

# Tvorba Business modelu #beful

Matej Laško

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Matej Laššo**  
Osobní číslo: **M18684**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Tvorba Business modelu #befull**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky z oblasti podnikání.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte nový podnikatelský nápad.
- Analyzujte současný stav trhu a konkurenci pro gastro provozy.
- Vytvořte business model pro založení nového podnikatelského nápadu „#befull“.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

CHERNEV, Alexander. The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University, 2021, 160 s. ISBN 978-1-936572-45-8.  
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012, Beckova edice ekonomie, 173 s. ISBN 978-8-074002-24-3.  
HANZELOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. 1 vyd. V Praze: C.H. Beck pro praxi, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.  
MAJDUCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ. Podnik a podnikanie. 2.vyd. Bratislava: Sprint 2, 2014, 215 s. ISBN 978-80-8971-004-1.  
OSTERWALDER, Alexander and Yves PIGNEUR. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, 278 s. ISBN 978-04-7087-641-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radka Daňová**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Predmetom tejto bakalárskej práce je tvorba business modelu pre nový zamýšľajúci podnikateľský subjekt #befull, ktorý je mienený pre holandský trh. Práca je rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sú popísané poznatky z odbornej literatúry týkajúcej sa podnikania, tvorby business modelu a analytických metód. V krátkosti je opísané holandské prostredie, právne formy, výhody a podpora zo strany štátu pre začínajúce podniky. V praktickej časti sú za pomoci nových poznatkov vytvorené analýzy, ktoré pozostávajú z analytických nástrojov ako: SWOT, Slept a Porterov model piatich síl. Súčasťou praktickej časti je tvorba business modelu, ktorý je vytvorený z vyhodnoteného dotazníkového šetrenia, ktoré napomohlo k zisteniu problémov so stravovaním sa v práci. Na základe týchto informácií je vytvorené riešenie v podobe donáškovej služby #befull. Následne je tento podnikateľský nápad dôkladne popísaný. Business model spoločnosti #befull sa javí ako dlhodobu udržateľný, takže sa do neho oplatí investovať.

Kľúčové slová: Business model, Lean canvas, Holandsko, Stravovanie, Podnikanie

## **ABSTRACT**

The topic of this bachelor thesis is the creation of a business model for a new upcoming entrepreneurial subject #befull, which is intended for the Dutch market. The thesis is divided into two sections, theoretical and practical. The theoretical part describes the knowledge from business related literature, the creation of the business model and analytical methods. It briefly illustrates the Dutch environment, legal standards, and the benefits and state support for start-ups. The practical part includes analyses created with the help of new knowledge, which consists of analytical tools such as: SWOT, Slept and Porter's five forces model. It also contains the creation of the business model, which is created from the evaluated questionnaire survey that helped with the discovery of problems with eating at work. Based on this information, a solution in the form of the #befull delivery service is created. Subsequently, this business idea is thoroughly described. The business model of the #befull company appears to be sustainable in the long run, so it pays to invest in it.

Key words: Business model, Lean canvas, Netherland, Eating, Business

Na tomto mieste by som rád poďakoval svojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Radke Daňovej, za jej odborné vedenie, nesmiernu ochotu, cenné pripomienky týkajúce sa mojej práce a hlavne za obrovskú trpezlivosť.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

“Ľudia pochybujú o tom čo hovoríte, ale uveria tomu, čo urobíte”.

Tomáš Baťa

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>Ciele a metódy zpracování práce</b> .....	<b>11</b>
<b>I.</b> .....	<b>12</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Vymedzenie základných pojmov</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Podnikanie</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Podnik</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Podnikateľ</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Fyzická osoba.....	15
1.3.2 Právnická osoba.....	16
<b>1.4 Právne formy podnikania</b> .....	<b>16</b>
1.4.1 Podnikanie fyzických osôb – Živnosť.....	17
1.4.2 Podnikanie fyzických osôb.....	19
<b>2 podmienky a formy podnikania v štáte Holandsko</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Podmienky podnikania v Holandsku</b> .....	<b>23</b>
2.1.1 Formy podnikania v Holandsku.....	23
2.1.2 Výhody a podpora štátu začínajúcim podnikateľom.....	26
<b>3 Business Model</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1 Business modelu Canvas – Definícia</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2 Deväť stavebných prvkov Canvas</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Customer segments (CS) – zákaznicke segmenty.....	30
3.2.2 Value Proposition (VP) – Hodnotová ponuka.....	31
3.2.3 Channels (CH) – Kanáli.....	32
3.2.4 Customer Relationship (CR) – Vzťahy so zákazníkmi.....	32
3.2.5 Revenue Stream (RS) – zdroje príjmov.....	33
3.2.6 Key Resources (KR) – kľúčové zdroje.....	33
3.2.7 Key Activities (KA) – kľúčové činnosti.....	34
3.2.8 Key Partnerships (KP) – kľúčové partnerstvá.....	34
3.2.9 Cost structure (CS) – štruktúra nákladov.....	35
<b>3.3 Canvas vs Lean Canvas</b> .....	<b>35</b>
3.3.1 Problems – problémy.....	36
3.3.2 Solution - riešenie.....	36
3.3.3 Unfair Advantage - nespravodlivá výhoda.....	36
3.3.4 Key Metrics - kľúčové metriky.....	37
<b>4 Analytické metódy</b> .....	<b>38</b>
<b>4.1 SWOT analýza</b> .....	<b>38</b>
4.1.1 Postup tvorby:.....	39
4.1.2 Výsledok SWOT analýzy.....	40
<b>4.2 Slept analýza</b> .....	<b>42</b>
4.2.1 Politické a legislatívne faktory.....	42
4.2.2 Ekonomické faktory.....	43
4.2.3 Sociálne faktory:.....	43
4.2.4 Technologické faktory:.....	44
<b>4.3 Porterov model piatich síl</b> .....	<b>44</b>

4.3.1	Súperenie s konkurenciou .....	45
4.3.2	Hrozba novej potenciálnej konkurencie .....	46
4.3.3	Hrozba substitučných výrobkov .....	46
4.3.4	Vyjednávacia sila dodávateľov .....	46
4.3.5	Vyjednávacia sila odoberateľov .....	47
<b>5</b>	<b>Zdroje financovania začínajúceho podniku .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Vlastné zdroje .....</b>	<b>48</b>
5.1.1	Sebafinancovanie .....	48
5.1.2	Úspory alebo pôžičky od známych .....	48
<b>5.2</b>	<b>Externé zdroje.....</b>	<b>49</b>
5.2.1	Úver z banky .....	49
5.2.2	Lízing .....	49
5.2.3	Obchodný úver.....	50
5.2.4	Rizikový (rozvojový) kapitál .....	50
5.2.5	Dodatočné schémy.....	50
5.2.6	Inovatívne formy financovania.....	50
<b>6</b>	<b>Zhrnutie teoretickej časti.....</b>	<b>52</b>
<b>II.</b>	<b>.....</b>	<b>54</b>
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>54</b>
<b>7</b>	<b>Popis podnikateľského nápadu .....</b>	<b>55</b>
7.1	Logo a moto spoločnosti .....	55
7.2	Charakteristika podnikateľského nápadu .....	55
7.3	Systém výroby .....	56
7.4	Foodbox #befull.....	58
7.5	Ohrievací automat (Hot-kabinet) #befull .....	60
7.6	Ciele a vízie spoločnosti.....	61
7.6.1	Ciele .....	61
7.6.2	Vízie.....	61
<b>8</b>	<b>Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti #befull.....</b>	<b>62</b>
<b>8.1</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>62</b>
8.1.1	Silné stránky .....	63
8.1.2	Slabé stránky.....	63
8.1.3	Príležitosti .....	63
8.1.4	Hrozby .....	64
<b>8.2</b>	<b>Slept analýza .....</b>	<b>64</b>
8.2.1	Politicko-právne faktory .....	65
8.2.2	Ekonomické faktory.....	66
8.2.3	Sociálne faktory .....	68
8.2.4	Technologické faktory .....	68
<b>8.3</b>	<b>Porterov model piatich síl .....</b>	<b>70</b>
8.3.1	Konkurencia.....	70
8.3.2	Dodávatelia .....	71
8.3.3	Odoberatelia.....	71
8.3.4	Hrozba novej potenciálnej konkurencie .....	72
8.3.5	Hrozba substitučných výrobkov .....	72
<b>9</b>	<b>Základné informácie o Holandsku.....</b>	<b>74</b>
9.1.1	Holandská ekonomika.....	74
9.1.2	Živnosť (de eenmanszaak) – právna forma v Holandsku .....	74



<b>10</b>	<b><i>Dotazníkové šetrenie</i></b>	<b>76</b>
10.1	Stanovenie hypotéz	76
10.2	Vyhodnotenie dotazníka	77
10.3	Overenie hypotéz	83
10.4	Zhrnutie dotazníkového šetrenia	84
<b>11</b>	<b><i>Tvorba business modelu</i></b>	<b>86</b>
11.1	Customer segment (Zákaznícke segmenty)	86
11.2	Problems (Problémy)	87
11.3	Solutions (Riešenia)	87
11.4	Value Proposition (Hodnotová ponuka)	87
11.5	Key Metrics (Kľúčové metriky)	88
11.6	Unfair Advatage (Neférová výhoda)	88
11.7	Channels (kanály)	88
11.8	Revenue Stream (Zdroje prjimov)	89
11.9	Cost strusture (Štruktúra nákladov)	89
<b>12</b>	<b><i>Ekonomické zhodnotenie</i></b>	<b>90</b>
12.1	Výnosy	90
12.2	Náklady	92
12.2.1	Prvotné náklady	92
12.2.2	Opakujúce sa náklady	93
12.3	Výsledok hospodárenia	93
	<i>závěr</i>	95
	<b><i>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</i></b>	<b>97</b>
	<b><i>SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ</i></b>	<b>100</b>
	<b><i>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A SKRATEK</i></b>	<b>106</b>
	<b><i>SEZNAM OBRÁZKŮ</i></b>	<b>107</b>
	<b><i>SEZNAM TABULEK</i></b>	<b>108</b>
	<b><i>SEZNAM PŘÍLOH</i></b>	<b>109</b>
	<b><i>PŘÍLOHA P I: Dotazník #befull</i></b>	<b>110</b>
	<b><i>PŘÍLOHA P II: Dizajn #befull foodbox</i></b>	<b>113</b>
	<b><i>PŘÍLOHA P III: Plátno business modelu Lean Canvas finálna varianta</i></b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Na Slovensku alebo v Českej republike je úplne normálne ak spoločnosti zaobstarávajú stravu svojim zamestnancom, alebo na ňu prispieva, prípadne si zamestnanci stravu objednávajú z okolitých reštaurácií sami. Avšak v Holandsku to také bežné nie je, pretože Holanďania nemajú zaužívané jedávať teplé jedlá na obed, ale vystačia si so studenou variantou, ako je sendvič alebo bageta. Avšak z hľadiska zdravia nie je vôbec táto varianta stravy vhodná. Strava musí spĺňať rôzneho kritéria, aby doplnila všetky potrebné živiny, vitamíny a rôzne prvky, ktoré sú potrebné pre fyzicky pracujúceho človeka. S narastajúcim počtom zahraničných zamestnancov vzniká obrovská príležitosť pre vznik novej podnikateľskej idej, ktorá by zabezpečovala stravovanie zamestnancov spoločností. Zahraniční zamestnanci nie sú zvyknutí si obedy pripravovať sami doma deň vopred, pretože taká príprava jedál zaberie množstvo času a po náročnej práci sa im už nechce ešte strácať čas s prípravou obeda. Noví zahraniční zamestnanci majú potrebu riešiť tento problém súvisiaci s neaktívnym prístupom spoločností so zaobstarávaním obedov pre svojich zamestnancov. Preto prišiel autor tejto práce s revolučným riešením, ktorý by nielen zasýtil dopyt po tejto službe, ale taktiež by ju predstavil v inovatívnejšom a modernejšom prevedení. Táto bakalárska práca je, teda pre autora projektu veľmi dôležitá, pretože jej cieľom bude na základe analytických metód a dotazníkového šetrenia zostavený business model, ktorý potvrdí autorove dohady o potrebe začatia podnikateľskej činnosti, ktorá sa bude zaoberať výrobou a donáškou obedov do vybraných firiem alebo sa naopak tieto dohady vyvrátia.

Teoretická časť bude pozostávať z definícií základných pojmov súvisiacich s podnikaním. Keďže autor plánuje túto podnikateľskú činnosť prevádzkovať v Holandsku, ďalšia časť sa bude v skratke venovať základným informáciám o tejto krajine. V tejto časti budú predstavený business model canvas a len canvas. Ďalej budú rozobraté analytické metódy, za pomoci, ktorých sa následne v praktickej časti bude skúmať vonkajšie a vnútorné prostredie zamýšľanej spoločnosti #befull. A nakoniec sa posledná časť zameria na prípadné formy financovania začínajúceho podnikania.

V praktickej časti budú spracované analytické metódy a výskum zaoberajúci sa problematikou stravovania zamestnancov vybraných spoločností prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Na základe získaných informácií bude vytvorené plátno business modelu canvas a prípadná kalkulácia nákladov za pomoci, ktorých si autor overí či má jeho podnikateľská idea zmysel alebo, či sa vôbec neoplatí do nej investovať.

## CIELE A METÓDY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je navrhnuť a vytvoriť business model pre spoločnosť #befull. Podnikateľská činnosť tejto spoločnosti bude vo výrobe a donáške obedov zamestnancom vybraných firiem v Holandsku moderným, inovatívnym spôsobom. Inovatívny spôsob spočíva v kombinácii troch moderných prvkov do jednej služby. Sekundárnym cieľom tejto práce je vypracovanie teoretickej rešerše týkajúcej sa business modelu a ich prostriedkov k tvorbe (canvas a lean canvas plátno), podnikania a analytických nástrojov pre zanalyzovaniu podnikateľského prostredia. Ďalším cieľom je zanalyzovanie podnikateľského prostredia gastronomického trhu v konkrétnej lokalite v Holandsku. Prvá metóda zahŕňa literárnu rešeršu pozostávajúcu z rozboru dostupnej literatúry. Pre analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia sú použité tri analytické nástroje. SWOT analýza slúži na detailný prieskum silných, slabých stránok podniku a hľadá prípadné hrozby, ktoré by mohli nastať a príležitosti, ktoré môže v budúcnu podnik využiť. Ďalším analytickým nástrojom je použitá SLEPT analýza, ktorá sa využíva na odhad budúceho vývoja vonkajšieho prostredia podniku z politicko-legislatívneho hľadiska, ekonomického hľadiska, sociálneho hľadiska a technologického hľadiska. Tretím analytickým nástrojom použitým v tejto práci je analýza Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Táto analýza sa zaoberá úspešnosťou podniku v odvetviach nezávislých od rýchlej schopnosti reagovať na prípadné zmeny v správaní konkurencie, zákazníkov a iných subjektov, ktoré interagujú a ovplyvňujú situáciu v odvetví. Inak povedané skúma schopnosť adaptácie potencionálnej konkurencie, silu prípadných substitučných výrobkov, vyjednávaciu silu odberateľov a dodávateľov. Ďalšia použitá metóda je kvantitatívny výskum prostredníctvom dotazníkového šetrenia, za pomoci ktorého výsledky dopomáhajú k lepšiemu pochopeniu zákazníkov. Praktická časť sa zaoberá tvorbou business modelu prostredníctvom lean canvasu, ktorý je vhodnejší pre začínajúce podniky. Pomocou tejto metódy je pre podnikateľa lepšie uchopiť ideu, ktorú následne pretaví do deviatich stavebných prvkov lean canvasu. Následne overenie domniek pozostávajúcich z podnikateľskej idey je nutné následne overiť v praxi. Záverečná časť je venovaná výpočtom a kalkuláciám. Takže nechýbajú výpočty prípadných nákladov a výnosov, z ktorých je následne vypočítaný potencionálny zisk.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Táto časť sa venuje zhrnutiu a definovaniu všetkých základných pojmov potrebných pre budúci vývoj bakalárskej práce. Medzi základné pojmy súvisiace s podnikaním patrí podnik, podnikanie a podnikateľ. Pod týmito slovami si vieme predstaviť aktivitu v zmysle vytvorenia niečoho, čo by nám malo priniesť zisk, hodnotu. V Slovenčine máme slovo, ktoré vystihuje tento pojem, a to je „podniknime niečo“ teda ide o nejaký proces. Keďže sa v praxi a literatúre môžeme stretnúť s veľkým množstvom definícií tak v nasledujúcej kapitole sa zoznámime primárne s týmito troma základnými pojmi a interpretujeme si ich z hľadiska viacerých autorov.

Srpová a Řehoř (2010, s. 18) opísali dôležitosť teórie v podnikaní. Obrovské množstvo podnikateľov, tieto poznatky vôbec nečítali, ale všetci úspešní podnikatelia priznávajú z veľkej časti svoje teoretické znalosti, ktoré sa potom podpísali na ich úspechu.

### 1.1 Podnikanie

Pojem podnikanie sa definuje v rôznych zdrojoch odlišne napríklad v knihe „Podniková ekonomika“ Bugri a Pribišová (2017, s 11) sa pojem podnikanie vysvetľuje podľa zákona o obchodných korporáciách, a to takto, „Podnikanie je sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“.

Hisrich a Peters (1989, s. 19) popisujú rôzne definície podnikania, kedy všetky majú spoločnú novosť, kreativitu, ziskovosť, riziko a schopnosť organizovania. Aby definícia obsahovala všetky rysy, popisujú podnikanie ako „proces vytvárania nových vecí, na ktoré je nutné vynaložiť dostatočný čas a úsilie, ktoré je nevyhnutne spojené s psychickými a finančnými rizikami.“ Toto všetko dohromady tvorí pomyselný kľúč ako pre finančné tak aj osobné uspokojenie.

Podnikanie môžeme chápať ako činnosť, ktorou uspokojujeme cudzie potreby pričom sa snažíme dosahovaniu zisku, čo má za následok uspokojenie našich vlastných potrieb. Synek a kol. (2015, s. 4) taktiež podotýka že nie každý je schopný a ochotný podnikateľ, pretože to prináša značné riziko, v prípade úspechu však prináša značné uspokojenie.

## 1.2 Podnik

Podľa Bugri a Pribišová (2017, s. 11) sa podnik definuje ako súbor hmotných a nehmotných zložiek podnikania. Ďalej k podniku patria veci, práva a majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia k prevádzkovaniu podniku alebo vzhľadom ku svojej povahe majú k tomuto účelu slúžiť. Podnik, teda tvorí hmotnú, nehmotnú a osobnú zložku. Je to, teda akýsi subjekt, ktorý vykonáva podnikateľskú činnosť spočívajúcu v nákupe, čiže premena vstupov na výstupy, usporiadaný súbor, zdrojov, práv a iných majetkových hodnôt, ktoré slúžia podnikateľovi k prevádzkovaniu podnikateľských aktivít, súbor hmotných, osobných a nehmotných zložiek podnikania prostriedkov, čo znamená predaji tovarov a služieb. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 1)

Podnik taktiež môžeme definovať ako inštitúciu, teda ekonomický - právny subjekt, ktorý vznikol za účelom výkonu podnikateľskej činnosti (Synek a Kislingerová. 2015, s. 5).

## 1.3 Podnikateľ

Z právneho hľadiska je podnikateľ definovaný podľa § 420 nového občianskeho zákonníku takto : „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“. (Česko, 2012)

Ďalej táto osoba je považovaná za podnikateľa vtedy ak: (Podnikateľ , 2018).

- *„Podniká na základe živnostenského oprávnenia a je zapísaná v živnostenskom registri.“*
- *„Je dobrovoľne alebo zo zákona zapísaná v obchodnom registri.“*
- *„Podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia (jedná sa napríklad o lekárov, advokátov, súdnych znalcov, notárov, daňových poradcov atď.)“*
- *Prevádzkuje poľnohospodársku činnosť a je zapísaná do zvláštnej evidencie*

Podľa Bugri a Pribišová (2017, s.11) je podnikateľ chápaný ako osoba, na ktorej to všetko závisí, čiže inými slovami je nositeľom podnikania. Jedná sa o fyzickú alebo právnickú osobu, ktorá je právne samostatný, vlastnícky oddelený právny subjekt, ktorý svojou činnosťou jedná svojim menom na svoju zodpovednosť.

Čím by mal podnikateľ disponovať?, Veber, Srpová a kol. (2012, s. 56) to nazvali „Desatoro úspešného podnikateľa“. Mali by to byť tieto charakteristické rysy: mal by mať schopnosť organizovať podnikateľské aktivity, mal by byť ochotný podstupovať riziku, vytrvalosť by mala byť jeho silnou stránkou, mal by byť schopný sa učiť zo skúseností, sebadôvera, umenie nachádzať príležitosti, stanovovať si nové ciele a hlavne mal by byť schopný zabezpečovať finančné prostriedky nevyhnuté k podnikaniu. Okrem týchto rysov a uvedomenie si rizík sú pre podnikateľa ešte dôležitých pár zásad ktorými by sa mal držať aby mal vo všetkom poriadok a prehľad. Podľa Johna (2015, s.51-52) vysvetľuje že jedna z hlavných zásad ktorou by sa mal podnikateľ držať je tvorba zmlúv. Zmluvy by mali byť pre podnikateľa niečo ako svätý grál medzi zásadami. Podnikateľ by si mal tvoriť zmluvy v každom obchodnom vzťahu to sa samozrejme týka aj rodinných či priateľských záležitosti týkajúcich sa businessu. V takých to prípadoch by to malo byť papierovo ošetrené aby sa mohlo predchádzať zbytočným nepríjemnostiam a prípadne vzniknutých nejasnostiam. Ďalšia zásada súvisí so založením businessu s rodinným príslušníkom alebo dobrým kamarátom. Ide o zásadné rozdelenie pracovný život a osobný život. Podnikateľ si musí uvedomiť že kombinovania osobného života do pracovného nepatrí. Podnikateľ si musí uvedomiť že súkromie do businessu nepatria a naopak. A nakoniec si podnikateľ musí ujasniť role a činnosti v podnikaní. Bez správneho určenia rolí by nastal chaos s najhoršom prípade by spoločnosť ostala bez vedenia. Tieto osobnostné predpoklady k podnikaniu doplnila Dražilová (2019, s.4) o jednu myšlienku zaoberajúcu sa rozhodovaním. Ide o fakt že podnikateľ by mal počítať s tým že nie každé podnikateľské rozhodnutie bude úspešné teda že sa podarí. Taký podnikateľ by mal mať v sebe určitú vlastnosť ktorá by ho v takej situácii upokojí a postaví ho opäť na nohy. Podnikanie je v tomto smere ťažké prináša so sebou množstvo prekážok a zlých rozhodnutí avšak podnikateľ by mal s takými to následkami počítať. Je to proste údol podnikateľa.

### 1.3.1 Fyzická osoba

Občiansky zákonník ustanovuje, že fyzická osoba nadobúda spôsobilosť na práva a povinnosti narodením a spôsobilosť na právne úkony v celom rozsahu až dovŕšením plnoletosti (teda dovŕšením 18. roku veku). Výnimkou je prípad kedy sa plnoletosť nadobúda pred dosiahnutím tohoto veku a to uzavretím manželstva, a však v oblasti podnikania, môže podľa zákona upravujúceho nový občiansky zákonník od roku 2014 začať podnikateľ neplnoletá osoba, teda osoba, ktorá dovŕšila 16. roku veku. (Česko, 2012)

### 1.3.2 Právnícká osoba

Právnícká osoba predstavuje tzv. umelo (vytvorený) subjekt. Z pravidla ide o organizáciu osôb alebo majetku vytvorenú na nejaký účel. Podľa občianskeho zákonníka to môže byť podnikateľský subjekt (napr. spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť), ale aj nepodnikateľský subjekt (napr. nadácia, obec. (Česko, 2012)

Presné definícia právnickej osoby v občianskom zákonníku „*Právnícká osoba je organizovaný útvar, o ktorom zákon stanoví, že má právni osobnost, nebo jehož právni osobnost zákon uzná. Právnícká osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právni povahou.*“ (Česko, 2012)

### 1.4 Právne formy podnikania

Právna forma podnikania je spôsob, ktorým legislatíva upravuje formálne postavenie podnikateľa. Stanovenie právnej formy nie je nezvratná a dá sa v budúcnosti zmeniť avšak výber právnej formy je veľmi dôležitý už v zárodkoch kedy musíme myslieť na nami zvolené základné požiadavky – počet zakladateľov, rozsah a spôsob ručenia a minimálna výška základného kapitálu, ale taktiež aj na starosti ktoré môžu v budúcnu vzniknúť práve pri prijímaní tohto rozhodnutia. Môžu sa vyskytnúť situácie, ktorých riešenie ovplyvňuje práve právna forma podnikania – nezhody medzi spoločníkmi, neschopnosť splácať svoje záväzky, ručenie za záväzky spoločnosti a pod. (Právne formy podnikania, 2010)

V občianskom zákonníku sú určené dve právne formy, a to podnikanie fyzických osôb (podnikanie jednotlivca) a podnikanie právnických osôb (Obchodná spoločnosť – s.r.o., a.s.). (Otázky a odpovedi, 2014) Medzi týmito formami je mnoho rozdielov, ktoré sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke. č 1.



Tabuľka 1 Rozdiel medzi FO a PO Rozdíly mezi FO a PO (Vlastné spracovanie podľa: Otázky a odpovedi, 2014)

Fyzická osoba (podnikanie jednotlivca)	Právnická osoba (Obchodná spoločnosť)
OSVČ ručí za svoje záväzky celým svojim majetkom	Majitelia ručia za záväzky spoločnosti len do výšky nesplateného základného kapitálu (po novom aj len do výšky 1kč)
Fyzická osoba môže pôsobiť ako ťažko zastupiteľná so schopnosťou plnenia záväzkom v prípade problému.	Právnická osoba pôsobí dôveryhodnejšie. Lahšie si buduje svoju image. Na prvý pohľad nie je zrejmé, či je to jednočlenná spoločnosť, alebo podnikanie viacerých osôb.
Dobré meno, ktoré si fyzická osoba vybuduje, väčšinou padá ukončením jej aktívneho pracovného života.	S.r.o. každým rokom svojej existencie buduje obchodné meno a históriu firmy, čím zvyšuje svoju hodnotu nielen v očiach obchodných partnerov.
Sociálne a zdravotné poistenie nie je možné odčítať z daní.	Sociálne a zdravotné poistenie hradené za zamestnancov je daňovo uznateľný náklad.
OSVČ je musí platiť daň z príjmu (15%), ale taktiež sociálne a zdravotné poistenie zo všetkého, čo zarobí.	Právnická osoba platí daň z príjmu (19%) a zrážkovú daň zo zisku rozdelenú medzi spoločníkov (15%)
OSVČ musí podnikáť pod svojim vlastným menom, ku ktorému môže pridať odlišujúci dodatok.	Spoločnosť s.r.o. podniká pod ľubovoľným názvom, ktorý si zvolí pri založení, čo je dôležité pri propagácii spoločnosti.
OSVČ nemôže účinné delegovať riadenie podnikania na inú osobu.	Riadenie spoločnosti s.r.o. je možné predať konateľovi alebo ďalším spoločníkom, prípadne sa môže určiť ďalšia zodpovedná osoba. (napr: prokurista)

#### 1.4.1 Podnikanie fyzických osôb – Živnosť

(Synek a kol.2011, s. 33-37) popisuje túto formu podnikania, ako jednu z najjednoduchších a najpoužívanejších foriem podnikania je to z pohľadu autora zapríčinené tým, že ide o podnikanie jednotlivca, taktiež má tato forma značné výhody ako väčšia sloboda, možnosť sebarealizácie, rýchlejšia reakcia na zmeny, daňové zvýhodnenie a iné., ktoré sa týkajú hlavne pri začiatkoch založenia podnikania. Samozrejme ako aj iné formy podnikania, aj táto nesie so sebou riziká ktoré sú úzko spätá s osobu ktorá napr. ručí celým svojim majetkom, sociálne a zdravotné odvody si hradí sám, nároky na nemocenskú odpadajú a iné. Najpoužívanejšou formou je živnosť, ide o podnikanie na základe živnostenského oprávnenia, a teda je ideálna pre začínajúcich a malých podnikateľov. Ak sa začínajúci podnikateľ (osoba) rozhodne stať sa živnostníkom musí splniť tieto základné požiadavky:

- Dosiachnutie veku 18 rokov
- Osoba je právne spôsobilá
- Osoba je bezúhonná (v zmysle, ako stav, kedy osoba nebola odsúdená za spáchanie trestného činu v súvislosti s podnikaním)

Josková a kol. (2021, s. 31) uvádza, že zakladatelia musia získať oprávnenie k podnikaniu ešte pred podaním návrhu na zápis novej spoločnosti. Takýmto oprávnením môže byť živnostenské oprávnenie podľa živnostenského zákona. Pokiaľ, ale podnikanie nie je živnosť v takom prípade osoba postupuje podľa zvláštnych predpisov, ktoré plynú zo zákona.

John (2015, s.131) popisuje delenie živnosti. Tie sa delia na ohlasovacie a koncesované. Ohlasovacie sa ešte delia na remeselné, viazané a voľné. Koncesované sa volajú pretože k tejto forme podnikania je potrebné mať tzv. koncesiu. Jedná sa o povolenie ktoré usvedčuje osobu prevádzkovať tuto formu živnosti.

**Ohlasovacia živnosť** - Pri splnení stanovených podmienok, je možné tento druh živností prevádzkovať na základe ohlásenia živnostenskému úradu a zaplatení stanoveného poplatku. Vznik takejto živnosti je teda určený dňom ohlásenia, automaticky sa môže táto živnosť prevádzkovať aj v prípade ak nemá ešte v ruke živnostenské oprávnenie. Ohlasovacia živnosť sa ďalej delí na remeselnú, viazanú a voľnú živnosť (Druhy živností, 2014). Tieto živnosti sú zhrnuté v tabuľke č.2.

Tabuľka 2 Delenie Ohlasovacej živnosti (vlastné spracovanie podľa: Druhy živnosti, 2022)

DRUH	PODMIENKY ZALOŽENIA	OBOR (PROFESIA)
REMESELNÁ	ŽIVNOSTENSKÝ LIST JE UDELENÝ NA ZÁKLADE PREUKÁZANIA ODBORNEJ SPÔSOBILOSTI ZÍSKANÉ KONKRÉTNYM VZDELANÍM ČI PRAXOU V OBORU.	MÄSIAR, PEKÄR, SKLÄR, MURÄR, KADERNÍK A INÉ.
VIAZANÉ	PRE PREVÄDZKOVANIE ŽIVNOSTI JE NUTNÉ PREUKÄZAŤ ODBORNÚ SPÔSOBILOŠŤ, KTORÄ JE STANOVENÄ V PRÍLOHE Č.2 ŽIVNOSTENSKÉHO ZÄKONA.	ČINNOSŤ ÚČTOVNÝCH PORADCOV, PROJEKTOVÄ ČINNOSŤ NA VÝSTAVBE.
VOENÄ	PRE ZÍSKANIE JE POTREBNÉ SPLNENIE VŠEOBECNÝCH PODMIENOK (§6 ODS. 1). NEVYŽADUJE SA PREUKÄZAŤ ODBORNÉ ANI INÉ SPÔSOBILOSTI.	POĽNOHOSPODÄRSTVO, LESNÍCTVO A ŤÄŽBA DREVA, RYBOLOV A AKVAKULTÜRA A INÉ.

**Koncesovaná živnosť** – U takejto formy živnosti je potrebné sa preukázať odbornou spôsobilosťou. Podmienky pre založenie koncesovanej živnosti upravuje živnostenský zákon (Česko, 1991). Odborná spôsobilosť je stanovená a upravovaná zvláštnymi predpismi v prílohe č.3 živnostenského zákona §27. Takúto spôsobilosť môže osoba preukázať dokladom o uznaní odbornej kvalifikácie vydaným uznávacím orgánom podľa zákona o uznávaní odbornej kvalifikácie.

Túto živnosť vysvetľuje (Srpková a Řehoř, 2010, s. 67) ako veľmi kvalifikovanú činnosť. Na to, aby mohla osoba vykonávať takúto živnosť je potrebné dokázať svoju odbornosť na základe, ktorej živnostenský úrad udelí koncesiu. Činnosť, ktorú môže osoba v koncesovanej živnosti vykonávať sa, teda vzťahuje na osobnej odbornosti napríklad: výroba streliva, prevádzkovanie strelnice, zmenárenská činnosť, prevádzkovanie cestovnej kancelárie a iné.

#### 1.4.2 Podnikanie fyzických osôb

Právnickým osobám sa priznáva právna subjektivita, s ktorou je spojená spôsobilosť mať práva a povinnosti vykonávať právne úkony a nieť právnu zodpovednosť.

Základným znakom všetkých obchodných spoločností je, že sú právnickými osobami, a teda majú právnu subjektivitu, a to spôsobilosť na práva a povinnosti, ktorá môže byť obmedzená len zákonom. Všetky obchodné spoločnosti sú typické formy podnikania a zakladajú sa hlavne na podnikateľské účely (Česko, 1991).

Právnické osoby sa od 1.1.2014 podľa nového obchodného zákona (Zákon č. 89/2012 Sb.) označované ako organizované útvary s právnou subjektivitou, ktoré sú rozdelené do troch typov, korporácie, fundácie a ústavy. Pre potreby tejto práce sa viac zameriam na prvý typ, teda korporácie, ktoré zákon o obchodných korporáciách (Zákon č. 90/1012 Sb.) delí na obchodné spoločnosti a družstvá.

**Delenie Obchodných spoločností** - Medzi najčastejšie užívané typy právnických osôb patrí obchodné spoločnosti. Bugri a Pribišová (2017, s. 61) obchodné spoločnosti sú upravené obchodným zákonníkom. Tie sa ďalej rozlišujú a delia podľa základného kapitálu, počtu zakladateľov a štatutárnymi orgánmi, a to na:

- verejné obchodné spoločnosti (v.o.s.)
- zmiešané spoločnosti (komanditná spoločnosť)
- kapitálové spoločnosti (spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť)

**Verejná obchodná spoločnosť (v.o.s.)** - Podľa Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 70) sa verejná obchodná spoločnosť radí z historického hľadiska medzi jednu z najstarších foriem obchodných spoločností. Jej zakladateľmi sú najmenej dve osoby a vzniká podpísaním zmluvy a zápisom do obchodného registra, ale najskôr musia spoločníci preukázať oprávnenie k výkonu podnikateľskej činnosti, najčastejšie za účelom prevádzkovania živnosti. Je to právnická osoba, ktorá je založená len za účelom podnikania. V názve pod, ktorým je zapísaná spoločnosť v obchodnom registri musí obsahovať „Verejná obchodná spoločnosť“ alebo skratkovito „ver, obch, spol.“ alebo skratku „v.o.s.“. Ak v názov obsahuje meno aspoň jedného zo spoločníka, postačí dodatok „a spol.“. Spoločníci ručia celým svojim majetkom spoločne a nerozdielne.

**Zmiešané spoločnosti (Komanditná spoločnosť)** - Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 72) Komanditná spoločnosť je známa tým, že sú v nej najmenej dvaja a viacerí spoločníci (komanditisti a komplementári). Komplementári a aj komanditisti môžu byť fyzické, ale aj právnické osoby, podmienka pre vznik je písomná forma zmluvy. Nie je to však

všetko, v obchodnom zákonníku sú ďalšie podmienky, ktoré musia byť splnené. Prvou takou podmienkou je určenie kto zo spoločníkov bude komplementár a kto komanditista (je to nevyhnutné keďže sa tieto informácie zapisujú do obchodného registra a na základe týchto charakteristík sa informácie sprístupňujú verejnosti). Druhou podmienkou je výška vkladu každého komanditistu (min. 5000Kč). Výška vkladu a jeho charakteristika (čo tvorí vklad či je peňažný alebo nepeňažný atď..) je zjednaná v zmluve. Obchodná spoločnosť musí v názve obsahovať označenie „*Komanditná spoločnosť*“ alebo skratky „*kom.*“ Alebo „*k.s.*“. Spoločníci ručia za záväzky spoločnosti do výšky svojho neplateného vkladu zapísaného do obchodného registra.

### **Kapitálové spoločnosti**

**Spoločnosť s ručením obmedzením (s.r.o.)** - Ide o najobľúbenejšiu formu obchodnej spoločnosti, výhoda takejto formy podnikania spočíva v oddelenosti kapitálu od osobného majetku. Spoločnosť s ručením obmedzeným je spoločnosť tvorená vkladov spoločníkov, môže byť založená jednou alebo viacerými osobami, ale tento počet je ohraničený maximálne päťdesiatimi spoločníkmi. Zakladateľmi môže byť fyzická, ale aj právnická osoba, vklad pri zakladaní je podľa § 142 Česko (2012) stanovený na jednu korunu českú, ibaže to spoločenská zmluva neurčí inak.

Spoločnosť za svoje záväzky ručí celým svojím majetkom, za dlhy spoločnosti dlžia spoločníci spoločne do výšky v akom nesplnili vkladové povinnosti podľa stavu zapísaného v obchodnom registri v dobe, keď boli vyzvaný veriteľom k jednaniu. V názve spoločnosti musí obsahovať „*Spoločnosť s ručným obmedzeným*“ alebo v skratke „*s.r.o.*“. Spoločnosť s ručením obmedzeným má tieto orgány- valná hromada (najväčší orgán), jednatelia (výkonný orgán) a dozorná rada (kontrolný orgán). (Česko, 2012)

**Akciová spoločnosť** - Akciová spoločnosť je po živnostiach a spoločnostiach s ručením obmedzeným, treťou najviac využívanú právnu formu, avšak taktiež sa jedná o najzložitejšiu formu podnikania. Základný kapitál je tvorený akciami „*cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nimž je spojené právo akcionára, jako společníka podílet se pole tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku nebo na likvidačním zůstatku při jejím zrušení a likvidaci*“ (Česko, 2012), ktoré nosia konkrétnu hodnotu. Táto hodnota by mala činiť podľa § 246 minimálne dva milióny korun českých. V akciovej spoločnosti za záväzky neručia spoločníci (teda akcionári) ale samotná spoločnosť a to do výšky svojho

celého majetku. Firma musí obsahovat označení „*Akciová společnost*“ alebo skratka „akc. spol.“ alebo „a.s.“. (Česko , 2012)

## 2 PODMIENKY A FORMY PODNIKANIA V ŠTÁTE HOLANDSKO

O Holandsku sa hovorí ako o veľmi priaznivom mieste na začatie podnikania. Krajina „tulipánov“, ako ju mnohý nazývajú ponúka rozmanitú infraštruktúru pre podnikateľov nielen tuzemských, ale aj pre obchodných prisťahovalcov. Prispieva k tomu jej otvorenosť, liberálny prístup, príležitosti k inováciám, nové technológie, pomoc pri zakladaní nových spoločností/podnikov a keďže krajina disponuje dlhou tradíciou výučby anglického jazyka tak aj vysokou úrovňou znalosti angličtiny obyvateľstva. Autorova skúsenosť s touto krajinou je veľmi pozitívna a práve pre to a pre priaznivé podmienky sa autor rozhodol založiť spoločnosť práve tam. V tejto kapitole budú zhrnuté základné informácie o Holandsku, jej ekonomike, právnymi podmienkami a pre potreby praktickej časti tejto práce sú v ďalšej časti definované najbežnejšie formy podnikania a podporu podnikateľom zo strany štátu. (Netherlands, 2022)

### 2.1 Podmienky podnikania v Holandsku

Pre podnikanie sú najdôležitejšie tieto legislatívne normy, v ktorých sú popísané všetky podmienky pre vznik podnikania, a to zákon o obchodnom registri (*Handelsregisterwet*) – „Zákon z 22. marca 2007, ktorý obsahuje pravidlá týkajúce sa základného registra obchodných spoločností a právnických osôb,, (Nederland, 2007). Zákon o podnikoch (*Vestigingswet bedrijven*) – „Zákon z 25. februára 1954, ktorý obsahuje predpisy na podporu dobrého obchodného správania“. (Nederland, 1954) a zákon o hospodárskej súťaži (*Mededingingswet*) – „Zákon z 22. mája 1997, ktorý obsahuje nové pravidlá hospodárskej súťaže“. (Nederland, 1997) Najdôležitejšie podmienky pre založenie podniku sú detailnejšie popísané v ďalšej časti zaoberajúcou sa formami podnikania v Holandsku.

#### 2.1.1 Formy podnikania v Holandsku

Akciová spoločnosť (*naamloze vennootschap N.V.*), súkromná spoločnosť s ručením obmedzeným (*besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid B.V.*) a spoločnosti bez právnej subjektivity, teda živnosti (*de eenmanszaak*) a tzv. partnerstvá sa v Holandsku považujú za najbežnejšie formy podnikania. Všetky Holandské formy podnikania nesú so sebou nesú istú podobnosť s Českou právnou legislatívou, preto sa ďalšia časť zaoberá podstatou a odlišnosťami (Overzicht rechtsvormen, 2022).

**Akciová spoločnosť** (*naamloze vennootschap N.V.*) – Tak ako v Čechách tak aj v Holandsku sa akciová spoločnosť zaradzuje do právnej formy podnikania. Jej kapitál sa

rozdeľuje do akcií, vlastníci akcií sa nazývajú akcionári, ktorý majú väčšinové právo rozhodovať o spoločnosti. Konatelia sú poverení riadením spoločnosti a na ich prácu zvyčajne dohliada dozorná rada tzv. dvojstupňová rada (*two-tier board*), taktiež nesú zodpovednosť za prípadné dlhy spoločnosti. (De naamloze vennootschap, 2022).

**Založenie** - Na založenie takejto formy podnikania je potrebné ísť k notárovi, ktorý spíše notársku zápisnicu obsahujúcu stanovy, jeho úlohou je vašu N.V. zapísať do Živnostenského registra obchodnej komory. Počiatočný kapitál by mal byť minimálne 45 000€. Celkové náklady súvisiace s zápisom sa pohybujú v priemere od 500 do 2200€ v závislosti od notára. Jednorazový poplatok 51,95€ sa platí pri registrácii na obchodnej komore. Zo zákona má akciová spoločnosť platiť tzv. vkladové ročné vklady (*Jaarrekening deponeren*). (De naamloze vennootschap, 2022).

**Zrušenie** – Na zrušenie Akciovej spoločnosti je potrebný súhlas tzv. formálne rozhodnutie valného zhromaždenia akcionárov. Aby bola spoločnosť kompletne zrušená musí podľa zákona vyplatiť všetky dlhy a dávky. Ide o tzv. likvidáciu. (De naamloze vennootschap, 2022).

**Súkromná spoločnosť s ručením obmedzeným (besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid B.V.)** – V Čechách známa ako spoločnosť s ručením obmedzeným, teda sú si veľmi podobné. Rovnako podstupuje malé súkromné riziko pre dlhy, teda ručí sa celým majetkom spoločnosti. Zaradzuje sa do právnej formy podnikania ako právnická osoba (De besloten vennootschap, 2022).

**Založenie** – Založiť spoločnosť môže občiansko-právny notár, ktorý so zakladajúcimi osobami zhotoví listinu a popíše vnútorný poriadok (stanovy). Zakladajúcimi osobami je povinné zaregistrovať konečných skutočných vlastníkov (UBO), ktorý vlastní viac ako 25% spoločnosti. Založiť B.V môže jeden alebo viacerý UBO. Celkové náklady súvisiace s založením sa u notára pohybuje od 500 až 1500€, a jednorazový poplatok za zápis do obchodnej stojí 51,95€. (De besloten vennootschap, 2022)

**Zrušenie**– Aby bola súkromná spoločnosť s ručením obmedzeným kompletne zrušená musí zaplatiť všetky dlhy a dávky, ak sa tak nestane je tento proces obnovený a tým pádom spoločnosť naďalej existuje. Likvidáciu majú na starosti konatelia. (Ontbinding van een rechtspersoon, 2022)



**Živnosti (de eenmanszaak)** – Mnoho začínajúcich podnikateľov využíva práve túto formu podnikania. Pri tejto právnej forme nesie podnikateľ plnú zodpovednosť za všetky vzniknuté dlhy podniku. Zo zákona ma živnostník predpísané viesť si záznamy pre výlučné vlastníctvo. Neodmysliteľnou súčasťou tejto formy podnikania je účtovníctvo, za pomoci, ktorého má živnostník prehľad o svojej podnikateľskej činnosti (De eenmanszaak, 2022)

**Založenie** – jednorazový poplatok 51,95€ pri zapísaní živnosti do živnostenského registra a okrem toho je možnosť využiť služby účtovníkov na vedenie účtovníctva, to vychádza prevažne od 500€ do 1000€. (De eenmanszaak, 2022)

**Zrušenie** – ak nastane situácia, že sa živnostník z rôznych dôvodov rozhodne ukončiť podnikateľskú činnosť, musí podnik odhlásiť z obchodnej komory a vysporiadať sa s daňovým úradom. Ak sa hodnota postupne zvýšila je živnostník povinný zaplatiť tzv. zisk ukončenia činnosti. (De eenmanszaak, 2022)

**Partnerstvo (de maatschap)** – Partnerstvo je spoločnosť, v ktorej spolupracujú aspoň dvaja ľudia a každý z nich musí byť zapísaný v živnostenskom registri obchodnej komory. Každý účastník je spoluvlastníkom. Každý prispieva do partnerstva rôzne, môže prispievať finančne, tovarom, prácou atď. Zodpovednosť za prípadné vzniknuté dlhy, záväzky a právomoci padá na každého partnera zvlášť alebo, ako sa dohodne v zmluve o partnerstve. Táto zmluva neje povinná avšak je veľmi doporučená. (De maatschap, 2022)

**Založenie** – Založenie partnerstva nastáva zapísaním všetkých partnerov do živnostenského registra. Je potrebné zaregistrovať každého partnera, ktorý majú viac ako 25% majetkovej časti do registra UBO. Celkové náklady sú tvorené z jednorazového poplatku 51,95€ za registráciu partnerstva a na vyhotovenie partnerskej zmluvy je potrebný notár alebo advokát ich služby stoja približne od 200€ až do 400€. (De maatschap, 2022)

**Zrušenie** – Partnerstvo zaniká ak nastanú dve situácie. Keď partner zomrie alebo jednoducho prestane byť partnerom, tým pádom sa partnerstvo ručí, ale ak chcú ostatní partneri ostať v partnerstve je potrebné si takéto situácie dohodnúť na začiatku takzvanou rezidenčnou doložkou, alebo doložkou o prevzatí. Týmto spôsobom prevezmú informácie ostatní partneri. Ak nastane úplné zrušenie partnerstva je potrebné vyrovnať všetky dlhy a záväzky, prípadne sa rozdelí podiel ktorý ostal v peniazoch alebo v naturáliách (De maatschap, 2022).

### 2.1.2 Výhody a podpora štátu začínajúcim podnikateľom

Holandská vláda má zriadený plán pre podnikanie, skrz ktorý podporuje podnikateľov i startupy. S týmto účelom bolo vyčlenených 75 miliónov eur. Táto finančná podpora má slúžiť v ranom štádiu pre firmu na preskúmanie svojho uplatnenia na trhu – proof-of-concept. Ďalším účelom tohto fondu je lákanie zahraničných startupov do Holandska, kedy im poskytne aj povolenie na prechodný pobyt. Na povolenie k prechodnému pobytu je podmienené sponzorstvom skúseným sprostredkovateľom (Supporting, 2022).

Rozpočet STAP - Holandsko si uvedomuje, že vzdelanie a kvalifikácia zamestnancov je pre podnikateľov dôležitou súčasťou rozvoja podniku, preto založilo rozpočet STAP (Stimul na zlepšenie postavenia na trhu práce, STimulans ArbeidsmarktPositie, v holandčine). STAP slúži ako kompenzácia formou daňového odpočtu na vzdelanie, rozvoj, alebo odbornú prípravu, ktoré sú definované v registri odbornej prípravy (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, UWV). Prihlásiť a požiadať o túto kompenzáciu môže každý zamestnanec, alebo uchádzač o zamestnanie s preukázateľnými väzbami na holandský trh práce, ktorý nežiada o iné formy financovania vzdelávania. Príspevok je vo výške 1000€ ročne (STAP, 2022).

Sociálna pomoc pre samostatne zárobkovo činné osoby (Bbz) - Sociálna pomoc pre samostatne zárobkovo činné osoby (Besluit bijstandverlening zelfstandigen, Bbz) začína už u obce. Bbz ponúka 3 druhy pomoci a to: pôžičky, úvery a doplnky s nízkymi príjmami. K doplnkovým službám patrí aj bezplatné koučovanie ponúkané obcou. Na tento druh podpory majú nárok viaceré skupiny živnostníkov/samostatne zárobkovo činných osôb. K týmto skupinám živnostníkov/samostatne zárobkovo činných osôb patria:

- osoby, ktoré si zakladajú spoločnosť a poberajú dávky v nezamestnanosti, alebo dávku v invalidite;
- etablovaní podnikatelia s dočasnými finančnými problémami
- podnikatelia s rokom narodenia pred 1960, ktorých spoločnosť nie je životaschopná;
- podnikatelia s ukončujúcou činnosťou firmy.

Nárok na túto podpornú službu pre podnikateľov je závislý od situácie žiadateľa. Od tohto faktora závisí aj typ potrebnej podpory. Každá situácia má jasne definované požiadavky.

S prosbou o pomoc, pri zisťovaní svojej situácie je možné sa obrátiť aj na obec (Regels bijstand voor zelfstandigen, 2022).

Holandský obchodný a investičný fond DTIF - Ak má podnikateľ záujem o podnikanie v zahraničí a má problém s finančným zabezpečeným tohto svojho záujmu má nárok na financovanie z Holandského obchodného a investičného fondu DTIF. DTIF stojí na 3. pilieroch – investície, dovoz a vývozy. Ponuka daného fondu obsahuje pôžičky, záruky a financovanie vývozu. Primárne DTIF je určený pre firmy založené na území Holandska s bussines plánom, ktorým sa firma dostane do pozície, z ktorej môže spiatočne zaplatiť poskytnutú finančnú podporu. Po splnení podmienok môžu o túto formu finančnej podpory požiadať i zahraničné spoločnosti (Dutch Trade and Investment Fund , 2021).

Holandský fond dobrého rastu DGGF - Malé a stredné podniky s túžbou investovať majú možnosť požiadať o Holandský fond dobrého rastu (DGGF). Tento fond je určený pre miestne a holandské spoločnosti na pripravovanom trhu a v rozvojových krajinách. Pre holandské MSP (malé a stredné podniky) DGGF prináša možnosť investovať, importovať a vyvážať tovar v rámci pripravovaného trhu, alebo rozvojovej krajiny. DGGF spolu s bankou podnikateľa nepokryjú 100% potrebných financií na vybraný projekt. Požiadať o túto formu finančnej pomoci môže požiadať každý MSP s pôsobením a registráciou na území Holandska, ktorý dodržiava rámec medzinárodnej podnikovej zodpovednosti (ICSR) a sľubný obchodný plán (Dutch Good Growth Fund, 2022).

Daňové úľavy WBSO pre začínajúce podniky - Malí a strední podnikatelia sú podporovaní prostredníctvom daňových výhod, inovačných úverov i grantov. Firmy s výskumným alebo vývojovým zameraním majú možnosť využiť daňový úver na výskum a vývoj WBSO (WBSO, 2022).

Daňové úľavy začínajúcim podnikateľom - Pri začatí podnikania v Holadnsku môžu podnikatelia využiť daňovú úľavu pre nové spoločnosti (startersaftrek). Ide o súčasť podnikateľského príspevku (ondernemersaftrek). Využitie tohto nároku je výhoda planenia nižšej dane. Aby boli splnené podmienky využitia tohto nároku nesmie podnikateľ za posledných 5 rokov využiť tejto úľavy dvakrát. Ďalšou podmienkou k získanie spomínanej úľavy je, že podnikateľský subjekt počas 5 rokov nebol vlastníkom firmy minimálne 1 rok (Tax relief for new companies, 2022).

Úverová záruka pre MSP – BMKB - BMKB slúži pre podniky, všeobecné partnerstvá a jedno-osobové podniky sídliače v Holandsku, Bonaire, St. Eustatius alebo Saba, ktoré majú menej ako 250 zamestnancov s nedostatočným kolaterálom. Ministerstvo hospodárstva a klimateckej politiky sa stane garantom tohto úveru, vďaka čomu je možné si požičať väčší obnos peňazí, ako by bolo možné len na základe kolaterálu spoločnosti (SME credit guarantee scheme, 2022).

Systém záruk za podnikateľské úvery (Garantie Ondernemingsfinanciering, GO) - GO je podobný BMKB s tým rozdielom, že GO je pre stredné a veľké podniky. Týmto podnikom je poskytnutá vládou 50% záruka poskytovateľovi kapitálu. Záruka je poskytovaná od 8 mesiacov do 8 rokov. Od uzatvorenia nástroja bankovej záruky (Garantie Ondernemingsfinanciering , 2022).

### 3 BUSINESS MODEL

Vo väčšine literatúry je business model považovaný za jadro podnikateľskej aktivity a finančného chodu podniku. Zjednodušene povedané, hovorí a metóde alebo ceste, ktorou subjekt získava peniaze. Business model je taktiež považuje za novodobý prostriedok využívaný v podnikaní, avšak napriek tomu prináša odpovede na už dávno kladené otázky: Kto je zákazník?, Akú hodnotu prinášame zákazníkovi za adekvátnu cenu?, Aký produkt vie spotrebiteľ oceniť?, Ako v tomto podnikaní dosiahnuť zisk?. V tejto časti práce autor predstaví teóriu týkajúcu sa Business modelu Canvas a predstaví rozdiely s lean canvasom.

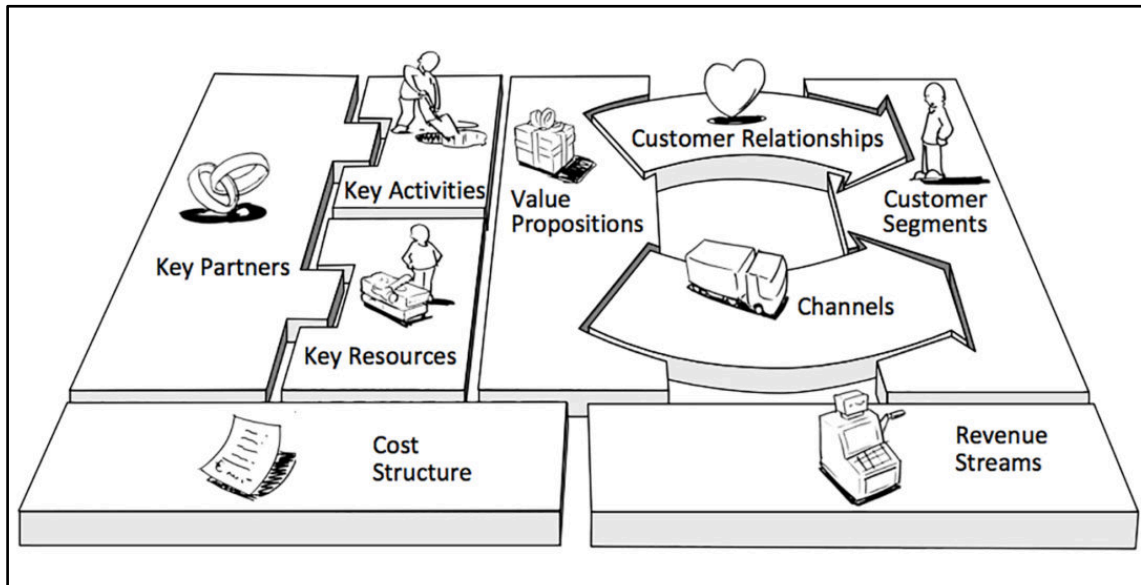
#### 3.1 Business modelu Canvas – Definícia

Tvorcom business modelu Canvas je Alexander Osterwalder. Osterwalder a kol. (2010, s. 14) ho definuje ako model opisujúci základné zásady, vďaka ktorým firma buduje, ďalej posúva a nadobúda svoju hodnotu. Business model možno chápať ako podrobný plán stratégie, ktorá uskutoční využitím organizačných štruktúr, systému a procesov.

Z pohľadu Roterberga (2020, s. 5) definuje business model ako popis možnosti formulovania hodnoty pre spotrebiteľov spoločnosťou. Vďaka tejto hodnote si tvorí dlhodobý a stály rast ziskov.

#### 3.2 Deväť stavebných prvkov Canvas

Na obrázku č.1 je vyobrazený Business model Canvas, ktorý je tvorený deviatimi stavebnými prvkami, ktoré popisujú akým spôsobom firma plánuje zarábanie peňazí. Tieto stavebné prvky sú zasadené do štyroch najdôležitejších oblastí spoločnosti: Zákazníci, ponuka, infraštruktúra a finančná životaschopnosť. Podľa Osterwaldera a kol. (2010, s. 16) sa všetky tieto oblasti spájajú do jedného celistvého fungovania podniku.



Obrázok 1 Business model Canvas (Osterwalder, 2010)

### 3.2.1 Customer segments (CS) – zákaznícke segmenty

Osterwalder a kol. (2010, s. 20) rozdeľuje zákazníccky segment do rôznych skupín alebo organizácií, ktoré by chcel podnik osloviť. Zákazníka považuje za najdôležitejší prvok každého business modelu, pretože všetok zisk pochádza práve od nich. Aby lepšie spoločnosť porozumela potrebám zákazníkov je dobré ich rozdeliť do rôznych segmentov. Business model môže definovať jeden, alebo niekoľko veľkých alebo malých zákaznícckych segmentov a je len na organizácii, ktorý segment si vyberie, aby sa na neho sústredil a ktoré by mal ignorovať. Po prijatí tohto rozhodnutia je možné starostlivo navrhnuť obchodný model na základe silného pochopenia špecifických potrieb zákazníkov. Ich potreby si vyžadujú a odôvodňujú odlišnú ponuku

- Dosahujú sa prostredníctvom rôznych distribučných kanálov.
- Vyžadujú si rôzne typy vzťahov
- Majú podstatne rozdielnu ziskovosť
- Sú ochotní zaplatiť za rôzne aspekty veci.

Podľa Osterwalda (2010, s. 21) existujú tieto typy zákaznícckych segmentov:

- Masový trh – zameranie na jednu veľkú skupinu zákazníkov s približne podobnými potrebami a problémami.

- Špecializovaný trh – často sa vyskytujúci v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch je to trh prispôsobený špecifickými požiadavkami špecifického trhu.
- Segmentované – rozlišuje sa medzi segmentmi trhu s mierne odlišnými potrebami a problémami.
- Diverzifikované – obsluhujú sa dva nesúvisiace zákaznícke segmenty s veľmi odlišnými potrebami a problémami.
- Viacstranné platformy – obsluhujú sa dva alebo viac vzájomne závislých zákazníckych segmentov.

### 3.2.2 Value Proposition (VP) – Hodnotová ponuka

V tejto časti opisuje Osterwalder a kol. (2010, s. 22) všetko to, čo vytvára hodnotu pre konkrétne zákaznícke segmenty. Taktiež udáva, že dobre zvolená hodnota produktu alebo služby je príčinou na základe, ktorej sa zákazník rozhoduje, že sa obráti práve na tú konkrétnu spoločnosť. Táto hodnota by mala riešiť problémy a potreby zákazníka, teda mala by spĺňať jeho požiadavky. Je už na každej spoločnosti akú hodnotu v produkte alebo službe si nájde, či už je to inovácia, alebo len rozšírenie už existujúceho trhu. Každá spoločnosť by si mala podľa Osterwalda a kol. (2010, s. 23) položiť tieto otázky:

Akú hodnotu dodávame zákazníkovi?

Ktorý z problémov našich zákazníkov pomáhame riešiť?

Aké potreby zákazníkov uspokojujeme?

Aké balíky produktov a služieb ponúkame každému zákazníkemu segmentu?

Osterwalder a kol. (2010, s. 24-25) rozdeľuje hodnoty do dvoch segmentov kvantitatívnych a kvalitatívnych. Každý má svoj význam pre tvorbu novej hodnoty. Do kvantitatívnych hodnôt patrí, cena, rýchlosť služieb atď. a do kvalitatívnych hodnôt patrí dizajn, zákaznícka skúsenosť. Taktiež podotýka že vytvorenie takej hodnoty nemusí byť vôbec ťažké takže navrhol tieto postupy: hodnota nazvaná (Getting the job done), výnimočný design, Značka/Brand, priaznivé ceny, zníženie nákladov, zníženie rizika, prístupnosť, pohodlie a použiteľnosť.

### 3.2.3 Channels (CH) – Kanáli

Tento stavebný prvok popisuje akým spôsobom spoločnosť komunikuje hodnoty produktu alebo služby so svojimi zákazníkmi. Osterwalder a kol. (2010, s. 26) definuje tri základné kanály komunikačné, distribučné a predajné. Ďalej popisuje niekoľko funkcií kanálov a to takto : Základná funkcia je spojená so zvyšovaním povedomia o produktoch a službách spoločnosti zákazníkom, ďalej je veľmi dôležité pomáhať zákazníkovi vyhodnotiť hodnotovú ponuku spoločnosti, potom je podstatné umožniť zákazníkovi nákup špeciálnych produktov a služieb, spoločnosť by mala dbať na to aby zákazníci pochopili hodnotu ponuky a nakoniec je tu neodmysliteľná funkcia podpory už po sprostredkovaní nákupu. Kanály majú podľa Osterwalder a kol. (2010, s. 27) 5 fáz ktoré ďalej špecifikuje na priame a nepriame a vlastné a partnerské. V tabuľka č.3 sú zobrazené konkrétne typy a fázy, ktoré Osterwalder popisuje.

Tabuľka 3 Typy a Fázy Kanála (Osterwalder a kol. 2010, s. 27)

Typy kanálov			Fázy kanála				
Vlastné	Priame	Predajná sila	Informovanosť	Hodnotenie	Nákup	Doručenie	po predaji
		Internetový predaj					
Partnerské	Nepriame	Vlastné predajne					
		Partnerské predajne					
		Veľkoobchod					

Tabuľka nám ukazuje že spoločnosť ma na výber z rôznych kanálov môže sa teda rozhodnúť či využije vlastne alebo partnerské, priame nepriame alebo kombináciou všetkých na to aby oslovila svojich zákazníkov. (Osterwalder a kol. (2010, s. 27)

### 3.2.4 Customer Relationship (CR) – Vzťahy so zákazníkmi

Aby si spoločnosť udržala svojich zákazníkov je potrebné si s nimi vytvoriť vzťahy. Podľa Osterwaldera (2010, s. 28) sa vzťahy so zákazníkmi pohybujú od osobného rázu až po automatizované, ktoré sa môžu riadiť takýmito motiváciami:

- Získavanie zákazníkov



- Udržanie zákazníkov
- Zvýšenie predaja (upselling)

Osterwaldera (2010, s. 29) rozlišuje tieto vzťahy „spoločnosť a zákazník“ do niekoľko kategórií vzťahov, a to: osobná asistencia, vyhradená osobná asistencia, samoobsluha, automatizované služby, komunity, spolupráca.

### 3.2.5 Revenue Stream (RS) – zdroje príjmov

Zdroje príjmov predstavujú všetky generované príjmy od každého jedného zákazníckeho segmentu. Osterwaldera (2010, s. 30) prirovnáva tieto zdroje k tepnám a srdce znázorňuje zákazníkov, ktorý tvoria hlavnú časť Business modelu. Taktiež je dôležité, aby si spoločnosť kládla otázku či a za akú cenu je zákazník ochotný zaplatiť za produkt alebo službu. Business model môže generovať dva rôzne typy príjmov, a to: príjmy vyplývajúce z jednorazových platieb tzv. transakčné príjmy a opakovateľné príjmy, teda platby za poskytnuté hodnotové ponuky.

Osterwalder (2010, s. 31) ďalej popisuje niekoľko spôsobov generovania toku príjmov.

- Predaj majetku.
- Poplatky za používanie konkrétnej služby
- Poplatky za predplatené – mesačný poplatok za poskytnutý prístup k službe.
- Pôžičky, prenájom, leasing
- Licencovanie
- Poplatky za sprostredkovateľských služieb – kreditné karty
- Reklama – poskytnutie miesta na reklamu

### 3.2.6 Key Resources (KR) – kľúčové zdroje

Kľúčové zdroje sú najvýznamnejšie aktíva, bez ktorých sa v business modeli neobídeme, sú veľmi dôležité pre tvorbu hodnotovej ponuky, udržiavanie vzťahov zákazníckeho segmentu, vstupu na trh a generovanie príjmov. Typ business modelu nám udáva o aký typ kľúčového zdroja ide. Podľa Osterwalda a kol. (2010, s.35) majú tieto kľúčové zdroje rôzne podoby, a to:

- Fyzickú – budovy, stroje, vozidlá atď.
- Duševnú – znalosti, patenty, autorské práva atď.
- Ľudskú – ich znalosti, kreativita atď.
- Finančnú – hotovosť, úvery, fondy atď.

Ries (2019, s. 98) nazval tieto metriky ako indikátory. Indikátory preto lebo indikujú nejaký momentálny stav. Aby mali zmysel musia obsahovať tieto tri jednoduché vlastnosti. Prvá vlastnosť – indikátory musia byť akčné, inými slovami musia pohotovo reagovať na zmeny potrieb zákazníkov. Druhá vlastnosť – indikátory musia byť prístupné, teda musia byť prístupné pre kohokoľvek ktorý je nejakým spôsobom zapájaný do tvorby. Tretia vlastnosť – indikátory musia byť dôveryhodné, čiže všetky informácie sú jasné, zrozumiteľné.

### 3.2.7 Key Activities (KA) – kľúčové činnosti

Kľúčové činnosti sú podľa Osterwalda a kol. (2010, s. 37) najdôležitejšie, pretože ak chce spoločnosť, aby správne fungovala musí tieto kroky podniknúť. Tieto činnosti sú dôležité pre tvorenie svojej hodnotovej ponuky. Delia sa na:

- Výrobu – je to činnosť zaoberajúca sa návrhu výroby a dodávania produktu vo veľkom objeme alebo vyššej kvality.
- Riešenie problémov – činnosti, pri ktorých je dôležité prísť s novým riešením .
- Platforma/sieť – ústrednou činnosťou sú spojené s platformou alebo sieťou.

### 3.2.8 Key Partnerships (KP) – kľúčové partnerstvá

Kľúčové partnerstvá sú považované za veľmi zásadné pri získavaní nových zdrojov. Podľa Osterwalda a kol. (2010, s. 38) spoločnosť získava nové partnerstvá z mnohých dôvodov, ktoré rozlišuje do štyroch typov, a to:

- Strategické spojenectvá
- Kopetécie (konkurenčné partnerstvá)
- Spoločný podnik pre rozvoj nových podnikov
- Dobré vzťahy kupujúci a dodávateľ

Existujú tri motivácie, Optimalizácia a úspora z rozsahu, Zníženie rizika a neistoty, získavanie konkrétnych zdrojov a činností, aby bola spoločnosť stále motivovaná ich vytvárať.

### 3.2.9 Cost structure (CS) – štruktúra nákladov

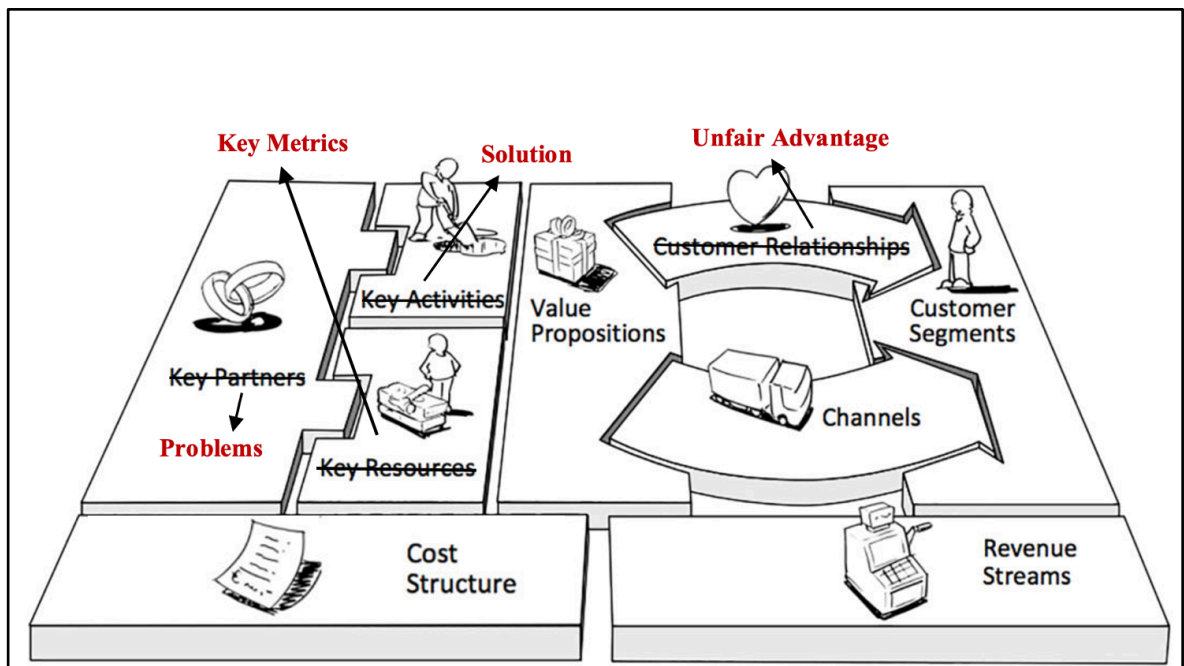
Posledný stavebný prvok predstavuje všetky náklady použité pri operáciách v rámci konkrétneho business modelu. Osterwalder a kol. (2010, s. 41) hovorí, že každý podnik by mal prirodzene ísť smerom minimalizácii týchto nákladov, ktoré je možné vyčísliť až po určenia kľúčových zdrojov, kľúčových činností a kľúčových partnerstiev.

## 3.3 Canvas vs Lean Canvas

Canvas a lean canvas sú podstate podobné nástroje na tvorbu business modelov. Obe možnosti sú tvorené deviatimi stavebnými prvkami opisujúce telo business modelu, avšak podľa Mauryama (2016, s.15) sa canvas vymyslený Osterwalderom skôr hodí pre už fungujúce spoločnosti, zato lean Canvas sa skôr hodí pre novovznikajúce podniky (spoločnosti). Lean Canvas je, teda upravený Canvas Mauryavom, ktorý upravil stavebné prvky tak, aby poskytovali odpovede zaoberajúcimi sa problémami začínajúcich podnikov. V názve je použité „lean“ čiže štíhly na, čo sa autor Maurya pri tvorbe myšlienkovy zameral keďže tento výraz v podnikateľskom jazyku je chápaný ako snaha o elimináciu plytvania a efektívneho zachádzania so zdrojmi. Princípom lean spočíva v stručnom a výstižnom opise business plánu na upravenom business canvas plátne. Tvorca sa pri tvorbe riešení nemôže veľmi rozpisovať, taktiež musí poznať presne stanovený problém, avšak aby dosiahol čo najefektívnejších možností riešenia pomôže mu k tomu tzv. koncept „Minimum Viable Product“ inak povedané jedná sa o minimálny životaschopný produkt. Táto verzia produktu alebo služby nie je dokonalá a nie je ani perfektná, ani vyšperkovaná do posledných detailov. Je proste okamžite k dispozícii pre zákazníkov. Ide o taký polotovar, koncept v ktorom sa kroky vývoja vzájomne prelínajú s predajom ešte nedokončeného produktu. Zákazníci sú tí ktorý udávajú smer vývoja, oni si určujú čo je pre produkt alebo službu dôležité. Týmto spôsobom sa docielia najlepšie riešenia problémov samotnými zákazníkmi. (Ries, 2015, 73).

Maurya (2016, s.14) ďalej vyzdvihuje výhody vyplývajúce z použitia lean verzie Canvasu. Výhody spočívajú v lepšom a rýchlejšom spôsobe preskúmania nových nápadov a vytvárania úspešných produktov. V nasledujúcom obrázku č.2 sú vyznačené zmeny, ktoré

Mauryan vykonal. V nasledujúcej časti sú tieto zmenené stavebne prvky detailnejšie opísané.



Obrázok 2 Lean Canvas - upravený canvas business model (Maurya, 2016, vlastné spracovanie)

### 3.3.1 Problems – problémy

Tento stavebný prvok nahradil Maurya v tom domnení, že začínajúce podniky nemajú ešte vytvorené také partnerstvá, aby si ich mohli definovať, preto je to nahradené problémami, ktoré trápia potencionálnych zákazníkov a tým pádom si novo začínajúci podnik položí otázku (Aké problémy trápia zákazníka a ako ich rieši?) na ktoré podnik potom hľadá odpovede a riešenia. (Maurya, 2016, s. 47-48)

### 3.3.2 Solution - riešenie

Jeden asi z najdôležitejších stavebných prvkov, ktoré nahradil kľúčové činnosti. Ak sú definované problémy proces hľadania riešení sa môže začať. Ide o proces definovania vhodného produktu alebo služby. (Maurya, 2016, s. 52)

### 3.3.3 Unfair Advantage - nespravodlivá výhoda

Unfair Advantage zastúpila miesto stavebnému prvku definujúce vzťahy so zákazníkmi. Keďže začínajúci podnik zatiaľ nedisponuje svojimi zákazníkmi, musí hľadať svoju nespravodlivú výhodu. Inými slovami je to konkurenčná výhoda, ktorú musí podľa Maurya,

(2016, s. 62-64) každá začínajúca podnik objavíť, aby bola o skok ďalej oproti potencionálnej konkurencie .

### 3.3.4 Key Metrics - kľúčové metriky

Kľúčové zdroje autor nahradil kľúčovými metrikami, pretože je dôležité nájsť ukazatele toho akú úspešnosť má podnik v reálnom čase a akým smerom by mal napredovať. Maurya (2016, s. 60) odporučil tzv. „Pirátske metriky (AARRR)“, ktoré vymyslel Dave McClure. Skladajú sa z piatich časti, a to:

- Akvizícia (Acquisition) – Ako nás užívatelia nájdú ?
- Aktivácia (Activation) – Aký je prvý dojem prvých užívateľov?
- Retencia (Retention) – Vracajú sa užívatelia?
- Príjem (Revenue) – Akým spôsobom zarábate peniaze?
- Odporúčenie (Recommendation) – Hovoria o vás užívatelia ?

(Ries, 2019, 98). nazval tieto metriky ako indikátory. Indikátory preto lebo indikujú nejaký momentálny stav. Aby mali zmysel musia obsahovať tieto tri jednoduché vlastnosti. **Prvá vlastnosť** – indikátory musia byť akčné, inými slovami musia pohoťovo reagovať na zmeny potrieb zákazníkov.

**Druhá vlastnosť** – indikátory musia byť prístupné, teda musia byť prístupné pre kohokoľvek ktorý je nejakým spôsobom zapája do tvorby.

**Tretia vlastnosť** – indikátory musia byť dôveryhodné, čiže všetky informácie sú jasné, zrozumiteľné.

## 4 ANALYTICKÉ METÓDY

### 4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je využívaná k zmapovaniu aktuálneho stavu z hľadiska pozitívnych a negatívnych faktorov. Tieto zistenia možno využiť k príprave nasledujúceho rozvoja ale tiež k riešeniu problémov. Vznikla kombináciou dvoch analýz, internej S-W zameranej na silné a slabé stránky a externej O-T, ktoré predstavuje analýzu vonkajšieho prostredia, silných a slabých stránok.

Analýza SWOT vychádza z anglických slov **Strenghts** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (príležitosti) a **Threats** (hrozby) (euroekonom.sk, 2022) .

Tieto zložky ďalej Blažková (2007, s. 156) definuje nasledovne:

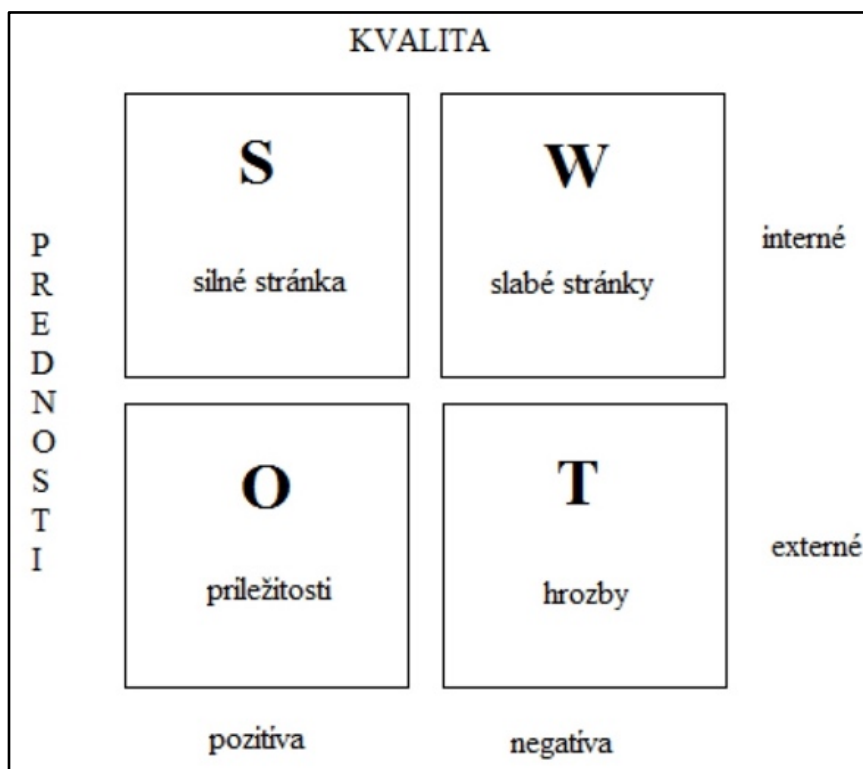
**S** (strenghts) – Silnými stránkami sa označujú faktory, za pomoci ktorých ma spoločnosť silnú pozíciu na trhu. Ide teda o jej jedinečnosť za pomoci ktorej ma silnú konkurenčnú výhodu.

**W** (weaknesses) - Slabými stránkami sa označujú faktory, ktoré zapríčiňujú slabšej pozície na danom trhu. Spoločnosť teda musí tieto faktory eliminovať pretože znižuje výkonnú efektívnosť spoločnosti.

**O** (opportunities) – Stanovenie príležitostí dopomáha k novým cestám spoločnosti, ktoré zvyšujú jej potenciál. Spoločnosť by mala tieto príležitosti pevne uchopiť do vlastných rúk, pretože ich môže využiť proti konkurenčným výhodám.

**T** (threats) – Pri plnení plánov môže spoločnosť naraziť na nejakú prekážku, ktorá sa stáva pre nu veľkým problémom. Aby sa takýmto situáciám vedela spoločnosť vyhnúť je potrebné si stanoviť hrozby ktoré by eventuálne spoločnosti uškodili. Spoločnosť musí reagovať rýchlo aby hrozby čo najrýchlejšie eliminovala.

Podstatu tejto analýzy je možné graficky vizualizovať. Obrázok č.3



Obrázok 3 SWOT analýza (euroekonom.sk, 2022)

Jakubíková (2013, s. 129) popisuje túto analýzu ako nástroj využívaný pri bežných podnikateľských časnostiach s ktorými sa v priebehu podnikateľského života podnik stretáva. Myslí sa tým činnosť ako plánovanie investícií, prenikanie na nový trh a samozrejme sa môže použiť aj pri samotnej likvidácii alebo predaji podniku.

#### 4.1.1 Postup tvorby:

**Analýza interného a externého prostredia** – Tvorca svojej analýzy, definuje a zapíše silné a slabé stránky, príležitosti s hrozby. Je tu možnosť využiť aj iného druhu analýz ako sú 7S, analýza SLEPTE/PEST, analýza hodnotového reťazca, alebo Porterova analýza 5 síl. V tomto kroku je dobré sústrediť sa na meniace sa kľúčové faktory úspechu a na hybné zmenotvorné sily. Autor taktiež zdôrazňuje že každá časť by mala obsahovať 7-8 položiek.

**Určenie si vzájomného prepojenia a vzťahov medzi jednotlivými položkami** – Podľa Grasseovej (2010, s. 301) je treba posúdiť a odhadnúť, či a ako veľmi sa vzájomne ovplyvňujú externé a interné faktory. „*Ďalšie otázky, ktoré sa vynárajú v súvislosti so SWOT analýzou sa vzťahujú na štandardy, s ktorými budú jednotlivé silné / slabé stránky podniku porovnávané, aké štandardy uplatňuje konkurencia a / alebo najúspešnejšie podniky v odvetví a pod.*“ (Grasseová, 2010, s. 301)

**Zoradenie položiek podľa kritérií, závažnosti, alebo priradenie hodnoty** – Je dôležité jednotlivým položkám v každom faktore priradiť hodnotu, prioritu, na základe ktorej bude možné určiť prevládajúci faktor v internom a tiež v externom prostredí (Lesáková a kol., 2004, s.20).

**Určenie stratégie nasledovného postupu** – Určením prevládajúceho faktoru v internom prostredí (silné stránky, alebo slabé stránky) a prevládajúceho faktoru v externom prostredí (príležitosti, alebo hrozby) sa zistí, ktorá zo 4 stratégií je vhodná pred daný podnik. Na základe zistenej stratégie plánovať ďalšie smerovanie podniku (Lesáková a kol., 2004, s.22).

#### 4.1.2 Výsledok SWOT analýzy

Výsledkom SWOT analýzy je jedna zo 4 stratégií vychádzajúcich z kombinácie 4 pilierov tejto analýzy. Kombinácia sa určí podľa váh hodnotenia jednotlivých pilierov internej a externej stránky analýzy. Pre manažérov je takéto hodnotenie veľmi prospešné pri voľbe vhodných strategických alternatív ukázaných v TOWS matici. (SWOT analýza, 2022)

Tabuľka 4 Matica SWOT analýzy (SWOT analýza, 2022)

	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Príležitosti (O)</b>	<p><b>Stratégia SO</b></p> <p>Využiť príležitosti aplikovaním silných stránok. Ofenzívny prístup.</p>	<p><b>Stratégia OW</b></p> <p>Prekoná slabé stránky využitím príležitostí. Opatrný prístup</p>
<b>Hrozby (T)</b>	<p><b>Stratégia ST</b></p> <p>Vyhnuť sa rizikám využitím silných stránok. Ukázať silu.</p>	<p><b>Stratégia WT</b></p> <p>Minimalizovať slabé stránky a vyhýbať sa rizikám. Ústup, kompromisy, resp. likvidácia.</p>

Ofenzívna stratégia, alebo aj SO stratégia, je sily a príležitostí. Po takomto výsledku túži každá firma, lebo je najpriaznivejšia. Svoju silu môže podnik využiť pri nadchádzajúcich príležitostiach, ale lepšie je túto silu použiť k ofenzíve. Stratégiou defenzívy je ST stratégia. Najčastejšie ide o silnú firmu v nepriaznivom prostredí. Vo firme, ktorej z analýzy vychádza



táto stratégia, prevažujú sily s nebezpečenstvami. Firme je nabádaná k obrana (defenzíve) svojho miesta na trhu. Dobrou alternatívou je zmena prostredia za priaznivejšie. Pri prevládajúcich slabínach a príležitostiach sa volí WO stratégia, tiež nazývaná ako stratégia spojenectva. V rámci tejto stratégie je vhodné nájsť si spoľahlivého spojenca, ktorý dodá silu a napomôže získať potrebné skúsenosti, zbaviť sa slabín i posilniť miesto na trhu. Posledná stratégia je WT stratégie, najmenej dobrý výsledok analýzy. Analýzou bola zistená prevaha slabých stránok a hrozieb. Táto stratégia je preto známa aj s prívlastkom úniku alebo likvidácie, lebo podnik by mal začať zvažovať odchod z trhu, alebo aj z rovno z podnikania a nájsť si vhodnejšie miesto, kde je slabé stránky nebudú tak citel'né. V poslednom rade treba začať likvidovať. (SWOT analýza, 2022)

### **Chyby pri tvorbe SWOT analýzy**

Urobiť chybnú SWOT analýzu je pomerne jednoduché. Ak je chybné už zadanie, výsledok bude rovnako chybný. Najlepšie zadanie je to, ktoré sa mierne mení a upresňuje kontinuálne spolu s vykonávaním analýzy. Kvalita nezávisí len od zadania, ale aj od ľudí, ktorí ho plnia. Nie je to práca len pre jedného človeku, ale pre tím skúsených špecialistov na tvorbu stratégií, prípadne touto oblasťou podnikania. „*V prípade, že bude na analýze pracovať obmedzená skupinka ľudí z jednej hierarchickej skupiny, napr. manažment, môže prísť k veľkému skresleniu, k chybným záverom a tým tak k zmareniu celej práce i k ohrozeniu úspešnosti projektu či firmy. Dá sa totiž predpokladať, že manažment nerád priznáva slabé stránky firmy alebo projektu, takže môže prísť k podceňovaniu slabých stránok a preceňovaniu silných stránok.*“ (SWOT analýza, 2022). Vychádzajúc z toho, že SWOT analýza stojí na 4 hlavných faktoroch, Domanská (2018) píše že je potreba zistené faktory správne roztriediť a zoradiť ich v jednotlivých segmentoch podľa priority. Faktory môžu byť správne roztriedené, ale pokiaľ ich firma nedokáže ovplyvniť, hlavne z dôvodu prílišnej všeobecnosti, strácajú svoju funkciu a rovnako aj celá analýza. SWOT analýza je iba podklad k zmene k lepšiemu, preto aby práca na jej vypracovanie nevyšla na zmar, treba z nej vypracovať aj dobrý a účinný plán. (SWOT analýza, 2022)

### **Výhody SWOT analýzy**

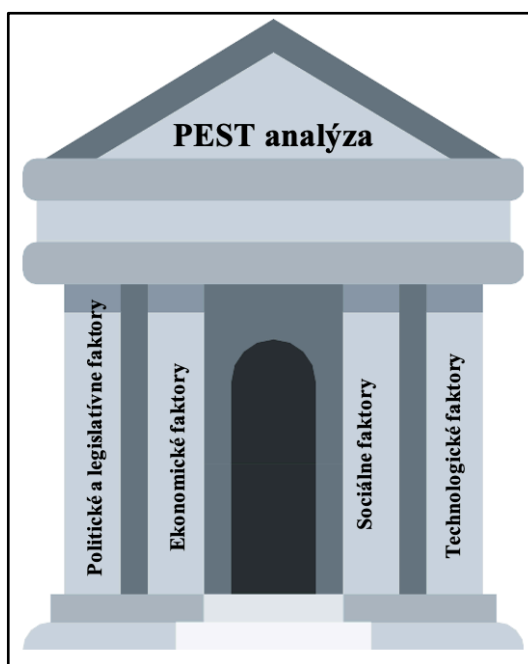
Výhodami je rýchlosť, jednoduchosť, lacná a možnosť pre každú firmu si urobiť vlastnú takúto analýzu. Potrebné je na to mať dostatok podkladov a ľudí z rôznych hierarchických skupín. Tým je zabezpečené zachytenie a správne priradenie váhy všetkým stránkam podniku. SWOT analýza nájde svoje uplatnenie pri začiatku podnikania, pri potrebnej

včasnom odhalení hrozieb a príležitostí, pri spravovaní strategických zmien vo firme, pri zriaďovaní nového projektu, či pred vykonaním strategického rozhodnutia. (Domanská, 2018)

## 4.2 Slept analýza

Analýza PEST sa využíva pre odhad budúceho vývoja vonkajšieho prostredia podniku, v ňom existujúcich trendov a plánovania možných scenárov (Hanzelková a kol., 2017, s. 50). Dajú sa ňou odhaliť hrozby a nepriaznivé situácie, ktoré môžu negatívne ovplyvniť vývoj firmy a dosahovanie cieľov. Odhaliť možno i pozitívne veci ako sú nové príležitosti pre rozvoj a rast. Vo Veľkej Británii sa pridáva k skratke L a E, ktoré značia rozšírenie o legislatívne a ekologické faktory. V literatúre je možno nájsť aj iné verzie tohto názvu ako sú PEST, ETPS, a iné.

Ako je vidieť na obrázku č. 4, SLEPT analýza stojí na 4 pilieroch, od ktorých je odvodení aj jej názov. Tieto faktory sú: politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a technologické faktory. Sila ich pôsobenia na podnik sa líši pre každý podnik.



Obrázok 4 PEST analýzy. (Vlastné spracovanie)

### 4.2.1 Politické a legislatívne faktory

Štát zasahuje do ekonomiky a firmy predovšetkým zákonmi, ktorými sa jednotlivé organizácie musia striktno riadiť. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, str. 47). Miera zásahu závisí od vládnucej strany aj členstva v EU. Do skupiny politických faktorov patria

napríklad: politická stabilita, daňová politika, legislatíva regulujúca podnikanie atď. Významnú funkciu štátu predstavuje definovanie a realizácia tzv. hospodárskej politiky štátu majúcu napríklad podporu malých firiem, podporu exportu, výskumu a technického rozvoja (Hanzelková, 2013, s. 55). Pre dobrú analýzu tohto faktora je potrebná orientácia v aktuálnom politickom dianí.

#### 4.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické okolie má pre podnik zásadný význam, pretože z neho získava výrobné faktory a kapitál a naopak, obracia sa naň svojimi výrobkami a službami. Podnik je vo svojom rozhodovaní a chovaní výrazne ovplyvnený celkovou hospodárskou situáciou zeme, jej dynamikou (Synek, Kislíngrová, 2015, s. 22). Uvádzané faktory sú závislé od celkovej kúpnej sily odoberateľov a štruktúre výdavkov. Hanzelková a kol. (2017, s. 51) sa pri odhade ekonomických faktorov opierajú o takzvaný magický štvoruholník tvorený:

- hrubým domácim produktom - s rastúcou recesiou klesá výroba a rastie nezamestnanosť.
- cenovou hladinou – vysoká inflácia má negatívny vplyv na vývoj cien vstupov, nízka inflácia znižuje výnosy podniku.
- zamestnanosťou
- platobnou bilanciou

#### 4.2.3 Sociálne faktory:

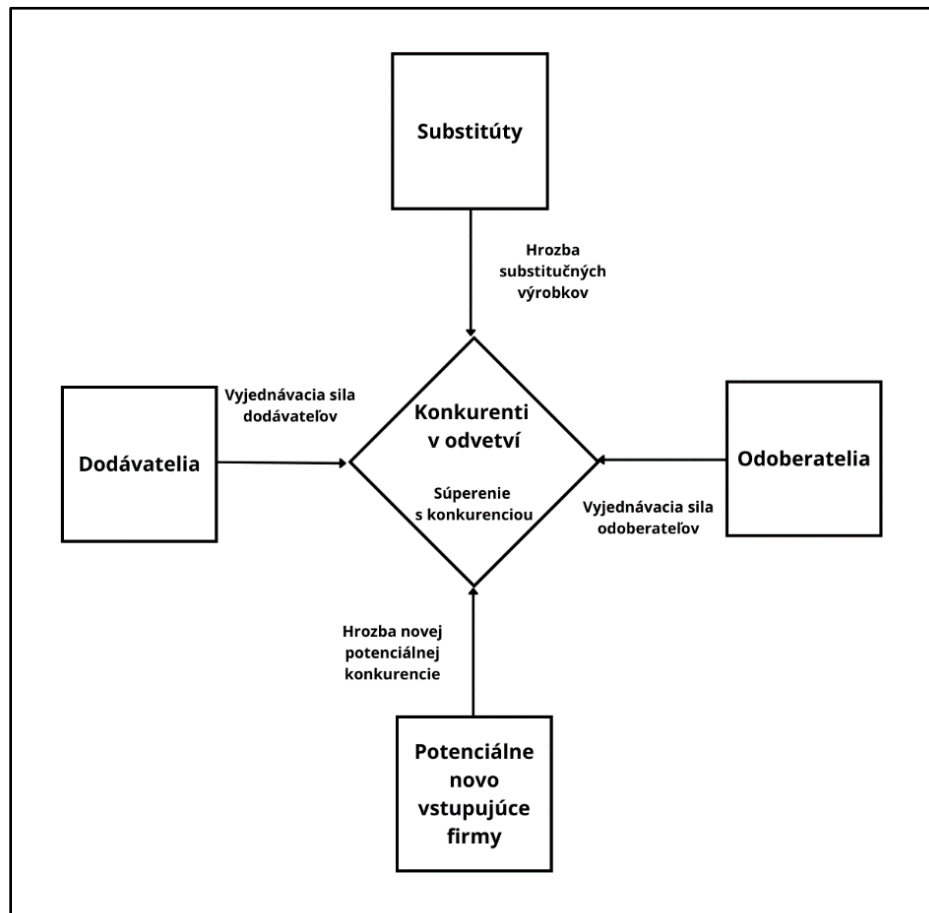
Do tejto skupiny možno zaradiť zmeny správania spotrebiteľa ako výsledok zmien v ich sociálnom správaní. Sociálne faktory sa delia na demografické a kultúrne. Demografická vychádza z demografického prieskumu. Ten sleduje faktory ako počet, vek, pohlavie obyvateľstva, hustotu osídlenia a iné. Výsledky tohto prieskumu slúžia na špecifikáciu komunikácie s jednotlivými skupinami ľudí, aby sa zvýšili šance na prilákanie nových spotrebiteľov, ale i na zistenie, či produkt/služba je chcená. Kultúrne faktory sú tvorené postojmi a hodnotami danej skupiny ľudí, ich komunikáciou a celkovým životným štýlom (Bc. Januska, 2019).

#### 4.2.4 Technologické faktory:

Z marketingového hľadiska sa jedná o tie najdôležitejšie faktory. Neoddeliteľnou súčasťou zlepšenia produktov a služieb je prehľad v oblasti trendov vývoja a inovácií komunikácie a technológií. Armstrong a kol. (2016, s. 110) podotýkajú že je veľmi dôležité v podnikaní dbať na nové trendy v technológiách pretože uľahčujú výrobné procesy, čas, zvyšujú kvalitu služby alebo produktu, avšak technologické prostredie sa rýchlo mení. Vyvíjajú sa nové technológie a tie staršie rýchlo zastarajú. Trendom dnešnej doby je robotizácia a rýchli technologický pokrok. Technologické okolie a zmeny technológie sú zdrojom a motívom technického a technologického pokroku, ktorý umožňuje podniku dosahovať lepšie hospodárske výsledky, zvyšovať konkurenčnú schopnosť a humanizovať prácu (Synek, Kislingerová, 2015, s. 474). Nové technológie so sebou prinášajú aj nové možnosti pre podnikanie, preto sa tu kladie vysoký dôraz na flexibilitu a schopnosť sa prispôbiť. Udržanie kroku s novými technológiami je finančne náročné, čo znevýhodňuje menšie spoločnosti.

### 4.3 Porterov model piatich síl

Papula (2016, s. 54) vysvetľuje že úspešnosť podniku v odvetví nezávisí iba od schopnosti reagovať na zmeny v správaní zákazníkov a konkurentov, ale i ďalších subjektov, ktoré aktívne ovplyvňujú situáciu v odvetví. Tento model poskytuje odpovede na otázky ako: Aká je konkurencia v danom odvetví? Ako by si dané odvetvie mohlo vyvíjať? Ako získať výhodné postavenie?. Zodpovedanie týchto otázok má zásadný význam pri určovaní stratégie smerovania podniku. K zodpovedaniu je potrebná podrobná analýza odvetia.



Obrázok 5 Vlastné spracovanie, podľa Portera (1994)

Z grafického spracovania Porterovho modelu piatich síl obrázku č. 5 je vidieť päť síl, ktoré Porter v rámci svojho modelu definuje. Uvedených päť síl je vo vzájomnej interakcii, tzn. že zmena jednej z nich môže spôsobiť väčšiu či menšiu zmenu ostatných (Grasseová, Brechta, 2013, s. 40).

#### 4.3.1 Súperenie s konkurenciou

Jej centrálné umiestnenie v obrázku znázorňuje, že táto sila je najmocnejšia spomedzi ostatných síl. Konkurenti sú organizácie s podobnými produktmi a službami zameranými na rovnakú skupinu zákazníkov, teda pôsobia v rovnakom odvetví (Johnson a kol., 2012, s. 52).

Štrukturálne faktory spôsobujúce spomínané súperenie patrí množstvo alebo vyrovnanie konkurentov, pomalý rast odvetvia, vysoké fixné a skladovacie náklady, nedostatočnú diferenciáciu, rôznorodosť konkurentov, či vysoké bariéry výstupu. Aj po pokroku doby tieto faktory veľké množstvo autorov odporúča pri analýze mikroprostredia. Konkurenciou

motivuje podniky sa zlepšovať, odlišovať sa od konkurencie a tým si získavať väčší podiel na trhu. Silné súperenie môže mať za následok i menšiu ziskovosť. (Papula, 2016, s. 51)

#### **4.3.2 Hrozba novej potenciálnej konkurencie**

Nielenže sa organizácie musia zaoberať príležitosťami a hrozbami, ktoré predstavujú ich súčasní konkurenti, ale tiež musia byť na pozore pri ďalších, ktorí sa pohybujú do ich odvetvia. Takéto organizácie prinášajú novú kapacitu priemyslu, chcú získať zákazníkov a môžu disponovať aj subštandardnými zdrojmi, ktoré môžu byť použité na spustenie útokov proti súčasným konkurentom (Coulter, 2013, s. ) Veľkosť tejto hrozby určujú vstupné bariéry na trh. Sám Porter (1994, s. 133) identifikuje za 6 hlavných zdrojov prekážok vstupu úspory z rozsahu, diferenciáciu produktu, kapitálovú náročnosť, prechodové náklady, prístup k distribučným kanálom, nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu a vládnú politiku. Sila tejto bariéry stúpa úmerne s atraktivitou daného trhu, čím atraktívnejší trh, tým ťažšie je pre nováčikov sa tam dostať.

#### **4.3.3 Hrozba substitučných výrobkov**

Magretta (2012, s. 50-51) opisuje substitučné produkty a služby ako nepriamych súperov, ktorí nahrádzajú v odvetví rovnakú ponuku, čím obmedzujú rast ziskovosti a tvoria tak cenový strop. Často krát je náročné ich predpovedať, alebo si ich vôbec všimnúť, lebo ich pôvod nemusí byť z pôvodného trhu. Vážnosť hrozby udáva rozdiel v cene a kvalite oproti pôvodnému produktu i náročnosť na finančné náklady k prestupu na substituent. Čím je cena nižšia a kvalita s finančnými nákladmi na prechod vyššia, tým je boj o nového zákazníka náročnejší.

#### **4.3.4 Vyjednávací sila dodávateľov**

Dodávateľ má v rukách moc, ktorou je schopný ovládať ziskovosť odobrateľa. Znížiť ziskovosť odobrateľa dokáže zvýšením ceny tovaru, alebo znížením jeho kvality. Podľa Sedláčkovej a Buhti (2006, s. 53-54), vyjednávací sila dodávateľov je vysoká v prípade veľkého a významného dodávateľa a vysokých prestupných nákladov spôsobených diferenciáciou vstupu. Dodávateľ si ľahko nájde nového odobrateľa, ale odobrateľ si kvôli vysokej diferenciácii tak ľahko nenájde vhodný substituent. Odobrateľ nemá preto mnohokrát na výber a musí pristúpiť na vyjednávané podmienky.

#### 4.3.5 Vyjednávací síla odberateľov

Odberatelia súťažia s odvetvím tak, že tlačia ceny dole, usilujú o dosiahnutie vyššej kvality alebo lepších služieb a stavajú konkurentov navzájom proti sebe – to všetko na úkor ziskovosti odvetvia (Porter, 1994, s. 214). Odoberateľom sa vníma subjekt v priamom vzťahu s analyzujúcou sa firmou, môže to byť prostredník, ale rovnako aj končený zákazník. Intenzita tejto sily závisí od stupňa koncentrácie klientov, diferenciácie daného tovaru, veľkosť podielu nákupov odberateľov z určitého trhové sektora a hrozby integrácie. Zákazník požaduje tovar s nízkou cenou a vysokou kvalitou. Uspokojenie zákazníka je možné iba zvýšením výrobných nákladov a znížením zisku.

## 5 ZDROJE FINANCOVANIA ZAČÍNajúCEHO PODNIKU

V dnešnej dobe je viacero možností ako získať peniaze na rozbehnutie podnikania. Podľa (Ako financovať podnikanie a kedy hľadať investora, 2018) sa líšia svojou dostupnosťou, potencionálnym objemom a samozrejme cenou, ktorú je potrebné za ich používanie zaplatiť. Šrenkel (2014) zasa podotýka, že sa financovanie začínajúceho podniku zaisťujú vlastnými alebo cudzími zdrojmi. Výber správnej možnosti je pre budúci chod spoločnosti veľmi dôležitá, avšak autor podotýka, že využitie vlastných zdrojov je zriedkavé (ale nie neobvykle) skôr sa začínajúci podnikatelia vyberú cestou využitia cudzích zdrojov, teda externé financovanie. V podstate ide o financovania potrebné na štart podnikania. Finančné zdroje by mali pokrývať napríklad: vstupné náklady na tovar, prenájom priestorov, mzdy zamestnancov, marketing a rôzne iné potreby začínajúceho podniku. V nasledujúcej časti vlastne a cudzie zdroje financovania popisuje Šrenkel (2014) a taktiež odpovedá na zodpovedané otázky, ktoré sa týkajú z akých z týchto zdrojov sa najviac oplatí využiť.

### 5.1 Vlastné zdroje

Využitie takýchto kanálov pre získanie financií je zriedkavé ale nie neobvyklé pokiaľ sa jedná o malé vstupné náklady. (Šrenkel, 2014)

#### 5.1.1 Seba financovanie

Podľa Kenton (2020) tento spôsob financovania nesie názov Bootstrapping. Bootstrapping je považovaný za najčastejšie považovanú formu začínajúceho podnikania, pretože pre začínajúcich podnikateľov je jednoduché siahnuť do svojho vreca. Samofinancovanie, inak známe ako bootstrapping, umožňuje využitie vlastných finančných zdrojov na podporu vlastného podnikania. Vďaka samofinancovaniu si začínajúci podnikateľ zachová úplnú kontrolu nad podnikaním, no zároveň preberá všetko riziko na seba. Nastáva tu obrovské riziko ak si začínajúci podnikateľ dobre nevypočíta náklady spojené s podnikaním, môže dopadnúť veľmi zle a v takom prípade môže prísť o všetky našporené peniaze.

#### 5.1.2 Úspory alebo pôžičky od známych

Niektoré podnikateľské činnosti potrebujú pre svoj začiatok väčší obnos financií čiže potrebujú vyšší kapitál a nechcú si brať úvery od bánk ktoré im poskytnú úver s veľkým úrokom alebo iný spôsob externých zdrojov v takom prípade sa obracajú na svoju rodinu alebo kamarátov od ktorých požadujú finančnú výpomoc. Tento spôsob nesie so sebou tzv.



sociálne riziko pretože ak by sa podniku nedarilo podľa plánov prídete nielen o financie ale taktiež aj o dobré vzťahy s rodinou a kamarátmi. (Šrenkel, 2014)

## 5.2 Externé zdroje

Využitie týchto kanálov je o niečo obtiažnejšie pretože do procesu získavania týchto financií spadajú množstvo kritérií ktoré musí začínajúci podnikateľ spĺňať. Avšak sa jedná o väčšie množstvo financií ktoré by inak začínajúci podnikateľ nezískal. (Šrenkel, 2014)

### 5.2.1 Úver z banky

Ďalšou možnosťou alebo prvotný plán týkajúceho sa financovania väčšine novovznikajúcich spoločnosti je použiť možnosti pôžičky. Naskytujú sa dve možnosti, pôžička od banky alebo pôžička od známych prípadne rodiny. Avšak ak nastane problém v podnikaní a nebude sa spoločnosti dariť, utrpia tým najmä vzťahy medzi dlžníkom a veriteľom čiže rodina, kamaráti. (John, 2015, s. 95-96). Pri pôžičke do banky nastáva problém v bankových podmienkach. Je to obtiažnejšia možnosť, keďže banky požadujú ručenie majetkom, dôkazy týkajúce sa dobrého podnikateľského plánu a množstvo iných (John, 2015, s. 87-96).

### 5.2.2 Lízing

Ďalším externým spôsobom financovania konkrétne získania strojov, vozidla, priestorov je lízing. Tento spôsob je výhodný v tom že začínajúci podnikateľ nemusí hneď platiť, ale vysporiadanie záväzkov sa prevádzkuje formou splátok. Ďalšia výhodou lízingu je podľa (Výhody a nevýhody lízingu v podnikaní, 2022) v jeho ukončení. Ak sa splnia všetky kritéria stanovené v lízingovej zmluve môže klient lízing okamžite zrušiť. Táto výhoda zaručuje okamžité ukončenie mesačných splátok čo pri podnikateľskom úvere ktorý je určený na auto či stroj, nie je možné. Pri úvere je potrebné úplné zaplatenie v zostávajúcej výške. Ďalšou súvisiacou výhodou je v možnosti si všetky náklady spojené s lízingom započítať do nákladov spoločnosti. Avšak jedna z nevýhod, sa považuje fakt, že kým sa spláca lízing dovtedy je majiteľom lízingová spoločnosť. Iná z nevýhod nevýhoda však vyplýva z faktu o vysokých úrokoch s ktorými musia začínajúci podnikatelia počítať (Van lampenfabrikant naar service solutions provider, 2016).

### 5.2.3 Obchodný úver

Ide o tzv. obchod na faktúru, podstatou faktúr je v neskoršom splatení záväzku čiže ide o jednoduchý princíp kde hlavnú rolu hrá čas za ktorý začínajúci podnikateľ získa financie a až následne uhradí faktúru. (Šrenkel, 2014)

### 5.2.4 Rizikový (rozvojový) kapitál

Tento druh získavania financií je rizikový pretože financie poskytujú bohatší jednotlivci (investori) ktorý sa automaticky stávajú obchodnými partnermi. Obchodný partner nadobúda práva rozhodovania čím sa z pohľadu začínajúceho podnikateľa môže stať že plány a ciele nebudú podľa jeho plánu. Tento risk je však možné obísť, pretože pre niekoho je vstup investora do jeho podnikania takým odrazovým mostíkom. Táto možnosť prináša množstvo benefitov pretože niektorý ponúknu nepeňažný vklad napríklad pomoc pri začiatkoch, informácie, kontakty atď. a niektorý peňažný vklad. (John, 2015, 90-93).

### 5.2.5 Dodatočné schémy

Tieto zdroje väčšinou súvisia s štátnou podporou pre začínajúcich podnikateľov. Dodatočné schémy zahŕňajú rôzne nevratné príspevky. Pre začínajúcich podnikateľov znie takáto forma príspevku veľmi lákavé avšak dostať sa k nim je nesmierne ťažké. Väčšinou takéto podpory fungujú na báze refundácie. Šrenkel (2014) zdôrazňuje že štátna pomoc je niekedy potrebná. Vláda ho dáva firmám napríklad na udržanie zamestnanosti. Alebo chce povzbudiť spoločnosti, aby vyrábali udržateľné produkty. Ak chce vláda poskytnúť dotáciu firme, musí dôkladne preskúmať, či nejde o štátnu pomoc. Ak je to tak, vláda musí opatrenie pomoci oznámiť Európskej komisii ( Staatssteun voor bedrijven, 2022).

### 5.2.6 Inovatívne formy financovania

Poslednou možnosťou ako získať financie pre štart svojho podnikania sú podľa Šrenkela (2014) rôzne crowdfundingové portály ktoré fungujú na báze poskytnutia príspevkov od rôznych ľudí. Nie všetky podnikateľské projekty sú vhodné na tento spôsob financovania avšak vo väčšine prípadov to funguje. Funguje to tak že začínajúci podnikateľ vytvorí crowdfundingovú kampaň za pomoci ktorej cez spomínané crowdfundingové portály rozšíri povedomie brendu značky ľuďom ktorý následne poskytnú príspevok, donate alebo určitý obnos peňazí za možnosti získania výhod pri kúpe produktu alebo získanie daru v podobe merchu. Podľa Crowdfunding (2022) výhodou takejto formy podnikania je v malých čiastkach peňazí a veľkom množstve príspevkov od ľudí. Ľudia sú ochotnejší prispieť

menšiu čiastku takže pri troche šťastia sa rýchlo dosiahne docieľiť požadovanej sumy. Ďalšou výraznou výhodou crowdfundingu je financovanie s kombináciou s marketingom. Avšak nájdú sa aj nevýhody takej crowdfundingovej kampane, ktoré spočívajú v jej počiatočných vyšších nákladoch. Aby dobre fungovala musí spoločnosť do tejto kampane obetovať dostatok času a peňazí. Ďalej nie je zaručená záruka úspechu, nie vždy táto forma financovania zaberie, preto si tvorca kampane musí dobre premyslieť plány (Crowdfunding versus zakeljk lenen, 2022).

## 6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť bakalárskej práce je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola sa zaoberá základnými definíciami zaoberajúcich sa podnikaním. Jedná sa o všeobecnú definíciu podnikania, čo je podnik a charakteristika podnikateľa, aké by mal mať úspešný podnikateľ vlastní. Ďalej sa táto časť venuje charakteristike podnikateľských subjektov, ich rozdelenia podľa právnych foriem z hľadiska zákona Českej republiky, ktoré sú v krátkosti charakterizované. Právne formy sú rozdelené do dvoch skupín, a to, podnikanie jednotlivca a obchodné spoločnosti, kde sa ďalej delia na živnosti (ohlasovacie a koncesované) a obchodné spoločnosti (verejné, zmiešané, kapitálové).

Keďže autor projektu chce začať podnikáť v Holandsku, ďalšia kapitola sa venuje opisu podmienok a foriem podnikania v tejto krajine. V krátkosti sú popísané možné právne formy podnikania, podmienky založenia a zrušenia. Holandsko je krajina, ktorá podporuje novo vznikajúce projekty, preto sa ďalej popisujú možné využiteľné výhody a benefity či už zo strany štátu alebo iných subjektov.

Dôležitou súčasťou bakalárskej práce je tvorba business modelu, preto sa tretia časť venuje business modelu, ktorý je považovaná mnohými autormi za jadro podnikateľskej aktivity. Inými slovami ide o predávaní hodnoty zákazníkom. Popisujú sa jeho náležitosti a presný postup pri tvorbe. Základným prvkom business modelu je plátno Canvas, ktoré je vhodné pre zabehnuté spoločnosti, pretože opisuje základné zásady za pomoci, ktorých si spoločnosť buduje, ďalej posúva a nadobúda svoju hodnotu. Canvas je zložený z 9. stavebných prvkov, ktoré sú zasadené do štyroch oblastí spoločnosti, teda zákazníci, ponuka, infraštruktúra finančná životaschopnosť. Pre začínajúce podniky je vhodnejšia štihlejšia varianta nazvaná len canvas, pretože začínajúci podnikateľ chce sa chce dozvedieť odpovede na iné otázky ako už zabehnutá spoločnosť. Lean canvas sa nezaobrá nijak zvlášť zákazníkmi, pretože ich ešte nemá overených. Naopak sa sústreďí na problémy potencionálnych zákazníkov a hľadá vhodné riešenia. A na základe týchto riešení vie spoločnosť vytvoriť unikátnu hodnotu.

Štvrtá kapitola sa zaoberá základnými metódami pre analýzu tržného prostredia. Táto časť definuje tri analytické nástroje, a to: SWOT analýzu, Slept analýzu a Paretov model piatich síl. SWOT analýza zisťuje silné a slabé stránky spoločnosti na základe ich za definovaniu sa môže spoločnosť na nepripraviť. Ďalej slúži na zanalyzovaní prípadných hrozieb a príležitosti. Analýza Slept zase rieši vonkajšie prostredie z politicko-legislatívneho hľadiska,

ekonomického hľadiska, sociálneho hľadiska a technologického hľadiska. Parterov model piatich síl analýza sa zaoberá schopnosťou spoločnosti rýchlo reagovať na prípadné zmeny v správaní konkurencie, zákazníkov a iných subjektov. Posledná kapitola je venovaná možnosti zdrojov financovania začínajúceho podniku. Zdroje sa delia na vlastné a cudzie.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 POPIS PODNIKATEĽSKÉHO NÁPADU

### 7.1 Logo a moto spoločnosti

Pri tvorbe loga sa autor projektu inšpiroval známou anglickou hláškou, ktorá zaznieva z úst veľmi dobre najedenej osoby. Tá hláška znie “I’m full”, teda “som plný”. Osoba, ktorá túto hlášku vysloví naznačuje, že sa dobre najedla, cíti sa veľmi dobre, je nasýtená, tým pádom je spokojná, plná energie potrebnej k práci či inej činnosti. Pre spoločnosť #befull sú takéto pocity u zákazníkov veľmi dôležité, pretože presne toto perfektne opisuje cielený efekt, ktorý chce spoločnosť doceliť u zákazníkov. Tak, ako hudobník použije svoj hudobný nástroj k vytvoreniu nádherného hudobného diela, tak pre spoločnosť #befull sa za takýto nástroj považujú zdravé, chutné, rozmanité jedlá podávané moderným spôsobom. “Befull” teda odkazuje na pocity, ktoré zákazníci okamžite pocítia po zjedení jedál od spoločnosti #befull. Zákazník by mal byť šťastný, zdravý, uvažovať o strave moderným spôsobom a samozrejme plný, inými slovami dobre najedený.



Obrázok 6 Logo spoločnosti #befull (Vlastné spracovanie)

**-be happy, be healthy, be the future and #befull!-**

### 7.2 Charakteristika podnikateľského nápadu

Hlavným cieľom spoločnosti #befull je služba zameraná na nový inovatívny spôsob výroby a donášky jedál do firiem v Holandsku. Stravovaniu zamestnancov sa v týchto firmách vo veľkej miere nevenujú, keďže pracovné stravovacie návyky obzvlášť v Holandsku pozostávajú prevažne zo studenej stravy, alebo sa zamestnanci na pracoviskách vôbec nestravujú. Avšak s narastajúcim množstvom nových zahraničných zamestnancov sa táto bariéra návykov búra a firmy postupne začínajú chápať dôležitosť stravovania v práci. Štúdie dokazujú že pravidelná, rozmanitá strava pomáha k lepšej psychickej pohode, čo niekoľko násobne prispieva k zvýšeniu pracovného výkonu. (Laštovičková, 2015)

Lokalita, na ktorú sa spoločnosť zamerala sa nachádza pri Holandskom mestečku Middenmeer. Ide o poľnohospodársku oblasť na severe Holandska, kde sa nachádza niekoľko firiem pohromade, nazývané taktiež ako „agriport“. Tieto firmy sa sústreďujú na agropotravinársky sektor, teda pestovanie zeleniny (rajčiny, papriky, uhorky). Tieto firmy spoločne zamestnávajú minimálne 4000 zamestnancov a ich počet stále rastie.

Túto oblasť si spoločnosť vybrala práve preto, že autor projektu pracoval v tejto oblasti sedem rokov a veľmi dobre tu oblasť pozná. Za obdobie siedmich rokov si autor projektu všimol novej príležitosti pre štart nového podnikania. Momentálna situácia v danej oblasti neponúka iné varianty stravovania okrem samostatnej prípravy jedál zamestnancami.

Otázka ochrany životného prostredia je v Holandsku a pre spoločnosť #befull veľmi dôležitá a aj preto jeden z inovatívnych nápadov spočíva v používaní #befull foodboxov. Foodboxi sú vyrobené zo špeciálneho biodegradovateľného plastu „NONOILEN“ ktorý spĺňa najprísnejšie zdravotne kritéria využitia v potravinárstve a prináša unikátne riešenie pre ich výrobu a použitie. NONOILEN, je teda z hľadiska využiteľnosti jeden z najvhodnejších materiálov, ktorý si spoločnosť vybrala. Prioritou je vytvoriť u zákazníka naplňajúce hodnoty (oddych, pohodu, dobrú náladu a dostatok energie na výkon v práci) za prijateľné ceny. A preto je nesmierne dôležité, aby sa aj firmy za pomocou finančných dotácií slúžiace na stravovanie zapojili do tvorby týchto hodnôt.



Obrázok 7 Agriport-Nederland (westlandwerk.nl,2019)

### 7.3 Systém výroby

Z počiatku podnikateľskej činnosti sa plánujú jedlá pripravovať v rámci vlastných prostriedkov spoločnosti. Spoločnosť plánuje zo začiatku jedlá pripravovať v prenajatých



gastronomických priestoroch prostredníctvom vlastných zamestnancov z dôvodu predpokladu nízkeho počiatočného záujmu o službu. Obrázok č. 18, potencionálne priestory k prenájmu. Priestor ktorý spoločnosť má v pláne prenajať sa nachádza v meste Wieringewerf neďaleko od centra poľnohospodárskej oblasti, ktorá patrí k mestu Middenmeer približne 9km odtiaľ. Spoločnosť má v pláne zamestnať 4 kuchárov z rôznych krajín, ktorý budú pripravovať jedlá z kvalitných surovín. Rozmanitosť kuchárov zabezpečí spoločnosti dosiahnuť presných receptúr domácich jedál z rôznych krajín pochádzajúcich zamestnancov firiem.



Obrázok 8 HAP-Maaltijden luch catering streetfood (2017)

Spoločnosť #befull má taktiež v pláne do procesu výroby zapojiť okolité reštaurácie inovatívnym spôsobom. Výrobný proces by mal fungovať na báze dohody o tepelnom spracovaní určitých komponentov jedál. Podstata myšlienky spočíva v tom, že hlavne jedlo zložené z viacerých tepelne upravovaných komponentov, väčšinou sú to rôzne úpravy mäsa (vegetariánske varianty), prílohy či polievky budú pripravované okolitými reštauráciami za pomoci receptúr spoločnosti #befull. Pre potreby príkladu je zvolené jednoduché jedlo na prípravu: v ponuke jedál je pečené kuracie stehno s ryžou a zeleninový šalátom s rajčinovou polievkou. Jedna reštaurácia prípravy len ryžu, druhá by mala na starosti upiecť kuracie stehná a tretia by mala za úlohu pripraviť polievku. Pri polievke zvažujeme možnosť vlastnej prípravy. Všetky suroviny zabezpečí spoločnosť #befull, dovoz aj odvoz, a reštaurácie sa budú sústrediť čisto len na prípravu teda tepelného spracovania daného komponentu, za cenu stanovenú dohodou o vzájomnej pomoci pri výrobe jedál „agreement on mutual assistance in food production“. Hotovú ryžu, pečené stehná a popri prípade polievku si spoločnosť odvezie na svoju centrálu kde sa všetky komponenty budú zostavovať do jedného celku do foodboxov. Takýto postup sa týka všetkých komponentov, okrem šalátov tie si bude pripravovať spoločnosť sama.

Hlavné výhody tejto ideí spočívajú v efektívnom využívaní energií, času, úsporu peňazí a hlavne zapojení potencionálnej konkurencie. Ide o koncept zahrnujúci diverzifikáciu práce na základe, ktorej sa vytvorí komunita (spoločenstvo) gastro spoločností. Je to z dôvodu udržateľnosti kvality jedál a servisu, preto sa musí udržať kvalita nepozmenená. Momentálne sú ceny nastavené ideálne k požiadavkám trhu avšak znížením cien prípadnou konkurenciou automaticky nastáva efekt znižovania kvality čo je pre spoločnosť #befull a jej víziu nepredstaviteľné. Preto je dôležité vytvoriť gastro komunitu ktorá bude pracovať na rovnakých princípoch. Podľa tvorcov projektu je dôležité naučiť ľudí pravidelnému, rozmanitému stravovaniu a naučiť ich že práve v práci je to veľmi prospešne pre organizmus pretože podľa „Bureau of labor statistics“, Amerického štatistického úradu strávime približne jedenásť rokov svojho života, čo je skoro jedna štvrtina života. (Zaujímavosti, 2014)

Celkový návrh takéhoto spôsobu výroby jedál je momentálne vo fáze skúmania ktorej odpovede či by sa takýto systém ujal bude spoločnosť vedieť po realizácii analýzy a výskumu ktoré bude zisťovať z okolitých reštaurácií. Podľa tvorcov projektu ma tento systém „mutual assistance in food production“ veľký potenciál. Či sa takýto spôsob ujme, či spoločnosť prekvapia nejaké prekážky a či by boli okolité reštaurácie ochotné spolupracovať neje momentálne známe avšak ak sa táto idea stretne s pozitívnym záujmom bude jednou z hlavných priorít zaviesť tento spôsob čím skôr do systému.

#### 7.4 Foodbox #befull

Spoločnosť #befull chce za pomoci vlastných foodboxoch pomôcť eliminácií plastových a papierových nádob na jedlo. Prvotný popud zavedenia špeciálne navrhnutých foodboxou v spoločnosti je fakt, obrovského plastového znečistenia ktoré je v dnešnej dobe doslova



Obrázok 9 Foodbox #befull (vlastné spracovanie)

alarmujúca. Prispieva k tomu obrovské množstvo odpadu vzniknutého používaním týchto nádob, preto je ďalšou z priorit spoločnosti #befull je okamžité zavedenie ekologickejšieho riešenia ktoré zníži vyvíjaný tlak na tento segment. V spoločnosti sa budú foodboxi teda opätovne používať čím sa dosiahne rapídne zníženie množstva odpadu. Najst' vhodný materiál pre tento účel teda aby bol odolný vyšším teplotám a zároveň zdravotne nezávadný pre použitie so stykom s potravinami bolo veľmi ťažké avšak tvorcom projektu s tým dopomohol Prof. Ing. Pavol Alexy, PhD. z fakulty chemickej a potravinárskej technológie Slovenskej technickej univerzity v Bratislave ktorý vymyslel spoločne s jeho tímom nový biodegradovateľný materiál nonoilen ktorý všetky tieto kritéria spĺňa. Preto je spoločnosť #befull veľmi hrdá na fakt, že práve tento revolučný materiál sa vyvinul na Slovensku. Na obrázku č.19 je graficky znázornený návrh foodboxu.

Výroba #befull foodboxov zabezpečí Slovenská spoločnosť KMS-PT, s.r.o. ktorá sídli v Prešove. Autor projektu si mohol vybrať z dvoch variant výroby. Prvá je prostredníctvom 3D tlačiarne avšak táto varianta, čo sa týka vysokého počtu foodboxov je časovo náročnejšia a nákladnejšia. Druhá varianta je za pomoci lisovania do foriem. Táto varianta je po aktívnej komunikácii s pánom Ing. Imrichom Orlovským , PhD, projektovým manažérom a zvážením všetkých výhod je z pohľadu autora projektu braná za tu najvhodnejšiu variantu. Spôsob lisovania zahŕňa aj výrobu fariem čo prináša navýšenie počiatočných nákladov, avšak poskytuje rýchlejšiu výrobu, efektívnejšie povrchové čistenie a celkový efekt spracovania vyzerá lepšie. Náklady na výrobu foriem vyjde spoločnosť na 1700€. Samotná výroba jednotlivých foodboxov vyjde na 5€ za kus. Vyššia výrobná cena je zapríčinená použitým drahším špeciálnym materiálom (Kms-pt.sk).

Spoločnosť #befull taktiež počíta do budúca s vývojom unikátnych dizajnových kúskov foodboxov, ktoré svojim dizajnom pohladia oko zákazníka. Princípom budú limitované edície a na ich tvorbe sa budú podieľať začínajúci perspektívny dizajnéri z celého sveta. Spoločnosť chce podporovať inovatívnych mladých ľudí aby ukázali aký fascinujúci svet v sebe skrývajú. Zákazník si ho bude môcť kúpiť avšak používať sa bude opakovane až kým sa zákazník nerozhodne inak. Buď bude používať ten svoj unikátny foodbox alebo prejde na štandardný #befull foodbox a dizajnový kúsok si nechá pre vlastnú potrebu. Spoločnosť plánuje tieto foodboxi zrealizovať až v budúcnosti, momentálne záleží na vývoji spoločnosti.

## 7.5 Ohrievací automat (Hot-kabinet) #befull

Nielen kvalita jedál je pre spoločnosť #befull veľmi dôležitá, ale aj jeho podávanie. Skúsenosť tvorcov projektu potvrdzuje, že v čase obeda je medzi zamestnancami doslovný boj o mikrovlnnú rúru. Mikrovlnná rúra je momentálne jediný spôsob aktívneho ohrievania jedál, čo spoločnosť nepovažuje za ten najideálnejší spôsob. V každej kantíne sa nachádzajú mikrovlnky dve, čo nedostačuje požadovanej kapacite zamestnancov. Každý zamestnanec ktorý si chce ohrať pokrm musí čakať v nekonečnej rade dlhé minúty len na to aby ho nemusel jest studený. Tento problém trápi väčšinou zamestnancov pretože si nemajú ani kedy v čase prestávky oddýchnuť, najesť sa v čas, bez stresového napätia že ho nestihnú ani dojesť. Táto čakacia doba sa niekedy predĺži aj na polovicu času trvania prestávky, čo predstavuje pre zamestnancov veľký problém. Prestávka má slúžiť na odpočinok a jedenie a nie na vystávanie v rade. Preto autor projektu prišiel s revolučným konceptom, spojenia špeciálnych boxov a aktívne ohrievacieho automatu (Hot-kabinet) za pomoci ktorého spoločnosť dosiahne požadovaného riešenia tohoto problému. Ide o špeciálne zariadenie ktoré bude kontinuálne udržiavať jedlá v požadovanej teplote.

Použitie špeciálneho materiálu „nonoilen“ nesúvisí len s jeho ekologickou stránkou ale aj s jeho odolnosťou vyšších teplôt. Automat teda bude slúžiť ku kontinuálnemu udržiavaniu požadovanej teploty jedál. Podľa gastrovyhlášky (2007) je táto teplota stanovená v okolí 60°C. Cieľom spoločnosti je navrhnúť tento automat aby vedel aktívne ohrievať dvoma spôsobmi a to: suchým teplom alebo vlhkým teplom, pretože rôzne jedlá vyžadujú odlišné spôsoby ohrevu aby sa nevysušovali alebo naopak aby sa nezvlhčovali.

Celé to bude fungovať na jednoduchom princípe kedy zákazník buď za pomoci aplikácie alebo osobnej karty pristúpi pred automat k okienku s jeho vybraným jedlom ktoré si pred objednal v piatok predošlého týždňa, pípne kartou alebo spomínanou aplikáciou na požadované miesto a už si len vyberie #befull foodbox so svojim obľúbeným, voňavým jedlom ktoré je prichystané k okamžitému skonzumovaniu v požadovanej teplote. Následne po skonzumovaní vhodí použitý foodbox do predom určeného miesta.

Momentálne je to vo fáze ideí teda je potrebné vymyslieť na akom princípe bude automat fungovať. Plán vývoja a koncipovaniu tejto ideí autor projektu určil na budúcich 5 rokov. Bude to projekt na ktorý sa spoločnosť zameria popri svojej činnosti, aby sa zlepšil komfort podávania jedál zákazníkom.

## 7.6 Ciele a vízie spoločnosti

### 7.6.1 Ciele

Spoločnosti #befull má v pláne do piatich rokov dosiahnuť tri stanovené ciele.

**Prvý cieľ** – zahŕňa vytvorenie veľkej zákazníckej základne. Na tento cieľ si spoločnosť vyhradila tri roky od spustenia služby. Tri roky bude vzdelávať zamestnancov firiem, vytvárať, meniť a prispôsobovať svoju službu tak, aby spoločnosť dosiahla ten najprepracovanejší proces ktorý prinesie jedinečný koncept v stravovaní zamestnancov.

**Druhý cieľ** – zahŕňa výskum a začlenenie okolitých reštaurácií do procesu výroby. Koncept „agreement on mutual assistance in food production“ je pre spoločnosť veľmi dôležitý pretože diverzifikácia výroby zníži vyvíjaný tlak a náklady na výrobu. Na tento cieľ si spoločnosť stanovila jeden až dva roky v závislosti od externých okolností.

**Tretí cieľ** - zahŕňa, vývoj a zapojenie ohrievajúceho automatu (Hot-kabinet) do ponúkanej služby spoločnosti #befull. Na tento cieľ si spoločnosť stanovila päť rokov ktoré budú zahŕňať vývoj, proces testovania a procesy zahrnujúce spolupráce a dohôd spojených so spustením automatom vo firmách.

### 7.6.2 Vízie

Budúcnosť stravovania vo firmách je neistá preto nastal ten správny čas to zmeniť. Víziou spoločnosti #befull je vytvoriť moderný koncept spojením z troch základných prvkov, výrobného procesu „agreement on mutual assistance in food production“, #begull foodbox a ohrievací automat (Hot-kabinet). Toto spojenie prinesie do stravovania zamestnancov revolučný spôsob, ktorý je koncipovaný tak aby vyhovel všetkým potrebám zákazníkov spoločnosti.

## 8 ANALÝZA VONKAJŠIEHO A VNÚTORNÉHO PROSTREDIA SPOLOČNOSTI #BEFULL

Táto kapitola je venovaná analýze tržného prostredia spoločnosti #befull. SWOT, PEST, Porterov model piatich síl sú nástroje využité pre spomínanú analýzu tržného prostredia.

### 8.1 SWOT analýza

Tvorba SWOT analýzy slúži na prieskum vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Pri tvorbe tejto analýzy autor vychádzal z teoretickej časti. Analýza teda definuje silné a slabé stránky podniku a jeho hrozby a príležitosti. Definovanie potencionálnych hrozieb pomáha pri budúcom rozhodovaní podniku, takže sa môže lepšie na ne pripraviť. Príležitosti by mohol podnik využiť vo svoj prospech.

Tabuľka 5 SWOT analýza spoločnosti #befull (vlastné spracovanie)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<p><b>S1</b> - Jedinečný koncept stravovanie</p> <p><b>S2</b> - Široká ponuka jedál koncipovaných krajinám zamestnancov</p>	<p><b>W1</b> - Neskúsenosť s podnikaním</p> <p><b>W2</b> - Cena</p> <p><b>W3</b> - Vstupné náklady</p>
Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<p><b>O1</b> - Absencia podobnej služby</p> <p><b>O2</b> - Neochota vlastnej prípravy jedál</p> <p><b>O3</b> - Vysoké ceny konkurencie</p> <p><b>O4</b> - Nevyhovujúca otvárajúca doba konkurencie</p> <p><b>O5</b> - Veľké množstvo potencionálnych zákazníkov</p>	<p><b>T1</b> - Zvýšenie cien surovín</p> <p><b>T2</b> - Ustálené stravovacie návyky</p> <p><b>T3</b> - Nedostatočný záujem reštaurácií k spolupráci</p> <p><b>T4</b> - Nepodarená dohoda o dotácií na stravu zo strany firiem</p>

### 8.1.1 Silné stránky

**S1** – Jedinečný, inovatívny koncept spojený so zabezpečením kvalitného, zdravého a rozmanitého stravovania je výsadok silnej stránky spoločnosti #befull. Tento koncept zahŕňa špeciálne #befull foodboxy a revolučný systém kontinuálneho udržiavania teploty jedál za pomoci špeciálne navrhnutých automatov.

**S2** – Ďalšia silná stránka sa skrýva vo veľkej ponuke jedál zameraných na domáce kuchyne rôznych krajín. Týmto chce spoločnosť docieľiť pocit domova u zahraničných zákazníkov, pretože jedna z hlavných priorít je založená na potrebách potencionálnych zákazníkov.

### 8.1.2 Slabé stránky

**W1** – Za najväčšiu slabinu spoločnosti sú považované minimálne skúsenosti v oblasti podnikania. Začínajúci podnikateľ nemá také skúsenosti ako jeho konkurencia. Zlé rozhodnutie môže zapríčiniť zbytočne navýšenie počiatočných nákladov.

**W2** – Mentálne nastavenie zahraničných zamestnancov (potencionálnych zákazníkov) v oblasti cenovej hladiny služby vníma spoločnosť ako ďalšiu svoju slabinu.

**W3** – Výška vstupných nákladov stavia spoločnosť do nevýhodnej pozície, preto aj tento faktor je zaradený k slabým stránkam spoločnosti.

### 8.1.3 Príležitosti

**O1** – V okolí zvolenej oblasti sa nenachádza iná gastro-prevádzka ponúkajúca poskytovanie stravovacích služieb zamestnancom firiem.

**O2** – Keďže firmy nezabezpečujú stravovanie zamestnancov, títo zamestnanci sú odkázaný na vlastnú prípravu jedál v predstihu. Čo je po ťažkom pracovnom dni pre nich náročnejšie. Práve tento fakt považuje spoločnosť za obrovskú príležitosť, pretože jej cieľom je ich od tejto činnosti odbremeniť.

**O3** – Situácia cenovej ponuky jedál v Holandsku sú cudzincom považované za príliš vysokú.

**O4** – V Holandských reštauráciách je zaužívaná tzv. „night food service“ čo znamená že priemerná otváracia doba začína približne od 17:00 hod. Tento čas nevyhovuje potrebám záujemcom o služby, keďže v ich pracovnej dobe sú tieto prevádzky zavreté

**O5** – Oblasť ktorú autor projektu vybral pre svoju podnikateľskú činnosť poskytuje obrovské množstvo potencionálnych zákazníkov, ktorý sú zhromaždený na jednom mieste. Toto spoločnosť považuje za príležitosť pre vznik širokej zákaznickej základne.

#### **8.1.4 Hrozby**

T1 – Momentálna politická situácia na Ukrajine spôsobuje nárast cien základných potravín čo sa odzrkadlí na cene jedál. Spoločnosť #befull verí že tento stav čoskoro skončí a ceny potravín sa opäť vrátia do normálu.

T2 – Zvyk je železná košeľa. Táto hrozba je považovaná za najsilnejšiu, pretože na zmenu stravovacích návykov je potrebné vynaložiť veľké množstvo času, energie a z pohľadu zákazníka aj ochotu podstúpiť túto zmenu.

T3 – Ďalšia hrozba súvisí s nedostatočným záujmom okolitých reštaurácií zapojiť sa do procesu prípravy jedál.

T4 – Jedným z hlavným lákadlom sú kvalitné jedlá za nízku cenu. Možnosť nastavenia nízkych cien pre zamestnancov je len v prípade ak sa zapoja zamestnávateľa prostredníctvom dotácií. Hrozba spočíva v neochote týchto zamestnávateľov tieto dotácie prispievať.

## **8.2 Slept analýza**

Pre lepšie odhadnutie makroprostredia teda externého prostredia podniku, bola spracovaná Pest analýza za pomocou ktorej sa dajú odhadnúť hrozby a nepriaznivé situácie ktoré by mohli v budúcnosti vplývať na spoločnosť. Boli rozobraté nasledujúce oblasti: politicko-právne faktory, ekonomické faktory, sociálne a technologické faktory. V nasledujúcej tabuľke sú popísané jednotlivé z faktorov z oblasti výskumu.



Tabuľka 6 Pest analýza spoločnosti #befull (vlastné spracovanie)

Politicko-právne faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatické zmeny</li> <li>• Balík podpory</li> <li>• Zákon stravovania zamestnancov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HDP</li> <li>• Inflácia</li> <li>• Priemerná mzda</li> <li>• Miera nezamestnanosti</li> <li>• Vojna na Ukrajine</li> </ul>
Sociálne faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultúra a hodnoty zahraničných zamestnancov</li> <li>• Migrácia</li> <li>• Fluktuácia zamestnancov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikácia</li> <li>• Moderná výbava kuchyne</li> <li>• Špeciálny ohrievací automat</li> </ul>

### 8.2.1 Politicko-právne faktory

V roku 2021 sa v Holandsku konal veľký protest, v ktorom bojovali Holandskí farmári proti návrhu riešenia klimatických zmien. Riešením je zníženie počtu dobytky na jedného farmára. Tento návrh podala vláda v dôsledku toho, že až 40% emisií dusíka pochádza z poľnohospodárskej činnosti. Podľa Hanneke Van Ormondt z nadácie Urgenda návrh zahŕňa dve možnosti. Prvou z možností je redukcia počtu ošípaných, sliepok a kráv na jedného farmára. Počet farmárov by sa zachoval, znížil by sa iba počet nimi chovaných poľnohospodárskych zvierat. Druhá možnosť riešenia zahŕňa opačný model. Jednalo by sa o zníženie počtu farmárov, ale počet nimi chovaných zvierat by ostal nezmenený. Protestujúci farmári sú znepokojení týmto návrhom a ohradujú sa tým, že problém nie je v agropotravinárskom sektore, ale v priemyselnom a dopravnom sektore. Holandsko so svojimi 17 miliónmi kráv, sliepok a ošípaných z celkových 100 miliónov v Európe je jedným z najväčších odvetví chovu dobytky v Európe. Aktuálna situácia v Holandsku vytvára až 2 stupne dusíkovej stopy a výsledkom riešenia vlády má byť táto stopa ustálená na 1,5 stupňa. Ako sa bude situácia v budúcnosti vyvíjať je sa ťažko prepichovateľné, avšak v oboch prípadoch nás čaká zvýšenie cien týchto surovín. Vyššie ceny týchto surovín nás núti k intenzívnejšiemu premýšľaniu ako predísť v budúcnosti zdražovaniu našich služieb. Na konečný výsledok musíme počkať do konca roku 2022 na zasadnutie medzinárodnej klimatickej konferencie COP26 (Mahon, 2021).

Holandsko je krajinou ktorá podporuje novovznikajúce podniky. Tamojšia vláda vytvára množstvo fondov upravuje zákony, aby uľahčili vstup nových podnikov na trh, pretože ich záujmom je vťahnutie nových inovatívnych ideí ktoré podporia modernizáciu krajiny. Preto sú v nasledujúcich riadkoch zhrnuté niektoré z výhod na podporu začínajúcich malých a stredných podnikov. Rozpočet STAP podporuje vzdelávanie a kvalifikácií uchádzačov o prácu alebo zamestnancov ktorý sa chcú zdokonaľiť. Sociálna pomoc Bbz ponúka tri druhy pomoci v začiatkoch podnikania. Nízke príjmy zapríčiňujú nedôveru bánk, preto táto pomoc zahŕňa pri žiadaní pôžičiek, úverov a fin. doplnkov. Vláda taktiež poskytuje 50% úverové záruky pre malých a stredných podnikateľov ktorý čerpajú vysoké úvery. Podľa zákona si môže začínajúci podnikateľ uplatniť daňové úľavy avšak musí spĺňať požadované kritéria. Taktiež vláda nezabúda na export, preto za pomocou obchodného a investičného fondu DTIF si môže podnik ktorý má v pláne exportovať svoj produkt alebo službu požiadať o finančnú pomoc. Stravovanie zamestnancov neje podľa Holandského zákona povinná. Podniky, firmy alebo spoločnosti nemajú uloženú povinnosť poskytnúť stravu zamestnancov avšak podľa zákona mu musí poskytnúť prestávku na občerstvenie. Dĺžka prestávky je pre dospelého zamestnanca (osoba staršia ako 18. rokov) má právo po piatich hodinách práce využiť práva na prestávku, obyčajne to je v trvaní 30 minút. Za tento čas si majú zamestnanci oddýchnuť občerstviť sa a nabrat' energiu na pokračovanie pracovnej činnosti (Regelgeving Arbeidstijdenwet, 2022).

### **8.2.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovplyvňujúce okolie podniku sa radia medzi tie zásadné keďže ukazujú akým smerom bude smerovať ekonomická situácia krajiny v budúcnosti. Medzi tieto faktory patrí hrubý domáci produkt (HDP), Inflácia krajiny, priemerná mzda, miera nezamestnanosti a taktiež momentálna situácia na Ukrajine, ktorá zásadne hýbe v roku 2022 ekonomickým smerom nielen v celej Európe Táto kríza zapríčinila neúmerné zdražovanie základných surovín, pohonných hmôt ktoré sú veľmi dôležité pre chod všetkých spoločností.

#### **HDP**

Podľa oficiálnych údajov Svetovej banky mal hrubý domáci produkt (HDP) v Holandsku v roku 2020 hodnotu 913,87 miliardy amerických dolárov. Hodnota HDP Holandska predstavuje 0,81% svetovej ekonomiky. V porovnaní s rokom 2018 ide o mierne navýšenie avšak v porovnaní s rokom 2016 ide o veľký skok. Na rok 2022 sa predikuje ešte väčšie HDP a to približne na 933 čiže výkonnosť štátu sa zvyšuje. (Nederlands GDP, 2022)

## **Inflácia**

Inflácia v Holandsku bola najviac citeľná na cenách energii, kedy cena od posledného roka vzrástla o 157%, cenách pohonných hmôt, ktorých ceny vzrástli o 36,5% za posledný rok a na cenách potravín a služieb kde došlo k zvýšeniu cien o 9,7%. Celková inflácia v Holandsku dosahuje hodnoty 11,9%. (Inflatie, 2022)

## **Priemerná mzda v Holandsku**

Momentálna priemerná hrubá mesačná mzda je v Holandsku 2 995€, platy sa pohybujú zväčša v rozpätí od 2 550€ do 3 445€. Platy môžu byť samozrejme mierne vyššie/nížšie v závislosti od miesta a provincie zamestnania, profesie, vzdelania, veku a typu zamestnania. (Salaris vergelijken, 2022)

## **Miera nezamestnanosti**

V Holandsku bol zavedený nový presnejší ukazovateľ nezamestnanosti Medzinárodnej organizácie práce (MOP), ktorý ako nezamestnaného berie človeka bez platenej práce, ale nedávnu ju hľadal a je okamžite k dispozícii. Koronakríza zapríčinila rapidný nárast nezamestnanosti, zo 4% na 5,5%, ale momentálne klesla až na 3,8%, čo by bola starej metódy merania bolo 2,8%. Nasledujúcu vetu nemusíš vôbec použiť: Počet dávok v nezamestnanosti vzrástol, hlavne vo vekovej skupine do 25 rokov. (Werkloosheid in december licht toegenomen, 2022)

## **Vojna na Ukrajine**

Holandsko je pevne rozhodnuté sa do konca roka odstrihnúť od Ruského plynu a ropy. (Analýzy predpokladajú v Holandsku pokles hospodárskeho rastu a nárast inflácie.) Rusko je jedným z najväčších vývozcov plynu a ropy, preto ich cena vojnou na Ukrajine rastie. (Tým vzniká domino efekt zdražovania, z plynu sa vyrába energia, ktorá sa využíva pri pestovaní ovocia, zeleniny, kvetov a produkcii potravín. Rovnako rastú aj ceny rôznych výrobkov, kedy ich časť je vyrábaná priamo v Rusku, alebo k jej výrobe je potrebná surovina z Ruska.) Holandské hospodárstvo je ale málo závislé od Ruska, iba 3,5% dovozu (plyn/ropa a suroviny/súčiastky), ale aj to môže mať citeľné následky (Hoe we economisch geraakt worden door de oorlog in Oekraïne, 2022)

### 8.2.3 Sociálne faktory

#### **Kultúra a hodnoty pre zahraničných zamestnancov**

Prijatie kultúrnej rozmanitosti na pracovisku je dôležitým prvým krokom pre podniky, ktoré chcú byť konkurencieschopné v medzinárodnom meradle. Každý zahraničný zamestnanec je vychovaný inou kultúrou a hodnotami, čo môže pozitívne, ale i negatívne prínosy v podobe out-of-the-box myslenia, škálou zručností, ktoré na miestnej úrovni nie sú prístupné, či rôzne postoje, hodnoty, správanie a etiketu na pracovisku. Rovnako treba myslieť aj na to, že sú aj zdvorilé a úctivé kultúry kedy sa zamestnanci z takýchto kultúr pri hovorení alebo zdieľaní nápadov môžu cítiť nepohodlne, preto ich treba rešpektovať a dať im pocit prijatia, čím sa zvyšuje ich lojalnosť. (Reynolds, 2019)

#### **Migrácia**

Migrácia v holandskej politike hrá dôležitú rolu a v rámci celosvetovej solidarity koná veľmi dobre. Do Holandska prúdi veľké množstvo migrantov, hlavne ekonomických, prevažne z Poľska, Rumunska, Bulharska a Ukrajiny, čo je zapríčinené voľným pohybom v rámci EU, čomu chce Holandsko brániť dohodami s danými krajinami. Aktuálne povolenie je 80 000 migrantov ročne, ktoré je v pláne znížiť, lebo až viac ako 6% populácie Holandska je tvorená migrantami (Novák, 2020).

#### **Fluktuácia zamestnancov závisí od firemnej kultúre**

Šťastní zamestnanci majú o pätinu vyššiu produktivitu ako nešťastní. Nespokojný zamestnanec vykoná len nevyhnutné minimum. Štúdia Columbia University preukázala závislosť fluktuácie pracovníkov od firemnej kultúry, fluktuácia u spoločnosti s firemnou kultúrou dosahuje 13,9 %, bez nej až 48,4 %. Vo všeobecnosti platí, že zamestnanci motivovaní inak ako peniazmi sú spokojnejší, výkonnejší, kreatívnejší a majú vyššiu lojalnosť. Firma môže zlepšiť svoju kultúru a zvýšiť spokojnosť zamestnancov pružnou pracovnou dobou, bonusovou dovolenkou, načúvaním vedenia zamestnancom, vzdelávaním zamestnancov, či odmenou za dobre vykonanú prácu. (Ako vplýva firemná kultúra na produktivitu a fluktuáciu zamestnancov?, 2017)

### 8.2.4 Technologické faktory

Mobilné technológie idú vpred míľovými krokmi a spoločnosť #befull chce s ňou udržať krok. Už počas prvotných nápadov týkajúcich sa #befull sa plánovalo s vytvorením aplikácie, ktorá by slúžila ako komunikačný kanál medzi spoločnosťou a zákazníkmi. V tejto

myšlienke bol autor projektu utvrdení odpoveďami z dotazníka, kde takmer všetci zákazníci, hlavne tí mladší, vybrali ako spôsob zdieľania informácií práve aplikáciu. Aplikácia bude obsahovať informácie ohľadom výhod stravovania, rovnako aj novinky týkajúce sa #befull. Všetky tieto informácie budú zákazníkom prístupné aj cez sociálne siete a webovej stránky. Najdôležitejším využitím aplikácie bude objednávanie obedov. Do aplikácie sa zákazník bude musieť najskôr zaregistrovať. V rámci registrácie sú potrebné informácie do zákazníkovo okrem mena, adresy firmy, v ktorej pracujú potrebuje spoločnosť vedieť aj ich intolerancie a alergie na suroviny. V ich objednávkach bude automaticky problémová zložka jedla nahradené vhodným substituentom. Po prihlásení budú mať potenciálni zákazníci svoj vlastný účet, ktorý im bude slúžiť na objednávanie obedov. Účty zákazníkov budú prepojené s účtom spoločnosti, na ktorý budú posielat' peniaze. Tie sa im pripíšu na ich zákaznícky účet ako kredit, za ktorý si budú kupovať obedy. K zaslaniu peňazí na ich účet budú mať na výber tri možnosti. Základnou možnosťou bude platba kartou. Táto platba bude realizovaná skrz bezpečnú platobnú bránu, ktorá sa bude nachádzať priamo v aplikácii. Zákazník si bude môcť tiež vybrať možnosť platenia cez mobilnú platobnú bránu, pri OS Android by išlo o Google Pay a pri OS od spoločnosti Apple bude možné vykonať platbu cez Apple Pay. Ak nebude mať zákazník dôveru k tímu spôsobom platby, môže zaplatiť prevodom na účet. K vykonaniu platby mu bude vygenerovaný špeciálny QR kód, ktorý po naskenovaní aplikáciou zákazníkovej banky vyplní všetky potrebné údaje a zákazník platbu už iba potvrdí. Pre tých menej technicky zdatných budú platobné údaje zverejnené v aplikácii po prihlásení do svojho účtu. Údaje k platbe bude musieť manuálne vpísať do príkazu na platbu. Počas manuálneho prepisu môže dôjsť k preklepom, ktorým sa snažíme predísť predchádzajúcimi spôsobmi platby. Výšku platby si môže zákazník stanoviť v aplikácii sám, alebo môže využiť vypočítanú sumu, ktorú vypočíta aplikácia na základe pravidelného počtu objednávok za týždeň. Zákazník si bude môcť vybrať, či má záujem o týždennú, mesačnú, alebo trojmesačnú platbu. Každý týždeň zverejníme menu na nasledujúci týždeň. Na výber bude každý deň niekoľko alternatív, z ktorých si zákazník bude môcť vybrať. Myslíme na zákazníka, jeho diéty a spôsoby stravovania, preto jednu alternatívu chceme vegetariánsku, alebo vegánsku. Objednávka obeda bude prebiehať nasledovným spôsobom. Zákazník si po prihlásení do aplikácie vyberie deň, v ktorý chce využiť našu donáškovú službu obedu. Následne si vyberie preferovanú alternatívu obedu na daný deň. Finálnym krokom bude kliknutie na tlačidlo objednať, čím sa mu vybraný obed objedná. Z účtu mu bude odpočítaná cena daného obedu. Objednávku jedla bude možné vykonať vždy v piatok na nasledujúci týždeň. Táto hranica bola ustanovená z dôvodu včasného nákupu surovín, čím sa zabezpečí,

že každý zákazník dostane presne to jedlo, ktoré si objednal. Súčasťou aplikácie bude aj online live chat s našou podporou, ktorá vždy ochotne pomôže zákazníkovi s akýmkoľvek problémom. Okrem komunikácie so zákazníkovi bude aplikácia slúžiť na maximalizáciu komfortu našich zákazníkov.

Tak ako v automobilovom priemysle, spotrebnej elektroniky tak aj vybavenie kuchyne podlieha inováciám. Moderná kuchyňa je také srdce reštauračných prevádzok, a práve preto by mala využívať moderné vybavenie, technológie za pomoci ktorých sa šetrí čas, energie, sprístupňuje kuchárom nové technológie prípravy jedál a taktiež im za pomoci ich využitia pomáha dosiahnuť intenzívnejších chutí. *„Mat' vybavenú kuchyňu kvalitným a funkčným kuchynským náradím je jeden zo základných pilierov úspechu v profesionálnej gastronómii“* (gastromania.sk, 2017). Preto aj tento faktor musí spoločnosť zohľadniť a keďže plánuje zo začiatku podnikania využiť možnosti prenájmu kuchynských priestorov bude sa sústrediť na priestory vybavené modernými technológiami.

Ďalším technologickým faktorom ktorý bude vplyvať na spoločnosť #befull je ohrievací automat (hot-kabinet). Táto technologická je dôležitým prvkom v systéme podávania. Revolučný systém podávania tkvie v udržiavaní jedál v požadovanej teplote okolo 60°C.

### **8.3 Porterov model piatich síl**

Na analýzu podnikateľského prostredia bol použitý porterov model piatich síl, kde boli analyzované: konkurenti, dodávatelia a odoberatelia.

#### **8.3.1 Konkurencia**

V okolitých mestách sa nachádzajú reštaurácie ktoré je možné považovať za potencionálnu konkurenciu. V oblasti agriport sa nachádzajú dva podobne fungujúce potencionálne konkurenčné podniky „HAP-Maaltijden luch catering streetfood“ a EatBox, ktoré sú koncipované na delivery food. Tento koncept predstavuje predaj jedál formou take-away (teda zobrať si so sebou) bez možnosti priamej konzumácie v priestoroch prevádzky. Oba podniky disponujú rovnakými cenami v závislosti od jedla od 6€ -15€ bez dovozu avšak odlišnej ponuke pripravovaných jedál. HAP-Maaltijden luch catering streetfood ktorý sa nachádza v meste wieringewerf je zameraný skôr na domácu Holandskú kuchyňu zato EatBox, ktorý sa nachádza priamo v agriporte je zameraný na fast food (rýchle občerstvenie). Ich otváracia doba je od 17:00 hod. čo je pre potencionálnych zákazníkov #befull teda zamestnancov firiem irelevantné, pretože v požadovanom čase obeda nie sú ich

služby dostupne. #befull ponúka svoje služby v čase obeda, týmto vyplňala nevyužitý potenciál. Využitím tejto príležitosti získa naša spoločnosť konkurenčnú výhodu.

V okolí oblasti agriportu sa nachádzajú tri mestá Medemblik, Middenmeer, Wieringerwerf. Ktoré ponúkajú množstvo stravovacích možností v podobe ponúk rôznych jedál. Avšak ako v prípade HAP-Maaltijden luch catering streetfood a Eatbox ide o princíp „night food service“ teda ich otváracia doba sa pohybuje od 16:00 -17:00. Tieto prevádzky sú považované spoločnosťou #befull za potencionálnych konkurentov. Mohli by sa stať priamymi konkurentmi ak by rozšírili svoju ponuku o donáškové služby do firiem v čase obeda.

### 8.3.2 Dodávatelia

Prioritou #befull je poskytovanie kvalitných a chutných jedál. Táto kvalita jedál z veľkej časti závisí od použitých základných surovín. Základnou surovinou #befull bude hydina, hovädze mäso, bravčové mäso, ryby a rôznych zelenina. V danej lokalite sa nachádza viacero miestnych farmárov a rybárov čo umožňuje pre spoločnosť lepší výber čerstvých a kvalitných surovín, ako aj dáva väčšiu vyjednávaciu silu ceny. V budúcnosti sa samozrejme spoločnosť zameria na viaceré spolupráce s lokálnymi farmármi aby sa zamedzilo vyjednávaciu silu dodávateľov. Spoločnosť #befull z počiatku nebude uskutočňovať veľké objemy objednávok, tým pádom je prioritou nájsť momentálne aspoň jedného kvalitného dodávateľa. Jeden z najbližších lokálnych farmárov Van Arkel foods & Innovations pestovateľ a chovateľ hydiny z mesta Middenmeer je známi kvalitou ponúkaných surovín. Je to jeden z prvých zamýšľaných budúcich spoluprác. Ďalším zamýšľaným dodávateľom je veľkoobchod spoločnosti MAKRO ktorý z počiatku podnikateľskej činnosti #befull ponúkne všetky potrebné suroviny pre. V budúcnosti chce spoločnosť tieto dva sektory kombinovať v závislosti od ponúkanej ceny a kvality, vždy sa ale bude prikláňať k surovinám od farmárov pretože spoločnosť bude podporovať rozvoj poľnohospodárstva v Holandsku.

### 8.3.3 Odoberatelia

Odoberatelia budú pôsobiť na #befull veľkou vyjednávacou silou odoberateľa, hlavne v jej úplných začiatkoch. S pôsobením tejto sily sa počíta. Preto na minimalizáciu jej účinku bola do dotazníku zahrnutá otázka týkajúca sa ceny, ktorú by boli potenciálni zákazníci ochotní maximálne zaplatiť za obed. Pri navrhovaní cien obedov bude spoločnosť hľadať spôsob,

ako sa priblížiť k tejto cene bez zníženia kvality jedál, na ktorej si #befull zakladá. Ako vznikajúca firma bez veľkej zákaznickej základne bude pôsobenie spoločnosti #befull limitované na menší počet firiem. Tým bude spoločnosť v nevýhodnej pozícii, kedy jej pripútanosť k pár firmám ju bude nútiť sa prispôsobovať požiadavkám zo strany zákazníkov. Napriek týmto faktorom túto pozíciu pretaví z nevýhodnej do výhodnej. V prípade #befull ide o prispôsobenie jedál zahraničným kuchyniam. Tento fakt pokladá spoločnosť aj za hodnotovú ponuku pretože z jedných našich cieľov je priniesť našim zákazníkom chuť domova. Plnenie ich požiadaviek bude kľúčové pri získavaní zákaznickej základne. S rozrastaním spoločnosti je plánovaná aj diverzifikácia odobratel'ov, aby vyjednávacía sila odobratel'a bola znížená na minimum.

### 8.3.4 Hrozba novej potenciálnej konkurencie

Stravovanie zamestnancov veľkých firiem je v súčasnej dobe v Holandsku nevyužitá príležitosť. Práve preto autor projektu chce založiť spoločnosť, ktorá bude zameraný práve na tento druh využitia stravovacích služieb. Z podnikateľského hľadiska nepreskúmaná oblasť trhu okrem výhody jedinečnosti v danej oblasti trhu predstavuje aj veľkú hrozbu novej potenciálnej konkurencie. Ak by bola spoločnosť #befull úspešná, začalo by vznikať veľké množstvo podnikov s rovnakým zameraním, alebo by sa prispôbili gastro podniky v okolí, ktoré v súčasnej dobe poskytujú „night food service“. Tieto podniky by začali dopĺňať svoje zameranie o donášky obedov. Nový trh nemá vysoké prekážky vstupu, tým spoločnosť #befull prichádza o dôležitý faktor, ktorý by sťažoval vstup novej konkurencie. Vstupná bariéra by bola rýchlo vysoká, lebo výška vstupnej bariéry rastie úmerne s atraktivitou daného trhu a tento trh považuje autor projektu za veľmi atraktívny.

### 8.3.5 Hrozba substitučných výrobkov

Keď zákazník začne siahat' po substitútoch v gastro priemysle indukuje to v prvom rade jeho nespokojnosť s jedlom, ktoré daná prevádzka ponúka. #befull má ako prioritu poskytnúť tú najlepšiu kvalitu jedál za najlepšiu cenu, čím sa snaží minimalizovať túto hrozbu. Mnoho zákazníkov, hlavne v aktuálnom období rýchlo rastúcej inflácie, pozerá viac na cenu ako na kvalitu. Zákazník si radšej kúpi menej kvalitný výrobok aby ušetril svoju peňaženku, ale v prípadoch ako je stravovanie sa to nevypláca, lebo kvalita sa odzrkadľuje na zdraví konzumenta. Zákazník, ktorý nedbá na svoje zdravie siahne po substituentoch ako sú polotovary, predvarené jedlá, ktoré stačí iba zahriať alebo bagety, ktoré možno kúpiť v ktoromkoľvek obchode. Ak potencionálny zákazník myslí na svoje zdravie, substituoval



by služby #befull varením vlastných jedál. V takomto prípade musí vynaložiť námahu pri vopred pripravených jedál určených do práce na úkor oddychu po práci.

## 9 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O HOLANDSKU

Holandské kráľovstvo ( po holandsky - *Koninkrijk der Nederlanden*), je so svojou rozlohou 41 543km<sup>2</sup> jedna z najviac poľnohospodársky obstarávaných krajín v EU, zaujímavosťou je fakt, že z toho 6 500km<sup>2</sup> krajiny vzniklo z vysušením mora. Hlavným mestom je Amsterdam a jeho druhé najväčšie mesto je Rotterdam. Nemecko a Belgicko sú susediace štáty z východnej strany a zo severozápadu krajinu obmýva Severné more. Počet obyvateľov sa v roku 2021 pohybuje okolo 17,5 mil. obyvateľov z ktorých tvorí 80,8% Holanďania a ostatné menšiny ako: Nemci, Indonézania, Turci, Surinčania, Maročania, Indovia a iné. (Population, 2021). Hlavnou úradnou rečou je Holandčina, ktorou rozpráva najväčšie množstvo obyvateľov nájdu sa však obyvatelia kutých úradným jazykom je Frízština, tá sa však používa len v provincií Friesland (Frízsko). (Netherlands, 2022)

### 9.1.1 Holandská ekonomika

Holandsko sa považuje za otvorenú krajinu a podľa HDP na jedného obyvateľa sa zaradzuje medzi sedemnástu najväčšiu ekonomiku. Značnú mieru prosperity tejto ekonomiky je práve pripisovaná otvorenosti a liberálneho prístupu (World Economic Outlook Database, 2021). V Amsterdame žije vyše 180 menšín, ktoré sú tvorené z veľkého množstva prisťahovalcov z celého sveta, teda žiadaná pracovná sila využívaná veľkými zahraničnými korporáciami a profesionálov, ktorý do krajiny priviedli množstvo inovatívnych startupov. Z veľkej časti ju tvorí priemysel, obchod a doprava, samozrejme poľnohospodárstvo tam hrá tiež svoju úlohu. Dominantný je spracovateľským priemysel nasleduje chemický, spracovanie ropy a elektrotechnický priemysel (Welcome to Amsterdam, 2022).

### 9.1.2 Živnosť (de eenmanszaak) – právna forma v Holandsku

Na základe teoretickej rešerše Holandských právnych foriem sa autor projektu rozhodol pre živnosť. Živnosť (de eenmanszaak) je pre začínajúcich podnikateľov najlepšia voľba z pohľadu právnych a daňových povinností. Autor projektu počíta zo začiatku s nízkym záujmom o službu preto táto forma poskytuje všetky atribúty k tomu aby napomohla k hladkému rozbehu podnikateľskej činnosti. Založenie živnosti (de eenmanszaak) je v Holandsku jednoduchý a rýchli proces ktorý zahŕňa registráciu v živnostenskom registri obchodnej komory, ďalej je potrebné zaplatiť jednorazový administratívny poplatok v hodnote 51,59€. Obchodná komora automaticky posunie údaje o živnostníkovi daňovému úradu, ktorý do 2 týždňov zašle poštou nové IČ DPH a daňové identifikačné číslo. Následne

je dobré podľa Holandských úradov tieto administratívne kroky riešiť s externou daňovou osobou ktorá za poplatok od 500€ do 1000€ poskytne všetky potrebné kroky a informácie spojené s povinnosťami novovzniknutého živnostníka. Autor projektu sa rozhodol pre externú súkromnú osobu A.Bloom Administratiekantoor B.V s ktorou ma dlhoročné skúsenosti. Podľa tejto osoby je dobré si založiť poistenie invalidity v prípade práce neschopnosti. Všeobecná nevýhoda živnosti tkvie v osobnej zodpovednosti teda ide o fakt že živnostník za svoje dlhy ručí celým svojím majetkom. Prekonzultovaním tohoto faktu s A.Bloom Administratiekantoor B.V sa autor rozhodol že si založí fond pre prípadné vzniknuté dlhy. Živnostník má povinnosť platiť daň zo zisku, ktorý dosiahne svojou podnikateľskou činnosťou. Samozrejme ak živnostník spĺňa určité kritéria ma nárok na daňové zvýhodnenie, a taktiež môže využiť na tri roky tzv. štartovný príspevok. Tieto benefity sú považované za základ, avšak Holandsko poskytuje omnoho viac benefitov a finančných injekcií pre naštartovanie podnikania.

## 10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Cieľom tejto kapitoly bolo na základe dotazníkového šetrenia zistiť aktuálnu spokojnosť so stravovaním u svojho zamestnávateľa, zistiť návrhy pre zlepšenie stravovania a zistiť potencionálny záujem o služby tykajúce sa donášky obedov.

Štandardizovaný dotazník pozostával zo štrnástich otázok. V prípade jedenástich otázok mali respondenti na výber z uzatvorených odpovedí a v prípade piatich otázok mali respondenti možnosť otvorených odpovedí. Na konci dotazníkového šetrenia bol priestor na prípadné postrehy a otázky respondentov. Dotazníkové šetrenie bolo určené pre zamestnancov vybraných firiem v poľnohospodárskej oblasti.

Dotazník bol distribuovaný v tlačenej forme priamo vo firmách, na pracovisko bol doručený prostredníctvom managerov.

Respondenti mali taktiež možnosť konzultovať otázky s tvorcom dotazníka prostredníctvom e-mailovej komunikácie. Dotazníkové šetrenie prebiehalo od 1.8.2021 do 31.8.2021. Vyhodnotenie bolo za pomocou programu microsoft excel.

### 10.1 Stanovenie hypotéz

Úvodné štádium výskumu pozostáva zo stanovenia hypotéz. Odpovede získané pomocou dotazníkového šetrenia slúžia ako odpovede na stanovené hypotézy. Na základe výsledkov daných hypotéz sa lepšie pochopia potreby potencionálnych zákazníkov. Overené hypotézy taktiež neskôr budú slúžiť k doplneniu častí business modelu.

**Hypotéza č.1** Viac než 1/2 respondentov nie sú spokojný s momentálnym nastavením stravovania v ich práci. Požadujú razantnú zmenu.

**Hypotéza č.2** Viac než 3/4 respondentov preferuje domácu kuchyňu ako svetovú kuchyňu.

**Hypotéza č.3** Viac než 2/3 respondentov preferuje v práci teplý obed ako studenú variantu

**Hypotéza č.4** Viac než 2/3 respondentov by v budúcnu malo záujem o donáškovú službu

**Hypotéza č.5** Viac než 1/2 respondentov už počuli o výhodách vyplývajúcich z pravidelného stravovania v práci.

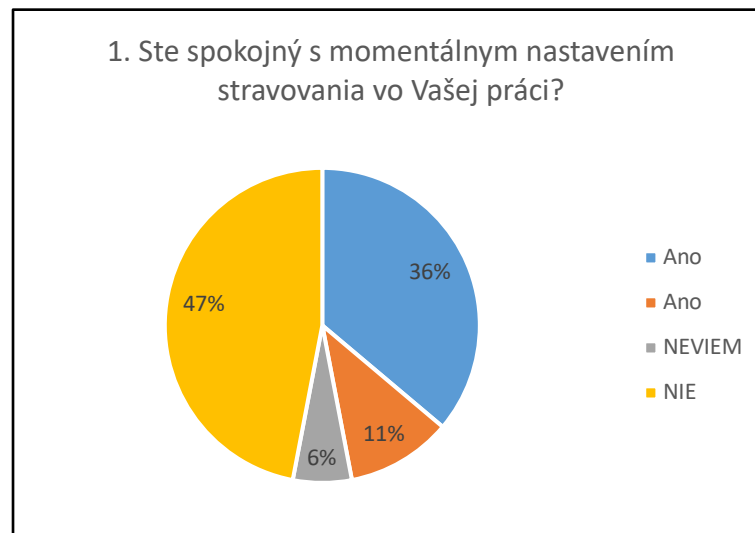
**Hypotéza č.6** Viac než 2/3 respondentov sú si vedomí výške nákladov spojených so stravovaním v práci.

## 10.2 Vyhodnotenie dotazníka

Na úvod dotazníkového šetrenia boli položené základné demografické otázky. Dotazníku sa zúčastnilo 83 respondentov, z toho 67 mužov a 16 žien. Najväčšie zastúpenie mala veková skupina od 18 -30 rokov. Návratnosť dotazníka bola 100%. V dotazníku sa overovalo šesť hypotéz prostredníctvom dvanástich otázok. Dve otázky boli zamerané na základné demografické údaje. Na konci dotazníka mali možnosť respondenti vlastnými slovami doplniť pripomienky postrehy a prípadne sa spýtať na akékoľvek otázky.

### Otázka č.1

Cieľom prvej otázky bolo zistiť, ako sú zamestnanci firiem spokojný s momentálnym nastavením stravovania v práci. Respondenti si mohli vybrať zo štyroch odpovedí, „ÁNO, som spokojný/á, rád/a si varím sám/a vnímam to ako relax“, „ÁNO, som spokojný/a avšak prial/a by som zmenu“, „NEVIEM, momentálne neviem odpovedať na túto otázku“, „NIE, nie som spokojný/á, rád/a by som uvítal/a razantnú zmenu“. Ak si respondent vybral z odpovedí „ANO“, „ANO“ a „NEVIEM“ bol odkázaný n otázku č. 6. Tieto odpovede zvolilo 53%, ostatných 47% úplne súhlasí so zmenou momentálnej situácie stravovania v práci.



Obrázok 10 Ste spokojný s momentálnym nastavením stravovania vo Vašej práci? (Vlastné spracovanie)

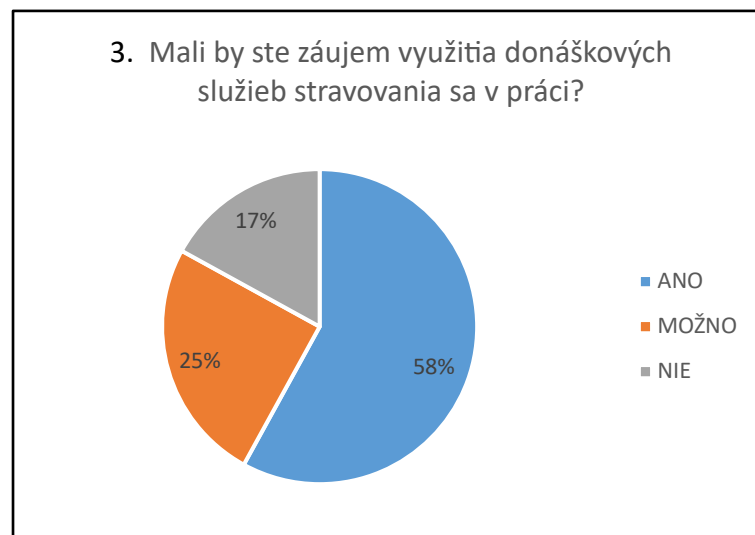
### Otázka č.2

Druhá otázka bola prístupná 47% respondentov pretože v predošlej otázke zvolili odpoveď „NIE“. Na základne tejto otázky je zistenie ako by sa respondenti túto situáciu so stravovaním vysporiadali, teda ako by to zmenili. Najčastejšie odpovede zneli takto: Firma

by mala zabezpečovať stravu zamestnancom, výskyt automatov s jedlom v kantínach firiem, Umožnenie externým stravovacím podnikom (foodtruck, kebab ...).

### Otázka č.3

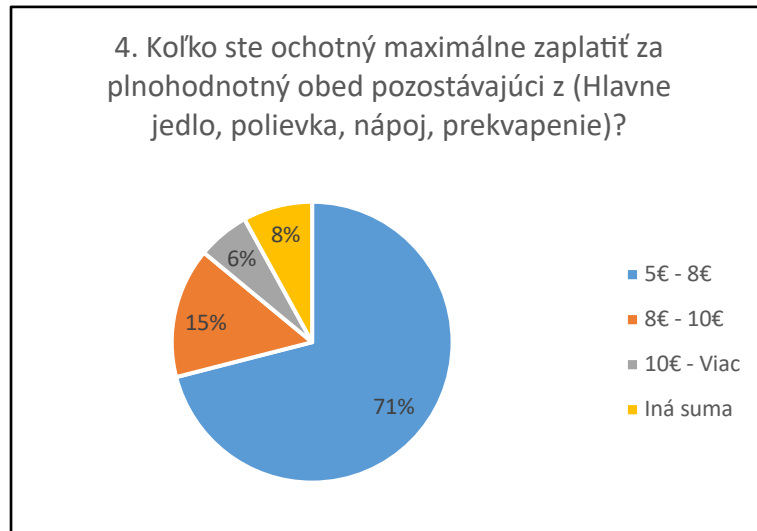
Tretia otázka znova sprístupnená 47% respondentov. Otázka sa zaoberala záujmom zamestnancov o využitie donáškových služieb do práce. Na túto otázku bolo možné k výberu z troch odpovedí, „ÁNO, uvítal/a by som takýto spôsob stravovania“, „MOŽNO, ak by bola kvalita a cena jedál“, „NIE, neuvítal/a, nemám záujem o takúto službu stravovania“. Možnosť „ANO“ si zvolilo 58% zo 48 respondentov. Možnosť „MOŽNO“ si zvolilo 25% a poslednú možnosť „NIE“ si zvolilo 17% respondentov



Obrázok 11 Mali by ste záujem využitia donáškových služieb stravovania sa v práci? (Vlastné spracovanie)

### Otázka č.4

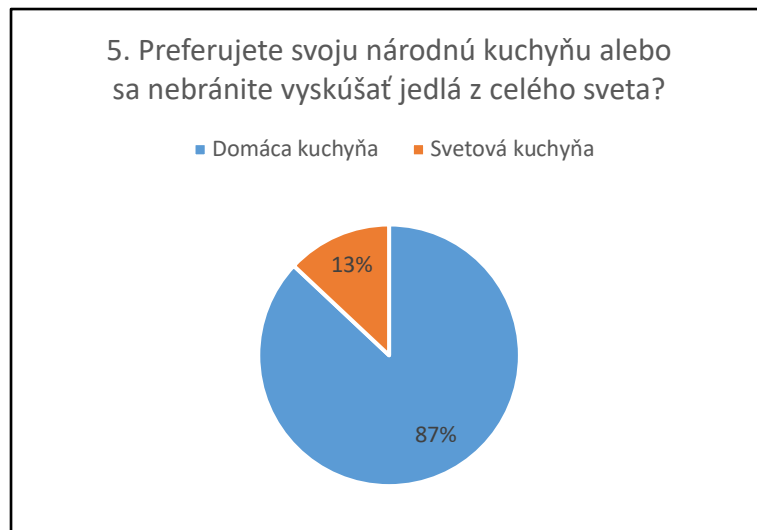
Štvrtá otázka bola taktiež sprístupnená 47% respondentov. Odpoveďou tejto otázky bolo zistenie akú maximálnu cenu sú ochotný respondenti zaplatiť za plnohodnotný obed pozostávajúci z hlavného jedla, polievky, nápoja a prekvapenia v podobe (ovocia, zákusku, čokoládovej tyčinky atď...) externou spoločnosťou. 71% respondentov uviedlo že by boli ochotný zaplatiť v rozmedzí od 5€ - 8€. 15% respondentov uviedlo že by boli ochotný zaplatiť v rozmedzí od 8€ - 10€, 6% respondentov zvolilo možnosť 10€ a viac a ostatných 8% nevedia určiť akú sumu by zaplatili.



Obrázok 12 Koľko ste ochotný maximálne zaplatiť za plnohodnotný obed pozostávajúci z (Hlavne jedlo, polievka, nápoj, prekvapenie)? (Vlastné spracovanie)

### Otázka č.5

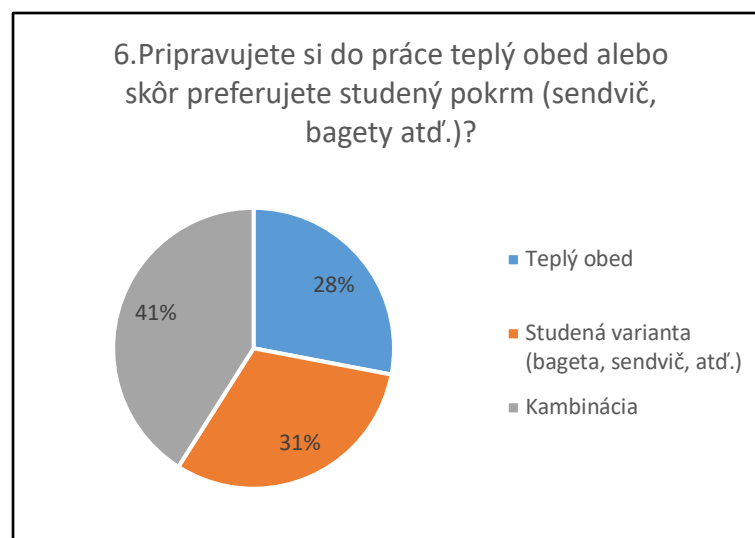
Na piatu otázku odpovedalo všetkých 83 respondentov. Otázka sa venovala obľúbenosti jedál z rôznych kuchýň sveta. Respondenti mali s mohli vybrať z dvoch možností „Domáca kuchyňa“ alebo „Svetová kuchyňa“. 87% respondentov preferuje domácu kuchyňu a ostatných 13% preferuje svetovú kuchyňu.



Obrázok 13 Preferujete svoju národnú kuchyňu alebo sa nebránite vyskúšať jedlá z celého sveta? (Vlastné spracovanie)

**Otázka č.6**

Šiesta otázka zisťuje či si respondenti pripravujú do práce teplý obed alebo radšej siahnu po studenej variante (bageta, sendvič, atď...) 28% respondentov odpovedalo že si pripravujú teplí obed pretože sú naučený z domu a bez teplého jedla si to nevedia už ani predstaviť. avšak až 31% respondentov si volí variantu vo forme studeného pokrmu (bageta, sendvič, atď.) Túto variantu si vybrali pretože im zaberie menej času na prípravu ako variantu s teplým jedlom. 41% respondentov kombinujú tieto dve varianty. Akú variantu si zvolia závisí viac menej od momentálneho rozhodnutia.

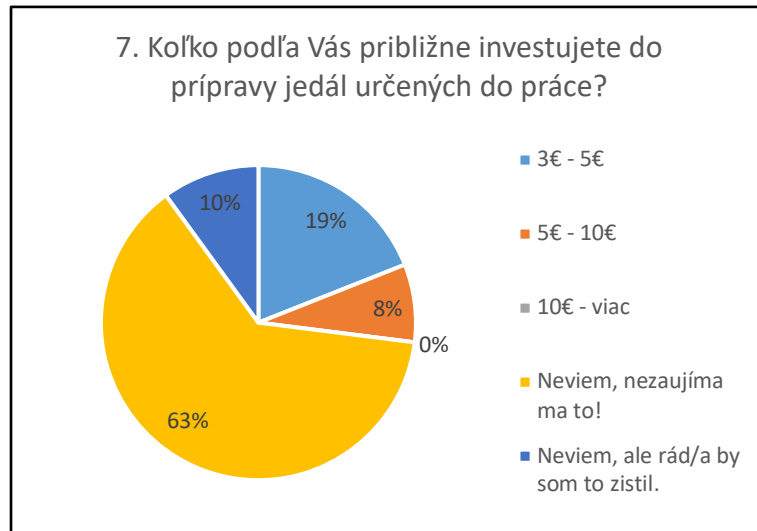


Obrázok 14 Pripravujete si do práce teplý obed alebo skôr preferujete studený pokrm (sendvič, bagety atď.)?  
(Vlastné spracovanie)

**Otázka č.7**

Táto otázka sa venuje respondentovým prehľadom o ich finančných nákladoch súvisiacich s prípravou jedál určených do práce. 63% respondentov nevedia s určitosťou určiť hodnotu jedál avšak radi by sa naučili ako na to. Ďalších 10% taktiež nevedia určiť hodnotu ale v tomto prípade nemajú respondenti ani potrebu to zisťovať. Ostatných 27% respondentov presne vedelo určiť koľko ich to vyjde. 19% z nich uviedlo rozmedzie od 3€ - 5€ a 8% uviedlo od 5€ - 10€. Žiadny respondent neuviedol že náklady na stravu presahujú 10€.

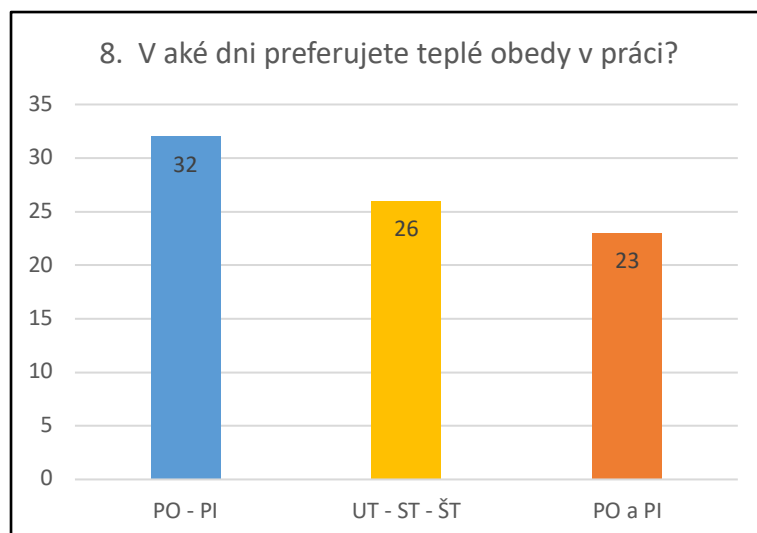




Obrázok 15 . Koľko podľa Vás približne investujete do prípravy jedál určených do práce? (Vlastné spracovanie)

### Otázka č.8

Ôsma otázka sa zaoberá preferencií dní respondentov v ktorých by uvítali teplý obed v práci. Z celkových 83 respondentov sa 32 zhodlo na celom týždni. 25 respondentov by zase uvítalo teplý obed len v podolky a piatky a zvyšných 26 respondentov preferujú stred týždňa teda od utorka po štvrtok.

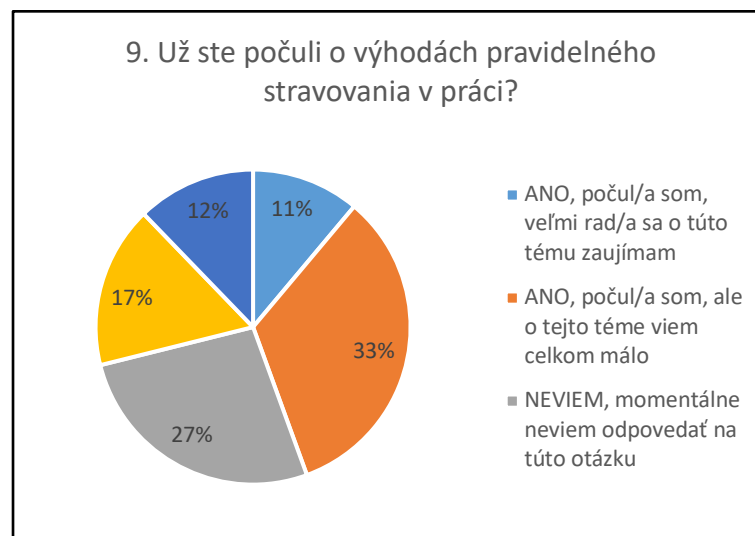


Obrázok 16 V aké dni preferujete teplé obedy v práci? (Vlastné spracovanie)

### Otázka č.9

Deviata otázka zisťovala z pomedzi respondentov do akej miery sú informovaný o výhodách pravidelného stravovania v práci. Respondenti si mohli vybrať z piatich možností a to:

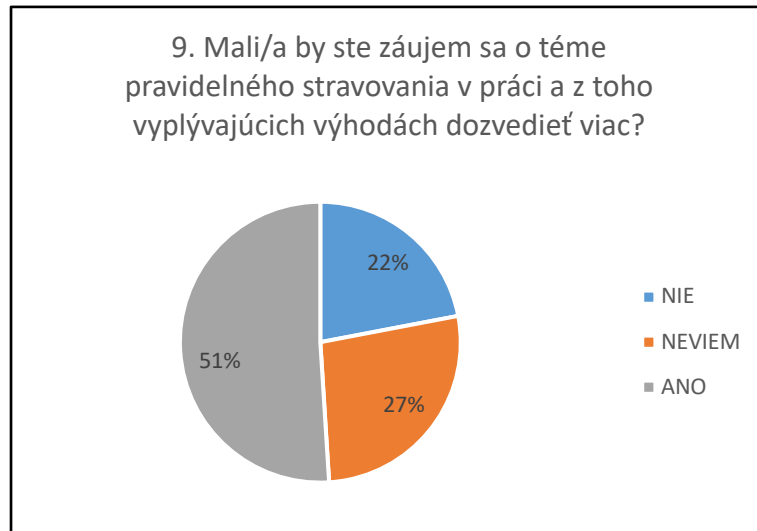
„ANO, počul/a som, veľmi rad/a sa o túto tému zaujímam“, „ANO, počul/a som, ale o tejto téme viem celkom málo“, „NEVIEM, momentálne neviem odpovedať na túto otázku“, „NIE, nepočul/a som, táto téma ma veľmi nezaujíma“, „NIE, nepočul/a som, táto téma ma vôbec nezaujíma“. 40% respondentov počulo o tejto téme, z toho 10% sa o túto tému zaujíma aktívne a zostávajúcich 30% započul o danej téme ale vie o nej celkom málo. 60% respondentov uviedlo možnosti „NEVIEM, NIE – veľmi ma to nezaujíma a NIE – vôbec ma to nezaujíma“. Na základe zvolených týchto možností boli respondenti odkázaný na otázku č. 13.



Obrázok 17 Už ste počuli o výhodách pravidelného stravovania v práci? (Vlastné spracovanie)

### Otázka č.10

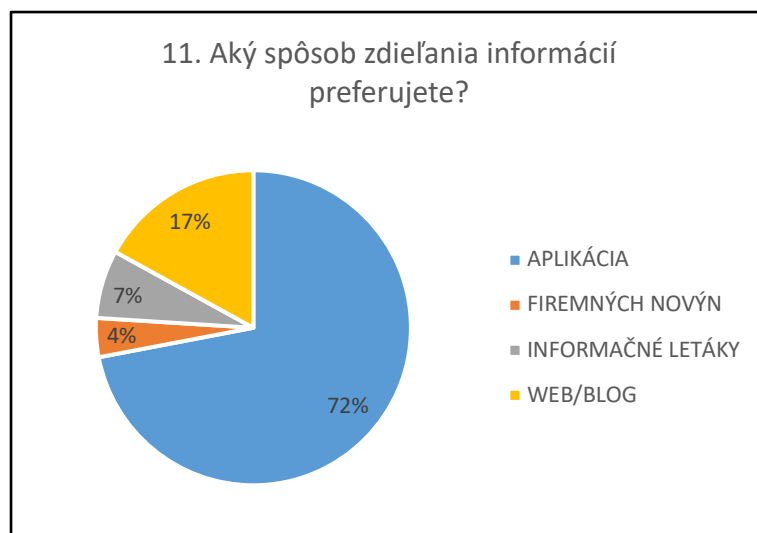
Táto otázka bola sprístupnená 49 respondentov ktorý odpovedali v predošlej otázke neurčito alebo záporne. Zmyslom tejto otázky je zistiť od respondentov výšku záujmu doplnenia informácií o danej téme zaoberajúcej sa dôležitosťou pravidelného stravovania v práci. 51% respondentov prejavilo záujem sa o tejto téme dozvedieť viac. 22% neprejavilo žiadny záujem a zvyšných 27% nevedelo odpovedať, títo respondenti zvolili možnosť „NEVIEM“.



Obrázok 18 Mali/a by ste záujem sa o téme pravidelného stravovania v práci a z toho vyplývajúcich výhodách dozvedieť viac? (Vlastné spracovanie)

### Otázka č.11

Touto otázkou sa zisťovalo akú formu zdieľania informácií preferujú popýtaný respondenti. Najväčší záujem prejavili o aplikáciu bolo to až 72%, 17% respondentov by preferovalo web a 7% zvolilo leták ako najvhodnejší spôsob informatívnosti. Ostatné 4% prejavilo záujem o zdieľaní týchto informácií prostredníctvom firemných novín.



Obrázok 19 Aký spôsob zdieľania informácií preferujete? (Vlastné spracovanie)

## 10.3 Overenie hypotéz

Na overenie hypotéz som použil odpovede z dotazníka na základe ktorých som hypotézu potvrdil alebo vyvrátil.

**Hypotéza č.1** Viac než 1/2 respondentov nie sú spokojný s momentálnym nastavením stravovania v ich práci. Požadujú razantnú zmenu. **Hypotéza vyvrátená**

**Hypotéza č.2** Viac než 3/4 respondentov preferuje domácu kuchyňu ako svetovú kuchyňu. **Hypotéza potvrdená**

**Hypotéza č.3** Viac než 2/3 respondentov preferuje v práci teplý obed ako studenú variantu. **Hypotéza potvrdená**

**Hypotéza č.4** Viac než 2/3 respondentov by v budúcnu malo záujem o donáškovú službu. **Hypotéza potvrdená**

**Hypotéza č.5** Viac než 1/2 respondentov už počuli o výhodách vyplývajúcich z pravidelného stravovania v práci. **Hypotéza vyvrátená**

**Hypotéza č.6** Viac než 2/3 respondentov sú si vedomí výške nákladov spojených so stravovaním v práci. **Hypotéza vyvrátená**

#### 10.4 Zhrnutie dotazníkového šetrenia

Za pomoci dotazníkového šetrenia sa zistilo že väčšina zamestnancov vo vybraných firmách zaoberajúcich sa pestovaním zeleniny sú muži, žien je pomenej. Zo šetrenia, vyplynulo že 47% zamestnancov je nespokojná s momentálnym nastavením systému stravovania v zamestnaní a prijali by stravovanie formou donášky našou spoločnosťou. Ďalších 44 respondentov je spokojných z toho 58% ale odpovedala že ak by sa naskytla nová možnosť stravovania pristúpili by na zmenu. Preto sa spoločnosť musí zamerať na dobre ciele marketingový plán aby týchto potencionálnych zákazníkov presvedčil o výhodách služieb. Taktiež sa potvrdila cenotvorba pri jednotkovej cene za obed. Zákazníci sú ochotný pristúpiť na cenu 8€ za obed ak bude splnená požadovaná kvalita. Dominantnou sa stala národná kuchyňa, čo spoločnosť predpokladala, takže sa naša domnienka potvrdila. Ďalej sa zistilo že momentálne firmy zamestnávajú až 60% zamestnancov z Rumunska. Za pomoci tejto informácie sa spoločnosť #befull rozhodla že zakomponuje až dve rumunské jedlá na každý deň zo štyroch ponúkaných jedál. Spoločnosť si preto dala za cieľ zamestnať minimálne jedného kuchára z Rumunska, pretože je veľmi dôležité aby bola dosiahnutá najvyššia kvalita a presné dodržanie rumunských receptúr. Ďalej sa potvrdilo tvrdenie spoločnosti, že 32 potencionálnych zákazníkov jedáva v práci teplý obed po celý týždeň. 23 potencionálnych zákazníkov jedáva teplý obed len v pondelky a piatky a 26 len utorky,

stredy a štvrtky. Tento fakt je veľmi dôležitý pretože na základe týchto informácií môže spoločnosť lepšie pochopiť týždenný cyklus objednávok. Najvýznamnejší spôsob zdieľania informácií je podľa dotazníkového šetrenia prostredníctvom aplikácie. Aplikácia musí byť jednoduchá na ovládanie, ľahko pochopiteľná a jej grafické spracovanie musí evokovať profesionalitu spoločnosti. Preto si spoločnosť vyčlení dostatok finančných prostriedkov do prepracovanej aplikácie.

## 11 TVORBA BUSINESS MODELU

Začínajúce podniky riešia iné problémy ako už fungujúce podniky. Preto pri navrhovaní business modelu bol použitý lean canvas, ktorý je vhodný pre začínajúce podniky. Práve lean canvas zohľadňuje hľadanie vhodných riešení problémov a tvorbu zákazníka, ktoré v počiatočnom štádiu podnikania chýbajú. V prvom rade boli zadané zákazníci a ich problémy s ktorými sa stretávajú. Na základe zistených problémov zákazníka boli nájdené riešenia daných problémov za pomoci ktorých tak vie spoločnosť lepšie uspokojiť ich potreby. Tieto riešenia napomáhajú k tvorbe hodnotovej ponuky spoločnosti, ktoré sú považované za stavebnou jednotkou celej spoločnosti. Na obrázku č. 20 je vyobrazená finálna verzia plátna business modelu spoločnosti #befull.

BUSINESS MODEL <i>lean Canvas</i>		Dizajnované pre: #befull	Dizajnované od: Matej Laško	Dátum: 10.4.2022	Verzia: 5
<b>PROBLÉM/POTREBA</b>  Nespokojnosť s momentálnym nastavením stravovania v práci.  Máto času na prestávku spôsobené častým státím v rade na mikrovlnnú rúru.  Varenie pokrmov zamestnancom v domácich podmienkach.  Nízka kvalita a rozmanitosť jedál v práci	<b>RIEŠENIA</b>  Pravidelná donáška kvalitných jedál  Výber z pestrej ponuky jedál  Za pomoci ohrievacieho automatu a foodboxu #befull už viac nemusia zamestnanci stáť v rade.	<b>UNIKÁTNÁ HODNOTA</b>  Špeciálna ponuka národných jedál upravená tak aby dosahovala tej najvyššej kvality a rozmanitosti.  Inovatívny spôsob servisu = ohrievací automat + foodbox #befull  Komunita #befull ktorá sa zapája do procesu plánovania ponuky a inovácií služby	<b>NESPRÁVODLIVÁ VÝHODA</b>  Revolučný systém spojený so zapojením miestnych reštaurácií.  Využitie špeciálnych boxov  Použitie inovatívneho špeciálneho ohrievacieho automatu	<b>ZÁKAZNÍCKE SEGMENTY</b>  Zamestnanci vybraných firiem - Agrocare, CombiVilet, RoyalPride, Rainbow, NLjobs	
	<b>KLÚCOVÉ METRIKY</b>  A Návšteva prihlasovacej stránky (zadanie emailu priradenie do systému).  A Spojenie unikátnej hodnoty so zákazníkom.  R Opetovná objednávka.  P Zaplatení za produkt.  D Zmienka/zdieľanie blogu/webu na sociálnych platformách.		<b>KANÁLY</b>  Sociálne siete  Aplikácia  Web stránka #befull  Informačné letáčky  ústne zdieľanie (Doporučenie)		
<b>ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV</b>  Prvotné náklady spojené s založením spoločnosti  Opakujúce sa náklady:  Fixné náklady -prenájom, úver, leasing, účtovné služby, marketing, mzdy zamestnanco  Variabilné náklady - nákup surovín, pohonné hmoty, dohoda s okolitými reštauráciami o spolupráci tepelného spracovania		<b>TOKY PRIJMOV</b>  Predaj polievky + donáška = 3,99€  Predaj hlavného jedla + donáška = 6,99€  Predaj obedového balíčka = 7,99€			

Obrázok 20 Business model Lean Canvas (vlastné spracovanie)

### 11.1 Customer segment (Zákaznícke segmenty)

Cieľovými zákazníkmi sú zamestnanci firiem zameriavajúcich sa na poľnohospodársku činnosť v oblasti nazývanom agriport. Zákaznícke segmenty sa delia podľa pracovného zaradenia a to: Pracovníci v skleníku, údržbári, asistenti manažéra, manažéri, administratívny pracovníci, šéfovia určených skleníkov. Predpokladá sa že prvými zákazníkmi budú pracovníci v skleníku, asistenti manažéra, údržbári a až potom manažéri,

šéfovia. Do kategórie prvých zákazníkov sú zaradený aj administratívni pracovníci, ktorý majú odlišný pracovný. Je veľmi dôležité zapôsobiť na tzv. prvé lastovičky tým najlepším dojmom pretože tento krok priláka mnoho ďalších potencionálnych zákazníkov.

## 11.2 Problems (Problémy)

Za základe zistení z dotazníkového šetrenia je jasným problémom nespokojnosť s momentálnym nastavením stravovania zamestnancov v práci. jednotlivé zákaznicke segmenty trápí rovnaký problém, preto tento problém je považovaný za najzásadnejší pre spoločnosť #befull. Jednotlivé zákaznicke segmenty tento problém popisujú odlišne avšak podstata je rovnaká. Niektorý popisujú že tridsať minút na prestávku je žalostne málo, ak si chce zamestnanec ohriať svojpomocne pripravené jedlo, z dôvodu stáť v rade na mikrovlnku. Druhý ho popisujú ako zásadný problém ktorý by sa mal vyriešiť zmenou postoja firiem k stravovaniu zamestnancov. Iným vadí že si musia pripravovať pokrm doma deň vopred či už je to studená alebo teplá varianta pokrmu.

## 11.3 Solutions (Riešenia)

Riešením spoločnosti #befull je ponúknuť donáškové služby obedov pre zamestnancov do firiem moderným a komfortným spôsobom. Ide o riešenie za pomoci ktorého už viac nemusia zamestnanci stáť v nekonečnej rade pri mikrovlnke, už viac nemusia myslieť počas práce na jedlo pretože sa slabo najedli a tým pádom nemajú dostatok energie a konečne si môžu v klade vychutnať chutné, zdravé a kvalitné jedlo ktoré si nemuseli pripravovať sami.

## 11.4 Value Proposition (Hodnotová ponuka)

Spoločnosť #befull popisuje hodnotovú ponuku troma smermi. Prvý smer spočíva v rozmanitosti, kvalite a úzko spätými jedlami s národnou kuchyňou potencionálnych zákazníkov. Za druhý smer považuje spoločnosť v prevedení servisu, čiže ide o spôsob podávania. Použitie ohrievacieho automatu (heating kabinet) doplnený o špeciálne #befull boxi spolu vytvárajú jedinečný spôsob podávania jedál. Zákazník už viac nemusí čakať pretože stačí len pípnuť a jeho teplé voňavé jedlo je prichystané k okamžitému skonzumovaniu. Tretím smerom ktorým sa chce spoločnosť uberať je v tvorbe komunity. Spoločnosť si zakladá na tvrdení „*Náš zákazník, náš pán*“. Dôležitosť potrieb zákazníka je pre spoločnosť na prvom mieste, taktiež zákaznicke postrehy, typy, nápady sú veľmi dôležité pre tvorbu tejto komunity. Zmyslom tohoto smeru je zapojiť zákazníka do tvorby hodnôt ktoré následne spoločnosť využije v zákazníkov prospech.

## 11.5 Key Metrics (Kľúčové metriky)

Kľúčové metriky tzv. (Pirátske metriky - AARRR) sú pre tvorbu komunity veľmi dôležité. Ide o ukazatele ktoré napomôžu spoločnosti #befull napredovať v reálnom čase. Je veľmi potrebné sa stále zdokonaľovať aby sme vyhovelí požiadavkám zákazníkom. Dôležité pre spoločnosť sú tieto metriky: Akvizícia – návšteva prihlasovacej stránky popřípade prípadne stiahnutie aplikácie do zákazníkovho zariadenia. Aktivácia – registrácia zákazníka popřípade zadanie zákazníkovho emailu na odosielanie dôležitých informácií o výhodách stravovania. Retencia – opätovná objednávka zákazníkom nás utvrdí v jeho spokojnosti s našou službou. Príjem – zákazník si nabil kredit za pomoci aplikácie aby opätovoľ platbu za produkt. Odporučenie – zmienka o našej službe blízkej osobe alebo kolegovi ústnou formou popřípade zdieľanie webu cez sociálnej siete.

## 11.6 Unfair Advatage (Neférová výhoda)

Revolučný patentovaný systém zapojenia okolitých, miestnych reštaurácií do procesu výroby. Dohoda tzv. „agreement on mutual assistance in food production“ je inovatívny spôsob akým sa spoločnosť #befull bude prezentovať z hľadiska B2B spoluprac. Táto idea je považovaná za neférovú výhodu pretože myšlienka zapojenia len určitého komponentu do výroby znižuje náklady a prináša výhody nie len pre spoločnosť #befull ale taktiež aj zapojeným reštauráciám.

Ďalšia neférová hodnota spočíva v používaní špeciálne navrhnutých foodboxov #befull a inovatívnej technológie ohrievania jedál za pomoci ohrievacieho automatu.

## 11.7 Channels (kanály)

V dnešnej dobe sa používajú všetky možné digitálne aj nedigitálne distribučné kanály. Webová stránka je samozrejmosťou pre každú spoločnosť a profily na Facebooku, Twitteri, Instagrame slúžia ako jednoduchý distribučný kanál za nízke náklady. Prostredníctvom týchto kanálov budú zákazníkov informovať o novinkách, výhodách stravovania v práci. Spoločnosť plánuje vytvoriť aplikáciu za pomocou ktorej sa informácie dostanú ľahko ku zákazníkovi. Aplikácia ponúkne online live chat za pomoci ktorého sa zákazníkovi pri akýchkoľvek otázkach spojených so stravovaním, z nich vyplývajúcich výhod a informácií spojených s #beful spoločnosťou budú v okamihu zodpovedané.



### 11.8 Revenue Stream (Zdroje prjímov)

Hlavný zdroj príjmov pre spoločnosť #befull sa bude generovať z predaja obedov. Tento zdroj je rozdelený do troch cenových modelov „ $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ “, ktoré pozostávajú z ponúkaných variant. Zákazník si môže vybrať z troch variant obedov. Prvá základná ponuka  $\alpha$  tvorí len polievku v hodnote 2€ plus náklady spojené s dopravou čo predstavujú 2€, takže prvá varianta vychádza na 4€. Druhá ponuka  $\beta$  pozostáva iba z hlavného jedla v hodnote 4,99€ plus náklady spojené s dopravou čo predstavujú 2€, takže druhá varianta vychádza zákazníka na 7€. A posledná hlavná ponuka  $\gamma$ , ktorá pozostáva z kompletného obedového balíčka tvorený z polievky, hlavného jedla, nápoja a prekvapenia väčšinou to bude v podobe ovocia, zákusku, koláča atď. v hodnote 7,99€ bez donášky.

### 11.9 Cost structure (Štruktúra nákladov)

Tieto náklady sú rozdelené na dve časti. Prvotné náklady spojené s založením spoločnosti a opakujúce sa náklady ktoré sa ešte rozdeľujú na variabilné a fixné. Variabilné náklady zráňajú nákupy surovín, pohonné hmoty, mzdy zamestnancov a náklady spojené s “agreement on mutual assistance in food production“ teda všetko čo súvisí so službou. Fixné náklady sú tvorené z prenájmu kuchynských priestorov, poistenie, mesačné splátky za uver, účtovnícke služby, leasing teda všetky náklady ktoré súvisia s pravidelným intervalom platby.







## 12 EKONOMICKÉ ZHODNOTENIE

Táto časť sa venuje ekonomickému zhodnoteniu zhotovenému business modelu spoločnosti #befull. Ide o stručné vyjadrenie odhadu nákladov a výnosov spojený s podnikateľskou činnosťou spoločnosti.

### 12.1 Výnosy

V momentálnej situácii je ťažké predikovať výšku výnosov, pretože výnosy závisia od počtu zákazníkov a výberu vhodnej ponúkanej variante. Preto sa autor projektu rozhodol stanoviť pár kritérií ktorými sa budú pri vyčíslovaní výnosov riadiť pre potreby tejto práce. Autor projektu vychádza z momentálnej cenovej ponuky surovín spoločnosti MAKRO. Ponuka spoločnosti #befull zahŕňa 3 cenové modely „ $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ “ z ktorých si môžu zákazníci vybrať. Každý model je necenený tak aby zastrešila všetky náklady spojené s výrobou, s dopravou a energiami. Tabuľka č. 7 prezentuje cenové modely spoločnosti #befull. Zákazník si môže vybrať z troch variant. Prvá varianta  $\alpha$  obsahuje polievku plus donáška, druhá varianta  $\beta$  obsahuje hlavné jedlo plus donáška avšak posledná varianta  $\gamma$  je podľa tvorcov pre zákazníkov projektu najpriaznivejšia. Táto varianta pozostáva z tzv. obedového balíčka (polievka, hlavné jedlo, nápoj, prekvapenia - väčšinou to bude v podobe ovocia, zákusku, koláča atď.)

Tabuľka 7 Cenový model spoločnosti #befull (vlastné spracovanie)

Cenový model $\alpha$	Cenový model $\beta$	Cenový model $\gamma$
 1,99€	 4,99€	 7,99€
 2€	 2€	 0€
<b>3,99€</b>	<b>6,99€</b>	<b>7,99€</b>

Nasledujúca tabuľky vychádza z cenotvorby konkrétneho hlavného jedla z cenového modelu  $\beta$ , teda ide o samostatné hlavné jedlo. Tabuľka č. 8 obsahuje detailnú kalkuláciu známeho rumunského jedla Ardei umpluți. Zobrazuje približnú cenu na jednu porciu, 10

porcií a na 300 porcií plus je k nej pripočítaná nákladová prirážka vo výške 33%. Ide o plnenú papriku s mletým mäsom v rajčinovej omáčke podávanú s celozrnným pečivom.

Tabuľka 8 ukážka tvorby ceny hlavného jedla (vlastné spracovanie)

Suroviny	Cena na 1kg/l	Hmotnosť na jednu porciu	Jednotková cena na jednu porciu	Cena na 10 porcií	Cena na 300 porcií
Paprika	3,99€	1ks	0,440€	4,40€	132€
Bravčové pliecko mleté	5,00€	120g	0,60€	6,00€	180€
Slanina	6,25€	8g	0,050€	0,5€	15€
Sladká paprika	9,45€	0,5g	0,005€	0,05€	1,5€
Tymian sušený	10,50€	0,3g	0,003€	0,03€	0,9€
Tymian čerstvý	19,95€	1,6g	0,032€	0,32€	9,6€
Ryža	1,85€	12g	0,022€	0,222€	6,66€
Pretlak	3,00€	1,18g	0,004€	0,04€	1,2€
Bobkový list	10,50€	-	0,003€	0,03€	0,9€
Čierne korenie celé	6,00€	-	0,003€	0,03€	0,9€
Paradajková drť	4,00€	76ml	0,304€	3,04€	91,2€
Cukor	1,30€	0,8g	0,001€	0,01€	0,30€
Soľ	0,65€	-	0,002€	0,02€	0,6€
Mleté čierne korenie	5€	-	0,002€	0,02€	0,6€
celozrnné pečivo	-	1ks	0,50€	5,00€	150€
Výsledná cena	-	-	1,97€	19,712€	591,36€
Nákladová prirážka 33%	-	-	5,96€	59,73	1791,99€

výrobná cena hlavného jedla na 1 porciu vyšla po vyčíslení kalkulácií na 1,97€. Pri pričítaní nákladovej prirážke 33% je cena na jednu porciu hlavného jedla 5,96€ k tomu sa priráta za polievku, ovocie a prekvapenie v hodnote 1,50€. Príjem z varianty  $\gamma$  je za jedného zákazníka 8€. Ak z príjmu odpočítame výrobnú cenu plus nákladovú prirážku ostane 0,53€, Z toho vyplýva že táto suma vyjadruje čistý výnos z každej jednej objednávky. Samozrejme sa z tejto sumy ešte odpočítajú dane súvisiace s podnikateľskou činnosťou a výsledná suma čistý zisk.

## 12.2 Náklady

Táto časť je zameraná na náklady spoločnosť #befull. Ide o náklady ktoré nastanú pri vzniku alebo popri podnikateľskej činnosti. U niektorých položiek sú stanovené približné výška nákladov ktoré sa momentálne nedajú presne odhadnúť. Náklady sa delia na prvotné tie ktoré sú potrebné pri vzniku spoločnosti a opakujúce sa teda ide o Fixné a variabilné náklady.

### 12.2.1 Prvotné náklady

V prípade spoločnosti #befull nie sú náklady spojené so založením vysoké. Autor projektu rozhodol zo začiatku podnikateľskej činnosti pre živnosť. Táto forma podnikania poskytuje všetky potrebné atribúty k tomu aby sa spoločnosť plynulo rozbehla. Samozrejme v budúcnosti sa počíta s možnosťou pretransformovania sa na inú formu podnikania. Prvotne náklady teda budú súvisieť so založením živnosti. Ďalej je potrebné zaistiť zázemie pre daňové povinnosti. S týmto pomôže spoločnosti externý podnikateľsky subjekt A.Bloom. Ďalej sú potrebné kroky pre zazmluvnenie priestorov, čo pri podpise zmlúv zahŕňa sumu za dva mesiace prenájmu tzv. vratná kaucia a prvý mesiac prenájmu.. Tieto náklady taktiež súvisia s inventárom potrebným k preprave obedov ako prepravné boxy, a iné drobnosti. Všetky ostatné vybavenie bude súčasťou prenájmu kuchyne. Spoločnosť si plánuje na pokrytie týchto nákladov zobrať z banky podnikateľský úver v hodnote 25000€. Tabuľka č. 9 znázorňuje zoznam všetkých prvotných nákladov.

Tabuľka 9 Zoznam prvotných nákladov #befull (Vlastné spracovanie)

Prvotné náklady	Suma	Prvotné náklady	Suma
Založenia živnosti	51,95€	Softvér – aplikácia	5000€
A. Bloom služby	1 000€	Webová stránka	400€
Prenájom - kaucia	5 454€	Marketingová kampaň	4000€
#Befull box - KMS-PT, s.r.o. (Výroba foriem)	1700€	#befull box 500ks	2500€
Inventár	1000€		
<b>Spolu</b>			<b>21 105,95€</b>

### 12.2.2 Opakujúce sa náklady

Tieto náklady súvisia s podnikateľskou činnosťou spoločnosti #befull. Delia sa na fixné a variabilné. Fixné náklady predstavujú pre spoločnosť #befull všetko nemenné teda ide o mesačné splátky ktoré sa v pravidelných intervaloch na konci mesiaca splácajú ako leasing, úver, prenájom, náklady, za účtovnícke služby a mzdy zamestnancov. Variabilné sa pohybujú od závislosti od predaných jedál. Tieto náklady pozostávajú z použitých surovín, pohonných hmôt. Nasledujúca tabuľka č. 10 predstavuje fixné a variabilné náklady spoločnosti #befull.

Tabuľka 10 Fixné a variabilné náklady spoločnosti #befull (vlastné spracovanie)

Fixné náklady	Suma	Variabilné náklady	Suma
Prenájom priestorov	1 818€	Nákup surovín	21 000€
Leasing	330€	Palivo	200€
Úver	912€	Hygienické potreby	300€
Účtovnícke služby	100€	#befull box - udrzba	700 €
Mzdy zamestnancov	12 000€		
Mzdy zakladateľov	5000		
Fond	300		
Spolu	<b>20 460€</b>	Spolu	<b>24 300€</b>
<b>Celkové náklady</b>		<b>44 760€</b>	

### 12.3 Výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia (VH) počíta s modelovým množstvom obedov na jeden deň. Pre potreby tejto práce je plánované množstvo 300ks objednaných jedál varanty  $\gamma$  na deň. Toto množstvo by podľa výpočtov malo pokryť všetky vydaje a náklady spojené s prevádzkovaním podnikateľskej činnosti. Tabuľka č. 10 ukazuje modelovú situáciu VH ak by išlo všetko podľa plánov. Ide o mesačný VH ktorý vykazuje zisk v hodnote 3 180€ a ročný VH ktorý vykazuje zisk v hodnote 38 160€.

Tabuľka 11 Modelový výpočet VH spoločnosti #befull (vlastné spracovanie)

<b>Mesačný VH</b>	<b>Suma</b>	<b>Ročný VH</b>	<b>Suma</b>
Náklady	44 760€	Náklady	537 120€
Príjmy	47 940€	Príjmy	575 280€
<b>Zisk</b>	<b>3 180€</b>	<b>Zisk</b>	<b>38 160€</b>

## ZÁVĚR

Bakalárska práca sa venovala tvorbe business modelu spoločnosti #befull. Pre tvorbu tohoto modelu sa na základe dostupných informácií autor projektu rozhodol pre lean canvas. Za pomoci analytických metód a kvantitatívneho dotazníkového šetrenia sa prvotný lean canvas upravoval presne podľa požiadaviek potencionálnych zákazníkov. Jeho piata verzia sa nakoniec stala finálnou. Na základe informácií získaných z tohoto modelu si autor overil svoje dohady o prípadných problémoch, ktoré trápia zamestnancov vo vybraných firmách týkajúcich sa stravovania v zamestnaní. Hlavný problém tkvie v momentálneho nastaveného stravovania vo firmách, kedy jedinou možnosťou zabezpečenia obedov je príprava prostredníctvom samotných zamestnancov. Tu však nastáva ďalší problém kedy zamestnanci vo väčšine prípadu siahnu po jednoduchšej variante stravovania. Jednoduchšia v zmysle prípravy, teda studená niekedy v horšom prípade žiadna strava. A aj keď sa nájdú zamestnanci, ktorí si pripravujú obedy sami doma deň vopred, pretože si nevedia predstaviť prácu bez poriadneho teplého jedla nastáva ďalší problém, a to v jeho ohrievaní. Momentálna situácia ponúka jedinou možnosť ohrevu, a to formou mikrovlnnej rúry. Na jednej kantíne sa nachádzajú dve mikrovlnné rúry, ktoré ani z ďaleka nepostačujú požadovanej kapacite. Bežne sa stáva, že počas obednej prestávky zamestnanci stoja v dlhých radoch len, preto, aby nemuseli jesť studený obed. Čas v takomto prípade hra hlavnú úlohu, pretože za 30 minút si musí zamestnanec psychicky aj fyzicky oddýchnuť od náročnej práce, musí sa dobre najesť, aby nabral nové sily, a to sa vo väčšine prípadov len zriedka podarí. Tento fakt doviedol autora projektu k riešeniu zavedenia revolučného systému výroby, donášky a servírovania teplých obedov pre zamestnancov vybraných firiem. Ponúkané riešenie spoločnosťou #befull všetky tieto problémy rieši, ba dokonca prináša ešte väčší zážitok spojený so stravovaním v zamestnaní. Kombináciou troch inovatívnych prvkov pozostávajúcich zo #befull foodboxou, ktoré sú špeciálne dizajnovy navrhnuté na ten najlepší zážitok pri konzumovaní jedál vyrobený z ekologického materiálu nonoilen, zapojenia okolitých reštaurácií do výroby moderným spôsobom za pomoci dohody o tepelnom spracovaní a ohrievacieho automatu „hot-kabinet“ za pomoci, ktorého má zákazník vždy k dispozícii svoj obed v perfektnej teplote pripravený k okamžitému skonzumovaniu, prináša zákazníkovi najmodernejší spôsob stravovania v zamestnaní. Založenie spoločnosti #befull taktiež nahráva fakt, že až polovica zamestnancov vybraných firiem vyžaduje zmenu v tomto systéme stravovania. Taktiež väčšie požiadavky zo strany zamestnancov na stravovanie v Holandských firmách sú pre túto spoločnosť považované za

d'alší indikátor k příležitosti. Dotazníkové šetření ukázalo, že většine zaměstnancov sa tento koncept stravovania páči a radi by ho zaviedli aj do svojej firmy, to nahráva k faktu, že takéto podnikanie má obrovský potenciál. Výsledky ekonomického zhodnotenia ukazujú, že ak sa bude spoločnosti podľa plánu dobre dariť, teda, aby dosiahla min 300 obedov denne, pondelok až piatok, bude spoločnosť už na konci roku generovať zisk vo výške 38 160€, čo vôbec nie je nepredstaviteľné keďže len jedna z vybraných spoločností zamestnáva minimálne 2000 ľudí. Vo vybranej lokalite agriport, v ktorej by chcela spoločnosť #befull ponúkať svoje služby sa nachádzajú minimálne 4 také veľké firmy a niekoľko menších, čo zase potvrdzuje obrovskú príležitosť pre spoločnosť #befull. Na základe týchto faktov sa autor projektu rozhodol, že založí spoločnosť #befull do konca tohoto roka. Vízia spoločnosti bude vybudovať najmodernejší systém stravovania v zamestnaní po celom svete.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ALEXANDRA, John, 2015. *Sama sobě šéfem, aneb, Jak začít podnikat*. 1. Jihlava: Baroque Partners. ISBN 978-80-87923-07-8.

ARMSTRONG, Gary, Philip Kotler and Marc O. Opresnik. 2016. *Marketing: An Introduction*. 13. vyd. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-14650-8 -

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 8071795771.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024715353.

BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ, 2017. *Podniková ekonomika*. 1. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-280-8.

COULTER, Mary A., 2013. *Strategický manažment v praxi*. 6. vydanie. Boston: Pearson, 272 strán. ISBN ISBN 978-0-13-262067-3.

(DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.)

GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-2512-621-9

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HISRICH, Robert D. a PETERS, Michael P. *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*. Homewood: Irwin, 1989. ISBN 0-256-03543-1.)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar et al., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. Praha 7: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. Fundamentals of strategy. 2nd ed. Harlow, England: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75725-2

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ a Eva DVOŘÁKOVÁ, 2021. Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně. 4. vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-271-0872-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. Praha : C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Kraus, J. a kol. 2008. Akademický slovník cudzích slov. 3. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-10-01425-5

LESÁKOVÁ, D. a kol. – Strategický marketingový manažment, Hronský Beňadik : NETRI 2004, ISBN 80-968904-8-4

MAURYA, Ash, Václav ŘEHOŘ a kol., 2016. Lean podnikání: Přejděte od plánu A k plánu, který funguje. 1. Praha 4: Albatros media. ISBN 978-80-265-0506-8.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MULAČOVÁ, PH.D., Ing. Věra, Ing. Petr MULAČ, PH.D. a kol., 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. Praha 7: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, 278 s. ISBN 9780470876411.

PAPULA, Jozef. Podnikanie a podnikateľ'ské myslenie. II., Ako smerovať a viesť podnik k udržateľ'nému úspechu. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7478-994-6.

Podnikání malé a střední firmy, 2008. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha 7: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2409-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2

RIES, Eric. 2015. Lean startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Brno: Bizbooks, ISBN 978-80-265-0389-7

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748).

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 9788024734941.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.

Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele, 2019. 1. Praha 7: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-2182-3.

## SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Ako financovať podnikanie a kedy hľadať investora, 2018. *T1a.sk* [online]. Bratislava: Top 1 Accounting [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://t1a.sk/2018/05/22/ako-financovat-podnikanie/>

Ako vplýva firemná kultúra na produktivitu a fluktuáciu zamestnancov?, 2017. *Netky.sk* [online]. Bratislava: Petsoftmedia [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <http://www.netky.sk/clanok/ako-vplyva-firemna-kultura-na-produktivitu-a-fluktuaciju-zamestnancov>

BC. JANUSKA, 2019. Analýza makroprostredia a analýza mikroprostredia. *Euroekonom.sk* [online]. Bratislava: EueoEkonom.sk [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/analyza-makroprostredia-a-analyza-mikroprostredia/>

Crowdfunding, 2022. *Www.rabobank.nl* [online]. Amsterdam: Rabobank [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.rabobank.nl/bedrijven/zakelij-financiering/financieringen/crowdfunding>

Crowdfunding versus zakelijk lenen: kiezen of combineren?, 2022. *Www.bridgefund.nl* [online]. Amsterdam: Bridge fund [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.bridgefund.nl/crowdfunding-vs-zakelijke-lening/>

ČESKO: Zákon č. 90/2012 Sb. [online], 2012. Česká Republika: Sbírka zákonů [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://www.epi.sk/zzcr/2012-90>

ČESKO: Zákon č. 89/2012 Sb [online], 2012. Česká Republika: Sbírka zákonů [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO: Zákon č. 455/1991Sb. [online], 1991. Česká Republika: Sbírka zákonů [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ČESKO: Zákon č. 513/1991Sb. [online], 1991. Česká Republika: Sbírka zákonů [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>

De besloten vennootschap (bv), 2022. *Ondernemersplein.kvk.nl* [online]. Amsterdam: KVK [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.kvk.nl/informatiebank/de-besloten-vennootschap-bv/>

De eenmanszaak, 2022. *Kvk.nl* [online]. Amsterdam: KVK [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.kvk.nl/informatiebank/de-eenmanszaak/>

De maatschap, 2022. *Kvk.nl* [online]. Amsterdam: KVK [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://ondernemersplein.kvk.nl/de-maatschap/>

De naamloze vennootschap (nv), 2022. *Ondernemersplein.kvk.nl* [online]. Amsterdam: KVK [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://ondernemersplein.kvk.nl/de-naamloze-vennootschap-nv/>

DOMANSKÁ, Lucie, 2018. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz* [online]. Praha 6: Internet Info [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

Druhy živností, 2014. *Odnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/jak-podnikat/druhy-zivnosti/>

Dutch Trade and Investment Fund (DTIF), 2021. *Rvo.nl* [online]. Amsterdam: rijksoverheid voor ondernemend Nederland [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/dutch-trade-and-investment-fund-dtif>

Dutch Good Growth Fund, 2022. *Dggf.nl* [online]. Amsterdam: Ministerrie van Buitenlandse [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.dggf.nl/>

Garantie Ondernemingsfinanciering (GO), 2022. *Rvo.nl* [online]. Amsteradm: rijksdienst voor Ondernemend Nederland [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/go>

Gastrovyhláška: Vyhláška 533/2007, 2007. *Jaz.sk* [online]. Bratislava: Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.jaz.sk/profil/na-stiahnutie/legislativa/58c/>

Inflatie: Inflatie stijgt naar 9,7 procent in maart, 2022. Cbs.nl [online]. Nedrland: Cbs.nl [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/14/inflatie-stijgt-naar-9-7-procent-in-maart>

KENTON, Will, 2020. Bootstrapping: What Is Bootstrapping?. *Investopedia.com* [online]. New York: Dotdash Meredith [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/bootstrapping.asp>

Netherlands, 2022. *Www.britannica.com* [online]. Praha: britannica [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/place/Netherlands>

LAŠTOVIČKOVÁ, Mgr. Jitka, 2015. Pravidelná strava je klíč úspěchu. *Vimcojim.cz* [online]. Praha: Víím, co jím a piju [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: [https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-vyzive/Pravidelna-strava-je-klic-uspechu\\_s10010x9050.html](https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-vyzive/Pravidelna-strava-je-klic-uspechu_s10010x9050.html)

MAHON, Méabh Mc, 2021. Holandskí chovatelia dobytky si naháňajú miestnych obyvateľov v obavách o svoju budúcnosť [online]. Nederland: Euronews.com [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://www.euronews.com/green/2021/11/04/dutch-livestock-farmers-woo-locals-amid-fears-for-their-future?fbclid=IwAR0prQFwe22uPM1p3xFcL6vSmbv2bc094GVYT7U>

Netherlands: Kingdom of the Netherlands, 2022. *Www.ethnologue.com* [online]. Dalas: SIL international [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.ethnologue.com/country/NL>

Nederland: Handelsregisterwet [online], 2007. Holandsko: Holandské zákony [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0021777/2022-03-02>

Nederland: Vestigingswet Bedrijven [online], 1954. Holandsko: Holandské zákony [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0002130/2007-01-01>

Nederland: Mededingingswet [online], 1997. Holandsko: Holandské zákony [cit. 2022-05-15]. Dostupné z: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0008691/2021-02-18>

NOVÁK, Jaromír, 2020. Holandskí politici tvrdia, že migrácia bude hlavnou témou v roku 2020. *Www.teraz.sk* [online]. Bratislava: TERAZ MEDIA [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.teraz.sk/najnovsie/holandsko-politici-tvrdia-ze-migraci/439124-clanok.html>

Ontbinding van een rechtspersoon, 2022. *Kvk.nl* [online]. Amsterdam: KVK [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://ondernemersplein.kvk.nl/ontbinding-van-een-rechtspersoon/>

Otázky a odpovědi: Rozdíly mezi fyzickou a právnickou osobou, 2014. *Dane-a-ucetnictvi.eu* [online]. Opava: GP tax consulting [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://dane-a-ucetnictvi.eu/danove-ucetni-poradenstvi-opava-otazky-a-odpovedi/28-rozdily-mezi-fyzickou-a-pravnickou-osobou>

Overzicht rechtsvormen, 2022. *Ondernemersplein.kvk.nl* [online]. Amsterdam: KVK [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://ondernemersplein.kvk.nl/overzicht-rechtsvormen/>

Podnikatel: aneb vše, co potřebujete vědět o tomto pojmu – přehledně na jednom místě!, 2018. *Comeflexoffice.cz* [online]. Praha: Comeflex consulting [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://comeflexoffice.cz/podnikatel-aneb-vse-co-potrebujete-vedet-na-jednom-miste/>

Population: key figures, 2021. *Www.britannica.com* [online]. Nederland: CBS.nl [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/en/dataset/37296eng/table>

Právne formy podnikania, 2010. *Podnikajte.sk* [online]. bratislava: Podnikajte.sk [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/prave-formy-podnikania>

Regelgeving Arbeidstijdenwet, 2022. *Arbeidstijdenwet.nl* [online]. Amsterdam: Dehóra Consultancy Group BV [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.arbeidstijdenwet.nl/arbeidstijdenwet/>

Regels bijstand voor zelfstandigen (Bbz), 2022. *Rijksoverheid.nl* [online]. Amsterdam: rijksoverheid [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bijstand-voor-zelfstandigen-bbz/regels-bijstand-voor-zelfstandigen-bbz>

REYNOLDS, Katie, 2019. 13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace. *Hult.edu* [online]. Boston: Hult International Business school [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>

SALARIS VERGELIJKEN, 2022. *Www.werkzoeken.nl*: LOONWIJZER [online].  
Nedrland: *werkzoeken.nl* [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.werkzoeken.nl/salaris/>

SME credit guarantee scheme: BMKB, 2022. *Business.gov.nl* [online]. Amsterdam:  
Netherlands Enterprise Agency, RVO [cit. 2022-05-18]. Dostupné z:  
<https://business.gov.nl/subsidy/bmkb/>

STAP: budget voor scholing en ontwikkeling, 2022. *Rijksoverheid.nl* [online]. Amsterdam:  
rijksoverheid [cit. 2022-05-17]. Dostupné z:  
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen/leven-lang-ontwikkelen-financiele-regelingen/stap-budget>

Staatssteun voor bedrijven, 2022. *Www.rijksoverheid.nl* [online]. Amsterdam:  
Rijksoverheid [cit. 2022-05-18]. Dostupné z:  
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/staatssteun/wel-of-geen-staatssteun>

Supporting: Supporting ambitious entrepreneurs and startups, 2022. *Government.nl* [online].  
Amsterdam: Government of the NEDERLANDS [cit. 2022-05-17]. Dostupné z:  
<https://www.government.nl/topics/enterprise-and-innovation/supporting-ambitious-entrepreneurs-and-startups>

SWOT analýza, 2022. *Www.euroekonom.sk* [online]. Košice: EuroEkonom.sk [cit. 2022-05-18].  
Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

ŠRENKEL, Ľudivít, 2014. Ako financovať nové podnikanie? Prečítajte si celý článok na:  
<https://www.podnikajte.sk/financie-na-podnikanie/financovanie-noveho-podnikania> ©  
Podnikajte.sk. *Www.podnikajte.sk* [online]. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, s.r.o [cit.  
2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/financie-na-podnikanie/financovanie-noveho-podnikania>

Tax relief for new companies, 2022. *Business.gov.nl* [online]. Amsterdam: Netherlands  
Enterprise Agency, RVO [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://business.gov.nl/subsidy/tax-relief-new-companies/>



*World Economic Outlook Database: WORLD ECONOMIC AND FINANCIAL SURVEYS* [online], 2021. Europa: International monetary fund [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April/>

Welcome to Amsterdam, 2022. *Iamsterdam.com* [online]. Amsterdam: I amsterdam [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.iamsterdam.com/en>

WBSO: fiscale regeling voor research en development, 2022. *Rvo.nl* [online]. Amsterdam: rijksdienst voor Ondernemend Nederland [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/wbso>

Zaujímavosti: Viete, koľko času v svojom živote strávite každodennými činnosťami?, 2014. *Deed.sk* [online]. Bratislava: DEED [cit. 2022-05-18]. Dostupné z: <https://www.deed.sk/clanok/viete--kolko-casu-v-svojom-zivote-stravite-kazdodennymi-cinnostami-/498/?navrh>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A SKRATEK**

A.s. - Akciová spoločnosť

Bbz - Besluit bijstandverlening zelfstandigen (samostatne zárobkovo činné osoby)

BMKB - záruka pre malé a stredné podniky

B.V - besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (súkromná spoločnosť s ručením obmedzeným)

DGGF - fond dobrého rastu

DTIF - obchodný a investičný fond

FO – Fyzická osoba

GO - Garantie Ondernemingsfinanciering (záruk za podnikateľské úvery)

HDP – Hrubý domáci produkt

K.s. – Komanditná spoločnosť

MSP - malé a stredné podniky

N.V - naamloze vennootschap (akciová spoločnosť)

OSVČ – Osoba samostatne výdělečně činná (Česky)

PO – Právnická osoba

S.r.o. - Spoločnosť s ručením obmedzením

V.o.s. - Verejné obchodné spoločnosti

WBSO – Daňové úľavy pre malé a stredné podniky

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázok 1 Business model Canvas (Osterwalder, 2010) .....	30
Obrázok 2 Lean Canvas - upravený canvas business model (Maurya, 2016, vlastné spracovanie) .....	36
Obrázok 3 SWOT analýza (euroekonom.sk, 2022) .....	39
Obrázok 4 PEST analýzy. (Vlastné spracovanie) .....	42
Obrázok 5 Vlastné spracovanie, podľa Portera (1994) .....	45
Obrázok 6 Logo spoločnosti #befull (Vlastné spracovanie) .....	55
Obrázok 7 Agriport-Nederland (westlandwerk.nl, 2019) .....	56
Obrázok 8 HAP-Maaltijden luch catering streetfood (2017) .....	57
Obrázok 9 Foodbox #befull (vlastné spracovanie) .....	58
Obrázok 10 Ste spokojný s momentálnym nastavením stravovania vo Vašej práci? (Vlastné spracovanie) .....	77
Obrázok 11 Mali by ste záujem využitia donáškových služieb stravovania sa v práci? (Vlastné spracovanie) .....	78
Obrázok 12 Koľko ste ochotný maximálne zaplatiť za plnohodnotný obed pozostávajúci z (Hlavne jedlo, polievka, nápoj, prekvapenie)? (Vlastné spracovanie) .....	79
Obrázok 13 Preferujete svoju národnú kuchyňu alebo sa nebránite vyskúšať jedlá z celého sveta? (Vlastné spracovanie) .....	79
Obrázok 14 Pripravujete si do práce teplý obed alebo skôr preferujete studený pokrm (sendvič, bagety atď.)? (Vlastné spracovanie) .....	80
Obrázok 15 . Koľko podľa Vás približne investujete do prípravy jedál určených do práce? (Vlastné spracovanie) .....	81
Obrázok 16 V aké dni preferujete teplé obedy v práci? (Vlastné spracovanie) .....	81
Obrázok 17 Už ste počuli o výhodách pravidelného stravovania v práci? (Vlastné spracovanie) .....	82
Obrázok 18 Mali/a by ste záujem sa o téme pravidelného stravovania v práci a z toho vyplývajúcich výhodách dozvedieť viac? (Vlastné spracovanie) .....	83
Obrázok 19 Aký spôsob zdieľania informácií preferujete? (Vlastné spracovanie) .....	83
Obrázok 20 Business model Lean Canvas (vlastné spracovanie) .....	86

**SEZNAM TABULEK**

Tabuľka 1 Rozdiel medzi FO a PO Rozdíly mezi FO a PO (Vlastné spracovanie podľa: Otázky a odpovedi, 2014).....	17
Tabuľka 2 Delenie Ohlasovacej živnosti (vlastné spracovanie podľa: Druhy živnosti, 2022) .....	19
Tabuľka 3 Typy a Fázy Kanála (Osterwalder a kol. 2010, s. 27).....	32
Tabuľka 4 Matica SWOT analýzy (SWOT analýza, 2022 .....	40
Tabuľka 5 SWOT analýza spoločnosti #befull (vlastné spracovanie).....	62
Tabuľka 6 Pest analýza spoločnosti #befull (vlastné spracovanie) .....	65
Tabuľka 7 Cenový model spoločnosti #befull (vlastné spracovanie).....	90
Tabuľka 8 ukážka tvorby ceny hlavného jedla (vlastné spracovanie).....	91
Tabuľka 9 Zoznam prvotných nákladov #befull (Vlastné spracovanie).....	92
Tabuľka 10 Fixné a variabilné náklady spoločnosti #befull (vlastné spracovanie).....	93
Tabuľka 11 Modelový výpočet VH spoločnosti #befull (vlastné spracovanie) .....	94

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník #befull

Příloha P II: Dizajn #befull foodboxu

Příloha P III. Plátno business modelu Lean Canvas finální varianta

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK #BEFULL



## Dotazník

### O nás:

Naša firma zabezpečuje stravu do firiem pre zamestnancov. **#befull** sa snaží vyhovieť všetkým požiadavkám našich zákazníkov, aj preto sme vytvorili tento dotazník pre vašu spokojnosť. **Informácie z dotazníka nám veľmi pomôžu pri realizácii a plánovaní našej služby pre Vás presne podľa Vašich požiadaviek. Preto Vás chceme poprosiť o čo naj dôveryhodnejšie odpovede.**

1. Pohlavie (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**MUŽ**

**ŽENA**

2. Vek (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**18 – 30**

**31 – 40**

**41 – 50**

**50 – viac.**

3. Názov Vašej krajiny (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**Holandsko**

**Poľsko**

**Rumunsko**

**Slovensko**

**Česko**

**INÉ \_\_\_\_\_**

4. Ste spokojný s momentálnym nastavením stravovania vo Vašej práci? (Ak vyberiete možnosť „NIE“, odpovedzte prosím na ďalšie otázky, a ak ste zvolili možnosť „ANO“ presuňte sa na otázku č. 8) (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**ÁNO**, som spokojný/á, rád/a si varím sám/a vnímam to ako relax

**ÁNO**, som spokojný/á avšak prial/a by som zmenu

**NEVIEM**, momentálne neviem odpovedať na túto otázku

**NIE**, nie som spokojný/á, rád/a by som uvítal/a razantnú zmenu

5. Čo by ste zmenili? (Váš návrh vpište do prázdneho poľa)

6. Mali by ste záujem využitia donáškových služieb stravovania sa v práci? (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**ÁNO**, uvítal/a by som takýto spôsob stravovania

**MOŽNO**, ak by bola kvalita a cena jedál priaznivá

**NIE**, neuvítal/a, nemám záujem o takúto službu stravovania



Obrázok 1 Ilustračné foto jedál (papafood.cz, 2020)

7. Koľko ste ochotný maximálne zaplatiť za plnohodnotný obed pozostávajúci z (Hlavné jedlo, polievka, nápoj, prekvapenie)? (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj, a doplň do prázdneho poľa)

5€ - 8€  
8€ - 10€  
10€ - viac.

Iná suma \_\_\_\_\_ €

8. Preferujete svoju národnú kuchyňu alebo sa nebránite vyskúšať jedlá z celého sveta? (K odpovedi vypíšte 3 Vaše obľúbené jedlá). (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**Domáca kuchyňa**

**Svetová kuchyňa**

\_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_

9. Pripravujete si do práce teplý obed alebo skôr preferujete studený pokrm (sendvič, bagety atď...)? (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj, a doplň do prázdneho poľa)

**Teplé, a prečo?** \_\_\_\_\_

**Studené, a prečo?** \_\_\_\_\_

**Kombinácia, a prečo?** \_\_\_\_\_

10. Koľko podľa Vás približne investujete do prípravy jedál určených do práce? (Cena je uvedená pre jednu osobu na jeden deň.) (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

3€ - 5€  
5€ - 10€  
10€ - viac

**Neviem, nezaujíma ma to!**  
**Neviem, ale rád/a by som to zistil.**

11. V aké dni preferujete teplé obedy v práci? (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**PO UT ST ŠT PI**

12. Už ste počuli o výhodách pravidelného stravovania v práci? (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**ANO**, počul/a som, veľmi rad/a sa o túto tému zaujímam  
**ANO**, počul/a som, ale o tejto téme viem celkom málo  
**NEVIEM**, momentálne neviem odpovedať na túto otázku  
**NIE**, nepočul/a som, táto téma ma veľmi nezaujíma  
**NIE**, nepočul/a som, táto téma ma vôbec nezaujíma

13. Ak ste odpovedali na predošlú otázku „NIE“ alebo „NEVIEM“. Mali/a by ste záujem sa o téme pravidelného stravovania v práci a z toho vyplývajúcich výhodách dozvedieť viac? (Vami zvolenú odpoveď zakrúžkuj)

**ANO NIE NEVIEM**

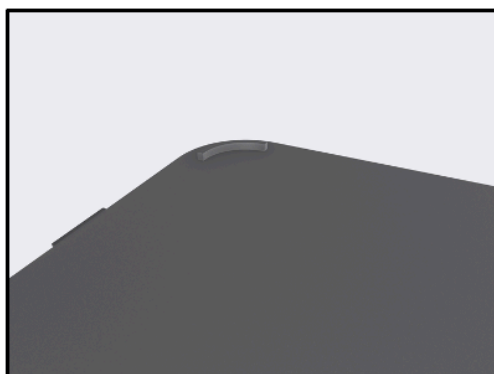
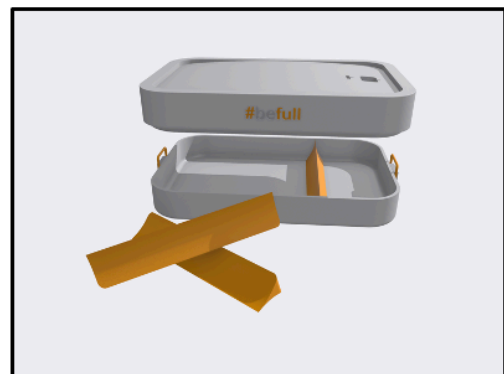
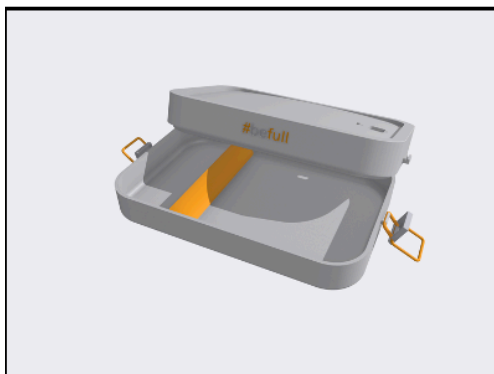
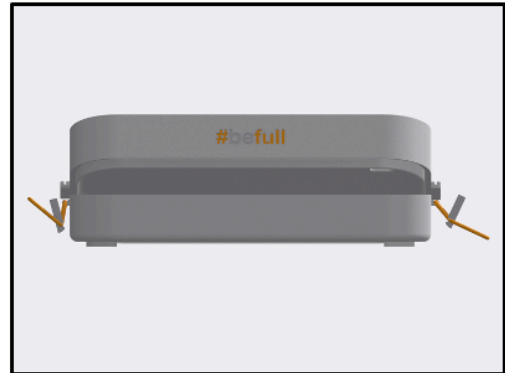




## PŘÍLOHA P II: DIZAJN #BEFULL FOODBOX



**DESIGN BY**  
**ALEXANDRA LIKHACHEVA**  
Študent UTB multimediálne komunikácie,  
ateliéri design skla FMK UTB ve Zlíne.



**#befull**  
FOODBOX



Prof. Ing. Rastislav Štefánek, PhD.

Slovak university of  
Technology (FCHPT) a  
Panara

**nonoilen**  
made for cleaner environment

# PŘÍLOHA P III: PLÁTNO BUSINESS MODELU LEAN CANVAS FINÁLNÁ VARIANTA

<b>BUSINESS MODEL</b> 		Dizajnované pre: <b>#befull</b> Dizajnované od: <b>Matej Laško</b> Dátum: <b>10.4.2022</b> Verzia: <b>4</b>
<b>PROBLÉM/POTREBA</b> <p>Nespokojnosť s momentálnym nastavením stravovania v práci.</p> <p>Málo času na prestávku spôsobené častým stáim v rade na mikrovlnnú rúru.</p> <p>Varenie pokrmov zamestnancom v domácich podmienkach.</p>	<b>RIEŠENIA</b> <p>Pravidelná donáška jedál</p> <p>Výber z pestrej ponuky jedál</p> <p>Za pomoci ohrievacieho automatu a foodboxu #befull už viac nemusia zamestnanci stáť v rade.</p>	<b>UNIKÁTNÁ HODNOTA</b> <p>Rozmanitosť, kvalita a národné jedlá</p> <p>Inovatívny servis - ohrievací automat + foodbox #befull</p> <p>Komunita #befull</p>
<b>ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV</b> <p>Prvotné náklady spojené s založením spoločnosti</p> <p>Opakujúce sa náklady:</p> <p>Fuxné náklady - prenájom, úver, leasing, účtovné služby, marketing</p> <p>Variabilné náklady - nákup surovín, pohonné hmoty, mzdy zamestnancov, dohoda o spolupráci</p>	<b>KLÚCOVÉ METRIKY</b> <p>A Návšteva prihlasovacej stránky (zadanie emailu prihlásenie do systému).</p> <p>A Spojenie unikátnej hodnoty so zákazníkom.</p> <p>R Opetovná objednávka.</p> <p>P Zaplatení za produkt.</p> <p>D Zmienka/zdieľanie blogu/webu na sociálnych platformách.</p>	<b>NEspravodlivá VÝHODA</b> <p>Revolučný systém spojený so zapojením miestnych reštaurácií.</p> <p>Využitie špeciálnych boxov</p> <p>Použitie inovatívneho špeciálneho ohrievacieho automatu</p>
<b>ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV</b> <p>Prvotné náklady spojené s založením spoločnosti</p> <p>Opakujúce sa náklady:</p> <p>Fuxné náklady - prenájom, úver, leasing, účtovné služby, marketing</p> <p>Variabilné náklady - nákup surovín, pohonné hmoty, mzdy zamestnancov, dohoda o spolupráci</p>	<b>TOKY PRÍJMOV</b> <p>Predaj polievky + donáška</p> <p>Predaj hlavného jedla + donáška</p> <p>Predaj obedového balíčka</p>	<b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b> <p>Pracovníci</p> <p>Údržbári</p> <p>Asistenti manažerov</p> <p>Manažéri</p> <p>Šéfovia</p> <p>Administratívny pracovníci</p>
<b>ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV</b> <p>Prvotné náklady spojené s založením spoločnosti</p> <p>Opakujúce sa náklady:</p> <p>Fuxné náklady - prenájom, úver, leasing, účtovné služby, marketing</p> <p>Variabilné náklady - nákup surovín, pohonné hmoty, mzdy zamestnancov, dohoda o spolupráci</p>	<b>KANALY</b> <p>Sociálne siete</p> <p>Aplikácia</p> <p>Web stránka #befull</p> <p>Informačné letáčky</p> <p>ústne zdieľanie (Doporučenie)</p>	<b>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</b> <p>Pracovníci</p> <p>Údržbári</p> <p>Asistenti manažerov</p> <p>Manažéri</p> <p>Šéfovia</p> <p>Administratívny pracovníci</p>