

Analýza business modelu bistra

Martin Plško

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martin Plško**
Osobní číslo: **M22588**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza business modelu bistra**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši problematiky podnikání a tvorby business modelu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybrané bistro a analyzujte jeho business model.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení k vylepšení současného business modelu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072613977.
FIŠERA, Miroslav. *Gastronomie: vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2016. ISBN 9788086380780.
OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. V Brně: BizBooks, 2015. ISBN 9788026504252.
PAUL, Debra a CADLE, James. *Business analysis*. Fourth edition. Business professional collection. Swindon, UK: BCS, The Chartered Institute for IT, 2020. ISBN 9781780175119.
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou business modelu bistra provozovaného na Koupališti Rusava. Cílem práce je identifikovat silné a slabé stránky stávajícího provozu, zhodnotit jeho vnitřní a vnější prostředí a navrhnout konkrétní opatření vedoucí ke zvýšení efektivity, konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti provozu. V teoretické části jsou představeny oblasti jako podnikání, business modely a nástroje strategické analýzy. V praktické části je analyzován konkrétní provoz bistra. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření návštěvníků koupaliště v letní sezóně 2024, jehož výsledky byly využity při formulaci návrhů zlepšujících opatření. Výstupem práce jsou konkrétní návrhy zaměřené na rozšíření nabídky, zlepšení marketingové komunikace, optimalizaci provozního řízení a posílení strategické spolupráce s provozovatelem areálu.

Klíčová slova: podnikání, bistro, gastronomie, business model, koupaliště

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the analysis of the business model of the bistro operated at the Rusava Swimming Pool. The aim of the thesis is to identify the strengths and weaknesses of the current operation, assess its internal and external environment, and propose specific measures aimed at increasing efficiency, competitiveness, and long-term sustainability of the business. The theoretical part presents areas such as entrepreneurship, business models, and strategic analysis tools. The practical part analyzes the specific operation of the bistro. It also includes a questionnaire survey conducted among visitors of the swimming pool during the 2024 summer season, the results of which were used to formulate improvement proposals. The outcome of the thesis consists of specific recommendations focused on expanding the product range, enhancing marketing communication, optimizing operational management, and strengthening strategic cooperation with the swimming pool operator.

Keywords: business, bistro, gastronomy, business model, swimming pool

Rád bych vyjádřil své poděkování vedoucímu bakalářské práce Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi během zpracování práce věnoval.

Dále bych chtěl poděkovat také majiteli společnosti, která byla předmětem této práce za jeho ochotu a spolupráci při získávání klíčových informací.

Zvláštní poděkování si zaslouží moje rodina a nejbližší, kteří mě podporovali a stáli při mně po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 PODNIKÁNÍ.....	16
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	16
1.1.1 Fyzická osoba – živnostenské oprávnění	18
1.1.2 S.R.O.	19
1.1.3 A.S.....	20
1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN, POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE	21
1.3 OSOBNOST PODNIKATELE.....	23
1.3.1 Osobnost manažera	23
1.3.2 Vůdcovství jako práce.....	24
1.4 FIREMNÍ KULTURA	24
2 BUSINESS MODEL V KONTEXTU PROSTŘEDÍ	26
2.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ A ANALÝZA	26
2.1.1 MOST.....	26
2.1.2 Finanční analýza.....	27
2.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ A ANALÝZA.....	28
2.2.1 PESTLE analýza	28
2.3 SWOT ANALÝZA	30
3 BUSINESS MODEL Y.....	31
3.1 BUSINESS MODEL CANVAS	31
3.1.1 Zákaznické segmenty	31
3.1.2 Nabízená hodnota.....	32
3.1.3 Kanály	33
3.1.4 Vztahy se zákazníky.....	34
3.1.5 Zdroje příjmů	34
3.1.6 Klíčové zdroje	35
3.1.7 Klíčové činnosti	35
3.1.8 Klíčoví partneři	35
3.1.9 Struktura nákladů	36
3.2 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS	37
4 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V GASTRONOMII	38
4.1 HACCP.....	38
4.2 SOUČASNÉ TRENDY	38
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41

6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42
6.2	HISTORIE	43
6.3	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	44
6.3.1	Standardní jídelní lístek a nápojový lístek	44
6.3.2	Speciální jídelní lístek	44
6.4	MARKETING	45
7	ROZBOR TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ.....	46
7.1	ANALÝZA MOST	46
7.2	PESTLE ANALÝZA.....	47
7.2.1	Politické faktory	48
7.2.2	Ekonomické faktory	49
7.2.3	Sociokulturní faktory.....	49
7.2.4	Technologické faktory.....	50
7.2.5	Legislativní faktory	50
7.2.6	Environmentální faktory.....	51
7.3	SWOT ANALÝZA.....	51
8	BUSINESS MODEL BISTRA – BUSINESS MODEL CANVAS.....	53
8.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	53
8.2	NABÍZENÁ HODNOTA	54
8.3	KANÁLY	54
8.4	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY.....	55
8.5	TOKY PŘÍJMŮ.....	55
8.6	KLÍČOVÉ AKTIVITY.....	56
8.7	KLÍČOVÉ ZDROJE	57
8.8	KLÍČOVÍ PARTNEŘI	58
8.9	STRUKTURA NÁKLADŮ	59
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	61
9.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	61
9.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTA	62
9.3	ODPOVĚDI NA OTÁZKY V DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ.....	63
9.4	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	68
9.5	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	69
10	NÁVRH ZLEPŠUJÍCÍCH OPATŘENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉ ANALÝZY A KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	70
10.1	SORTIMENT	71
10.2	MARKETING	71

10.3	PROVOZNÍ ŘÍZENÍ	72
10.4	STRATEGIE	73
11	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
12	SEZNAM INTERNETOVÝCH A JINÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Volba tématu této bakalářské práce vychází z mé osobní podnikatelské zkušenosti a snahy propojit teoretické poznatky získané během studia s reálným fungováním konkrétního podniku. Již při výběru vysoké školy jsem kladl důraz na praktické uplatnění a možnost rozvíjet své vlastní aktivity v rámci podnikání. Od roku 2022 působím jako osoba samostatně výdělečně činná a v rámci tohoto působení jsem měl příležitost realizovat řadu menších projektů, které mi umožnily nahlédnout do různých oblastí podnikání.

Klíčovým mezníkem se stal rok 2023, kdy jsem navázal spolupráci se společností Best Time Opočno s.r.o., vedenou absolventem Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, panem Ing. et Ing. Josefem Ulrichem, MBA. Společně jsme se zúčastnili výběrového řízení na pozici provozovatele občerstvení na Koupališti Rusava, v němž jsme byli úspěšní. V letních sezónách 2023 a 2024 jsme tak obsloužili desetitisíce návštěvníků. Díky důvěře a delegovaným pravomocem jsem získal jedinečnou příležitost podílet se na řízení provozu bistra s rychlým občerstvením v plném rozsahu.

Tato zkušenost mi umožnila osvojit si řadu praktických dovedností, a to zejména v oblastech jednání s dodavateli, personálního řízení, cenotvorby, optimalizace nákladů, zákaznického servisu a marketingové komunikace. Vzhledem k tomu, že v provozu plánujeme pokračovat i v dalších sezónách, rozhodl jsem se svou závěrečnou práci zaměřit právě na analýzu a zhodnocení stávajícího podnikatelského modelu tohoto provozu.

Tato závěrečná práce proto spojuje akademické poznatky s konkrétní praxí a jejím cílem je navrhnout taková opatření, která přispějí k dalšímu rozvoji bistra a mohou sloužit jako podklad pro strategická rozhodnutí v následujících sezónách. Věřím, že právě takový přesah do reálného podnikatelského prostředí by měla mít závěrečná práce na vysoké škole.

Koncept práce je rozdělen do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou představeny klíčové pojmy z oblasti podnikání, business modelů a nástrojů strategické analýzy, jako jsou SWOT, PESTLE, MOST analýza a Business Model Canvas. Praktická část je věnována samotnému provozu bistra na Koupališti Rusava. Obsahuje podrobnou analýzu jeho vnitřního i vnějšího prostředí, výsledky kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření zákazníků a následně návrhovou část, v níž jsou formulována konkrétní zlepšující opatření.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je inovace současného business modelu již existujícího bistra. Bude využito několika analytických nástrojů a metod, vedoucích k navržení doporučení na vylepšení stávajícího business modelu. Konkrétním bistroem, na které se bude tato práce zaměřovat, je Bistro na Koupališti Rusava, které zde provozuje společnost Best Time Opočno s.r.o.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou část.

V teoretické části bude provedena důkladná literární rešerše z oblasti podnikání a analýzy business modelů. Součástí teoretické části budou taktéž analytické nástroje makro a mikro prostředí společnosti a jedna z kapitol se bude zaměřovat i na specifika podnikání v oboru gastronomie. Uvedené poznatky budou sloužit jako podklad pro praktickou část práce.

Praktická část bude zahrnovat představení společnosti s následným rozбором tržního prostředí. Dále se tato část bude zabývat analýzou business modelu bistra, tedy samostatné a oddělené provozovny společnosti BTO. Poněvadž se jedná již o existující podnik, byl zvolen Business Model Canvas. Pro zjištění vnitřního a vnějšího prostředí jsem se rozhodl využít MOST analýzu, PESTLE analýzu a SWOT analýzu.

Součástí praktické části bude také dotazníkové šetření a budou stanoveny výzkumné hypotézy. Tyto výzkumné hypotézy budou následně pomocí deskriptivní statistiky vyhodnoceny. Dosažené výsledky budou poté použity pro návrhy doporučení vedoucí k vylepšení současného business modelu.

Informace potřebné pro zpracování práce budou dále čerpány z vlastních zkušeností a znalostí. Jelikož v této společnosti pracuji a podílím se také na jejím strategickém řízení, mohu sám posoudit, zda jsou navržená doporučení realistická a splnitelná či nikoliv.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Základními formami, jak lze v České republice vykonávat výdělečnou činnost, jsou zaměstnanecký poměr a nezávislá podnikatelská činnost. Zaměstnanecký poměr zahrnuje vztah, kdy zaměstnanec pracuje pro zaměstnavatele a je na něm závislý. Oproti tomu nezávislá podnikatelská činnost umožňuje jednotlivcům působit samostatně. V právním rámci České republiky je pro osoby, které vykonávají tuto nezávislou činnost, zaveden pojem „podnikatel“. Ten je definován v občanském zákoníku, který je účinný od 1. ledna 2014 (Ondřej, 2019, s. 40-42).

Přesná definice dle § 420 zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník (nový) - znění od 15.02.2025 je následující:

(1) 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.

(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.

Občanský zákoník je klíčovým dokumentem, který stanovuje také základní pravidla pro podnikání.

1.1 Právní formy podnikání

Před samotným zahájením podnikatelské činnosti je nutné učinit několik důležitých rozhodnutí a zvážit různé faktory. Jako první je potřeba zhodnotit osobní předpoklady pro podnikání a zjistit, zda máme podporu od nejbližšího okolí. Dále je také důležité rozhodnout se, zda budeme podnikat samostatně, nebo se společníkem/společníky. Klíčové je také mít promyšlený podnikatelský plán, ke kterému se dostaneme v samostatné podkapitole. Odpovědi na všechny tyto otázky nám totiž mohou pomoci i při výběru právní formy podnikání (Srpková, 2020, s. 644-646).

Právní forma podnikání je pomyslným obalem podniku, který má usnadňovat jeho fungování a často chránit podnikatele tím, že oddělí jeho soukromý majetek od majetku určeného k podnikání. Na následujícím obrázku lze pozorovat rozdělení právních forem podnikání podle počtu společníků a formy ručení (Šafrová, 2019, s. 683).

	osobní	smíšené	kapitálové
jednotlivec	živnostenské podnikání podnikání podle zvláštních předpisů		společnost s ručením omezeným (akciová společnost)
skupina osob	veřejná obchodní společnost	komanditní společnost	společnost s ručením omezeným družstvo akciová společnost

Obrázek 1 Právní formy podnikání

(zdroj: (Šafrová, 2019, s. 685))

Každá právní forma má své specifické legislativní požadavky, své výhody a také své nevýhody. Je nezbytné se s nimi před zahájením činnosti důkladně seznámit. Mezi nejběžnější právní formy podnikání v České republice patří zejména podnikání na základě živnostenského oprávnění a společnost s ručením omezeným (Srpová, 2020, s. 644-646).

Podle Srpové (2020, 644-646) je dále potřeba se rozhodnout, zda budeme podnikat jako fyzická nebo právnická osoba. Pokud se rozhodneme pro právnickou osobu, bude nutné zvážit, jestli založíme osobní či kapitálovou obchodní společnost. K rozhodnutí nám pomohou například následující otázky:

- Jaké je daňové zatížení?
- Jaké jsou nároky na počáteční kapitál?
- Jaký je způsob a rozsah ručení u jednotlivých forem podnikání?
- Jaká je administrativní náročnost?
- Jak je to s účastí na zisku?

Volba právní formy samozřejmě není nezvratná a je možné později zvolený typ transformovat na jiný. Přináší to však dodatečné komplikace a náklady (Srpová, 2020, s. 647-650).

1.1.1 Fyzická osoba – živnostenské oprávnění

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se často setkáváme s pojmem osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Tento termín je používán v českých zákonech o dani z příjmu, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti. Kromě nejčastějších živnostníků je typická OSVČ také například samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec či soudní znalec. Tyto profese spadají pod zvláštní zákony a nejedná se o podnikání na základě živnostenského oprávnění (Srpová, 2020, s. 647-650).

Srpová (2020, s. 651-654) uvádí, že podle toho, o jakou činnost se jedná, dělíme živnosti na ohlašovací a koncesované. U ohlašovacích je potřeba splnit všechny požadavky, které stanovuje zákon a živnost vzniká ohlášením. Ohlašovací živnosti lze ještě dělit na:

- řemeslné (podmínkou je odborná způsobilost – např. vyučení v oboru)
- vázané (prokazuje se vzdělání a doba praxe, osvědčení o rekvalifikaci nebo složení zkoušky)
- volné (není třeba žádná odborná způsobilost)

U koncesovaných živností musí stát udělit povolení k podnikání v konkrétním oboru. Do této oblasti spadají především obory, u kterých existuje velké riziko poškození zdraví, nebo se jedná o jinak citlivý obor. Mezi koncesovanými živnostmi tedy najdeme například výrobu lihu a alkoholických nápojů, činnosti související se zbraněmi a střelivem, provozování silniční motorové dopravy a pohřební služby (Šafrová, 2019, s. 692-693).

Hlavní výhodou podnikání jako fyzická osoba je velmi rychlé, snadné a levné založení. Dalšími výhodami může být zejména možnost volného nakládání se ziskem, bezproblémové zachování obchodního tajemství (není potřeba nic zveřejňovat), jednodušší administrativa spojená primárně s účetnictvím a daňovými povinnostmi (Veber a Srpová, 2012, s. 231).

Na druhou stranu je zde i několik nevýhod. Podnikatel ručí za své závazky do neomezené výše, což znamená, že v krajním případě může ztratit celý svůj osobní majetek. Podnikání je také úzce spojeno s osobou samotného podnikatele, což činí prodej podniku problematickým, a také to může ztížit získání investora nebo i úvěru od banky (Šafrová, 2019, s. 694-696).

Podle Srpové (2020, s. 659-666) platí, že pokud chceme živnost provozovat je nutné si ověřit, zda splňujeme všeobecné podmínky pro provozování živnosti, případně i zvláštní

podmínky (dle skupiny, kam spadá činnost, kterou chceme provozovat). Podmínky pro provozování živnosti upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v platném znění. Jedná se o:

- všeobecné podmínky:
 - dosažení minimálního věku 18 let
 - způsobilost k právním úkonům – prokazujeme občanským průkazem
 - bezúhonnost – prokazujeme výpisem z rejstříku trestů
- zvláštní podmínky:
 - odborná a jiná způsobilost – prokazujeme dokladem o řádném ukončení příslušného vzdělání, případně dokladem o vykonání patřičně dlouhé praxe v oboru, ve kterém chceme podnikat
 - týkají se živností řemeslných, vázaných a koncesovaných

Jestliže nemáme potřebnou odbornou způsobilost pro konkrétní obor podnikání, existuje možnost provozovat živnost prostřednictvím tzv. odpovědného zástupce. Odpovědný zástupce je fyzická osoba, která splňuje jak všeobecné, tak zvláštní podmínky pro provozování živnosti a s níž jsme uzavřeli smlouvu, která ji zavazuje k odpovědnosti za řádný průběh živnostenské činnosti a dodržování předpisů v oblasti živnostenského podnikání. Žádný právní předpis přesně neurčuje, jak by tato smlouva měla vypadat (Srpová, 2020, s. 667-669).

1.1.2 S.R.O.

Společnost s ručením omezeným je další z možných právních forem podnikání. Jde o obchodní korporaci, která je řazena mezi společnosti kapitálové. Jak již napovídá název, jejím hlavním specifikem a výhodou je omezené ručení vlastníků (Josková et al., 2024, s. 9).

Šafrová (2019, s. 699-701) říká, že s.r.o. je nejčastěji volenou formou kapitálové společnosti. Je možné ji založit i jednou osobou, přičemž není stanoven žádný maximální počet společníků. Zákon o obchodních korporacích stanovuje minimální základní kapitál na 1 Kč (v minulosti 200 000 Kč), avšak v praxi je pro založení s.r.o. potřeba disponovat kapitálem v řádu minimálně několika tisíc korun, aby se pokryly alespoň náklady spojené se založením. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem, zatímco společníci odpovídají pouze do výše nesplaceného vkladu.

Nejvyšším orgánem ve společnosti s ručením omezeným je valná hromada, jejímiž členy jsou všichni společníci. Valná hromada rozhoduje hlasováním na základě velikosti podílů o klíčových otázkách, jako jsou změny základního kapitálu, volba jednatele či rozdělení zisku. Každodenní provoz společnosti zajišťuje statutární orgán, který je tvořen jednatelem nebo jednatelem uvedenými v obchodním rejstříku. Ve větších společnostech, nebo pokud někteří společníci nenaplňují aktivně roli v řízení, může být zřízena dozorčí rada, jež dohlíží na činnost jednatelů (Šafrová, 2019, s. 704-707). Mezi další specifika s.r.o. patří následující body:

- Společnost se zakládá sepsáním společenské smlouvy nebo zakladatelské listiny, přičemž tato smlouva musí mít formu notářského zápisu.
- Osobní účast všech společníků na činnosti společnosti není nutná, záleží na vzájemné dohodě, a není podmínkou, aby splnili veškeré požadavky živnostenského zákona. Stačí, aby několik společníků splnilo potřebné podmínky pro vykonávání podnikatelské činnosti, zatímco ostatní mohou mít jiné role, například v marketingu nebo financování.
- Do společnosti je možné vložit také nepeněžitě vklady, jako jsou auta, nemovitosti nebo zásoby.
- Společnost vede účetnictví a je povinna organizovat valné hromady. Zisk společnosti je zdaněn 21% sazbou daně z příjmů právnických osob, zatímco zisk rozdělený mezi společníky, kteří jsou fyzickými osobami, podléhá dalšímu zdanění ve výši 15 % daně z příjmů fyzických osob.
- Společnost lze založit i k nepodnikatelským účelům (Srpová, 2020, s. 718-721).

1.1.3 A.S.

Šafrová (2019, s. 708-711) ve své knize píše, že zahájení podnikání formou akciové společnosti je v České republice poměrně neobvyklé, jelikož minimální výše základního kapitálu činí 2 000 000 Kč nebo 80 000 eur. Přesto se jedná o jednu z hlavních právních forem podnikání, o které bychom měli mít základní povědomí.

Základní kapitál akciové společnosti je rozčleněn na akcie, přičemž jejich vlastníci mají právo podílet se na zisku společnosti a částečně se podílet na jejím řízení. Nejvyšším orgánem této společnosti je valná hromada složená ze všech akcionářů, která volí

představenstvo. Představenstvo pak funguje jako statutární orgán, který řídí společnost a rozhoduje o její každodenní činnosti. Dozorčí rada je rovněž volena valnou hromadou (a ve firmách s více než 500 zaměstnanci volí třetinu členů zaměstnanci), dohlíží na činnost představenstva. V České republice existuje rovněž méně obvyklý, ale možný model řízení akciové společnosti, který je založen na valné hromadě, avšak výkonným orgánem je správní rada vedená statutárním ředitelem (Šafrová, 2019, s. 708-711).

Akcie představují cenný papír, který svému držiteli, tedy akcionáři, zajišťuje určitá práva, související s účastí na společnosti. Konkrétně se jedná o právo podílet se na řízení společnosti, na rozdělování zisku a případně na likvidačním zůstatku v případě zániku společnosti. Tato práva vznikají akcionáři od okamžiku zápisu příslušného podílu na základním kapitálu do obchodního rejstříku, a to bez ohledu na to, zda byly samotné akcie nebo zatímní listy již vydány (Šebestíková, 2011, s. 24-27).

1.2 Podnikatelský plán, poslání, vize a strategické cíle

Podle Svobodové a Andery (2017, s. 270-273) jsou klíčové následující otázky: Jaký je důvod pro vytvoření podnikatelského plánu? Je to proto, abychom si uspořádali myšlenky o svém podnikatelském záměru? Abychom zjistili, zda se nám vrátí investované finanční prostředky? Abychom získali externí financování, tedy může to vyžadovat investor či banka? Nebo je to proto, abychom odhadli, zda změna ve stávajícím byznys modelu přinese očekávané výsledky?

Všechny tyto důvody jsou relevantní. Podnikatelský plán, známý také jako business plán, nám pomáhá strukturovat naše myšlenky, konkrétně je slovně definovat a ověřit jejich realizovatelnost analýzou trhu, produktu a výpočtem návratnosti investice (Svobodová a Andera, 2017, s. 270-273).

Tento plán je písemný dokument, který shrnuje všechny důležité externí a interní faktory spojené s podnikáním. Podnikatelský plán lze vypracovat ještě před začátkem činnosti, stejně tak se může sestavovat při zásadních změnách během provozu. Cílem je co nejpresněji posoudit proveditelnost vybraného záměru. Často však vycházíme z odhadů a prognóz budoucího vývoje, což nám nedává jistotu, zda se plán skutečně naplní (Svobodová a Andera, 2017, s. 270-273).

Hlavním smyslem tvorby podnikatelského plánu je ověřit, co je možno ověřit, a tyto aspekty porovnat s budoucími předpoklady. Takto nebudeme o svém nápadu uvažovat

pouze jako o snu, ale budeme mít jasnější představu o jeho realizaci. Důvody pro sestavení podnikatelského plánu:

- Chceme zjistit, kolik finančních prostředků potřebujeme pro zahájení podnikání.
- Chceme odhadnout velikost budoucích příjmů a porovnat je s očekávanými výdaji.
- Chceme zjistit, jaké jsou naše kapacitní možnosti, zdali bude potřeba větších investic, než v současné době plánujeme.
- Chceme vědět, zda všechno zvládneme vlastními silami nebo bude lepší rozjet podnikání se společníky.
- Chceme vědět, co všechno je potřeba zajistit, než podnikání zahájíme, a co nás čeká, až začneme.
- Chceme si ověřit, zda je na trhu dostatečná poptávka.
- Chceme zjistit, jak výnosný náš nápad může být (Svobodová a Andera, 2017, s. 270-277).

Podle Fotra a jeho spoluautorů (2017, s. 70-72) se současném strategickém managementu jasně rozlišují pojmy poslání a vize. Organizace mohou mít stanovené poslání i vizi třeba v neformální podobě, což může ztížit jejich interpretaci uvnitř firmy. Přínosem přesně definovaného poslání a vize je především to, že dobře formulované poslání a vize nasměrují organizaci správným směrem.

Poslání je dlouhodobé prohlášení o budoucím zaměření firmy a jejích klíčových hodnotách, které determinují její podnikatelské činnosti. Vize pak představuje časově jasně vymezený popis ideálního stavu, kterého chce firma dosáhnout na konci plánovacího období. Podnikatelská vize je základním dokumentem a výchozím bodem pro každý kvalitní strategický plán, bez ohledu na to, zda se jedná o novou firmu nebo strategické změny ve stávající organizaci. Vytváření vize je obvykle v kompetenci vrcholového vedení, avšak pro zajištění její srozumitelnosti a správného porozumění na všech úrovních řízení by se do procesu měli zapojit i další vedoucí pracovníci (Fotr et al., 2017, s. 70-73).

Význam správně formulované vize se projevuje zejména při implementaci strategie. Stanovené dlouhodobé strategické cíle by měly být úzce spojeny s formulovanou vizí,

doloženou měřitelnými dlouhodobými výsledky, které uspokojují aspirace stakeholderů. Během strategického plánování se obvykle rozlišují obecné cíle organizace vycházející z jejího poslání a dlouhodobé strategické cíle, které popisují plánovaný konečný stav, k němuž směřuje zpracovaná vize. Strategické cíle, na jejichž základě se zahajuje realizace strategie, se orientují na oblasti s významným vlivem na vytváření hodnot, jako je finanční výkonnost organizace, tržní aspekty (např. umístění produktu, postavení na trhu), technologická úroveň a sociální aspekty, včetně kvality zaměstnanců a motivačních systémů (Fotr et al., 2017, s. 70-73).

1.3 Osobnost podnikatele

Brännback a Carsrud (2016, s. 13-14) uvádí, že osobnostní rysy člověka hrají zásadní roli v jeho schopnosti vést podnikatelský styl života. Dále je ale důležité mít na paměti, že kompatibilita osobnosti také úzce souvisí s oblastmi jako je charakter podnikatelského nápadu, trh či například kultura, v níž podnikatel působí.

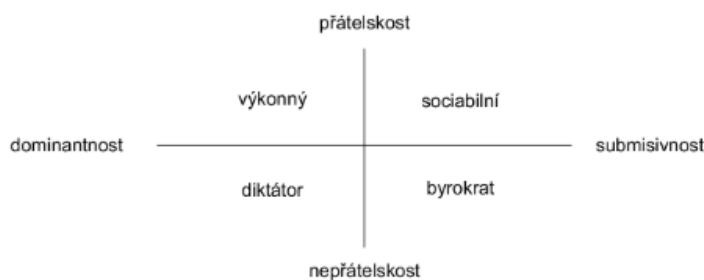
Dále je důležité poukázat na to, že charakteristiky úspěšných podnikatelů se často shodují s rysy, jež se objevují u ambiciózních jednotlivců v různých profesích, jako jsou právníci, lékaři nebo vědci. Tato zjištění ukazují na vysokou hladinu motivace a cílevědomosti, která je však srovnatelná právě s těmito profesemi, kde jsou tito lidé obvykle zaměstnanci (Brännback a Carsrud, 2016, s. 14-15).

1.3.1 Osobnost manažera

Jelikož každý podnikatel je alespoň do jisté míry manažer, zaměříme se ještě krátce na specifika této role.

Mikuláščík (2015, s. 361-374) uvádí, že kromě obecně známých teorií, jako je teorie vrstev od Sigmunda Freuda (ID-EGO-SUPEREGO), teorie typologické (sangvinik, cholerik, melancholik, flegmatik) či teorie C. G. Junga (extravert a introvert), lze ještě aplikovat například Teorii Kaisera a Koffeyho.

V této teorii vznikají čtyři kvadranty, a tedy čtyři základní typy, podle nichž je možno klasifikovat manažery.



Obrázek 2 Klasifikace manažerů

(Zdroj: (Mikuláščík, 2015, s. 372-374))

1.3.2 Vůdcovství jako práce

Podle Druckera (2016, s. 226-229) je vůdcovská práce nudná, neromantická a přízemní. Její podstatou je výkonnost. Vůdcovství je podle něj dále prostředkem a není dobré ani žádoucí. Klíčové proto je, jakému účelu má sloužit. Mezi nejvíce charismatické vůdčí osobnosti patří bez pochyby trojice Stalin, Hitler a Mao – muži, kteří své národy svedli na scestí a přivodili lidstvu zlo a utrpení. Naopak pozoruhodně málo kouzla osobnosti měl třeba Lincoln, což byl vyzáblý a neotesaný venkovan či například Churchill.

Kouzlo osobnosti se bohužel stává zhoubou vůdců. Vede k nepřizpůsobivosti, k přesvědčení o vlastní neomylnosti a k neschopnosti změny. Charisma skutečně nezaručuje efektivnost člověka jako vůdce.

Nutné je tedy říct, že vůdcovství Drucker vnímá jako práci – což je něco, co zdůrazňovaly ty nejcharismatictější vůdčí osobnosti jako třeba Julius Caesar či generál MacArthur (Drucker, 2016, s. 226-229).

1.4 Firemní kultura

Podle Vysekalové a jejích spoluautorů (2020, s. 67) představuje firemní kultura charakter a atmosféru firmy, která ovlivňuje myšlení a chování jejích zaměstnanců. Tento soubor hodnot, zvyklostí a rituálů se projevuje jako vzorce chování, které formují osobnost organizace. Firemní kultura může podporovat nebo bránit realizaci strategických cílů a je často ovlivňována vnitřními procesy a externími podněty.

Hlavními prvky firemní kultury jsou symboly (např. slang a způsob oblékání), hrdinové (ideální vzory), rituály (společenské aktivity) a hodnoty (sdílené přesvědčení o tom, co je dobré nebo špatné). Tato kultura hraje klíčovou roli při výběru zaměstnanců, kteří hledají organizace, s nimiž sdílí podobné názory a hodnoty. Dobře uplatňované zásady firemní

kultury mohou být skvělým nástrojem pro motivaci pracovníků (Vysekalová et al., 2020, s. 67-68).

Firemní kultura také úzce souvisí s managementem. Jelikož se management zabývá integrací lidí do společných projektů, je hluboce zakořeněn i v kultuře obecně. Manažeři v Německu, ve Velké Británii, v USA či Japonsku dělají všichni totéž. Způsob, jakým to dělají se však může diametrálně lišit. Jedním ze základních problémů proto může být nalezení a identifikace těch součástí vlastní tradice, historie, kultury a hodnot, kterých může být využito jako stavebních kamenů managementu a firemní kultury (Drucker, 2016, s. 21).

2 BUSINESS MODEL V KONTEXTU PROSTŘEDÍ

Dle Adámka a Meixnerové (2022, s. 155) se podnikatelské prostředí často mění a žádá si být zohledněno při plánování a provádění různých operací, které jsou ovlivňovány vnitřními a vnějšími faktory prostředí. Na významu nabývá analýza prostředí podniku, protože má přímý i nepřímý vliv na řízení podniku, jeho zaměstnance a finance. Pozorujeme, že obě prostředí podniku se neustále mění způsobem, který podnik kolikrát nemůže ovlivnit, avšak může tyto změny sledovat a minimalizovat jejich důsledky.

Lze konstatovat, že neúspěch podniku lze hodnotit jak skrze vnitřní faktory, jako jsou např. zaměstnanci, vlastní peněžní prostředky nebo vybavení podniku, tak faktory vnějšího prostředí, jako je např. špatná ekonomická situace trhu či legislativní změny, které ovlivňují i dobře zaběhlý a prosperující podnik (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 155).

2.1 Vnitřní prostředí a analýza

Faktory vnitřního prostředí mají přímý vliv na podnik. Lze je měnit podle potřeb aktuální situace podniku, aby se odpovídajícím přizpůsobily dynamickému podnikatelskému prostředí. Příkladem faktorů vnitřního prostředí může být:

- organizační struktura
- organizování a delegování
- komunikace
- kultura podniku
- management podniku (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 156)

2.1.1 MOST

Paul a Cadle (2020, s. 47-48) uvádí, že MOST analýza je technika, která se zaměřuje na hodnocení aktuální pozice organizace prostřednictvím čtyř klíčových prvků: mise, cíle, strategie a taktika. Tento přístup pomáhá organizacím porozumět jejich směřování a efektivitě interních procesů. Zde je podrobnější pohled na jednotlivé složky MOST analýzy:

Tabulka 1 Popis analýzy MOST

Mise	Definuje, v jakém odvětví organizace působí a jaké má cíle. Je to základní prohlášení, které určuje identitu organizace a směr jejích aktivit. Jasná mise může zaujmout zaměstnance a poskytnout smysl pro jejich práci.
Cíle	Specifické a měřitelné cíle, které slouží k hodnocení výkonu organizace. Cíle by měly splňovat kritéria SMART (Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Relevantní a Časově vymezené), aby bylo možné sledovat pokrok a efektivitu.
Strategie	Středně a dlouhodobý plán, který organizace použije k dosažení svých cílů a mise. Strategie by měla být koherentní a měla by reflektovat interní silné stránky a externí příležitosti, stejně jako by měla zohledňovat hrozby a slabé stránky.
Taktika	Podrobné prostředky a akce, jakými bude strategie implementována. Taktiky se zaměřují na konkrétní kroky potřebné k dosažení cílů a mohou zahrnovat různé operativní činnosti, marketingové kampaně či metodologii řízení projektů.

(Zdroj: (Paul a Cadle, 2020, s. 47-48))

2.1.2 Finanční analýza

Kalouda (2019, s. 13-14) finanční analýzu charakterizuje jako metodický nástroj, který dovolí posoudit finanční zdraví podniku. Kromě tohoto obecného cíle je definováno mnoho dalších alternativních či doplňujících cílů. Jedná se například o:

- identifikace silných a slabých stránek
- identifikace finanční tísně podniku – problémy s likviditou
- rozbor finanční situace podniku

Jako příklad konkrétních metod pro finanční analýzu, kterými by se měl podnik zabývat si můžeme uvést:

- horizontální a vertikální analýza
- poměrová analýza (ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti a ukazatele finančního trhu)
- altmanovy modely (Z-Score)

- analýza EVA (Kalouda, 2019, s. 21, 32, 42, 60)

2.2 Vnější prostředí a analýza

Žádná organizace nemůže fungovat izolovaně, a proto mezi mnoha stakeholdery vznikají různá spojení, což činí umístění business modelu do kontextu okolního prostředí nezbytným. (Adámek a Meixnerová, 2022, s. 105).

2.2.1 PESTLE analýza

Paul a Cadle (2020, s. 43-45) uvádějí, že PESTLE analýza je analytický rámec sloužící k posouzení širšího externího prostředí organizací. Často se označuje také jako PESTEL nebo PEST analýza. Tento nástroj umožňuje systematicky zkoumat šest klíčových faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí: politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, právní a environmentální.

Politické faktory

Politické faktory se týkají stability vlády, regulačních politik a vládních opatření, která mohou ovlivnit podnikatelské prostředí. Mezi klíčové aspekty patří:

- stabilita vlády a politického systému
- vládní politiky, například v oblasti sociálního zabezpečení
- regulace mezinárodního obchodu, cla a obchodní dohody

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují míru ziskovosti podnikání prostřednictvím poptávky a celkového ekonomického prostředí. Mezi hlavní ekonomické faktory patří:

- úrokové sazby a inflace
- míra nezaměstnanosti a disponibilní příjem obyvatel
- dostupnost a cena energií
- globalizace a internacionalizace podnikání

Sociokulturní faktory

Sociokulturní faktory reflektují demografické změny, sociální trendy a hodnotové postoje společnosti. Mezi klíčové aspekty patří:

- stárnutí populace a demografické změny

- sociální mobilita a ochota pracovní síly migrovat za prací
- změny životního stylu, například posun v pracovní morálce a rovnováze mezi pracovním a osobním životem

Technologické faktory

Technologický rozvoj a inovace hrají zásadní roli v moderním podnikání a konkurenceschopnosti firem. Hlavními technologickými faktory jsou:

- investice do výzkumu a vývoje
- kvalita akademického výzkumu a problematika „úniku mozků“
- rychlost technologických změn a vznik nových odvětví

Právní faktory

Legislativa ovlivňuje podnikání prostřednictvím regulací a právních rámců. Mezi klíčové faktory patří:

- pracovní právo a ochrana zaměstnanců
- regulace hospodářské soutěže a obchodních praktik
- finanční regulace a právní normy v oblasti podnikání

Environmentální faktory

Vliv environmentálních aspektů na podnikání se v posledních letech významně zvyšuje, zejména v souvislosti s klimatickou změnou a udržitelným rozvojem. Mezi hlavní faktory patří:

- regulace v oblasti ochrany životního prostředí
- problematika odpadového hospodářství a recyklace
- vliv klimatických změn na ekonomiku a podnikání

PESTLE analýza neslouží pouze jako kontrolní seznam faktorů, ale jako komplexní metoda pro strategické hodnocení vnějších vlivů. Klíčovým úkolem je identifikovat ty faktory, které mají pro konkrétní organizaci největší význam, a analyzovat jejich budoucí vývoj. V některých případech mohou být určité faktory natolik klíčové, že se stanou hlavním strategickým zaměřením podniku. Pro dosažení co nejpřesnější analýzy je doporučeno využít expertní názory a relevantní ekonomická či sociologická data (Paul a Cadle, 2020, s. 43-45).

Tento analytický nástroj je široce využíván v akademických studiích i praxi a poskytuje pevný základ pro tvorbu strategických rozhodnutí v podnikání (Paul a Cadle, 2020, s. 43-45).

2.3 SWOT analýza

Podle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 623-626) SWOT analýza patří mezi nejrozšířenější nástroje pro hodnocení strategické pozice podniku. Jejím účelem je posoudit relevanci současné strategie podniku s ohledem na jeho silné a slabé stránky a zároveň na výzvy a příležitosti, které přináší vnější prostředí.

Analýza se skládá ze dvou vzájemně propojených částí – z hodnocení interních faktorů (silné a slabé stránky) a externích vlivů (příležitosti a hrozby). Za vhodné se považuje zahájit proces analýzou vnějšího prostředí, která zahrnuje jak makroekonomické faktory (např. politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní či technologické), tak prvky mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, veřejnost apod.). Teprve poté následuje analýza vnitřních aspektů organizace, jako jsou její cíle, procesy, organizační struktura, lidské a materiální zdroje, firemní kultura a kvalita řízení (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 623-626).

Při formulaci SWOT analýzy je důležité, aby byla stručná, konkrétní, realistická a podložená důkazy. Silné a slabé stránky by měly být relativní vůči konkurenci, zatímco příležitosti a hrozby vycházejí z vnějších faktorů (Paul a Cadle, 2020, s. 49-50).



Obrázek 3 SWOT analýza

(Zdroj: (Paul a Cadle, 2020, s. 50))

3 BUSINESS MODEL

Podle Svobodové a Andery (2017, s. 244-245) se v praxi můžeme setkat s termíny i jako je podnikatelský model nebo byznys model. Všechny tyto pojmy mají stejnou podstatu. Pokud máme ověřený výrobek nebo službu – víme, že našim zákazníkům pomáhá a je o něj zájem, tak je nyní potřeba položit si důležitou otázku – Jak na tom vyděláme?

Dobře nastavený business model je zárukou udržitelného podnikání a zajistí spokojenost všech zainteresovaných stran, tedy nejenom zákazníků, ale i zaměstnanců a majitelů firmy (Svobodová a Andera, 2017, s. 244-245).

Zjednodušeně lze business model definovat také jaké odpověď na otázku: Jak dostaneme zákaznickovy peníze k sobě (Svobodová a Andera, 2017, s. 244-245).

3.1 Business Model Canvas

Podle Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 14) business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.

Základem každé kvalitní diskuse o inovacích business modelů by mělo být zcela jistě společné chápání, co to vlastně business model je. Jednou z metod, jak lze velmi dobře a popsat business model je pomocí 9 stavebních prvků. Tyto prvky ukazují logiku toho, jak firma měla vydělávat peníze. Zaměřují se na 4 hlavní oblasti firmy: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Business model lze také chápat jako podrobný strategický plán, který se má naplnit pomocí organizačních struktur, procesů a systémů (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 15).

Následujících 9 stavebních prvků tvoří základ užitečného nástroje, kterému říkáme „plátno business modelu“.

Tento nástroj nám umožňuje vizuálně znázornit nové či již existující business modely. Plátno funguje nejlépe, pokud je dostatečně velké, takže na něj může skupina zainteresovaných účastníků společně kreslit, umisťovat lístečky a následně hovořit o jednotlivých prvcích plátna. Tato vizuální forma podporuje vzájemné porozumění, diskuzi, kreativitu a analýzu (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 42).

3.1.1 Zákaznické segmenty

Prvním stavebním prvkem jsou zákaznické segmenty. Definuje různé skupiny osob a subjektů, na které se chce podnik zaměřit.

Osterwalder a Pigneur (2015, s. 20) uvádějí, že zákazníci jsou jádrem každého business modelu. Bez zákazníků, kteří podniku zajišťují tržby a zisk, nemůže žádná firma dlouhodobě přežít. Firma může zlepšit své služby zákazníkům zejména tím, že je seskupí do různých segmentů, dle jejich potřeb či například chování. Je na dané firmě, na které segmenty se pak zaměří a které bude ignorovat. Je velmi důležité důkladně porozumět specifickým potřebám jednotlivých segmentů. Příkladem oddělených zákaznických segmentů mohou být zákazníci kteří:

- vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku
- firma k nim přistupuje pomocí různých distribučních kanálů
- vykazují výrazně odlišnou ziskovost

Ukázkou zákaznické segmentace může být diverzifikovaná strategie. Firma s modelem založeným na diverzifikaci zákazníků se zaměřuje na dva či více zákaznických segmentů. Ty mají velmi odlišné potřeby a problémy. V roce 2006 se například firma Amazon rozhodla rozdělit svůj retailový business prostřednictvím prodeje služeb online úložného prostoru (cloudu). Společnosti se tak podařilo oslovit naprosto odlišný zákaznický segment – webové firmy (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 21).

3.1.2 Nabízená hodnota

Dle Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 22) tento stavební prvek popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka představuje důvod, proč zákazníci dávají přednost konkrétní firmě před konkurencí. Nabídka uspokojuje určitou potřebu zákazníka nebo řeší jeho určitý problém a vždy reaguje na specifický zákaznický segment. Klíčové otázky jsou:

- Jakou hodnotu zákazníkovi poskytujeme?
- Který z problémů zákazníka pomáháme vyřešit?
- Které potřeby zákazníka uspokojujeme?

Hodnoty mohou být kvantitativní, tím je myšlena například cena nebo rychlost služby, či kvalitativní například design nebo spokojenost zákazníků. K tvorbě hodnoty pro zákazníka existují různé přístupy. Jednomu z nich se říká novost. Je to specifický případ, kdy hodnotová nabídka uspokojuje zcela nový druh potřeb, které zákazníci dříve nepociťovali, protože se s podobnou nabídkou nemohli setkat. Často, ovšem ne vždy, je zde

souvislost s novými technologiemi. Díky mobilním telefonům například vzniklo zcela nové odvětví mobilních telekomunikací (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 23-25).

Další příkladem značné hodnoty pro určitý zákaznický segment může být i na první pohled obyčejná pohodlnost. Snaha o větší pohodlí či snadnost používání nabídla i společnost Apple svým zákazníkům, kdy v minulosti přišla s inovativním poslechem digitální hudby pomocí iTunes (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 25).

3.1.3 Kanály

Osterwalder a Pigneur (2015, s. 26) ve své knize píše, že „kanály“ popisují, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje v souvislosti s předáním hodnotové nabídky. Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků a mají několik různých funkcí. Kromě zvyšování povědomí o výrobcích a službách je to třeba i poskytování poprodejní a zákaznické podpory. Důležité otázky k této oblasti jsou:

- Které kanály naše zákaznické segmenty preferují?
- Které kanály využíváme nyní?
- Které náklady jsou nejefektivnější?

Kanály mají 5 různých fází a lze je rozdělit na přímé a nepřímé, popřípadě na vlastní a partnerské. Mezi kanály přímé patří například prodejci a prodej přes web a mezi nepřímé třeba partnerské prodejny a velkoobchod. Rozdělení na vlastní a partnerské kanály je v tomto případě totožné (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 27).

Fáze každého kanálu mohou být následující. Každý kanál může splňovat některé nebo všechny fáze:

- povědomí – Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách?
- hodnocení – Jak pomáháme ohodnotit hodnotovou nabídku?
- nákup – Jak umožňujeme zakoupit specifické výrobky a služby?
- předání – Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?
- po prodeji – Jak zajišťujeme poprodejní zákaznickou podporu? (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 27)

3.1.4 Vztahy se zákazníky

Čtvrtý stavební prvek popisuje typy vztahů, které firma buduje jednotlivými zákaznickými segmenty. Firma by měla mít jasno, jaký typ vztahu chce s každým segmentem vybudovat. Dané vztahy mohou být různé, od osobních po automatizované a mohou vyházet z různých motivací typu: získání zákazníků, udržení zákazníků či navyšování prodeje.

Otázkami k zamyšlení jsou v tomto případě tyto:

- Jaký typ vztahu od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají?
- Jaké typy vztahů jsme již vytvořili?
- Jak jsou tyto vztahy nákladné (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 28-29)?

Příkladem vztahu se zákazníky může být třeba „individualizovaná osobní asistence“. V tomto typu vztahu se zástupce firmy věnuje určitému klientovi. Jde o nejhlubší a nejdůvěrnější typ vztahu a vytváří se během dlouhého časového období. V sektoru bankovníctví to mohou být například osobní bankéři pro movitou klientelu. Opačným případem může být „samoobsluha“, kdy neudržuje firma se zákazníky žádné přímé vztahy a místo toho jim poskytuje veškeré prostředky nutné k tomu, aby se o sebe postarali sami (Osterwalder a Pigneur, 2015).

3.1.5 Zdroje příjmů

Podle Osterwaldera a Pigneura (2015, s. 30) zdroje příjmu představují tržby, které firma generuje z každého zákaznického segmentu (ke zjištění zisku je samozřejmě nutné odečíst náklady). Jestliže tvoří zákazníci srdce business modelu, tak zdroje příjmu jsou jeho pomyslnými tepnami. Každý zdroj příjmu může využívat různé cenotvorné mechanismy. Typově se business model může opírat o dva různé typy příjmů. Jedná se o transakční příjmy z jednorázových plateb anebo opakující se příjmy z průběžných plateb například za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory.

Je potřeba si odpovědět na otázky typu:

- Za jakou hodnotu jsou naši zákazníci opravdu ochotni zaplatit?
- Za co platí nyní?
- Jakou měrou přispívá každý zdroj příjmů k celkovému objemu příjmů?

Obecně nejrozšířenějším způsobem zdroje příjmu je prodej vlastnických práv k fyzickému produktu. Tzn. Prodej knih, elektroniky, automobilů apod. Dalším způsobem

je třeba pronájem. Tento zdroj příjmů spočívá v tom, že dočasně poskytujeme výhradní právo používat po určitou dobu určité aktivum za poplatek (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 31-33).

3.1.6 Klíčové zdroje

Stavební prvek klíčové zdroje potřebuje každá firma. Popisuje nedůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval. Tyto zdroje umožňují firmě vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Klíčové zdroje se liší v závislosti na business modelu. Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Podle toho je také dělíme. Důležité je vědět, jaké klíčové zdroje jsou vyžadovány pro plnění dalších stavebních prvků (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 34-35).

3.1.7 Klíčové činnosti

Jako další stavební prvek si představíme klíčové činnosti. Popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat. Každý business model se opírá o řadu činností, bez kterých se firma neobejde, aby dokázala úspěšně fungovat. Podobně jako klíčové zdroje jsou i klíčové činnosti nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Lze si uvést několik příkladů. U výrobních firem bude pochopitelně klíčovou činností výroba. Dále se může jednat obecně také o řešení problémů. Tento typ činností se týká nalézání nových řešení u problémů jednotlivých zákazníků. Typické je to třeba pro konzultační firmy či jiné subjekty, které poskytují služby (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 36-37).

3.1.8 Klíčoví partneři

V knize *Tvorba business modelů* (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 38-39) osmý stavební prvek popisuje klíčová partnerství. Jedná se o síť dodavatelů a partnerů, kteří jsou nezbytní pro chod firmy. Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace, snížení rizika či získání zdrojů.

Rozlišujeme 4 odlišné typy partnerství:

- strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují
- spolupráce, tzn. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty
- společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty

- vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky

Měli bychom znát odpovědi na otázky typu: Kdo jsou naši klíčový partneři? Kdo jsou naši klíčový dodavatelé? Které klíčové zdroje získáváme od partnerů?

Tyto partnery bychom měli rozlišovat dle jejich motivace. Nejzákladnější forma partnerství mezi kupujícím a dodavatelem vzniká z důvodu optimálního rozdělení zdrojů a činností. Nedává smysl, aby veškeré zdroje vlastnila firma samotná. Případně, aby sama vykonávala všechny činnosti. Cílem tohoto partnerství je zpravidla snížení nákladů a tato partnerství také často využívají outsourcing či sdílení infrastruktury (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 39).

Moderní přístup k práci s partnery využívá nástroje jako CRM, SRM či SCM, které podporují efektivní komunikaci a spolupráci. V této souvislosti se uplatňuje také koncept Social Computing, jenž propojuje sociální chování uživatelů s technologiemi a přispívá ke kvalitnějšímu řízení vztahů s okolím (Potančok et al., 2020, s. 144).

3.1.9 Struktura nákladů

Poslední pilíř představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit. Některé business modely jsou náklady motivované více než jiné. Výhradně na nízkých nákladech fungují například nízkonákladové aerolinky (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 40).

Tento model motivovaný náklady usiluje o minimalizaci nákladů všude, kde je to možné. Tento přístup se soustředí na co „nejštíhlejší“ strukturu nákladů, a to prostřednictvím hodnotových nabídek založených na nízkých cenách, maximální automatizaci a rozsáhlém outsourcingu. Typickým představitelem jsou již zmiňované nízkonákladové aerolinky jako například Ryanair či easyJet (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 41).

Je potřeba se ptát:

- Jaké náklady související s našim business modelem jsou nejdůležitější?
- Které klíčové zdroje a činnosti jsou nejnákladnější? (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 41)

3.2 Business model Lean Canvas

Dle Svobodové a Andery (2017, s. 257-258) business model Lean Canvas je adaptací již zmiňovaného modelu Business Model Canvas Alexe Osterwaldera. Ash Maurya se inspiroval populární metodikou Lean Startup a navrhl tuto svou adaptaci. Podstatou je vztah problém-řešení. Předpokladem je, že pokud nalezneme u zákazníků dostatečně silný problém, na který máme řešení, velmi zvyšujeme pravděpodobnost úspěchu.

Maurya vypustil čtyři pole původního modelu a nahradil je novými, která lépe popisují situaci začínajících firem. V modelu Lean Canvas nenajdeme pole: klíčový partneři, klíčové aktivity, klíčové zdroje a vztahy se zákazníky (Svobodová a Andera, 2017, s. 257-258).

Problem Business Models need to be more portable Measuring progress is hard work Communicating learning is critical	Solution 1. Lean Canvas 2. Progress Dashboard 3. Sharing Learning Key Metrics 1. Creating a Lean Canvas 2. Tracking Experiments	Unique Value Proposition Helps startups raise their odds of success. High level concept: Github Meets Weight-watchers for business models. Startup report card.	Unfair Advantage Personal Authority "Expert" endorsements Channels 1. Blog/Book/Workshops 2. Startup Accelerators / Investors	Customer Segments Startup Founders (Creators) Advisors/Investors (Collaborators) Familiarity with Lean Startups, Customer Development, Business Model Canvas (Early Adopter)
Cost Structure Hosting Costs - heroku (currently \$0) People Costs - TBD (currently \$0)			Revenue Streams 30-day Free Trial @ \$14/mo (1 private canvas / 3 collaborators)	

Obrázek 4 Ukázka Business Modelu Lean Canvas

(Zdroj: (Maurya, 2022, s. 71))

4 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V GASTRONOMII

Fišera (2016, s. 37-38) ve své knize uvádí, že stejně jako každý obor i gastronomie má svá specifika. Kromě obecných zákonů o podnikání se musí podnikatelé v tomto oboru řídit platnými předpisy pro oblast veřejného stravování. Zejména se pak jedná o hygienické předpisy.

Stravovací službu může poskytovat pouze osoba, která ji poskytuje v provozovně, jež vyhovuje hygienickým požadavkům na umístění, stavební konstrukci, prostorové a dispoziční uspořádání, zásobování vodou, vytápění, osvětlení, odpadní vody a větrání (Fišera, 2016, s. 37).

4.1 HACCP

Dle Fišery by (2016, s. 221) každý, kdo podniká nebo chce podnikat v gastronomii, měl také dobře znát tzv. HACCP. Zkratka pochází z anglického názvu „Hazard Analysis and Critical Control Points“, což v překladu znamená „Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů“. Jedná se o celosvětově uznávaný systém kontroly výroby, který identifikuje, kde v procesu výroby či úpravy potravin, by se mohlo vyskytnout nebezpečí.

Následně jsou zavedeny preventivní kroky, kvůli eliminaci těchto rizik. Výsledkem přísného dodržování HACCP je nižší pravděpodobnost výskytu jakéhokoliv nebezpečí. Systém může být aplikován v celém potravním řetězci. Od primárního producenta až po koncového zákazníka. HACCP je v současnosti legislativní povinností a slouží tak jako příklad specifického hygienického nařízení, které je nutné dodržovat při podnikání v této oblasti (Fišera, 2016, s. 222).

4.2 Současné trendy

Stravování je v současnosti velmi ovlivněno rychlým životním stylem, který vládne ve všech vyspělých zemích světa. Mnohem častěji, než v minulosti se lidé stravují mimo domov. Tento dnes již globální trend, kdy lidé jedí i za chůze na ulici, kde ho také i u pouličního prodejce zakoupili se nazývá Street Food (Fišera, 2016, s. 54-55).

Nové technologie také umožňují pravý opak, kdy si lidé objednávají jídlo až domů. Klidný a tradiční způsob stravování se dnes využívá spíše výjimečně – večer a o víkendech (mimo pracovní zatížení) (Fišera, 2016, s. 55).

4.2.1 Fast food model

Rychlé občerstvení (Fast food) je "levné jídlo, které je připravené a podávané rychle". Jíst v podnicích rychlého občerstvení je pohodlné, rychlé a obvykle za rozumnou cenu. Typ jídel, které tyto restaurace nabízejí se liší od jiných tím, že pokrmy jsou snadné na přípravu a jsou velmi standardizované. Využívají se potraviny a produkty s minimální dobou zpracování. Dále zde bývá možnost "samoobsluhy", jejímž prostřednictvím si zákazníci mohou na tzv. dotykových kioscích vybrat svou objednávku a případně si objednaný pokrm upravit dle svých preferencí (Asamoah a Chovancová, 2013, s. 14).

Již před vstupem McDonald's a dalších podobných restaurací na český trh zde existovala poměrně silná tradice rychlého občerstvení. Jednalo se o různé bufety, stánky, bistra a kiosky. Dále se u nás můžeme setkat i s rychlým občerstvením z kuchyně čínské, indické nebo třeba turecké (Pravdová, 2006, s. 12).

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce je zahájena kapitolou o podnikání, jakožto klíčovém prvku ekonomiky. Mezi běžně volené právní formy podnikání patří především fyzické osoby podnikající na živnostenský list (OSVČ) a společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). V první kapitole je také rozebrána problematika podnikatelského plánu, osobnosti podnikatele a firemní kultury.

Ve druhé kapitole je navázáno business modelem v kontextu vnitřního a vnějšího prostředí. Analýza tohoto prostředí je nezbytná pro porozumění faktorům, které mohou ovlivňovat činnost podniku. Použití nástrojů jako PESTLE, SWOT a MOST napomáhá identifikovat klíčové vnitřní a vnější vlivy podniku.

Dále byl podrobně vysvětlen koncept podnikatelského modelu podle Osterwaldera – Business Model Canvas. Tento model umožňuje vizuální reprezentaci klíčových prvků podnikatelského modelu a zaměřuje se především na zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Stručně byl i představen modifikovaný model Lean Canvas, který je vhodnější pro nově vznikající podniky.

Podnikání v oblasti gastronomie je specifické především dodržováním přísných hygienických norem, jako je systém HACCP, a trendem rychlého stravování. Společnosti jako je americký McDonald's udávají trend a ostatní restaurace s rychlým občerstvením se od podobných gigantů v podstatě učí.

Celkově teoretická část bakalářské práce shrnuje základní principy podnikání, jeho právní a strategické aspekty, vliv osobnosti podnikatelů, význam analýzy prostředí a způsoby, jakými lze efektivně modelovat a řídit podnikatelské aktivity.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

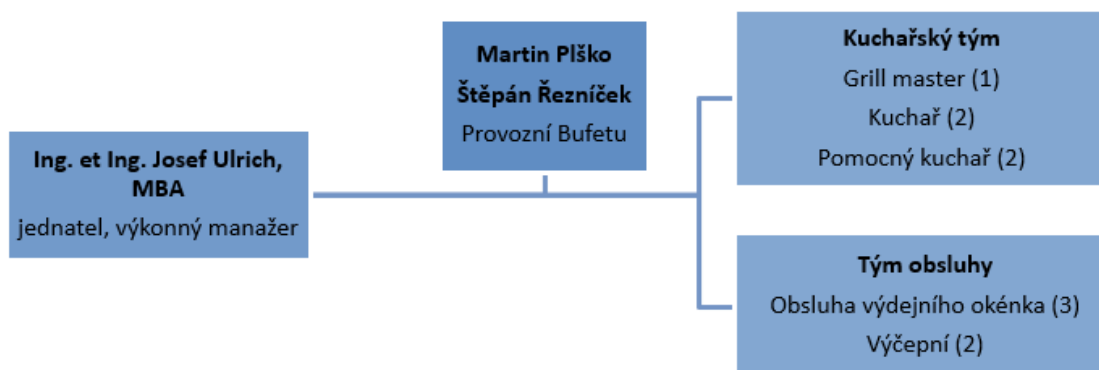
Praktická část bakalářské práce je zaměřena na společnost Best Time Opočno s.r.o., jež byla založena v roce 2010.

Jednatel a jediným společníkem je Ing. et Ing. Josef Ulrich, MBA. Předmětem podnikání je primárně hostinská činnost. Společnost sídlí v Královéhradeckém kraji, kde má hlavní provozovnu. Provozuje zde kavárnu a poskytuje ubytovací služby. Tyto informace jsou veřejně dostupné na webových stránkách společnosti (Best Time Opočno, 2025).

Předmětem praktické části je pouze druhá (oddělená) provozovna společnosti BTO. Jedná se o provozovnu s názvem Rychlé občerstvení na Koupališti Rusava, detaily o koupališti jsou veřejně dostupné a na webových stránkách obce Rusava (Obec Rusava, 2025). Podnik zde zajišťoval v roce 2023 a 2024 kompletní občerstvení pro návštěvníky koupaliště. To je v širokém okolí velmi populární a každoročně jej navštíví několik desítek tisíc lidí.

6.1 Organizační struktura

Na následujícím obrázku je zobrazena zjednodušená organizační struktura provozovny:



Obrázek 5 Organizační struktura

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ing. et Ing. Josef Ulrich, MBA zastává funkci jednatele a výkonného manažera. Je odpovědný za tvorbu a realizaci strategie podniku, řízení financí, cash-flow a celkové ekonomiky společnosti, včetně přípravy kalkulací. Zajišťuje strategický nákup, výběr a hodnocení dodavatelů. Současně působí jako garant systému HACCP a dohlíží na kvalitu poskytovaných služeb.

Martin Plško a Štěpán Řezníček plní funkci provozních manažerů. Zodpovídají za každodenní chod provozu, vedení a motivaci personálu, dohled nad výběrem surovin a jejich zpracováním dle stanovených technologických postupů a receptur. Zajišťují dodržování hygienických pravidel, správné nakládání s gastro odpadem v souladu s principy HACCP a kontrolu skladových zásob včetně realizace nákupů.

Kuchařský tým se věnuje přípravě a úpravě pokrmů a výrobků. Koordinuje práci pomocných sil v kuchyni a pomocných kuchařů, komunikuje s obsluhou výdejních okének a zajišťuje uskladňování a kontrolu zboží. Důsledně dodržuje bezpečnostní a hygienické předpisy a provádí sanitaci a čištění kuchyňského vybavení.

Tým obsluhy zajišťuje přímý kontakt se zákazníky u výdejních okének. Mezi jeho hlavní úkoly patří dokončení některých pokrmů, příjem objednávek, výdej pokrmů a nápojů a inkasování plateb. Dále rovněž odpovídá za uskladňování a kontrolu zboží, úklid stolů před provozovnou, mytí nádobí a udržování čistoty celého prostoru.

6.2 Historie

Společnost Best Time Opočno s.r.o. v roce 2023 uspěla ve výběrovém řízení, které se provozovatel koupaliště rozhodl vypsat z důvodu dlouhodobé nespokojenosti s předchozím provozovatelem občerstvení.

Byly splněny veškeré požadavky a prezentována následující mise, cíl a vize:

Mise provozování Bistra na Koupališti Rusava spočívá v poskytování kvalitních služeb v oblasti rychlého stravování. Cílem je nabídnout rychlé, ale zároveň chutné a kvalitní občerstvení všem návštěvníkům koupaliště, turistům, místním obyvatelům i chatařům. Snahou podniku je nejen pokrýt potřeby denního provozu koupaliště, ale také nabídnout atraktivní možnost večerního posezení zejména o víkendech.

Celý realizační tým se zavazuje klást důraz na přípravu pokrmů z kvalitních surovin s cílem nabídnout zákazníkům jídla, která budou nejen chutná, ale také vyvrátí zažité představy o tom, že občerstvení na koupalištích se musí nutně omezovat pouze na smažené pokrmy z fritézy. Podnik si je zároveň vědom rozmanitých potřeb svých zákazníků a bude se snažit individuálním přáním maximálně vyhovět.

Důležitou hodnotou je rovněž dostupnost nabízených služeb, která bude zajištěna přiměřenou cenovou politikou.

6.3 Produktové portfolio

Sortiment bistra je sestaven tak, aby vyhovoval širokému spektru zákazníků od běžných návštěvníků koupaliště, přes rodiny s dětmi, až po místní obyvatele nebo turisty. Nabídka je rozdělena do několika kategorií a zahrnuje jak standardní pokrmy rychlého občerstvení, tak pokrmy vyšší kvality, které jsou součástí speciálního jídelního lístku. Produktové portfolio zahrnuje samozřejmě také nabídku nápojů, doplňkový sortiment a také tematické gastronomické akce.

6.3.1 Standardní jídelní lístek a nápojový lístek

Na následujícím obrázku můžeme vidět ukázkou standardního jídelního a nápojového lístku včetně grafického zpracování, které má zaujmout zejména děti. Ve formě nabídkových cedulí je jídelní a nápojový lístek umístěn před okénko, kde zákazníci vyřizují své objednávky.



Obrázek 6 Jídelní a nápojový lístek

(Zdroj: Interní dokumenty Best Time Opočno s.r.o.)

6.3.2 Speciální jídelní lístek

Zejména při očekávané vyšší návštěvnosti, tedy převážně o víkendu a za velmi slunečného a teplého počasí, je návštěvníkům nabízena i speciální nabídka. Jedná se nejčastěji o grilované či uzené speciality anebo naopak různé druhy salátů a polévek.

Jde o reakci na stoupající nároky návštěvníků, kteří jsou z restaurací či jiných typů občerstvení zvyklí na pestřejší nabídku. Rádi uvítají v jídelním lístku alternativu smažených jídel, avšak ta se výrazně liší náročností přípravného procesu. Z personálních důvodů proto není možné tyto pokrmy nabízet standardně při běžné návštěvnosti.

6.4 Marketing

Od roku 2023 začalo Koupaliště Rusava aktivně využívat sociální sítě. Konkrétně Facebook, Instagram a TikTok (Best Time Opočno, 2025). Po vzájemné dohodě s obcí Rusava si vzala tuto agendu na starost společnost BTO, jakožto provozovatel občerstvení. Benefity z této marketingové činnosti mají obě strany.

Společná komunikace na sociálních sítích je pro obě strany výhodná, protože návštěvníci areálu často vnímají koupaliště a bistro jako jeden propojený celek. Tento jednotný přístup k online marketingu zajišťuje silnější a efektivnější propagaci, zvyšuje povědomí o službách a pomáhá budovat pozitivní image celé destinace. V rámci této strategie se na sociálních sítích pravidelně objevují příspěvky o akcích, nabídce jídla a dalších událostech, které přispívají k příjemné atmosféře a vytváří komunitu.



Obrázek 7 Ukázka vybraných příspěvků a jejich statistik na platformě Facebook

(Zdroj: Facebooková stránka Koupaliště Rusava)

7 ROZBOR TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro rozbor tržního prostředí v této části práce bude využito teoretických poznatků z předcházející literární rešerše. Bude prakticky aplikována analýza MOST, PESTLE analýza a SWOT analýza.

7.1 Analýza MOST

Pro tvorbu této analýzy byla využita zejména interní data podniku, kterými jsou například: zápisy z porad, podnikatelský plán a nabídka v rámci výběrového řízení. Využito bylo také vlastních osobních poznatků, znalostí a zkušeností nebo také názoru jednatele společnosti.

Tabulka 2 Analýza MOST

Mise	Vizí podniku je stát se vyhledávaným a uznávaným poskytovatelem rychlého občerstvení nejen v rámci areálu Koupaliště Rusava, ale také mezi obdobnými zařízeními v širokém okolí. Následuje společné prohlášení vedoucích pracovníků, které bylo prezentováno v rámci výběrového řízení na provozovatele občerstvení v roce 2023: <i>„Fronty u výdejního okénka nemá snad nikdo rád. Tohoto faktu jsme si vědomi, a proto budeme dělat vše proto, aby naše rychlé občerstvení bylo skutečně rychlé! Nikoli však na úkor kvality podávaných pokrmů.“</i>
Cíle	Hlavním cílem podniku je tvorba zisku a kumulace majetku (maximalizace tržní hodnoty). Tento cíl je v souladu se základním a obecným principem podnikání. Vedení podniku hodnotí každou sezónu samostatně. Zároveň však usiluje, aby každou sezónu zisk rostl. V následující sezóně 2025 je kladeno za cíl zvýšit zastupitelnost zejména klíčových zaměstnanců – provozních manažerů. Při plnění hlavního i dílčího cíle musí být zachována alespoň současná celková spokojenost zákazníků s bistroem. Kontrola bude probíhat zejména náhodnou a individuální zpětnou vazbou od zákazníků.

Strategie	Pro dosažení ziskovosti je důležité zejména finanční řízení. Ke zvýšení zisku je nutné lepší řízení efektivity práce a plýtvání, což patří momentálně mezi slabé stránky podniku – viz. následující SWOT analýza. Strategie pro vyšší zastupitelnost klíčových zaměstnanců vede skrze nadějně a ambiciózní níže postavené pracovníky. Měl by tak být zachován i silně motivovaný kolektiv, který je v současné chvíli jedna z velmi silných stránek podniku.
Taktika	Zvýšení ziskovosti: • evidování a následná eliminace plýtvání – prošlé a zkažené potraviny • zlepšení řízení lidských zdrojů a efektivity práce – zavést tzv. pružné zaměstnance (schvalování směn podle aktuálního stavu návštěvníků v předem domluvený milník během pracovního dne) • využití dotačního programu Kreativní vouchery III pro zlepšení marketingu Zvýšení zastupitelnosti klíčových zaměstnanců: • osobní rozhovory s několika vhodnými zaměstnanci, zda mají zájem o povýšení • výběr konkrétního pracovníka • adaptační proces zaměstnance v nové funkci • výpomoc, kontrola a dohled na nového manažera

(Zdroj: Vlastní zpracování)

7.2 PESTLE analýza

Stejně jako u předchozího analytického nástroje bylo využito zejména interních poznatků a dokumentů doplněných o vlastní zkušenosti a znalosti. Jak lze v následující tabulce vidět, provoz je silně ovlivňován vnějšími vlivy, které není podnik schopen ovlivnit. Za vyzdvihnutí stojí zejména extrémní závislost na počasí. Každý faktor je následně samostatně rozebrán v jednotlivých podkapitolách.

Tabulka 3 Analýza PESTLE

P	• obecní samospráva • dotační politika v oblasti cestovního ruchu a gastronomie
E	• inflace • míra nezaměstnanosti • vývoj minimální mzdy
S	• životní styl zákazníků – snížení poptávky po veřejném koupání • zvýšení poptávky po zdravějších pokrmech • častější využívání bezhotovostního platebního styku
T	• stabilita internetového připojení • funkčnost technologického vybavení jako např. fritézy, mrazáky, kávovar
L	• pracovněprávní zákony • BOZP • HACCP
E	• zákaz jednorázového obalového materiálu – brčka, kelímky apod. • třídění odpadu • závislost na počasí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

7.2.1 Politické faktory

Rozhodnutí obecního zastupitelstva (také rady) Rusavy mohou zásadně ovlivnit provozování bistra – například formou regulace provozní doby, úprav podmínek pro pronájem prostor nebo investic do areálu koupaliště (Obec Rusava, 2025).

Rizikovým faktorem je možná změna preference na provozovatele občerstvení, neboť výběr konkrétního subjektu závisí na rozhodnutí obce. Tato nejistota je obzvlášť významná v kontextu blížících se komunálních voleb, které se uskuteční na podzim roku 2026. Výsledek voleb může ovlivnit další směřování podpory podnikatelských aktivit v obci (Kurzy.cz, spol. s r.o., b.r.)

V roce 2025 pokračuje podpora podnikatelů v oblasti cestovního ruchu a gastronomie prostřednictvím různých dotačních programů. Ministerstvo kultury ČR nabízí dotace na podporu marketingových aktivit – kreativní vouchery III. Tento a další programy jsou klíčové pro obnovu a rozvoj podnikání po pandemii COVID-19 (Ministerstvo kultury, 2024).

7.2.2 Ekonomické faktory

V dubnu 2025 dosáhla meziroční míra inflace v České republice 1,8 %, což představuje nejnižší hodnotu od března 2018. Tento vývoj byl ovlivněn zejména poklesem cen pohonných hmot a stabilizací cen potravin (Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025).

Míra nezaměstnanosti činila v březnu 2025 4,3 %, což je pokles o 0,1 procentního bodu oproti únoru. Pro konkrétní podnik v oblasti gastronomie a cestovního ruchu na Rusavě však tato statistika nepředstavuje zásadní problém, neboť během letních prázdnin je k dispozici dostatek mladých brigádníků, kteří mají zájem o sezónní práci (Úřad práce ČR, 2025).

K 1. lednu 2025 došlo k navýšení minimální mzdy na 20 800 Kč měsíčně, což představuje nárůst o 1 900 Kč oproti předchozímu roku. Minimální hodinová mzda činí 124,40 Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025).

7.2.3 Sociokulturní faktory

Jedním z pozorovatelných trendů v sociokulturní oblasti je snížení zájmu o veřejné koupání, což může být důsledkem zvýšeného důrazu na hygienu a změn v preferencích trávení volného času. V dnešní době je také velmi běžné mít vlastní bazén na zahradě. Tento pokles návštěvnosti koupališť se negativně odráží na tržbách občerstvení.

Současně roste poptávka po zdravějších a kvalitnějších pokrmech. Zákazníci preferují čerstvé suroviny, vegetariánské a veganské alternativy a lokální produkty. Tento trend je podpořen rostoucím povědomím o zdravém životním stylu a udržitelnosti.

Dalším významným posunem je častější využívání bezhotovostního platebního styku. Digitalizace a technologický pokrok vedou k tomu, že zákazníci očekávají možnost platby kartou nebo mobilními aplikacemi jako standardní službu. Je nezbytné proto investovat do platebních terminálů, což s sebou nese dodatečné náklady v podobě transakčních poplatků. Tyto poplatky ovlivňují cenovou politiku podniku a vyžadují pečlivé zvážení při nastavování cen a marží.

7.2.4 Technologické faktory

V gastronomickém provozu je spolehlivost technologického zázemí klíčová pro plynulý chod podniku. Stabilní internetové připojení je nezbytné pro provoz pokladního systému a terminálů. Výpadky připojení mohou narušit provoz a negativně ovlivnit zákaznickou zkušenost. Investice do kvalitního a spolehlivého internetového připojení je proto důležitým krokem k zajištění bezproblémového provozu.

Rovněž funkčnost technologického vybavení, jako jsou fritézy, mrazáky, kávovar apod., je zásadní pro kvalitu poskytovaných služeb a efektivitu práce personálu. Poruchy těchto zařízení mohou vést k prodávám v obsluze a snížení kvality nabízených produktů. Zákazníci často nemají pochopení pro technické problémy a v krajních případech může dojít k jejich výrazné nespokojenosti, což se může projevit v negativních recenzích nebo stížnostech.

Pravidelná údržba a investice do kvalitního vybavení jsou proto nezbytné pro udržení vysoké úrovně služeb a spokojenosti zákazníků.

7.2.5 Legislativní faktory

Zaměstnávání pracovníků, včetně sezónních brigádníků, se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Tento zákon stanovuje pravidla pro uzavírání pracovních smluv, pracovní dobu, odměňování a další aspekty pracovněprávních vztahů. Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat ustanovení týkající se bezpečných a zdravých pracovních podmínek (Česko, znění od 01.01.2025).

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) jsou upraveny zákonem č. 309/2006 Sb. Zaměstnavatelé musí identifikovat a vyhodnocovat rizika na pracovišti, přijímat opatření k jejich minimalizaci a pravidelně školit zaměstnance v oblasti BOZP. To zahrnuje i zajištění bezpečnostních značek a značení na pracovišti (CRDR spol. s r.o., 2015).

Hygienické požadavky na provoz stravovacích služeb stanovuje vyhláška č. 137/2004 Sb. Provozovatelé jsou povinni zavést a udržovat systém kritických kontrolních bodů (HACCP), který slouží k zajištění bezpečnosti potravin. Tento systém zahrnuje identifikaci potenciálních rizik v procesu přípravy a podávání pokrmů a stanovení opatření k jejich eliminaci (Česko, znění od 01.01.2007).

7.2.6 Environmentální faktory

Jedním z klíčových aspektů je zákaz používání některých jednorázových plastových výrobků, který vyplývá ze směrnice Evropské unie 2019/904. Tato směrnice, známá jako směrnice o jednorázových plastech, zakazuje uvádění na trh produktů, jako jsou plastové přístroje, talíře, brčka, míchátko a nádoby z expandovaného polystyrenu. Provozovatelé stravovacích zařízení jsou tak nuceni hledat ekologičtější alternativy, například výrobky z papíru, dřeva nebo kompostovatelných materiálů (EU, 2019).

Dalším důležitým faktorem je povinnost třídění odpadu, která je stanovena zákonem č. 541/2020 Sb. o odpadech. Tento zákon ukládá podnikatelům povinnost třídít odpad a předávat jej oprávněným osobám k dalšímu zpracování. Dodržování těchto předpisů je nezbytné pro ochranu životního prostředí a může pozitivně ovlivnit vnímání podniku zákazníky, kteří stále více preferují ekologicky odpovědné provozovny (Česko – znění od 15.04.2025).

Specifickým environmentálním faktorem, který má významný dopad na provoz bistra na Koupališti Rusava, je závislost na počasí. Příznivé počasí, zejména během víkendů, přitahuje návštěvníky koupaliště, což zvyšuje poptávku po občerstvení. Naopak nepříznivé počasí, jako je déšť nebo chladno, může vést k poklesu návštěvnosti a tím i tržeb. Tato sezónní fluktuace vyžaduje flexibilní plánování zásob, personálu a provozních nákladů, aby bylo možné efektivně reagovat na aktuální podmínky.

7.3 SWOT analýza

Následující analýza kombinuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Jako podklad sloužila zastaralá SWOT analýza, která vznikla na jedné ze strategických porad managementu firmy. Tento podklad byl převeden do přívětivější vizuální podoby a aktualizován tak, aby odpovídal stavu před zahájením sezóny v roce 2025.

Dle poznatků z teoretické části bylo nejprve analyzováno vnější prostředí podniku a teprve potom proběhla analýza vnitřních aspektů. Při formulaci jednotlivých bodů SWOT analýzy bylo klíčové, aby byly stručné, konkrétní, realistické a podložené důkazy.

Tabulka 4 Analýza SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
• silně motivovaný pracovní kolektiv • stabilní jádro zákazníků, které tvoří pravidelní návštěvníci koupaliště • přívětivá cenová politika	• špatná zastupitelnost klíčových pracovníků • absence komplexní marketingové strategie – není komunikováno jednotně, pravidelně a promyšleně • absence měření plýtvání a neefektivity práce
Příležitosti	Hrozby
• dotační příležitost pro zpracování marketingové strategie • investice obce do zázemí bistra • navázání spolupráce s pořadateli kulturních akcí, které se na koupališti pravidelně konají – nový zákaznický segment + dodatečné tržby	• špatné počasí • změna preferencí majitele koupaliště na provozovatele občerstvení • zlepšení služeb a nabídky konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8 BUSINESS MODEL BISTRA – BUSINESS MODEL CANVAS

Na základě poznatků z teoretické části této práce bude v následující kapitole rozebráno Osterwalderových 9 stavebních prvků. Využity budou zejména vlastní zkušenosti a znalosti a data nasbíraná pomocí kvantitativního výzkumu – dotazníkového šetření.

8.1 Zákaznické segmenty

Díky analýze prostředí, geografické polohy a nabídky služeb bistra i koupaliště lze identifikovat několik klíčových zákaznických segmentů, které tvoří jeho cílovou skupinu.

Tabulka 5 Zákaznické segmenty Bistra

Rodiny s dětmi	Rodiny tvoří jeden z nejčastějších typů zákazníků bistra. Hledají rychlé, cenově dostupné a jednoduché pokrmy, které děti znají a mají rády – např. hranolky, párek v rohlíku, smažený sýr nebo zmrzlinu. Rodiče oceňují možnost rychlého odbavení, pohodlného sezení poblíž výdejního místa a přehledný jídelní lístek.
Turisté a cyklisté	Tito návštěvníci často volí bistro jako místo pro krátkou pauzu a doplnění energie. Nejvíce oceňují rychlou a jednoduchou nabídku „s sebou“, jako jsou párky v rohlíku, voda nebo balené tyčinky. V horkých dnech je pro ně atraktivní čepovaná limonáda nebo ledová káva. Důležitá je rychlá obsluha.
Senioři	Starší návštěvníci bistra vyhledávají především kávu a tradičnější jídla. Ocení klidnější obsluhu, možnost posezení ve stínu a ochotu personálu. Důležitý je pro ně osobní přístup, čistota a prostředí. Někteří senioři jsou velmi citliví na cenu.
Mladí lidé a teenageři	Tato skupina vyhledává bistro jako sociální prostor, kde se mohou najíst a se bavit s dalšími společníky. Zajímají je zejména burgery, hranolky, limonády a sladkosti. Atraktivitu zvyšuje moderní a líbivá prezentace. Mnozí sdílí fotografie na sociálních sítích, čímž přispívají k propagaci podniku.
Školní výlety a letní tábory	Organizované skupiny dětí a vedoucích často využívají bistro k rychlému a hromadnému občerstvení. Pro tuto skupinu je důležitá rychlost výdeje, přehledné menu a možnost domluvy před. Důraz je kladen na jednoduchost, množství a časovou efektivitu.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8.2 Nabízená hodnota

Zákaznické segmenty koupaliště mají různé preference a očekávání, což se odráží také v požadavcích na sortiment občerstvení.

Tabulka 6 Nabízená hodnota Bistra

Rodiny s dětmi	Hledají zejména rychlé a cenově dostupné pokrmy, které děti dobře znají a mají rády (např. hranolky, párky v rohlíku, zmrzlina). Důležitá je také rychlost obsluhy a možnost bezpečného venkovního posezení s výhledem na děti.
Turisté a cyklisté	Hledají rychlé občerstvení „s sebou“, ideálně v podobě balených potravin, chlazených nápojů, energetických tyčinek nebo ovocných kelímků, které si mohou vzít s sebou na cestu.
Senioři	Dávají přednost spíše klasičtějším jídlům a teplým nápojům (např. káva, polévky), přičemž ocení klidnější zónu k sezení, ochotný personál a možnost platby v hotovosti.
Mladí lidé a teenageři	Preferují trendy a atraktivní nabídku – například burgery, ledové kávy, nealkoholické koktejly, případně jednoduché vegetariánské alternativy. Pro tento segment je zároveň důležité vizuální zpracování jídel a případná možnost sdílení na sociálních sítích.
Školní výlety a letní tábory	Pro organizované skupiny, jako jsou školní výlety a letní tábory, spočívá nabízená hodnota bistra v možnosti rychlého a logisticky nenáročného občerstvení pro větší počet osob. Skupiny ocení zejména předem domluvené varianty stravování, jako jsou jednoduché menu balíčky, dětské porce za zvýhodněnou cenu nebo rychlý výdej předem připravených jídel, což umožňuje hladký průběh celého programu bez zbytečného čekání.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8.3 Kanály

Hlavním distribučním kanálem je přímý prodej v areálu koupaliště prostřednictvím bistra a doplňkového výdejního místa – druhého menšího stánku. Obě prodejní místa jsou umístěna v blízkosti hlavních odpočinkových zón, takže jsou snadno přístupné všem návštěvníkům. Nabídka je zobrazena na přehledném jídelním lístku, který je viditelný i z větší vzdálenosti.

Doplňkovým kanálem je vizuální komunikace pomocí informačních tabulí rozmístěných v areálu (např. u vstupu), které upozorňují na sortiment nebo denní nabídku.

Pro mladší zákazníky a návštěvníky z okolí může být užitečné využití digitálních kanálů – například Facebooková stránka koupaliště, kde se sdílí aktuální nabídka, otevírací doba nebo speciální akce.

V případě školních skupin nebo táborů funguje i předem domluvená rezervace či hromadná objednávka – obvykle telefonicky.

8.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky jsou budovány především prostřednictvím osobního kontaktu při obsluze. Důraz je kladen na rychlost, vstřícnost a ochotu personálu, což je klíčové zejména v době vysoké návštěvnosti.

Se stálými návštěvníky, typicky místními obyvateli, chalupáři a návštěvníky nedalekého kempu, vzniká neformální a přátelský vztah, který podporuje loajalitu a opakované nákupy.

U organizovaných skupin, jako jsou školy nebo letní tábory, se vztahy zakládají na předchozí domluvě a spolehlivosti dodávky – obvykle jde o hromadné objednávky a předem připravená jídla.

Mladší zákazníci a turisté často reagují na komunikaci na sociálních sítích, kde občerstvení informuje o novinkách, což pomáhá budovat digitální vztah a zároveň zaujmout nové návštěvníky.

8.5 Toky příjmů

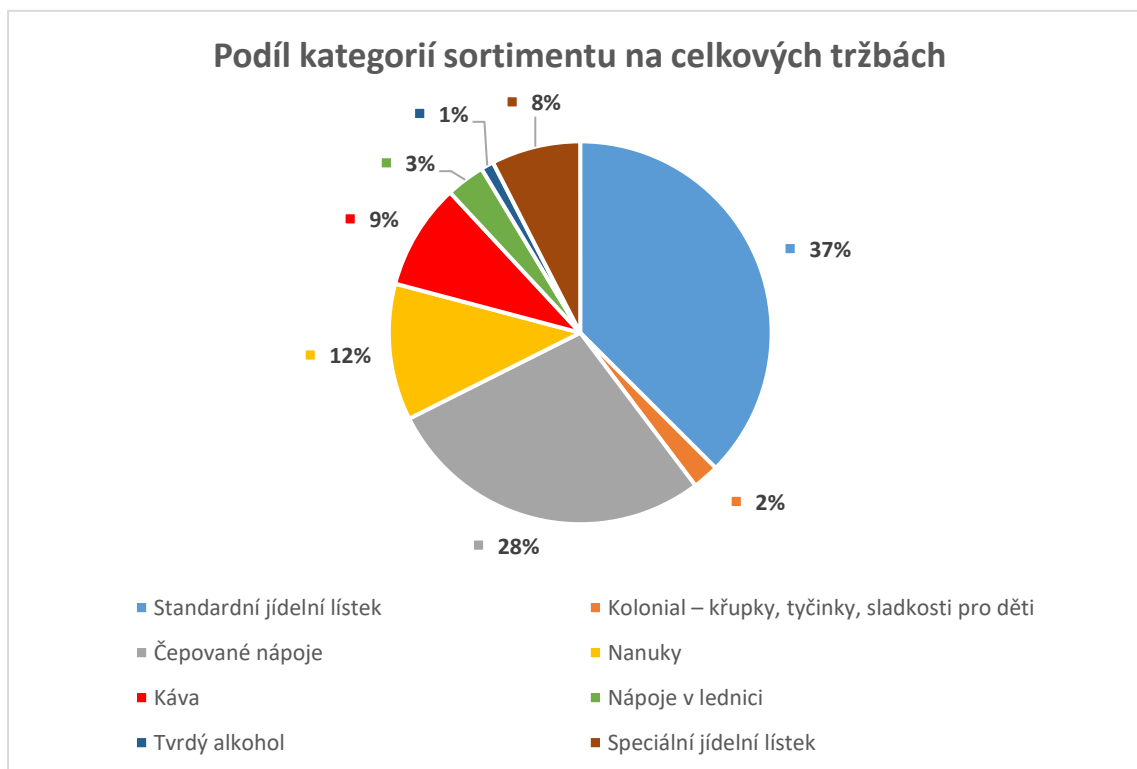
Nejvýznamnějším zdrojem příjmů občerstvení je prodej rychlého občerstvení, jako jsou hranolky, párky v rohlíku, hamburgery nebo smažené sýry. Tyto položky tvoří základ každodenních tržeb a jsou nejvíce vyhledávané hlavními zákaznickými skupinami – rodinami, mladými lidmi a skupinovými návštěvníky.

Druhým největším tokem příjmů jsou čepované nápoje, především pivo a limonáda, které jsou populární zejména ve slunečných dnech a u dospělých návštěvníků. Jejich spotřeba výrazně stoupá během odpoledních hodin a o víkendech. Zejména při vysokých teplotách se prodávají také nanuky, které jsou třetí největší kategorií sortimentu dle celkových tržeb.

Na čtvrtém místě stojí káva a ledová káva, které oslovují široké spektrum zákazníků – od rodičů až po starší návštěvníky.

Další příjem tvoří sladkosti a balené zboží, které si často kupují děti samostatně, nebo rodiče jako doplněk k hlavnímu jídlu. Přestože jednotlivé položky mají nízkou jednotkovou cenu, jejich objemová spotřeba během dne přináší stabilní doplňkový příjem.

Zvláštní kategorií jsou víkendové akce, během nichž se rozšiřuje nabídka o grilované maso, polévky a další speciality. Tyto dny přinášejí výrazné zvýšení tržeb, a to i díky větší návštěvnosti. Na druhou stranu ale dochází k částečnému poklesu prodeje běžného rychlého občerstvení, protože zákazníci častěji volí speciální menu z akční nabídky.



Obrázek 8 Podíl kategorií sortimentu na celkových tržbách

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8.6 Klíčové aktivity

Hlavní činností je každodenní provoz výdejního místa občerstvení – tedy příprava a prodej jídel a nápojů. To zahrnuje:

- přípravu rychlého občerstvení (smažení, ohřev, kompletace pokrmů)
- čepování nápojů a přípravu kávy

- udržování čistoty výdejního místa a okolního posezení
- doplňování zásob a pravidelné objednávky surovin
- kontrolu teplot, hygieny a dodržování provozních pravidel

Důležitou součástí je také obsluha zákazníků – přímý prodej, komunikace, poskytování informací, řešení požadavků nebo stížností. Příjemné vystupování obsluhy má zásadní vliv na spokojenost a ochotu zákazníků vracet se.

Dalšími pravidelnými činnostmi jsou evidence tržeb, práce s pokladnou, plánování směn a základní údržba technického vybavení (fritézy, výčep, kávovar apod.).

V rámci vztahu k areálu koupaliště je důležitá také koordinace s provozovatelem koupaliště, zejména při plánování akcí, zajištění pořádku nebo sdílené komunikaci na sociálních sítích.

8.7 Klíčové zdroje

Provoz občerstvení na koupališti Rusava je závislý na několika klíčových zdrojích, které umožňují každodenní fungování stánku a poskytování služeb návštěvníkům.

Tabulka 7 Klíčové zdroje

Prostorové a technické zázemí	Bistro vybavené připojením na elektřinu, vodu a odpad. Nezbytnou součástí jsou zařízení pro přípravu a uchovávání jídel, zejména fritézy, výčepní zařízení, chladicí a mrazicí boxy, kávovar, mikrovlnná trouba a další základní vybavení potřebné k rychlé přípravě pokrmů. V případě víkendových akcí je navíc využívány přenosné grily nebo zařízení pro přípravu polévek.
Personál	Velmi důležitým zdrojem je personál, který zajišťuje přípravu jídel, obsluhu zákazníků i čistotu provozu. Pracovníci musí být schopni rychle reagovat na poptávku, zvládat práci pod tlakem ve špičkách a zároveň zachovat vstřícný a profesionální přístup. V době víkendových akcí či při zvýšené návštěvnosti je nutné personál posílit.
Zásoby	Klíčovým prvkem provozu je také zajištění zásob potravin a nápojů. Občerstvení musí pravidelně doplňovat čerstvé suroviny (např. pečivo, uzeniny, přílohy), nápoje (pivo, limonády, voda), sladkosti a mražené výrobky (nanuky, mražené polotovary). S tím souvisí potřeba

	dostatečných skladovacích prostor a funkčního chladicího vybavení. Vzhledem k sezónnímu charakteru provozu je důležité dobře plánovat objem nákupů s ohledem na aktuální počasí a očekávanou návštěvnost.
Hygienické a provozní prostředky	Další důležitou složkou jsou hygienické a provozní potřeby, jako jsou čisticí prostředky, jednorázové obaly, pracovní oděvy nebo odpadové nádoby. Dodržování hygienických standardů je nezbytné nejen z hlediska zákonných požadavků, ale i důvěry zákazníků.
Web a sociální sítě	Neopomenutelným zdrojem je také komunikační zázemí, zejména přístup k informačním kanálům koupaliště, které umožňují propagaci víkendových akcí, aktuální nabídky nebo provozních změn. Kvalitní komunikace je klíčová především pro přilákání nových návštěvníků a zvýšení tržeb během silnějších dnů.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8.8 Klíčoví partneři

Pro bezproblémový chod občerstvení hrají důležitou roli také klíčoví partneři, bez nichž by nebylo možné zajistit plynulý provoz, dostatek zásob ani technickou podporu.

Tabulka 8 Klíčoví partneři

Provozovatel areálu koupaliště – obec	Jedná se o nejzásadnějšího partnera, který poskytuje zázemí a zajišťuje základní technickou infrastrukturu (elektřina, voda, odpad). Vzájemná spolupráce je důležitá zejména při plánování větších akcí, jako jsou víkendové grilování nebo hromadné návštěvy škol, a při zajištění koordinace celého provozu v rámci areálu.
Dodavatelé potravin a nápojů	Dalšími klíčovými partnery jsou dodavatelé potravin a nápojů, kteří pravidelně zajišťují zásobování surovinami. Mezi nejdůležitější patří dodavatelé pečiva, uzenin a masa, nápojů (včetně sudových nápojů), nanuků a baleného zboží. Spolehlivost a flexibilita dodavatelů je zásadní, zejména v období náhlých výkyvů počasí nebo zvýšené návštěvnosti.
Hygienická stanice	Důležitým partnerem je také hygienická stanice, resp. orgány státní správy, které kontrolují dodržování hygienických norem a předpisů.

	Dobrá orientace v legislativních požadavcích a včasná spolupráce napomáhá minimalizaci rizik spojených s provozem.
Technický servis	Opomenout nelze ani technický servis, například při poruše chladicí techniky, výčepu nebo pokladního systému, kde je důležitá rychlá reakce a dostupnost náhradních dílů či opravy.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8.9 Struktura nákladů

Provoz občerstvení na koupališti je výrazně ovlivněn sezónností, a tomu odpovídá i skladba nákladů. Náklady lze rozdělit na fixní a variabilní složku.

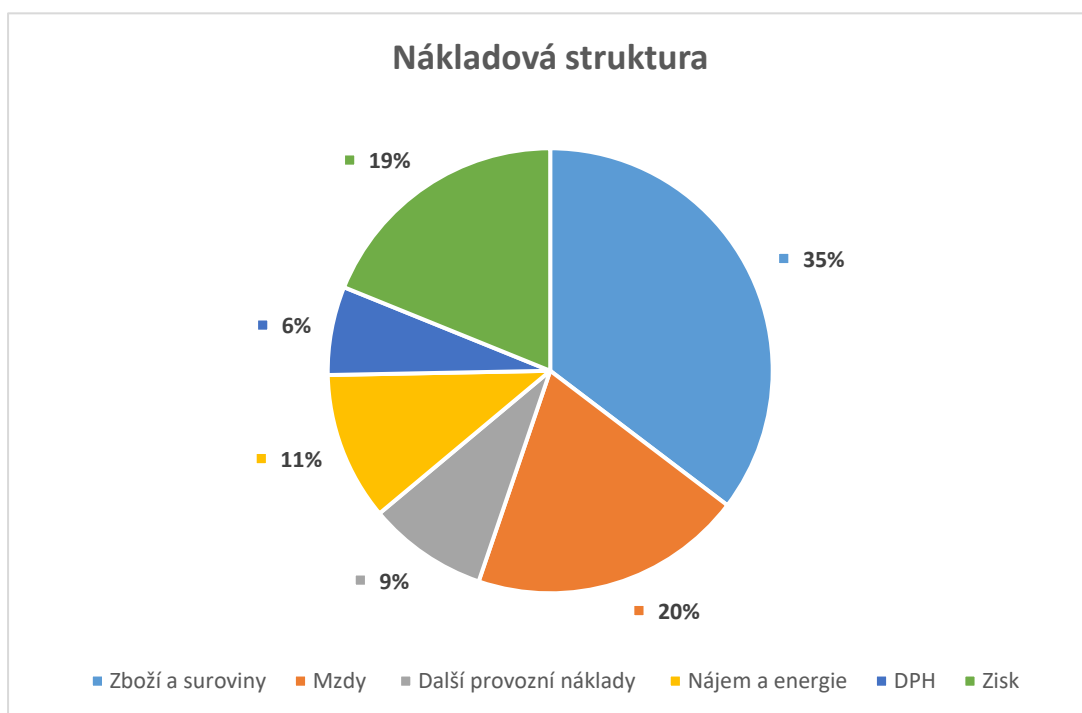
Tabulka 9 Struktura nákladů

Suroviny a zboží	Mezi největší nákladové položky patří nákup surovin a zboží, zejména potravin a nápojů. Pravidelně se nakupují mražené polotovary, pečivo, maso a uzeniny, olej, sladkosti, nápoje, nanuky apod. Tyto náklady se přímo odvíjejí od aktuální návštěvnosti, počasí a objemu prodaného sortimentu.
Mzdy	Významnou položkou je také mzdové náklady na personál. V hlavní sezóně je potřeba zajistit dostatečný počet pracovníků na obsluhu, přípravu jídel a úklid. V období víkendových akcí je často nutné personál posílit, což navyšuje celkovou mzdovou zátěž.
Energie a provozní náklady	Další výdaj tvoří energie a provozní náklady, tedy spotřeba elektřiny (např. fritézy, lednice, výčepní zařízení, kávovar), voda, odvoz odpadů a náklady na údržbu provozovny. Platby za energie jsou účtovány na základě skutečné spotřeby dle měření.
Údržba	V rámci sezónního provozu je třeba počítat i s náklady na vybavení a jeho údržbu – například nákup nových fritovacích košů, servisy výčepního zařízení nebo opravy drobné techniky.
Spotřební materiál	Doplňkovou, ale nezbytnou nákladovou složkou je spotřební materiál a hygienické potřeby – jednorázové obaly, rukavice, ubrousky, čisticí prostředky nebo pytle na odpad. Tyto náklady jsou sice relativně nízké jednotkově, ale soustavné.

Nájem	V rámci spolupráce s provozovatelem koupaliště je nájemné za provozování občerstvení hrazeno formou čtyř měsíčních splátek, a to v období od června do září. Platby za energie jsou účtovány na základě skutečné spotřeby dle měření.
-------	---

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková nákladová struktura je tedy kombinací přímých provozních nákladů, personálních výdajů a technicko-materiálního zajištění provozu, přičemž konečná výše nákladů výrazně kolísá podle počasí a návštěvnosti v dané sezóně. V následujícím grafu je také uvedena skutečně odvedená DPH, která je pro zjednodušení brána jako náklad. Uveden je také ekonomický zisk.



Obrázek 9 Nákladová struktura

(Zdroj: Vlastní zpracování)

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zamítnout či nezamítnout stanovené hypotézy – výzkumné otázky.

Byly zjišťováno zejména spotřebitelské chování ve vztahu ke zkoumanému koupališti a bistru. Získaná data jsou nezbytným zdrojem pro návrhy na inovaci současného business modelu.

Dalším dílčím cílem je také dlouhodobější práce s daty, které budou v rámci šetření nasbírány. V rámci strategického řízení podniku bude s provedeným šetřením pracováno i několik let po dokončení bakalářské práce. Výsledky šetření budou také poskytnuty provozovateli koupaliště, pokud o ně projeví zájem.

K provedení dotazníkového šetření bylo využito online nástroje Google Forms. Sběr dat probíhal od 1.7.2024 do 31.8.2024 a celkem dotazník vyplnilo 384 respondentů. Dotazník byl ve formě jednoduchého plakátu s QR kódem vyvěšen u vstupu do areálu koupaliště a u každého výdejního okénka bistra. Jako pobídka k získání většího množství respondentů byla za úspěšné vyplnění nabídnuta bezinková limonáda zdarma.

Dotazník i plakát s QR kódem jsou uvedeny v příloze P I této práce

9.1 Stanovení hypotéz

Hypotézy byly stanoveny před tvorbou dotazníku a teprve na základě stanovených hypotéz byly vytvořeny konkrétní otázky. Přidány byly i otázky, které se nevztahují ke konkrétním hypotézám.

Stanovené hypotézy – výzkumné otázky jsou následující:

- H01 – Většina respondentů není na koupališti poprvé.
- H02 – Pro více než 50 % návštěvníků nehraje kvalita bistra v rozhodování, zda navštívíte nějaké koupaliště žádnou roli.
- H03 – Více než 50 % návštěvníků si bere s sebou na koupaliště alespoň nějaké jídlo či pití.
- H04 – Více než 50 % zákazníků považuje ceny sortimentu za levné, spíše levné anebo běžné/normální.
- H05 – Zákazníci jsou celkově spokojeni s bistrem.

9.2 Charakteristika respondenta

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 384 respondentů, z nichž větší část tvořily ženy (přibližně 54 %) oproti mužům (44 %). Zbývajících 2 % dotazovaných uvedlo své pohlaví jako „jiné“. Nejpočetnější věkovou skupinou byli respondenti ve věku 35–49 let (přibližně 34 % všech odpovědí), což odpovídá cílové skupině koupaliště, často tvořené rodiči s dětmi.

Z hlediska dosaženého vzdělání převažovali respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou, kteří tvořili více než 30 % vzorku. Přibližně 23 % respondentů uvedlo jako nejvyšší dokončené vzdělání základní školu, což lze vysvětlit tím, že se průzkumu zúčastnili i nezletilí respondenti bez ukončeného vzdělání. V rámci zaměření vzdělání dominovalo ekonomické a všeobecné vzdělání, zatímco přírodovědné obory byly zastoupeny jen okrajově.

Počet členů v domácnosti se nejčastěji pohyboval mezi 3 až 4 členy (více než 60 % respondentů), což spolu s dalšími ukazateli potvrzuje, že dominantní cílovou skupinou jsou rodiny s dětmi. Z hlediska ekonomické situace byly nejčastěji uváděny čisté měsíční příjmy domácnosti v rozmezí 35 001–50 000 Kč (24 %) a 50 001–65 000 Kč (20 %), což umožňuje základní orientaci v kupní síle návštěvníků.

Z důvodu rozsahu a přehlednosti práce nejsou detailní odpovědi a vizualizace těchto sociodemografických dat vloženy přímo do bakalářské práce. V případě potřeby jsou však tyto výstupy k dispozici v samostatném podkladovém dokumentu a byly zohledněny při interpretaci výsledků výzkumu a návrhové části práce.

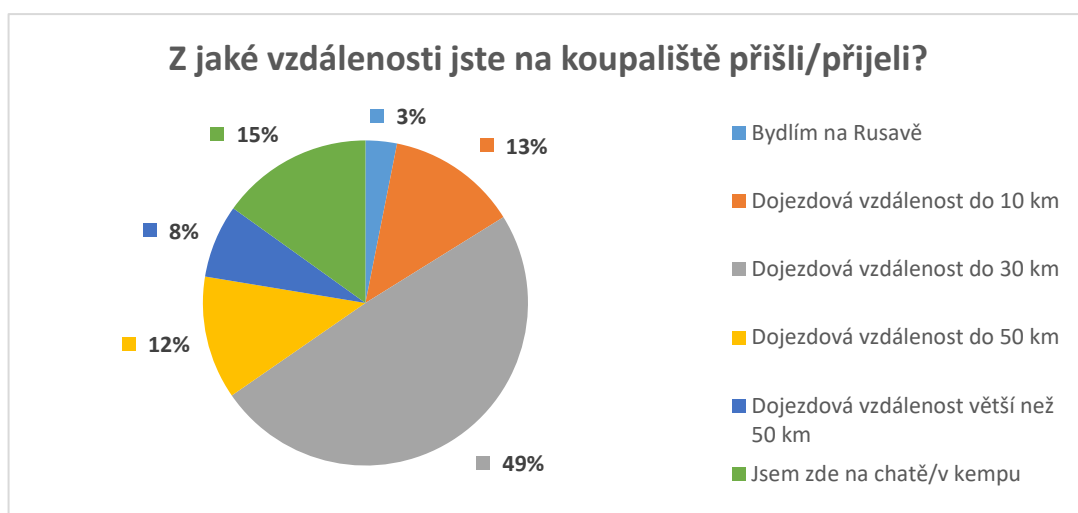
9.3 Odpovědi na otázky v dotazníkovém šetření



Obrázek 10 Otázka č. 1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě dat z kvantitativního výzkumu lze konstatovat, že většina respondentů již koupaliště v minulosti navštívila. Konkrétně 24 % respondentů odpovědělo, že je zde poprvé a 76 % respondentů již koupaliště v minulosti alespoň 1 navštívila. Potvrzuje to silnou pravidelnou základnu návštěvníků.



Obrázek 11 Otázka č. 2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledku dotazníkového šetření lze konstatovat, že největší podíl návštěvníků dojíždí ze vzdálenosti do 30 km od koupaliště. Tyto data mohou být významná například pro lepší

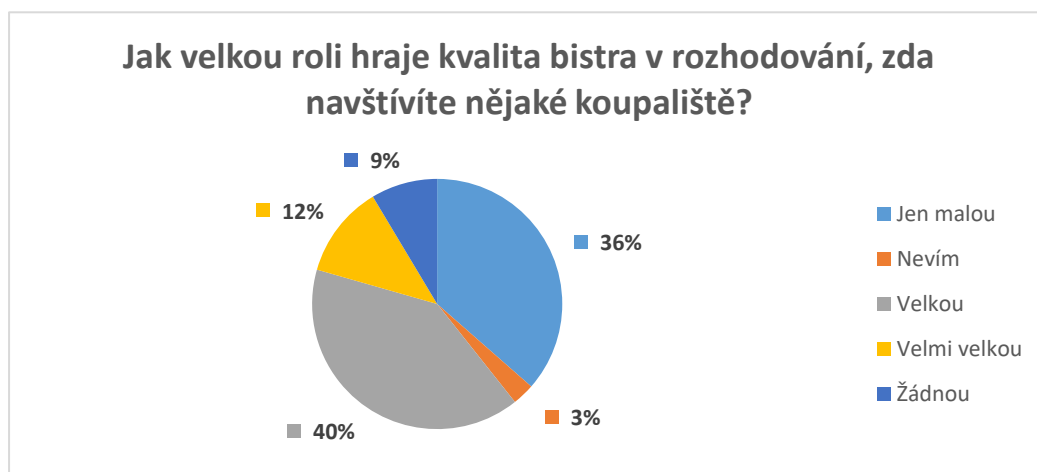
zacílení marketingové kampaně. Pro strategické rozhodování je také významný procentuální podíl na celkových návštěvnících zejména skupiny, která bydlí na Rusavě (místní obyvatelé) a chatařů/lidí ubytovaných v nedalekém kempu.



Obrázek 12 Otázka č. 3

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z nasbíraných dat můžeme říci, že 26 % respondentů navštěvuje koupaliště více než 10x za letní sezónu. Zpětná vazba právě od této skupiny návštěvníků by v rámci statistického vyhodnocení šla oddělit a mohlo by být vhodné se na ni zaměřit podrobněji. Tito návštěvníci totiž mají pravděpodobně i značný přehled o konkurenci.

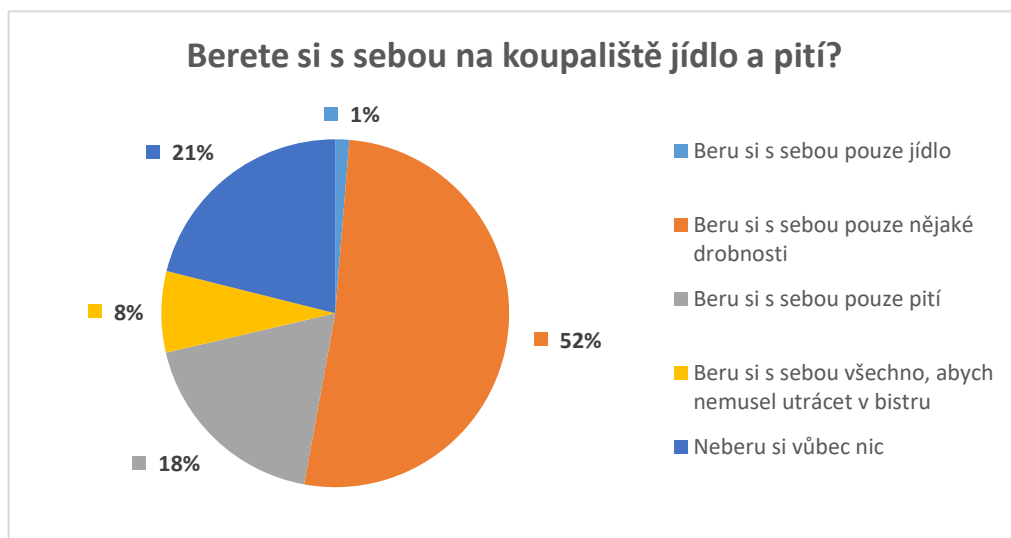


Obrázek 13 Otázka č. 4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z přiloženého grafu můžeme konstatovat, že pro více než 50 % návštěvníků hraje kvalita bistra při rozhodování, zda navštíví dané koupaliště velkou/velmi velkou roli. Tento

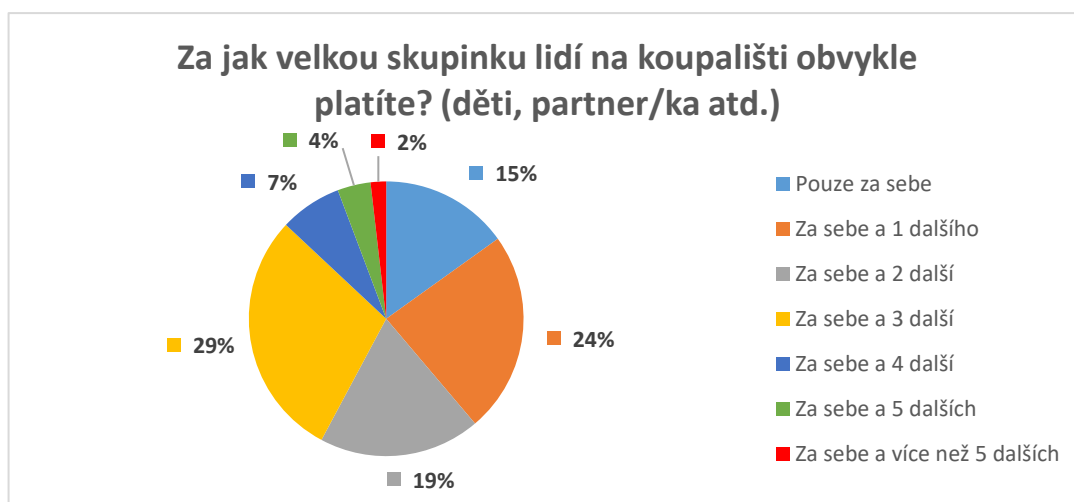
výsledek dokazuje, že provozovatel koupaliště a provozovatel občerstvení jsou si vzájemně prospěšní a je v jejich zájmu, aby každý z nich odváděl svou práci co nejlépe.



Obrázek 14 Otázka č. 5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

8 % návštěvníků uvedlo, že si s sebou bere na koupaliště veškeré jídlo a pití, aby nemuseli utrácet peníze v bistru. Pokud by se provozovateli občerstvení podařilo tento podíl skupiny návštěvníků zmenšit – například přidáním či změnou sortimentu, tak by to mělo za následek pravděpodobný nárůst tržeb.

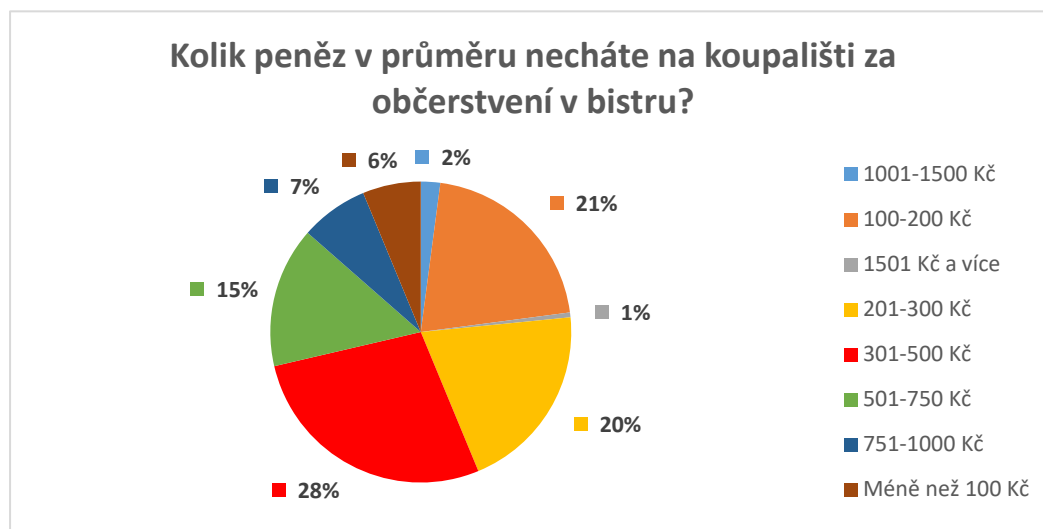


Obrázek 15 Otázka č. 6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem otázky bylo zjistit, za kolik zákazník platí osob. Důležité jsou tyto data zejména ve spojitosti s následující otázkou. Pomocí odpovědí z obou těchto otázek lze dopočítat

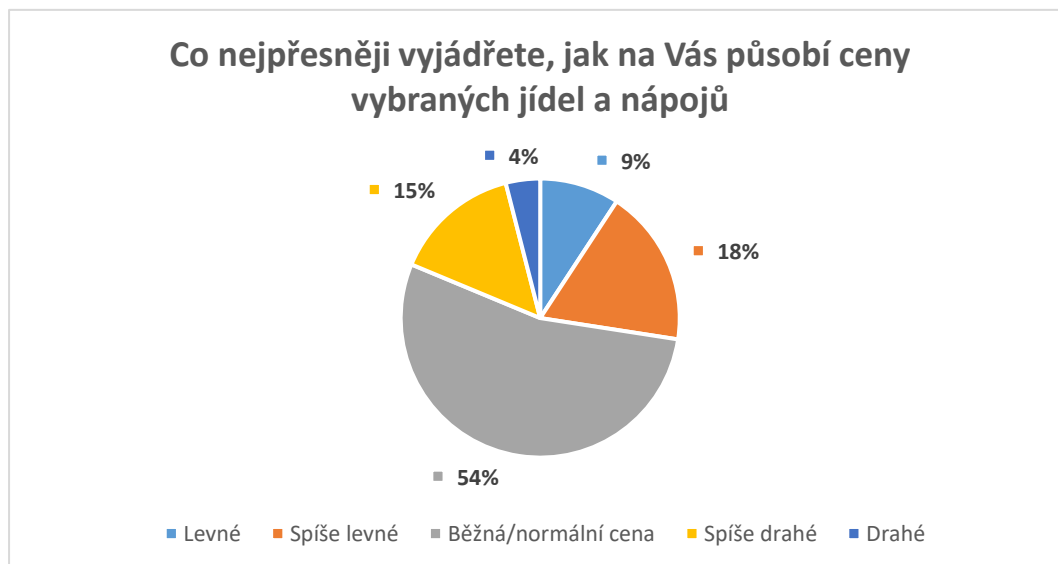
průměrnou tržbu, která připadá na 1 návštěvníka. Samotná data získaná z této otázky lze také použít k interpretaci, že největší část návštěvníků tvoří rodiny s dětmi.



Obrázek 16 Otázka č. 7

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Samotná data, které jsme díky této otázce získali, nám neřeknou mnoho. Při využití dat z předchozí otázky je možné kvalifikovaně odhadnout, že průměrná tržba na 1 návštěvníka se bude pohybovat okolo 100 Kč.

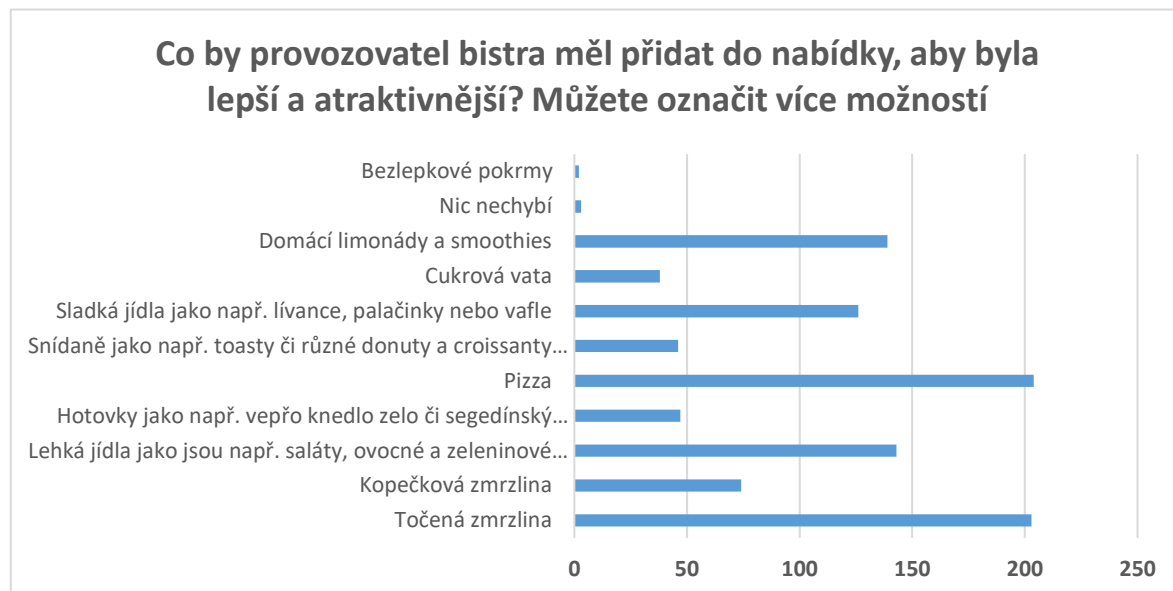


Obrázek 17 Otázka č. 8

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak vnímají zákazníci ceny různého sortimentu. Zákazníci hodnotili několik vybraných pokrmů a nápojů jednotlivě. Pro potřebu této práce byla

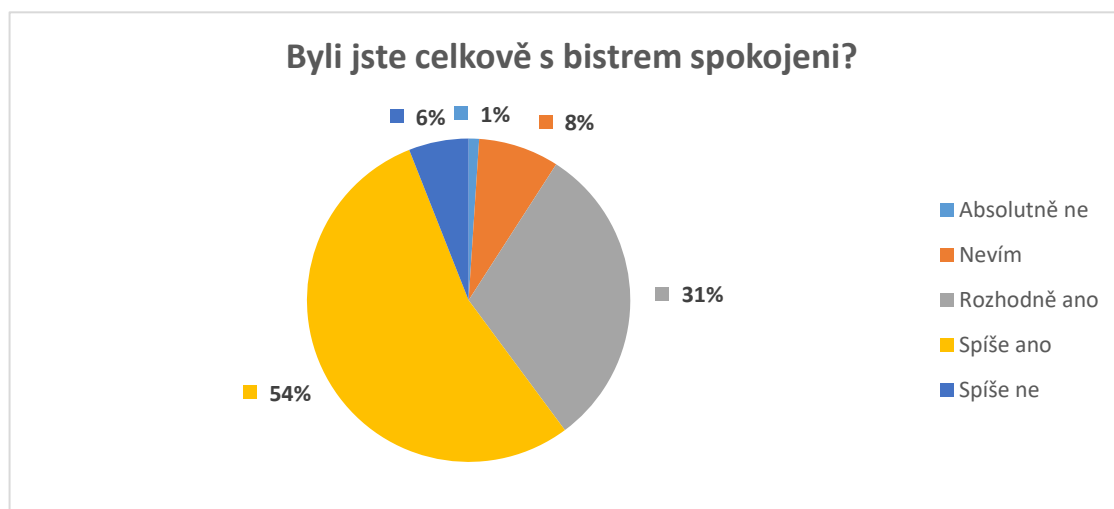
následně data transformována, aby bylo možné vyhodnotit působení cen jako celku. Dle získaných dat lze navrhnout mírné zvýšení cen, neboť pouze 19 % návštěvníků označilo ceny za spíše drahé/drahé.



Obrázek 18 Otázka č. 9

(Zdroj: Vlastní zpracování)

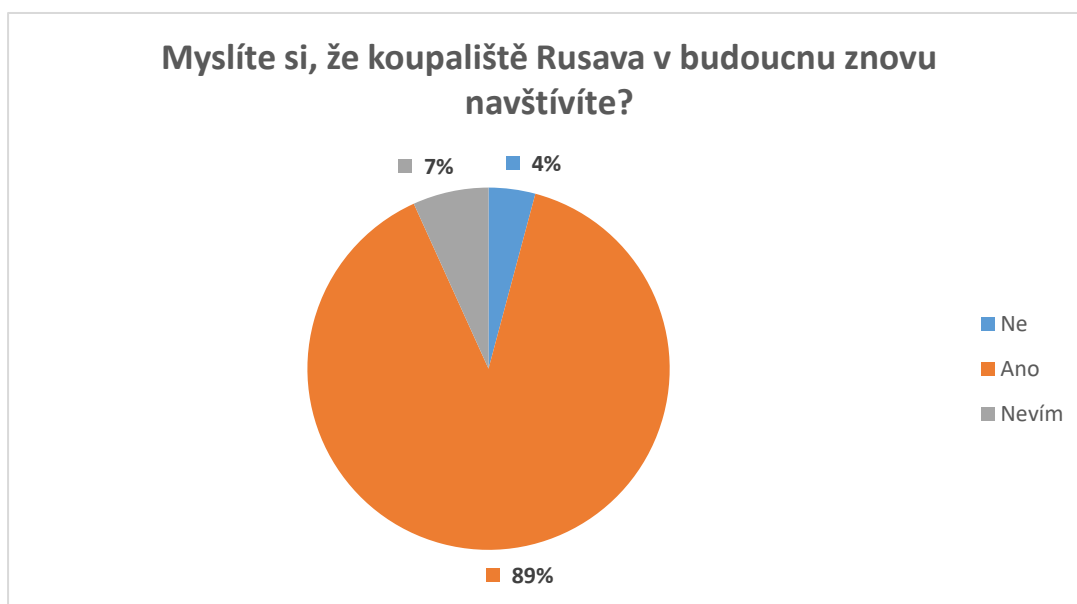
Z výsledků provedeného dotazníkového šetření jasně vyplývá, že nejvíce by zákazníci ocenili, aby do nabídky byla přidána pizza, točená zmrzlina (v současné chvíli jsou nabízeny pouze nanuky a ledová tříšť) a také domácí limonády a smoothies. Díky těmto datům, lze tuto skutečnost navrhnout jako jedno ze zlepšujících opatření.



Obrázek 19 Otázka č. 10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem otázky bylo získat komplexní zpětnou vazbu na bistro. Výsledek je velmi pozitivní. 85 % zákazníků zvolilo, že bylo s bistro spíše/rozhodně spokojeno. Pouze 7 % zákazníků odpovědělo, že je spíše či rozhodně nespokojeno. Tyto výsledky mohou být využity pro vyjednávání s provozovatelem koupaliště (obcí) ohledně prodloužení nájemní smlouvy či výše nájemného.



Obrázek 20 Otázka č. 11

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř 90 % respondentů se na koupaliště pravděpodobně v budoucnu vrátí. Je proto nezbytné neustále bistro i koupaliště zlepšovat, aby zákazníci viděli posun. Důvodem je vytvoření dlouhodobého pouta, aby se z obyčejného zákazníka mohl stát pravidelný zákazník. Lze vidět, že se chtějí vrátit i návštěvníci, kteří byli na koupališti poprvé.

9.4 Vyhodnocení hypotéz

Podle výsledků provedeného kvantitativního výzkumu lze vyhodnotit stanovené hypotézy následovně:

Na základě získaných dat nezamítáme H01. Hypotéza se vztahuje k otázce č. 1. Konkrétně 76 % respondentů uvedlo, že již koupaliště v minulosti navštívilo. Pouze 24 % respondentů označilo jako svou odpověď, že je na koupališti poprvé.

Druhá hypotéza souvisí s otázkou č. 4. Pouze 9 % účastníků výzkumu uvedlo, že kvalita bistra pro ně při rozhodování, zda dané koupaliště navštíví nehraje žádnou roli. Z tohoto důvodu zamítáme H02.

Ze získaných dat vyplývá, že pouze 21 % návštěvníků koupaliště si s sebou nebere vůbec žádné jídlo a pití. Z tohoto důvodu nezamítáme H03. Největší část respondentů (konkrétně 52 %) uvedla, že si sebou bere k občerstvení pouze drobnosti. Jedná se o otázku č. 5.

Čtvrtá hypotéza se týkala vnímání cen sortimentu. Získané odpovědi nalezneme přehledně na obrázku č. 17. Dle těchto výsledků nezamítáme H04. 9 % respondentů označilo ceny sortimentu jako levné, 18 % jako spíše levné a 54 % jako běžné/normální.

Poslední hypotéza se týkala celkové spokojenosti zákazníků s bistro. 31 % respondentů uvedlo, že bylo rozhodně spokojeno. Dalších 54 % uvedlo, že bylo spíše spokojeno. Grafické rozložení získaných dat můžeme vidět na obrázku č. 19 (otázka č. 10). Na základě těchto výsledků nezamítáme H05.

9.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření provedené v rámci této práce poskytlo cenný vhled do spotřebitelského chování návštěvníků Koupaliště Rusava a jejich vnímání kvality a nabídky místního bistra. Získaná data potvrdila vysokou míru spokojenosti zákazníků – 85 % respondentů uvedlo, že bylo s bistro rozhodně nebo spíše spokojeno. Významným zjištěním je rovněž fakt, že pro většinu návštěvníků hraje kvalita bistra důležitou roli při rozhodování o návštěvě koupaliště.

Dále se ukázalo, že většina návštěvníků si na koupaliště nosí alespoň drobné občerstvení, avšak zároveň oceňuje nabídku bistra a má zájem o její rozšíření, zejména o pizzu, domácí limonády a točenou zmrzlinu. Převládající vnímání cen jako běžné nebo příznivé potvrzuje správně nastavenou cenovou politiku. Výsledky poukazují také na silný potenciál budoucích návštěv – téměř 90 % respondentů plánuje koupaliště znovu navštívit.

Tato data jsou klíčová pro další strategické plánování provozu bistra, marketingové aktivity i pro vyjednávání s provozovatelem areálu. Dotazníkové šetření tak představuje důležitý podklad pro navržená zlepšující opatření a dlouhodobý rozvoj podnikání v daném segmentu.

10 NÁVRH ZLEPŠUJÍCÍCH OPATŘENÍ NA ZÁKLADĚ PROVEDENÉ ANALÝZY A KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Na základě komplexní analýzy současného provozu bistra na Koupališti Rusava, která zahrnovala nejen hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí prostřednictvím analytických nástrojů (SWOT, PESTLE, MOST analýza, Business Model Canvas), ale také kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření mezi zákazníky, byly identifikovány klíčové oblasti s potenciálem pro optimalizaci a rozvoj.

Předložené návrhy zohledňují jak provozní realitu podniku, tak potřeby a preference zákazníků, které se promítly do jejich odpovědí v rámci výzkumu. Inovace jsou navrženy tak, aby podpořily udržitelný růst podniku, zvýšily kvalitu poskytovaných služeb a přinesly větší ekonomickou efektivitu.

Cílem návrhové části je navrhnout taková opatření, která budou v praxi jednoduše realizovatelná, finančně únosná a zároveň povedou ke zlepšení zákaznické zkušenosti, posílení konkurenceschopnosti a dlouhodobé stability provozu. Návrhy jsou rozděleny podle tematických oblastí a doplněny o přehlednou tabulku, která hodnotí jejich přínos a náročnost implementace. Každý z návrhu je následně krátce stručně okomentován a rozvinut v samostatné podkapitole.

Tabulka 10 Návrhová opatření

Oblast	Opatření	Přínos	Náročnost
Sortiment	Rozšíření nabídky (pizza, zmrzlina, domácí limonády)	Zvýšení tržeb, větší atraktivita	Střední
Marketing	Zviditelnění nabídky a online komunikace	Větší informovanost a motivace k návštěvě	Nízká
Provozní řízení	Směnové plánování a digitalizace	Efektivnější obsluha, přehled o prodeji a zásobách	Střední

Strategie	Dlouhodobá spolupráce s areálem	Stabilita provozu, podpora rozvoje	Vysoká
-----------	---------------------------------	------------------------------------	--------

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10.1 Sortiment

Na základě výsledků dotazníkového šetření i pozorování provozu bistra během sezóny byla identifikována vysoká poptávka po rozšíření nabídky občerstvení. Zákazníci opakovaně zmiňovali zájem o pizzu, točenou zmrzlinu a domácí limonády. Tyto produkty zvyšují atraktivitu sortimentu a zároveň odpovídají současným gastronomickým trendům v oblasti letního občerstvení. Rozšíření nabídky má potenciál oslovit širší cílovou skupinu a přispět ke zvýšení celkových tržeb.

Doporučený způsob realizace vychází z principu postupného testování a vyhodnocování. Pro ověření poptávky se doporučuje zavést zmíněné produkty nejprve v režimu víkendových pilotních dnů, kdy bude sledována prodejnost i logistická náročnost. Pro pizzu je vhodné využít stolní elektrickou pec, která nevyžaduje zásadní stavební úpravy ani vysokou investici. Pro točenou zmrzlinu je nutné pořídit speciální stroj – lze využít krátkodobý pronájem k ověření zájmu. V případě domácích limonád postačí základní barmanské vybavení, čerstvé suroviny a dobře viditelná prezentace na pultu. Všechny novinky by měly být aktivně komunikovány zákazníkům prostřednictvím úpravy nabídkových cedulí, sociálních sítí i obsluhy.

Po skončení sezóny je klíčové provést vyhodnocení – zejména prodejních dat a zpětné vazby – na jehož základě se rozhodne o trvalém zařazení jednotlivých položek do stálé nabídky.

10.2 Marketing

V rámci SWOT analýzy je ve slabých stránkách uvedena nedostatečná komplexní marketingová strategie. Tato skutečnost poukazuje na určité rezervy v oblasti marketingové komunikace, zejména v oblasti vizuální prezentace a digitální propagace.

Doporučeným způsobem realizace zlepšení je kombinace nízkonákladových operativních kroků s využitím externí profesionální pomoci, například prostřednictvím dotačního programu Kreativní vouchery III. Tento program je určen právě pro malé podniky, které chtějí ve spolupráci s kreativci (grafiky, designéry, marketéry) zlepšit svou vizuální identitu, komunikační strategii nebo marketingové nástroje. V rámci tohoto programu může

bistro získat až 150 000 Kč na spolupráci s odborníkem, přičemž spoluúčast žadatele je minimální. Cílem projektu by mohlo být vytvoření vizuálně jednotné značky, která zahrne logo, grafiku pro menu a tabule, šablony příspěvků na sociální sítě a vizuální styl stánku.

Současně lze okamžitě realizovat operativní změny, jako je pravidelná aktualizace obsahu na sociálních sítích stránce nebo spolupráce s provozovatelem areálu při komunikaci aktuální nabídky na oficiálních informačních tabulích a webech. Tyto kroky nevyžadují velké investice, ale mohou zásadně zlepšit orientaci zákazníka a podpořit impulzivní nákupy.

10.3 Provozní řízení

Sezónní charakter provozu bistra vyžaduje vysokou míru adaptability a efektivní řízení lidských i technických zdrojů. V době špičky – zejména během víkendů, svátků a velmi teplých dnů – dochází k vysoké koncentraci zákazníků, která klade nároky na rychlost obsluhy, přesnost, dostupnost sortimentu i zvládnutí front bez ztráty kvality servisu. V méně exponovaných částech dne nebo sezóny je naopak potřeba provoz optimalizovat tak, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání lidskými zdroji.

Základem zlepšení v oblasti provozního řízení je zavedení flexibilního směnového plánu, který bude sestavován na týdenní bázi podle předpovědi počasí, historické návštěvnosti a významných akcí v areálu. Tento plán umožní přizpůsobit počet pracovníků reálné poptávce a snížit zbytečné mzdové náklady. Doporučuje se využít jednoduchou aplikaci (např. sdílenou tabulku Google), která zajistí přehlednost a možnost aktualizace v reálném čase.

Dále se doporučuje rozšířit využití stávajícího pokladního systému o evidenci zásob, což umožní lepší kontrolu nad skladovými pohyby, optimalizaci nákupů a snížení plýtvání. Systém by měl zahrnovat základní skladovou evidenci s možností automatického odpisu položek při prodeji. Jako nadstavbu lze zvážit zavedení QR objednávek, kdy si zákazník může pomocí mobilního telefonu prohlédnout nabídku, vytvořit objednávku, zaplatit a následně být upozorněn na připravenost jídla. Tento systém je dnes běžný v gastronomii a pomáhá významně snížit fronty, zvýšit komfort pro zákazníky a snížit zátěž obsluhy během špičky.

Zavedením těchto nástrojů lze zvýšit plynulost provozu, získat větší kontrolu nad provozními náklady a poskytnout zákazníkům profesionálnější a komfortnější obsluhu, což se následně promítne i do jejich spokojenosti a věrnosti.

10.4 Strategie

Vysoká míra spokojenosti zákazníků a dobré hodnocení provozu ukazují, že Bistro na Koupališti Rusava se stalo důležitou a stabilní součástí areálu. Vzhledem k jeho sezónnímu provozu je však dlouhodobý rozvoj závislý nejen na schopnosti udržet kvalitu služeb, ale také na stabilním zázemí a spolupráci s klíčovými partnery – především se správcem areálu.

Jedním z klíčových doporučení je proto navázání strategické spolupráce s provozovatelem koupaliště prostřednictvím více sezónní smlouvy. Tato forma spolupráce umožní plánování investic, rozvoj nabídky a větší předvídatelnost v řízení. Stabilní smluvní vztah navíc vytváří prostor pro společné cíle, například zlepšování zázemí pro zákazníky, rozšíření venkovního posezení, optimalizaci přístupových cest nebo společné akce zaměřené na podporu návštěvnosti.

Dále je vhodné hledat příležitosti pro financování rozvoje provozu z externích zdrojů. Jednou z možností je spolupráce na podání dotačních žádostí (například z programů na podporu cestovního ruchu, malého podnikání či regionálního rozvoje), které mohou být podány ve spolupráci s obcí nebo přímo se správcem areálu. Podpora se může týkat například vybavení kuchyně, modernizace technického zázemí, energetických úspor nebo zlepšení zákaznického komfortu.

V dlouhodobém horizontu se také doporučuje průběžné sledování trendů v gastronomii a pravidelné vyhodnocování provozních a ekonomických dat. Kombinace dobrého jména, stabilního provozu a otevřené spolupráce s partnery může vést k postupnému rozšíření konceptu bistra, případně jeho přenesení do dalších obdobných lokalit.

11 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Na základě výsledků provedené analýzy a dotazníkového šetření byly navrženy čtyři opatření, zaměřené na zlepšení provozu bistra na Koupališti Rusava. Mezi tyto oblasti patří rozšíření sortimentu, posílení marketingu, optimalizace provozního řízení a strategická spolupráce s provozovatelem areálu.

Z hlediska realizovatelnosti lze většinu navržených opatření považovat za proveditelná bez zásadních investic. Mezi okamžitě aplikovatelná patří například úprava směnového plánování, zlepšení vizuální komunikace nebo aktivnější správa sociálních sítí. Opatření vyžadující vyšší finanční nebo časovou náročnost, jako je rozšíření sortimentu o zmrzlinu a pizzu nebo zavedení QR objednávek, mohou být realizována ve střednědobém horizontu, ideálně na základě pilotního testování a vyhodnocení.

Prioritizací podle očekávaného přínosu a náročnosti lze za klíčové označit opatření v oblasti marketingu, které přináší vysoký přínos při relativně nízkých nákladech. Významným posunem v oblasti marketingové komunikace je skutečnost, že již byla podána žádost o dotaci z programu Kreativní vouchery III, konkrétně na zpracování marketingové strategie, vytvoření webové stránky a realizaci profesionálních fotografií a videí pro prezentaci na sociálních sítích. V době vyhotovení této práce probíhá hodnocení žádosti, přičemž očekáváme její schválení a následnou realizaci projektu v průběhu roku 2025.

Mezi hlavní rizika patří sezónnost provozu, omezená kapacita zázemí a dostupnost kvalitního personálu. Tato rizika lze částečně eliminovat pečlivým plánováním, flexibilním řízením provozu a efektivní komunikací v rámci týmu.

Navržená opatření přispívají k zvýšení atraktivity bistra, posilují jeho pozici v rámci areálu a směřují k vytvoření stabilního a moderního provozu s důrazem na zákaznickou zkušenost. Realizací opatření může dojít ke zvýšení tržeb, zefektivnění provozu a posílení loajality zákazníků.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu business modelu bistra provozovaného v rámci areálu Koupaliště Rusava. Hlavním cílem bylo inovovat stávající business model. Byly identifikovány silné a slabé stránky stávajícího provozu, odhaleny příležitosti pro rozvoj a navržena konkrétní opatření, která povedou ke zvýšení efektivity, konkurenceschopnosti a dlouhodobé stability provozu. Tento cíl byl naplněn kombinací teoretických poznatků, praktických analýz a primárního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Teoretická část práce poskytla rámec pro pochopení klíčových pojmů z oblasti podnikání, business modelů, strategické analýzy a specifík podnikání v gastronomii. V praktické části byl analyzován konkrétní provoz bistra pomocí nástrojů jako SWOT, PESTLE, MOST analýza a Business Model Canvas. Důležitou součástí práce bylo dotazníkové šetření mezi návštěvníky koupaliště, jehož výsledky poskytly cennou zpětnou vazbu o vnímání kvality služeb, sortimentu i celkové spokojenosti zákazníků.

Z analýzy vyplynulo, že bistro disponuje solidními základy – zákazníci jsou celkově s bistrem spokojeni. Na druhou stranu se ukázala slabší marketingová komunikace, omezený sortiment a prostor pro zlepšení v oblasti řízení provozu. Tyto skutečnosti vedly k formulaci čtyř tematicky zaměřených návrhů zlepšujících opatření, které byly dále zhodnoceny z hlediska přínosu, náročnosti i realizovatelnosti.

Práce přináší konkrétní a prakticky využitelné doporučení, z nichž některá mohou být implementována okamžitě, jiná ve střednědobém horizontu. Významným krokem směrem k profesionalizaci marketingu bylo také podání žádosti do programu Kreativní vouchery III, jehož cílem je realizace nové marketingové strategie, webových stránek a kvalitního vizuálního obsahu pro online prezentaci. Realizací tohoto projektu je očekáváno zvýšení návštěvnosti a s tím spojené zvýšení tržeb. Konkrétní cíl je navýšení alespoň o 10 %. Je potřeba však vzít v úvahu faktor počasí při porovnávání různých letních sezón.

Přínos práce spočívá v jejím přímém využití v praxi, ale také v možnosti aplikace použité metodiky na jiné malé provozy v gastronomii či podobné sezónní podnikání. Bakalářskou práci lze rozšířit a navázat na ni například diplomovou prací v navazujícím studiu. Oblasti, na které by se bylo možné v rámci pokračování zaměřit, jsou zejména finanční analýza nebo implementace nových procesů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie, 2022. Business modelování: Jak na business modely v digitálním prostředí. Grada. ISBN 978-80-271-6656-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/business-modelovani-11244/>.

ASAMOAHA, Emmanuel Selase a CHOVANCOVÁ, Miloslava, 2013. Consumer behaviour and branding: perspectives from the fast food industry in different markets. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-053-0.

BRÄNNBACK, Malin a CARSRUD, Alan, 2016. Fundamentals for Becoming a Successful Entrepreneur. Online. Old Tappan, New Jersey 07675: Pearson Education. ISBN 978-0-13-396681-7. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780133966817/samplepages/9780133966817.pdf>. [cit. 2025-05-03].

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2016. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-397-7. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:19614610-1e7e-11eb-979b-005056827e52>.

FÍŠERA, Miroslav, 2016. Gastronomie: vybrané kapitoly. Český Těšín: 2 Theta. ISBN 978-80-86380-78-0.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil a ŠPAČEK, Miroslav, 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Grada. ISBN 978-80-271-9983-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/uspesna-realizace-strategie-a-strategickeho-planu-4212/>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. Strategický marketing: Strategie a trendy – 3. přepracované a rozšířené vydání. Grada. ISBN 978-80-247-4898-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/strategicky-marketing-12335/>.

JOSKOVÁ, Lucie; PRAVDOVÁ, Markéta a DVOŘÁKOVÁ, Eva, 2024. Nová společnost s ručením omezeným - 5. aktualizované vydání: právo – účetnictví – daně. Grada. ISBN 978-80-271-7155-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/nova-spolecnost-s-rucenim-omezenym-5-aktualizovane-vydani-12451/>.

KALOUDA, František, 2019. Finanční a cost-benefit analýza podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-778-8.

MAURYA, Ash, 2022. Running Lean: iterate from Plan A to a plan that works. Third edition. The Lean series. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN 978-1-0981-0877-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání. Grada. ISBN 978-80-247-9835-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/manazerska-psychologie-2354/>.

ONDŘEJ, Jan, 2019. Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty). 2. vydání. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-337-4.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2015. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 2. vydání. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0425-2.

PAUL, Debra a CADLE, James, 2020. Business analysis. Fourth edition. Swindon: BCS, The Chartered Institute for IT. ISBN 978-1-78017-511-9.

POTANČOK, Martin; POUR, Jan a CHRAMOSTOVÁ, Veronika, 2020. Business analytika v praxi. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2382-8.

PRAVDOVÁ, Markéta, 2006. McDonald's - tak trochu jiná kultura?: případová studie o značce McDonald's a její reklamě. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-1178-3.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal, 2017. Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Grada. ISBN 978-80-271-9985-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/od-napadu-k-podnikatelskemu-planu-4240/>.

ŠAFROVÁ, Drážilová, 2019. Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele. Grada. ISBN 978-80-271-1160-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-6066/>.

ŠEBESTÍKOVÁ, Viola, 2011. Účetní operace kapitálových společností, 3. aktualizované a přepracované vydání: daňové a právní souvislosti. Grada. ISBN 978-80-247-7214-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/ucetni-operace-kapitalovych-spolecnosti-3-aktualizovane-a-prepracovane-vydani-794/>.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání. Grada. ISBN 978-80-247-8310-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/podnikani-male-a-stredni-firmy-2136/>.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan, 2020. Image a firemní identita: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada. ISBN 978-80-271-1595-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/image-a-firemni-identita-6728/>.

12 SEZNAM INTERNETOVÝCH A JINÝCH ZDROJŮ

BEST TIME OPOČNO S.R.O., 2018. Best Time Opočno. Online 2025. Best Time Opočno. Dostupné z: <https://www.best-time.eu/>. [cit. 2025-05-16].

BEST TIME OPOČNO S.R.O., 2023. Koupaliště Rusava. Online. 2025. Dostupné z: Facebook, https://www.facebook.com/p/Koupali%C5%A1t%C4%9B-Rusava-100093114787581/?locale=cs_CZ. [cit. 2025-05-16].

BEST TIME OPOČNO S.R.O., 2023. Koupaliště Rusava. Online. 2025. Dostupné z: Instagram, https://www.instagram.com/koupaliste_rusava/. [cit. 2025-05-16].

BEST TIME OPOČNO S.R.O., 2024. Interní dokumenty společnosti. Cloud. Rusava. [cit. 2025-05-16].

BEST TIME OPOČNO S.R.O., 2024. Koupaliště Rusava. Online. 2025. Dostupné z: TikTok, <https://www.tiktok.com/@koupalit.rusava>. [cit. 2025-05-16].

CRDR SPOL. S R.O., 2015. Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy. Online. CRDR SPOL. S R.O. BOZP.cz. 26. 6. 2015. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>. [cit. 2025-05-20].

ČESKO. § 420 zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 15. 2. 2025. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 19. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420>

ČESKO. vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných - znění od 1. 1. 2007. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 20. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137>

ČESKO. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2025. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 20. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČESKO. zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech - znění od 15. 4. 2025. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 20. 5. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-541>

EU. směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/904 ze dne 5. června 2019 o omezení dopadu některých plastových výrobků na životní prostředí, 2019. In: . Dostupné také z: <https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=32019L0904>.

KURZY.CZ, SPOL. S R.O., 2025. ČR - indexy spotřebitelských cen - inflace - duben 2025 - nejnižší meziroční růst za 7 let potvrzen. Online. Kurzycz. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/811154-cr-indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-duben-2025-nejnizsi-mezirocn-rust-za-7-let-potvrzen/>. [cit. 2025-05-20].

MINISTERSTVO KULTURY, 2024. Výzva 464 Kreativní vouchery III. Online. MINISTERSTVO KULTURY. Ministerstvo kultury. 20. 12. 2024. Dostupné z: <https://mk.gov.cz/vyzva-464-kreativni-vouchery-iii>. [cit. 2025-05-20].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2025. Minimální mzda. Online. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Ministerstvo práce a sociálních věcí. 20.3.2025. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>. [cit. 2025-05-20].

OBEC RUSAVA, ©2021. Koupaliště Rusava. Online. OBEC RUSAVA. Obec Rusava. 2025. Dostupné z: <https://www.rusava.cz/25023-koupaliste-rusava>. [cit. 2025-05-16]. KURZY.CZ, SPOL. S R.O., b.r. Volební kalendář - přehled nejbližších termínů voleb v ČR. Online. Kurzycz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/volebni-kalendar/>. [cit. 2025-05-20].

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2025. Nezaměstnanost v březnu klesla na 4,3 %, pomohly začínající sezonní práce. Online. ÚŘAD PRÁCE ČR. Úřad práce ČR. 8.4.2025. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/nezamestnanost-v-breznu-klesla-na-4-3-pomohly-zacinajici-sezonni-prace>. [cit. 2025-05-20].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Právní formy podnikání	17
Obrázek 2 Klasifikace manažerů	24
Obrázek 3 SWOT analýza.....	30
Obrázek 4 Ukázka Business Modelu Lean Canvas	37
Obrázek 5 Organizační struktura	42
Obrázek 6 Jídelní a nápojový lístek	44
Obrázek 7 Ukázka vybraných příspěvků a jejich statistik na platformě Facebook	45
Obrázek 8 Podíl kategorií sortimentu na celkových tržbách	56
Obrázek 9 Nákladová struktura.....	60
Obrázek 10 Otázka č. 1	63
Obrázek 11 Otázka č. 2	63
Obrázek 12 Otázka č. 3	64
Obrázek 13 Otázka č. 4	64
Obrázek 14 Otázka č. 5	65
Obrázek 15 Otázka č. 6	65
Obrázek 16 Otázka č. 7	66
Obrázek 17 Otázka č. 8	66
Obrázek 18 Otázka č. 9	67
Obrázek 19 Otázka č. 10	67
Obrázek 20 Otázka č. 11	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Popis analýzy MOST	27
Tabulka 2 Analýza MOST	46
Tabulka 3 Analýza PESTLE	48
Tabulka 4 Analýza SWOT	52
Tabulka 5 Zákaznické segmenty Bistra	53
Tabulka 6 Nabízená hodnota Bistra	54
Tabulka 7 Klíčové zdroje	57
Tabulka 8 Klíčový partneři	58
Tabulka 9 Struktura nákladů	59
Tabulka 10 Návrhová opatření	70

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A.S. Akciová společnost

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BTO Best Time Opočno s.r.o.

CRM Customer Relationship Management

DPH Daň z přidané hodnoty

EU Evropská unie

HACCP Hazard Analysis and Critical Control Points

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

S.R.O. Společnost s ručením omezeným

SCM Supply Chain Management

SRM Supplier Relationship Management

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Prosíme o vyplnění dotazníku k Bakalářské práci

Dotazník se týká kvality zdejšího Bistra



Velice děkuji

Martin Plško

**ZA VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU BEZINKOVÁ
LIMONÁDA ZDARMA!**

Koupaliště Rusava

B *I* U  

Vážená paní, vážený pane,

jsem student Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zároveň spoluprovozovatel bistra na Koupališti Rusava. Provádím výzkum k mé budoucí Bakalářské práci s názvem: **Analýza business modelu bistra**. Cílem dotazníku je zjistit, jak bychom z Vašeho pohledu mohli bistro zlepšit či co by například mohlo vést k tomu, aby si méně návštěvníků nosilo na koupaliště vlastní jídlo a pití, a naopak více nakupovalo v bistro. Vyplnění dotazníku by nemělo přesáhnout 15 minut Vašeho času. Dotazník slouží primárně k akademickým účelům. Výsledky výzkumu však budou velmi pravděpodobně použity ke zlepšení zážitku návštěvníků v následujících letních sezónách. Vaše anonymita bude samozřejmě respektována.

Prosím Vás o pravdivé odpovědi.

Děkuji a přeji hezký den.

Martin Plško

Student 3. ročníku
Fakulta managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Jste na Koupališti Rusava poprvé? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Z jaké vzdálenosti jste na koupaliště přišli/přijeli? *

- ☐ Bydlím na Rusavě
- ☐ Jsem zde na chatě/v kempu
- ☐ Dojezdová vzdálenost do 10 km
- ☐ Dojezdová vzdálenost do 30 km
- ☐ Dojezdová vzdálenost do 50 km
- ☐ Dojezdová vzdálenost větší než 50 km



Berete si s sebou na koupaliště jídlo a pití? *

- ☐ Neberu si vůbec nic
- ☐ Beru si s sebou pouze nějaké drobnosti
- ☐ Beru si s sebou všechno, abych nemusel utrácet v bistro
- ☐ Beru si s sebou pouze pití
- ☐ Beru si s sebou pouze jídlo
- ☐ Jiná...

Kolikrát za letní sezónu navštívíte koupaliště? (jakékoliv) *

- ☐ Jen 1x
- ☐ 2-4x
- ☐ 5-7x
- ☐ 8-10x
- ☐ Více než 10x

Jak velkou roli hraje kvalita bistra v rozhodování, zda navštívíte nějaké koupaliště? *

- ☐ Žádnou
- ☐ Jen malou
- ☐ Velkou
- ☐ Velmi velkou
- ☐ Nevím



Kolik peněz v průměru necháte na koupališti za občerstvení v bistro? *

- ☐ Méně než 100 Kč
- ☐ 100-200 Kč
- ☐ 201-300 Kč
- ☐ 301-500 Kč
- ☐ 501-750 Kč
- ☐ 751-1000 Kč
- ☐ 1001-1500 Kč
- ☐ 1501 Kč a více



Za jak velkou skupinku lidí na koupališti obvykle platíte? (děti, partner/ka atd.) *

- ☐ Pouze za sebe
- ☐ Za sebe a 1 dalšího
- ☐ Za sebe a 2 další
- ☐ Za sebe a 3 další
- ☐ Za sebe a 4 další
- ☐ Za sebe a 5 dalších
- ☐ Za sebe a více než 5 dalších
- ☐ Jiná...

Co nejpřesněji vyjádřete, jak na Vás působí ceny vybraných jídel a nápojů: *

	Levné	Spíše levné	Běžná/normál...	Spíše drahé	Drahé
Kuřecí stripsy +...	☐	☐	☐	☐	☐
Bramboráková ...	☐	☐	☐	☐	☐
XXL Klobása 2...	☐	☐	☐	☐	☐
Kuřecí burger - ...	☐	☐	☐	☐	☐
Leodová káva ...	☐	☐	☐	☐	☐
Espresso - 45 Kč	☐	☐	☐	☐	☐
Kofola - 45 Kč	☐	☐	☐	☐	☐
Radegast 10 - ...	☐	☐	☐	☐	☐
Jahodový mrož...	☐	☐	☐	☐	☐
Strážnické solé...	☐	☐	☐	☐	☐

Co by provozovatel bistra měl přidat do nabídky, aby byla lepší a atraktivnější? Můžete označit *
více možností

- ☐ Točená zmrzlina
- ☐ Kopečková zmrzlina
- ☐ Lehká jídla jako jsou např. saláty, ovocné a zeleninové mísy
- ☐ Hotovky jako např. vepřo knedlo zelo či segedínský guláš
- ☐ Pizza
- ☐ Snídaně jako např. toasty či různé donuty a croissanty z pekárny
- ☐ Sladká jídla jako např. lívance, palačinky nebo vafle
- ☐ Cukrová vata
- ☐ Domácí limonády a smoothies
- ☐ Jiná...

Jak hodnotíte následující oblasti v našem bistro? *

	Velmi špatné	Špatné	Neutrální	Dobré	Velmi dobré
Šíře nabídky	☐	☐	☐	☐	☐
Doba strávená ...	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalita ...	☐	☐	☐	☐	☐
Otevírací doba	☐	☐	☐	☐	☐
Zázemí bistra	☐	☐	☐	☐	☐
Čistota toalet	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikace n...	☐	☐	☐	☐	☐
Cena nápojů	☐	☐	☐	☐	☐
Cena pokrmů	☐	☐	☐	☐	☐
Možnosti platby	☐	☐	☐	☐	☐



Byli jste celkově s bistroem spokojeni? *

- ☐ Absolutně ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ano

Myslíte si, že koupaliště Rusava v budoucnu znovu navštívíte? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím



Pohlaví *

- ☐ Muž
- ☐ Žena
- ☐ Jiné

Váš Věk *

- ☐ Méně než 15
- ☐ 15 - 18 let
- ☐ 19- 24 let
- ☐ 25 - 34 let
- ☐ 35 - 49 let
- ☐ 50 - 65 let
- ☐ 66 a více let

Vaše nejvyšší ukončené vzdělání *

- ☐ Základní
- ☐ Výuční list
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské



Jaký směr Vašeho vzdělání převažuje? *

- ☐ Ekonomické
- ☐ Technické
- ☐ Humanitní
- ☐ Přírodovědné
- ☐ Všeobecné

Kolik členů má Vaše domácnost?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 6 a více

Jaký je čistý měsíční příjem Vaší domácnosti? *

- ☐ Méně než 15 000 Kč
- ☐ 15 001 - 25 000 Kč
- ☐ 25 001 - 35 000 Kč
- ☐ 35 001 - 50 000 Kč
- ☐ 50 001 - 65 000 Kč
- ☐ 65 001 - 80 000 Kč
- ☐ 80 001 - 100 000 Kč
- ☐ 100 001 Kč a více

Děkujeme za vyplnění dotazníku

Text stručné odpovědi