

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2021

Simona Vidlářová

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Vliv opatření vlády ČR v důsledku pandemie Covid-19 na strategii a procesy vybrané
organizace

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Simona Vidlářová

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Olomouc 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem při tom jen zdroje v seznamu použité literatury.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzi vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 23.3.2021

Simona Vidlářová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí práce paní Mgr. Daniele Navrátilové, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za cenné rady a ochotu při zpracování této práce. Také děkuji paní Alexandře Čtvrtlíkové za ochotu a spolupráci při shromažďování interních firemních dat.

Obsah

Úvod.....	6
1 Strategie podniku.....	7
1.1 Co je strategie.....	7
1.2 Hierarchie podnikové strategie	9
1.3 Konkurenceschopnost jako jeden z cílů podniku.....	9
1.4 Inovace a strategické předvídání.....	11
1.5 Základní zaměření strategie	12
2 Krizový management.....	14
2.1 Definice krize a krize podniku	14
2.2 Krizové scénáře a plány	16
2.3 Krizová komunikace	17
2.4 Řízení cash flow a nákladů	19
2.5 Diverzifikační strategie	20
3 Procesní management.....	22
3.1 Podnikové procesy	22
4 Mimořádná opatření vlády ČR v období od 06.03.2020 do 30.06.2020.....	24
5 Metodika.....	28
6 Strategie zkoumaného podniku	29
6.1 Historie firmy Penam, a.s.....	29
6.2 Mise podniku.....	30
6.3 Vize podniku	31
6.4 Strategické cíle a strategické operace	31
6.5 Konkurenceschopnost podniku	33
6.5.1 Podíl na trhu.....	33
6.5.2 Kvalita produktů	35
6.5.3 Inovace.....	36
6.5.4 Zaměstnanci	37
6.5.5 Budování značky.....	38
6.6 Zaměření strategie.....	39
7 Vliv pandemie COVID-19 na strategii podniku.....	40
7.1 Krizový management podniku	40

7.2	Vztahy podniku s okolím	40
7.2.1	Chování ekonomických subjektů na trhu.....	41
7.2.2	Zahraniční subjekty.....	43
7.3	Vnitropodnikové prostředí	43
7.3.1	Náklady, splatnost faktur, suroviny	43
7.3.2	Činnost podniku.....	44
7.3.3	Procesy podniku.....	45
7.4	Opatření do budoucnosti	47
7.5	Doporučení.....	48
	Závěr	49
	Použitá literatura a zdroje	51
	Seznam obrázků a tabulek	57
	Příloha:.....	58
	ANOTACE	60

Úvod

V prosinci roku 2019 se v Číně objevil nový typ respiračního onemocnění, který dostal název COVID-19. Později se tento virus rozšířil po celém světě, včetně České republiky, ve které vláda v březnu roku 2020 zavedla velmi přísná opatření. Tato opatření měla zásadní vliv na všechny oblasti sociálního života. Spousta z těchto opatření také omezovala ekonomickou činnost podnikatelských subjektů.

Cílem této práce je na základě provedené analýzy popsat a následně vyhodnotit změny ve strategii vybrané organizace, které tato organizace musela podniknout v důsledku opatření vlády ČR v reakci na pandemii COVID-19. Tato práce bude zkoumat pouze období od začátku března roku 2020 do konce června roku 2020, tedy prvotní reakci podniku na změněné podmínky v ekonomickém prostředí.

V první části práce se zaměřím na teoretický popis strategie podniku, na popis vize a mise, konkurenceschopnosti podniku a strategických cílů podniku. Dále se budu věnovat teorii krizového managementu podniku, tedy jak by měl podnik postupovat v období krize. Velmi krátce se pak budu věnovat i procesnímu managementu, jelikož dopady pandemické krize zasáhly z velké části především každodenní procesy v podniku.

V další části práce popíšu metodiku práce, kdy jsem zvolila kvalitativní výzkum s použitím polostrukturovaného rozhovoru. A poté popíšu opatření vlády ČR, která ovlivnila podnikatelské prostředí, týkající se zkoumaného podniku.

Dále se již budu věnovat popisu situace v jednom zvoleném podniku z potravinářského odvětví, a to bude podnik Penam, a.s. Nejprve provedu analýzu strategie podniku před pandemickou krizí, a pak se budu věnovat analýze změn ve zvolené strategii podniku v důsledku krize. Také mě bude zajímat, jaká opatření podnik v důsledku této situace zavede do budoucnosti.

1 Strategie podniku

1.1 Co je strategie

Dle Z. Součka¹ je strategie součástí managementu. Tvoří se ve vrcholovém managementu podniku a určuje celkový záměr existence podniku. Strategické řízení se pak pomocí strategických operací snaží tuto strategii naplnit. Podle J. Fotr a spol.² je strategie základem strategického řízení a určuje konkurenční výhodu podniku, stanovuje podnikové cíle a cesty k jejich naplnění. Strategický management pak formulují jako schopnost rozhodovat a naplňovat tato rozhodnutí tak, aby se dosáhlo strategických cílů v každé části podniku. Dle R. Zuzáka³ vychází strategické řízení z vojenské strategie a je chápáno jako nekončící válka mezi podnikem a jeho konkurenty, dodavateli, zaměstnanci, tedy všemi, kteří se snaží zabránit naplnění strategických cílů. A nejdůležitější součástí strategie je tvorba změny ze strany vrcholového managementu podniku. Tato změna je právě rozhodující při dosahování konkurenční výhody a nese s sebou i velkou míru rizika.

Mise⁴ podniku určuje jeho podstatu. Tedy je to vyjádření důvodu existence podniku. Účelem mise je informovat všechny potenciální zájemce o spolupráci s podnikem o tom, co tento podnik dělá a proč to dělá. V dnešní době bývá součástí mise podniku i podnikový přístup k životnímu prostředí, protože stále více přibývá zákazníků, které už neosloví nejnižší cena na trhu, ale právě přístup podniku k životnímu prostředí. Zároveň je úkolem mise podniku to, aby oslovila co nejvíce zákazníků a aby vstoupila do podvědomí všech, že přesně tohle tuto firmu definuje.

Vize podniku by měla oproti misi určovat budoucí směr podniku. Zájmy podniku mohou být zaměřeny na budoucí produkty, nové skupiny zákazníků, nové oblasti podnikání, na rozšíření pozice na trhu, na inovace nebo na nabídku přidružených služeb pro zákazníky. Typickým příkladem vize podniku bývá např. *chceme být nejlepší na trhu*. Nicméně je vhodné do vize podniku dávat takové cíle, které jsou splnitelné a které osloví co nejvíce zákazníků. Dle J. Fotr a spol.⁵ je mise podniku (poslání podniku) časově neohraničená a určuje budoucí směr zaměření podniku, kdežto vize podniku je cíl, kterého by měla firma dosáhnout za určitý časový úsek.

¹ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 5.

² Srov.: FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 25.

³ Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 32.

⁴ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 325.

⁵ Srov.: FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 33.

Strategické cíle jsou nejdůležitější součástí strategického řízení. Cílem se rozumí stav, ke kterému všechny činnosti podniku směřují, a očekává se jejich naplnění v blízké budoucnosti. Dle M. Keřkovského⁶ je pak strategie vyjádřením způsobu dosažení vytyčeného cíle. Určení cílů není jednoduché, pro tento krok ve strategickém řízení je třeba mnoha informací z celého okolí podniku i z podniku uvnitř. Do strategických cílů⁷ se promítají i vize a ideály top managementu. Cíle musí vycházet z reálné situace, ve které se podnik nachází, také musí být dosažitelné, musí být schopny odolat konkurenci, být něčím zajímavé a jedinečné, také je důležitá jejich měřitelnost a termínovanost.

Základním cílem všech podniků je dosažení konkurenceschopnosti, generování zisku a udržení se na trhu. To platí pro všechny podniky, jelikož tyto schopnosti definují jejich existenci. Generování zisku je pro firmy velmi důležitým cílem, jelikož zisk umožňuje další existenci podniku a také zdroje pro další plánování a naplňování dalších cílů. Počet strategických cílů by neměl být příliš vysoký, dle Z. Součka by jich nemělo být více než dvanáct. Důvod je prostý, příliš mnoho cílů vede k nedostatku prostředků pro jejich plnění a také to zatěžuje podnik protichůdnými operacemi. Všechny strategické cíle musí být sladěny pro podporu jednoho chodu podniku, tedy nesmí působit protichůdně.

Cíle jsou orientovány především vůči zákazníkům, např. nabídka nejlepších doprovodných služeb k nabízenému produktu, velmi důležitá je i orientace na majitele, např. strategie na co nejvyšší vyplácení dividend nebo na zvyšování tržní ceny podniku. Cíle se mohou vztahovat také vůči zaměstnancům, kdy chce firma např. zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců, také může chtít spokojenost a loajalitu zaměstnanců. V dnešní době je pro firmy důležitá i orientace na své okolí, zde se mluví o tzv. společenské odpovědnosti podniku, kdy se firmy při svém působení snaží nějakým způsobem přispět k rozvoji svého okolí, podpořit sociální projekty, být součástí ekologicky šetrného způsobu rozvoje planety.

Strategické operace⁸ jsou výsledkem mise, vize a strategických cílů. Bez operací by byly všechny předešlé kroky pouze teoretickým plánem. Zároveň strategické operace musí zcela naplňovat mise a vize podniku a strategické cíle. Jak již bylo zmíněno výše, strategie ovlivňuje chod celého podniku. Nicméně ne všechny operace v podniku jsou právě ty strategické. Těmi jsou operace, které se vyznačují dlouhodobostí, nákladností, pracností, také jsou to ty operace, které se dotýkají spousty aktivit v podniku a které mají zásadní vliv na budoucí činnost celého podniku.

⁶ Srov.: KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. s. 7.

⁷ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 328.

⁸ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 343.

Strategické operace se nejčastěji zaměřují na inovace produktů, nové technologie, investice, aliance, fúze, ale také se dotýkají marketingu, personalistiky, komunikace, kvality produktů, informačních technologií. Podstatou strategických operací tedy je to, aby zamýšlený strategický cíl byl výsledkem všech činností v podniku, tedy ze strategických operací musí vycházet ty taktické a operativní. Např. pokud se firma rozhodne zvýšit kvalitu svých výrobků, nelze jen instalovat novou technologii. Podnik musí proškolit své zaměstnance, propagovat novou technologii výroby, uvést na trh nové výrobky, oslovit co nejvíce zákazníků, změnit nákladovou strategii, aj.

1.2 Hierarchie podnikové strategie⁹

Jestliže je strategie chápána jako soubor firemních cílů a způsobů jejich dosažení, pak je možné podnikovou strategii rozčlenit do několika skupin, a to corporate strategii, business strategii a funkční a horizontální strategii. Corporate strategie obsahuje základní rozhodnutí jako je lokalizace podniku, odvětví podniku, jeho zaměření či alokace zdrojů. Business strategie pak musí vycházet z corporate strategie a je rozpracováním celopodnikové strategie na dílčí úseky, jako je produkt, cena, marketing, plánování, procesy či lidé. Funkční strategie je zase o stupeň nižší rozpracování business strategie, tedy např. marketingová strategie by se dále rozdělila na finanční marketingovou strategii, personální či informační marketingovou strategii. Horizontální strategie pak slouží ke spolupráci mezi jednotlivými strategiemi úseků v podniku.

1.3 Konkurenceschopnost jako jeden z cílů podniku

V posledních časech se chování ekonomického světa velmi rychle vyvíjí a mění, již nelze postupovat dle analýz a strategií starších podniků, které byly ve své době úspěšné. Dnešní svět ovlivňují změny jako¹⁰ globalizace trhů, větší konkurence, tlak inovací, rychlost změn, vliv státních politik a politik nadnárodních organizací.

Hlavním faktorem vývoje v dnešní době je **změna**¹¹ a úspěšný podnik musí být na změnu připravený, protože to je jediný předvídatelný vývoj ekonomiky. Dle R. Zuzáka je pro tento svět určující vývoj ekonomiky ve skocích, tyto skoky způsobují nepředvídatelné krize a nástup nových technologií, které vývoj posunou skokově dopředu a podniky se jim musí vyrovnat co nejrychleji ve snaze přežít. Dále je to globalizace, kdy pro podniky již neexistují

⁹ Srov.: KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. s. 22.

¹⁰ Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 18.

¹¹ Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 18.

hranice jejich působnosti a mohou ovládnout trhy po celém světě. Velmi důležitý je také faktor času, jelikož se zkracují intervaly mezi objevováním nových technologií a inovací, a podniky musí být připraveny reagovat na nastalé změny velmi rychle. Pro dnešní svět je také typická velká konkurence, na trhu existuje dokonce převis nabídky nad poptávkou, a proto se firmy musí snažit těmto podmínkám vyrovnat, aby byly na trhu úspěšné.

Pojem **konkurenceschopnost** je nejednotně definován, dle R. Zuzáka¹² je to schopnost podniku vytvářet pro zákazníky větší užitek z jejich produktů než dokážou konkurenční podniky. Z této schopnosti pak vychází generování většího zisku a tím také lepší postavení firmy na trhu. Tato výhoda je pak přenositelná podle toho, kdo je v tomto souboji úspěšnější. Proto se podniky snaží o nalezení dlouhodobé konkurenční výhody, aby si tím zajistili jisté postavení na trhu a dlouhodobý zisk. To ale není jednoduché, proto se firmy zároveň snaží zneschopnit ostatním konkurentům na trhu zneužití jejich konkurenční výhody, tedy hledají bariéry pro konkurenty. Příkladem takové bariéry může být patent na výrobní technologii nebo recepturu, velké náklady při vstupu na trh, vysoké výdaje na marketing produktů, či drahé technologické vybavení. Dlouhodobá konkurenční výhoda podniku také vytváří její všeobecně známou pověst, která se pak stává velkou bariérou pro konkurenty.

Dle Z. Součka¹³ je dosahování **světové konkurenceschopnosti** základem úspěšnosti podniku. Úspěšná firma je schopna vyhledávat zakázky ve svém regionu a dokáže generovat přijatelný zisk. Zároveň také uvádí, že i regionálně zaměřené firmy se musí snažit o dosahování světové konkurence, jelikož je to následek globalizace. Tedy i na regionálním trhu dnes operují firmy z jiného konce světa a jsou v tom úspěšné.

Konkurenceschopnost podle Z. Mikoláše¹⁴ vychází ze slova soupeření, a to probíhá mezi dvěma či více subjekty. Zároveň je důležité, zda subjekt má konkurenční potenciál, tedy jestli oplývá schopnostmi do takového souboje vstoupit, a zda se chce zapojit do soupeření. Je třeba poznamenat, že ve své knize autor uvádí více pohledů z různých oblastí na pojem konkurenceschopnosti.

A jak takové konkurenční výhody dosáhnout? Na to neexistuje přesně daný postup, i když se o to spousta odborníků snaží. Dle R. Zuzáka¹⁵ je každý podnik natolik originální, že si musí každý úspěšný podnik svou cestu najít sám. Existují dva základní přístupy k hledání výhody, a to soustředění se na zákazníka a neustálé inovace. Také se doporučují některé

¹² Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 78.

¹³ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 17.

¹⁴ Srov.: MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. s. 33.

¹⁵ Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 78.

postupy, kterých se firmy mohou na své cestě držet, jelikož se dnes považují za klíč úspěšnosti. Mezi takové patří inovace, výchova talentů, malá byrokracie v podnicích, etické jednání zaměstnanců a zvyšování odbornosti pracovníků.

Podle Z. Součka¹⁶ jsou rozhodujícími faktory úspěšnosti pro firmu spolehlivost jejích výrobků, rychlost servisu, kvalita služeb a optimální cena. K tomu se firma musí snažit o dosažení nějaké výhody nad svými konkurenty. Tedy musí zákazníky zaujmout něčím výjimečným, co nedokáže nabídnout žádný z konkurentů. Zároveň se firma musí snažit o neustálé inovace, změny technologií a na svůj vývoj adekvátní ke změnám ve světě. Takže nestačí mít jen jeden úspěšný výrobek a s ním přečkat celé dekády. Právě naopak, výrobek se musí neustále obměňovat a přizpůsobovat potřebám zákazníků.

1.4 Inovace a strategické předvídání

Dle Z. Součka je **inovace**¹⁷ synonymem slova změna. Tohle slovo také označuje úsilí nalézat nové postupy a technologie za účelem jejich použití. Dle R. Zuzáka¹⁸ jsou to jakékoliv změny odehrávající se na území podniku, které jsou schopny vytvořit podniku konkurenční výhodu. Změny se mohou týkat čehokoliv, ať už je to zcela nový výrobek, nebo nové výrobní postupy, nové technologie, pronikání na jiný trh, změna zdrojů surovin, změny v podnikové kultuře.

Aby se firmy na trhu udržely, musí neustále přicházet s novými nápady. Jedině tak si zajistí svou konkurenceschopnost vůči ostatním firmám. Vznik inovace¹⁹ je forma narušení vývoje ve světě, a toto narušení sebou přináší nastolení nového vývoje, kterému se chtějí ostatní vyrovnat. Jako příklad uvedu vznik pásové výroby na počátku 20. století. Tento inovátorský způsob výroby přinesl snížení nákladů při výrobě a každá firma chtěla tento způsob také využít. Nicméně každá inovace musí být přijatelná i ze strany zákazníků, protože je jinak nevyužitelná, firmě nezíská žádnou výhodu a uvrhne ji spíše do dluhů.

V dnešní době je třeba neustále se **učit**. Úspěchu dosáhne taková firma, která se dokáže přizpůsobit vývoji světa a která udrží krok s novými technologiemi a požadavky zákazníků. Např. firma Toyota²⁰ zavedla metodu kaizen, kdy každý zaměstnanec ve firmě měl za určitý časový úsek přijít s novým nápadem na vylepšení pracovních postupů. Ne všechny nápady byly realizovány, ale manažerům podniku to přineslo řadu nových pohledů na jednu a tu

¹⁶ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 19.

¹⁷ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 155.

¹⁸ Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 82.

¹⁹ Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 82.

²⁰ Srov.: ROTHER, M. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. s. 42.

samou věc a díky nim byli schopni vylepšit výrobu podniku velmi efektivním způsobem. Dalším významným bodem jejich úspěchu bylo neustálé vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich technické odbornosti.

Součástí strategického řízení je i **předvídání budoucnosti**. Dalo by se říci, že existuje vývoj s malým rizikem a velkým rizikem. Vývoj s malým rizikem je takový vývoj, kdy lze téměř jistě očekávat, že se naplní. To je pro dnešní dobu např. předpověď²¹, že průměrný věk obyvatel v Evropě bude stále vyšší, že budou docházet zdroje energie, potravy a vody. Tyto předpovědi jsou všeobecně známy, proto jich podniky mohou již dnes využít ve svůj prospěch, např. že se budou zajímat o udržitelné zdroje či nabízet služby pro starší obyvatele. Dalším takovým jistým vývojem do budoucnosti jsou požadavky zaměstnanců na stále vyšší platy, požadavky na zvyšování technologické náročnosti, pronikání asijských zemí na tuzemský trh, požadavky na ekologickou stránku výroby. Zde může management vytvořit pouze jednu strategii, jelikož tyto změny jistě nastanou a jsou v zájmu lidí už dnes.

Pak existuje vývoj s nízkou pravděpodobností vzniku, kdy se očekává několik variant budoucího vývoje nebo kdy se nedá předpokládat skoro vůbec. Na tyto situace je dobré být připraven, nicméně na nich firma nemůže stavět svůj budoucí několikaletý vývoj, jelikož je to pro ni ohromné riziko, které může skončit až zánikem podniku. Je to příklad teroristických útoků, na které nikdo nemůže být připravený nebo je očekávat, zároveň by firmy měly umět rychle reagovat na nastalou situaci.

1.5 Základní zaměření strategie

Cílem této práce není hledání nejlepších strategií pro podnik, proto zde uvedu jen zaměření základních strategií²², které se týkají většiny podniků. Jsou jimi strategie růstu, strategie stagnace a strategie ústupu.

Strategie růstu se tedy opírá o představu trvalého růstu podniku, ať už se jedná o zvětšování podílu na trhu, získávání více zákazníků, expanze podniku, pronikání na zahraniční trhy, aj. Strategie růstu by měla být záměrem každého podniku, jelikož se týká i zavádění nových produktů a získávání konkurenční výhody a tedy lepšího postavení na trhu, což je základním cílem každého podniku. Růst podniku sebou přináší také spoustu výhod, jako je snížení nákladů na objem výroby, více prostředků na kvalitní zaměstnance, více zákazníků a tedy lepší povědomí o značce firmy. Občas je tato strategie ale pro podnik již likvidační, a tak se podnik uchyluje k jiným strategiím.

²¹ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 84.

²² Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. s. 203.

Strategie stagnace je synonymem ustrnutí firmy na jednom místě. Tedy firma se nesnaží ani o růst ani o ukončení své činnosti. Tato strategie bývá pouze přechodným obdobím, kdy se např. mění vedení ve firmě, mění se majitel firmy nebo se řeší jiné neodkladné záležitosti, které rozhodují o budoucí činnosti podniku. Nicméně by podnik v této strategii neměl zůstat příliš dlouho, protože podnik beze změn se na trhu nikdy neudrží dlouho a tato strategie by brzy vedla k zániku podniku.

Strategie ústupu je volbou vlastníka podniku. Nemusí jít vždy o ukončení činnosti podniku, někdy se tato strategie použije při přechodu podniku na jinou formu podnikání nebo při vstupu podniku do jiného odvětví. Také může být použita ve složitém období jako forma minimalizace ztrát. Až poté přijde strategie ukončení podnikání, kdy se majitel podniku snaží o co nejmenší ztráty.

Také bych zde uvedla **Porterovy generické strategie**²³, které se opírají o Porterův model pěti konkurenčních sil a které se dají aplikovat na téměř každý podnik na trhu. Porterův model pěti konkurenčních sil vychází z předpokladu, že je každá firma na trhu ohrožena pěti silami, mezi kterými jsou konkurenti, nově přichozí konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituty. Všechny tyto skupiny disponují určitou vyjednávací silou, tety mohou firmu ohrozit různými požadavky, ať už na cenu produktů či zdrojů nebo požadavky na kvalitu produktů. Z tohoto modelu pak vychází tři druhy strategie, kdy první je zaměřená na co **nejnižší náklady podniku** na trhu, což podniku přinese konkurenční výhodu oproti ostatním a podnik může snížit své ceny nebo získané peníze investovat do jiných oblastí. Další strategií je **strategie odlišení se**, tedy podnik se zaměří na produkty, které nikdo jiný nevyrobí nebo na takové vlastnosti produktů, které nikdo jiný nemá. A třetím druhem strategie je **zaměření se na určitý úsek trhu**, tedy vybrat si oblast zákazníků, kterým nikdo zatím jejich náročnější požadavky nesplnil. Často se stává, že firmy mohou použít více strategií najednou, tedy například že se firma zaměří na co nejnižší náklady a úzký segment trhu. Nicméně se objevují i kritiky těchto strategií, jelikož by se dalo říci, že každá firma na trhu se snaží o co nejnižší náklady a specializaci svých produktů. Také se tyto strategie až příliš zaměřují jen na mezery na trhu, což v dnešním množství firem na trhu nejde zrovna jednoduše.

²³ Srov.: ZUZÁK, R. *Strategie řízení podniku*. s. 92.

2 Krizový management

2.1 Definice krize a krize podniku

Slovo **krize** dle R. Zuzáka²⁴ definuje stav rozhodné chvíle či nesnáze. Podniková krize je pak vyjádřením stavu, kdy se rozhoduje o jeho dalším vývoji, tedy zda bude dále vývoj pozitivní nebo negativní. Slovo krize tedy neoznačuje jen jeden negativní stav, jak jej většina lidí dnes vnímá, ale označuje rozcestí mezi dvěma zcela odlišnými cestami. E. Kislingerová²⁵ pak ekonomickou krizi označuje jako období oprav v rovnováze ekonomiky, jež jsou nedílnou součástí světového vývoje.

Krize se netýkají pouze podniku, mohou se týkat každé bytosti a každého jevu na planetě. Existují společenské krize, krize osobnosti, krize globální, krize živelních pohrom (sem spadá i krize způsobená epidemií). V dnešní době se díky globalizaci ovšem každá velká krize rychle roznese po celém světě, to je i příklad finanční krize z roku 2008, která vznikla v USA a záhy se velmi rychle roznesla do celého světa i do České republiky, a to převážně díky propojenosti trhů po celém světě.

Ekonomické krize se dají rozdělit do dvou skupin²⁶, a to **makroekonomické** a **mikroekonomické** krize. Makroekonomické krize vznikají na poli světového dění a jsou schopny zasáhnout celé kontinenty. Takovým příkladem makroekonomické krize je např. hospodářská krize v 30. letech minulého století, ropná krize roku 1973 nebo finanční krize z roku 2008. Mikroekonomickou krizí se pak rozumí krize uvnitř podniku, kdy je podnik chápán jako provázaný systém mnoha činností, které spolu úzce souvisí, a krize jedné činnosti znamená důsledky pro celý podnik. Nicméně je třeba si uvědomit, že makroekonomické krize mají své důsledky i na podniky, tedy způsobují mikroekonomické krize, a zároveň některé mikroekonomické krize mohou mít své důsledky i na ostatní systémy ve svém okolí a stávají se z nich makroekonomické krize.

Působení krize na objekty má negativní účinky, proto se každý objekt snaží o navrácení do původního stavu před krizí nebo o minimalizaci následků. Při krizi nastupuje negativní vývoj, který musí objekt zvrátit tak, aby nedošlo k jeho nenávratnému poškození. Některé krize se dají včasným působením dokonce přeměnit na pozitivní vývoj. Ale aby k tomu došlo, musí někdo něco změnit. A tomu se říká **krizové řízení**²⁷, v ekonomii je to pak krizový

²⁴ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 18.

²⁵ Srov.: KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. S. 10.

²⁶ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 23.

²⁷ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 25.

management. Řešení krizí má mnoho podob, jedním z přístupů ke krizi je příprava ještě před vypuknutím krize a vytváření krizových scénářů, kdy „šťěstí přeje připraveným“. V některých systémech se dají krize řešit až po jejich nalezení, kdy se řeší stylem minimalizace dopadů, to je například krize způsobená živelnou havárií, kterou nikdo nepředpokládal. Dle J. Fotr a spol.²⁸ je krizové řízení pokračováním managementu rizik a týká se již řešení nastalé krize, kdy je třeba rychlého řešení malého počtu cílů a především jde o zvládnutí stresové situace jak pro podnik, jeho zaměstnance, tak i pro dodavatele a další spolupracující objekty.

Pro účely této práce se zaměřím na krizi podniku. **Krize podniku**²⁹ je vnímána jako stav, kdy se rozhoduje, zda je podnik schopen navrátit se do svého původního stavu, nebo zda již není schopen další činnosti a čeká jej zánik. Příčinou krize podniku může být nesoulad podnikových systémů nebo vliv okolí. Podnik je chápán jako otevřený systém, tedy má vztahy se svým okolím, a vzájemně na sebe působí. Jsou to vztahy vůči zákazníkům a dodavatelům či odběratelům, v nich podnik aktivně působí a přizpůsobuje svou činnost právě jejich požadavkům. Zároveň se snaží o prosazování svých požadavků. Mezi další vztahy patří např. vztahy s konkurenty, působení trhu, politiky, nadnárodních organizací, aj. Jsou pasivní, jelikož jejich působení se podnik většinou musí umět přizpůsobit. Je to např. nové legislativní opatření, zavedení vyšších celních poplatků, aj.

Všechny tyto vztahy mohou být příčinou vzniku krize, také ale příležitosti. Dnes se svět neustále mění, změny jsou součástí každodenního života a nároky na podniky stále rostou. Konkurenceschopný podnik musí být schopný se s těmito změnami vyrovnat a musí na ně umět zareagovat. Zároveň aby podnik obstál v konkurenci, tak musí sám tyto změny iniciovat. Nicméně každá změna sebou nese i riziko. Pak vzniká situace, kdy podnik, který se nemění a nevyvíjí, se dostává do krize, a podnik, který zavádí změny, se vystavuje riziku neúspěchu a tím se může také dostat do krize.

Práce manažerů v podnikovém krizovém řízení je taková, že správný manažer by měl umět předpovědět vznik krize, měl by ji správně vyhodnotit, měl by určit pravděpodobnost jejího vzniku, měl by se na ni připravit a především by měl přijat taková opatření, aby krize neměla negativní důsledky na podnik. Krizový management by měl být součástí každodenního rozhodování manažerů, jelikož každé rozhodnutí by se mělo vyhodnotit i z té rizikové stránky a manažer by měl být připravený na každou situaci, která může nastat. Zároveň by podnik neměl zavádět nic, co nevyhodnotí i z pohledu možného neúspěchu.

²⁸ Srov.: FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 372.

²⁹ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 30.

Nicméně každý manažer vidí riziko jinak a pro každého může mít jinak velké důsledky. A krize v roce 2008 ukázala³⁰, že postoj českých manažerů je velmi sebejistý a krizi si prakticky nepřipouští, anebo si myslí, že jejich firmu to nemůže zasáhnout.

Další příčiny vzniku krize v podniku vychází z jeho vnitřních procesů. Každá změna působí na celý podnik, proto musí neustále docházet k ladění všech podnikových procesů. Nejčastější jsou krize technologické, výrobní, výrobní, výrobní, sociálně-právní, aj. A všechny tyto krize musí podnik umět vyřešit, jinak ohrožuje svou existenci.

2.2 Krizové scénáře a plány³¹

Krizové řízení v podniku má být zahájeno až v době, kdy byla krize identifikována a má potenciální dopad na podnik. Nicméně riziko může přerůst v krizi velmi rychle, nemusí mít pomalý náběh a nemusí předem upozorňovat na svou existenci. Takovým typem je např. přírodní katastrofa nebo podniková havárie. Ale i na tyto situace se podnik může připravit, a to vypracováním krizových scénářů a plánů.

Krizové scénáře nemají přesně danou podobu. Každý podnik si je vytváří podle svých představ a měly by obsahovat identifikaci rizika krize a průběh krize v čase a prostoru. Vytváření takových scénářů je pro podniky přínosné, jelikož se nacházíme v období velké nejistoty podnikatelského prostředí, a to znamená, že dříve či později podnik bude muset řešit vznik některé krize. Takových krizí v okolí podniku existuje neskutečné množství, některé jsou pravděpodobnější a jiné jsou velmi nepravděpodobné. A krizové scénáře jsou schopny pojmut jen malé množství těchto krizí³².

Oproti krizovému scénáři **krizový plán**³³ je již konkrétnější. Ten obsahuje přesný postup zvládnutí krize a měl by obsahovat všechny potřebné informace, tedy kdo bude součástí krizového řízení, jaké role bude mít každá obsazená osoba, jak budou jednotlivé sekce podniku mezi sebou komunikovat, jaké podnikové prostředky by se mohly uvolnit pro vyřešení krize, a přesný postup jednotlivých kroků řešení. Krizové plány se vytváří především proto, aby snížily míru rizika a aby podnik byl schopný včas a adekvátně na nastalou situaci zareagovat.

Součástí krizového managementu je vyhodnocení rizik a příprava na jejich vznik. Tedy podnik by měl přijat taková opatření, aby se krizové scénáře nenaplnily. To je součástí

³⁰ Srov.: KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. s. 163.

³¹ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 82.

³² Srov.: FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 291.

³³ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 84.

dlouhodobého plánu podniku, jelikož každé takové opatření vyžaduje náklady, které podnik zrovna nemusí mít k dispozici. Nicméně je pro podnik vždy výhodnější investovat do preventivních opatření, než řešit nastalou krizi.

Krizové plány pak mají své využití při vzniku krize. Zde je nejdůležitější rychlost reakce, aby se minimalizoval dopad krize. Krizový plán je však pouze jedním z možných řešení, součástí řešení krize je neodmyslitelně i improvizace³⁴ managementu, protože krize nemusí postupovat tak, jak si ji management naplánoval. Proto je výhodné vyhodnotit co nejvíce rizikových kritérií, aby byla pravděpodobnost vývoje pokryta co nejlépe.

Krize z roku 2008 ukázala³⁵, jak byly české podniky na vznik krize nepřipravené. Nejdříve si podniky nepřipouštěly, že by se jich mohla krize dotknout. Považovaly ji pouze za krátkodobou a první zrušené objednávky a nesplacené pohledávky nebraly příliš vážně. V této fázi měli podniky již přijímat drastická opatření na snižování nákladů, měly zahájit aktivní krizové řízení a připravit se na nejhorší.

V další fázi, kdy si podniky uvědomily, že se jich krize již týká, ji chtěly vyřešit jen s minimálními zásahy, jako byly pozastavené výdaje na PR, vzdělávání zaměstnanců, investice, nastalo první propouštění agenturních zaměstnanců.

A v poslední fázi krize v podnicích dorostla takových rozměrů, že se mohly již snažit jen o minimalizaci následků, a tehdy přišlo velké propouštění zaměstnanců a někdy i ukončení činnosti podniku. Podle postupu podniků šlo vidět, jak podniky zareagovaly na nastalou krizi příliš pozdě, a každé jejich opatření bylo o pár kroků pozadu, než byl vývoj krize. I proto význam krizového managementu roste, a klade se důraz, aby byl nedílnou součástí každého podniku.

2.3 Krizová komunikace³⁶

Komunikace podniku probíhá dvěma směry, dovnitř podniku a směrem ven k okolí podniku. Každý podnik dbá na svou **pověst**, vynakládá spoustu prostředků na marketing a propagaci své činnosti. Dobrá pověst podniku občas udělá více než nízké ceny produktů, proto je třeba o ni pečovat. U vzniku krize je komunikace podniku velmi důležitou součástí krizového managementu, jelikož by podnik měl vystupovat sebevědomě a odpovědně vůči okolí i svým zaměstnancům. Žádná komunikace v takovéto situaci by jen zhoršila povědomí zákazníků o firmě. Při správném způsobu komunikace to v krizi napomůže rychlejšímu řešení

³⁴ Srov.: KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. s. 119.

³⁵ Srov.: KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. s. 152.

³⁶ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 98.

situace, může to ochránit postavení podniku na trhu a podnik může vyzdvihnout své silné stránky. Zároveň by krizová komunikace neměla zlehčovat nastalou situaci nebo škodit ostatním.

Vnitřní krizová komunikace patří zaměstnancům podniku a její podoba by měla být upravena v krizovém plánu. Pokud hrozí při vzniku krize ohrožení života pracovníků nebo jejich zdraví, či pokud hrozí poškození majetku podnikového či osobního, měl by management podniku velmi rychle a efektivně tuto skutečnost oznámit všem svým zaměstnancům a ihned přidělit krizové funkce vybraným osobám. Právě rychlost takového oznámení je velmi důležitá a podnik často pro hlášení některých havárií používá různá zvuková či světelná oznámení.

Pokud nejde zrovna o krizi typu požáru, pak má podnik trochu času na vytvoření plánu komunikace. Nicméně je třeba rychle informovat zaměstnance o nastalé situaci, jelikož zaměstnanci většinou vnímají krizi mnohem tragičtěji³⁷, než jaká je ve skutečnosti. Dále by měl podnik informovat zaměstnance, co se od nich očekává v době krize, a také by měl zaměstnancům vysvětlit svůj další postoj. Tím podnik předejde různým fámám a pověrám, které by si zaměstnanci mezi sebou dříve či později rozesli. Cíl podniku by měli znát i zaměstnanci, kteří se pak mohou aktivně podílet na jeho naplnění.

Vnější krizová komunikace směřuje především k obyvatelům, úřadům, médiím a zákazníkům. Pokud se jedná o ničivé havárie uvnitř podniku, pak by měl mít podnik stanoveny osoby zodpovědné za jednání v takových situacích a měl by mít nachystaná všechna potřebná telefonní čísla pro ohlášení havárií. Pokud se jedná o jiné krize, tak je podnik před okolím rozhodně nezatají, proto by měl reagovat rychleji než média. Prvním krokem komunikace podniku k okolí je zajistit si důvěru zájmových skupin, tedy zákazníků, dodavatelů, odběratelů, investorů, a podnik by je měl ujistit, že danou situaci zvládne. Dalším krokem je již oznámení chystaného postupu zvládnutí krize a případných negativních dopadů na podnik. Pokud podnik krizi zvládne, tak se o tuto zprávu jistě rád podělí, zároveň ale nemůže vyrazit svou novou strategii do detailu kvůli konkurenci. Každý podnik je společensky odpovědný vůči svému okolí, a tak by měla vypadat i jeho vnější komunikace, tedy se zájmem o prospěch a zdraví svých spoluobčanů.

³⁷ Srov.: KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. s. 155.

2.4 Řízení cash flow a nákladů³⁸

Základním cílem každého podnikání je generování zisku, nicméně podnik, který dosahuje kladného zisku a nemá potřebné peníze na účtu na běžné finanční operace, nemůže dále fungovat a tím ohrožuje i generování dalšího zisku. A právě v krizové situaci hraje dostatečný cash flow zásadní roli.

Dostatečný **cash flow** ovlivňuje **platební cyklus** v podniku, tedy dobu od provedení platby za vstupy do výroby po obdržení platby na účet od zákazníka. V době krize by se každý podnik měl snažit o zkrácení platebního cyklu, jelikož mu to zajistí dostatečný cash flow pro řešení krizí. Nicméně to není zrovna jednoduchá záležitost, odběratelé se snaží o prodloužení doby splatnosti faktur, protože mají materiál a chtějí za něj zaplatit co nejpозději, a na druhé straně dodavatelé se snaží o co největší zkrácení doby splatnosti faktur, jelikož vyrobený materiál již odeslali a chtějí za něj co nejdříve obdržet platbu. Z pravidla pak vyhrává podnik, který má vyšší jednacím sílu, což jsou např. obchodní řetězce, kterým se někdy povede usmlouvat až několika měsíční odložení splatnosti faktur za dodávku zboží.

Jedním ze způsobů zkrácení platebního cyklu je reorganizace **skladu**. Ve skladu je totiž uloženo mnoho finančních prostředků, které se mohou využít právě v období krize na jiné účely. Dalším subjektem v podniku, který váže finanční prostředky, jsou **investice**³⁹. V období krize by se podnik neměl pouštět do žádných dalších nákladných investic a měl by zhodnotit ty, které již existují. Pro úspěšné zvládnutí krize ovšem podnik občas musí přistoupit ke změně svých podnikových aktivit, a na to potřebuje finance. Při investicích v období krize musí manažer posoudit, zda podnik dosáhne na financování takové investice, jak se bude měnit trh vlivem krize, a zda nedojde k propadu cenového vývoje, jelikož krize sebou nese i riziko propadu poptávky.

Při nedostatečném cash flow to podnik může vyřešit **vnějšími zdroji financování**, tedy půjčkou. Ta může vyřešit krátkodobý problém, jako je období do splatnosti faktur, nicméně každý podnik by si měl spočítat, jestli je schopný takovou půjčku splatit právě v období krize. Dle E. Kislíngerové⁴⁰ je hlavním problémem zvládnutí krizí příliš velká míra zadluženosti podniku a velká úroveň cizích zdrojů, což se ukázalo v krizi z roku 2008 u českých firem. Lépe zvládají krizi firmy, které mají více vlastních prostředků než cizích.

³⁸ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 132.

³⁹ Srov.: KISLINGEROVÁ, E.: *Podnik v časech krize*. s. 175.

⁴⁰ Srov.: KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. s. 180.

Při krizovém řízení je tedy vhodné věnovat značnou pozornost i **plánování cash flow**⁴¹. **Operativní** plánování se týká běžných činností v podniku, jako je prodej, výroba, zásobování, a plány jsou sestavovány na týden či dny. Tyto plány by se měly dodržovat a měl by z nich vždy vycházet větší výnos než výdaj. S realitou splatností faktur ale plány nemusí být přesné, jelikož se vždy může stát, že podniku někdo splatí fakturu později. U **strategického** plánování se jedná především o dlouhodobé investice, kdy návratnost prostředků z takové investice je relativně pomalá, tedy může to trvat několik měsíců či let. Proto je vhodné, aby financování investic právě v období krize šlo z rezerv podniku. Ale ne vždy je to možné.

Nedílnou součástí managementu podniku je **řízení nákladů**. Právě v období krize je tato oblast velice důležitá, jelikož při negativních důsledcích krize se management jako první obrací na snižování nákladů. Proto je vhodné, aby měl podnik přesně vyčíslené náklady na každou činnost v podniku. Při krizi pak manažer dokáže spočítat, které činnosti může krátkodobě pozastavit a jaké náklady tím ušetří. Zároveň je třeba, aby měl podnik přesně spočítáno, jestli výrobek prodává se ziskem nebo na něm prodělává na úkor jiné podnikové činnosti. Prodávající výrobky se pak škrtačí jako první v období krize a podnik zůstává jen u těch ziskových. Dle J. Fotry⁴² je jedním z řešení krize snižování fixních nákladů, kdy i při snížení výroby nemusí docházet k červeným číslům kvůli vysokým fixním nákladům. Toho může podnik dosáhnout např. pomocí outsourcingu nepotřebných aktivit, jejichž potřebnou výši pak může podnik ovládat.

2.5 Diverzifikační strategie

Dalším způsobem snížení rizika může být diverzifikace. **Diverzifikací**⁴³ podnikatelských aktivit se rozumí rozproštění zájmu podniku do více oblastí. V krizové situaci se k tomuto řešení přistupuje proto, aby se snížilo riziko a ohrožovalo jen některou z oblastí podnikatelského zájmu. Diverzifikace znamená pro podnik větší stabilitu a snížení rizika, také ale pro podnik představuje snížení nákladů na jednotku výroby spolu s vyšším ziskem. Tomuto jevu se říká synergie, tedy více aktivit ve vzájemné spolupráci pod jednou střechou má větší přínos než samostatné činnosti.

Typů diverzifikace⁴⁴ je několik, podniky se mohou zaměřit např. na doprovodné služby ke svým stávajícím produktům, např. při prodeji bytů podnik nabízí i hypotéku, nebo podnik

⁴¹ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 136.

⁴² Srov.: FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 283.

⁴³ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 166.

⁴⁴ Srov.: ZUZÁK, R. a KÖNIGIOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. s. 167.

nabízí stejným zákazníkům další přidružené zboží. Také se ale podnik může zaměřit na zcela jinou oblast podnikání a spojovat své produkty pouze pod jednou značkou, což sebou přináší velké riziko neúspěchu. Velmi častým způsobem diverzifikace je propojení podnikové výroby s dodavatelským či odběratelským odvětvím. Tedy podnik se stává svým dodavatelem materiálu či odběratelem výrobků. Při tomto způsobu diverzifikace podnik eliminuje zvyšování nákladů na nepřiměřené požadavky dodavatelů či odběratelů, na jejich zvyšování cen či zpoždění dodání materiálů, aj. Také si tím podnik zajistí určitou kontrolu nad kvalitou vstupů a vynaloží na ně menší náklady. Aby⁴⁵ byla diverzifikace při krizi úspěšná, je třeba mít jednotlivé prvky (výrobky, dodavatele...) na sobě co nejméně závislé tak, aby krize zasáhla jen některou oblast a ne všechny.

⁴⁵ Srov.: FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. s. 283.

3 Procesní management

3.1 Podnikové procesy⁴⁶

Jelikož veškeré implementované změny strategie mají vliv na celý podnik do posledního vykonávaného úkolu, ale jsou již součástí delegování činností pro taktický a operativní management, pro účely této práce se také zaměřím na pozorování změn v podnikových procesech v důsledku působení pandemie v ČR.

Proces je série činností jak logických, tak fyzických, které jsou potřebné pro vytvoření předem daného výsledku. Tedy vytvoření služby nebo výrobku požadovaných vlastností pro zákazníka. **Procesní tok** je pak spolupráce několika lidí na sledu činností, které vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka procesu nebo vytváří užitek pro podnik, v němž proces probíhá. Procesní toky mohou v organizaci probíhat současně, nebo v řadě po sobě, kdy každý následující tok čeká na ukončení toho předchozího.

Činnost je z hlediska procesu jednotka práce, jejímž účelem je z přijatých vstupů vytvořit požadovaný výstup. Je časově ohraničená, má logické propojení s jinými činnostmi v procesu, které na ni buď navazují, nebo s ní souvisí, a spotřebovává k sobě předem určené zdroje. Hranice činností si určuje podnik sám, nicméně se většinou počítá jako jedna činnost aktivita na jednom stroji vykonávána jedním pracovníkem, dokud není výsledek činnosti předán k dalšímu zpracování jiné osobě, či dokud se nemusí vyměnit stroj pro práci nebo úsek činnosti. Vymezení hranic činností či procesů je důležité pro podnik zejména proto, že podnik pak dokáže spočítat potřebné náklady na jednotlivé procesy a s těmito čísly pak může zdokonalovat svou výrobu nebo upravovat nákladový management.

Procesy v podniku slouží k tomu, aby z nich vyšel nějaký výsledek, tedy **produkt procesu**. Těmi mohou být služby nebo hmotné výrobky a vytváří se proto, aby naplnily očekávání zákazníka procesu. **Zákazníkem procesu** pak může být jakýkoliv podnikový úsek nebo jiný navazující proces, zákazník může být i v externím prostředí podniku.

V podnikovém prostředí je velké množství procesů probíhajících na různých pracovištích. Většina procesů na sebe logicky navazuje a všechny jsou důležité pro naplňování existence podniku. Při popisování procesů musíme zvážit také to, že procesy nejsou jen statické, ale především jsou v dynamickém prostředí a existuje spousta vlivů, které mohou procesy a jejich plynulost ovlivnit a je třeba je neustále upravovat a vylepšovat tak, aby fungovaly co nejefektivněji.

⁴⁶ Srov.: SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. s. 14.

Řízení procesů⁴⁷ je pak činnost managementu, která se zabývá definováním procesů, jejich hodnocením, zlepšováním a korigováním v rámci organizace. Také se zabývá tím, zda procesy naplňují plány a potřeby zákazníků, tedy je součástí strategického řízení.

⁴⁷ Srov.: SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. s. 18.

4 Mimořádná opatření vlády ČR v období od 06.03.2020 do 30.06.2020

V prosinci roku 2019 se v Číně v provincii Wu-chan objevil nový typ epidemie, způsobený virem typu koronaviru, jenž později dostal název COVID-19. Tehdy ještě informace o šíření nemoci nebyly alarmující natolik, aby vlády po celém světě na tuto zprávu reagovaly. Až o pár měsíců později se virus začal masivně šířit v Itálii a první případy se začaly objevovat i v České republice. Postupem času světová zdravotnická organizace tuto epidemii označila za pandemii, což je epidemie s celosvětovým dopadem. První masivní opatření vláda České republiky přijala v březnu roku 2020 proto, aby zamezila možnému šíření epidemie. Její kroky reagovaly na první případy výskytu této nemoci, proto je lze označovat za preventivní. Vláda České republiky reagovala jako jedna z prvních zemí a přijatá opatření vstupovala velmi rychle v platnost. Veškeré informace k vývoji koronaviru a novým nařízením ministerstvo zdravotnictví poskytlo na svých webových stránkách, ze kterých jsem čerpala informace pro tuto práci. Vláda vydala spoustu mimořádných opatření od doby vypuknutí epidemie v České republice počátkem března. Pro účely této práce jsem vybrala jen ta opatření, která nejvíce ovlivnila chod podniků mimo zdravotnické, záchranné a sociální služby. Také jsem si vybrala období od 06.03.2020 do 30.06.2020, jelikož se v tomto období odehrávalo nejvíce změn v ekonomickém prostředí. Analýza celkového dopadu pandemie na ekonomiku podniku není účelem této práce a v době psaní této práce ještě pandemie není u konce.

Dne 06.03. bylo⁴⁸ vládou přijato první opatření týkající se karantény pro obyvatele, týkalo se to osob vracejících se z Itálie, později se rozšířilo i na osoby, jež byly v kontaktu s nakaženým,⁴⁹ a 10.03.⁵⁰ byly zavedeny kontrolní testy na onemocnění na hranicích s ostatními státy.

Dne 11.03. byla⁵¹ zrušena výuka na všech školách, což mělo obrovský vliv na všechny pracující rodiče. Výuka nebyla obnovena v plném rozsahu do konce školního roku, a rodiče

⁴⁸ VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 6.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 5503/2020-10/PRO. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opp-karantenni-opatreni-pro-obcany-cr-po-navratu-z-italske-republiky/>

⁴⁹ VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 8.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 10386/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-narizeni-karanteny-pro-osoby-blizke/>

⁵⁰ VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 10.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 10653/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-hranicni-kontroly-priznaku-infekcniho-onemocneni/>

⁵¹ VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 10.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 10676/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-uzavreni-zakladnich-strednich-a-vysokych-skol-od-11-3-2020/>

si museli najít způsob hlídání dětí. Stát jim poskytl možnost zůstat s dětmi v domácí péči s náhradou platu v rámci tzv. „ošetřovného,“ a to na celou dobu uzavření škol.⁵²

Dne 12.03. vláda⁵³ vyhlásila nouzový stav. To pro občany znamenalo zákaz cestování do zahraničí. Tento zákaz byl platný bez omezení do začátku dubna, kdy jej vláda dále upravovala o možnosti vycestování za výkonem práce nebo za rodinou⁵⁴.

Dne 16.03. vstoupila v platnost spousta nových nařízení, mezi nejdůležitější patřil zákaz volného pohybu osob⁵⁵ kromě výjimek jako byly cesty do zaměstnání, k rodině, k lékaři, za obstaráním nezbytně nutných potřeb. Dalším nařízením bylo omezení provozní doby správních orgánů⁵⁶, u některých byl provoz úplně zrušen (omezení bylo ukončeno 18.5.2020⁵⁷). Další omezení se týkala provozu maloobchodního prodeje a prodeje služeb⁵⁸, platné od 14.3.2020, kdy kromě výjimek (prodej potravin, tabákových výrobků, léčiv, drogérií, aj.) byl jejich provoz zrušen úplně. Také byl zrušen provoz stravovacích zařízení⁵⁹ a prodej ubytovacích služeb⁶⁰. Stravovací zařízení mohla fungovat jen prostřednictvím výdejního okénka nebo rozvozu zboží. Pro otevřené prodejny byla vydána nařízení pro ochranu zdraví zákazníků, tedy prodejny musely zajistit prodej nebaleného pečiva jen

⁵² MPSV. *MPSV představilo balíček návrhů na pomoc rodinám* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 13.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/mpsv-predstavilo-balicek-navrhu-na-pomoc-rodinam>

⁵³ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 12.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 194. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁵⁴ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 23.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 281. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁵⁵ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 215. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁵⁶ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 217. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁵⁷ VOJTĚCH, A. *Zrušení mimořádného opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 15.5.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 15757/2020-4/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zruseni-mimoradneho-opatreni-ze-dne-9-4-2020-k-narizeni-ovm-a-so/>

⁵⁸ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 14.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 211. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁵⁹ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 14.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 211. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁶⁰ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 214. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

za určitých podmínek⁶¹, musely zajistit ochranné prostředky jako rukavice a dezinfekci pro zákazníky a musely zajistit rozestupy mezi nakupujícími.

Dne 19.03. vláda⁶² nařídila poprvé dobu určenou pouze pro seniory v obchodech. Dále se tento čas upravoval, až se ustálil na období mezi osmou a desátou hodinou ranní⁶³. Toto opatření bylo zrušeno 26.05.⁶⁴ Dnem 19.03. také vláda nařídila povinnost nošení roušek či jiné ochrany dýchacích cest na veřejnosti⁶⁵.

V následujících týdnech vláda většinu svých opatření upravovala o dobu jejich účinnosti nebo výjimky ze zákazu. Dne 17.05. byl zrušen nouzový stav⁶⁶ a od 27.04. se postupně začaly otevírat uzavřené obchody⁶⁷ a rozvolňovat služby, jejichž seznam byl stále aktualizován, a dne 25.05. byl znovu povolen provoz stravovacích zařízení s omezenou otevírací dobou⁶⁸, která byla zrušena 01.07⁶⁹. Povinnost nošení ochrany dýchacích cest byla zrušena 01.07.⁷⁰

Jak jsem již uvedla, koncem června pandemie ze světa nezmizela. Vláda se během léta snažila o obnovení ekonomiky, dokud nepřišla na podzim druhá vlna epidemie. Ta již není předmětem této práce, a proto zde nebudu uvádět informace týkající se dalšího vývoje epidemie v zemi.

Níže je pro přehlednost shrnutí mimořádných opatření v tabulce.

⁶¹ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 214. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁶² VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 18.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 12390/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-zakaz-pritomnosti-ve-vybranych-maloobchodnich-prodejnachs-vyjimkou-osob-starsich-65-let/>

⁶³ VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 23.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 12744/2020-2/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-vycleneni-prodejni-doby-pro-seniory/>

⁶⁴ VOJTĚCH, A. *Zrušení mimořádného opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 25.5.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 12744/2020-4/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zruseni-mimoradneho-opatreni-ze-dne-23-3-2020-k-vycleneni-prodejni-doby-pro-seniory-s-ucinnosti-od-26-5-2020/>

⁶⁵ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 18.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 247. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁶⁶ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 30.4.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 485. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁶⁷ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 23.4.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 453. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

⁶⁸ VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 18.5.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 15757/2020-16/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-omezeni-provozoven-a-provozu-sluzeb-s-ucinnosti-od-25-5-2020-do-odvolani/>

⁶⁹ VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 25.6.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 20581/2020-8/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-omezeni-provozoven-a-provozu-sluzeb-s-ucinnosti-od-1-7-2020-do-odvolani/>

⁷⁰ VOJTĚCH, A. *Zrušení mimořádného opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 25.6.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 15757/2020-25/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zruseni-mimoradneho-opatreni-ze-dne-1-6-2020-k-noseni-ochrannych-prostredku-dychacich-cest-s-ucinnosti-od-1-7-2020/>

Platnost od:	Platnost do:	Obsah mimořádného opatření
7.3.	17.5.	Karanténa pro osoby vracující se z Itálie.
8.3.	-	14 denní karanténa pro osoby, které byly v kontaktu s nakaženým.
10.3.	17.5.	Povinné vyšetření na nákazu na hranicích při návratu do ČR
11.3.	30.6.	Zákaz studentů na školách
12.3.	17.5.	Nouzový stav
14.3.	27.4.	Zákaz maloobchodního prodeje a služeb až na výjimky
14.3.	25.5.	Zákaz přítomnosti veřejnosti v provozovnách stravovacích zařízení
16.3.	-	Prodej nebaleného pečiva pouze za určitých podmínek
16.3.	25.5.	Zákaz prodeje ubytovacích služeb až na výjimky
16.3.	24.4.	Zákaz volného pohybu osob na území ČR až na výjimky
16.3.	18.5.	Omezený provoz orgánů veřejné moci a správních orgánů
19.3.	26.5.	Vyhrazená doba pro seniory v prodejnách od 10:00 do 12:00
19.3.	01.07.	Povinnost nošení ochrany dýchacích cest mimo domov
27.4.	-	Hygienická omezení pro maloobchodní prodejce a poskytovatele služeb
25.5.	-	Hygienická omezení pro stravovací zařízení a prodejce ubytovacích služeb

Tabulka 1 – Mimořádná opatření vlády ČR⁷¹

⁷¹ Tabulka 1: Vlastní zpracování

5 Metodika

Cílem této práce je na základě provedené analýzy popsat a následně vyhodnotit změny ve strategii vybrané organizace, které tato organizace musela podniknout v důsledku opatření vlády ČR v reakci na pandemii COVID-19. Především se týká informací o připravenosti podniku na podobný typ krizí, jaká opatření podnik hned po vypuknutí krize musel zavést a jaké změny podnik do budoucna zavede.

Při psaní teoretické části textu jsem vycházela z odborné literatury. Dále jsem informace týkající se pandemické situace v České republice získala z informací uveřejněných na webových stránkách Ministerstva zdravotnictví, které byly vytvořeny přímo pro sledování vládních opatření spojených s vývojem pandemické situace v České republice. Také jsem vycházela z webových stránek vlády ČR. Tato práce je vytvořena na vývoj situace v období od 6.3.2020 do 30.6.2020, další opatření tedy v práci nejsou uvedena.

V praktické části bakalářské práce vycházím z primárních dat podniku, kdy jsem použila kvalitativní výzkum. Informace jsou získány pomocí polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem pobočky v Prostějově, další informace, týkající se celé společnosti, jsem získala pomocí mailové korespondence se zaměstnancem personálního oddělení podniku. Pro získání informací jsem také použila podnikový časopis Pecen, který je vydáván čtvrtletně a obsahuje spoustu užitečných informací o současném dění v celém podniku.

Pro vypracování bakalářské práce jsem použila kvalitativní výzkum⁷², který je více subjektivní a je zaměřený více na hlubší porozumění problému než kvantitativní výzkum. Také jsem si jej vybrala proto, že pro popsání nastalé situace využívám dat jen z jednoho podniku, tedy popisuji mikro prostředí a kvantitativní výzkum se více hodí na makro prostředí. Kvalitativní metoda výzkumu zkoumá chování osob v dané situaci a to chci také zohlednit ve své práci. Tento výzkum disponuje větší pružností při provádění, jelikož jeho metody se dají pozměnit se získanými informacemi a dále doplňovat. Získaná data popisují každodenní život a jsou zakořeněna v kontextu událostí, které mají blíže specifikovat.

Jednou z metod kvalitativního výzkumu je polostrukturovaný rozhovor, který jsem pro tuto práci použila. Smyslem polostrukturovaného rozhovoru je připravený obsah otázek, které jsou primárně důležité pro výzkum, nicméně dotazující se pak podle získaných odpovědí dále dotazuje pro rozšíření získaných informací.

⁷² Srov.: HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. s. 45.

6 Strategie zkoumaného podniku

6.1 Historie firmy Penam, a.s.

V této části bakalářské práce se zaměřím na dopady koronavirové krize v prostředí firmy Penam, a.s. Tento podnik má celkem devět pekáren, rozprostřených po celé České republice, čtyři mlýny a centrálu podniku v Brně. Hlavní ekonomickou činností podniku je výroba a obchodní činnost s potravinářskými produkty. Celkem je v podniku Penam zaměstnáno okolo 1 800 zaměstnanců⁷³, dále podnik zaměstnává od 250 do 350 agenturních zaměstnanců podle potřeby. Podnik operuje na českém trhu již dvacet let a pro pochopení podnikové strategie je třeba nahlédnout i do podnikové historie.

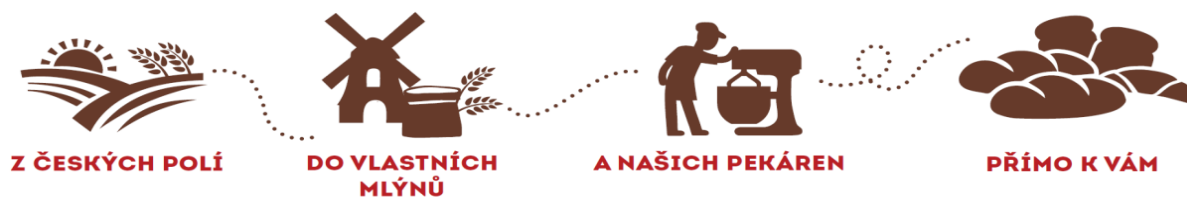
Podnik⁷⁴ Penam byl zapsán do obchodního rejstříku 1.1.2000 jako společnost s ručením omezeným. Tomuto kroku předcházelo spojení dvanácti moravských výrobců mlýnsko-pekárenského průmyslu do jednoho velkého podniku. Cílem spojení bylo vybudování konkurenceschopného postavení na trhu potravinářských výrobků tak, aby nově vzniklá firma byla schopná uspokojit vzrůstající nároky a požadavky co největšího množství zákazníků, tedy cílem bylo i rozšíření působnosti na trhu. K tomu bylo zapotřebí sjednotit sortiment výrobků a zvýšit produktivitu specializací výroby, kdy každá pekárna se zaměřila na určitý okruh výrobků. Tedy ani jedna z pekáren v celém podniku Penam nevyrobí všechny nabízené produkty společnosti. Jelikož firma měla již fungující zaměstnance, musela se zaměřit na jejich změnu funkcí a s tím související další vzdělávání. Firma také zavedla motivační programy pro zaměstnance, kdy se díky aktivitě zaměstnanců mohly zlepšit procesy ve výrobě či hygienické návyky. Také marketingové oddělení se snažilo o vytvoření konkurenceschopného odlišení produktů, a to tak, že propagovali podnikové výrobky jako nezbytnosti pro každodenní spotřebu, tedy jako dostupné a kvalitní zboží za dobrou cenu.

Další významná událost se odehrála v roce 2004, kdy se vlastníkem Penamu stal Agrofert Holding, a.s. Tohle spojení přineslo spoustu výhod, asi nejvýznamnější výhodou bylo propojení zemědělských firem s potravinářskými. A to je zobrazeno na spoustě marketingových materiálů sloganem: „Z českých polí, do našich mlýnů a našich pekáren přímo k vám.“⁷⁵ (viz obrázek 1). Cílem byla stabilita dodavatelského řetězce.

⁷³ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

⁷⁴ Srov.: SEDLÁČEK, A. Příběh značky Penam 2000-2004. *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, první vydání. s. 6.

⁷⁵ *Značka Penam prochází začátkem podzimu zásadní vizuální změnou*. In: mistoprodeje.cz [online]. 25.10.2017 [cit. 22.2.2021]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/znacka-penam-prochazi-zacatkem-podzimu-zasadni-vizualni-zmenou/>



Obrázek 1 – Slogan podniku Penam⁷⁶

V roce 2005 se ze společnosti Penam, s.r.o. stala společnost Penam, a.s.⁷⁷ V témže roce začala přestavba pekárny v Prostějově, kdy se z ní stala jedna z nejmodernějších pekáren na výrobu jemného pečiva v České republice. Další významnou investicí byla výstavba pekárny Zelená louka v Čechách. Je to zcela nová pekárna postavená dle požadavků nového století, tedy byly zde zavedeny nové a úspornější technologie zpracování výrobků. Dále Penam expandoval i do pekárny v Klimentově, a tak firma zvýšila svůj podíl na trhu potravinářských výrobků v Čechách.

V roce 2006 vznikla dceřiná firma Penam Slovakia, a.s., která operuje na slovenském trhu. A v roce 2010 vznikla další dceřiná firma v Maďarsku. V roce 2011 kladl marketing firmy především důraz na to, že výrobky od firmy Penam jsou pravá česká výroba a vznikl nový slogan: „Náš svět se točí kolem pečiva.“⁷⁸

V roce 2018 byla zavedena nová toustová linka na pekárně Zelená louka v Herinku, a o rok později byla právně realizována akvizice se společností United Bakeries, do té doby největším konkurentem firmy Penam.

6.2 Mise podniku

Abych mohla popsat, jak koronavirová pandemie změnila strategii zkoumaného podniku, je třeba určit, jakou strategii měl podnik před zásahem pandemie. Z historie podniku lze vyčíst strategické postupy podniku v minulosti, ze kterých vychází i strategické řízení dnešní doby. V dalších částech textu se jimi budu více dopodrobna zabývat.

Nejprve je třeba určit misi podniku. Mise podniku určuje, proč vlastně daný podnik existuje. Jak jsem zde již uváděla, firma Penam je potravinářský podnik, který se zaměřuje na výrobu a obchodní činnost s pekařskými výrobky. Misi podniku můžeme vyčíst z internetových stránek Penamu, kde stojí napsáno: „Věříme, že díky inovativnímu přístupu

⁷⁶ Obrázek 1: Značka Penam prochází začátkem podzimu zásadní vizuální změnou. In: mistoprodeje.cz [online]. 25.10.2017 [cit. 22.2.2021]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/znacka-penam-prochazi-zacatkem-podzimu-zasadni-vizualni-zmenou/>

⁷⁷ Srov.: SEDLÁČEK, Adam a Ivana ČÍŽOVÁ. Příběh značky Penam 2005-2009. *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, druhé vydání, s. 6.

⁷⁸ Srov.: SEDLÁČEK, Adam, Ivana ČÍŽOVÁ a Blanka KREMLÁČKOVÁ. Příběh značky Penam 2010-2014. *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, třetí vydání, s. 6.

a nadšení z poctivé pekařiny budeme pekařem první volby.“⁷⁹ To je slogan, který osloví zákazníky podniku jako první a který by měl o podniku říci, jak přistupuje ke svému podnikání.

Podnik si zakládá především na kvalitě svých výrobků⁸⁰, které jsou dostupné široké veřejnosti. Dostupnost výrobků široké veřejnosti zajišťuje propojenost všech provozů podniku a také to, že hlavními odběrateli podniku jsou velké obchodní řetězce. Podnik také vyzdvihuje propojenost dodavatelského řetězce, díky čemuž může kontrolovat i kvalitu hlavních surovin, ze kterých jsou podnikové produkty vyráběny.

Dále si podnik hlídá trendy v požadavcích zákazníků a snaží se zavádět inovace na svých provozovnách v souladu s technologickým vývojem oboru potravinářství. Za svou vizitku podnik považuje oprávnění používat označení český výrobek, který mu udělila Potravinářská komora ČR⁸¹. Podnik se také prezentuje jako dobrý zaměstnavatel, který si je vědom dobře odvedené práce svých zaměstnanců. Součástí mise podniku je i vztah podniku k jeho okolí, kdy se podnik zapojil do programu zodpovědných firem, pořádaného firmou EKO-KOM, a.s.⁸²

6.3 Vize podniku

Vize podniku určuje, jakým směrem se podnik plánuje ubírat v blízké budoucnosti. Jako prioritu vidí podnik naplnění modelu finanční výkonnosti společnosti do roku 2025, jehož hlavní součástí je akvizice firmy United Bakeries. Ta sice již právně proběhla v roce 2019, ale nyní má podnik za cíl integraci obou firem a využití vzájemných synergií. Dále podnik plánuje dosáhnout udržitelné výkonnosti, čehož chce dosáhnout investicemi do inovací baleného pečiva. A také má podnik za cíl rozšíření exportu svých výrobků do sousedních zemí.

6.4 Strategické cíle a strategické operace

Strategické cíle podniku musí vycházet z mise a vize podniku. Hlavním a celopodnikovým cílem firmy Penam je udržení stabilní finanční výkonnosti společnosti a úspěšná integrace firmy United Bakeries.

⁷⁹ Svět Penam. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/>

⁸⁰ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

⁸¹ Český výrobek. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/oceneni/cesky-vyrobek/>

⁸² Srov.: *Zodpovědná firma*. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/oceneni/zodpovedna-firma/>

Mezi dílčí cíle podniku, které úzce souvisí s akvizí, patří reorganizace výroby v provozovnách pro vytvoření synergie mezi firmami, dále je to zefektivnění logistických procesů. Mezi další cíle podniku patří zvyšování kvality produktů, což je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti na trhu. K tomu patří i zvyšování podílu na trhu a rozšíření exportu výrobků. Jedním ze strategických cílů je i rozšiřování portfolia zákazníků, kdy se podnik snaží zaujmout i novodobého zákazníka, orientovaného na bezpečkové produkty, zdravé či raw produkty. Dalším strategickým cílem je zvyšování vzdělanosti a odbornosti pracovníků. Mezi významné strategické cíle podniku jistě patří i zlepšování komunikace v rámci podniku a sjednocený podnikový informační systém⁸³. Cílem podniku je také snaha o to, aby se z něj stal společensky odpovědný podnik. Pro přehlednost viz níže:

- **Corporate strategie:**
 - Stabilní finanční výkonnost podniku
 - Úspěšná integrace firmy United Bakeries
- **Business strategie:**
 - **Výroba:** reorganizace výroby, zvyšování kvality produktů
 - **Logistika:** zefektivnění logistických procesů
 - **Trh:** zvyšování podílu na trhu, rozšíření exportu výrobků
 - **Zákazníci:** nové inovativní výrobky
 - **Zaměstnanci:** zvyšování vzdělanosti a odbornosti zaměstnanců
 - **Informační:** zlepšování komunikace, sjednocený podnikový IS

Strategických cílů v podniku jistě není málo a cíle jsou orientovány všemi směry, jak na zákazníka, majitele, zaměstnance, tak i na podnikové okolí. Pro podniky je investičně i organizačně docela obtížné stanovovat si tak velké množství cílů⁸⁴, jelikož se však jedná o finančně zdravý podnik s velkým zastoupením na trhu, je naplnění těchto cílů pro něj dosažitelné a dokonce očekávané.

Mezi dnes probíhající strategické operace patří integrace firmy United Bakeries, s tím spojené restrukturalizace na pekárnách, práce na strategickém investičním plánu, který by měl být realizován v letech 2022-2025, příprava na jednotný podnikový informační systém, vzdělávání zaměstnanců v modelu manažerské akademie a investice do zvětšování portfolia produktů a kvality produktů.

⁸³ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

⁸⁴ Srov.: SOUČEK, Z. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny.* s. 330.

6.5 Konkurenceschopnost podniku

Pro každou ekonomicky fungující firmu je zásadní odolávat konkurenci. Metod, jak si udržet konkurenceschopnost na trhu, je spousta. Ale každý podnik si musí vybudovat svou vlastní unikátní sestavu činností, které mu zajistí fungující konkurenceschopnost. Navíc ji musí podnik neustále obnovovat a přizpůsobovat proměnlivým podmínkám na trhu. Podnik Penam disponuje několika konkurenčními výhodami, které se teď budu snažit popsat.

6.5.1 Podíl na trhu

Na trhu pekařských výrobků dnes existuje okolo několika stovek pekařských podniků⁸⁵, což jistě není málo. Podnikatelské subjekty na trhu lze rozdělit do dvou skupin, na velké výrobce pečiva, kteří se zaměřují na dodávání zboží do supermarketů, a na střední a malé výrobce, kteří se specializují více na prodej pečiva ve svých prodejnách. Největším problémem podnikatelských subjektů na trhu je dnes nízká hladina spotřebitelských cen pečiva, na kterou tlačí především požadavky obchodních řetězců. Podniky jsou pak nuceny při sjednaných smlouvách prodávat své výrobky za téměř výrobní cenu. Mezi nejčastěji prodávané pečivo dnes patří nebalené výrobky⁸⁶, těch se prodá okolo 60% roční spotřeby, dále se prodá okolo 23% balených výrobků, a jako zbytek se prodává pečivo ze zmrazeného základu. V dnešní době se spotřebitelé více ohlíží na kvalitu výrobků, zajímají se o zdravější produkty s menším obsahem soli a konzervačních látek. I když k nejčastěji prodávaným produktům patří stále klasický rohlík a chleba, spotřebitelé mají zájem i o netradiční výrobky, a proto řada pekáren se dnes zaměřuje právě na výrobu inovativních produktů. Také marketing podniků na pekařském trhu se dnes zaměřuje více na netradiční výrobky než na klasické pečivo.

Ve zkoumaném podniku Penam patří jistě rozsah podílu na trhu pekařských výrobků k jeho největší konkurenční výhodě. To bylo cílem podniku již při jeho vzniku před dvaceti lety, kdy došlo k propojení dvanácti pekáren a mlýnů na Moravě. Snahou podniku bylo specializovat výrobu produktů na pekárnách tak⁸⁷, že ani jedna pekárna nebude vyrábět celý

⁸⁵ Srov.: KOZELSKÝ, Tomáš a Radek NOVÁK. *Pekárenský trh v ČR*. In: investicniweb.cz [online]. EU Office/Knowledge Centre, Česká Spořitelna. Březen, 2018 [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/Files/pdf-pekarensky-trh-v-cr/>

⁸⁶ Srov.: GREGOR, Pavel. *Zboží a prodej 2/2020: Pečivu svědčí přidaná hodnota*. In: zboziaprodej.cz [online]. 20.2.2020 [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2020/02/20/zboziprodej-2-2020-pecivu-svedci-pridana-hodnota/>

⁸⁷ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

sortiment nabízených produktů podniku, a zároveň se každá pekárna zaměří na výrobu určeného druhu pečiva v co možná největším objemu. Dalším přínosem spojení pekáren a mlýnů byla kontrola dodavatelských cen mouky do pekáren, kdy došlo ke stabilizaci dodavatelského řetězce díky vlastní výrobě mouky. Změnou vlastníka firmy Penam dosáhla společnost propojenosti zemědělských produktů s mlýny, a tím opět lepších dodavatelských vztahů. Dnes podnik operuje i v Čechách a má dceřiné firmy na Slovensku a v Maďarsku.

Cílem podniku je tedy mít co největší množství zákazníků. Toho chce podnik dosáhnout tak, že má pekárny rozprostřené po celé České republice a jako hlavního klienta má především velké obchodní řetězce. Až 80% pečiva z pekáren podniku⁸⁸ se prodá v obchodních řetězcích. To pro podnik znamená zajištění obrovského množství zákazníků, také ale obrovský objem požadovaného množství výrobků. A na to se podnik specializuje, na co největší objem nabízeného zboží pro co největší objem zákazníků. Hlavním odběratelem pro podnik Penam je skupina ReWe (Billa a Penny Market).

Dobré postavení na trhu si podnik vydobyl také tím, že nabízí velké množství produktů. Podnik Penam nabízí každodenní výrobky jako chleba, rohlíky, pak nabízí jemné pečivo, jako jsou buchty, záviny, dále nabízí koblihy, cukroví, bábovky, aj. Jinými slovy portfolio výrobků podniku Penam je obrovské.

Podnik se také snaží udržet krok s novodobými trendy ve stravování a snaží se tak rozšířit si portfolio zákazníků. Nabízí tak např. výrobky řady Vitacelia, které jsou bezlepkové. S nimi podnik dosahuje výborných výsledků a během roku 2019 jich bylo prodáno přes milion kusů⁸⁹. Podnik se zaměřuje například i na zdravou výživu pro sportovce, kdy v produktové řadě FIT DEN⁹⁰ nabízí výrobky z celozrnné mouky s nízkým obsahem sacharidů a s vysokým obsahem vlákniny.

Podnik je také velmi orientován na zákazníka, kdy jsou všechny reklamace zákazníků vyřizovány osobně ve velmi krátkém čase. Zákazníci se mohou na podnik se svými připomínkami obrátit jak na webových stránkách podniku, tak i na sociálních sítích.

⁸⁸ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

⁸⁹ Srov.: VIETORIS, M. Vitacelia oslavuje 5-te narozeniny. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, třetí vydání, s. 10.

⁹⁰ Srov.: Fit den. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/fit-den/>

6.5.2 Kvalita produktů

Být „pekařem první volby“⁹¹ pro podnik znamená, že si zákazník raději koupí výrobky od této společnosti, než aby vyhledával výrobek od konkurenční společnosti. A jak toho chce podnik dosáhnout? Především vysokou kvalitou svých výrobků, kdy má podnik pod kontrolou celý výrobní řetězec pečiva, tedy od výroby mouky po následnou výrobu pečiva a jeho distribuci.

I při výrobě tak velkého množství pečiva se podnik snaží zajistit zákazníkům co nejlepší kvalitu svých výrobků. K tomu vybudoval podnik na všech svých provozovnách systém managementu kvality a bezpečnosti potravin a krmných surovin⁹², který je vytvářen podle evropských standardů. Pro potraviny je to standard IFS, pro krmné suroviny je to GMP+. Aby podnik dokázal, že funguje v souladu s těmito standardy, využívá auditů externí firmy, nestranné a kvalifikované instituce. Audity probíhají jedenkrát do roka na každé provozovně podniku a výsledkem auditů je dosažení hodnocení vyšší úrovně pro podnik.

Dále je kvalita výrobků zajišťována také dodržováním kontrolních mechanismů a systému HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) v rámci celého podniku. Jde o systém analýzy rizika, kdy jsou určeny možné kritické oblasti kontaminace potravin a jsou stanoveny principy, jak těmto rizikům předcházet. Všichni zaměstnanci společnosti prochází školením o systému HACCP, a tak se sami podílí na jeho dodržování. Dohled nad dodržováním těchto principů mají jak vedoucí zaměstnanci provozů, tak i zaměstnanci úseku řízení a kontroly jakosti. Podnik zajistil jejich nezávislost tak, že jsou podřízeni ředitelce kontroly a ne ředitelům jednotlivých provozů, i když na těch provozech pracují. Součástí systému HACCP je i dodržování hygienických opatření všemi zaměstnanci provozu. Je třeba říci, že na zaměstnance potravinářských provozů jsou v dnešní době kladeny docela přísné požadavky ohledně hygienických návyků, např. zaměstnanci mohou do výroby vstupovat pouze ve firemním oblečení, jehož údržbu zajišťuje samotný podnik, dále zaměstnanci mají povinnost dezinfikovat si ruce při vstupu na pracoviště, nosí ochranné pomůcky pro zamezení kontaminace potravin (sít' na vlasy, roušky, rukavice), starají se o čistotu veškerých pracovních pomůcek pravidelně a důkladně.

⁹¹ KURČÍK, Jaroslav. Slovo Jaroslava Kurčíka, generálního ředitele. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, první vydání, s. 2.

⁹² Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

6.5.3 Inovace

Jelikož je podnik Penam relativně mladou firmou a vznikl na základě progresivních myšlenek jeho zakladatelů, má velmi kladný vztah i k inovacím. Inovace a technologický pokrok jsou v dnešním turbulentním světě docela zásadní, a aby se firmy dokázaly na trhu udržet a být i nadále konkurenceschopné, jsou inovace pro ně nutností.

Z historie podniku je patrné, že podnik již od svého vzniku neustále investuje do lepších technologií a modernizuje spoustu svých provozoven. Mezi velké rekonstrukce provozů patří např. rekonstrukce pekárny v Prostějově z roku 2005, pekárny v Olomouci v letech 2010 a 2012, pekárny v Rosicích z roku 2013 a 2017, pekárny v Herinku v roce 2018.

Asi nejlepším příkladem postoje podniku k inovacím je výstavba zcela nového provozu pekárny Zelená louka v Herinku z roku 2007. V pekárně byly zavedeny technologie podle požadavků moderní doby, např. robotizovaná výroba, termoolejové pečení či automatizovaná logistika obalů⁹³. Investice sice přesáhly 550 milionů korun, ale i díky menší potřebě zaměstnanců pro modernizovaný provoz a mnohem rychlejšímu procesu výroby podnik očekává jejich brzkou návratnost.

Za zmínku stojí i vybudování nové toustové linky na stejné pekárně, tedy v Herinku, v roce 2018. Podnik vsadil opět na nejnovější technologie a vybuďoval zde novou halu pro výrobu toustových chlebů. Výroba je mnohem efektivnější a rychlejší, nová technologie umožňuje vyrábět produkty s menším obsahem konzervačních látek a soli. Také je zde zaveden tzv. „cleanroom“ neboli čisté prostředí, kde díky filtraci vzduchu, a tedy menší kontaminaci výrobků, je podnik schopen zaručit delší životnost svých výrobků bez použití chemie⁹⁴.

Podnik ale neinvestuje jen do technologického pokroku. Stejně tak jsou pro podnik důležité i inovace samotných výrobků, a také vytváření zcela nových produktů. Každý rok přijde podnik Penam na trh s novými výrobky, což dokazuje řada ocenění za inovativní výrobek roku. Tuto soutěž vyhlašuje Potravinářská komora ČR, a jen za letošní rok 2020 podnik získal ocenění v kategorii Bezpečnost a kvalita potravin za žitno-pšeničný toust, a v kategorii Potraviny pro zvláštní výživu za bezlepkový chlebiček Celio⁹⁵. Této soutěže se podnik účastní každý rok, jde tedy poznat, že se snaží neustále přicházet na trh s novými a lepšími produkty.

⁹³ Srov.: SEDLÁČEK, Adam a Ivana ČÍŽOVÁ. Příběh značky Penam 2005-2009. *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, druhé vydání, s. 6.

⁹⁴ Srov.: HEMOLOVÁ, Jitka. *Penam otevřel novou toustovou linku*. In: *zboziaprodej.cz* [online]. 29.3.2018 [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/03/29/penam-toustovy-chleb/>

⁹⁵ Srov.: SEDLÁČEK, Adam. *Inovativní výrobek 2020*. *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, třetí vydání, s. 5.

6.5.4 Zaměstnanci

Již na počátku svého vzniku kladl podnik velký důraz na silnou podnikovou kulturu a péče o zaměstnance patří mezi jeho priority. Podnik neustále zvyšuje odbornost svých zaměstnanců různými školeními, které vyhodnotí jako potřebné pro dané pracovní pozice. Podnik má také absolventský program, kdy firma podporuje potravinářské školy a jejich absolventům nabízí uplatnění v podniku po řádném zaškolení.

Důležitá je pro podnik i spokojenost a bezpečí zaměstnanců. Ze strany podniku jako zaměstnavatele se jedná především o bezpečnostní pravidla, se kterými se zaměstnanci důkladně seznámí při nastoupení do práce a kvůli kterým všichni zaměstnanci prochází každoročně několika bezpečnostními školeními. Podnik má také etický kodex⁹⁶, který podporuje důvěryhodnost podniku. V něm jsou charakterizovány vztahy podniku ke všem jeho obchodním partnerům, spolupracovníkům, akcionářům či veřejnosti. Také formuluje vystupování, jednání a chování všech zaměstnanců v jejich každodenní práci. Zároveň poskytuje ochranu zaměstnancům, kteří se cítí být diskriminováni či jinak znevýhodněni oproti ostatním a poskytuje jim prostor, kde mohou své problémy řešit beze strachu.

Podle vzoru úspěšných firem⁹⁷ si podnik zakládá na podílení se zaměstnanců na řešení problémů. Zaměstnanci mají prostor na své připomínky a dotazy a jsou vítány všechny jejich nápady na zlepšení procesů na provozovnách, dokonce jsou k tomu motivováni svými nadřízenými pracovníky.

Podnik si bere za cíl také zlepšení podnikové kultury a k tomu již rozjel projekt „Manažerské akademie“⁹⁸. Tento projekt vznikl na podněty zaměstnanců a je určen pro vedoucí pracovníky, aby mohli zlepšit své schopnosti při práci s lidmi. Ve spolupráci s odborníky podnik připravil řadu témat, o kterých se diskutuje na školeních a kdy jsou vedoucí pracovníci podporováni k motivaci svých podřízených pracovníků. Občas se na diskuzích najdou dlouhodobě neřešené problémy, které chce podnik tímto programem odstranit.

Podnik se prezentuje také jako dobrý zaměstnavatel v mnoha regionech. Podnik má již tři roky program na budování značky zaměstnavatele⁹⁹, kdy na počátku byl dotazník dostupný pro všechny zaměstnance tak, aby pomohli podniku zjistit, jaké jsou jeho přednosti a jaké jsou

⁹⁶ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

⁹⁷ Srov.: ROTHER, M. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. s. 42.

⁹⁸ ŠMÍDA, David. *Manažerská akademie je jen začátek*. *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, druhé vydání, s. 8.

⁹⁹ Srov.: ŠMÍDA, David. *Značka zaměstnavatele. Jak vidí Penam naši zaměstnanci*. *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, první vydání, s. 8.

jeho nedostatky v přístupu k zaměstnancům. O tři roky později se poslal zaměstnancům ten samý dotazník, aby si podnik ověřil, zda dokázal zlepšit své postavení v podvědomí svých zaměstnanců. Odpovědi dostal podnik zhruba od 700 zaměstnanců v roce 2017 a o tři roky později na ten samý dotazník odpovědi dostal od 500 zaměstnanců. Nejvíce si zaměstnanci váží podniku jako stabilního zaměstnavatele, tedy mají jistotu včasné výplaty a pracovního místa. Také si zaměstnanci chválí kolektiv a vstřícnost svých nadřízených pracovníků. Co podnik dokázal změnit k lepšímu, je ochota přijímat od zaměstnanců negativní zpětné vazby a snaha o jejich následné řešení. Také se podle průzkumu zlepšila komunikace mezi pracovníky v podniku. Zaměstnanci pozitivně hodnotili investice podniku do zlepšení pracovního prostředí, investice do nových technologií a modernizace strojů.

6.5.5 Budování značky

Pekařem první volby by se ovšem podnik nemohl stát bez řádného budování značky. Firma Penam je na českém trhu již dvacet let a za tu dobu se dostala do podvědomí většiny obyvatel České republiky.

Aby podnik působil důvěryhodně, musí poskytovat svým zákazníkům věrohodné informace. Že jsou výrobky podniku dobré kvality, dokazuje podnik řadou certifikátů a ocenění. Podniku byla např. udělena národní značka kvality Klasa, která se uděluje kvalitním výrobkům od ministerstva zemědělství¹⁰⁰, podnik také získal oprávnění používat logo český výrobek od Potravinářské komory ČR¹⁰¹. Na soutěži Chléb roku¹⁰², pořádané Svazem pekařů a cukrářů v ČR, získává podnik již řadu let ocenění pro své výrobky, stejně tak je podnik úspěšný i na soutěžích Česká chuťovka či Dětská chuťovka¹⁰³, pořádaných ministerstvem zemědělství. Všechny tyto certifikace a výhry znamenají pro podnik uznání o kvalitě produktů, také slouží pro rozšíření informací o výrobcích podniku a pro získání více zákazníků.

¹⁰⁰ *Co je klasa.* In: eklasa.cz [online]. 2018-2021 KLASA [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.eklasa.cz/co-je-klasa>

¹⁰¹ *Český výrobek.* In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/oceneni/cesky-vyrobek/>

¹⁰² *Chléb roku.* In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/oceneni/chleb-roku/>

¹⁰³ *Úvodní informace.* In: ceskachutovka.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <http://www.ceskachutovka.cz/>

Podnik také spolupracuje se známými osobnostmi v rámci marketingových činností. Jednou z nich je i Attila Végh¹⁰⁴, známý slovenský sportovec, který je tváří nových podnikových výrobků orientovaných právě na zdravou výživu pro sportovce.

6.6 Zaměření strategie

Mezi základní zaměření strategie podniku patří jistě strategie růstu, jak již napovídá zmíněná akvizice podniku United Bakeries či četné investice do obnovy nebo rozšíření stávajících provozů. Mezi další strategické zaměření podniku patří strategie nízkých nákladů. Na tak velkém trhu s ostrou konkurencí, jako je pekařský trh, je strategie nízkých nákladů nezbytností pro podnik, který se nezaměřuje jen na určitý segment zákazníků. Také podmínky největšího odběratele podniku jsou náročné právě na co nejnižší cenu produktů, a proto se podnik snaží o co nejnižší náklady na výrobu. Tomu podnik napomáhá i propojením dodavatelsko-odběratelského řetězce svých nejdůležitějších surovin pro výrobu produktů.

¹⁰⁴ VIETORIS, Mária. Proteínové krekry- Chrumkavé a plné sily! *Pecen*. Neprodejné. Brno: 2020, třetí vydání, s. 4.

7 Vliv pandemie COVID-19 na strategii podniku

7.1 Krizový management podniku

Krizový management by měl být součástí každého většího podniku, jelikož aby mohl být podnik konkurenceschopný, musí umět předvídat pohyb na trhu a musí umět rychle reagovat na nepříznivé situace a neočekávané události na trhu. Stejně tak musí umět rychle využít nastalé příležitosti na trhu, a k tomu je potřeba neustálá analýza trhu a okolí. Ne každý podnik tyto činnosti vykonává v rámci krizového managementu. Stejně je tomu tak i v podniku Penam. V podniku krizový management jako takový neexistuje, nicméně v rámci svých činností podnik analýzy trhu, okolí a nepříznivých vývoju provádí. Ale stejně jako celý svět i podnik Penam nebyl na krizi způsobenou pandemií připravený.

Jednou z činností krizového managementu je prevence krizí, ale většinou se pojem krizový management používá v situacích až po vypuknutí krize jako reakce na ni. V tomto pohledu podnik rychle zareagoval a již po vypuknutí krize zřídil krizový štáb, tedy orgán krizového managementu, kvůli potřebě koordinovat opatření proti pandemii.

Krizový štáb¹⁰⁵ podniku vznikl na ústředí podniku a tvořili jej zástupci jednotlivých úseků a divizí společnosti, nejvíce ředitelé výrobních divizí, řízení kvality, personalistiky či nákupu. Tedy zaměstnanci, kteří o svém úseku věděli nejvíce a kteří mohli nejrychleji zareagovat na požadavky okolí. Na počátku krize na jaře se krizový štáb podniku scházel několikrát do týdne, poté již jen podle potřeby. Hlavním úkolem krizového štábu byla koordinace podnikových opatření kvůli pandemii, také rychlá reakce na chování spotřebitelů na trhu, a také komunikace podniku. Jak již bylo zmíněno výše, komunikace jak vnitřní, tak i vnější, je v těchto situacích velice důležitá a může ovlivnit další vývoj podniku.

V této práci se dále budu věnovat více dopodrobna oblastem, které pandemie ovlivnila ze strategického pohledu. A v poslední části se budu věnovat vlivu pandemie na podnikové procesy, jelikož ty byly také velmi zásadním způsobem zasaženy a z mého pohledu dokreslují celkový pohled na proměnu podniku v důsledku propuknutí pandemie. Pro přehlednost v závěru uvádím tabulku změn (viz tabulka 2).

7.2 Vztahy podniku s okolím

Nejprve bych se zaměřila na vztahy podniku k okolním ekonomickým subjektům. V nastalé situaci v období od března do června roku 2020 podnik žádná omezení provozu

¹⁰⁵ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

neměl. Nicméně je napojen na řadu podniků, které již omezený provoz měly. Jelikož se jedná o podnik v potravinářství, tak jej nejvíce zasáhla omezení provozu restaurací, školních jídelen či omezení maloobchodního prodeje. Také se v této době výrazně změnilo chování spotřebitelů, jakékoliv předpovídání jejich chování bylo velice obtížné a silně reagovalo na neohlášená a radikální opatření vlády.

7.2.1 Chování ekonomických subjektů na trhu

Zpočátku nebylo snadné pro podnik určit, zda bude mít krize pozitivní či negativní účinek na podnik. Kvůli strachu z osobního kontaktu se na začátku propuknutí pandemie velmi změnilo spotřebitelské chování, což ovlivnilo i nabídku podnikových produktů. Zejména spotřebitelská poptávka¹⁰⁶ po nebaleném pečivu výrazně klesla, což je pro podnik okruh objemově nejprodávanějšího pečiva. Nicméně ve stejném období nastal i nárůst poptávky po baleném pečivu, což pro podnik znamenalo kompenzaci za nebalené pečivo. Zvýšená poptávka po baleném pečivu v celé střední Evropě tak způsobila omezenou dostupnost některých typů obalového materiálu v tomto období.

Ke zvýšené poptávce po baleném pečivu v České republice také přispěla vyhláška ministerstva zdravotnictví¹⁰⁷, v níž bylo uvedeno, že obchody smí nabízet nebalené pečivo jen za podmíněk, že nebude docházet ke shlukování osob v těchto místech a obchod zajistí pomůcky osobní hygieny pro nabírání pečiva. Ihned po zavedení opatření jsme mohli sledovat situaci, kdy všechny nebalené pekařské výrobky téměř zmizely z obchodů. Nejprve se to obchody snažily vyřešit tak, že nebalené pečivo sami balili do igelitových sáčků, aby nedocházelo ke kontaminaci potravin. Poté již většina obchodů přistoupila k řešení situace poskytnutím zvýšené hygienické ochrany pro spotřebitele, tedy na pultech s pečivem se objevily pomůcky pro bezkontaktní nabírání pečiva či jednorázové rukavice.

Pro podnik se změnila také poptávka po jeho produktech. Významně poklesl prodej nebaleného jemného pečiva, jako jsou koláče, buchtý, koblihy, také se snížil prodej nebaleného běžného pečiva, jako jsou bagety či pletýnky. Výrazně poklesl prodej nejběžnějšího pečiva v ČR, nebaleného rohlíku a chleba. Naopak narostl prodej veškerého baleného pečiva, nejvíce balených krájených chlebů a toustů.

¹⁰⁶ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

¹⁰⁷ BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 214. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

Změny v otevíracích dobách prodejen, omezený prodej malých obchodů či uzavření nákupních center také ovlivnili chování spotřebitelů. Navýšil se prodej pečiva v obchodních řetězcích, snížila se frekvence nákupů běžného spotřebitele, narostl objem průměrného nákupu spotřebitele, a také se navýšil prodej pečiva u internetových obchodů. To vše změnilo rozložení podílu dodávek od podniku. Pro podnik tyto změny měly i spoustu výhod, jelikož podnik zavází především do obchodních řetězců, tak se jejich odbyt pečiva zvýšil. Navíc podnik spolupracuje s online platformami jako je Rohlik.cz, Košík.cz či Tesco online, kde podniku také narostl odbyt produktů.

Dle vládních nařízení byl v této době omezen pohyb osob, byly uzavřeny školy a školky, restaurace a jídelny. To znamenalo pro podnik také nárůst poptávky po pečivu, jelikož se lidé začali více stravovat v domácím prostředí. Ale podnik zavází své výrobky i do gastro provozoven či jídelen, takže to způsobilo zase snížení poptávky po podnikových produktech. S odstupem času však podnik může říci, že v celkovém součtu toto období mělo mírně pozitivní dopad na ekonomickou činnost podniku.

Jak jsem zde již zmínila dříve, v pekařském odvětví jsou kladeny docela náročné požadavky na hygienické návyky zaměstnanců, aby nedocházelo ke kontaminaci potravin. Mezi ně patří časté používání dezinfekčních prostředků, nošení ochranných rukavic, roušek či ochranných pláštíků¹⁰⁸. V době propuknutí pandemie došlo ke skokovému nárůstu poptávky po osobních ochranných pracovních pomůckách, jejichž nabídka na krátkou dobu z trhu zcela zmizela. Podnik mohl čerpat nejprve ze svých zásob, nicméně kvůli zvýšené potřebě těchto ochranných pomůcek zásoby brzy došly. Z počátku některé položky nebylo možné ani objednat, u jiných zase extrémně narostly dodací termíny, jedná se zejména o jednorázové roušky, respirátory, jednorázové nitrilové rukavice s atestem pro potravinářství či dezinfekční prostředky. Na trhu se objevila řada firem, které se zabývaly importem a prodejem uvedených položek, a bez spolupráce s nimi nebylo možné dané položky zajistit. Ceny těchto položek se v daném období zvýšily pěti násobně (jednorázové pláště, nitrilové rukavice) až dvaceti násobně (jednorázové roušky) oproti standardní ceně.

V podniku se v důsledku této situace také změnila interní strategie tvoření skladových zásob těchto položek. Místo dílčích objednávek se tyto položky začaly řešit pouze centrálně na jeden sklad, který pak zajišťoval distribuci na další provozy dle interních objednávek. Zvýšily se i nároky na dodavatele ochranných pomůcek, např. u dezinfekčních prostředků se objevily nové parametry specifikace produktu.

¹⁰⁸ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

7.2.2 Zahraniční subjekty

Podnik spolupracuje i se zahraničními subjekty. Omezení na hranicích ve zkoumané době však zásadně neohrozilo tuto spolupráci, došlo však ke zpoždění dodávek z Německa a z Maďarska v řádu hodin až dnů.

V podniku v důsledku pandemie došlo ke zvýšení vzájemné koordinace mezi podnikem a jeho dceřinou společností Penam Slovakia, a.s., především ke spolupráci a sdílení nákupní strategie. Pravidelněji a častěji se porovnávaly ceny, dodací lhůty a další podmínky různých dodavatelů v Česku a na Slovensku v nákupu výrobních obalů i nepřímém nákupu osobních ochranných pracovních pomůcek.

7.3 Vnitropodnikové prostředí

Jak se bude vyvíjet koronavirová krize vůči podniku ze začátku nemohl nikdo předvídat, stejně tak i jaké bude chování vlády vůči podnikatelským subjektům, a tak se podnik zaměřil spíše na řešení následků této krize a přizpůsobování se okolnímu stavu. Strategické plánování podniku bývá zaměřené na delší období, zhruba na tři až pět let. V období od propuknutí pandemie v ČR jsme však mohli sledovat, jak se podniková strategie měnila ze dne na den v závislosti na nařízeních vlády.

7.3.1 Náklady, splatnost faktur, suroviny

Podnik, který prochází krizí s negativními účinky na jeho ekonomickou činnost, nejprve snižuje své náklady. Často k tomuto kroku podniky přistupují i jako preventivnímu opatření při zhoršené situaci na trhu. Zkoumaný podnik Penam se však raději řídil poptávkou na trhu, takže preventivně žádné náklady nesnižoval a ve výsledku to ani nebylo potřeba.

Jelikož je podnik napojen i na odběratele, kteří byli koronavirovou krizí postiženi nejvíce a museli svou ekonomickou činnost v této době omezit nebo dokonce přerušit, mohl podnik očekávat problémy se splatností faktur, kdy běžné chování odběratele je snaha o prodloužení splatnosti faktur. To se podniku nestalo, žádné vyjednávání s odběrateli na podobné téma ani nevedli. Pouze se na počátku sledovaného období zpozdily některé platby od provozoven napojených na gastro podniky nebo od takových podniků samotných. I v této situaci podnik nijak neupravoval svůj cash-flow, jelikož malé zpoždění nízkého počtu pohledávek podnik nijak zásadně neohrozilo.

S dodavateli měl podnik největší problém kvůli osobním ochranným pracovním pomůckám, jak již bylo zmíněno výše. Dále byly menší problémy se sháněním obalového

materiálu pro produkty. Co se týká surovin potřebných pro výrobu, tak podnik žádné změny nezaznamenal. Tomu také podnik předchází svou diverzifikační strategií, kdy součástí podniku jsou jak mlýny, tak i pekárny. Pro pekárny to tedy znamená, že nemusí shánět nejdůležitější surovinu pro výrobu svých výrobků, a to mouku. Její dodávka je stabilně zajištěna a podnik se nemusí obávat ani tlaků od dodavatelů na cenu mouky. Také propojenost podniku na zemědělské produkty přes Agrofert je pro podnik výhodná. Diverzifikační strategie podniku je typu propojení dodavatelsko-odběratelského řetězce, která je v době krize velmi efektivní a výhodná.

7.3.2 Činnost podniku

Ve sledovaném období od března do konce června roku 2020 nebyl omezen provoz podniku. Tedy podnik nemusel omezit činnost ani jedné ze svých provozoven a byl schopen vyrábět v celé své kapacitě. Velmi často jsme se v tomto období potkávali s případy, kdy se v podniku virové onemocnění rozšířilo natolik, že postižený podnik musel svůj provoz omezit či zavřít kvůli nedostatku zaměstnanců. Také řada podniků přistoupila k uzavření svých provozoven kvůli obavě ze šíření onemocnění. Podnik Penam jako jeden z největších dodavatelů pekařských výrobků na trhu k takovému kroku nepřistoupil, jelikož by to bylo neetické vůči všem spotřebitelům. Stejně se zachovala i většina potravinářských firem na trhu. A zároveň se v podniku pandemie nikdy nerozšířila natolik, aby bylo nutné některý z provozů kvůli nedostatku zaměstnanců omezit.

Jelikož krize podnik zasáhla spíše pozitivně než negativně¹⁰⁹, nemusel se podnik uchýlovat k propouštění svých zaměstnanců ani nemusel snižovat počet brigádních zaměstnanců. Na některých provozovnách jejich počet dokonce navyšoval kvůli zvýšené poptávce po zboží. Kvůli uzavřeným školám a školkám však podnik řešil několik desítek případů, kdy zaměstnanci zůstali doma s dětmi. Také se podnik na doporučení vlády ČR snažil omezit kontakt zaměstnanců jejich přesunutím na práci z domu, nebo jejich střídáním na pracovišti. To se týkalo především zaměstnanců centrály podniku a zaměstnanců na manažerských pozicích.

Pro zaměstnance na výrobních úsecích se vytvořily pracovní skupiny tak, aby se zaměstnanci z různých skupin vzájemně nepotkávali a nedocházelo k nekontrolovanému šíření viru po celé provozovně. Tak se podnik snažil eliminovat také větší výpadek

¹⁰⁹ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

zaměstnanců najednou. To se podniku ukázalo jako efektivní řešení¹¹⁰, jelikož i když se v některých provozovnách objevily pozitivní případy, nikdy nedošlo k velkému rozšíření viru v podniku.

V krizových situacích je také velice důležitá komunikace podniku k jeho zaměstnancům. V počátku pandemie se rychle rozšířila panika mezi populací a podnik se na to snažil zareagovat rychlou odezvou. Na všech provozovnách se objevily letáky, jak se lidé mají chovat, aby omezili šíření viru, také vedení podniku dle situace vydávalo rozhodnutí krizového štábu a jejich závěry byly vždy předávány všem zaměstnancům podniku pomocí elektronické komunikace či informací na nástěnkách a pokynů od vedoucích pracovníků. Generální ředitel podniku několikrát uveřejnil své poděkování všem svým zaměstnancům za jejich práci v krizové situaci a tím je dokázal motivovat k další práci.

Podnik měl v této době také spoustu naplánovaných investic a již probíhajících strategických operací. Především probíhala integrace s firmou United Bakeries přeskupováním některých provozů, které se přizpůsobovaly nově vzniklé spolupráci. Podnik v tomto období nemusel zastavit žádnou ze svých investic, nicméně ve všech strategických operacích docházelo ke zpožděním. Nejvíce na vině byl omezený kontakt osob, takže všechny plánované schůzky musely proběhnout online formou, což nebylo vždy úplně efektivní. Spousta z nich byla také zrušena nebo odložena. To samé se dělo i s podnikovými audity, konferencemi, školeními či soutěži. Také musela být zcela pozastavena manažerská akademie, program na vzdělávání zaměstnanců na manažerských pozicích.

7.3.3 Procesy podniku

Pandemická krize měla velký vliv také na procesy v podniku. Ve zkoumaném potravinářském podniku byly zasaženy především procesy, týkající se pohybu osob na provozu a hygienických požadavků. Také se změnila strategie podniku v přístupu ke zdraví zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno výše, zásadně byl omezen pohyb zaměstnanců v podniku¹¹¹. Mimo tato opatření byly omezeny také služební cesty, byl zakázán pohyb zaměstnanců mezi provozovnami podniku, porady byly zrušeny či převedeny do online formy. Na všech pekárnách byl také zákaz všech exkurzí a návštěv. Zaměstnanci byli také vyzváni k vyhýbání

¹¹⁰ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

¹¹¹ Příloha – Rozhovor se zaměstnancem podniku

se osobního kontaktu mezi sebou a k dodržování dvou metrových rozestupů mezi sebou, pokud to bylo možné.

Velký důraz kladl podnik na hygienické požadavky v rámci opatření proti šíření koronavirové pandemie. Nejdříve se podnik snažil zajistit potřebné množství ochranných pomůcek pro zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, to byl ze začátku docela nelehký úkol, kdy prvotní nedostatek roušek byl odstraněn dokonce pomocí šikovných zaměstnanců, kteří našli roušky pro všechny zaměstnance podniku. Ihned po vypuknutí krize byly na podniku instalovány další stojany s alkoholovou dezinfekcí tak, aby nedocházelo k zbytečnému přecházení zaměstnanců po celém prostoru provozu a aby byla dostupná v dostatečné míře pro zvýšenou ochranu. Také se na podniku rozvěšovaly letáky, které instruovaly zaměstnance, jak si efektivně dezinfikovat ruce a používat ochranné prostředky pro svou bezpečnost. Zaměstnanci byli vyzváni k nepřetržitému používání jak roušek, tak jednorázových rukavic při práci a ke zvýšené hygieně, což pro podnik znamenalo zpomalení pracovního procesu. Při úklidu pracovních ploch zaměstnanci se nově začala používat i dezinfekce, a tento úklid se opakoval několikrát častěji než dříve, a proto docházelo k větším prostojeům při práci.

Z počátku panoval na podniku také strach z přenosu nákazy na potravinách. Jelikož ze začátku propuknutí pandemie bylo málo informací o novém viru a jeho možnostech přenášení, snažil se podnik tyto informace zajistit co možná nejdříve. A tuto informaci ihned předal všem svým zaměstnancům, že se virus na potravinách nepřenáší. To byla jistě velká úleva pro podnik, i tak podnik vynaložil ještě větší úsilí o zamezení kontaminace potravin právě zvýšením hygienických požadavků na zaměstnance.

Všechna tato opatření nejdříve byla vnímána jako dočasná a docela zasahující do každodenní pracovní náplně zaměstnanců. Postupem času se však pracovníci naučili tato opatření dodržovat automaticky, a tak jejich strach z nákazy postupně ustupoval.

Původní strategie	Změny ve strategii
Stabilní finanční výkonnost podniku	Mírné zpoždění plateb dodavatelů
Úspěšná integrace United Bakeries	Zpoždění operací
Zvyšování kvality produktů	Větší důraz na hygienickou nezávadnost potravin
Zefektivnění logistiky a zásobování	Centrální skladování OOPP, sdílení nákupní strategie OOPP a obalového materiálu, větší spolupráce s dceřinými podniky
Zvyšování podílu na trhu	Objemově větší dodávky do obchodních řetězců, větší spolupráce s internetovými prodejci pečiva
Nové inovativní výrobky	Zaměření na balené pečivo
Zvyšování odbornosti zaměstnanců	Pozastaveno kvůli omezenému kontaktu osob
Zaměstnanci	Nepropouští se, v některých provozech navýšení brigádních zaměstnanců. Omezený pohyb zaměstnanců, práce z domova, omezení návštěv a pohybu mezi provozovny
Informační strategie	Pozastavení realizace plánu na jednotný IS podniku, krizová komunikace se zaměstnanci
Procesy	Větší ochrana zdraví zaměstnanců, vyšší hygienické nároky na provozovnách

Tabulka 2 – Změna strategie¹¹²

7.4 Opatření do budoucnosti

Tato situace s pandemií byla jistě neočekávaná a doposud jedinečná v našem prostředí. Zkoumaný podnik v budoucnu v podobných situacích plánuje okamžité zahájení činnosti krizového štábu, jehož složení již bude předem stanovené jako protikrizové opatření. Součástí činnosti krizového štábu bude pravidelný monitoring vývoje nákazy a pravidelné sledování legislativních změn. Zároveň podnik bude postupovat podle metod a přístupů, které se ukázaly jako efektivní v této krizi. Ale žádné další změny z oblasti krizového managementu podnik zatím nechystá.

Co se týká procesů podniku, tak si podnik z této krize odnesl efektivitu striktního dodržování hygienických opatření. Také se velmi osvědčilo omezení kontaktu osob mezi

¹¹² Tabulka 2: Vlastní zpracování

jednotlivými odděleními podniku a jejich stálost na směnách. Do budoucna podnik plánuje rozšíření zásob hygienických pomůcek.

7.5 Doporučení

Jako mé doporučení pro zkoumaný podnik navrhuji zřízení samostatného oddělení krizového managementu podniku. Jelikož se jedná o velký podnik s mnoha provozovny a mnoha zaměstnanci, jistě by taková investice finančně podnik neohrozila. Jak jsem zde již uváděla, činnosti krizového managementu v podniku probíhají, ale jako součást jiných pracovních pozic. Proto bych navrhovala, aby se tyto činnosti sjednotily pod jedno oddělení a aby se vyčlenili zkušenější zaměstnanci, kteří by to neměli jako součást jiné pracovní pozice. Činnost krizového managementu se netýká jen řešení pandemické krize, týká se také sledování situace na trhu, pohybu konkurentů, globálního vývoje, inovací, trendů, legislativy či havárií. Také se týká sledování finanční výkonnosti podniku. Zavedení krizového managementu by podpořilo přístup podniku raději zavádět preventivní opatření než řešit krizové situace.

Mým dalším doporučením pro podnik je zlepšení komunikace. Podnik jako jeden ze svých strategických cílů má zlepšování komunikace v podniku mezi jeho jednotkami. V tak velkém podniku je komunikace mezi úrovněmi managementu a mezi jednotkami podniku docela náročná a pro podnik je jen výhodné zapracovat na jejím zlepšení. Nicméně i samotná komunikace managementu k zaměstnancům by se měla ještě zlepšovat. Komunikace podniku k zaměstnancům v období pandemie dle mého názoru nebyla dostačující, zaměstnanci jen dostávali informace pomocí letáčků rozvěšených po provozovnách. A jen málokdo si tyto informace četl. Informací nebylo málo a byly srozumitelně zpracované, nicméně chyběla jejich efektivní interpretace zaměstnancům. Ti se nastalé situaci přizpůsobovali pak pomaleji a někdy i zmateně. Navrhla bych proškolení zaměstnanců na manažerských pozicích v rámci manažerské akademie, jak se mají v krizových situacích zachovat a jak mají prezentovat cíle a záměry podniku svým podřízeným. Také bych však navrhla, aby se takové školení netýkalo jen pracovníků na nejvyšších manažerských pozicích, ale i pracovníků na všech úrovních manažerského řízení, tedy i mistrů směn, kteří mají k samotným zaměstnancům nejbližší.

Závěr

V této práci se mi podařilo naplnit cíl práce, kterým bylo na základě provedené analýzy popsat a následně vyhodnotit změny ve strategii vybrané organizace, které tato organizace musela podniknout v důsledku opatření vlády ČR v reakci na pandemii COVID-19. Tato analýza byla provedena na období od března roku 2020 do konce června roku 2020.

Za zkoumaný podnik jsem si vybrala společnost Penam, a.s., která se pohybuje v potravinářském odvětví. I když se krizová opatření vlády ČR podniků v potravinářské výrobě dotýkala nejméně, tak jejich další kroky v podnikání byly velmi ovlivněny především nastalou nejistotou v podnikatelském prostředí a obrovskými výkyvy v chování spotřebitelů. Také byly nastaveny nové požadavky na míru společenského kontaktu a ochranu zdraví občanů.

Jelikož je tato práce zaměřena na strategii podniku, tak jsem se jejímu popisu věnovala ihned na začátku práce. Při popisu strategie jsem se přiklonila k vnímání strategie spíše z pohledu managementu. V další teoretické části textu jsem se věnovala krizovému managementu, jelikož je nedílnou součástí chování podniků v neočekávaných situacích, jako je změna podnikatelského prostředí či změna legislativy. Obě tyto situace ve zkoumaném období nastaly, a tak bylo třeba zjistit, jak by měl podnik správně postupovat tak, aby minimalizoval dopad krizových opatření na fungování podniku.

V teoretické části textu se také věnuji procesnímu managementu. To z důvodu, že jenom popis strategických změn by neodrážel celkovou situaci podniku v daném období, z velké části to pro zkoumaný podnik byly právě procesy, které byly zasaženy nejvíce.

Velmi důležitou částí mé práce je i kapitola věnovaná vládním opatřením ve zkoumaném období. Těchto opatření bylo vydáno tolik, že jsem jejich výčet omezila jen na ty, které se přímo dotýkaly podnikatelské činnosti zkoumané organizace. I tak jich byl docela velký výčet, takže jsem se přiklonila k výběru počáteční a závěrečné verze opatření, jelikož v průběhu měsíců docházelo k jejich četným obměnám a úpravám. Úpravy, které měly zásadní význam pro chování zkoumaného podniku, jsem také uvedla. Právě velké množství vládních opatření, rychlost jejich vydávání a jejich velmi časté obměny přispěly k celkové nejistotě v ekonomické sféře, a podniky tak byly nuceny reagovat prakticky ze dne na den.

Dále jsem se v mé práci zabývala již samotnou analýzou vybraného podniku. Nejprve jsem se snažila zjistit, jaká je současná strategie podniku. Mise a vize podniku by měla být dobře známa nejen zaměstnancům v podniku, ale také široké veřejnosti, proto získání těchto informací nebylo nijak obtížné a dle mého názoru získané informace výstižně odráží jak

postavení podniku na trhu, tak i jeho přístup k zákazníkům a konkurenci. Nicméně samotné strategické plány podniku jsou již soukromým dokumentem, který by neměl být všeobecně znám, a proto i mé získané informace jsou spíše obecného charakteru o směřování podniku, a ne propracovaným a detailním plánem s přesnými časovými a finančními údaji.

A v poslední části mé práce jsem se již věnovala změnám podnikové strategie a změnám v podnikových procesech. Podnik se v tomto období nemusel přiklonit k radikální změně své strategie, veškeré změny se týkaly spíše drobných úprav jak metodických, tak časových. Větší změny v podniku se týkaly jeho zaměstnanců, a to především kvůli naléhání vlády na omezení kontaktu mezi lidmi. Pro zaměstnance na manažerských pozicích byla zavedena práce z domova, ale pro zaměstnance na výrobních provozech takové opatření již nešlo zavést. Proto byla značná pozornost podniku věnována právě ochraně zdraví jeho zaměstnanců, bylo potřeba omezit setkávání zaměstnanců na provozovnách, musel se zajistit dostatek ochranných osobních pracovních pomůcek, také byla zpřísněna hygienická opatření na všech provozovnách podniku.

Další změny zaznamenal podnik i v chování zákazníků. Jelikož se podnik snaží být velice flexibilní a chce velmi rychle reagovat na požadavky zákazníků, i v této situaci se podnik snažil zcela vyhovět změnám ve spotřebitelské poptávce. Ať už se jednalo o vyšší poptávku po baleném pečivu nebo změny v objemu pravidelných dodávek poptávaného zboží.

Závěrem bych tedy uvedla, že i když podnik nezaznamenal obrovské změny ve své podnikové strategii a nebylo pro něj více obtížné udržet si své postavení na trhu i v tomto období, pandemická krize jej přesto zasáhla více, než by se zdálo. Toto období nebylo jednoduché pro žádného podnikatele, jelikož bylo skoro nemožné předvídat budoucí chování objektů v ekonomickém prostředí a také rozhodovací činnosti manažerů podniku byly ovlivněny celkovou náladou strachu z onemocnění a jejího dalšího průběhu. Podnik se také zachoval velice zodpovědně, a vynaložil veškeré své úsilí na ochranu zdraví svých zaměstnanců i zákazníků. Vzhledem k tomu, že podnik během zkoumaného období nemusel omezit svůj provoz ani nezaznamenal propad objemu prodaného zboží a nemusel ani snižovat své náklady nebo propouštět zaměstnance, mohu říci, že změny, které podnik provedl ve své strategii, byly pro podnik přiměřené a přínosné.

Použitá literatura a zdroje

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. První vydání. 384s. ISBN 978-80-247-8143-3 (ve formátu PDF).

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. První vydání. 172s. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. První vydání. 208s. ISBN 978-80-247-6691-1 (elektronická verze ve formátu PDF).

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. První vydání. 200 s. ISBN 978-80-247-6263-0 (elektronická verze ve formátu PDF).

ROTHER, Mike. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. Dotisk 2018. 288 s. ISBN 978-80-271-0435-2.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H.Beck, 2015. První vydání. 426s. ISBN 978-80-7400-572-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha, Grada Publishing, a.s., 2011. První vydání. 232 s. ISBN 978-80-247-7296-7 (elektronická verze ve formátu PDF).

ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGIOVÁ. *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. Druhé rozšířené vydání. 256 s. ISBN 978-80-247-6731-4 (elektronická verze ve formátu PDF).

ZUZÁK, Roman. *Strategie řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. První vydání. 176 s. ISBN 978-80-247-7243-1 (elektronická verze ve formátu PDF).

Podnikové zdroje:

KURČÍK, Jaroslav. Slovo Jaroslava Kurčíka, generálního ředitele. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, první vydání, s. 2.

SEDLÁČEK, Adam. Příběh značky Penam 2000-2004. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, první vydání. s. 6.

SEDLÁČEK, Adam. Inovativní výrobek 2020. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, třetí vydání, s. 5.

SEDLÁČEK, Adam, ČÍŽOVÁ Ivana a Blanka KREMLÁČKOVÁ. Příběh značky Penam 2010-2014. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, třetí vydání, s. 6.

SEDLÁČEK, Adam a Ivana ČÍŽOVÁ. Příběh značky Penam 2005-2009. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, druhé vydání, s. 6.

ŠMÍDA, David. Manažerská akademie je jen začátek. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, druhé vydání, s. 8.

ŠMÍDA, David. Značka zaměstnavatele. Jak vidí Penam naši zaměstnanci. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, první vydání, s. 8.

VIETORIS, Mária. Proteínové krekry- Chrumkavé a plné sily! *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, třetí vydání, s. 4.

VIETORIS, Mária. Vitacelia oslavuje 5-te narozeniny. *Pecen*. Neprodejně. Brno: 2020, třetí vydání, s. 10.

Elektronické zdroje:

Co je klasa. In: eklasa.cz [online]. 2018-2021 KLASA [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.eklasa.cz/co-je-klasa>

Český výrobek. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/oceneni/cesky-vyrobek/>

Chléb roku. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/oceneni/chleb-roku/>

Fit den. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/fit-den/>

GREGOR, Pavel. *Zboží a prodej 2/2020: Pečivu svědčí přidaná hodnota.* In: zboziaprodej.cz [online]. 20.2.2020 [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2020/02/20/zboziprodej-2-2020-pecivu-svedci-pridana-hodnota/>

HEMOLOVÁ, Jitka. *Penam otevřel novou toustovou linku.* In: zboziaprodej.cz [online]. 29.3.2018 [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/03/29/penam-toustovy-chleb/>

KOZELSKÝ, Tomáš a Radek NOVÁK. *Pekárenský trh v ČR.* In: investicniweb.cz [online]. EU Office/Knowledge Centre, Česká Spořitelna. Březen, 2018 [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/Files/pdf-pekarensky-trh-v-cr/>

Svět Penam. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/>

Úvodní informace. In: ceskachutovka.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <http://www.ceskachutovka.cz/>

Značka Penam prochází začátkem podzimu zásadní vizuální změnou. In: mistoprodeje.cz [online]. 25.10.2017 [cit. 22.2.2021]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/znacka-penam-prochazi-zacatkem-podzimu-zasadni-vizualni-zmenou/>

Zodpovědná firma. In: penam.cz [online]. [cit. 23.2.2021]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/svet-penam/oceneni/zodpovedna-firma/>

Zdroje vládních informací

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 12.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 194. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 23.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 281. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 215. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 217. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 14.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 211. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 15.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 214. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 18.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 247. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 30.4.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 485. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

BABIŠ, A. *Usnesení vlády České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 23.4.2020 [cit: 30.8.2020]. Usnesení č. 453. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/vladni-usneseni-souvisejici-s-bojem-proti-epidemii-koronaviru---rok-2020-186999/#brezen>

MPSV. *MPSV představilo balíček návrhů na pomoc rodinám* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 13.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/-/mpsv-predstavilo-balicek-navrhu-na-pomoc-rodinam>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 6.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 5503/2020-10/PRO. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opp-karantenni-opatreni-pro-obcany-cr-po-navratu-z-italske-republiky/>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 8.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 10386/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-narizeni-karanteny-pro-osoby-blizke/>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 10.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 10653/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-hranicni-kontroly-priznaku-infekcniho-onemocneni/>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 10.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 10676/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-uzavreni-zakladnich-strednich-a-vysokych-skol-od-11-3-2020/>

VOJTĚCH, A. *Zrušení mimořádného opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 15.5.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 15757/2020-4/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zruseni-mimoradneho-opatreni-ze-dne-9-4-2020-k-narizeni-ovm-a-so/>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 18.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 12390/2020-1/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-zakaz-pritomnosti-ve-vybranych-maloobchodnich-prodejnach-s-vyjimkou-osob-starsich-65-let/>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 23.3.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 12744/2020-2/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-vycleneni-prodejni-doby-pro-seniory/>

VOJTĚCH, A. *Zrušení mimořádného opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 25.5.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 12744/2020-4/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zruseni-mimoradneho-opatreni-ze-dne-23-3-2020-k-vycleneni-prodejni-doby-pro-seniory-s-ucinnosti-od-26-5-2020/>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 18.5.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 15757/2020-16/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-omezeni-provozoven-a-provozu-sluzeb-s-ucinnosti-od-25-5-2020-do-odvolani/>

VOJTĚCH, A. *Mimořádné opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 25.6.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 20581/2020-8/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-omezeni-provozoven-a-provozu-sluzeb-s-ucinnosti-od-1-7-2020-do-odvolani/>

VOJTĚCH, A. *Zrušení mimořádného opatření* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví, 25.6.2020 [cit: 30.8.2020]. Č. j.: MZDR 15757/2020-25/MIN/KAN. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/zruseni-mimoradneho-opatreni-ze-dne-1-6-2020-k-noseni-ochrannych-prostredku-dychacich-cest-s-ucinnosti-od-1-7-2020/>

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 – Slogan podniku Penam	30
Tabulka 1 – Mimořádná opatření vlády ČR	27
Tabulka 2 – Změna strategie	47

Příloha:

Rozhovor s paní Alexandrou Čtvrtlíkovou, vedoucí oddělení Talent Managementu, dne 18.11.2020 (struktura otázek).

1. Kolik je zaměstnanců ve firmě Penam a.s. a kolik má firma poboček?
2. Operuje firma i na zahraničních trzích?
3. Co přineslo spojení mlýnů a pekáren na počátku ze strategického pohledu? (tedy jestli byly nižší náklady, lepší propojenost dodavatelských a odběratelských vztahů...)
4. Kdo tvoří nejvíce odběratele pro firmu Penam a proč? (tedy jestli jsou to především obchodní řetězce, nebo i menší prodejny, nebo jestli má firma své vlastní prodejny pečiva)
5. Čeho chce firma z celkového hlediska dosáhnout? (např. nejlepší postavení na trhu, nejlepší kvalita pečiva...)
6. Čeho by chtěla firma dosáhnout v budoucnosti? (jako rozšíření provozu, inovace...)
7. Jaké jsou momentálně probíhající strategické operace ve firmě? (spojení s UB, nová toustová linka v Praze...)
8. Jak se firma staví k investicím do technologií, inovací, zlepšování kvality?
9. Co je konkurenční výhodou podniku? (např. objem výroby, drahé technologické zařízení, podíl na trhu)
10. Zvyšuje podnik odbornost svých zaměstnanců? A existuje v podniku výchova talentů? Jestli ano, jak funguje?
11. Proč je ve firmě etický kodex pro zaměstnance?
12. Mají zaměstnanci možnost podílet se na zlepšování procesů ve firmě?
13. Jak podnik zajišťuje kvalitu svých výrobků? (např. účast na veletrzích, audity...)
14. Jak firma odpovídá na požadavky zákazníků? (reklamace, obměny výrobků...)
15. Byl podnik připraven na možnost rozšíření pandemie v zemi?
16. Existoval v podniku před krizí krizový management? Pokud ano, co bylo jeho náplní?
17. Podnik má dnes krizový štáb. Vznikl jako reakce nebo byl plánovaný již před krizí? Kdo jej tvoří a jak často se schází?
18. Měla krize negativní účinky pro podnik nebo spíše pozitivní? Tedy jestli byl během období od března do konce června vyšší nebo nižší odbyt?
19. Které výrobky šli více na odbyt? Snížil se odbyt některých výrobků? (jde mi především o to, zda lidé více kupovali balené či nebalené produkty)
20. Změnilo se období splatnosti faktur s některými odběrateli či dodavateli? Jestli ano, tak proč.
21. Změnilo se financování aktivit podniku v této době? (zda byla nutná půjčka, zda se podnik snažil o zadržení financí pro případ nouze, zda čerpal ze svých finančních rezerv...)
22. Snižoval podnik v tomto období některé náklady? (např. snížení počtu brigádníků, kratší pracovní doba...)
23. Jak ovlivnilo podnik nařízení o balení veškerého pečiva?
24. Zaznamenal podnik v tomto období změny v odběratelsko-dodavatelských vztazích? (zda se zdražily některé služby nebo změnily se nároky, jestli měli vliv omezená otevírací doba obchodů nebo uzavření některých prodejen a obchodních center)

25. Podnik spolupracuje i se zahraničními podniky, jak byly tyto vztahy ovlivněny? (penam sk)
26. Změnil se marketing firmy v tomto období?
27. Které akce jako veletrhy musely být zrušeny? Jaký mají obvykle přínos pro firmu?
28. Jak byly ovlivněny strategické operace (z otázky 7)? Zda musely být opožděny, pozastaveny, zda muselo dojít k přesunu financí z důvodu krize...
29. Musel být v tomto období omezen či zrušen provoz na některých pekárnách?
30. Jak ovlivnila krize počet zaměstnanců? Zda se muselo propouštět, nebo jestli se snižoval počet brigádníků.
31. Zůstávalo hodně zaměstnanců doma s dětmi?
32. Přesouval podnik některé své zaměstnance na práci z domova?
33. Jak musely být zpřísněny hygienické požadavky? Podnik obstaral dezinfekci a roušky pro zaměstnance, jaké byly náklady na jednoho pracovníka? (např. kolik stál litr dezinfekce či rouška na den pro jednoho)
34. Byli na některých pekárnách nakažení, a jak podnik v takové situaci postupoval?
35. Jak probíhala v této době komunikace vedení podniku se zaměstnanci? Jak je motivovali a zda podnik řešil, že zaměstnanci nechtěli z obav chodit do práce?
36. V této době se hodně rozmohl online prodej potravin s donáškou domů, spolupracoval podnik s některými takovými dopravci? (např. v rámci roznášky pro supermarkety, atd). Zda ne, tak uvažuje podnik o takové spolupráci?
37. Jaká opatření podnik zavede do budoucnosti po zkušenosti s touto krizí?

ANOTACE

Bibliografický údaj: VIDLÁŘOVÁ, Simona. *Vliv opatření vlády ČR v důsledku pandemie Covid-19 na strategii a procesy vybrané organizace*. Olomouc 2021. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Název práce: Vliv opatření vlády ČR v důsledku pandemie Covid-19 na strategii a procesy vybrané organizace.

Autor práce: Simona Vidlářová

Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc

Vedoucí práce: Ing. Daniela Navrátilová, Ph.D.

Počet stran: 61

Počet příloh: 1

Klíčová slova: Strategie podniku, mise a vize podniku, strategický cíl, procesy podniku, krize podniku, krizový management, krizové scénáře a plány, diverzifikace.

Keywords: Business strategy, mission and vision of a company, strategic goal, business processes, crisis management, crisis scenarios and plans, diversification.

Abstrakt:

Cílem bakalářské práce je na základě provedené analýzy popsat a následně vyhodnotit změny ve strategii vybrané organizace, které tato organizace musela podniknout v důsledku opatření vlády ČR v reakci na pandemii COVID-19. Práce se zaměřuje na období od března do června

roku 2020. První část práce se věnuje strategii podniku, jsou zde blíže objasněny pojmy jako mise a vize podniku, strategické cíle a operace. Také je zde popsán krizový management podniku a některá opatření v rámci krizového managementu, které zmírňují dopady krize na podnik, jako je sledování cash flow a nákladů či diverzifikace. V další části jsou shrnuta opatření vlády, jež měla vliv na vybraný podnik ve sledovaném období. Poslední část práce popisuje strategii vybraného podniku a změny v těchto strategiích v důsledku opatření vlády ČR.

Abstract:

The bachelor thesis's goal is, based on performed analysis, to describe and evaluate changes of business strategy of a chosen company, that this company had to make as a result of government measures targeted on pandemic COVID-19 in Czech Republic. Thesis focuses on term from March of 2020 to June of 2020. The first part deals with business strategy, there are clarified in more detail concepts as mission and vision of a company, strategic goals and operations. Also there is described crisis management and some of its precautions as watching cash flow and costs or diversification, that should mitigate the impact of crisis on a company. In the next part there is a summary of government measures taken during observed term, that had an impact on a chosen company. The last part deals with business strategy of a chosen company and its changes as a result of government measures in Czech Republic.