záverečnej práce. Súčasťou kapitoly Výsledky práce sú dve vizualizácie podnikateľského modelu Canvas. Prvá vizualizácia zobrazuje súčasný stav v podniku. Druhá vizualizácia zobrazuje zmeny očakávajúce v budúcnosti.

4.1 Aplikácia podnikateľského modelu v podniku

Podkapitola aplikácia podnikateľského modelu v podniku bude zameraná na deväť stavebných prvkov podnikateľského modelu Canvas. Jednotlivé prvky tohto modelu-segmenty zákazníkov, ponúkaná hodnota, kanály, vzťahy so zákazníkmi, zdroje príjmu, kľúčové zdroje, kľúčové aktivity, kľúčoví partneri, nákladová štruktúra sú podrobné rozpracované na základe získaných informácií od spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o. Na základe analýzy jednotlivých zložiek sme zadefinovali odporúčania pre podnik do budúcnosti.

4.1.1 Kľúčoví partneri

Spoločnosť nadväzuje partnerstvá z mnohých dôvodov napríklad získavanie finančných zdrojov. Partnerstvá môžeme rozdeliť na základe členenia partnerstiev podľa autorov modelu Canvas na strategické spojenectvá medzi subjektmi, ktoré si nekonkurujú, spolupráca, tzv. strategické partnerstvá medzi konkurenčnými subjektmi, spoločné podniky s cieľom vytvárať nové podnikateľské projekty, vzťahy medzi kupujúcim a dodávateľom s cieľom zaistiť si spoľahlivé dodávky (Osterwalder - Pigneur, 2010).

Kľúčovými partnermi podniku Stolárstvo Sovík, s. r. o. sú viaceré spoločnosti, ktoré pôsobia na slovenskom, ale aj zahraničnom trhu. Ako hlavní partneri sú JALES, s. r. o., Ing. Roman Pruszkay - PRUS CONSULT, ktorí spoločnosti dodávajú drevo, bez ktorého by výroba v podniku nebola možná. Medzi ďalších kľúčových partnerov spoločnosti, ktorí dodávajú ďalší materiál patria:

- JAF HOLZ Slovakia, s. r. o.,
- Schachermayer spol., s r. o.,
- KYOCERA SENCO Slovakia, s.ro.,

- HRANIPEX, a.s.
- CENTROGLOB, s. r. o.,
- Franke Slovakia, s. r. o.,
- Démos trade, s. r. o.,
- Trachea, a. s.

4.1.2 *Kľúčové činnosti*

Kľúčové činnosti podniku môžeme rozdeliť na základe členenia podnikových činností podľa M. Portera, ktorý rozlišuje činnosti na primárne (výkonovohospodárske činnosti) a podporné (prierezové činnosti). Za primárne činnosti M. Porter považuje najmä výrobu, odbyt a zásobovanie. Pod podporné činnosti z pohľadu M. Portera patria personalistika, financovanie, výskum a vývoj a administratíva (Majdúchová a kol., 2020).

Medzi primárne činnosti t. j. výkonovohospodárske činnosti podniku môžeme zaradiť samotnú výrobu stolárskych výrobkov a služieb súvisiacich s nimi ako napríklad montáž výrobkov na mieru, starostlivosť a údržbu dreva v exteriéri.

Rovnako medzi kľúčovú činnosť môžeme zaradiť zabezpečenie materiálu v požadovanom množstve a kvalite pre budúcu potrebu výroby. Podnik si bude neustále hľadať kvalitných a serióznych dodávateľov, ktorí ponúkajú kvalitný materiál za najlepšie ceny na trhu. Dôležitým materiálom je pre podnik najmä drevo, ale aj ostatné pomocné materiály ako farby, laky, skrutky a mnohé ďalšie, ktoré podnik musí mať vždy v zásobe pre prípad núdze ako napríklad v období pandémie COVID-19, kedy na trhu bol výrazný výpadok mnohých materiálov, ktorý pretrváva dodnes.

Ďalšou primárnou činnosťou podniku je neustále rozširovanie sortimentu, súvisiace s kamennou predajňou podnik, kde sa podnik snaží neustále zákazníkom prinášať nové, zaujímavé produkty, ktoré následne propaguje na sociálnych sieťach ako facebook a instagram a rovnako aj na webovej stránke podniku. Podnik sa snaží neustále robiť kroky vpred a teda zvýšiť aj svoj odbyt a preto sa rozhodol v minulom roku rozbehnúť svoj internetový obchod a byť tak dostupný zákazníkom na Slovensku aj v zahraničí. V súčasnosti podnik nadväzuje viaceré spolupráce, či už ide o kvetinárstva, vinotéky, pohrebné služby alebo potraviny, vďaka čomu chce zvýšiť odbyt svojich produktov.

Podpornými činnosťami podniku súvisiacimi s personalistikou je napríklad duálne vzdelávanie, ktoré sa aktuálne v podniku rozbieha. Podnik v súčasnosti prakticky vzdeláva

študenta zo SOŠ v Považskej Bystrici, ktorého následne po ukončení štúdia strednej školy s výučným listom v odbore stolár, plánuje prijať do pracovného pomeru. Na trhu práce je nedostatok kvalitnej pracovnej sily v odbore stolár a tak firma využila príležitosť si obrazne povedané "vychovať" vlastných stolárov, ktorí s najväčšou pravdepodobnosťou zostanú pracovať po ukončení štúdia aj naďalej v podniku.

Ako už bolo spomenuté podnik sa neustále snaží robiť krok vpred inak to nie ani, čo sa týka technologického vybavenia podniku. Podnik sa snaží ponúknuť svojim zákazníkom nové a zaujímavé produkty, či už v kamennej predajni alebo e-shope a tak je potrebné, aby rozširoval svoje technologické vybavenie v podobe strojov a inovoval svoj výrobný proces. Podnik v minulom roku investoval do kúpi viacerých špičkových strojov, vďaka ktorým sa urýchlila výroba a rozšírilo portfólio výrobkov a služieb.

Podpornou činnosťou podniku sa vďaka vyššie spomínanej kúpe strojov stala aj ponuka služieb, ktoré podnik ponúka konkurencií pôsobiacej v rovnakom priemyselnom odvetví, konkrétne ide o spracovanie materiálu ako oliepanie hrán a narezanie materiálu. Výhodou spoločnosti je, že svojim technologickým vybavením nemá v Považskobystrickom okrese konkurenciu a tak sa daná podporná činnosť stáva v poslednom období pomerne dosť žiadanou.

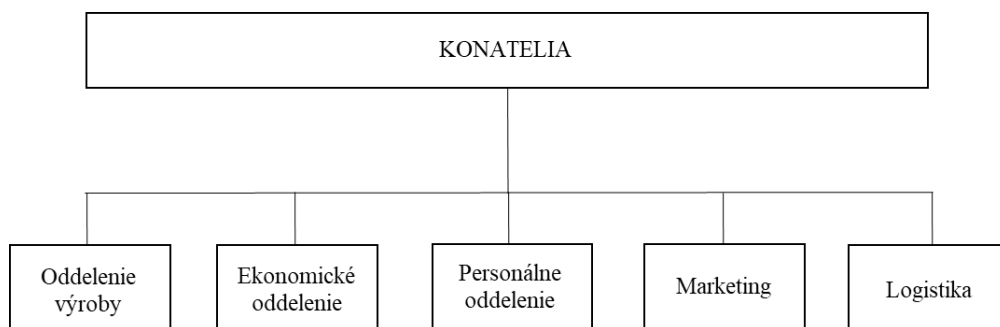
4.1.3 Kľúčové zdroje

Kľúčové zdroje môžu byť fyzické, finančné, intelektuálne alebo ľudské. Spoločnosť môže vlastniť, prenajímať alebo získať od kľúčových partnerov (Osterwalder - Pigneur, 2010).

Medzi ľudské zdroje spoločnosti patrí vedenie a samotní zamestnanci spoločnosti. Spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. pokladá za najdôležitejšie zdroje svojich zamestnancov a technologické vybavenie v podobe moderných strojov vďaka, ktorým si je spoločnosť istá kvalitou, precíznosťou, presnosťou svojich výrobkov, čo následne prináša aj spokojnosť zákazníkov. Avšak úplne na vrchole dôležitosti podniku sú konatelia spoločnosti, bez ktorých by nebol zabezpečený správny chod podniku.

Organizačná štruktúra vzhľadom na veľkosť podniku je veľmi jednoduchá. Na vrchole spoločnosti sú práve jej konatelia, bratia Sovíkovci. Úlohou konateľov spoločnosti je komunikácia medzi vonkajším a vnútorným prostredím podniku, stanovenie cieľov do budúcnosti a v neposlednom rade sa osobne zúčastňujú na výrobe produktov a služieb,

rovnako spoločne rozhodujú o investíciách, postupoch výroby, reklame a prijatí nových zamestnancov. Na nasledujúcom obrázku je graficky znázornená organizačná štruktúra skúmaného podniku.



Obr. 9 Organizačná štruktúra podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Kľúčovým zdrojom podniku je aj samotné dobré meno spoločnosti, keďže na trhu je už viac než 30 rokov. Počas svojej existencie nadobudla množstvo zákazníkov, ktorí si svoje dobré skúsenosti s podnikom a jeho výrobou medzi sebou radi povedia.

Fyzické aktíva, ktorými spoločnosť disponuje sú napríklad stroje, nákladné autá, budovy, materiál, osobné motorové vozidlá. Spoločnosť disponuje priestormi, ktoré prenajíma iným podnikateľom.

4.1.4 Hodnota ponúkaná zákazníkom

Hodnoty ponúkané zákazníkom môžu byť kvantitatívne, ale aj kvalitatívne. Medzi kvalitatívne patria napríklad dizajn alebo zákaznícka skúsenosť. Cena, rýchlosť služieb patria medzi kvantitatívne hodnoty (Osterwalder - Pigneur, 2010).

Spoločnosť a kvalitný prístup voči zákazníkom spoločnosti priniesol úspech v podobe najžiadanejšieho výrobcu stolárskych výrobkov na mieru v okrese Považská Bystrica, kde svojim širokým záberom výrobkov a služieb nemá konkurenciu. Medzi hlavné hodnoty, ktoré ponúka svojim zákazníkom patria:

- kvalita a precíznosť,
- profesionalita a odbornosť pracovníkov,
- kreativita,
- dizajn v súlade so súčasnými trendmi.

Hlavnou ponúkanou hodnotou spoločnosti je v prvom rade kvalita výrobkov. Majitelia spoločnosti kladú dôraz na hodnoty ako precíznosť a kvalitu, pretože sú neoddeliteľnou súčasťou priemyslu, v ktorom podnikajú. Kreativita je ďalšou hodnotou, ktorú spoločnosť ponúka. Zárukou kreativity je nový produkt, ktorý priláka zákazníkov konkrétnym príkladom je napríklad jedálenský stôl, ktorý sa dokáže rozložiť na malý konferenčný stolík a jeho plocha sa vzhľadom na rozloženie stola tiež mení. Podobné produkty, ktoré majú viacero využití sa v súčasnosti stávajú atraktívnymi a tak spoločnosť neváha a túto hodnotu sa snaží priniesť svojim zákazníkom v čo najväčšej miere.

Hodnota ako profesionalita a odbornosť pracovníkov je odrazovým mostíkom pre kvalitu a precíznosť. Bez dostatočne vyškolených zamestnancov by nebola dosiahnutá kvalita, precíznosť a zároveň by podnik nemohol držať krok so súčasnými trendmi.

Spoločnosť pomáha svojim zákazníkom riešiť rozličné problémy ohľadom starostlivosti o drevené výrobky, ale aj problémy, ktoré vznikli pri realizácii samotnej zákazky. Spoločnosť sa rovnako usiluje o uspokojenie všetkých požiadaviek, ktoré sú počas zadávania zákazky vznietené na majiteľov podniku.

Kvantitatívne metódy na definovanie hodnoty ako cena výrobkov alebo rýchlosť služieb je v podniku veľmi variabilná. Cena sa odvíja najmä od materiálu, ktorý si zákazník vyberie, ale samozrejme od ďalších faktorov ako napríklad zložitosť opracovania vybraného materiálu alebo prípadne nejakých špeciálnych požiadaviek zákazníka. Rýchlosť dodania služieb často nezávisí len na samotnom podniku a výrobe, ale aj na dodávateľoch. Doby dodania sú variabilné a v súčasnosti výrazne poznačené v zmysle nedostatku mnohých materiálov v dôsledku pandémie COVID-19.

4.1.5 Vzťahy so zákazníkmi

Vzťahy so zákazníkmi sú dôležitou súčasťou spoločnosti. Budovanie a vytváranie nových vzťahov so zákazníkmi môže mať viacero dôvodov a to napríklad:

- získanie zákazníka,
- udržanie zákazníka,
- zvyšovanie predaja produktov a služieb.

V spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o. prevláda individuálny prístup medzi zákazníkom a konateľmi podniku. Konatelia komunikujú so zákazníkmi hlavne osobne

v priestoroch firmy alebo kamenej predajne, ale tiež aj online keďže podnik figuruje na sociálnych sieťach ako instagram a facebook.

Pri vzťahoch so zákazníkmi môžeme hovoriť aj o priamom predaji, keďže spoločnosť disponuje kamennou predajňou dochádza tak ku priamemu predaju výrobkov a služieb konečnému zákazníkovi. Priamy predaj má aj svoje špecifiká, jedným z nich je napríklad verbálny prejav predávajúceho, ktorý musí pohotovo a odborne reagovať na prípadne otázky zákazníkov. Úlohu predávajúceho v kamenej predajni spoločnosti si zodpovedne plní jeden z majiteľov spoločnosti, ktorý má vysokoškolské vzdelanie v odbore právo a teda vzhľadom k tomuto faktu je verbálny a pohotový prejav zaručený.

Vo vzťahu medzi konateľmi podniku a zákazníkmi dochádza najmä ku osobnej asistencii, či už prostredníctvom e-mailu alebo telefonickým rozhovorom alebo konkrétne na mieste predaja produktov a služieb v kamenej predajni podniku. Zákazník tak môže získať pomoc počas predaja a výroby produktu alebo po jeho zakúpení. Spoločnosť disponuje aj internetovým obchodom, vďaka ktorému neskôr dochádza tiež ku osobnej asistencii.

Ku mimoriadnej osobnej asistencii konateľov podniku k zákazníkom dochádza najčastejšie v prípade neštandardnej požiadavky kladenej na výrobok alebo službu. Neštandardné požiadavky na výrobky si vzhľadom na ich špecifickosť a mnohokrát náročnosť vyžadujú mimoriadnu osobnú asistenciu a spoluprácu. Osobná asistencia ako aj mimoriadna osobná asistencia sa uskutočňuje zväčša v priestoroch kamenej predajne alebo v mimoriadnej situácii v priestoroch podniku. Zákazníci do procesu tvorby produktu môžu vstupovať v neobmedzenej miere, keďže sa jedná o výrobu produktov na mieru je teda len na zákazníkovi aký materiál a pomocné materiály si vyberie.

V spoločnosti v určitej miere prevláda aj samoobslužná forma vzťahu ku zákazníkom. Spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. predáva zákazníkom stolárske výrobky s pomocnými materiálmi, aby si daný produkt zmontovali sami. Konkrétnym príkladom je, že spoločnosť zákazníkom poskytuje pri zakúpení postele video návody na montáž, aby tak zákazník mohol v pohodlí domova posteľ poskladať sám a bez navýšenia sumy o montáž daného produktu.

4.1.6 Zdroje príjmu

Stolárstvo Sovík, s. r. o. je na trhu už cez 30 rokov, počas týchto rokov si vytvoril podnik dobré meno nielen na slovenskom trhu ale aj v zahraničí. Spokojní zákazníci sú zárukou pozitívnych recenzií a vďaka tomu podnik získava potrebné zdroje pre svoje fungovanie.

Existuje viacero spôsobov ako generovať príjem v spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o. ide hlavne o predaj výrobkov a služieb. Hlavný príjem plynie z predaja výrobkov, ktoré sú ošetrené dodávateľskými zmluvami rovnako aj predajom produktov, ktoré sú k dispozícii v kamennej predajni. Ďalším tokom príjmu je zákazková výroba nábytku, ktorá je jedno rázová avšak po pozitívnej skúsenosti zákazníkov častokrát opakovaná. Medzi zdroje príjmu spoločnosti možno zaradiť aj príjem z prenájmu priestorov iným podnikateľom a taktiež príjmy zo služieb poskytovaných iným stolárskym firmám.

V súčasnosti majú zákazníci viaceré možnosti úhrady platby bez ohľadu nato, či ide o segment zákazníkov domácnosti alebo firmy. Úhrada platby na internetovom obchode spoločnosti prebieha tromi spôsobmi a to bankovým prevodom, dobierkou alebo bankovým tlačidlom. Úhrada platby v kamennej predajni za zakúpený sortiment dostupný v jej priestoroch je výhradne v hotovosti. Pri platbe za nábytok na mieru zákazníci uhrádzajú sumu v hotovosti, kde podmienkou je suma do 5000 eur ako ustanovuje zákon o obmedzení platieb v hotovosti. Ak suma presiahne 5000 eur zákazník sumu uhrádza na podnikateľský bankový účet.

4.1.7 Kanály

Najrozšírenejším distribučným kanálom pre predaj produktov a služieb spoločnosti je už spomínaná kamenná predajňa, v ktorej dochádza výlučne len ku priamemu predaju konečnému zákazníkovi. Zákazníkom spoločnosť v týchto priestoroch poskytuje poradenstvo ohľadne starostlivosti o drevo, ale aj ohľadom ich otázok spojených s ich zákazkami.

Internetový obchod je tiež jedným z distribučných kanálov, ktorý je súčasťou webovej stránky. Internetový obchod je spracovaný jednoducho a tak si zákazník ľahko a prehľadne pozrie a prečíta potrebné informácie o danom produkte.

Spoločnosť sa v súčasnosti snaží nadviazať partnerstvá s viacerými podnikmi, prostredníctvom, ktorých bude poskytovať svoje výrobky a služby konečným zákazníkom.

Jedným z distribučných kanálov, ktorý podnik využíva je aj inzercia prostredníctvom, ktorej spoločnosť predáva materiály, ktoré vyradzuje zo skladu alebo zostanú prebytočnými pri výrobe.

Výhodou Stolárstva Sovík, s. r. o. oproti konkurencií je, že disponuje internetovým obchodom, ktorý nie je bežnou súčasťou pre podniky v oblasti drevospracujúceho priemyslu. Vďaka internetovému obchodu podnik ponúka svoje výrobky a služby na domácom, ale aj zahraničnom trhu.

4.1.8 Segmenty zákazníkov

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť má široké portfólio výrobkov a služieb tak je dostupná pre všetkých. Spoločnosť svojich zákazníkov rozdelila do dvoch skupín:

- Firmy
- Domácnosti

Spoločnosť svoje výrobky a služby poskytuje najčastejšie firmám a domácnostiam. Najčastejšie sa jedná o firmy ktoré pôsobia v oblasti stavebníctva a strojárstva. Vzhľadom na oblasť svojho podnikania sú im poskytované produkty a služby, keď hovoríme o stavebníctve, najčastejšie sa jedná o krovy, strešné dosky. Naopak, keď ide o podniky pôsobiace v oblasti strojárstva najčastejšie poskytované produkty sú palety, debny a mnohé ďalšie. Medzi podniky, ktoré sú dlhodobými a najväčšími odberateľmi výrobkov a služieb patria:

- KOVAL SYSTEMS, a. s.,
- MaPeJ, s. r. o,
- AKTIVPRO, s. r. o.

Spoločnosť sa v posledných rokoch technologicky rozrástla, vďaka čomu ponúka firmám pôsobiacim v rovnakej oblasti podnikania služby v podobe rôzneho spracovania materiálu.

Segmentu domácnosti spoločnosť poskytuje produkty vhodné do exteriéru, ale aj interiéru podľa ich želania a predstavy. Najčastejšie sa jedná o altány, kuchynské linky, posteľe a šatníky.

4.1.9 Nákladová štruktúra

Vznik nákladov je úzko spojený so spotrebou produkčných faktorov podniku, ktoré je potrebné, aby mal podnik k dispozícii v určitom množstve a kvalite pre potreby uskutočnenia plánovaných výkonov (Majdúchová a kol., 2020). Spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. sa zameriava výrobou širokého portfólia produktov, s ktorou sú spojené náklady na materiál, výrobu a distribúciu konečnému zákazníkovi. Náklady spoločnosti môžeme rozčleniť z hľadiska nákladov v závislosti od objemu produkcie teda na fixné a variabilné.

Tab. 7 Náklady spoločnosti z hľadiska členenia nákladov v závislosti od objemu produkcie za rok 2021

FIXNÉ NÁKLADY	VARIABILNÉ NÁKLADY
Náklady spojené so zábehom nových strojov	Materiál potrebný na výrobu
Odpisy	Mzdové náklady
Nájomné	Energie
	Pohonné hmoty

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe interných materiálov podniku, 2022

Najvyšším fixným nákladom spoločnosti v roku 2021 boli náklady spojené so zabehnutím nových strojov do výroby. Následne vznikli náklady v podobe odpisov na dobu 6 rokov vzhľadom k tomu, že technologické vybavenie sa podľa aktuálne platenej legislatívy nachádza v 2. odpisovej skupine, pre ktorú platí 8 rokov. Najnižším fixným nákladom spoločnosti za rok 2021 bol nájom priestorov podniku.

Najvyšším nákladom spoločnosti za rok 2021, čo sa týka variabilných nákladov bol materiál potrebný na výrobu, konkrétne ide o drevo, lepy, laky, drevotriesky, a ďalšie materiály. Počas pandémie COVID- 19 materiály výrazne zdraželi, vďaka čomu položka materiál potrebný na výrobu výrazne dominuje naproti pohonným hmotám, či mzdovým nákladom.

Mzdové náklady spoločnosti v roku 2021 boli na druhom mieste, čo sa týka ich výšky. Podnik počas pandémie pracoval obmedzene, výroba bola spomalená a teda zamestnanci nepracovali nadčasy, čo je teda výrazným faktorom, že mzdové náklady neboli tak vysoké ako predchádzajúce roky.

Najnižším nákladom z hľadiska variabilných nákladov v 2021 boli pohonné hmoty. Podnik pracoval v obmedzenom režime hlavne, čo sa týka dopravy, keďže vzhľadom na pandemickú situáciu, zákazníci častokrát pokiaľ to bolo možné uprednostnili dopravu a montáž nábytku vo vlastnej réžií.

Po analýze jednotlivých blokov modelu Canvas, znázorníme daný model, ktorého vizualizácia je jednoduchá a prehľadná. Z grafického znázornenia vieme určiť postavenie blokov a vzťahy medzi nimi. Podnikateľský model Canvas je znázornený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 8 Podnikateľský model Canvas spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o.

Kľúčoví partneri - spoločnosti dodávajúce drevo - spoločnosti dodávajúce ostatné materiály potrebné na výrobu	Kľúčové činnosti - výroba stolárskych výrobkov - rozširovanie sortimentu - zabezpečenie kvalitného materiálu	Ponúkaná hodnota - kvalita a precíznosť produktov - profesionalita -odbornosť - kreativita - dizajn v súlade so súčasnými trendmi	Vzťahy so zákazníkmi - priamy predaj - osobná asistencia - samoobsluha - mimoriadna osobná asistencia	Zákaznícke segmenty - firmy - domácnosti
	Kľúčové zdroje - konatelia - zamestnanci - dobré meno spoločnosti - technologické vybavenie		Distribučné kanály - kamenná predajňa - internetový obchod	
Nákladová štruktúra - fixné náklady (odpisy, nájom,...) - variabilné náklady (mzdové náklady, náklady spojené s materiálom,...)			Zdroje príjmov - predaj výrobkov a služieb ošetrovaných dodávateľskými zmluvami - zákazková výroba - predaj produktov v kamenej predajni	

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

4.1.10 Odporúčania pre podnik

V predošlej kapitole sme analyzovali jednotlivé bloky podnikateľského modelu Canvas pre spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. vďaka ktorým sme zistili:

- kto sú kľúčoví partneri spoločnosti,
- aké kľúčové činnosti spoločnosť vykonáva a komu sú tieto činnosti určené,
- aké má spoločnosť zákaznícke segmenty,
- aké sú ponúkané hodnoty spoločnosti pre zákaznícke segmenty,
- aké sú kľúčové zdroje spoločnosti,
- ktoré distribučné kanály sú v spoločnosti prítomné,
- akými spôsobmi prebieha vzťah medzi konateľmi a zákazníkmi,
- aké náklady spoločnosť vynakladá na svoju výrobnú činnosť a zároveň aké sú zdroje príjmov z výrobných činností.

Vzhľadom ku zisteným informáciám z analýzy jednotlivých blokov podnikateľského modelu Canvas spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o., môžeme konkrétne určiť aké odporúčania by bolo vhodné pre daný podnik zrealizovať v praxi, ktoré by v budúcom období viedli k výraznému zlepšeniu fungovania podniku a zároveň k zvýšeniu zisku.

Navrhujeme do spomenutých prvkov v tabuľke 8 aktuálne fungujúceho podnikateľského modelu spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o. zakomponovať ďalšie parametre t. j. odporúčania, ktoré by podniku v budúcnosti mohli priniesť úspech v podobe väčších zákaziek, čo by ovplyvnilo aj výšku zisku ďalej rozšírenie výroby do zahraničia, čím by sa zvýšila klientela a celkové povedomie o existencii podniku. Za dôležitý parameter, ktorý by sme doplnili do fungujúceho modelu celkovo inováciu bez ohľadu nato v akej oblasti by k nej došlo, či je to technologické vybavenie, školenia zamestnancov, výrobný postup. Výsledkom inovácie môže byť v budúcnosti dobré miesto na trhu, kvalitná výroba, rýchlosť výroby, zvýšenie ziskov, vznik nových pracovných miest a ďalšie.

Navrhujeme teda nový podnikateľský model s odporúčaniami, ktoré sú pre podnik realizovateľné. Podnikateľský model doplnenými odporúčaniami je znázornený v nasledujúcej tabuľke.

**Tab. 9 Podnikateľský model Canvas s navrhovanými odporúčaniami pre spoločnosť
Stolárstvo Sovík, s .r .o.**

Kľúčoví partneri	Kľúčové činnosti	Ponúkaná hodnota	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
- spoločnosti dodávajúce drevo - spoločnosti dodávajúce ostatné materiály potrebné na výrobu - partnerstvo so spoločnosťami zaoberajúcimi sa dizajnom - partnerstvo so spoločnosťami zaoberajúcimi sa architektúrou	- výroba stolárskych výrobkov - rozširovanie sortimentu - zabezpečenie kvalitného materiálu	- kvalita a precíznosť produktov - profesionalita - odbornosť - kreativita - dizajn v súlade so súčasnými trendmi	- priamy predaj - osobná asistencia - samoobsluha - mimoriadna osobná asistencia	- firmy - domácnosti - zahraničné firmy - zahraničné domácnosti
	Kľúčové zdroje - konatelia - zamestnanci - dobré meno spoločnosti - technologické vybavenie - vlastný dizajnér - vlastný architekt - inovácia technologického vybavenia		Distribučné kanály - kamenná predajňa - internetový obchod - kamenná predajňa v zahraničí	
Nákladová štruktúra - fixné náklady (odpisy, nájom,...) - variabilné náklady (mzdové náklady, náklady spojené s materiálom,...)		Zdroje príjmov - predaj výrobkov a služieb ošetrovaných dodávateľskými zmluvami - zákazková výroba - predaj produktov v kamenej predajni - predaj produktov na verejných podujatiach		

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Partnerstvo s dizajnéorskými spoločnosťami

Ako sme zistili kľúčoví partneri spoločnosti sú podniky, ktoré dodávajú drevo a pomocný materiál na výrobu. V budúcnosti by spoločnosť mohla nadobudnúť partnerstvá napríklad so spoločnosťami, ktoré sa zaoberajú interiérovým dizajnom. Vybrali sme dve alternatívy, pre ktoré by sa podnik mohol v budúcnosti rozhodnúť.

Prvou alternatívou by bola spoločnosť Design factory, s. r. o., ktorá sídli v Holíči. Na trhu spoločnosť pôsobí 22 rokov. Spoločnosť sa zameriava tak ako na interiérovú architektúru tak aj na interiérový dizajn. V súčasnosti sa táto spoločnosť zameriava hlavne na moderné interiéry, netradičné interiérové vybavenie, kuchyne na mieru. Spoločnosť sa

pýši so spoluprácami so svetovými značkami ako napríklad Samsung, Panasonic, Sony, iRobot, J&T, Guess, Lindt, Whirlpool, Wella, Heineken, Pepsi Cola, Hudy, Microsoft a mnoho ďalších. (Design factory, 2020).

Druhou alternatívou je spoločnosť Crea Design, s. r. o., ktorá sídli vo Višňovom, okres Žilina. Na trhu spoločnosť pôsobí od roku 2013. Dizajnérka spoločnosti prax naberala v zahraničí viac ako 10 rokov. V súčasnosti sa spoločnosť zameriava na návrh interiéru a nábytku. Spoločnosť mala možnosť podieľať sa aj na zahraničných projektoch.

Vybrané dizajnérske spoločnosti majú svoje výhody a nevýhody. Výhody spoločnosti Design factory, s. r. o. sú dlhoročné skúsenosti, viac zamestnancov v oblasti dizajnu, spolupráce so svetovými značkami naopak nevýhodou je vzdialenosť od Považskej Bystrice.

Výhodami spoločnosti Crea Design s. r. o., je najmä sídlo spoločnosti, ktoré sa nachádza v blízkosti Považskej Bystrice, zahraničná prax dizajnérky, dlhoročná prax. Nevýhodou je menej rozvinutá spoločnosť, ktorá na trhu nemá až takú prestíž, len jeden zamestnanec v oblasti dizajnu.

Stolárstvo Sovík s. r. o. a spomenuté spoločnosti by mohli vytvárať jedinečné kúsky nábytku, prilákať tým zákazníkov z rôznych kútov Slovenska prípadne aj zahraničia. Prípadne by spoločnosť mohla nadobudnúť partnerstvo s dizajnéorskými spoločnosťami v tom zmysle, že pri zadaní projektu dizajnérovi, či už by išlo o byty, hotely, reštaurácie a iné priestory by sa neskôr dizajnér s daným projektom obrátil na výrobu spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o., čím by sa pri väčších zákazkách zvýšila výroba a teda aj zisky.

Zamestnanie dizajnéra

Ak by však spoločnosť nechcela vytvárať partnerstvá so spoločnosťami zaoberajúcimi sa dizajnom bolo by možno vhodné zvoliť ako alternatívu zamestnať v podniku jedného dizajnéra, ktorý by vytváral tieto jedinečné kusy nábytku alebo návrhy interiéru a prilákal by nových zákazníkov prípadne by mohlo ísť o spolutvorbu nábytkov dizajnéra s majiteľmi podniku. Zamestnaný dizajnér by s tak stal kľúčovým zdrojom podniku. Výber dizajnéra do spoločnosti by mohol prebiehať formou praktickou a to nakreslením nábytku, ktorý by majitelia podniku určili. Zamestnanie dizajnéra by však bolo spojené s nákladmi podniku, ktoré sme uviedli v tabuľke 10.

Pri výpočte odvodov zamestnávateľa spojených so zamestnaním dizajnéra sme vychádzali z vymeriavacieho základu t. j. priemerného hrubého príjmu dizajnéra na

Slovensku, ktorý je rovný 1500 eur a sadzby jednotlivých poistení, ktoré upravuje zákon o sociálnom a zdravotnom poistení v znení neskorších predpisov.

Pri výpočte nákladov súvisiacich so zamestnaním je potrebné zohľadniť aj stravné, vid'. tabuľka 10, keďže zamestnanec bude pracovať denne viac ako 4 hodiny. Uvažovali sme, že dizajnér odpracuje v priemere 20 dní v mesiaci a zamestnávateľ prepláca v zákonom stanovenej výške 55% zo sumy 6 eur t. j. 3,30 eur.

Tab. 10 Celkové mesačné náklady zamestnávateľa spojené so zamestnaním dizajnéra platné pre rok 2022

Položka	Suma
Odvody spolu	528,00 €
Tvorba sociálneho fondu	9,00 €
Priemerný hrubý príjem dizajnéra	1 500,00 €
Stravné	66,00 €
CELKOVÉ NÁKLADY ZAMESTNÁVATEĽA NA ZAMESTNANCA	2 103,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Celkové náklady spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o. spojené so zamestnaním dizajnéra v roku 2022 by sa rovnali 2103,20 eur mesačne. Ročne by náklad spojený so zamestnaním dizajnéra bol vo výške 25 236,00 eur.

Môžeme teda zhodnotiť, že výhodnejším variantom pre podnik bude uzatvoriť partnerstvo s niektorou dizajnérskou spoločnosťou a to najmä z hľadiska výšky nákladov spojených s týmto odporúčaním.

Zamestnanie architekta

Jedným z odporúčaní týkajúcich sa kľúčových zdrojov by bolo tiež zamestnanie architekta, ktorý by v budúcnosti mohol by pre spoločnosť prínosom v zmysle kresby dreveníc alebo zrubov, kde by spoločnosť zastrešila celú stavbu drevenice, zrubu až po samotné interiérové zariadenie. Trend stavby dreveníc a zrubov stúpa, či už je stavba stavaná na účel poskytovania pobytov pre rodiny s deťmi, ktoré sú lokalizované v okolí prírody alebo je to samotná výstavba komplexu, zloženého z takýchto stavieb, ktoré si zákazník kúpi na súkromné účely. Výsledkom odporúčania zamestnania architekta v spoločnosti, by v budúcnosti mohli byť vyššie zisky z dôvodu, že výstavba drevenice alebo zrubu nie je lacná položka.

Ako aj v prípade dizajnéra, tak aj v prípade architekta je tento krok spojený s nákladmi na zamestnanca, ktoré sme uviedli v tabuľke 11. Pri výpočte odvodov zamestnávateľa spojených so zamestnaním architekta sme vychádzali z vymeriavacieho základu t. j. priemerného hrubého príjmu architekta na Slovensku, ktorý je rovný 2000 eur a sadzby jednotlivých poistení, ktoré upravuje zákon o sociálnom a zdravotnom poistení v znení neskorších predpisov.

Pri výpočte nákladov súvisiacich so zamestnaním architekta je potrebné zohľadniť aj stravné, vid'. tabuľka 11, keďže architekt bude pracovať denne viac ako 4 hodiny. Uvažovali sme, že architekt tiež odpracuje v priemere 20 dní v mesiaci a zamestnávateľ prepláca v zákonom stanovenej výške 55% zo sumy 6 eur t. j. 3,30 eur.

Tab. 11 Celkové mesačné náklady zamestnávateľa spojené so zamestnaním architekta platné pre rok 2022

Položka	Suma
Odvody spolu	704,00 €
Tvorba sociálneho fondu	12,00 €
Priemerný hrubý príjem architekta	2 000,00 €
Stravné	66,00 €
CELKOVÉ NÁKLADY ZAMESTNÁVATEĽA NA ZAMESTNANCA	2 782,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Celkové náklady spoločnosti Stolárstvo Sovík, s. r. o. spojené so zamestnaním architekta v roku 2022 sme vyčíslili na sumu 2782,00 eur mesačne. Ročne by zamestnanie architekta podnik stálo 33 384,00 eur.

Podniku môžeme odporučiť, že vhodnejšou alternatívou najmä z hľadiska nákladového zaťaženia podniku by bolo vytvoriť partnerstvo so spoločnosťami, ktoré sa zaoberajú architektúrou. Odporúčame nasledujúce varianty.

Prvým variantom je spoločnosť Domesi, s. r. o., ktorá sídli v Bratislave. Spoločnosť, sa zaoberá jedinečnou kombináciou architektúry, dizajnu, energetickej úspornosti a modernej stavebnej technológií. Spoločnosť sa hlavne zameriava na drevostavby. Na trhu pôsobí od roku 2015 (Domesi, 2022).

Druhým variantom je spoločnosť MORIJA, s. r. o., ktorá sídli v Považskej Bystrici. Spoločnosť sa na základe 15 ročných skúseností na domácom a zahraničnom trhu,

špecializuje hlavne na projektovanie rodinných domov v podobe drevostavieb (Morijs, 2018).

Inovácia technologického vybavenia

Pod kľúčové zdroje by sme odporučili zahrnúť inováciu technologického vybavenia a zároveň celej výroby. V analýze blokov bolo spomenuté, že spoločnosť zakúpila technologické vybavenie avšak doba ide stále dopredu a nie je to inak ani s dizajnom a tak je potrebné, aby spoločnosť svoje technologické vybavenie v podobe strojov pravidelne inovovala.

V súčasnosti podnik disponuje viacerými strojmi, ktoré sú staré, ale fungujú v dostatočnej miere avšak časom ich bude treba vymeniť. Konkrétne ide napríklad o stroj gáter je to mechanická píla na spracovanie guľatiny na rezivo. Dodávateľmi mechanickej píly by mohli byť spoločnosť CENTROGLOB, s. r. o. alebo WOOD-B, s. r. o. Cena nového gátra sa pohybuje v rozmedzí 10 000 – 25 000 eur. My budeme uvažovať nad kúpou mechanickej píly za 17 000 eur, ktorá je vhodná na spracovanie suchého, mäkkého a tvrdého dreva. V spojitosti kúpi nového stroja by vznikli ďalšie náklady ako preprava a inštaláciu v hodnote 1500 eur, zaškolenie zamestnancov v hodnote 1000 eur, predĺženie záruky v hodnote 1200 eur, montáž stroja v hodnote 300 eur.

Obstarávacía cena je rovná 21 000 eur. Rozhodli sme sa pre zrýchlené odpisovanie vid'. tabuľka 12, keďže stroje zaradujeme do 2. odpisovej skupiny podľa zákona o dani z príjmov pre ktorú je doba odpisovania 6 rokov.

Tab. 12 Zrýchlené odpisovanie mechanickej píly zakúpenej v mesiaci marec

Rok	Výpočet ročného odpisu	Uplatnený ročný odpis	Neuplatnený ročný odpis	Oprávky	Zostatková cena	Zostatková cena na výpočet ročného odpisu
1.	3 500,00 €	2 625,00 €	875,00 €	2 625,00 €	17 500,00 €	17 500,00 €
2.	5 833,33 €	5 833,33 €	0 €	8 458,33 €	12 541,67 €	11 666,67 €
3.	4 666,67 €	4 666,67 €	0 €	13 125,00 €	78 75,00 €	7 000,00 €
4.	3 500,00 €	3 500,00 €	0 €	16 625,00 €	43 75,00 €	3 500,00 €
5.	2 333,33 €	2 333,33 €	0 €	18 958,33 €	20 41,67 €	11 66,67 €
6.	1 166,67 €	1 166,67 €	0 €	20 125,00 €	18 958,33 €	0,00 €
7.	875,00 €	875,00 €	0 €	21 000,00 €	0 €	0 €

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2022

Čo sa týka odpredania starej mechanickej píly ako celku vzhľadom k jej stavu to nie je reálne z viacerých dôvodov ako napríklad, že s jeho fungovaním je spojená častá poruchovosť, zastaralý stroj bez novodobých vymožeností. Jedinou možnosťou by bolo rozpredanie na súčiastky to však bude možné až po zhodnotení mechanika, keď sa na dané súčiastky pozrie a usúdi, že sú funkčné vzhľadom k tomu nevieme presne určiť príjem, ktorý by spoločnosť získala rozpredaním súčiastok z mechanickej píly.

Výsledkom inovácie technologického vybavenie bude zlepšená kvalita a presnosť výrobkov a služieb a rovnako aj postavenie na trhu v tom zmysle, že pri zaručenej kvalite si zákazníci medzi sebou odovzdajú recenziu na podnik a následne sa podnik stane vyhľadávaným, čím teda bude mať dobré postavenie na trhu.

Kamenná predajňa v Českej republike

Keď sa pozrieme na zákaznícke segmenty spoločnosť by sa mohla viac zamerať na zahraničný trh. Jednou z alternatív by pre začatie mohlo byť otvorenie kamennej predajne v Českej republike v časti staré Brno vzhľadom k tomu, že Brno nie je veľmi vzdialené od Považskej Bystrice a rovnako aj nie je potreba znalosti cudzieho jazyka. Išlo by o približne rovnakú kamennú predajňu ako spoločnosť už disponuje s rozlohou úžitkovej plochy 60 m², cena prenájmu priestoru by sa pohybovala od 300 do 400 eur. Spoločnosť by ponúkala rovnaký sortiment a služby ako v súčasnej predajni.

Spoločnosť Stolárstvo Sovík, s. r. o. by svoju podnikateľskú činnosť na území Českej republiky mohla vykonávať formou stálej prevádzkarne, kde by zisky prijaté na území Českej republiky boli zdanené do štátnej kasy Českej republiky podľa aktuálne platnej legislatívy v Českej republike. Podmienkou vzniku stálej prevádzkarne v Českej republike je vykonávanie činnosti ako napríklad predaj v kamennej predajni, kde doba tejto činnosti presiahne trvanie šesť mesiacov v akomkoľvek období dvanásť kalendárnych mesiacov po sebe idúcich (Seneši, 2021). Cieľom kamennej predajne Českej Republiky by bolo však získať viac zahraničných zákazníkov a zvýšenie povedomia o existencii danej spoločnosti.

Podnik sa zameriava aj výrobou rôznych drevených dekorácií a darčkových produktov. Pre zvýšenie predaja by podnik mohol byť súčasťou vianočných trhov, jarmokov a ďalších podujatí, kde by tieto produkty ponúkal. V čase pandémie tieto podujatia neprebiehali avšak preto by do budúcnosti mohol byť o tieto verejné podujatia vysoký záujem, čo by podniku za jedno zvýšilo zisky a na druhej strane povedomie o fungovaní podniku, čo by mohlo priniesť nové zákazky.

Záver

Hlavným cieľom záverečnej práce bola formulácia podnikateľského modelu v podmienkach konkrétneho podnikateľského subjektu. Záverečná práca bola zameraná na existujúce podnikateľské modely a ich kľúčové prvky, kde sme sa na základe znalostí o modeloch z prvej kapitoly rozhodli pre vypracovanie podnikateľského modelu Canvas v podmienkach skúmanej spoločnosti. Dosiahnutie nášho hlavného cieľa pozostávalo z dvoch krokov.

Prvým krokom našej práce bolo naštudovanie odbornej literatúry zameranej na podnikateľské modely. Zistili sme, že existuje bohatá škála názorov a definícií pojmu podnikateľský model. Rozobrali sme podrobnejšie viaceré koncepcie podnikateľských modelov od rôznych autorov. Najviac sme sa zamerali na najznámejší a zároveň najpoužívanější podnikateľský model Canvas, charakterizovali sme jeho deväť blokov - segmenty zákazníkov, ponúkaná hodnota, kanály, vzťahy so zákazníkmi, zdroje príjmu, kľúčové zdroje, kľúčové aktivity, kľúčoví partneri, nákladová štruktúra a vzťahy medzi nimi.

Druhým krokom v záverečnej práci bola praktická časť, v ktorej sme na základe charakterizovaných blokov podnikateľského modelu Canvas roznalyzovali jednotlivé bloky pre konkrétny podnikateľský subjekt, ktorým bol podnik Stolárstvo Sovík, s. r. o. Po analýze jednotlivých blokov sme vizuálne znázornili súčasne fungujúci podnikateľský model skúmanej spoločnosti. Na základe súčasne fungujúcej vizualizácie sme zistili, že spoločnosť má dobré konkurenčné postavenie na trhu vďaka ich technickému vybaveniu a ponúkaným hodnotám rovnako aj kľúčovým činnostiam, ktoré spoločnosť vykonáva. Na záver našej práce sme vytvorili podnikateľský model Canvas doplnený od odporúčania, ktoré by v budúcnosti mohli zlepšiť fungovanie podniku.

Podniku sme navrhli zamestnať dizajnéra a architekta. Náklady spojené s ich zamestnaním sú pomerne vysoké, ale do budúcnosti by navrhované odporúčania mohli priniesť úspech v podobne vyšších ziskov podniku avšak uviedli sme aj alternatívu v podobe partnerstva so spoločnosťami, ktorá nie je tak nákladná. Ďalším navrhnutým odporúčaním bolo vytvorenie kamennej predajne v zahraničí, vďaka čomu by podnik svoje výrobky prinášal na zahraničný trh, a zároveň by pravdepodobne zvýšil svoj zisk. Jedným z odporúčaní bolo aj predaj produktov na verejných podujatiach, kde výsledkom odporúčania by bolo najmä zvýšenie povedomia o podniku doma i v zahraničí a samozrejme

aj zvýšenie zisku. Posledným navrhovaným odporúčaním bola inovácia technologického vybavenia konkrétne strojov, čím podnik dosiahne rýchlejšiu výrobu a tým aj väčšie množstvo spracovania dreva, kde výsledkom môže byť zvýšený zisk, konkurencie schopnosť podnikom pôsobiacim v drevospracujúcom priemysle, dobré postavenie na trhu.

Bibliografické zdroje

AFUAH, A. *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. 1st. USA : Edition Routledge, 2014. 376 s. ISBN 978-0415817400.

ANDREINI, D. - BETTINELLI, C. *Business Model Innovation : Fromy Systematic Literature Review to Future Research Directions*. Switzerland: Springer Nature, 2017. 170 s. ISBN 978-3-319-53351-3.

CMARKOVÁ, M. *Podnikateľský model medzinárodne činného podniku*: bakalárska práca. Bratislava: EUBA, 2017. 41 s.

GEŽO, S. *Podnikateľský model vybraného podniku: diplomová práca*. Bratislava: EUBA, 2017. 62 s.

JOHNSON, et al. *Harvard Business Review* [online]. HBR: HBR's Must Reads on Strategy, 2008. 143 s. Dostupné na: <<http://syv.pt/login/upload/userfiles/file/Reinventing%20Your%20business%20model%20HBR.pdf#page=57>>

KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. *Stratégie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

MAGRETTA, J. *Why business Models metter*. In *Harvard Business review* [online]. Harvard: HBR, 2002. number 05 page. 86-92. Dostupné na:< <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>

MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. *PODNIKOVÉ HOSPORÁRSTVO*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. 423 s. ISBN 978-80-571-0271-7.

MATUŠKOVÁ, R. *Podnikateľský model a stratégia* [online]. Bratislava, 2014. 11s. Dostupné na:< https://www.vsfs.cz/prilohy/konference/kd_2014_matuskova.pdf>

MULLINS, J. - KOMISAR, R. *Plán B: Ako vytvoriť úspešný podnikateľský plán model alebo zmeniť dobrý model na skvelý*. Bratislava: Eastone Book, 2010. 257 s. ISBN 978-80-8109-136-6.

OSTERWALDER et al. *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of the Association for Information Systems* [online]. Lausanne: University of Lausanne, 07. 2005, vol. 16, number 1, page. 1-28. Dostupné na: <"Clarifying

Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept" by Alexander Osterwalder, Yves Pigneur et al. (aisnet.org)>

OSTERWALDER, A. - PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. United States of America: Wiley, 2010. 276 s. ISBN 978-0470-87641-1.

OSTERWALDER, A. - PIGNEUR, Y. *Business Models and their Elements* [online]. Switzerland: Lausanne, 2002. 7 s. Dostupné na: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/documents/workshop/osterwalder_pigneur.pdf>

PENROSE, E. T. *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS ACADEM, 2009. 304 s. ISBN 0199573840.

SBA, 2022. [online]. Dostupné na : <<http://www.sbagency.sk/podnikatelsky-plan-ako-na-to#.Ylgc6OhBxPY>>

SENEŠI, R. *Stála prevádzkareň*. 2021 [online]. Dostupné na: <<https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/stala-prevadzka>>

SLÁVIK, Š. a kol. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie STRTUPOV I.: Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2015. 286 s. ISBN 978-80-225-4167-1.

SLÁVIK, Š. a kol. *Podnikateľské modely*. Bratislava: Ekonóm, 2014. 236 s. ISBN 978-80-275-3986-9.

SLÁVIK, Š. *Podnikateľský model a jeho finančno-ekonomické dôsledky* [online]. Bratislava: FPM, 2013. 5s. Dostupné na:<https://sacg.sk/wpcontent/uploads/2019/10/uprava_FM-2013-LETO-Podnikatelsky-model-Slavik.pdf>

SZARYSZOVÁ, P. – ŠTOFOVÁ, Lenka. *PODNIKOVÉ PLÁNOVANIE*. Bratislava: Ekonóm, 2016. 234 s. ISBN SBN 978-80-225-4382-8.

ŠIMÁK, M. *Mapa k vášmu úspechu na jednej strane: Vytvorte si Business Model Canvas*. [online]. Bratislava, 2000-2022. Dostupné na:< http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.YhjyK_N_MJPa>

WHEELEN, T. L. – HUNGER, J. D. *Concepts on Strategic Management and Business Policy*. 13th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2012. 913 s. ISBN 978-0-13-215322-5

WIRTZ, W. B. *Business Model Management: Design-Instrumente-Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. 5. Auflage. Deutschland: Springer Gabler, 2021. 448 s. ISBN 978-3-658-31959-4.

ZAGORSEK, B. *Business Model Visualization* [online]. Bratislava: EUBA, 2013. 8 s. Dostupné na: <<https://mpira.ub.uni-muenchen.de/51996/1/Vizualizacia%20podnikatelskeho%20modelu.pdf>>

ZOTT, Ch. – AMIT, R. *Business Model Design: An Activity System Perspective*. *International Journal of Strategic Management* [online]. Amsterdam: Elsevier, 04. 2010. vol. 43, number. 2-3, page. 216-266. Dostupné na: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/businessModelDesign_Amitzott_LRP2010.pdf>

Prílohy

Príloha A Pološtrukturovaný rozhovor s jedným z majiteľov podniku