



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

TECHNOLOGICKÉ RODINNÉ PODNIKÁNÍ

TECHNOLOGICAL FAMILY BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marek Tančev

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Marek Tančev**
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Technologické rodinné podnikání

Charakteristika problematiky úkolu:

Na základě analýzy navrhnout strategii rozvoje rodinného technologického podnikání

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem je navrhnout strategii rozvoje technologického rodinného podniku.

Základní literární prameny:

CHASTON, Ian, 2017. Technological Entrepreneurship. Technology-Driven vs Market-Driven Innovation. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-45849-6.

JUROVÁ, Marie a kol., 2016. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5717-9.

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

STAŇKOVÁ, Helena, 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá technologickým rodinným podnikáním a strategiemi jejího rozvoje. Teoretická část představuje základní poznatky a zdroje, na jejichž základě byla sestavena část analytická. Následná část je tvořena strategickými návrhy pro rozvoj rodinného podniku.

Abstract

The diploma thesis deals with the technological family business and its development strategies. The theoretical part presents the basic knowledge and the resources on the basis of which the analytical part was compiled. The subsequent part consists of strategic proposals for the development of the family business.

Klíčová slova

Technologický podnik, rodinný podnik, strategický rozvoj, SWOT analýza, generační obměna

Keywords

Technological business, family business, strategic development, SWOT analysis, generational renewal

Bibliografická citace

TANČEV, Marek. *Technologické rodinné podnikání*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142661>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 SB., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Brně dne 9. května 2022

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych zde věnoval poděkování vedoucímu práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za jeho věcné připomínky, konstruktivní kritiku a zejména však osobní přístup nad rámec povinnosti. Také bych chtěl poděkovat spolupracovníkům ve společnosti NUOVO CAFFE s.r.o., kteří mi byli v průběhu tvorby práce nápomocni. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině za veškerou pomoc, kterou mi v průběhu mého studia poskytovala.

Obsah

ÚVOD	12
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE	13
VYMEZENÍ PROBLÉMU	13
CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
POUŽITÁ METODOLOGIE	13
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1. ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1.1. <i>Podnikání</i>	14
1.1.2. <i>Podnikatel</i>	15
1.1.3. <i>Technologický podnik</i>	15
1.2. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	16
1.2.1. <i>Typické znaky malých a středních podniků</i>	16
1.2.2. <i>Význam malých a středních podniků</i>	16
1.2.3. <i>Podpora malých a středních podniků</i>	16
1.3. RODINNÉ PODNIKÁNÍ	18
1.3.1. <i>Vymezení rodinných podniků</i>	18
1.3.2. <i>Význam rodinných podniků</i>	18
1.3.3. <i>Generační obměna</i>	19
1.3.4. <i>Specifika rodinných podniků</i>	20
1.3.5. <i>Životní cyklus rodinného podniku</i>	22
1.3.6. <i>Strategie rodinného podniku</i>	22
1.4. AUTOMATIZACE A DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE	23
1.4.1. <i>Digitální platby</i>	23
1.5. VENDING.....	24
1.6. STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	24
1.6.1. <i>Analýza SLEPTE</i>	24
1.6.2. <i>Porterův model pěti sil</i>	25
1.6.3. <i>Analýza McKinsey 7S</i>	27
1.6.4. <i>Analýza SWOT</i>	29
1.7. ZÁKLADNÍ FINANČNÍ ANALÝZA	29
1.7.1. <i>Ukazatele likvidity</i>	29

1.7.2.	<i>Analýza rentability</i>	31
1.7.3.	<i>Analýza aktivity</i>	32
1.7.4.	<i>Altmanův index finančního zdraví</i>	34
1.7.5.	<i>Grafická kvantifikace výsledků</i>	35
2.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RODINNÉHO PODNIKU	36
2.1.	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	36
2.2.	SLEPTE ANALÝZA	36
2.2.1.	<i>Sociální oblast</i>	36
2.2.2.	<i>Legislativní oblast</i>	37
2.2.3.	<i>Ekonomická oblast</i>	38
2.2.4.	<i>Politická oblast</i>	38
2.2.5.	<i>Technologická oblast</i>	39
2.2.6.	<i>Ekologická oblast</i>	39
2.3.	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	40
2.3.1.	<i>Hrozba vstupu potenciálních konkurentů</i>	40
2.3.2.	<i>Síla pramenící z vyjednávací pozice kupujících</i>	40
2.3.3.	<i>Hrozba substitutů</i>	41
2.3.4.	<i>Síla dodavatelů klíčových vstupů</i>	41
2.3.5.	<i>Rivalita mezi konkurenčními podniky</i>	42
2.4.	ANALÝZA MCKINSEY 7S	43
2.4.1.	<i>Strategie</i>	43
2.4.2.	<i>Struktura</i>	43
2.4.3.	<i>Systemy</i>	44
2.4.4.	<i>Styl řízení</i>	44
2.4.5.	<i>Spolupracovníci</i>	44
2.4.6.	<i>Sdílené hodnoty</i>	44
2.4.7.	<i>Schopnosti</i>	44
2.5.	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE	45
2.5.1.	<i>Ukazatele likvidity</i>	46
2.5.2.	<i>Analýza rentability</i>	47
2.5.3.	<i>Analýza aktivity</i>	49
2.5.4.	<i>Altmanův index finančního zdraví</i>	52
2.6.	VÝZKUM	54
2.6.2.	<i>Metodologie výzkumu</i>	54
2.6.3.	<i>Centrální výzkumná otázka</i>	55
2.6.4.	<i>Výzkumné cíle projektu</i>	55

2.6.5.	<i>Analýza dat a výsledky výzkumu</i>	55
2.6.6.	<i>Výsledky výzkumu</i>	65
2.6.7.	<i>Závěr výzkumu</i>	67
2.7.	ANALÝZA SWOT	67
2.7.1.	<i>Silné stránky</i>	67
2.7.2.	<i>Slabé stránky</i>	68
2.7.3.	<i>Příležitosti</i>	68
2.7.4.	<i>Hrozby</i>	68
3.	NÁVRH STRATEGICKÉHO ROZVOJE PODNIKU	69
3.1.	DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE PLATEBNÍCH PROCESŮ V PODNIKU	70
3.1.1.	<i>Digitalizace</i>	70
3.1.2.	<i>Současné platební systémy</i>	70
3.1.3.	<i>Čtečky platebních karet</i>	72
3.1.4.	<i>Vývoj trendu plateb</i>	76
3.1.5.	<i>Změna tržeb po instalaci čtečky platebních karet</i>	79
3.1.6.	<i>Plošné zavedení bezhotovostních platebních systémů a jeho přínos</i>	82
3.2.	PŘEDÁNÍ MOCI V RODINNÉM PODNIKU NÁSLEDUJÍCÍ GENERACI	83
	ZÁVĚR	84
	LITERATURA	85
	SEZNAM TABULEK	87
	SEZNAM OBRÁZKŮ	88
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM ROVNIC	90
	PŘÍLOHY	91

Úvod

Téma rodinného podnikání je ve společnosti vnímáno skutečně silně a zároveň velmi citlivě. Tyto dva značně odlišné světy se zde prolínají, a tak dochází ke vzniku živoucího organismu, v němž je velmi obtížné a zároveň krásné žít, tvořit hodnoty, a ty dále udržovat. Tato tematika mě velice zaujala zejména kvůli mému otci, který před třiceti lety založil podnik zaměřený na kávovou tematiku. Během této doby se podnik neustále zvětšoval a žil vlastním životem, přičemž už od mého útlého věku jsem byl tohoto vývoje součástí, jelikož mnohé ze strastí a radostí otcova podnikání jsme společně rozebírali a diskutovali při nedělních obědech. Rodinné podnikání mě vždy velmi fascinovalo, a tak jsem svůj volný čas často využíval zapojováním se do mnohých činností a oborů v rámci našeho podniku. Tímto způsobem jsem si dokázal osvojit různé profese a procesy ve společnosti, což nás vedlo k myšlenkám na strategii rozvoje a udržování podniku i pro další generace. Stejný postoj vnímá i můj mladší bratr, který se do chodu podniku teprve opatrnými krůčky zapojuje. Pevně věřím, že výsledky a strategie práce mi pomohou plně se angažovat v rodinném podnikání a chopit se otěží dalšího rozvoje a fungování naší společnosti.

Tato práce je členěna na tři na sebe navazující části. První část, teoretická, si klade za cíl vymezit základní definice, metody a nástroje, na základě kterých bude dále rozpracována část analytická.

Cílem této kapitoly je nejprve daný podnik představit a uvést, následně ho podrobit mnohým analýzám zaměřeným jak na mikro, tak makro prostředí. Veškeré závěry jsou následně diskutovány v rámci souhrnné SWOT analýzy.

Finální částí je část návrhová. Jejím cílem je vyvodit na základě analytické části opatření, díky kterým by měl technologický podnik nadále fungovat a zároveň stále expandovat.

Vymezení problému a cíl práce

V této části dojde k vymezení podstaty problému, kterým se diplomová práce bude následně zabývat. Také zde budou vymezeny cíle práce a použitá metodologie.

Vymezení problému

Podnik NUOVO CAFFE s.r.o. funguje na českém trhu již téměř tři desetiletí. Z porevolučního zájmu o nové automatizované technologie, se za tuto dobu zformovala úspěšná společnost, která zajišťuje kávu a další občerstvení pro nepřeberné množství výrobních i kancelářských podniků, nádraží, škol či nemocnic. Stále se však jedná o podnik malý, kde převládají velmi dobré, rodinné vztahy. Díky neustálému rozvoji oblasti autonomních technologií je velmi pravděpodobné, že podnikům v oblasti vendingových služeb se bude dařit i nadále. Je však nutné neustále sledovat nové trendy v této oblasti a držet krok s benchmarkery v tomto odvětví.

Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je definování aktuální situace v analyzovaném podniku NUOVO CAFFE s.r.o. Na základě teoretických východisek bude následně navrhnutá strategie rozvoje tohoto technologického rodinného podniku.

Použitá metodologie

Stěžejní metodou, která je v práci užívána, je zpracování rešerše odborné tuzemské i zahraniční literatury. Tato část bude sloužit jako hmotný základ pro integraci poznatků do podnikové praxe takovým způsobem, aby byl přínos pro daný podnik co možná největší.

1. Teoretická východiska práce

Teoretická východiska práce si kladou za cíl co nejpřesněji definovat jednotlivé okruhy, kterými se práce bude následně podrobněji zabývat v návaznosti na daný podnik. Budou zde také uvedeny mnohé analýzy, které budou následně propočteny v analytické části práce.

1.1. Základní pojmy

Tato část práce zpracovává poznatky zaměřené na oblast definice podniku a podnikání, což je stěžejní pro následné kroky v rámci diplomové práce.

1.1.1. Podnikání

Dle Vebera je podnikání činnost, jenž vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka. Může však být utlumena nebo úplně potlačena různými bariérami.

Na podnikání jako takové by však mělo být pohlíženo z mnoha různých úhlů.

Ekonomické pojetí – Podnikání je dynamický proces zapojování ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby došlo k vytvoření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí – Jedná se o činnost, která je motivována potřebou něco získat, či něčeho dosáhnout. V optice tohoto pohledu se tedy jedná o prostředek seberealizace.

Sociologické pojetí – V tomto pojetí má podnikání zajistit blahobyt pro všechny zainteresované. Sociální pohled zde vytváření pracovních míst a příležitostí.

Právnícké pojetí – Z pohledu právních hodnot je podnikání soustavnou činností, která je prováděna vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Účelem je dosažení zisku.

Shrnutím lze podnikání obecně definovat jako proces, který si klade za cíl tvorbu hodnot, a to prostřednictvím vynakládání potřebného času, úsilí a dalších zdrojů. Hodnoty

vytvořené podnikáním lze nejlépe vystihnout podobou finančního a osobního uspokojení. (Veber, Srpová a kol., 2012)

1.1.2. Podnikatel

Podnikatelem je ta osoba, která:

- realizuje podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty svého kapitálu,
- je schopna rozpoznat příležitosti, přičemž využije vlastní zdroje k dosažení daných cílů, přičemž je ochotna podstoupit odpovídající rizika,
- je iniciátorem a nositelem podnikání. Investuje své prostředky – čas, finance, úsilí a jméno, nese riziko a odpovědnost s cílem dosáhnout svého finančního i osobního uspokojení. (Veber, Srpová a kol., 2012)

„Úloha podnikatele spočívá v reformaci nebo v revolucionismu výrobních metod na základě využívání vynálezu či, řečeno obecněji, nevyužitých technologických možností pro výrobu nového zboží nebo pro výrobu starého zboží novým způsobem, odhalováním nových zdrojů dodávek materiálů nebo odbytišť pro výrobky na základě reorganizace nového odvětví.“ (Joseph Schumpeter, 1952)

1.1.3. Technologický podnik

Podnikatelství je činností, která narušuje stávající tržní zvyklosti nebo vede ke vzniku zcela nové konvence.

Technologické podnikatelství je činností, která zahrnuje zkoumání nové nebo stávající technologie, která narušuje stávající tržní konvence nebo vede ke vzniku zcela nových konvencí.

Technologický podnik je typem společnosti, která se zaměřuje především na vývoj a výrobu technologických produktů, případně je poskytuje jako službu. Těžištěm jejich podnikání je ve využívání nových technologií pro dosažení zisku. Jedná se ve vysoké míře o start-upy nebo naopak rozsáhlé technologické ekosystémy lokálního, ale i globálního dosahu.

(Koráb, 2022)

1.2. Malé a střední podniky

1.2.1. Typické znaky malých a středních podniků

Z pohledu evropského práva je malý podnik takovým subjektem, který zaměstnává méně, než 50 zaměstnanců a zároveň jeho majetek nebo obrat nepřesahuje korunový ekvivalent 10 mil. EUR, a to minimálně za dvě předcházející účetní nebo daňová období. (Doporučení 2003/361/ES, 2003)

1.2.2. Význam malých a středních podniků

Pokud se podíváme na vztah mezi malými a středními podniky a ekonomikou jako celkem, můžeme konstatovat, že právě malé a střední podniky vytvářejí drtivou většinu všech ekonomických subjektů, a to jak v tuzemsku, tak v Evropském hospodářském prostoru. V České republice se tyto podniky podílejí na tvorbě HDP z 36 %, na výkonech z 52 %, na přidané hodnotě z 54 % a z 62 % na zabezpečení zaměstnanosti.

Z uvedených statistik tedy vyplývá nezastupitelný význam malých a středních podniků na celkové udržitelnosti i tvorbě hodnot v mnohých ekonomikách.

(Veber, Srpová a kol., 2012)

1.2.3. Podpora malých a středních podniků

Optikou ideální ekonomiky by se podpory v podnikání vyskytovat neměly. Ideální ekonomika je však pouhou vizí, a tedy existují různé druhy finančních i nefinančních podpor.

Nařízení Evropské komise definuje výjimky, které přiznávají podporu v následujících oblastech:

- Podpora malých a středních firem.
- Podpora výzkumu, vývoje a inovací.
- Ochrana životního prostředí.
- Podpora zaměstnanosti a vzdělávání.
- Podpora zaostalých regionů.

Formy podpor mohou mít tedy následující podobu:

- Návrtné finanční výpomoci.
- Dotace.
- Finanční příspěvky.
- Záruky.
- Úvĕr se sníženou úrokovou mírou.

(Veber, Srpová a kol., 2012)

1.2.3.1. Národní rozvojová banka

Národní rozvojová banka a.s. (dřívĕ Českomoravská záruční a rozvojová banka a.s.) je institucí, která je zamĕřená na přímou finanční podporu malých a středních podniků v České republice. Majoritním vlastníkem této instituce je stát. Národní rozvojová banka nabízí například bankovní záruky (Programy Expanze, COVID I, II a III, či investiční záruku ZRS), poradenství pro podnikatele (např. ELENA – poradenství pro úsporu energií), či zprostředkovává evropský program COSME, jehož cílem je právě podpora malých a středních podniků. (Národní rozvojová banka, 2021)



Obrázek 1: Národní rozvojová banka, logo

1.3. Rodinné podnikání

1.3.1. Vymezení rodinných podniků

Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace; znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.
2. Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.
3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.

(Dle Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2022)

1.3.2. Význam rodinných podniků

V České republice rodinné organizace zastřešuje Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Právě zmíněná asociace také připravila projekt „Rodinný podnik“, který si klade za cíl podporu a spolupráci rodinných podniků v České republice. Mezi aktivity projektu náleží například poradenství zaměřené na rodinné podnikání, či pořádání tzv. Kulatých stolů – setkání majitelů a nástupníků v těchto rodinných firmách.



Obrázek 2: Rodinný Podnik, logo

Dle AMSP ČR je význam rodinných podniků v Česku zejména v následujících bodech:

- Rodinné podniky jsou největším zdrojem pracovních míst.
- Vícegenerační povaha podniků poskytuje větší stabilitu, neboť mají větší schopnost překonávat ekonomicky náročná období.
- Rodinné podniky se zpravidla vyznačují vyšší mírou vlastního kapitálu, díky čemuž zásadně podporují hospodářskou stabilitu
- Rodinné podniky mají zásadní roli v regionálním rozvoji.
- Dále tyto podniky zpravidla zavádějí přísné normy v oblasti společenské odpovědnosti vůči svým zaměstnancům i okolí.
- Rodinné farmy jsou velmi obvyklým podnikatelským modelem, zároveň vysokou mírou přispívají k prevenci proti vyliďňování venkova.
- Rodinné podniky spojuje vlastní systém hodnot, snaha prokázat odhodlání a ochota přinášet oběti a pocit odpovědnosti vůči těm, kteří podnik založili, i těm, kteří ho převezmou.

(Dle Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2022)

1.3.3. Generační obměna

Plánování a řízení nástupnictví je velmi komplexní a dlouhotrvající proces, mnohdy trvající i více než deset let. Ze statistického hlediska vyplývá, že až polovina rodinných podniků nezvládne první generační obměnu, tedy předání podniku od zakladatele nástupníkovi. Druhou generační obměnu – tedy předání od zakladatelových potomků další generaci – dokáže úspěšně provést pouze každý dvanáctý podnik. Cílený management se zaměřením na následovnictví se velmi často neprovádí a problémy spojené s předáváním jsou tak velmi často podceňovány.

V zemích, kde rodinné podniky mají mnohem delší historii a větší tradici, dochází k hojnějšímu využívání externích poradenských partnerů s konkrétním zaměřením na následovnictví a generační obměnu v rodinných podnicích. Některé studie ukazují, že využívání těchto poradenských agentur skutečně vede k vyšší úspěšnosti předání rodinných podniků ze současného vlastníka na následující generaci.

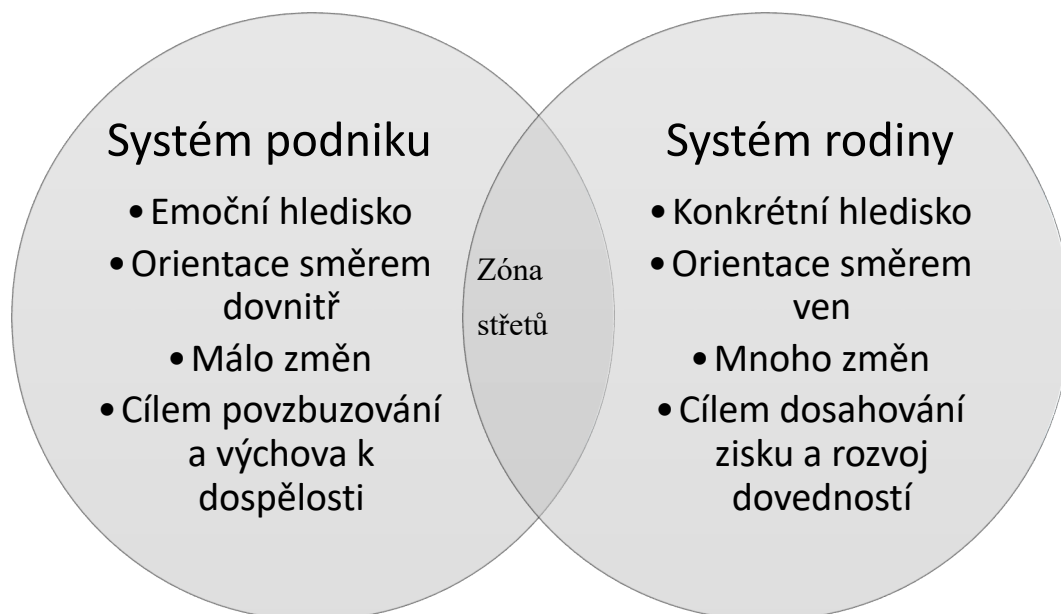
(Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

1.3.4. Specifika rodinných podniků

Dle Korába existují tři specifické oblasti, na základě kterých se rodinné podniky odlišují od podniků nerodinných. Těmito oblastmi jsou:

- Řízení rodinného podniku.
- Financování a oblast financí uvnitř rodinného podniku-
- Řízení předání moci na následující generaci.

V rámci řízení rodinného podniku dochází ke konfliktu mezi dvěma velmi odlišnými systémy – systémem rodiny a systémem podniku.



Obrázek 3: Model dvou kruhů (Leach, 1995) Koráb, vlastní zpracování

Oby tyto systémy jsou postaveny na velmi odlišných základech. Zároveň cíle těchto systémů jsou odlišné. Zatímco systém podniku se vyznačuje racionalitou a kvantifikovatelností, v systému rodiny převládá emocionální zázemí, podpora a bezpečí. Pokud dojde ke srovnání těchto dvou systémů, logickým důsledkem je vznik různých konfliktů. Grafika výše zobrazuje konfliktní oblast uprostřed – jako zónu střetu.

Rodinné podniky bývají v oblasti financování zpravidla konzervativnější než podniky nerodinné. Tato strategie financování má své výhody, ale i nevýhody. Mezi výhody spadají například dostatek kapitálu pro investice či případné akvizice, mezi nevýhody se pak řadí například nemožnost či omezenost využití pákového efektu. Od devadesátých let minulého století se financováním rodinných podniků zabývají například v Rakousku. Z těchto výzkumů jasně vyplývá, že u téměř jedné třetiny zkoumaných podniků byla zjištěna velmi dobrá úroveň kvóty vlastního kapitálu. Také byla prokázána skutečnost kde více podniků rodinných (oproti podnikům nerodinným) vykazuje vyšší než 50 %-ní podíl vlastních zdrojů na celkovém financování těchto podniků.

Podnik se dříve či později dostane do situace, kdy bude aktuální vlastník stát před rozhodnutím, co bude s podnikem dál. V tu chvíli je nutné se rozhodnout mezi třemi možnými variantami. První varianta nabádá vlastníka v pokračování v podnikání. Pro tuto variantu by se vlastník měl rozhodnout například v situaci, kdy má ještě síly vést podnik a zároveň ještě není možné podnik předat vybranému nástupníkovi.

Druhá varianta se zabývá právě předáním moci v podniku na následující generaci. Existují dvě varianty pro předávací proces. Urychlená strategie a strategie opožděná. Ani jedna z těchto dvou variant zpravidla není pro podnik optimální, v praxi tak dochází k aplikaci určitého mixu z obou zmíněných strategií.

Význam třetí a poslední varianty tkví v odprodeji podniku. Tato varianta přichází v úvahu, pokud by se nepodařilo předat moc na následující generaci, či nikdo z rodinných příslušníků nejeví zájem o převzetí a řízení podniku. Není přitom na místě přílišně vyčkávat ve víře, že o převzetí podniku bude mít v budoucnu některý člen následující generace zájem, jelikož časové hledisko ve vztahu k podnikání, je velmi neúspěšné.

(Koráb, 2021)

1.3.5. Životní cyklus rodinného podniku

Problematikou životního cyklu rodinného podniku se zabývala řada zahraničních studií. V této části budou rozvedeny dva stěžejní koncepty. První z nich je koncept dle Rosenbauera, druhý pak ve svých pracích rozvedl Goehler.

Model životního cyklu rodinného podniku dle C. Roosenbauera vychází z předpokladu, že zakladatelská generace odchází ve fázi raného růstu z podniku, přičemž tak uvolňuje místo právě nástupcům z řad následující generace. Ve fázi zralosti je tak podnik již spravován druhou generací vlastníků. Původní prodejní prostředek v tuto chvíli začíná podléhat stárnutí a je tak na následné generaci, aby tento prostředek revitalizovala. Dle tohoto modelu je nutné v důsledku zavádění nových metod získat novou kvalifikovanou pracovní sílu, ačkoliv tato může oslabit rodinný vliv v daném podniku.

Model dle A.W. Goehlera definuje založení podniku nikoliv jako jeho vznik, nýbrž jako dobu, kdy podnik nabývá na významu, a to až už za doby vedení generací zakladatelskou, či již jinou – nástupnickou. V prvotní fázi nese podnik konkurenční výhodu zejména díky angažovanosti, motivaci a počátečnímu nadšení podnikatele i dalších zaměstnanců. V následující fázi dochází zpravidla k přestárnutí organizace. Je tak většinou na následující generaci, aby toto stárnutí eliminovala a docílila tím k zachování struktur a eliminaci možných konfliktů zájmů. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

1.3.6. Strategie rodinného podniku

Tak jak jsou rozdílné systémy řízení rodinného podniku, stejně tak se mohou lišit také strategie. Rodinná strategie si klade za cíl hodnocení situace v rodině, rozhodování o členech rodinné rady, či školení a plány o následnictví, strategie podniková souvisí více s rozvojem rodinného podniku, investičním rozhodování či s ekonomickými cíli. Důležitou součástí strategie rodinného podniku je tak zejména strategie řízení následnictví, tedy výběr následníka a následná příprava a trénink pro ustavení do funkce. (Koráb, 2021)

1.4. Automatizace a digitální transformace

Pod pojmem automatizace bývá označována technologie, která umožňuje vykonání procesu za pomoci minimální lidskou pomoc. Také však může označovat přístup, při kterém tato technologie dopomáhá a zefektivňuje hodnotu vykonané práce. Díky tomu je tak možné dosahovat lepších a efektivnějších výsledků. S automatizací se v dnešním světě potkáme téměř všude. V továrnách, mobilních telefonech, automobilech, či při platebním styku. Základy tomuto směru dal již Henry Ford v roce 1914, kdy došlo v továrně podniku Ford k založení automatizačního oddělení.

V souvislosti s potravinovým maloobchodem si můžeme všimnout mnoha automatizačních snah. Například společnost McDonald téměř ve všech svých restauracích zavedla systémy objednání a bezkontaktní platby za pomocí dotykové obrazovky, což snižuje potřebu personálu.

(Mikelsten, 2018)

1.4.1. Digitální platby

Digitální platební systémy přinášejí výhody uživatelů, podnikům i vládám. Uživatelům zejména pohodlnost elektronického placení, podnikům příliv nových zákazníků a vládám pomoc při eliminaci šedých zón ekonomiky. Tempo vývoje právě platebního odvětví nabývá v posledních letech na rychlosti, a to zejména kvůli měnícímu se chování spotřebitelů a posilování trendu globální konkurence. Je přitom obecným předpokladem, že v příštích několika letech proběhne v tomto odvětví více změn, než tomu bylo za poslední desetiletí.

Pokud se podíváme na exaktní data, tak zjistíme, že v České republice nemá přístup k bankovnímu účtu pouze 19 % dospělé populace. Pokud tuto hodnotu přímo srovnáme v rámci Evropské unie, Česko se nachází na čtvrté nejhorší pozici. Lze tedy předpokládat dlouhodobé snižování této hodnoty ve prospěch digitálních plateb.

(Visa Europe, 2021)

1.5. Vending

S automaty sloužícími k prodeji zboží či produktů se dnes setkáváme na každém rohu. Souhrnně se tento typ prodeje označuje jako vending. Označuje se tak forma prodeje, při které uživatel získá určitý produkt či službu díky aktivaci automatického zařízení. Vending jako takový vznikl již ve starověkém Egyptě. Jednalo se o specifický typ džbánu, který po vhození mince vydal uživateli svěcenou vodu. K dalšímu rozvoji došlo v Anglii v průběhu 17. století. Tyto zařízení však nebyly příliš dokonalé, jelikož sloužili pouze na principu otevíratelných přihrádek, a tedy nedokázaly kvantifikovat objem produktu, který si uživatel odebral. V průběhu následných staletí docházelo ke mnohým vylepšení této technologie až do dnešní podoby, kdy je uživateli umožněno zakoupit si vše od kávy a nápojů a občerstvení, přes spotřební elektroniku, v extrémním případě až po osobní automobily, jak ukazuje projekt společnosti Carvana. Poslední případ je nutno brát s drobným nadhledem, který však jasně dokazuje, že vendingový segment je omezen pouze technologickým progresem a lidskou představivostí. (Tracy Abell, 2017)

1.6. Strategická analýza

Nyní budou definovány teoretické základy, na nichž bude dále stavěna strategická analýza podniku.

1.6.1. Analýza SLEPTE

Metoda SLEPTE je běžně využívaným nástrojem strategické analýzy vnějšího prostředí podniku, díky níž jsou definovány příležitosti, či naopak hrozby, které na daný podnik aktivně působí. Cílem této analýzy je odpovědět na tři základní otázky.

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky výše zmíněných faktorů?
- Které z nich budou v blízké době důležité?

Metoda SLEPTE je tedy zaměřena na následující oblasti.

- Sociální oblast
- Legislativní oblast
- Ekonomická oblast
- Politická oblast
- Technologická oblast
- Ekologická oblast

(Grasseová, 2012)

1.6.2. Porterův model pěti sil

Konkurenční síly přímo ovlivňují konkurenceschopnost a úspěšnost podniku. Můžeme mezi ně zařadit konkurenční pozice podniku, strukturu zákazníků, strukturu dodavatelů, pověst mezi věřiteli i dodavateli a v neposlední řadě schopnost podniku přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí se odlišuje na základě specifických podmínek a konkrétní situace v daném oboru.

O řešení problémů v této oblasti se výrazně zasadil M. Porter s modelem pěti sil. Tento model je ve své podstatě nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem Porterova modelu pěti sil je definování na podnik působících sil a následné identifikování těch, které mají pro podnik v budoucnu zásadní význam. Model si přitom klade za cíl jasně definovat síly takové, které je podnik schopen ovlivnit za pomoci strategického rozhodování. Následně je nutné na takové síly odpovídajícím způsobem reagovat a v ideálním případě změnit působení těchto sil ve svůj prospěch.

(Sedláčková, Buchta, 2006)

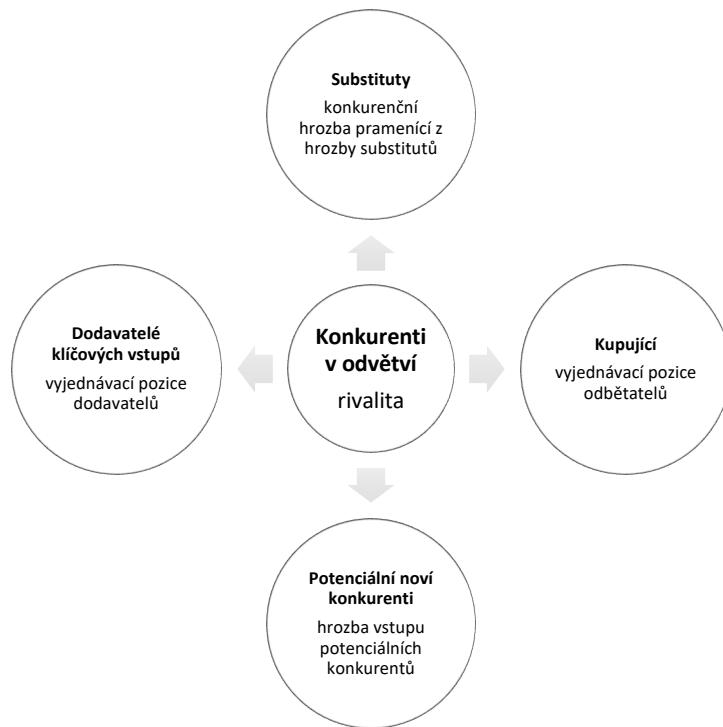
Rivalita mezi konkurenčními podniky – Intenzita síly konkurenčního boje je dána silou jednotlivých soupeřících podniků, kterou vkládají do boje o získání konkurenční výhody a lepší tržní pozice. Používanými konkurenčními nástroji jsou zejména cena, kvalita, služby, záruky či garance, reklamní kampaně a akce na podporu prodeje, či inovační procesy.

Hrozba substitutů – O substitutech je nutno uvažovat z pohledu potřeb zákazníků. Proč zákazník využívá právě daný produkt nebo službu? Co ho k tomu vede, jaká je jeho potřeba, či jaké další možnosti při výběru má? Konkurenční síla je tím významnější, čím vyšší je jejich kvalita, čím nižší je jejich cena a čím nižší jsou náklady zákazníka na změnu.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů – Vážnost a intenzita hrozby vstupu potenciálních konkurentů závisí zejména na velikosti bariér pro vstup na daný trh a očekávané reakci ostatních konkurentů. Pokud jsou bariéry vstupu na trh nízké (v poměru k možnému zisku), roste hrozba vstupu možných konkurentů do odvětví.

Síla dodavatelů klíčových vstupů – Tato síla je úměrně vysoká schopnosti dodavatele zvyšovat cenu či snižovat kvalitu dodávaných vstupů. Opatřením, které eliminuje sílu dodavatelů, spočívá v budování dodavatelsko-odběratelských vstupů a zároveň v diversifikaci odběru vstupů od různých dodavatelů.

Síla pramenící z vyjednávací pozice kupujících – Cílem podniku je snížit vyjednávací sílu kupujících na přijatelnou úroveň. Snahou zákazníka je však maximalizování kvality produktu a zároveň snížení ceny, čímž zpravidla staví konkurenty v odvětví proti sobě.



Obrázek 4: Model pěti sil, Sedláčková, Buchta, 2006, vlastní zpracování

1.6.3. Analýza McKinsey 7S

Model McKinsey 7S si klade za cíl definování interních faktorů v rámci strategické analýzy podniku. Tento model byl vytvořen poradenskou společností McKisney za přispění Toma Petera a Roberta Watermana. Hlavní myšlenkou modelu je nahlížet na podnik jako na množinu sedmi základních stavebních prvků, které se vzájemně ovlivňují. Tyto prvky je možné rozdělit na dvě kategorie. „Tvrdé S“, mezi které se člení strategie společnosti, její struktura a systémy, oproti tomu „měkké S“ jsou tvořeny stylem řízení, spolupracovníky a jejich schopnostmi a sdílenými hodnotami. S pomocí těchto prvků je možné definovat, které části podniku jsou silnými stránkami, a které naopak stránkami slabými. (Grasseová, 2013)

Strategie – Tento prvek lze definovat jako cestu, která vede definování a následnému dosažení určených cílů. Strategie má zajistit prosperitu podniku i dlouhodobou konkurenční výhodu.

Struktura – Strukturální rozdělení definuje funkční i obsahovou náplň organizačního uspořádání, například tedy hierarchii v podniku, rozdělení pravomocí, odpovědnosti, či dané kompetence.

Systémy – Jedná se o formální i neformální prostředky, procesy a činnosti, jejichž cílem je zajištění běžného fungování podniku. Můžeme zde uvést komunikační či schvalovací procesy, obchodní systémy, či modely odměňování.

Styl řízení – Popisuje zejména styly a směry vedení pracovníků v podniku, způsoby komunikace, organizace času či rozhodovací styly.

Spolupracovníci – Do této kategorie lze zařadit například know-how pracovníků v podniku, ale také náborová činnost, školení, personální hodnocení či karierní růst a řízení.

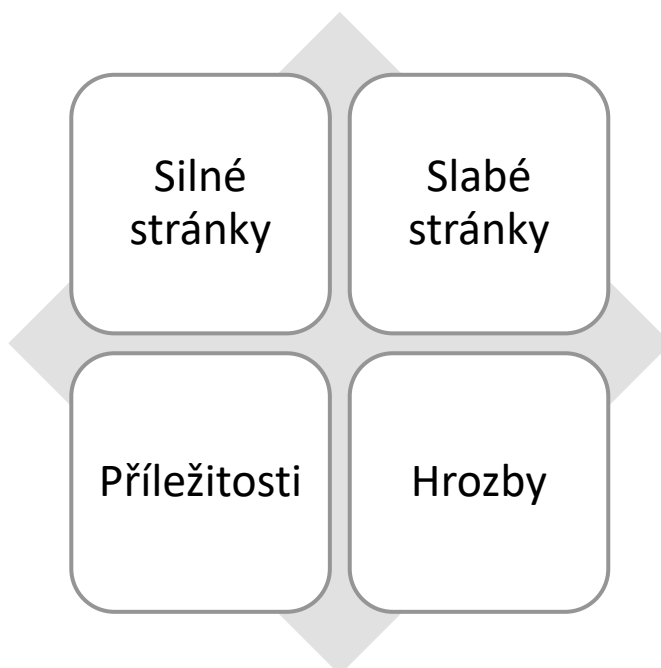
Sdílené hodnoty – Jedná se o souhrn předpokladů, predikcí, hodnot, stanov a norem v podniku, který je dodržován a upravován jejími členy. Cílem je vymezit a udržovat organizační hodnotu a kulturu v podniku.

Schopnosti – Úroveň, zkušenosti a profesionalita pracovníků v podniku jsou posledním prvkem, který ovlivňuje podnik jako celek. Na schopnosti není nahlíženo pouze individuálně, je také nutné vnímat jejich synergické působení. (Grasseová, 2013)

1.6.4. Analýza SWOT

SWOT analýza sehrává významnou roli při kategorizování faktorů, které jsou podnikem známy a které je možné aktivně ovlivnit. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřních faktorů organizace, příležitosti a hrozby jsou pak faktory vnějšími.

Díky analýze SWOT je možné přehledně shrnout předchozí analýzy a zároveň zviditelnit slabé stránky podniku, které je nutné eliminovat a současně definovat stránky silné, které je třeba neustále rozvíjet. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017)



Obrázek 5: Analýza SWOT, vlastní zpracování

1.7. Základní finanční analýza

Ukazatele základní finanční analýzy jsou nezbytnou součástí analytické části práce. Význam daných veličin je důležitý pro pochopení aktuální situace a možných směrů rozvoje podniku.

1.7.1. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity v podniku vyjadřují schopnost daného podniku včas hradit své finanční závazky. V případě nedostatku likvidity dochází zejména k nemožnosti využívat

ziskových příležitostí, zároveň podnik není chopen hradit své finanční závazky, což může vést až k bankrotu. (Růčková, 2011)

1.7.1.1. Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity je dán poměrem finančního majetku a krátkodobých dluhů. Finanční majetek zahrnuje hotovost v pokladnách, běžné účty společnosti v bankách a krátkodobý finanční majetek. Doporučené hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5. (Růčková, 2011)

Rovnice 1: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

1.7.1.2. Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity je dán poměrem oběžných aktiv ku krátkodobým dluhům. V případě rovnosti oběžných aktiv a krátkodobých závazků je podniková likvidita do jisté míry značně riziková. Na základě toho může dojít k ohrožení včasných plateb za cizí kapitál v podniku. Velmi negativní dopad má na daný podnik situace, při které dochází k využívání krátkodobých závazků pro financování dlouhodobého majetku. (Sekera, 1996)

Rovnice 2: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

1.7.1.3. Pohotová likvidita

Pohotová likvidita – též nazývaná jako likvidita 2. stupně – je definována likvidními prostředky, u kterých není vzdálena doba, kdy je možná jejich přeměna v plnohodnotné peněžní prostředky. Tyto prostředky je možné prodat také okamžitě, však za cenu jisté ztráty části těchto prostředků. (Sekera, 1996)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

1.7.2. Analýza rentability

Ukazatele rentability umožňují podniku zhodnocovat schopnost dosahování zisku za pomoci investovaného kapitálu. Je vyjádřen jako míra zisku mírou zisku v podnikání, kterou udává poměr zisku a investovaného kapitálu. Zisk je definován výkazem zisku a ztráty, investovaný kapitál je obsažen v rozvaze. Vždy je přitom nutné zachovat shodné časové období. (Mrkvička, Kolář, 2006)

1.7.2.1. Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel má stěžejní význam pro vlastníky společnosti, neméně důležitý je však také pro vedení podniku, které je zodpovědné za správu majetku vlastníků. Cílem výpočtu je zjištění, zda je vlastní kapitál reprodukován s náležitou intenzitou. Pokud by byla hodnota nižší nebo shodná s výnosností cenných papírů se státní garancí, z racionálního hlediska by takový podnik nebyl dlouhodobě udržitelný.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

1.7.2.2. Rentabilita aktiv

Také označována jako rentabilita celkového majetku, je vyjádřena poměrem ziskem před zdaněním a celkových aktiv. Zisk před zdaněním je užíván pro možnost srovnání podniku s podniky v jiných zemích (a tedy jiných daňových sazbách) a zároveň protože podnikový management nemá na sazbu daně jako takovou žádný vliv, a tedy ji nemůže ovlivnit. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Rovnice 4: Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}}$$

1.7.2.3. Rentabilita vloženého kapitálu

Ukazatel rentability vloženého kapitálu se zaměřuje na udávání rentability podniku z pohledu jak z pohledu vlastníka, tak z pohledu věřitele. Výpočet se provádí poměrem „očištěného“ zisku a celkových aktiv. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Rovnice 5: Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{aktiva}}$$

1.7.2.4. Rentabilita tržeb

Jinak také nazývána jako rentabilita odbytu, vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat „efektu“ na jednu korunu tržeb. Odráží tak schopnost podniku fungovat s vysokou marží, případně s nízkými náklady. (Grünwald, Holečková, 2007)

Rovnice 6: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

1.7.3. Analýza aktivity

Skupina ukazatelů aktivity se zaměřuje na zjištění, jak úspěšně využívá management podniku svěřené aktiva. Do této skupiny je možné zařadit například ukazatel obrátu celkových aktiv. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Rovnice 7: Analýza aktivity

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Dalším takovýmto ukazatelem je ukazatel obratu zásob a následný ukazatel doby obratu zásob. Tento ukazatel zobrazuje, kolikrát se zásoby ve sledovaném období přemění na jiné formy oběžných aktiv a následný opětovný nákup zásob. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Rovnice 8: Obrat zásob

$$\text{Ukazatel obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Níže je uvedena modifikace vztažená na dobu obratu zásob, jejíž výsledek je vyjádřen ve dnech. Oproti předchozímu ukazateli – kde je žádoucí co možná nejvyšší hodnota – je v případě doby obratu žádoucí co možná nejnižší počet dnů, a tedy i vyšší obrátkovost. (Grünwald, Holečková, 2007)

Rovnice 9: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

Ukazatel obratu pohledávek vyjadřuje hodnotu počtu obrátek za období, tedy jak rychle dochází ke transformaci pohledávek v hotovost. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji daný podnik inkasuje dané pohledávky, díky čemuž může prostředky opětovně vynaložit na dané nákupy či jiné investice. Pokud je to možné, je vhodné vyloučit z těchto ukazatelů hodnotu prodeje za hotové, u nichž nevznikají žádné pohledávky. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Rovnice 10: Obrat pohledávek

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Doba obratu pohledávek níže vyjadřuje, jak dlouho se dlouho se majetek podniku průměrně za rok vyskytuje ve formě pohledávek, tedy jak dlouho trvá, než dojde k inkasu pohledávek. Ukazatel lze využít jako manažerský nástroj řízení pohledávek v podniku a management úvěrové politiky. (Grünwald, Holečková, 2007)

Rovnice 11: Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

Ukazatel obratu dlouhodobého hmotného majetku je definován poměrem tržeb a dlouhodobých hmotných aktiv. Díky tomu je možné definovat jaká část tržeb byla vyprodukována z jedné koruny dlouhodobého hmotného majetku v zůstatkových cenách. V případě, kdy hodnota tohoto ukazatele dlouhodobě klesá, znamená to signál relativního zvyšování fixních nákladů a tím zvýšenou citlivost podniku na možný pokles tržeb. (Mrkvička, Kolář, 2006)

Rovnice 12: Obrat dlouhodobého hmotného majetku

$$\text{Obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý hmotný majetek}}$$

1.7.4. Altmanův index finančního zdraví

Pro tento výpočet byl zvolen ukazatel Z'' skóre, který je definován a má vysokou vypovídací hodnotu u podniků malých, v nevýrobní sféře. Tímto je tedy z velké části omezen vliv potenciálního průmyslového efektu. (Marek, 2009)

Rovnice 13: Altmanův index finančního zdraví

$$Z'' = 6,56 \times X_1 + 3,26 \times X_2 + 6,72 \times X_3 + 1,05 \times X_4$$

Rovnice 14: X1, Altmanův index finančního zdraví

$$X_1 = \frac{\text{ČPK}}{\text{aktiva}}$$

Rovnice 15: X2, Altmanův index finančního zdraví

$$X_2 = \frac{\text{zadržovaný zisk}}{\text{aktiva}}$$

Rovnice 16: X3, Altmanův index finančního zdraví

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Rovnice 17: X4, Altmanův index finančního zdraví

$$X_4 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí kapitál}}$$

Přičemž pro podnik se skóre vyšším než 2,6 je výsledkem dobrá bonita zkoumaného podniku, v případě hodnoty nižší nebo rovné 1,1 je podnik rizikový, jelikož se nachází v bankrotní zóně. V rozmezí hodnot 1,1 a 2,6 (včetně) se nachází tzv. šedá zóna, kde výsledek ztrácí do značné míry svou vypovídací hodnotu. (Marek, 2009)

1.7.5. Grafická kvantifikace výsledků

Výsledky, kterých bude v této diplomové práci dosaženo, jsou označeny barevnou škálou, která je výsledkům přiřazována na základě definované míry působení této síly na podnik.

Tabulka 1: Míra působení daného vlivu na podnik

Velmi silné	Spíše silné	Spíše slabé	Velmi slabé
-------------	-------------	-------------	-------------

2. Analýza současného stavu rodinného podniku

V této části bude nejprve definován podnik jako takový, následně pak bude tento podnik podroben analýze tak, aby bylo možné pochopit nedostatky a možné směry strategického budoucího rozvoje.

2.1. Představení podniku

Pro potřeby práce byla vybrána společnost NUOVO CAFFE s.r.o. Tato společnost působí na českém trhu od roku 1992 a zabývá se kompletními vendingovými službami. Mezi tyto se řadí zejména prodej, pronájem a provozování nápojových a potravinových automatů, kávovarů, výdejníků na barelovou vodu či s připojením na vodovodní řad, servisní služby spojené s touto technologií a v neposlední řadě také prodej kávy.

Společnost NUOVO CAFFE je právnickou osobou s ručením omezeným, která je zapsána u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou oddílu C, vložka 47855. V jejím čele stojí jediný jednatel. Podnik je nezávislý na jiných jednotkách. Dále splňuje certifikaci normy ISO 9001 pro řízení kvality s certifikačním místem TÜV SÜD.

2.2. SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE je využívána pro zkoumání vnějšího prostředí podniku a působení konkrétních vlivů ve specifických oblastech daného podniku. Cílem je definovat příležitosti a hrozby, které z těchto vlivů plynou.

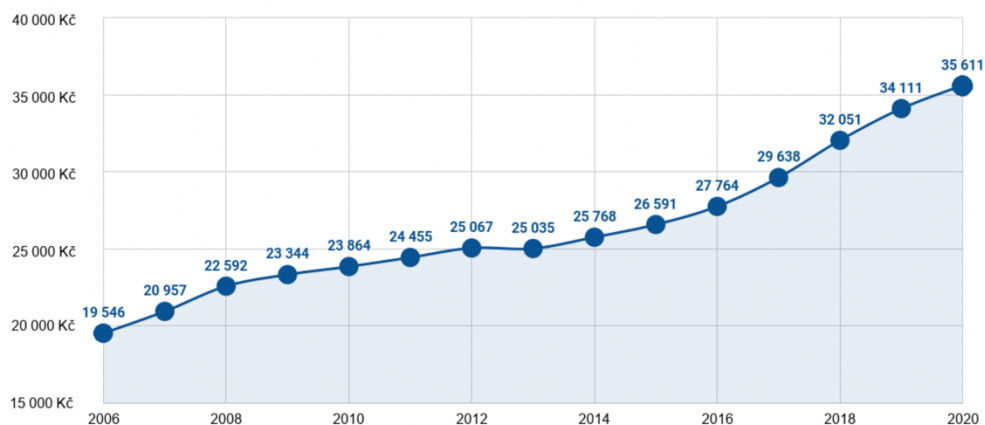
2.2.1. Sociální oblast

V sociální oblasti se zaměřím zejména na vývoj průměrné hrubé mzdy mezi roky 2018 a 2020, jelikož tato hodnota má značný vliv na výši útraty zákazníků, a tedy i na výši tržeb podniku. V roce 2018 činil průměrná mzda 32 051 Kč. V roce následném došlo k navýšení o 6,43 % na hodnotu 34 111. Tento trend pokračoval i v roce následujícím,

kdy došlo k navýšení o 4,40 % na konečnou hodnotu průměrné hrubé mzdy 35 611 Kč. Pokud tyto údaje vztáhneme k vývoji inflace v letech 2018 až 2020, tato činila dle průměrného ročního indexu v prvním období 2,1 %, ve druhém 2,8 % a posledním období 3,2 %. Z těchto dat vyplývá, že růst průměrné mzdy převyšuje míru inflace v daných letech, a tedy posiluje míru útraty zákazníků.

Průměrná hrubá mzda v ČR

celoroční hodnoty



Graf 1: Vývoj průměrné hrubé mzdy mezi roky 2018 a 2020, ČSÚ

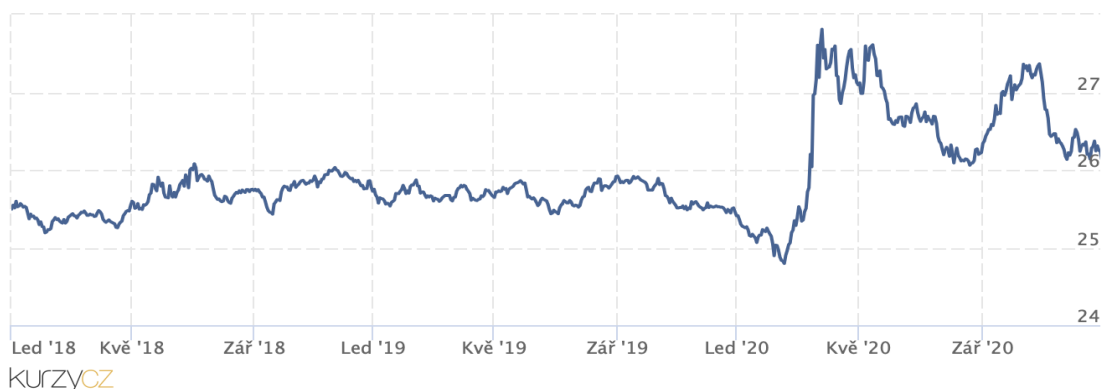
2.2.2. Legislativní oblast

Legislativní rámec pro fungování podniku je upravován zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, 586/1992 Sb. – Zákonem České národní rady o dani u příjmů, zákonem 112/2016 Sb. – Zákon o evidenci tržeb, či 262/2006 Sb. – Zákoníkem práce. Hlavní činnost podniku – provozování prodejních automatů – je upravováno zákonem č. 455/1991 Sb., tedy Zákonem o živnostenském podnikání. Tento zákon definuje provozovnu podniku jako prostor, v němž je daná živnost provozována. Za provozovnu se také považuje i automat sloužící k prodeji zboží nebo poskytování služeb. Dle výkladu tohoto zákona má podnik stovky provozoven. Dle § 17 odstavce 4 téhož zákona není nutné stanovit osobu odpovědnou za činnost každé takové provozovny. Odstavec 10 ustanovuje, že podnikatel může prodávat takové zboží a poskytovat takové služby, které nevyžaduje další povolení či koncese nad rámec daného oprávnění. Prodej statků za pomoci automatu nesmí umožnit získat určité druhy statků osobám chráněným zvláštními právními předpisy. (www.zakonyprolidi.cz, 2022)

2.2.3. Ekonomická oblast

Ekonomická oblast je primárně zaměřena okolnosti pořizování technologie nutné pro provozování prodejních automatů. Podnik svoji stěžejní technologii pořizuje u výrobců v Itálii – Bianchi Vending – a Španělsku – The Azkoyen Group. V tomto případě je tedy stěžejním faktorem kurz české měny vůči měně dodavatele, tedy EUR.

Na počátku roku 2018 činil tento kurz 25.495 EUR/CZK, přičemž v průběhu roku 2018 i 2019 dlouhodobě osciloval kolem této hodnoty s minimálními výkyvy. Počátkem roku 2020 kurz poklesl na své minimum 24.795 EUR/CZK, přičemž koncem března tohoto roku vzrostl až na své maximum 27.810 EUR/CZK. Následné výkyvy se ustálily na hodnotě 26.245 EUR/CZK na konci roku 2020. Podnik tento růst příliš nepocítil, jelikož v roce 2020 omezil investice do nových technologií z důvodu nejistoty způsobené pandemií COVID-19.



Graf 2: Kurz EUR/CZK 2018-2020, kurzy.cz

2.2.4. Politická oblast

Důležitým prvkem v podnikání je politická stabilita a podpora. Nelze přitom opomenout vliv pandemie COVID-19 na většinu podniků. Vláda Andreje Babiše v tomto období reagovala promptně na probíhající ekonomickou nejistotu a vytvářela programy na omezení těchto vlivů. Mezi takové programy se řadí například program Antivirus, který měl za cíl zabezpečit kompenzace a stabilizovat tak oblast zaměstnanosti. Mezi další podpůrné programy se řadí například program bankovních záruk COVID I/II/III, který si klade za cíl pomoci malým a středním podnikům s úhradou svých provozních nákladů, a to až na tři roky. Oba tyto programy společnost NUOVO CAFFE využila a zmírnila tak dopady na svoji provozuschopnost.

2.2.5. Technologická oblast

Technologická oblast je pro podnik NUOVO CAFFE oblastí stěžejní, jelikož na technologiích je koncept tohoto podniku přímo založen. Je nutné sledovat nejnovější trendy nejen v oblasti vendingu a pružně na ně reagovat. Jedním z nejvýraznějších trendů poslední doby je eliminace plateb hotovostí a přechod k platbám bezkontaktními kartami. Tento trend byl patrný dlouhodobě, avšak s příchodem pandemie COVID-19 došlo k největší změně poměru plateb hotovostí a bezhotovostních mikrotransakcí právě ve prospěch bezhotovostních plateb. Prodejní automaty společnosti umožňují bezhotovostní platby díky speciálnímu terminálu NAYAX Onyx, který přímá kromě platebních karet také stravenkové karty například společností Sodexo či Edenred. Pro podnik je tak žádoucí navyšovat množství takto vybavených prodejních automatů, a tak navýšit i své tržby.

2.2.6. Ekologická oblast

Ekologické snahy jsou patrné jak v České republice, tak na úrovni Evropské unie. Jedním z takových zásahů je omezování tzv. jednorázových plastů jako jsou příbory, slámky, talíře a mimo jiné také kelímky a pohárky. Právě poslední zmíněné se ve vysoké míře týká oblasti vendingu. V posledních letech se však ve zvýšené míře objevují papírové kelímky pouze z přírodních zdrojů. S jedním takovým přichází jeden z největších světových producentů kelímků, společnost Huhtamaki. Její produkt – kelímek Future Smart je vyroben z certifikovaného papíru PEFC, přičemž vnitřní vrstva je vytvořena z rostlinného polyethylenu. Oproti standardním kelímkům jsou tyto přírodní ekvivalenty výrazně náročnější na výrobu, tato „přírodní daň“ se tak zákonitě musí následně projevit v ceně takového výrobku.



Obrázek 6: Kelímky Future Smart, Huhtamaki

2.3. Porterův model pěti sil

Cílem modelu je zanalyzovat konkurenční prostředí a hrozby, které podnik přímo ovlivňují. Porter se zde zaměřuje na pět působících sil, které, v případě silného působení, ovlivňují schopnost podniku navyšovat ceny a tím dosahovat vyšších zisků.

2.3.1. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Jako první z možných hrozeb je ta zaměřená na vstup potenciálních konkurentů na vendingový trh. Jen nutné přitom brát v potaz náklady spojené s pořízením technologie, pořízení vozidla s chladírenskou vestavbou dle norem HACCP a pořízení skladových prostor pro uchovávání nakoupeného zboží. Tyto nákladové položky, přestože nejsou zanedbatelné, jsou relativně nízké, a vstup nových konkurentů do odvětví je proto jistou hrozbou. V prostředí vendingu je však obvyklé budování silných vazeb s obchodními partnery, pro potenciální konkurenty by tak bylo velmi obtížné proniknout mezi stávající podniky s tradicí a již zavedenými vazbami.

2.3.2. Síla pramenící z vyjednávací pozice kupujících

Sílu pramenící z vyjednávací pozice kupujících je vhodné nahlížet optikou dvou různých pohledů. Z pohledu prvního je kupujícím koncový zákazník, většinou zaměstnanec podniku, ve kterém je automat provozován, přičemž z této pozice je vyjednávací síla velmi nízká. Optikou druhého pohledu je kupujícím zprostředkovatelský podnik,

v jejichž prostorách je daný automat provozován. Vyjednávací pozice z tohoto pohledu je již velmi silná, a to především z důvodu velmi nízkých nákladů na změnu dodavatele vendingových služeb, jak bude rozebráno níže.

2.3.3. Hrozba substitutů

Pojem substitut je zde nutné chápat velmi volně. Jako nejbližší substitut může být chápán určitá forma podnikového stravování či kantýna. Tyto stravovací zařízení však, ať už z důvodů kapacitních, či ekonomických, nebývají v podnicích příliš rozšířeny, hrozba substitutu v této podobě je tedy nízká. Substitutem přímým může být také nákup v obchodech s potravinami v blízkosti daného podniku. Tato hrozba je více patrná v kancelářských prostorách umístěných zejména uvnitř či v blízkosti další zástavby. V případě skladových či výrobních podniků je tato hrozba zanedbatelná z důvodu umístění takových podniků zejména v průmyslových zónách s nízkou vybaveností.

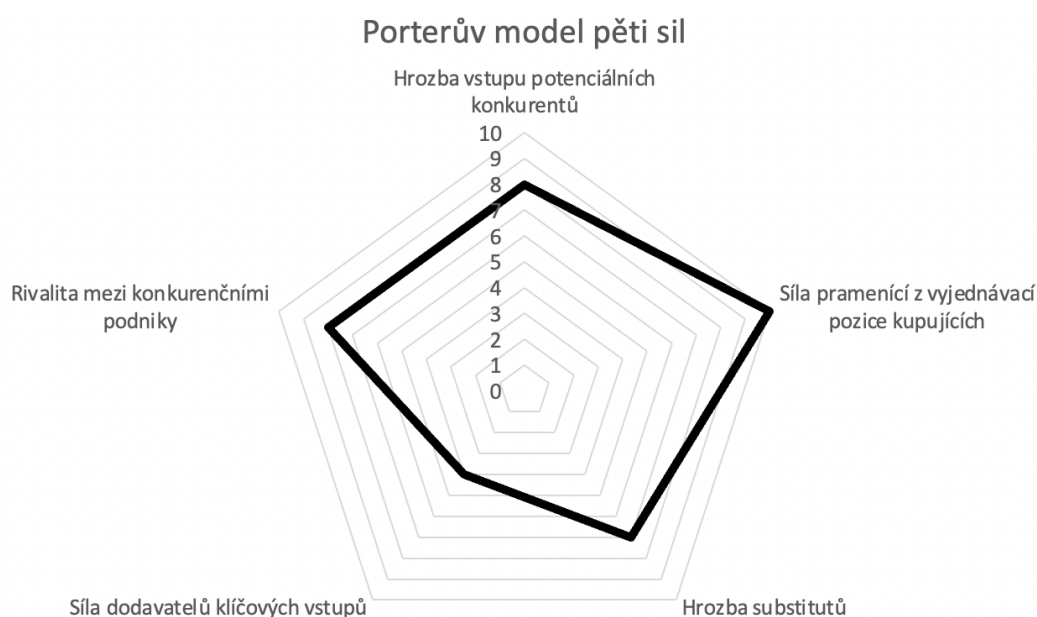
2.3.4. Síla dodavatelů klíčových vstupů

Klíčové vstupy je možné definovat dva. Prvním z nich je technologické vybavení, tedy prodejní automaty, tím druhým je zboží, které je v automatech nabízeno. Společnost NUOVO CAFFE odebírá prodejní automaty zejména od dvou světových výrobců vendingové technologie, španělské společnosti Azkoyen a italského Bianchi Vending. Síla dodavatelů tohoto vstupu je viditelná zejména po stránce technologické, jelikož hardware obou výrobců je diametrálně odlišný, a je tedy nutné brát v potaz náklady individuální servisní vybavení a díly pro každého takového výrobce zvlášť.

Z pohledu samotného obchodního artiklu – tedy zboží – je síla dodavatelů tohoto vstupu velmi nízká, jelikož se jedná o zboží běžné, a tedy snadno nahraditelné. Jedinou výhodou tak může být pouze úspora z rozsahu. Je však žádoucí nalézt takovou hranici, kdy dochází právě ke zmíněným úsporám z rozsahu, ale také je zachováno více dodavatelů tak, aby nedošlo k provozním omezením v důsledku výpadků určitého artiklu že enormnímu navýšení velkoobchodní prodejní ceny u jednoho dodavatele.

2.3.5. Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita mezi konkurenčními podniky je v tomto odvětví značná, a to zejména z důvodu velmi nízkých nákladů spojených se změnou dodavatele těchto služeb. Právě z důvodu této skutečnosti je pro podnik velmi žádoucí si se svými obchodními partnery budovat a udržovat silné vztahy. Hlavními velikostně a geograficky srovnatelnými konkurenty v tomto odvětví jsou společnosti Foodex s.r.o. a DRINKMATIC s.r.o. Dalším konkurentem v tomto odvětví je společnost DELIKOMAT s.r.o., která však spadá do nadnárodního koncernu cafe + co INTERNATIONAL Holding GmbH. Tento korporát udržuje v Delikomatu podíl o velikosti 75 %, a tím tomuto podniku poskytuje know-how, technologie a zejména právě kapitál. Právě tyto vlivy poskytují společnosti Delikommat velkou konkurenční výhodu a tím také zvyšují rivalitu v tomto odvětví.



Graf 3: Porterův model pěti sil, paprskový graf, vlastní zpracování

2.4. Analýza McKinsey 7S

Analýza McKinsey 7S je složena ze dvou skupin faktorů, tzv. měkké a tvrdé faktory.

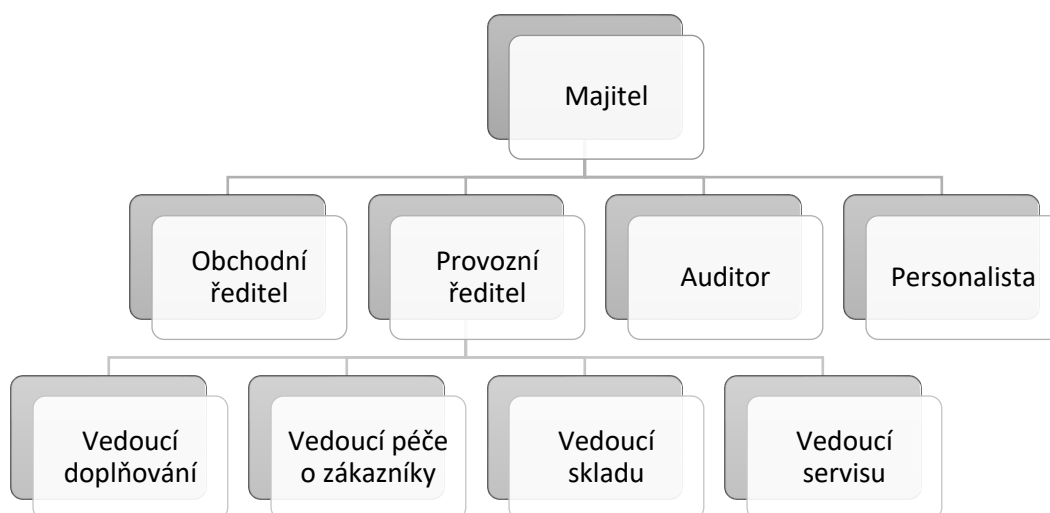
2.4.1. Strategie

Dlouhodobou a stěžejní strategií podniku je budování a následné udržování velmi silných vazeb se svými obchodními partnery. Právě díky těmto vazbám je minimalizováno riziko odchodu obchodního partnera ke konkurenčnímu podniku. Hlavní strategií však zůstává rozvoj a rozšiřování podniku a zavádění systémů a postupů, které budou mít pozitivní vliv na podnikové finance, ale i spokojenost zaměstnanců i zákazníků.

2.4.2. Struktura

V čele společnosti stojí jediný majitel, který je zároveň také jednatelem. Pod jednatelem je obchodní ředitel a ředitel provozu. Právě provozní ředitel dále zastřešuje chod dílčích úseků, a to úseku doplňování, úseku péče o zákazníky, skladování a chod servisního oddělení. Majiteli se dále zodpovídají externí spolupracovníci personalista a auditor.

V podniku je zavedena liniová organizační struktura, lez zde však nalézt prvky struktury funkcionální, a to zejména z pozice majitele a auditora.



Obrázek 7: Organizační struktura, vlastní zpracování

2.4.3. Systémy

Stěžejním systémem v podniku je účetní a ekonomický systém Pohoda. Právě tento systém zajišťuje standardní chod podniku jako fakturační úkony, skladový management, zejména však samotný úkon distribuce zboží do jednotlivých prodejních automatů. Systém funguje komplexně a je tak vhodným manažerským ukazatelem pro mnohé výkonnostní parametry fungování podniku. Dalším užívaným systémem je podpůrný software eIntranet.net. Díky němu je možné spravovat agendu CRM, personální agendu včetně neschopenek a dovolených, úkoly jednotlivých pracovníků a další.

2.4.4. Styl řízení

Styl řízení v podniku je ve velké míře autoritativní, a to ať už z pozice majitele, tak vedoucích jednotlivých úseků. Svoji roli zde mají také demokratické prvky, a to zejména v průběhu pravidelných porad na týdenní bázi, díky čemuž je možné na danou aktuální problematiku nahlédnout z různých pohledů dle zaměření jednotlivých pracovníků.

2.4.5. Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou základním stavebním kamenem každého úspěšného podniku. Každý pracovník má jasně vymezený pracovní rámec, svoji odpovědnost a povinnosti. Díky těmto procesům je možné individuálně hodnotit pracovníky dle odvedené práce. Nábor nových pracovníků primárně zajišťuje podnikový personalista, přičemž zde musí vždy nastat názorová symbióza mezi personalistou, majitelem i provozním ředitelem.

2.4.6. Sdílené hodnoty

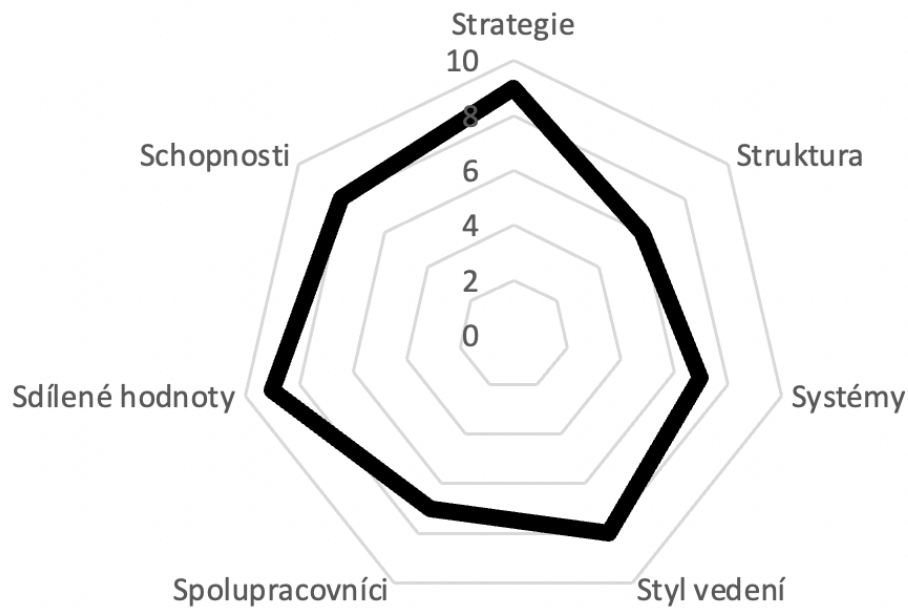
Podnik má velký zájem na budování kvalitních a trvalých vazeb nejen s obchodními partnery, ale také mezi jednotlivými pracovníky, jelikož pouze dobře stmelené kolektiv se silnými vazbami může zajistit kvalitní a dlouhodobý výsledek, ale zejména působení i navenek. Podnik zajišťuje širokou škálu teambuildingových i mimopracovních aktivit, jejichž cílem je budovat příjemné pracovní prostředí a upevňovat morálku v podniku.

2.4.7. Schopnosti

V podniku je kladena vysoká míra důrazu na schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků, a to vždy v závislosti na jednotlivých pozicích. U pracovníků sektoru péče o

zákazníky jsou rozvíjeny schopnosti komunikace a prodeje, oproti tomu například servisní technici mají možnost rozvíjet své elektrotechnické dovednosti jako jsou školení na práci se silnoproudem či slaboproudem, nebo elektro revize strojů. U vedoucích pozic je vyžadována zejména schopnost vést tým pracovníků a splňovat roli leadera ve všech ohledech.

Analýza McKinsey 7S



Graf 4: Analýza McKinsey 7S, paprskový graf, vlastní zpracování

2.5. Základní ekonomické ukazatele

Základní ekonomické ukazatele zahrnují ukazatele likvidity, rentability, či aktivity. V následující části bude podnik podroben komplexnímu Altmanovu indexu, který určuje finanční zdraví podniku.

2.5.1. Ukazatele likvidity

Jako první bude zjištěno, zda podnik disponuje dostatečnou likviditou, tedy zda je schopen například včas dostát svým finančním závazkům.

2.5.1.1. Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity v letech 2018 a 2019 je velmi nízký, což je dáno především malým množstvím peněžních prostředků v pokladnách a krátkodobého finančního majetku. V roce 2020 se podstatně zvýšila míra peněžních prostředků na účtech, a tedy podnik splňuje alespoň nižší hranici doporučených hodnot. Pokud by naopak hodnoty byly vyšší než 0,5, znamenalo by to přílišné vázání přebytečných finančních prostředků v podniku. Tato situace zde však není obsažena.

Rovnice 18: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 2: Okamžitá likvidita

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	0,026	0,053	0,226

2.5.1.2. Běžná likvidita

Dále je posuzována hodnota ukazatele běžné likvidity, tedy poměr oběžných aktiv a krátkodobých dluhů. Podnik má oběžná aktiva dlouhodobě na úrovni pěti milionů. Oproti tomu hodnota krátkodobých závazků dosahuje v prvním roce téměř dvojnásobek. V průběhu let však hodnota těchto dluhů klesá a v posledním sledovaném roce 2020 jsou hodnoty téměř totožné. Doporučených hodnot (rozmezí 1,5-2,5) zde není dosaženo.

Rovnice 19: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Tabulka 3: Běžná likvidita

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	0,540	0,839	0,964

2.5.1.3. Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je poměrem likvidních prostředků a krátkodobých závazků. Stejně jako přechozí likvidity, i tato nenaplnuje rozmezí doporučených hodnot. V roce 2020 však hodnota dosáhla 0,664, přičemž doporučované rozmezí je 0,7 – 1,2. Lze tedy vidět stoupající trend, který se téměř dotýká doporučených hodnot.

Rovnice 20: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby})}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Tabulka 4: Pohotová likvidita

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	0,281	0,438	0,664

2.5.2. Analýza rentability

Pod pojmem analýza rentability je možné nalézt poměrové ukazatele, které vypovídají o elementárních stavebních prvcích ve zkoumaném podniku, kam bezesporu spadá zhodnocení výnosnosti vlastního kapitálu, či jak podnik nakládá s vlastními aktivy.

2.5.2.1. Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu definuje intenzitu reprodukce vlastních zdrojů v podniku. Je vhodné hodnoty vnímat jako míru výnosnosti. V roce 2018 tato dosahovala hodnoty 9,3 %. V roce 2019 byla podnikem realizována ztráta, hodnota je tudíž záporná. V roce

2020 dosahuje podnik výnosnosti 4,7 %. Tyto hodnoty jsou relativně nízké, což je primárně způsobeno nízkou mírou zisku po zdanění v podniku.

Rovnice 21: Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	0,093	-0,027	0,047

2.5.2.2. Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv se potýká se stejnými potížemi jako rentabilita vlastního kapitálu, a to zejména kvůli nízké míře zisku. Rok 2019 zobrazuje hodnotu zápornou, a to z důvodu ztráty v tomto roce. Zbylé hodnoty v letech 2018 a 2020 vyšly 2,4 % resp. 3,2 %.

Rovnice 22: Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva}}$$

Tabulka 6: Rentabilita aktiv

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	0,024	-0,016	0,032

2.5.2.3. Rentabilita vloženého kapitálu

Následná rentabilita vloženého kapitálu je pouhým rozšířením rentability celkových aktiv, která byla provedena výše. Zde uvedená rentabilita bere v potaz nákladové úroky a míru zdanění, v tomto případě se jedná o Daň z příjmů právnických osob se sazbou daně ve výši 19 %.

Rovnice 23: Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROI = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{aktiva}}$$

Tabulka 7: Rentabilita vloženého kapitálu

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	0,018	-0,016	0,026

2.5.2.4. Rentabilita tržeb

Jinak také nazývána jako rentabilita odbytu, zobrazuje, kolik korun zisku je podnik schopen vyprodukovat z jedné koruny tržeb. V tomto případě jsou hodnoty velmi nízké, což je způsobeno jak relativně velkým obratem, tak opět velmi nízkou mírou zisků, jako v předchozích ukazatelích.

Rovnice 24: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Tabulka 8: Rentabilita tržeb

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	0,011	-0,008	0,017

2.5.3. Analýza aktivity

Tento ukazatel je definován počtem obrátek aktiv v průběhu daného účetního období. Jedná se o poměr tržeb a celkových aktiv podniku. Optimální hodnotou je 1. Podnik zde dosahuje hodnot 1,676 v roce 2018, poté maxima – 2,080 v roce 2019 a následně 1,559 v roce 2020.

Rovnice 25: Analýza aktivity

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Tabulka 9: Analýza aktivity

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	1,676	2,080	1,559

Následuje ukazatel zaměřený na intenzitu využití zásob, tedy kolikrát jsou dané skladové zásoby prodány a opět naskladněny. Platí zde že čím je hodnota vyšší, tím lépe pro podnik. Hodnoty v roce 2018 ukazují 18,963, přičemž je zde patrná rostoucí tendence v průběhu sledovaných let.

Rovnice 26: Obrat zásob

$$\text{Ukazatel obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Tabulka 10: Obrat zásob

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	18,963	20,187	23,045

Následná modifikace, vyjádřená ve dnech, udává dobu, ve které dojde právě ke zmíněnému procesu od naskladnění až po prodej daného zboží. Zde platí, že čím je hodnota nižší, tím lépe pro podnik. Počáteční hodnotou v roce 2018 je 19 dní, přičemž je opět patrná klesající (a tedy pozitivní) tendence. V roce 2020 je hodnota již necelých 16 dní.

Rovnice 27: Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

Tabulka 11: Doba obratu zásob

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	19,248	18,081	15,839

Ukazatel obratu pohledávek vyjadřuje hodnotu počtu obrátek za období, tedy jak rychle dochází ke transformaci pohledávek v hotovost. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji daný podnik inkasuje dané pohledávky, díky čemuž může prostředky opětovně vynaložit na dané nákupy či jiné investice. V roce 2018 činila tato hodnota 19,238, přičemž oproti roku 2020 poté klesla na 15,893.

Rovnice 28: Obrat pohledávek

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Tabulka 12: Obrat pohledávek

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	19,238	20,944	15,893

Doba obratu pohledávek níže vyjadřuje, jak dlouho se dlouho se majetek podniku průměrně za rok vyskytuje ve formě pohledávek, tedy jak dlouho trvá, než dojde k inkasu pohledávek. Hodnota osciluje kolem 19,789 dní. Standardní splatnost faktur je nastavována na 14 dní, závěrem tedy zůstává fakt, že podnik by mohl lépe spravovat své pohledávky.

Rovnice 29: Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

Tabulka 13: Doba obratu pohledávek

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	18,973	17,427	22,966

Ukazatel obratu dlouhodobého hmotného majetku je definován poměrem tržeb a dlouhodobých hmotných aktiv. Díky tomu je možné definovat jaká část tržeb byla vyprodukována z jedné koruny dlouhodobého hmotného majetku v zůstatkových cenách. Z jedné koruny dlouhodobého hmotného majetku tak bylo ve všech třech letech vygenerován více než dvounásobek tržeb. V roce 2019 se jednalo dokonce o 2,679 Kč.

Rovnice 30: Obrat dlouhodobého hmotného majetku

$$\text{Obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý hmotný majetek}}$$

Tabulka 14: Obrat dlouhodobého hmotného majetku

Rok	2018	2019	2020
Hodnota	2,077	2,679	2,008

2.5.4. Altmanův index finančního zdraví

Cílem tohoto indexu je zjistit komplexní finanční situaci zkoumaného podniku na základě čtyř ukazatelů, přičemž každý z nich má přiřazenou hodnotu. Ukazatel X1 je definován jako poměr čistého pracovního kapitálu a aktiv. Druhý ukazatel je dán podílem zadrženého zisku a aktiv. Následný ukazatel X3 je definován jako EBIT/aktiva. Poslední je pak definován jako podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Nespornou výhodou této varianty je její zaměření na malé nevýrobní podniky.

Rovnice 31: Altmanův index finančního zdraví, výpočet

$$Z'' = 6,56 \times X_1 + 3,26 \times X_2 + 6,72 \times X_3 + 1,05 \times X_4$$

Tabulka 15: Altmanův index finančního zdraví, výpočet

Ukazatel	2018	2019	2020
X1	-0,157	-0,042	-0,008
X2	0,023	0,220	-0,006
X3	0,024	-0,016	0,032
X4	0,246	1,390	1,266
Z skóre	-0,535	1,794	1,472

Výsledky tohoto indexu nejsou pro podnik příliš obstojné. V prvním roce je skóre dokonce záporné. To je způsobeno především nízkou mírou zisku a vysokou mírou krátkodobého zadlužení v kombinaci s malým zastoupením vlastního kapitálu. V následujících letech došlo zejména k navýšení vlastních zdrojů na úkor zdrojů cizích, což se na výsledcích značně projevilo. Hodnoty druhého a třetího roku jsou sice již nad limitem šedé zóny, pro její opuštění by však bylo nutné parametry X mnohonásobně zlepšit.

2.6. Výzkum

Výzkum v diplomové práci se zaměřuje na zjištění míry pracovní spokojenosti v podniku. Toto téma jsem si vybral, protože se domnívám, že existuje velmi úzký vztah mezi pracovní spokojeností pracovníků v podniku a budováním rodinného zázemí nutného ke generační výměně. Projekt jsem realizoval formou dotazníkového šetření, přičemž dotazníky byly rozeslány online formou přes interní informační systém společnosti. Tento systém bylo možné částečně upravit, a tedy implementovat do něj dotazníkové šetření. Okomentované výsledky tohoto výzkumu jsou rozděleny dle jednotlivých oblastí, kterých se průzkum dotýká.

2.6.1.1. Pracovní prostředí

pracovní prostředí je tvořeno fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálními, kulturními a jinými činiteli, které působí na zaměstnance. Působí přitom na jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

2.6.2. Metodologie výzkumu

Jako metodu výzkumu jsem vybral průzkum, a to na základě dotazníkového šetření formou dotazníku. Systém, který jsem pro dotazníkové šetření využil je interní informační systém eIntranet od společnosti Schindler Systems, se kterým pracovníci běžně pracují. Nabízí mnohé moduly, které je možné libovolně individualizovat, například tedy pro potřeby anonymizovaného dotazování. Tento průzkum probíhal od 8.11.2021 do 10.12.2021 v brněnské provozovně společnosti NUOVO CAFFE s.r.o., přičemž respondenti byli zaměstnanci této společnosti. Dotazníky byly rozeslány respondentům 8.12.2021, poslední z nich se však vrátily až ke konci zvoleného období, po upomenutí. Příčinou dle mého názoru je, že ne všichni pracovníci vykonávají svoji pracovní činnost v prostorách provozovny nýbrž v terénu, díky čemuž mohli vyplnění dotazníku opomenout. návratnost dotazníkového šetření byla 86,67 procent ze všech rozeslaných dotazníků.

2.6.3. Centrální výzkumná otázka

Centrální výzkumnou otázku jsem vybral tak, aby korespondovala se zaměřením mé diplomové práce. Cílem je tedy definovat a zhodnotit pracovní prostředí ve společnosti. Právě tak je tedy nastavena centrální výzkumná otázka.

Jaká je míra pracovní spokojenosti ve vybrané společnosti NUOVO CAFFE s.r.o.?

2.6.4. Výzkumné cíle projektu

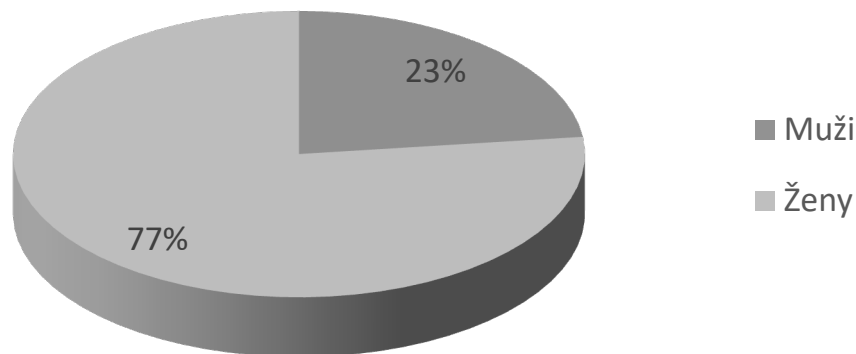
Hlavním cílem tohoto projektu je definování míry pracovní spokojenosti ve společnosti NUOVO CAFFE. Tento cíl je tvořen cíli dílčími, jakožto zjišťování míry spokojenosti s prostředím, s platovým ohodnocením, se vztahy se zaměstnavatelem či pracovním kolektivem.

2.6.5. Analýza dat a výsledky výzkumu

2.6.5.1. Profil respondentů

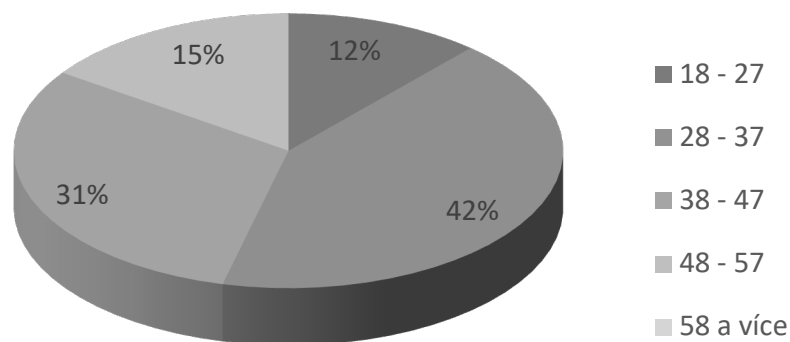
Od respondentů byly získány vybrané rozřazovací identifikační údaje zaměřené na pohlavní rozdělení a dále na věk respondentů. Toto členění více vypovídá o vzorku respondentů.

První dotazovanou oblastí bylo rozdělení na muže a ženy. 77 % respondentů vyplnilo možnost „Žena“. Mužů zde tedy bylo pouze 23 %. Tento výsledek byl předpokládaným, a to z hlediska převahy žen na pracovišti. Kromě administrativních a obchodních pozic pracují ženy také na pozici „doplňovač surovin“, přičemž náplní práce je rozvoz a doplňování kávy a dalších surovin do kávovarů a nápojových a potravinových automatů. Ženy se v této pozici dlouhodobě osvědčily, a většinu tohoto týmu tak vytvářejí právě ony. Muži naopak pracují zejména na technických pozicích.



Graf 5: Diferenciace na základě pohlaví

Nyní se zaměřím na věkovou diversifikaci respondentů. Největší část respondentů – a to 42 % - je ve věkovém rozmezí 28 až 37 let. Tento ukazatel vypovídá o relativně mladém pracovním kolektivu. Další nejpočetnější skupinou se zastoupením 31 % je věkové rozmezí 38 až 47 let. Následující dvě skupiny 18 až 27 a také 48 až 57 let jsou zastoupeny téměř totožně. Zahrnují 12, resp. 15 %. Skupina s věkovým rozmezím 58 a více let, zde není obsažena vůbec. Celkově bych takovéto věkové složení definoval jako relativně mladé pracovní prostředí, které se lépe přizpůsobuje změnám a novým příležitostem.



Graf 6: Diferenciace na základě věku

2.6.5.2. Dílčí otázky

Nyní se zaměřím na samotné dotazování ohledně pracovní spokojenosti ve společnosti. Otázky jsou rozděleny do tří kategorií. První z nich se pokouší zachytit míru spokojenosti

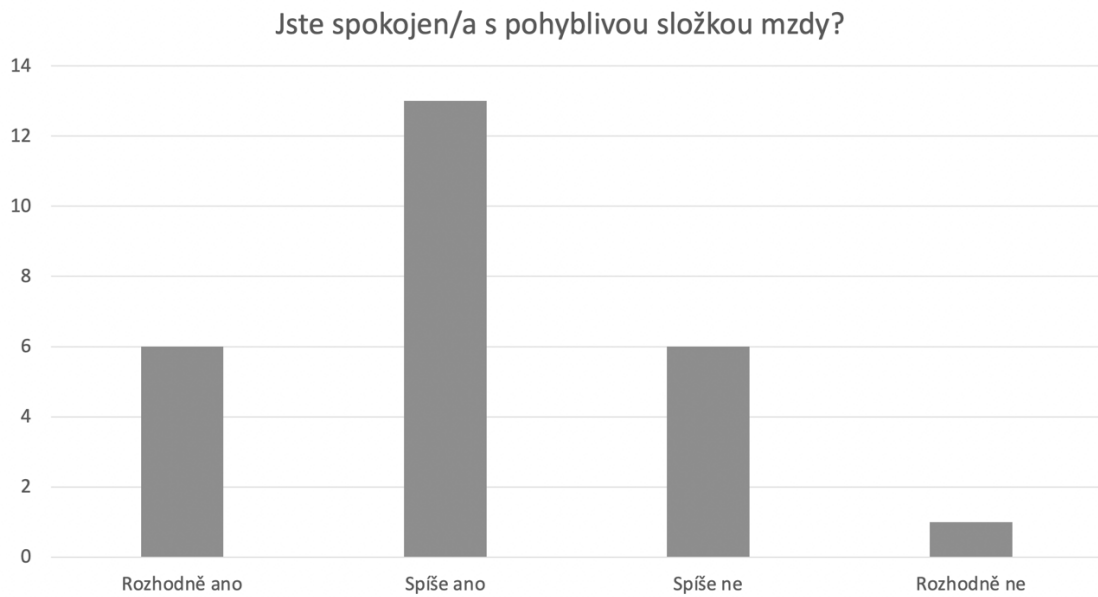
s odměňováním, ať už hmotným, či nehmotným, další zachycuje vztah se zaměstnavatelem, v poslední fázi je respondent dotazován na celkovou spokojenost s pracovním prostředím, či pracovní dobou. Tyto oblasti by měly v dostatečné míře objasnit míru spokojenosti ve společnosti.

Nyní se tedy zaměřím na jednotlivé okruhy otázek v šetření. První oblastí je oblast odměňování. První účelný dotaz se tedy dotazoval na spokojenost se základní složkou mzdy. 42 % respondentů zde označilo odpověď spíše ne. Pokud však srovnáme souhrn kladných a souhrn záporných odpovědí, výsledek je takový, že přesně polovina je spokojena, druhá polovina je nespokojena. Výsledky jsou zde tak velmi variabilní.



Graf 7: Spokojenost se základní složkou mzdy

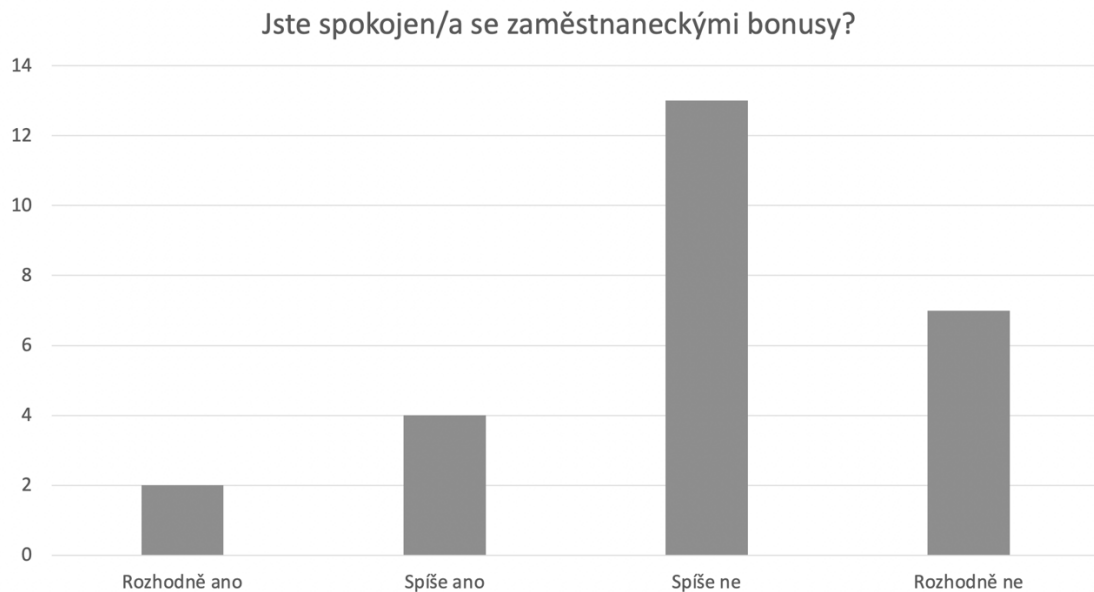
Další dotazovanou oblastí je spokojenost s pohyblivou složkou mzdy. Tato otázka byla zvolena pro zkompletování pohledu na mzdu jako takovou, se dvěma jejími hlavními součástmi. Na tento dotaz tedy 50 % respondentů odpověděla možností „spíše ano“: Možnost „rozhodně ano“ a „spíše ne“ vybralo shodně 23 % respondentů. Možnost „rozhodně ne“ je zde téměř zanedbatelná.



Graf 8: Spokojenost s pohyblivou složkou mzdy

Další dotaz směřoval na spokojenost se zaměstnaneckými bonusy. Zde podstatně převažuje negativní hodnocení. 50 % respondentů vybralo možnost „spíše nespokojen“ s aktuálními zaměstnaneckými bonusy ve společnosti. 25 % pak vybralo možnost „rozhodně nespokojen“. Pozitivních hodnocení bylo pouze zbylých 25 %. Takto

rozdělené odpovědi reflektují zanedbaný prostor zaměstnaneckých bonusů.



Graf 9: Spokojenost se zaměstnaneckými bonusy

Další otázka směřovala na spokojenost s nehmotným odměňováním od zaměstnavatele. Tato otázka svým zaměřením kombinuje oblast hodnocení a zároveň vztahem k zaměstnavateli. Největší zastoupení má názor „spíše ne“, a to se 38 %. Celkově zde negativní názor převažuje s 62 procenty.



Graf 10: Spokojenost s nehmotným odměňováním

Další dotaz směřuje na vztah k zaměstnavateli. Rozdělení odpovědí v tomto dotazu je velmi pestré.

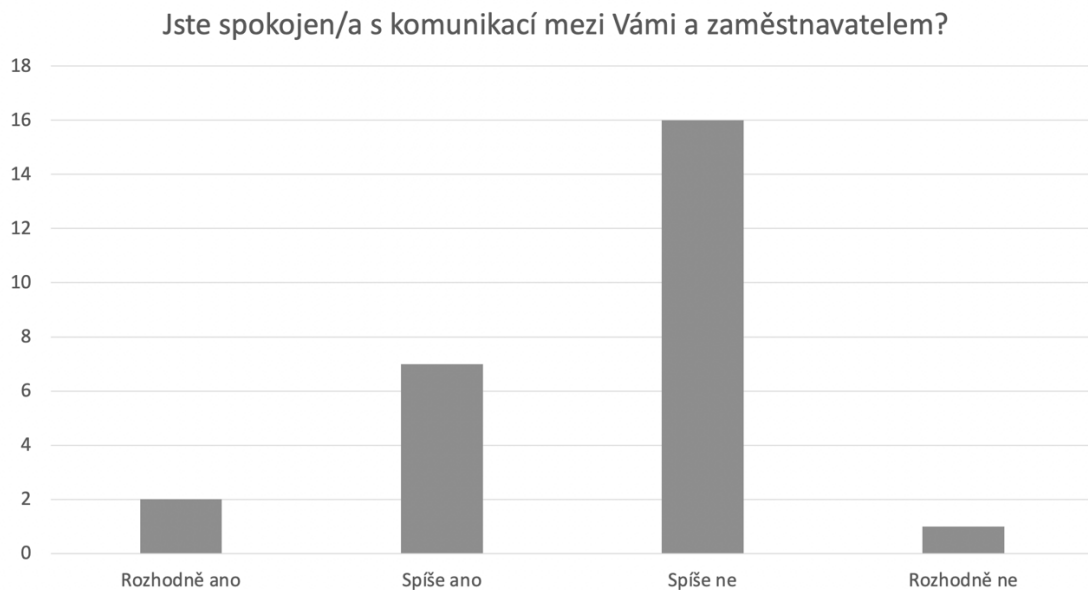
35 % dotazovaných označilo možnost „spíše ne“. Celkově je negativních odpovědí 54 procent, zbylých 46 je pak pozitivních.



Graf 11: Vztah se zaměstnavatelem

Následně byla položena otázka na kvalitu komunikace se zaměstnavatelem a respondentem. Zde téměř nejsou zastoupeny extrémní odpovědi. 88 % je tak rozděleno

mezi odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“, přičemž negativní odpověď byla zastoupena o polovinu vícekrát.



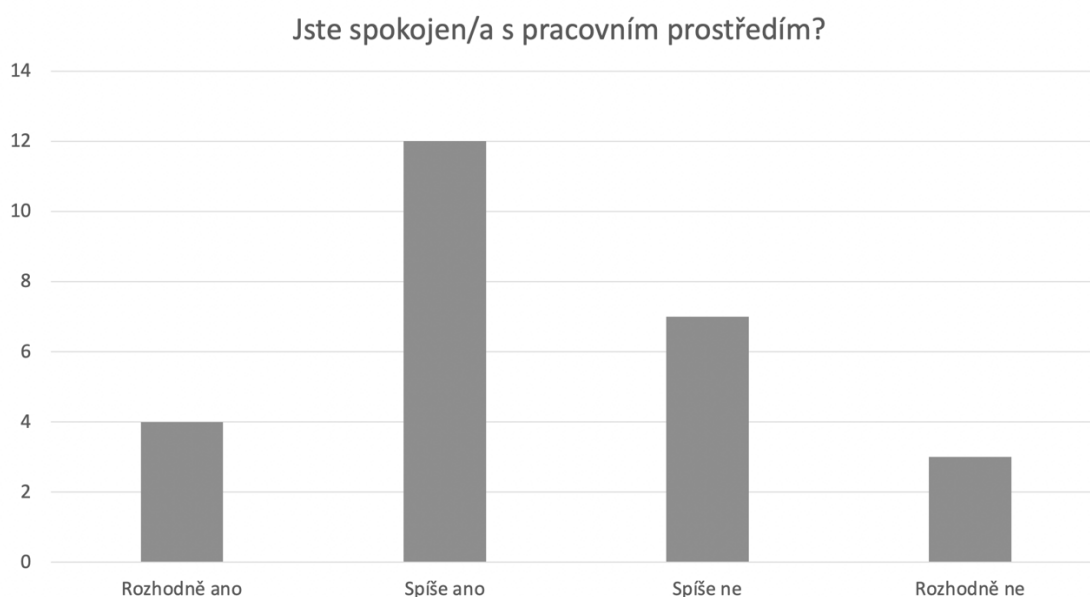
Graf 12: Komunikace se zaměstnavatelem

Další dotaz byl směřován na skutečnost, zda zaměstnavatel svým zaměstnancům vychází vstříc. Tato oblast má za cíl upřesnit míru, do jaké je zaměstnavatel ochoten vycházet vstříc zaměstnancům například v termínu volna a dovolených, či dalších obdobných záležitostech. 54 procent respondentů zde označilo možnost „spíše ano“, 12 procent respondentů označilo možnost „rozhodně ano“. Zbýlých 25 procent, resp. 8 procent, označilo možnost „spíše ne“ resp. „rozhodně ne“. Převahu zde tedy má pozitivní názor na tuto problematiku



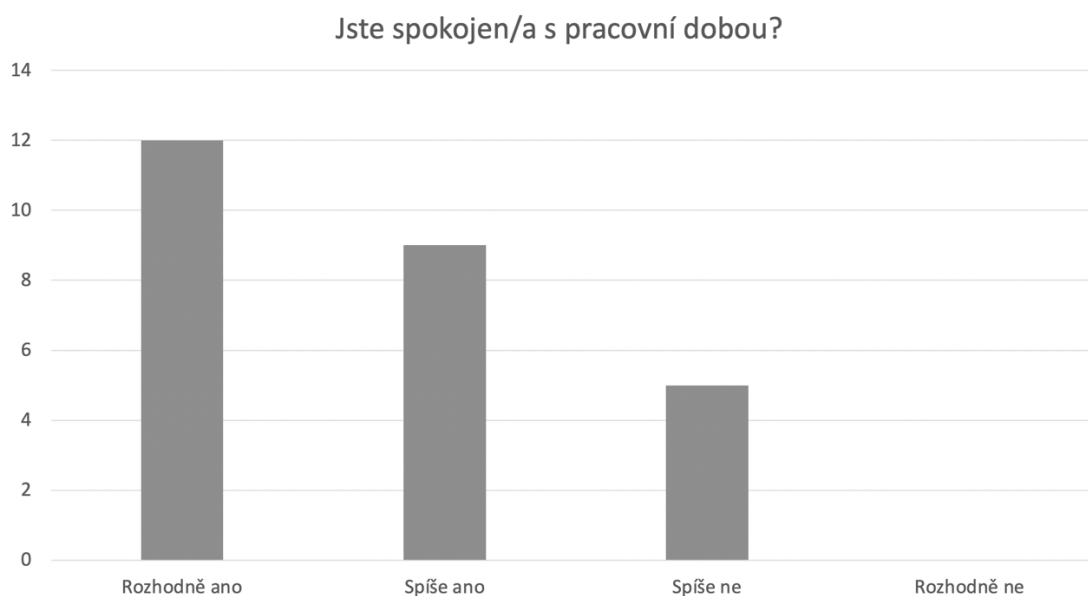
Graf 13: Vstřícnost zaměstnavatele

Následovalo zaměření na pracovní prostředí. Tento bod má vystihovat spokojenost s prostředím, ve kterém respondenti pracují, například úroveň stresu, ale i například hodnocení obchodních prostor společnosti, či například spokojenost s firemními vozidly. Celkem 62 % všech respondentů je spokojeno s pracovním prostředím. Z toho 46 % spíše spokojeno, dalších 16 % rozhodně spokojeno. Zbylých 38 procent odpovědí bylo označeno negativně.



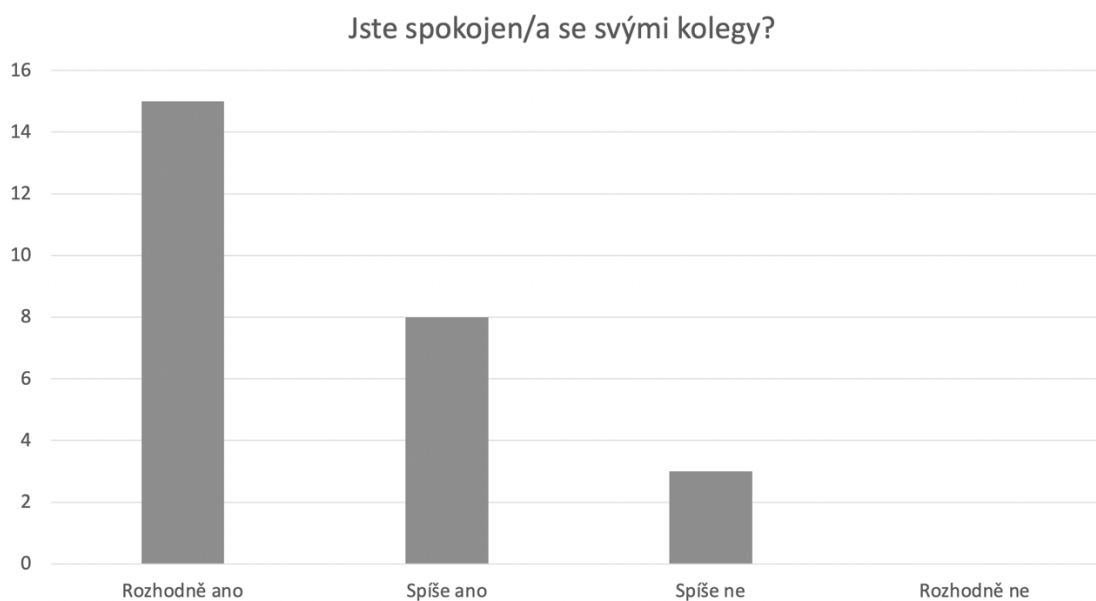
Graf 14: Spokojenost s pracovním prostředím

Další otázka směřovala na spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou. Zde podstatně převažovaly kladné odpovědi. „Rozhodně ano“ odpovědělo 46 procent dotázaných, „spíše ano“ pak 42 procent. Negativních odpovědí tak bylo pouze zbylých 12 procent odpovědí, pouze však ve slabší variantě – „spíše ne“.



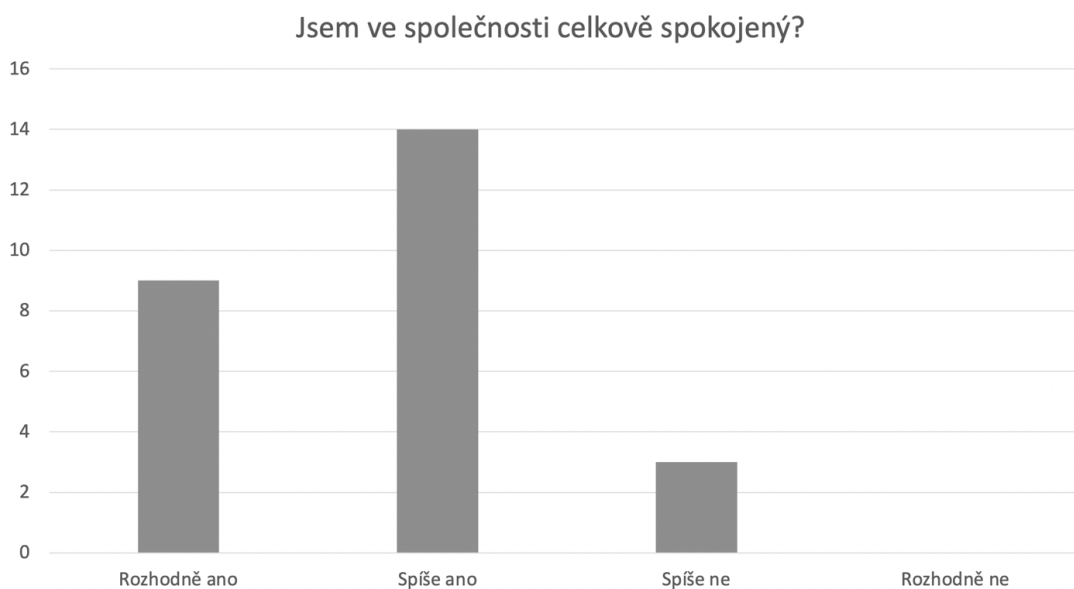
Graf 15: Spokojenost s pracovní dobou

Předposlední dotaz byl zaměřen na spokojenost s prostředím, avšak přímo vztaženou na kolektiv ve společnosti. Zde – podobně jako u předešlého dotazu – převažují odpovědi kladně zaznamenané. 58 % všech odpovědí je označeno jako „rozhodně ano“. Následuje možnost „spíše ano“ s 31 procenty.



Graf 16: Spokojenost s kolegy

Poslední dotaz se týkal zejména celkové spokojenosti ve společnosti. Elegantně shrnoval předchozí otázky, čímž také ověřoval relevanci předchozích odpovědí. 35 procent odpovědí bylo označeno možností „rozhodně ano“, 54 procent respondentů odpovědělo „spíše ano“. Zbýlých 11 procent dotazníků bylo označeno negativní odpovědí „spíše ne“.



Graf 17: Celková spokojenost

2.6.6. Výsledky výzkumu

V níže uvedené tabulce je zobrazeno kvantitativní rozdělení odpovědí dle jednotlivých možností odpovědi (horizontálně) a okruhu dotazování (vertikálně). Jak již bylo zmíněno, dotazování bylo (kromě identifikačních dotazů) rozděleno do tří skupin. První částí je otázka spokojenosti s odměňováním. 46,15 % respondentů tuto oblast hodnotilo pozitivně, větší část odpovědí však byla negativní. Valná většina záznamů se však nachází ve středové oblasti „spíše ano“ / „spíše ne“. Extrémní hodnoty jsou zde zastoupeny spíše minoritně.

Následnou oblastí je vztah se zaměstnavatelem. V této části výzkumu jsou hodnoty odpovědí také soustředěny ve středové oblasti tak, jako tomu bylo u předchozí kategorie. Kladných záznamů je zde uvedeno 48,71 %, v této oblasti tedy také převažují – ač zanedbatelně – odpovědi negativní.

Třetí kategorie se zaměřuje na kategorii Pracovního prostředí. Zde se výsledky průzkumu přelévají do kladných hodnot. Těch je zde uvedeno 76,92 procent. Tato suma je ovlivněna zejména vysokou mírou kladných hodnocení pracovní doby a kolektivu.

Celková spokojenost byla vyhodnocena z analýzy rozdělení celkového počtu 286 zanesených odpovědí. Celých 59,09 procent všech zanesených záznamů hodnotí míru pracovní spokojenosti kladně. Odpovědí záporného rázu bylo o 18,18 procentních bodů méně. Celkové hodnocení je tedy kladné. Pro ověření zde byla otázka celkové spokojenosti nabídnuta k vyplnění také respondentům. Analýzou těchto odpovědí jsem dospěl k číslu 76,92 % pozitivních hlasů. Tento výsledek podstatně převyšuje výsledek analýzy kompletních výsledků.

Tabulka 16: Procentuální shrnutí odpovědí dle jednotlivých kategorií

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Odměňování (4 otázky)	14,42 %	31,73 %	38,46 %	15,38 %
Vztah se zaměstnavatelem (3 otázky)	15,38 %	33,33 %	41,03 %	10,26 %
Pracovní prostředí (3 otázky)	39,74 %	37,18 %	19,23 %	3,85 %
Celková spokojenost (ověřovací otázka)	34,62 %	53,85 %	11,54 %	0 %
Celková spokojenost (všechny otázky - 286)	23,43 %	35,66 %	31,47 %	9,44 %

1) Zjištění míry pracovní spokojenosti ve společnosti.

Pracovní míra spokojenosti ve společnosti činí 59,09 %.

2) Nalezení slabých a silných míst pracovní spokojenosti

Silnými místy jsou zejména pracovní kolektiv, či variabilní pracovní doba. Mezi slabé stránky spadá například vztah se zaměstnavatelem, či do jisté míry také finanční ohodnocení.

2.6.7. Závěr výzkumu

Výsledkem výzkumu je zjištění, že nadpoloviční většina respondentů je ve společnosti spokojena. Celková spokojenost byla stanovena na 59,09 %. Bylo tak respondenty rozhodnuto na základě 286 interakcí v 11 uzavřených otázkách. Mezi faktory, které nejvíce narušují pracovní spokojenost, spadá bezpochyby finanční ohodnocení zaměstnanců a vztah se zaměstnavatelem. První část je možné zlepšit upravením struktury mzdového ohodnocení. Druhou část pak například pořádáním teambuildingových a jiných mimopracovních aktivit, díky čemuž dle mého názoru dojde ke zlepšení vztahů mezi pracovníky, a to i skrze různé úrovně podnikové hierarchie. Zároveň je nutné zlepšit nefinanční odměňování pracovníků za odvedenou práci. Domnívám se, že výše zmíněné nedostatky je nutné řešit před generační výměnou tak, aby byla tato obměna pracovníky co nejlépe přijata.

2.7. Analýza SWOT

Analýza SWOT se užívá k vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a k definování možných příležitostí a zároveň hrozeb, které se jej během provozování mohou týkat. Přesné definování těchto okruhů je zásadním úkonem, na základě kterého je možné definovat strategii dalšího rozvoje podniku a eliminaci možných hrozeb. Zároveň je tato analýza využita jako přehledné shrnutí veškerých dílčích částí analytické části.

Tabulka 17: Grafické znázornění analýzy SWOT

2.7.1. Silné stránky	Míra působení na podnik
Rodinný podnik s velmi silnými vazbami	Velmi silné
Organické financování s nízkou mírou cizího kapitálu	Spíše silné
Silné vazby s obchodními partnery	Spíše silné
Technologické zázemí na vysoké úrovni	Spíše silné
Více typů technologie pro případ výpadků či ukončení výroby jednoho výrobce	Velmi silné

2.7.2. Slabé stránky	
Dlouhodobé plány zásobování (neohebné)	Velmi silné
Pokrytí pouze na území Jihomoravského kraje	Velmi slabé
Neexistence internetového obchodu s kávou	Spíše silné
Tendence omezování hotovostních plateb mincemi	Spíše silné
Špatný přehled o výběrech hotovosti	Velmi silné
Dlouhodobě velmi nízké hodnoty zisku, což se negativně promítá do mnohých ukazatelů	Velmi silné
Z pohledu zaměstnanců slabší vztah se zaměstnavatelem a nižší finanční ohodnocení	Spíše silné
2.7.3. Příležitosti	
Neustálé směřování k robotizaci a autonomním technologiím	Spíše silné
Bezkontaktní platební technologie	Velmi silné
Prodej prémiového zboží za vyšší ceny a tím způsobené navýšení tržeb	Spíše silné
Správa prodejů zboží v automatech v reálném čase	Velmi silné
Digitální transformace	Velmi silné
2.7.4. Hrozby	
Růst cen energií	Spíše silné
Nutnost neustálého sledování trendů a přizpůsobování prodávaného sortimentu	Spíše silné
Rozšiřování vlivu konkurenčních podniků díky technologickému náskoku	Spíše silné
Hrozba potenciálních zprísnění vládních restrikcí (jako například „zdravá strava“)	Velmi slabé
Hrozba mimořádných událostí, a tedy omezení provozu odběratelů (zákazníků)	Spíše slabé
Podnik může zbankrotovat z důvodu nízkého množství rezerv i zisku	Spíše silné

3. Návrh strategického rozvoje podniku

Podnik NUOVO CAFFE s.r.o. byl podroben mnohým analýzám z oblasti vnějšího i vnitřního prostředí. Byl proveden také výzkum se zaměřením na zaměstnaneckou spokojenost, a to jak z pohledu finančního ohodnocení, tak podnikové atmosféry a vztahu k zaměstnavateli. Veškeré dílčí analýzy byly následně shrnuty do přehledné SWOT analýzy, která definuje hlavní parametry daného podniku, ale také sílu jejich působení.

V analytické části je značně patrná nutnost technologického posunu podniku. V návrhové části tak bude předložen strategický návrh pro integraci systému internetového připojení komplexně do všech provozovaných automatů, čímž by mělo dojít k technologickému posunu a zároveň k provedení digitální transformace procesů spojených s provozováním potravinových a nápojových automatů. Dále je také výhledově vnímána nutnost předávání moci v rodinném podniku na následnou generaci, která je nezbytná pro udržení budoucího vývoje a konkurenceschopnosti.

3.1. Digitální transformace platebních procesů v podniku

3.1.1. Digitalizace

Digitální transformace je označení veškerých snah, které si kladou za cíl převedení tradičních podnikatelských metod, systémů a procesů do digitálního věku dvacátého prvního století. Jedná se o komplexní přístup napříč všemi podnikovými oblastmi od technologických systémů až po uživatelskou zkušenost. Ani zde však neexistuje jednotné východisko vedoucí k zaručenému úspěchu, jelikož se tyto přístupy neustále vyvíjí a dochází k objevování nových a efektivních přístupů v digitalizaci. Z pohledu na tuto problematiku ve vztahu k danému podniku se nejvíce zaměřím na komplexní digitalizaci platebního styku. Kroky, které k této změně povedou, si kladou za cíl nejen přinést komfortnější způsob transakcí koncovým zákazníkům, zároveň by mělo dojít k optimalizaci procesů doplňování a dalších dílčích procesů.

3.1.2. Současné platební systémy

V současnosti jsou veškeré provozované prodejní automaty vybaveny standardními mincovníky typu MEI CF7900, případně konkurenčními ekvivalenty. Tyto mincovníky jsou vybaveny optickými senzory pro rozpoznání hodnoty vhozených mincí. Mince takto vhozená do automatu je identifikována mincovníkem a je jí přidělena konkrétní hodnota, která je pomocí MDB rozhraní identifikována konkrétním automatem. Mince pokračuje dále do hromadného mincovníku ve spodní části automatu, který bývá pravidelně vybírán přiděleným pracovníkem.



Obrázek 8: Mincovník MEI CF 7900, vendingshop.cz

Dalším prvkem mincovníků jsou tuby, ve kterých dochází ke kumulaci mincí, díky čemuž je daný mincovník schopný vracet mince. Není tak nutné vhodit do automatu přesnou sumu. Tuby jsou dimenzovány pro mince o nominálních hodnotách 1 Kč, 2 Kč, 5 Kč, 10 Kč a 20 Kč. Tuba na mince o nominální hodnotě 50 Kč není v mincovníku zastoupena. Většina moderních typů mincovníků je vybavena tzv. samo doplňováním. Mince tedy nepropadávají přímo do kasy, ale jsou mincovníkem zachyceny a uloženy do tuby s danou nominální hodnotou tak, aby nebylo nutné tuby doplňovat tak, jak tomu bylo u starších typů mincovníků.

Některé konkurenční podniky v prodejních automatech využívají čtečky bankovek. Tento systém zpoplatňování transakcí se u společnosti NUOVO CAFFE příliš neosvědčil, jelikož při transakcích s bankovkami dochází k nadměrnému vyprazdňování mincovníku. Pokud dojde ke zvýšené eliminaci mincí v tubách, které zajišťují vracení, automat přejde do režimu akceptace pouze přesně vhozené peněžní sumy, čímž dochází k možnému odrazování dalších potenciálních zákazníků. Aby nedošlo k výše zmíněné situaci, bylo by nutné doplňovat mincovníky na některých místech i několikrát denně, a tedy vynakládat dodatečné výdaje na tyto procesy. Na základě této skutečnosti je instalace čtečky bankovek výrazně kontraproduktivní, jelikož finanční přínos není příliš znatelný. Tyto akceptory bankovek je vhodné využít zejména u automatů na tabákové výrobky, CBD produkty či automaty s drobnou elektronikou, kde hodnota zboží výrazně překračuje rozsah pohodlně uhraditelný mincemi. Ani jeden ze zmíněných oborů však

nefiguruje v rozsahu činnosti podniku, validátory bankovek tak, až na výjimky, není v tomto oboru vhodné využívat.

3.1.3. Čtečky platebních karet

Nyní se již zaměřím přímo na technologii platebních systémů (POS terminálů), které akceptují platby bezkontaktními platebními kartami a jinými prostředky založenými na technologii NFC (*Near Field Communication*) – tedy bezkontaktní a bezdrátové komunikační technologii, která za pomoci rádiových vln umožňuje výměnu dat na krátkou vzdálenost. Díky nim je tak možná provádět platbu bez fyzického kontaktu karty nebo telefonu a platebního zařízení.

3.1.3.1. Technologie

Čtečka platebních karet (nebo také POS terminál) je elektronické zařízení, jehož primární funkce je akceptace bezkontaktních platebních karet, tedy umožnění zpoplatnění zboží v prodejním automatu na základě bezhotovostní platby. Toto zařízení je neustále připojeno k internetu, a tedy je možné sledovat nepřeberné množství různých parametrů v reálném čase.



Obrázek 9: Platební terminál NAYAX Onyx, vlastní zpracování

3.1.3.2. Možnosti platby

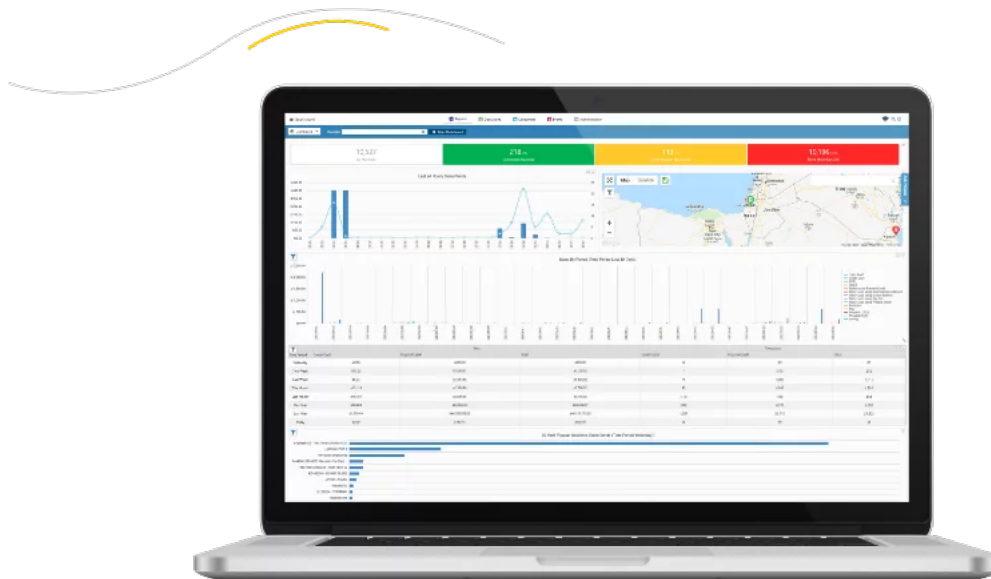
Nejdříve je nutné definovat konkrétní způsob užití čtečky platebních karet. Ta bývá instalována na prodejní automat vždy v kombinaci s akceptátorem mincí. Uživatel má tak na výběr z více možností zpoplatnění svého nákupu. Díky tomu tak může využít platbu mincemi, platbu bezkontaktní kreditní či debetní kartou, platbu kartou nahanou v chytrém telefonu, platbu za pomoci QR kódu, SMS platbu, či platbu skrze virtuální chytré peněženky Alipay, či WeChatPay. Platební terminál dále spolupracuje s kartami renomovaných stravenkových společností jako například Sodexo, Edenred, či Le Chèque Déjeuner. V neposlední řadě má provozovatel možnost vytvořit své vlastní karty nebo čipy s RFID čipovou technologií, které je možné dobíjet na určitou hodnotu, a následně například hromadně vyúčtovat. Tato možnost velkého výběru různých platebních metod zajišťují uživateli možnost zpoplatnit prodej svojí oblíbenou platební metodou, a tedy vylepšují uživatelskou zkušenost.



Obrázek 10: Čtečka platebních karet instalovaná na potravinovém automatu, nayax.com

3.1.3.3. Telemetrie

Výhodou přítomnosti čtečky platebních karet v automatu je možnost sledování různých dat v reálném čase. Právě díky tomu je možné aktivně sledovat například vývoj tržeb za určité období, díky čemuž je možné s daty následně pracovat. Je možné zaznamenávat podíl hotovostních a bezhotovostních plateb, ale i trendy a chování spotřebitelů.



Obrázek 11: Systém telemetrie, nayax.com

3.1.3.4. Servisní modul

Dalším přínosem sledování automatu v reálném čase je bezesporu modul servisních operací. Díky tomuto modulu lze u automatů sledovat například teplotu v zařízeních, či upozornění v případě jakýchkoliv závad. Díky aktivnímu nahlašování závad je možné tyto nedostatky odstranit v čase kratším, než tomu je při standardním oznámení závady třetí osobou přes zákaznickou linku nebo webový formulář. Takováto data jsou navíc velmi komplexní, servisní technik se tak může na závadu lépe připravit a například si připravit nestandardní náhradní díly spojené s daným typem závady. Systém navíc umožňuje zařízení vzdáleně restartovat, což se v mnoha případech setká s úspěchem, přičemž dojde k eliminaci servisního výjezdu, který by byl v opačném případě zcela nezbytný.

3.1.3.5. Systém doplňování

Díky komplexnosti takového řešení a dílčí integrace pro oblast vendingu, je možné tento systém využít i pro správu doplňování nápojových a potravinových automatů. Principem nynějšího provozu je vytvoření dlouhodobého plánu rozvážení a zásobování automatů, přičemž četnost tohoto zásobování je upravována tak, aby byl z dlouhodobého hlediska automat naplněn a schopen provozu. Tento systém se však jeví jako velmi

neohebný a náročný na přizpůsobení zásobování dle aktuálního vytížení konkrétních strojů. Tyto změny se pravidelně dějí například v období letních prázdnin – a to nejen ve školách – může však také dojít k upravení počtu směn v zejména ve výrobních a skladových podnicích, a to například v předvánočním období. Nápojové (kávové) automaty nejsou na tyto extrémní změny v takové míře náchylné, jelikož jsou připojeny na vodovodní řad a zároveň surovinové zásobníky disponují velkým množstvím sypkých hmot pro přípravu teplých nápojů. O to více se tento efekt projevuje u automatů potravinových. Tyto automaty mají relativně omezený sortiment jednotlivých produktů, a to zejména u chlazených nápojů, kde může být maximální kapacita u některých výdejních spirál pouze 5 kusů zboží. Dalším případem je prodej zboží s krátkou dobou trvanlivosti, tedy v našem případě baget. Tato doba trvanlivost je omezena pouze na několik dní, a je tedy nutné s tímto zbožím kalkulovat velmi obezřetně. V tomto konkrétním případě vstupuje do rovnice také vratkovost a možnost výkupu prošlých baget dodavateli, platí zde však, že objem vratkovosti navyšuje náklady také dodavateli, tedy v konečném důsledku by byl tento náklad opět promítnut do vstupní ceny pro pořízení tohoto zboží.

Právě kvůli těmto případům je vhodné sledovat prodejnost konkrétního zboží v reálném čase. Právě tyto parametry dokáže instalované čtečka platebních karet monitorovat. Díky internímu systému je tedy možné zjistit aktuální stav zboží v automatech, a tedy identifikovat případnou nutnost doplnění konkrétního automatu. Systém tak dokáže automat prezentovat jako inventární sklad, a tedy případnou nutnost doplnění notifikovat odpovědnému pracovníkovi zásobování.

3.1.3.6. Práce s hotovostí

Nedílnou součástí provozování vendingových služeb je bezesporu práce s hotovostí. Ta kromě doplňování mincovníků, v případě nízkého stavu, zahrnuje zejména výběry hotovosti z automatů. Takovýto výběr a informace o něm jsou zapsány do systému. Následně dojde k rozřídění a přepočtení hotovosti z jednotlivých strojů a následné srovnání s předpokládaným stavem. Tento systém však není dokonalý, a tak je možné ho obejít například zkreslováním (snižováním) reálných hodnot výběrů. Na tuto skutečnost

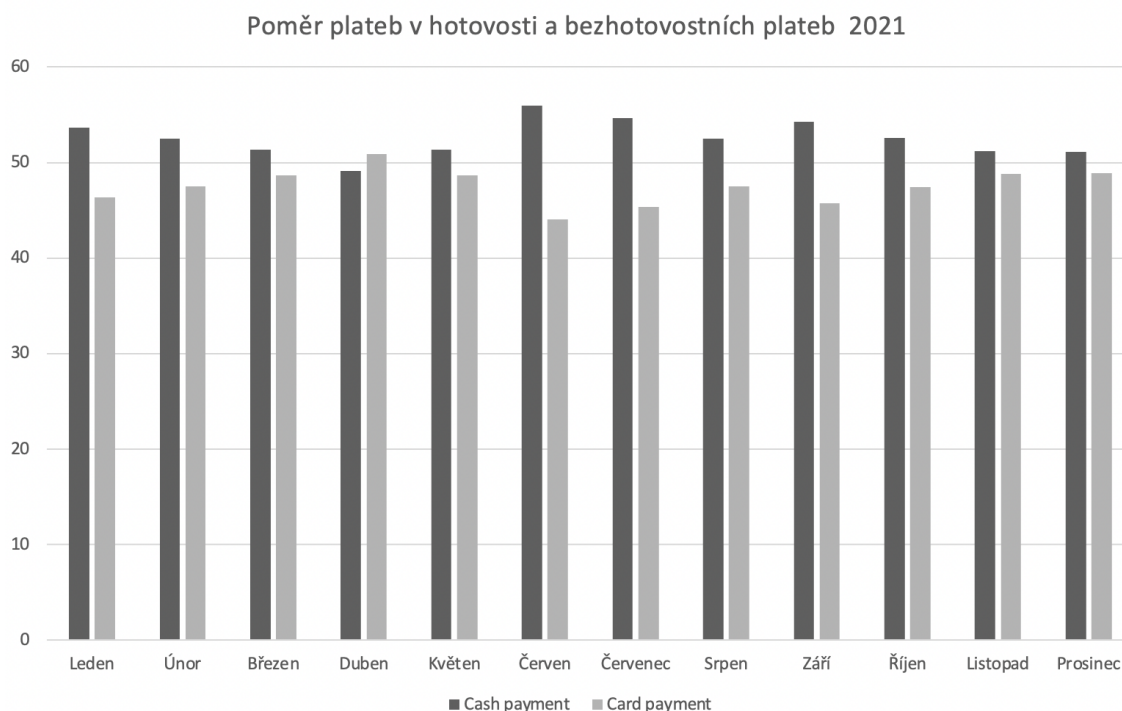
podnik přijít až s určitým opožděním, a to zejména na základě opisu stavů počítačů při kontrolách či servisních zásazích.

Při využití potenciálů systému se sledováním stroje v reálném čase je možné takovýto výběr v rozhraní systému identifikovat a přímo porovnat s hodnotou konkrétního započteného výběru. Díky tomuto systému je možné plně eliminovat možné ztráty způsobené tímto způsobem a zvýšit tak bezpečnostní standardy pro práci s hotovostní v podniku.

3.1.4. Vývoj trendu plateb

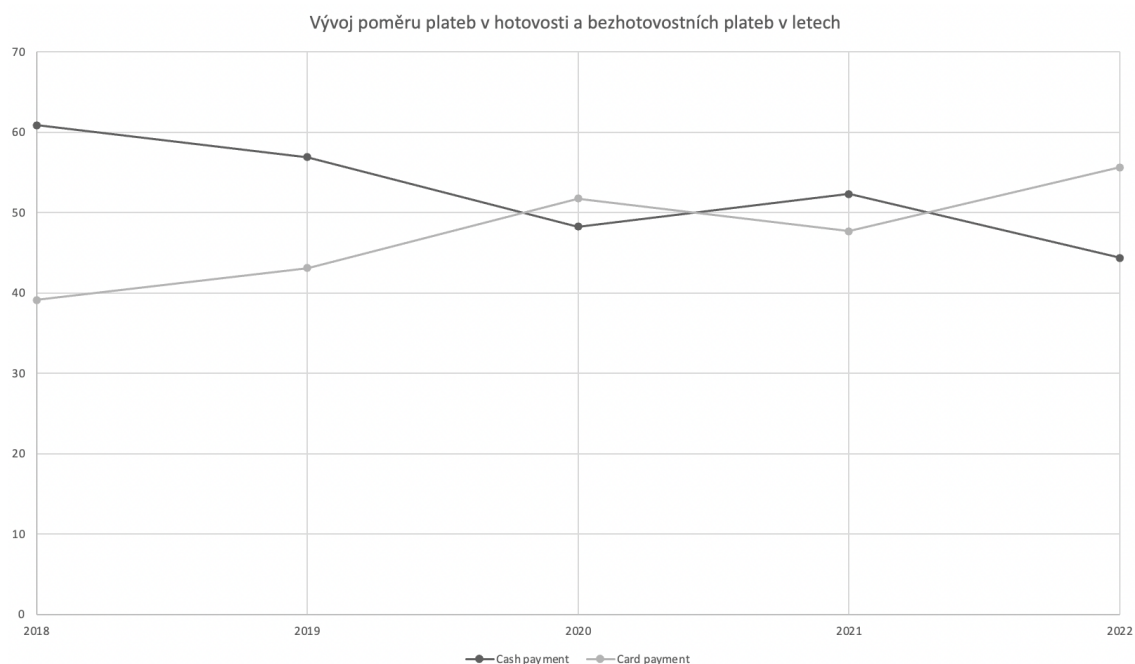
Tato pasáž bude zaměřena na identifikaci dat spojených s využíváním a aktuálními trendy v oblasti zpoplatňování zboží a výrobků z nápojových a potravinových automatů. Tento krok je nutný k vytvoření návrhu způsobu implementace vhodné strategie dalšího rozvoje technologického podniku. Zdrojem těchto dat je analytický systém společnosti Nayax, který umožňuje pracovat s daty o interakcích a aktivitách.

Jako první se zaměřím na trend vývoje poměru plateb hotovostí a plateb bezhotovostních v automatech, kde je instalována čtečka platebních karet. Tato čtečka monitoruje jak platby hotovostí, tak ty provedené bezhotovostně. Sloupcový graf, který je obsažen níže, ze strategických důvodů neobsahuje exaktní hodnoty, ale pouze poměrové rozdělení hodnoty mezi transakcemi hotovostními a bezhotovostními. Ze stejného důvodu není možné konkrétně definovat zkoumaný vzorek. Poměrová data jsou byla zjišťována během posledního komplexně uzavřeného účetního období, tedy kalendářního roku 2021. Vodorovná osa vyobrazuje jednotlivé měsíce roku 2021, svislá pak zobrazuje hodnotu daného způsobu platby v procentech. V grafu jsou hotovostní platby vykresleny barvou tmavou, platby bezhotovostní jsou pak vyjádřeny světle.



Obrázek 12: Poměr plateb v hotovosti a bezhotovostních plateb 2021, vlastní zpracování

Z grafu jednoznačně vyplývá převaha hotovostního typu transakcí v průběhu celého sledovaného období. Pouze v měsíci dubnu dochází k obrátu a navýšení hodnoty plateb bezhotovostních nad úroveň plateb hotovostních. Oproti tomu nejvýraznější rozdíl mezi typy plateb ve prospěch hotovosti lze pozorovat v měsíci červnu. Rozdíl v celém období je však relativně zanedbatelný, jelikož dosahuje hodnot pouze v rozsahu 1 až 5 procentních bodů. Vyobrazená data nezobrazují tzv. alternativní způsoby plateb, tedy platby za pomoci stravenkových karet, či mobilních aplikací. Hodnota těchto plateb je z pohledu hodnoty oproti platbám hotovostním a bezhotovostním velmi nízká, a tedy pro potřeby diplomové práce zanedbatelná. Shrnutím je jasné, že v krátkém časovém období jednoho roku není příliš výrazný jakákoliv trend prozrazující změny poměru jednotlivých typů plateb, je tak nutno se na tuto problematiku zaměřit z pohledu dlouhodobého meziročního vývoje.



Obrázek 13: Vývoj poměru plateb v hotovosti a bezhotovostních plateb v letech, vlastní zpracování

Vývojový graf zobrazený výše zobrazuje dlouhodobý vývoj plateb bezhotovostních (zobrazeny opět světle) a plateb hotovostních (šedé). Graf zobrazuje hodnoty pěti let. Čtyři účetní období jsou započteny přesně a komplexně, poslední období, rok 2022, zobrazuje pouze první kvartál, a tedy 01.01.2022 00:00 až 31.03.2022 23:59. Jelikož hodnoty nejsou vyjádřeny absolutně, ale poměrově (z důvodů uvedených výše), tento fakt je pro potřeby práce zanedbatelný. Naopak uvedení dat I.Q roku 2022 do vývojového grafu představuje významný posun dlouhodobého trendu sledovatelného v celém období. Na počátku období ve vývojovém grafu si lze všimnout, že platby hotovostí představují více než 60 procent celkových transakcí, a zabírají tedy nadpoloviční většinu. V roce 2019 lze vidět trend poklesu plateb hotovostních, a naopak růstu množství plateb bezhotovostních o téměř 5 procentních bodů oproti roku 2018.

Rok 2020 je velmi specifický, a to zejména z důvodu velkého množství různých omezení z důvodu pandemie COVID-19. Tento vliv představoval značný pokles transakcí, a tedy i snížení zobrazovaného vzorku. V tomto roce lze pozorovat nárůst plateb bezhotovostních, a to dokonce nad úroveň plateb formou hotovosti. Jedná se o první období takového rozsahu, kdy trend růstu bezkontaktních plateb překonal platby standardní. Z pohledu pandemie COVID-19 je možné tento jev definovat jako koherenci,

kdy z důvodu zdravotního a důvodu sociální odpovědnosti více uživatelů preferovalo možnost platby bezhotovostní, jako způsobu méně rizikového.

V období následném došlo k navrácení hodnot do trendu předchozích let, a tedy ke zvýšení množství plateb hotovostních. Rozdíl procentního rozdílu typů plateb byl však pouze na úrovni jednotek procentních bodů.

Jak již bylo řečeno, poslední sledované období zobrazuje pouze první kvartál roku 2022. Data z tohoto časového období jsou však důležitá pro další predikce. Graf vykazuje velmi znatelné rozevření nůžek vývojového grafu ve prospěch plateb bezhotovostních, a to o více než deset procent. Po určité korekci roku 2021 tak lze pozorovat navázání na trend předchozího roku, a tedy pokles hotovostních plateb.

Pokud se na graf podíváme z pohledu dlouhodobého trendu, je zde jasně patrný vývoj upřednostňující platby bezhotovostní. Ve sledovaném období 4,25 roku je tato změna absolutně vyjádřena hodnotou 16,53 procentních bodů. Dlouhodobý vývoj tímto směrem je tak nutno brát zřetelně a přizpůsobovat se mu v odpovídajícím rozsahu.

3.1.5. Změna tržeb po instalaci čtečky platebních karet

Nyní se zaměřím na změny v objemu tržeb za situace, kdy dojde k instalaci čtečky platebních karet na automat, který byl předtím vybaven pouze mincovníkem s funkcí samodoplňování. V tomto pojetí je nutné odlišit od sebe automaty potravinové a automaty nápojové, a to z důvodu velké odlišnosti. Automaty potravinové jsou využívány k prodeji zboží, zatímco automaty nápojové prodávají vlastní hotové výrobky v podobě teplého nápoje. Rozdíl je patrný také z hlediska tržeb, kdy automaty potravinové zpravidla generují větší obrat než ekvivalentně vytížené automaty nápojové. Tento fakt je zapříčiněn mnohými vlivy, zejména rozdílnou cenovou hladinou produktů, ale také například sezónností teplých nápojů.

Data, ze kterých jsem čerpal, pocházejí z období roku 2020. Pro potřeby práce bylo vybráno 20 automatů (10 ks automatů potravinových a 10 ks automatů nápojových), přičemž výběr byl náhodně aplikován od instalací, které byly provedeny nejpozději v tomto roce. Tabulka níže obsahuje data o procentní změně hodnoty tržeb na konkrétních automatech v roce 2021 (data za průměrný měsíc) oproti průměrné hodnotě z doby před

instalací (2020). Cílem je tedy definovat změnu tržeb, která proběhne v rámci instalace čtečky platebních karet. Zejména pak skutečnost, zda přibude množství bezkontaktních plateb na úkor transakcí hotovostních, či zda tímto krokem přibude nových uživatelů.

Tabulka 18: Změna objemu tržeb po instalaci čtečky na potravinový automat

Typ automatu	Procentní změna tržeb hotovosti	Procentní nárůst bezhotovostních plateb	Procentní změna celkových tržeb
Potravinový automat	0,4825	0,7662	1,2487
Potravinový automat	0,6030	0,3893	0,9923
Potravinový automat	0,3429	0,8709	1,2138
Potravinový automat	0,4197	0,6261	1,0458
Potravinový automat	0,4136	0,5847	0,9983
Potravinový automat	0,3702	0,7525	1,1227
Potravinový automat	0,4568	1,1473	1,6041
Potravinový automat	0,3962	0,7130	1,1091
Potravinový automat	0,4289	0,9444	1,3733
Potravinový automat	0,4313	0,8996	1,3309
Celkem	0,4345	0,7694	1,2039

Tabulka výše zobrazuje 10 vybraných potravinových automatů, na kterých byla v roce 2020 provedena instalace čtečky platebních karet. Výchozí procentní hodnotou v roce 2020 je tedy 100 % (dle tabulky 1,0000). Ve druhém sloupci je procentní hodnota, která zobrazuje nový objem tržeb oproti roku 2020. Lze si všimnout, že ve všech případech došlo k poklesu množství hotovosti, a to v rozmezí 40 až 66 procent oproti stavu před instalací. Oproti tomu nové bezhotovostní platby dosahují 39 až 142 procent hodnoty před zavedením. Celkově tedy hotovostní platby průměrně poklesly na 43,45 % původní hodnoty, zároveň tak nové bezhotovostní platby naplňují 76,94 % hodnoty hotovostních plateb před zavedením. Je zde možné pozorovat celkový nárůst hodnoty tržeb u většiny automatů, průměrně tyto hodnoty vzrostly o 20,39 %.

Tabulka 19: Změna objemu tržeb po instalaci čtečky na nápojový automat

Typ automatu	Procentní změna tržeb hotovosti	Procentní nárůst bezhotovostních plateb	Procentní změna celkových tržeb
Nápojový automat	0,9750	0,1301	1,1051
Nápojový automat	0,4553	0,5169	0,9722
Nápojový automat	0,6523	0,4066	1,0588
Nápojový automat	0,4744	0,5247	0,9991
Nápojový automat	0,7671	0,3169	1,0840
Nápojový automat	0,5292	0,6259	1,1551
Nápojový automat	0,6053	0,4171	1,0224
Nápojový automat	0,8201	0,4209	1,2410
Nápojový automat	0,9863	0,3652	1,3515
Nápojový automat	0,9428	0,1391	1,0819
Celkem	0,7208	0,3863	1,1071

U nápojových automatů je možné pozorovat, že přesun k bezhotovostním platbám není tak patrný, jako u automatů potravinových. Pokles množství hotovostních tržeb se zde pohybuje ve výrazném rozmezí 1,37 a 54,47 %. Průměrný pokles těchto tržeb činí 27,92 procenta. Nové bezhotovostní tržby vytvářejí objem v širokém rozmezí 13 až 63 procent. Díky tomu vzrostlo množství celkových tržeb průměrně o 10,71 %. Pokud výsledné hodnoty srovnáme s hodnotami u automatů potravinových, nárůst tržeb je v tomto případě průměrně o 50 procent nižší. Pokud však srovnáme náročnost z pohledu doplňování jednotlivých typů strojů, nápojové automaty jsou výrazně méně náročné, a to jak frekvencí, tak rozsahem úkonu, a tedy tento rozdíl nárůstu lze brát jako akceptovatelný.

3.1.6. Plošné zavedení bezhotovostních platebních systémů a jeho přínos

Výše uvedené záznamy jasně vedou k návrhu na komplexní implementaci čteček platebních karet na podnikem provozované automaty. Tento krok by vedl jak ke zvýšení tržeb z těchto automatů v průměru o 15,55 procent, tak ke zefektivnění všech procesů spojených s provozováním automatů.

S instalací POS terminálů jsou spojeny mnohé dodatečné náklady. Je třeba pořídit čtečku platebních karet, kterou není možné si pronajímat, či mít k dispozici bezplatně, tak jak je tomu standardně u gastro podniků. Následně dochází k pravidelnému měsíčnímu účtování nákladů za provozování čtečky platebních karet. V neposlední řadě je s každou platbou spojen transakční poplatek ve výši několika procent. Výše tohoto poplatku se může lišit na základě typu a vydavatele dané platební karty.

Z pohledu strategického rozvoje největší roli hraje schopnost čtečky platebních karet komunikovat s interními systémy daného automatu a zároveň je přenášet do webového rozhraní či mobilní aplikace v reálném čase. Díky tomu je možné sledovat například vytiženost daného stroje, kapacitu mincovníku a nutnost doplnění, či stav zásob zboží v daném stroji. Právě tyto možnosti by měly vést k celkovému zefektivnění procesů, ale i lepšímu pochopení a nastavení systému kontroly v podniku.

3.2. Předání moci v rodinném podniku následující generaci

Představitelem první generace v rodinném podniku je Petr Tančev, jakožto majitel a jednatel, který podnik založil v roce 1992. Během těchto 30 let se podnik organicky rozrůstal nabýval na síle a na významu v oboru. V současné chvíli si majitel uvědomuje nutnost příprav na předání podniku další generaci, které mohou zabrat mnoho let. Cílem zakladatele je tak v této fázi zapojení obou zástupců další generace do různých rolí v podniku tak, aby co nejlépe pochopili fungování a procesy napříč celým procesem, stejně tak jako jejich vzájemnou provázanost. V této fázi není z pohledu zakladatele žádoucí přiřazovat následující generaci pevné dlouhodobé role, ale spíše je zasvětit právě do komplexního fungování. Je naprosto nezbytné tak pochopit hodnoty a význam podniku pro rodinu a zároveň povznést a přetransformovat význam rodiny pro daný podnik v ideální symbiózu.

Štafetový kolík v podobě předávání výkonných pozic zástupcům následné generace by tak měl být předáván postupným tempem, stále v rámci tréninku. Tím bude docíleno optimální názorové shody mezi odstupující a následnou generací. Jakmile dojde k předání výkonných pozic následné generaci, zakladatel si přeje zůstat nadále v podniku v roli mentora a rádce pro budoucí strategické rozhodnutí a směry působení.

Odděleně je třeba vnímat výkonnou a vlastnickou složku v podniku. Zatímco složka výkonná by měla být předávána postupně v průběhu let, složka vlastnická by měla být převedena až následně po převedení složky výkonné. Na rozdíl od složky výkonné by však dle představ zakladatele měla být převedena naráz, a to stále za částečného působení zakladatele. Právě tento postup by měl zajistit vhodné a zejména úspěšné předání podniku v rámci mezigenerační obměny. Předpokladem pro tuto obměnu jsou silně působící rodinné vazby a podpora v celém průběhu této obměny.

Závěr

Stěžejním cílem této diplomové práce je navrhnutí strategie rozvoje technologického rodinného podniku NUOVO CAFFE s.r.o., který se zabývá komplexním vendingovým řešením zejména na B2B trzích. Strategie rozvoje se primárně zaměřuje na komplexní digitální transformaci v oblasti prodejních automatů.

V rámci teoretické části byly představeny základní metody, definice, postupy a literární prameny, které jsou následně v analytické pasáži prakticky aplikovány. Dále zde byly představeny dílčí analýzy, které jsou stěžejní pro pochopení zkoumané problematiky.

V analytické části byl nejprve představen rodinný podnik NUOVO CAFFE s.r.o., který se zabývá především komplexním řešením v oblasti vendingu. Byly aplikovány mnohé analýzy k definování vnitřních vlivů či organizační struktury, ale i vnějších sil, které na podnik působí. Poznatky z analytické části byly shrnuty za pomoci komplexní SWOT analýzy. Zde byla zjištěna zejména nutnost podniku více pracovat s novými technologiemi a trendy, které se v daném segmentu vyskytují.

Část návrhová se zaměřuje na komplexní aplikaci POS terminálů na potravinové a nápojové automaty. Díky tomuto kroku by mělo dojít o navýšení tržeb průměrně o 15, 55 procent. Hlavní přínos však tkví v připojení těchto automatů do režimu sdílení dat v reálném čase. Toto propojení umožňuje sdílení servisních a chybových dat, ale i stav zásob daného stroje, či nutnost výběru hotovosti z kasy. Plošné zavedení čteček platebních karet by tak vedlo ke zefektivnění a lepší kontrole nad procesy, které souvisejí s provozováním nápojových a potravinových automatů. Poslední část se zaměřuje na rodinnou koncepci podnikání a předávání výkonných a vlastnických složek podniku na následující generaci.

Motivací pro vypracování tohoto návrhu je zejména moje osobní angažovanost v podniku a pohled na problematiku optikou budoucího rozvoje a strategického rozšiřování podniku. Bral jsem v potaz zejména aspekt vysoké pravděpodobnosti úspěšné realizace a značného přínosu na všech podnikových úrovních.

Literatura

- ABELL, Tracy. Vending Machines: How it works. North Star ed., 2017. ISBN 9781635172393.
- BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and Small Business. New York: Palgrave. ISBN 0-333-91474-0.
- BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266
- Cashless Vending Solutions: The cashless payment solution that was built for vending machine operators [online]. 2021 [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: https://www.nayax.com/business_type/vending/
- Definice malého podnikatele. Národní rozvojová banka [online]. [cit. 2022-01-14]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/slovník/maly-podnikatel/>
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-265-0032-2
- GRASSEOVÁ, Monika. Efektivní rozhodování: analyzování - rozhodování - implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013, 392 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-266-0179-1
- GASTRONOM: vending přístrojů a kávovarů: informační dvouměsíčník. Praha: Kostas Dimoskakis, 2006
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 9788086929262.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- CHASTON, Ian. Technological entrepreneurship: technology-driven vs market-driven innovation. Cham: Palgrave Macmillan, [2017]. ISBN 3319458493
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071797135.

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- Komponenty platebních systémů, NAYAX, ICT: JIMARK s.r.o. [online]. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.jimark.cz>
- KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 9788025118436.
- KORÁB, Vojtěch. Rodinné podniky ve světovém vinařství. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2021. ISBN 978-80-7623-062-0.
- MACHEK, Ondřej. Rodinné firmy. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MAREK, Petr, 2009. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualizované vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- MURPHY, Donna. How to Open & Operate a Financially Successful Vending Business. Atlantic Publishing Group, 2010. ISBN 9781601387257.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671
- SEKERKA, Bohuslav. Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů. Praha: Profess, 1996. ISBN 8085235404.
- THOUGHTLAB, Roubini. Realizing the benefits of digital payments. Cashless Cities. 2017, 17(06), 87.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra působení daného vlivu na podnik	35
Tabulka 2: Okamžitá likvidita	46
Tabulka 3: Běžná likvidita.....	47
Tabulka 4: Pohotová likvidita.....	47
Tabulka 5: Rentabilita vlastního kapitálu	48
Tabulka 6: Rentabilita aktiv.....	48
Tabulka 7: Rentabilita vloženého kapitálu	49
Tabulka 8: Rentabilita tržeb.....	49
Tabulka 9: Analýza aktivity.....	50
Tabulka 10: Obrat zásob	50
Tabulka 11: Doba obratu zásob	51
Tabulka 12: Obrat pohledávek.....	51
Tabulka 13: Doba obratu pohledávek.....	52
Tabulka 14: Obrat dlouhodobého hmotného majetku	52
Tabulka 15: Altmanův index finančního zdraví, výpočet.....	53
Tabulka 16: Procentuální shrnutí odpovědí dle jednotlivých kategorií.....	66
Tabulka 17: Grafické znázornění analýzy SWOT	67
Tabulka 18: Změna objemu tržeb po instalaci čtečky na potravinový automat	80
Tabulka 19: Změna objemu tržeb po instalaci čtečky na nápojový automat.....	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Národní rozvojová banka, logo	17
Obrázek 2: Rodinný Podnik, logo	19
Obrázek 3: Model dvou kruhů (Leach, 1995) Koráb, vlastní zpracování	20
Obrázek 4: Model pěti sil, Sedláčková, Buchta, 2006, vlastní zpracování.....	27
Obrázek 5: Analýza SWOT, vlastní zpracování.....	29
Obrázek 6: Kelímky Future Smart, Huhtamaki	40
Obrázek 7: Organizační struktura, vlastní zpracování.....	43
Obrázek 8: Mincovník MEI CF 7900, vendingshop.cz.....	71
Obrázek 9: Platební terminál NAYAX Onyx, vlastní zpracování.....	72
Obrázek 10: Čtečka platebních karet instalovaná na potravinovém automatu, nayax.com	73
Obrázek 11: Systém telemetrie, nayax.com.....	74
Obrázek 12: Poměr plateb v hotovosti a bezhotovostních plateb 2021, vlastní zpracování	77
Obrázek 13: Vývoj poměru plateb v hotovosti a bezhotovostních plateb v letech, vlastní zpracování.....	78
Obrázek 14: Osvědčení o naplnění požadavků Definice rodinného podnikání, AMSP ČR	91
Obrázek 15: Nápojový a potravinový automat, Bianchi Vending.....	92
Obrázek 16: Logo NUOVO CAFFE s.r.o.	92

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj průměrné hrubé mzdy mezi roky 2018 a 2020, ČSÚ	37
Graf 2: Kurz EUR/CZK 2018-2020, kurzy.cz.....	38
Graf 3: Porterův model pěti sil, paprskový graf, vlastní zpracování	42
Graf 4: Analýza McKinsey 7S, paprskový graf, vlastní zpracování	45
Graf 5: Diferenciace na základě pohlaví.....	56
Graf 6: Diferenciace na základě věku.....	56
Graf 7: Spokojenost se základní složkou mzdy	57
Graf 8: Spokojenost s pohyblivou složkou mzdy	58
Graf 9: Spokojenost se zaměstnaneckými bonusy.....	59
Graf 10: Spokojenost s nemotným odměňováním.....	60
Graf 11: Vztah se zaměstnavatelem.....	60
Graf 12: Komunikace se zaměstnavatelem.....	61
Graf 13: Vstřícnost zaměstnavatele	62
Graf 14: Spokojenost s pracovním prostředím	63
Graf 15: Spokojenost s pracovní dobou.....	63
Graf 16: Spokojenost s kolegy.....	64
Graf 17: Celková spokojenost	64

Seznam rovnic

Rovnice 1: Okamžitá likvidita	30
Rovnice 2: Běžná likvidita.....	30
Rovnice 3: Rentabilita vlastního kapitálu.....	31
Rovnice 4: Rentabilita aktiv	32
Rovnice 5: Rentabilita vloženého kapitálu	32
Rovnice 6: Rentabilita tržeb	32
Rovnice 7: Analýza aktivity	32
Rovnice 8: Obrat zásob.....	33
Rovnice 9: Doba obratu zásob	33
Rovnice 10: Obrat pohledávek	33
Rovnice 11: Doba obratu pohledávek.....	34
Rovnice 12: Obrat dlouhodobého hmotného majetku	34
Rovnice 13: Altmanův index finančního zdraví.....	34
Rovnice 14: X1, Altmanův index finančního zdraví.....	35
Rovnice 15: X2, Altmanův index finančního zdraví	35
Rovnice 16: X3, Altmanův index finančního zdraví	35
Rovnice 17: X4, Altmanův index finančního zdraví	35
Rovnice 18: Okamžitá likvidita	46
Rovnice 19: Běžná likvidita.....	46
Rovnice 20: Pohotová likvidita	47
Rovnice 21: Rentabilita vlastního kapitálu.....	48
Rovnice 22: Rentabilita aktiv	48
Rovnice 23: Rentabilita vloženého kapitálu	49
Rovnice 24: Rentabilita tržeb	49
Rovnice 25: Analýza aktivity	50
Rovnice 26: Obrat zásob.....	50
Rovnice 27: Doba obratu zásob	50
Rovnice 28: Obrat pohledávek	51
Rovnice 29: Doba obratu pohledávek.....	51
Rovnice 30: Obrat dlouhodobého hmotného majetku	52
Rovnice 31: Altmanův index finančního zdraví, výpočet	52

Přílohy



Obrázek 14: Osvědčení o naplnění požadavků Definice rodinného podnikání, AMSP ČR



Obrázek 15: Nápojový a potravinový automat, Bianchi Vending



Obrázek 16: Logo NUOVO CAFFE s.r.o.