

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vliv managementu inovací na konkurenceschopnost podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Doležal**
Osobní číslo: **E18275**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Vliv managementu inovací na konkurenceschopnost podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provést analýzu současných inovačních aktivit vybrané společnosti a zhodnotit jejich dopad na konkurenceschopnost podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti inovací a konkurenceschopnosti.
- Využití inovací v krizovém managementu.
- Využití inovací v personálním managementu.
- Analýza současných inovačních aktivit vybrané společnosti.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
NOVÁK, Adam. Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.
FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
ZADRAŽILOVÁ, Dana. Mezinárodní management. 3. vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2219-7.
RADJOU, Navi a Jaideep PRABHU. Frugal Innovation: How to do better with less. Londýn: Profile books, 2015. ISBN 978-1-78125-375-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji: Práci s názvem Vliv managementu inovací na konkurenceschopnost podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21.04.2021

Doležal Jan v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval Ing. Martinovi Mlázovskému za odborné vedení a pomoc při psaní bakalářské práce a za cenné poskytnuté rady.

ANOTACE

Práce se zabývá možnostmi inovací managementu, které vedou ke konkurenceschopnosti podniku a je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá podnikem a jeho charakteristikou, následně i managementem. Charakterizuje podnik a jeho okolí, životní cyklus podniku, management a krizový management. Druhá kapitola je zaměřena na problematiku konkurenceschopnosti. Popisuje konkurenci v dodavatelských řetězcích, definici a přístup ke konkurenceschopnosti. Druhá část této kapitoly se věnuje inovacím a inovačním potenciálem v době krize. Do třetí kapitoly také spadají dodavatelské řetězce. Hlavním záměrem této kapitoly je popis komunikace a koordinace v dodavatelském řetězci během krize. Poslední čtvrtá kapitola popisuje inovace v personálním managementu sledovaného podniku. Tyto inovace byly zpracovány na základě dotazníkového šetření. Závěrem práce je popisování personálního plánování v době krize a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

inovace, konkurenceschopnost, podnik, B2B trh, dodavatelský řetězec

TITLE

Innovation Management Impact on Business Competitiveness

ANNOTATION

This study examines management innovation possibilities that lead to the business' competitiveness and is divided into four chapters. First chapter is dedicated to business, its characteristics and lastly to management. The chapter characterizes the business and its surroundings, life cycle of a business, management and crisis management. Second chapter is focused on the problematics of competitiveness. Competitiveness in supply chains, its definition and approach to competitiveness is described. Second part of this chapter is dedicated to innovations and innovation potential in the time of crisis. Third chapter also includes information about supply chains. The main intention of this chapter is to describe the communication and coordination in the supply chain during the crisis. The fourth and also last chapter presents the innovation in the human resource management of the examined business. Such innovations were processed on the basis of a conducted survey. The conclusion of this study is the description of human resource planning in the time of crisis and further suggestions.

KEYWORDS

innovation, competitiveness, company, B2B market, supply chain

OBSAH

ÚVOD	9
1 PODNIK	10
1.1 PODNIK A JEHO OKOLÍ.....	11
1.2 ŽIVOTNÍ CYKLUS PODNIKU.....	14
1.3 MANAGEMENT A OSOBNOST MANAŽERA.....	16
1.4 KRIZOVÝ MANAGEMENT.....	18
2 KONKURENCESCHOPNOST	20
2.1 KONKURENCE V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI.....	20
2.2 DEFINICE A PŘÍSTUP KE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	22
2.3 DEFINICE A VÝVOJ INOVACÍ	23
2.4 INOVAČNÍ POTENCIÁL V DOBĚ KRIZE.....	28
3 KRIZOVÝ MANAGEMENT NA B2B TRŽÍCH	30
3.1 KOMUNIKACE A KOORDINACE V MEZO- A MAKROSPOTŘEDÍ	31
3.2 INOVACE V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI	35
3.3 NESTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S MANAŽEREM PODNIKU	36
3.4 SWOT ANALÝZA	37
4 INOVACE V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU	41
4.1 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	41
4.2 PERSONÁLNÍ TRENDY VE VZTAHU KE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	50
4.3 VÝKONNOST V KONTEXTU VNÍMÁNÍ PRÁCE Z DOMOVA A SOCIALIZACE PRACOVNÍKŮ	56
4.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V DOBĚ KRIZE PANASONIC	61
ZÁVĚR	64
POUŽITÁ LITERATURA	66
PŘÍLOHY	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Životní cyklus podniku	16
Obrázek 2: Model sil působících na konkurenční strategii	21
Obrázek 3: Pohlaví	43
Obrázek 4: Věkové kategorie	44
Obrázek 5: Profese.....	44
Obrázek 6: Pocit efektivitu při home office	45
Obrázek 7: Efektivita home office.....	46
Obrázek 8: Práce z domova	47
Obrázek 9: Předávání informací	47
Obrázek 10: Meetingy/porady distanční forma	48
Obrázek 11: Dva týmy.....	49
Obrázek 12: Dělna prezenčního výskytu.....	49
Obrázek 13: Nefinanční benefity.....	52
Obrázek 14: Nedostupné benefity	53
Obrázek 15: Mobil a laptop	53
Obrázek 16: Osobní vztah k podniku	54
Obrázek 17: Firemní zájmy před svými	54
Obrázek 18: Firemní večírky	55
Obrázek 19: Mezilidské vztahy na pracovišti.....	56
Obrázek 20: Výkonnost v kontextu vnímání práce z domova a socializace pracovníků	56
Obrázek 21: Dopad výkonnosti, když nevyhovuje HO	57
Obrázek 22: Dopad věku na výkonnost práce z domova	58
Obrázek 23: Závislost věkové struktury na firemní večírky	59
Obrázek 24: Jaké pohlaví upřednostňuje firemní zájmy před svými	60
Tabulka 1: Znaky podle E. Gutenberga.....	10
Tabulka 2: PESTLE analýza.....	32
Tabulka 3: SWOT analýza.....	38
Tabulka 4 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy.....	39

ÚVOD

Práce vliv managementu inovací na konkurenceschopnost podniku je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou, kde je objasněn podnik a konkurenceschopnost a na část praktickou, která je zaměřena na dvě vybrané společnosti podnikající na B2B trzích a následně dotazníkové šetření, které se zabývá inovacemi v personálním managementu. Práce se zabývá především organizačními a personálními inovacemi z důvodu nynější situace koronavirové krize.

Teoretická část je zaměřena především na podnik a jeho okolí. Je zde také zmíněn životní cyklus podniku, který je nedílnou součástí každé společnosti. Následně se tato část ubírá směrem k managementu a jeho charakteristice. Druhá kapitola v teoretické části vypovídá o konkurenceschopnosti. Z počátku je zde definice, která se rozvíjí k dodavatelským řetězcům. Ke konci této kapitoly jsou zde popsány různé inovace a jejich členění.

Praktická část navazuje na poslední subkapitulu teoretické části, a to tedy inovačnímu potenciálu v době krize. Práce je spojena s aktuální koronavirovou krizí a její vyvolávací podněty jsou zkoumané na dvou zkoumaných společnostech. První společností je dodavatelský řetězec JIP východočeská a.s. a druhou společností je Panasonic Automotive Systems Czech, s.r.o. U první zmíněné společnosti je vypracována PESTLE a SWOT analýza. Druhá společnost je spíše zaměřena na personální plánování v době koronavirové krize. Je zde také použit dotazník, určený pro zaměstnance těchto společností ke sběru a analyzování informací ohledně personálních inovací. K závěru praktické části je kapitola doporučení, která shrnuje veškeré zjištěné informace o obou společnostech a následně jsou aplikovány možné alternativy.

1 PODNIK

Z počátku je důležité definovat, co znamená pojem „podnik“. Srpová a Řehoř (2010, s. 35) uvádí, že: „*Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání.*“

Podnik disponuje s ekonomickou a právní samostatností. Ekonomická samostatnost je chápána jako projev svobody v podnikání, která souvisí s odpovědností s vlastníky podniku za výsledky jejich podnikání. Právní samostatnost je brána jako možnost podniků vstupovat s jinými tržními subjekty do právních vztahů, tím se rozumí uzavírání smluv. S uzavřením právní smlouvy se nadále spojují práva a povinnosti. Z právního hlediska je podnik chápán jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. S podnikem jsou spjaty věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří a slouží vlastníkovému podniku k podnikání. (Srpová, Řehoř, 2010)

Definice podniku může být využita od Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 12), kteří uvádí ve své publikaci následující: „*Podnik je instituce vytvořená k podnikatelské činnosti. Při charakteristice podniku vycházíme z definice, kterou vymezuje Evropská komise v nařízení č. 800/2008, kde se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům se řadí zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.*“

Tabulka 1: Znak podle E. Gutenberga

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
Kombinace výrobních faktorů	Princip soukromého vlastnictví
Princip hospodárnosti	Princip autonomie
Princip finanční rovnováhy	Princip ziskovosti

Zdroj: (Vlastní zpracování podle Wöhe, 1995 in Srpová, Řehoř, 2010)

Znaky podniku lze charakterizovat a rozdělit následovně (Wöhe, 1995 in Srpová, Řehoř, 2010): **Všeobecné znaky podniku**

- Kombinace výrobních faktorů – účelná kombinace například práce, stroje, zásob.
- Princip hospodárnosti – snaha o nejúspěšnější režim podniku:

- maximalizovat výrobu – Maximalizování výroby může přinést větší zisky, ovšem v určitém bodě se může stát velká produktivita kontraproduktivní.
- minimalizovat náklady – Každý podnik se snaží minimalizovat své náklady, aby mohl mít vyšší výnosy.
- najít optimální vztah mezi náklady a výrobou – Jinými slovy je důležité vyvážit poměr nákladů na danou výrobu, zda se vyplatí.
- Princip finanční rovnováhy – vyjadřuje bonitu podniku, zdali je podnik schopen plnit své finanční závazky k dodavatelům, věřitelům a dalším ve stanovené době.

Specifické znaky podniku:

- Princip soukromého vlastnictví – vlastník podniku vyžaduje přímé právo na rozhodování a vedení podniku.
- Princip autonomie – vyjadřuje svobodné rozhodování podniku na základě tržních vztahů se zákazníkem bez jakýchkoliv zásahů státu.
- Princip ziskovosti – jedná se o nutnosti k dosažení zisku v podniku. Popřípadě zisk maximalizovat pro větší prosperitu podniku.

1.1 Podnik a jeho okolí

Členění podniků podle velikosti

Podniky lze členit jako mikro, malý, střední a velký, jsou vymežovány podle Evropské komise, která v jasných bodech určuje, o jaký podnik se jedná. Mikropodniky jsou pouze do 10 zaměstnanců, roční obrát se pohybuje do 2 milionů euro, stejně jako u aktiv. Mikropodnik nemusí splňovat všechna kritéria najednou, hlavním kritériem jsou zaměstnanci, jejichž počet nemůže přesáhnout zmiňovaných 10 zaměstnanců. U malých podniků je počet zaměstnanců do 50 osob, roční obrát je okolo 10 milionů euro a stejně tak u aktiv. Střední podniky jsou do 250 zaměstnanců následně roční obrát se pohybuje kolem 50 milionů euro a aktiva činí 43 milionů euro (Srpová, Řehoř 2010).

Mikropodnik

U mikropodniku je velice náročné řízení rizik. Na výzvy BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) je pro mikropodnik těžké se adaptovat z důvodu obtížnosti plnění státních norem. Méně dostupné zdroje brání provádět mikropodniku preventivní činnosti. Hodnocení rizik je velice náročné a nákladné, tyto náklady mohou mít existenční dopad.

Další nevýhodou mikropodniku je malý počet zaměstnanců, hlavně těch klíčových. Po odchodu klíčových zaměstnanců z podniku je náročné najít nové zaměstnance s patřičnou „know-how“. Krátkodobý nedostatek zaměstnanců může vést k pozastavení činnosti a následně i k ukončení podnikání. Značná výhoda mikropodníků je rychlá, efektivní, přímá komunikace a osobní vztah zaměstnanců (ISPV, 2017).

Malý podnik

Největší výhodou malého podniku, oproti středním a velkým typům podniků, je jeho flexibilita. Měnící se situace na trhu či změna potřeb spotřebitelů je proměnlivá a rychlé přizpůsobení je často klíčové. Malé podniky jsou opakovaně inovované a adaptované. Nejčastěji se jejich působení odehrává v segmentech, které jsou pro větší podniky nezajímavé. Podniková informační struktura malého podniku je spíše jednoduchá. Podobně jako v případě mikropodniku odchod některých zaměstnanců může být pro podnik nepříznivý a často i krizový. Zaměstnanců s patřičnou „know-how“ je v malých podnicích málo a jejich odchod je často nenahraditelný (Srpová, Řehoř 2010).

Střední podnik

Pozice středního podniku je takzvaně „sedí mezi dvěma židlemi.“ Značný tlak je velice nepříjemný a udržení pozice na trhu se může zdát složité. Střední podnik nemá optimální velikost na omezený segment trhu ani na globální scénu. Pozitivní stránka středního podniku je jeho dynamičnost a možnost rychlé adaptace (například nový segment) (Srpová, Řehoř 2010).

Velký podnik

Značné pozitivum u velkého podniku je využívání postavení na trhu. Mohou taktéž využívat efekt nízkých nákladů díky obsáhlé produkci. Dalším pozitivem je snadnější přístup k cizím zdrojům. Inovační procesy podniku jsou pokládány za klíčové pro hospodářský i sociální rozvoj. Hlavní nevýhodou velkého podniku je nepružnost podniku a opožděná reakce na měnící se situaci na trhu (Srpová, Řehoř 2010).

Členění podniků dle tržní působnosti

Dle tržní působnosti podniků se trhy dělí podle distribučních cest a koncových zákazníků. Záleží, zda se zboží dostává ke konečnému spotřebiteli či je nadále využíván k dalšímu obchodování. Rozděluje trhy na B2B (business-to-business), B2C (business-to-customer) a B2G (business-to-government).

B2B trh

Z anglického originálu business-to-business, který znamená, že se jedná především o obchodní interakci mezi dvěma firmami. Jedná se o zajišťování výrobků nebo služeb jedné firmy firmě druhé, která nadále získané zboží přeprodává, nebo její spotřebovává pro vlastní výrobu za účelem jejich transformace do finálních produktů. Následně dochází k prodeji koncovým zákazníkům. Segment zákazníků u B2B je velice úzký, vždy se jedná právě o konkrétní firmy.

S nízkým počtem zákazníků se také pojí vysoké poptávané množství zboží a zpravidla krátká distribuční cesta. U B2B zákazníků je velice důležité rozpoznat jejich rozhodovací proces (kdo rozhoduje o nákupu, kdo ho ovlivňuje a co je důležité při rozhodování). Nejúčinnějším marketingovým nástrojem je pro podnik navázat dlouhodobý vztah se zákazníkem pomocí osobního prodeje či přímého marketingu. K udržování dlouhodobých vztahů mezi zákazníkem a prodejcem je důležité zavést způsob získávání a zpracování dat o zákazníkovi.

B2C trh

V anglickém originále značí business-to-customer. Koncový zákazníci nakupují zboží pro vlastní spotřebu, a ne tedy pro generování dalšího zisku. Poptávka na B2C trhu je velice proměnlivá a citlivá, využívá se zde slev a dalších prodejních akcí. Výrobci zboží se snaží oslovit co nejširší masu lidí, využívá k tomu rozsáhlé marketingové prostředky (například reklamy).

Oproti B2B trhu zde zákazníci poptávají menší množství zboží pouze pro vlastní spotřebu (rodina, přátelé) s finální spotřebou se také pojí distribuční cesta, která je delší než u B2B. Zboží se většinou k finálnímu zákazníkovi dostává přes řadu různých prostředníků (například velkoobchodníků, maloobchodníků) (Jakub Křížka, 2020).

B2G trh

Z anglického spojení business-to-government. Jedná se o podnikání pro vládu, tedy tento pojem označuje komunikaci mezi státním a soukromým sektorem. Vládním sektorem se rozumí především vládní organizace, úřady a další státní orgány. B2G trh zahrnuje produkty a služby, které jsou nabízeny vládním institucím například komunikace s veřejností (Topranner, 2016).

Charakter okolí podniku

Podnikání nelze oddělit od vnějšího ani vnitřního prostředí. Vnitřní prostředí podniku lze měnit vnější nikoliv. Pro podnik jsou především důležití dodavatelé a zákazníci a následně i stát, který udává směr (právní režim), kterému je třeba se přizpůsobit (Šafrová, 2019).

PESTLE analýza

PESTLE analýza uvádí strategickou analýzu vnějšího podnikového okolí. Název PESTLE značí počáteční písmena vnějších faktorů, které ovlivňují podnik. Tyto faktory jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické faktory (daňová politika, podpora zahraničního obchodu) jsou existující a potenciální politické vlivy na podnik. Ekonomické faktory (inflace, HDP) jsou vlivy místní, národní a světové ekonomiky. Sociální faktory (věková struktura, náboženství) jsou sociální změny, které se týkají podniku ale i celé ekonomiky. Ovlivňující faktory jsou také kulturní změny a vlivy. Technologické faktory (výzkum technologií) se týkají dopadu stávajících, nových a vyspělých technologií. Legislativní faktory (vyhlášky a zákony) ovlivňující podnik zahrnují veškeré změny v legislativě. Ekologické faktory se týkají světové problematiky ochrany životního prostředí a jak tento problém řešit (Klimková, 2015).

SWOT analýza

SWOT analýza je kombinací dvou různých analýz (vnější a vnitřní). Propojuje tím mikroprostředí (kultura firmy), mezoprostředí (dodavatelé) a makroprostředí (ekonomické nebo přírodní vlivy). Analýza se zabývá vnějšími a vnitřními faktory, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo konkrétního záměru (nový produkt). Je nejčastěji používána jako nástroj pro strategické řízení a marketing.

Primárně definuje organizaci jako celek. Je ale také možnost jejího využití pro definování a uvědomění si rizik, kterým organizace čelí. Analýza identifikuje silné a slabé stránky uvnitř podniku, ale také hrozby a příležitosti v okolí organizace. Jejímž cílem je eliminovat slabé stránky a podpořit ty silné, následně využít příležitosti a minimalizovat hrozby (Čevelová, 2008).

1.2 Životní cyklus podniku

Fáze vzniku je vždy nejistá a často může být likvidační. Vznik podniku bývá většinou podmíněn podnikatelským nápadem, kterým bývá nový produkt (služba nebo výrobek).

Nápady se soustředí na mezeru v nabídce již existujících podniků. Typickými znaky pro toto období podniku jsou například nízký obrát, nízký zisk, minimální reakce od konkurence, která nebere podnik v potaz.

Podnikatelský plán je jeden z nejdůležitějších kroků při začátcích podnikání. Podnikatelský plán stanoví, zdali je podnikatelský záměr životaschopný a určí možné úskalí, které by mohly nastat. Při sestavování plánu je důležité si stanovit veškerá potenciální rizika a jak jim bude možné čelit. Podnikatelský plán by měl být nápomocen při utřídění myšlenek podnikatele, vytyčení hlavních cílů a způsob financování daného projektu (CSAS, 2017).

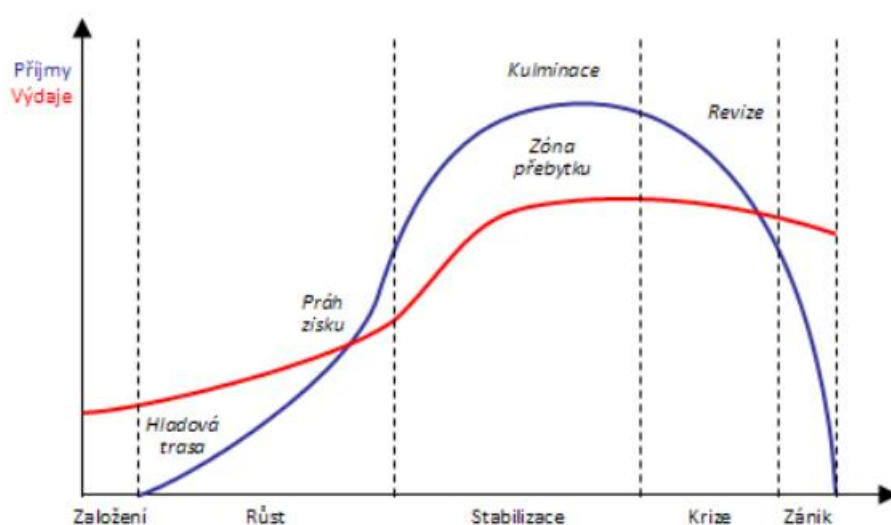
Pokud fázi **vzniku** podnik přečká, obvykle následuje jeho růst. Při období růstu podnik rozšiřuje své produktové portfolio, jelikož si to může díky očividnému zájmu trhu o právě nabízený výrobek nebo službu dovolit. Management podniku je úspěšný ve své činnosti a podnik je ziskový a prosperuje. Hlavním aspektem růstu podniku je tedy růst tržeb. Na něj se váže investice do budov, strojů a zařízení, které zajistí dostačující kapacitu. Progres neboli zmiňovaný růst společnosti, se projevuje také v rozšiřování interních (například rozšíření výrobních prostor) a externích (pořádání společenských akcí) aktivit.

Je důležité zvolit správnou rychlost **růstu**. Období, kdy podnik pracuje na své tržní pozici v roli nového a zatím neznámého účastníka trhu je náročné a velice důležité. Riziko, které se skutečně může stát, je nevhodné zvolení činností či slabá aktivita v zavádění inovací. Následně se cíl zlepšení tržní pozice podniku pozastaví, nebo takzvaně „spadne do červených čísel“. Proto je nutné neustále reagovat na interní a externí podněty a vývoj situace na trhu. V opačném případě podnik riskuje pád do krize a následný zánik společnosti. **Stabilizace** definuje optimální velikost podniku s ohledem na příležitosti na daném trhu. Jedná se především o schopnost udržení dynamické rovnováhy dané společnosti. Hlavním znakem stabilizace je „finanční zdraví“ a generování dostatečného zisku k pokrytí svých závazků.

V rámci **krize** se podnik musí zabývat prevencí a řešením akutních krizí. Akutní krizovou fází je nejčastěji platební neschopnost a dodržování svých závazků vůči svým dodavatelům. Díky akutní krizi hrozí podniku ohrožení životní existence. Podnik je pod časovým tlakem a krizová fáze se prohlubuje. Proto je velice důležité, aby podnik krizi podchytil co nejdříve a nepromeškal možnost organizaci zachránit. V opačné situaci nepodchycení krize v samotném zárodku je konec častokrát nevyhnutelný. Tato situace se řeší insolvenčním řízením. Aby se podnik vyvaroval insolvenčnímu řízení, musí najít nebo vlastnit schopný management, který

podnik povede správnou cestou, a že se do krizové fáze nedostane, popřípadě ho z krize vyvede zpět do stabilizace (Blažek, 2014).

Až polovina firem končí v České republice do 15 let. Obchodní společnosti na českém území působí v průměru 12 let oproti fyzickým osobám (podnikatelům), kteří provozují činnost v průměru 16 let. Necelá polovina (40 %) z podnikatelů, ukončila svoji činnost během 15 let své existence a podnikání. Pouze nepatrný počet (8 %) podnikatelů ukončilo svoji činnost během prvního roku svého působení. Zánik podniků a rozprodej jeho majetku může vést v několika případech k investiční příležitosti pro jiné podniky (obsazení uvolněného segmentu, koupě strojů od zanikajícího podniku) (Cribis, 2017).



Obrázek 1: Životní cyklus podniku

Zdroj: Managementmania, 2011

Každý podnik projde minimálně jednou různými fázemi života (nemusí všemi). Jedná se o založení, růst, stabilizace krize či zánik. Většina podniků se snaží vyvarovat úpadku a zániku. Snaha podniků spíše tkví o dlouhodobé fungování a prosperitě. Každá fáze vyžaduje specifický přístup k řízení. Nerespektování jednotlivých zásad a postupů mohou vést až ke krizi či zániku podniku. Pokud se jedná o začínající podnik, je velice důležité, aby podnik neprocházel různými krizovými situacemi už při růstu (Srpová, Řehoř 2010).

1.3 Management a osobnost manažera

Definice managementu lze vyjádřit mnoha způsoby jedním z nich je: „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo*

skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24).

Dalším způsobem, jak lze definovat rozvinutý pojem „management“ je: *„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány“* (Blažek 2014, s.12).

Existuje mnoho dalších definicí, jak uchopit management jako celek, ale ani jedna definice není zcela úplná. Stejně tak je to i u otázky, z čeho se management skládá. Nejčastěji se však uvádí koncept manažerských funkcí. Manažerské funkce jsou nyní vymezeny v následovně.

Plánování je nástrojem pro rozvoj dané organizace. Prostřednictvím plánů jsou realizovány různé změny, které mají vliv na chod společnosti. Plánování musí být provázáno jak časově, věcně tak z hlediska organizační struktury. V každém správném plánu musí být obsaženo několik podstatných faktorů. Prvním faktorem je priorita. Plán by měl být realizovatelný, přesně vymezený a musí dávat společnosti smysl. Dále musí být také měřitelný.

V průběhu realizace je důležité vědět, jakým směrem se plán odvíjí a zdali není odchýlen. Posledním faktorem je přiměřenost. Každý podnik před stanovením plánu musí znát své možnosti. Jak vůči konkurenci, tak kde jsou jejich schopnosti a je-li trh, kde se pohybují na tuto skutečnost připraven. Veškeré zmíněné faktory zahrnuje metoda SMART, která se zabývá specifíčností, konkrétností, měřitelností, realizovatelností a dosažitelností.

Organizování je následná činnost managementu po plánovací části. Po stanoveném plánu je dalším krokem právě organizace. Dělí se na dělbu práce, delegování a rozdělování pravomocí a zodpovědností. Z hlediska organizační struktury se jedná o uspořádání a vytváření systému uvnitř dané organizace.

Personalistika vychází ze strategického plánu, který byl stanoven. Tato činnost manažera spočívá především v sekundární pomoci liniovým manažerům s vedením podřízených pracovníků. Personalistika se především zaobírá neustálým přizpůsobováním zaměstnanců na změny v podniku. Vedení je schopnost manažera vést, usměrňovat a motivovat pracovníky ke splnění stanoveného cíle. Pro tuto činnost je nutné mít moc, charisma a autoritu u svých

podřízených. Vyskytuje se na veškerých manažerských funkcích, především u nejnižšího managementu jako jsou vedoucí, mistři.

Kontrola zahrnuje již veškeré aktivity, pomocí kterých určují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontroly jsou děleny na průběžné a preventivní. Rozdílem je, že průběžné kontroly jsou neustále opakovány ve stejném časovém intervalu v průběhu procesu oproti preventivním, které jsou realizovány na počátku.

V první řadě je důležité zajistit potřebné informace pro kontrolu. Následně ověřit správnost získaných informací a hodnotit kontrolované procesy. K neposlední řadě se vytvoří závěr a návrhy pro opatření daného projektu (Armstrong, 2015).

Management jako řídicí pracovníci

Jedná se o pracovníky, kteří management provádí. Jinými slovy se tyto lidé nazývají manažeři nebo vedoucí pracovníci. Manažeři jsou řazeni do tří skupin dle jejich pracovní agendy. Tyto skupiny jsou manažeři první linie, střední manažeři, vrcholoví manažeři.

Manažeři první linie jsou zejména vedoucí pracovníci na nejnižším stupni řízení. Do této skupiny manažerů se řadí například mistr ve výrobě nebo vedoucí prodejny. Jejich hlavním úkolem je vést řadové pracovníky a dbát na plnění norem. Střední manažeři je skupina vedoucích pracovníků, kteří spojují komunikační kanál mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Oproti manažerům první linie disponují většími pravomocemi. Jedná se většinou o vedoucí daných útvarů, například prodejní manažer pro danou oblast. Vrcholoví manažeři mají jako primární úkol řídit organizaci jako celek a reprezentují daný podnik mimo organizaci, zároveň vytváří podnikovou politiku (Blažek, 2014).

1.4 Krizový management

Krizový management se zabývá velice zjednodušeně řešením krizových situací. Avšak neřídí každé oddělení podniku. Každý řídicí pracovník musí umět řídit své oddělení i za dob krizové situace. Zaobírá se tedy jak přípravnou částí, tedy prevencí před krizí, tak náhlými krizovými situacemi pro zachování zaměstnanců i vnějšího okolí v bezpečí.

Krizový management představuje ucelený komplexní soubor veškerých zkušeností, metod, opatření, které vedoucí pracovníci a krizový manažeři využívají ke zvládnutí daných problémů. S využitím daných zkušeností je nutné z pohledu krizového managementu provést pro každou specifickou oblast zvlášť opatření proaktivní a přípravná.

Proaktivní se zabývá organizování podniku takovým způsobem, aby všechna známá možná rizika rozpoznala a minimalizovala. Tato opatření mohou být regulována legislativou. Proaktivní opatření je omezení situací, aby krizové momenty vůbec nenastaly a nenastala újma na zdraví. Přípravná opatření se soustředí na absorbování škod, pokud krizové situace doopravdy nastanou. Zmírňující opatření tkví v odstranění závažných škod a zabránění jejich šíření dále. K opětovnému navození normální situace, aby se věci co nejrychleji dostaly do stálých a optimálních podmínek (Hálek, 2008).

Proces řízení rizik

Řízení rizik je nutné zařadit do podnikových cílů i do podnikové strategie. Není možné pohlížet na proces řízení rizik odtrženě od dalších činností podniku. Řízení rizik nelze brát jako jednorázovou nebo periodickou aktivitu. Je to neustálá činnost, která se musí neustále kontrolovat, analyzovat, popisovat a vyhodnocovat.

Řízení rizik je proces, který má určitý sled činností, který by se měl dodržovat. V první fázi je důležité identifikovat nebezpečí. Následně se určí výše daného rizika. Dle rizika se odvíjí další krok, a to rozhodování a plánování řešení rizika. Poté se zavádí kontrolní systém, který by měl riziko řešit. Na závěr se dané riziko sleduje a snaží se uchopit nebezpečí a eliminovat ho

Identifikace začíná při zjištění možného rizika. Klade se zde důraz na adekvátním postupu, jak bude riziko definováno a analyzováno. Identifikace by měla obsáhnout veškerá rizika s daným projektem, které jsou i nemusí být pod kontrolou podniku.

Následná analýza se zabývá pochopením a odhadováním daných rizik. Na základě jejich získaných podkladů se snaží vytvořit možné řešení, jak nejvhodněji a nákladově nejefektivněji zvládnout dané riziko. Hlavním úkolem analýzy rizik je najít jejich možnou příčinu, zdroj a následně i možné důsledky, které mohou nastat. Dva nejdůležitější faktory, které analýza využívá jsou pravděpodobnost rizika a jejich možné následky.

Výsledkem analýzy je vyhodnocení, to znamená, která rizika potřebují ošetřit a v jakém pořadí dle závažnosti. Čím vyšší je signifikantní riziko, tím je upřednostněno jeho pořadí. Zvládnání rizik je celkovým pochopením rozsahu a možnosti ošetření vyskytujících se rizik v podniku. Nejvhodnější alternativa, jak zvládat rizika je posouzení, zda je nutné vynaložit náklady na eliminování rizika. Eliminování daného rizika má za cíl snížit pravděpodobnost neúspěšné investice (Zuzák, Fejfarová, 2009).

2 Konkurenceschopnost

Podstata konkurenceschopnosti firmy spočívá v jejím působení na trhu vůči dalším společnostem, které pro ni představují konkurenci. Ostatní společnosti se konkurencí nazývají, jelikož nabízí stejný či podobný produkt. Být konkurenceschopný největším podnikům na trhu je hlavním cílem každé společnosti, která podniká v daném odvětví (Mikoláš, 2005).

Podle Kotlerovi strategie podílu na trhu jsou různé druhy přístupu ke konkurenci na existujícím trhu. Podniky mohou preferovat role vůdce, vyzyvatel, následovatel a „troškař“. Tržní vůdce je podnik, který udává tempo trhu (výši ceny, přichází na trh s novinkami). Vyzyvatel je především oponent vůdce, snaží se dostat na jeho místo, nejčastěji hledá jeho slabiny a následně na ně útočí. Následovatel si je jist, že vůdce nedostihne, pouze opakuje jeho kroky s dílčími inovacemi. „Troškař“ využívá především tržlin na trhu. Segmentem, kterým se nikdo nezaobírá, je dostatečný pro jeho uživení (podnik spíše přežívá) (Kotler, Keller 2013).

Dále je také důležité vědět, že konkurenceschopnost je jedním z ukazatelů podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jako potenciál lze vyznačovat všeobecnými charakteristikami nebo speciální charakteristikou. Všeobecné charakteristiky tvrdí, že existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (například situace na trhu) a tím, co může nebo musí být. Speciální charakteristika uvádí, že externí aspekty ovlivňují potenciál podniku a také nabízející příležitosti podniku (Mikoláš, 2005).

2.1 Konkurence v dodavatelském řetězci

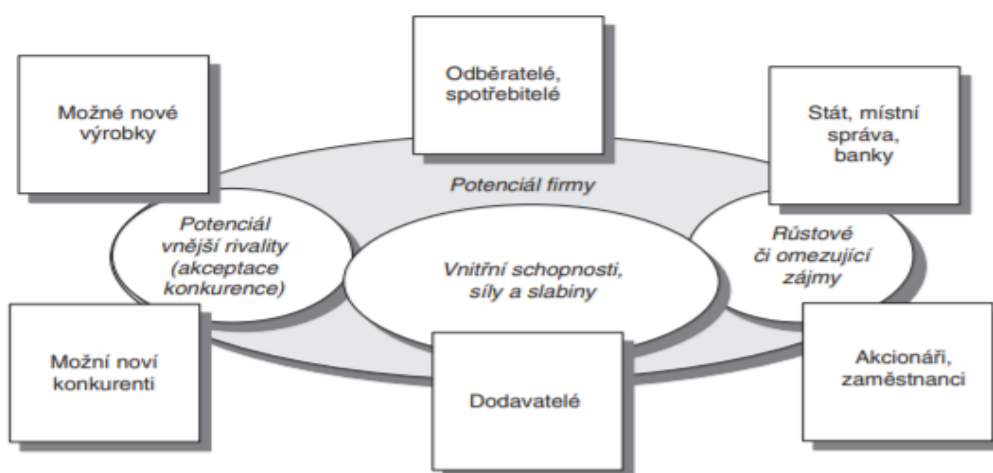
„Mikroekonomie obvykle konkurenci definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená no střetávání nabídky a poptávky“ (Mikoláš, 2005, s. 65).

- Konkurence mezi nabídkou a poptávkou – Výrobci mají zájem svoje zboží prodat co nejdraž, oproti spotřebitelům, kteří chtějí za co nejnižší cenu uspokojit svoje potřeby nákupem daného zboží.
- Konkurence na straně poptávky – Spotřebitel chce nakoupit zboží od výrobce co nejlevněji. Klade důraz na své potřeby, tedy preferuje svoje potřeby na úkor dalších spotřebitelů.
- Konkurence na straně nabídky – Každý výrobce se snaží prodat co nejvíce svého zboží za co nejvíce peněz. Cílem každého výrobce je maximalizovat svůj zisk.

Současná pandemie klade důraz na odolnost dodavatelských řetězců. Řetězce na základě COVID-19 hledají možnosti řešení výpadků. Prvním pravidlem, jak se vyhnout zmíněnému výpadku, je diverzifikace a regionalizace dodavatelů. Jedná se o zabránění výrobě nebo zpracování dodávek od jednoho zprostředkovatele nebo z jednoho místa. Pouze v některých případech může být vhodný pro dané zboží regionální přístup, například jednoduchá distribuční cesta či výrazně nižší cena od dodavatelů oproti konkurenci. Dalším pravidlem je, aby si společnosti udržovaly možnost dostatečného kritického zboží ve skladech. Jedná se například o suroviny, které jsou jedinečné nebo pochází pouze od jednoho zdroje.

Společnosti by měly také řešit alternativní způsoby distribuční cesty k zákazníkům, aby snížily možnost rizika výpadku například kamionové dopravy. S výpadkem distribučních cest se také pojí úbytek pracovní síly kvůli pandemii. Řetězce by tuto situaci měly řešit investováním do automatizace a vyvarování se tím následných komplikací v podobě nedostatku pracovníků (JLL-nemovitosti, 2020).

Z uvedeného modelu (viz obrázek 2) je zřejmé, že řada různých vnitřních ale hlavně vnějších podnětů ovlivňuje sílu podniku na trhu, která se následně odráží na dané konkurenceschopnosti podniku. Jakýkoliv aspekt hýbe s podnikem a jeho stabilitou, například pokud dodavatel zpozdí své dodávky materiálu, podnik nemůže vyrábět daný produkt, klesá produkce a podnik není konkurenceschopný. Další z řad aspektů změny konkurenceschopnosti je vliv státu. Pokud uvalí stát vyšší daň z příjmu, podnik nemusí být schopen tyto změny snést a trh opustí.



Obrázek 2: Model sil působících na konkurenční strategii

Zdroj: Mikoláš, 2005

2.2 Definice a přístup ke konkurenceschopnosti

Dlouhodobé podnikání přivádí také vnitřní a vnější konkurenci. Je zcela nepodstatné, zdali jsou konkurenti uvnitř nebo mimo podnik, důležité je, aby podnik minimalizoval svůj úbytek dynamiky podnikání a ztrátu svého potenciálu. Jedná se tedy o neustálý „boj“ mezi podniky (vzájemnými konkurenty) a z nástrahy daného prostředí, které se neustále mění. Vnitřní konkurence ovlivňuje podnik také a ovlivňuje marketingové možnosti podniku nebo také možnost zvládnutí strategické inovace, kde je velice důležitá kooperace zaměstnanců z různých oddělení. Díky těmto skutečnostem je neustále ověřována konkurenceschopnost podniku a konkurenčního potenciálu. Ve své podstatě se jedná o konfrontaci silných a slabých vlastností podniku a jak podnik reaguje na různé situace ohrožující postavení na trhu (Mikoláš, 2005).

Aby podnik prosperoval, musí dodržovat různé body, a to jak přistupovat k podniku a jak být konkurenceschopný vůči svým oponentům. Z prvé řady musí firma mít potenciál a určité postavení na trhu, které je vnímané konkurenty, jinak se nemůže hovořit o konkurenceschopnosti podniku. Nadále musí neustále držet krok s nejnovějšími trendy, které mohou podnik posunout k novému potenciálu, s tím také souvisí sledování situace, jakým směrem směřuje vývoj v daném odvětví.

Důležité pro podnik je také schopnost vlastní proměny podniku v závislosti na danou situaci na trhu. Pokud pro podnik bude nadále trh nezajímavý či neziskový, je důležité se adaptovat. S proměnou podniku souvisí neustálé sledování vývoje a dynamiky vlastního podniku v časové ose. Nestačí se zaobírat pouze hospodářským výsledkem a výši produkce, ale také potenciálem a vývojem podnikání (Mikoláš, 2005).

Správná firma a prozíravý podnikatel nevstupuje do jakéhokoliv sporu ostatních podniků a nespádá zde soubor o postavení na trhu proti své konkurenci. Správný podnik vyčkává na daný moment, kde se nachází nový potenciál a nový tok peněz (Mikoláš, 2005). Tato metoda se nazývá „strategie modrého oceánu“.

Jedná se o teorii, která je založena na možném potenciálním vyšším zisku podniku, díky vyvolání nové poptávky než soutěžení s konkurencí na již existujícím trhu (Kim, Mauborgne, 2018). Na tomto trhu jejich výrobky budou více žádané a lépe finančně ohodnocené. Prozíravý podnikatelé a manažeři se nezabývají současným průměrným úspěchem, ale tím, co bude možné udělat pro větší prosperitu podniku (Mikoláš, 2005).

2.3 Definice a vývoj inovací

Inovace shrnují celý vývoj daného procesu od nápadu přes realizaci až po zhotovení. Inovace se tedy nezahrnuje pouze pod kreativitu, ale znamená to mnohem více. Mnohokrát se stane, že ač skvělý nápad, tak není realizovatelný z různých důvodů (například praktických, technických, ekologických, ekonomických). Výsledkem dané inovace má být zlepšený proces výroby, výrobek samotný, služba či cokoliv dalšího (Novák, 2017).

Inovace jsou podmíněny potřeby změn. Změny jsou jevem, který doprovází jak v životě, tak v podnikání. Změny jsou buď přírodního původu (například zemětřesení, změny počasí), tak ale i lidskou činností. Změna je atribut, který je spojený s každým jednotlivcem ale také i s celkem jako je podnik, region nebo i stát. Inovace neboli změny v podniku mají ve většině případů pozitivní vývojový trend, avšak nejde opomenout možnosti pochybení v daný závěr, špatného rozhodnutí nebo také degenerační změny, která může znamenat návrat do starého stavu.

Inovace lidí začíná vždy myšlenkou jedince či celku. Myšlenka však sama o sobě neznamená inovaci. Naplnění inovací znamená spojení tří slov a to vědět, chtít a moci. Vědět je určitá vlastnost člověka, která je dána více aspekty, tedy zkušenostmi, znalostmi a praxí člověka. Zdroje vědění neboli poznání jsou povětšinou stejné. Jedná se o benchmarking, empirické poznání, teoretické poznání a teoreticko-empirické poznání.

Benchmarking je jedna z mnoha možností a praktik, jak získávat informace o konkurenci. Realizací benchmarkingu se vytváří řadu užitečných informací od zkoumané konkurenci v oboru, například se jedná o jejich strategické nástroje, ekonomické výsledky. Pomocí této činnosti mohou manažeři podniku porovnávat vlastní podnik s konkurencí a vytváří konkurenční výhodu (Lencová, 2014).

Empirické poznání je založeno na zkušenostech v dané oblasti. Pomocí těchto zkušeností může jednatel nebo celek posouvat podnik k prosperitě. Obvykle se však nejedná o převratné inovace ale o užitečné podněty, které mohou vést k postupnému posunu kupředu. Teoretické poznání je založeno na analytických schopnostech. Hledáním příčin a souvislostí na základě různých dat. Teoreticko-empirické poznání nepředstavuje opačné alternativy poznání ale dvě souběžné, které tvoří možnost poznání.

Chtít. Tento krok je taktéž důležitý k inovacím, pouze myšlenka a dobrý nápad neznamená uskutečnění inovace. Důležitým bodem uskutečnění inovace je zájem nebo motiv pro realizování dané myšlenky. Proměna myšlenky v realizaci je díky konzervatismu lidí

nejčastějším problémem vzniku inovací. Strach ze změny a možného rizika v častých případech znamená zánik původní myšlenky a nápadu, který by mohl být velmi úspěšný.

Moci. Prosazení nápadu, který má potenciál většinou obnáší náklady (finanční, odborné, materiální). Uskutečnění nápadu není otázkou chvíle, ale delší rozhodovací doby. Obecně platí, že čím závažnější inovace, tím se o její realizaci jedná ve vyšší úrovni řízení organizace (Veber, 2016).

Management inovací

Management inovací je soubor řídicích aktivit, které by měly vést k posunu jak jednotlivce, tak dané organizace. Posun by měl vést ze současného k žádoucímu budoucímu stavu. V nynější době čelí každá organizace vnějším podnětům, které jsou často závažnější než vnitřní podněty. Jedná se o COVID-19, který poznamenal veškeré trhy statků a služeb. Možnosti v době pandemie jsou omezené v osobním prodeji. Z tohoto důvodu není možný osobní kontakt se zákazníkem, kdy se prodejce snaží zaujmout zákazníka na daný produkt svou osobní prezentací. Tuto náročnou situaci lze vyřešit pomocí internetového prodeje, kde nejsou zobrazeny pouze obrázky zboží, ale prodejce představuje dané produkty například pomocí videa. Zákazník si zboží nemůže sám prohlédnout či vyzkoušet a následně porovnat. Je závislý pouze na internetové prezentaci, která musí být ze strany prodejce reálná.

Organizace, která lépe na tyto podněty (neosobní možnost prodeje) reaguje má větší šanci na přežití a prosperitu. Inovace můžou mít různou podobu. Rozsah a závažnost rozdělují inovace na zásadní a dílčí. Mohou týkat změn produktů, struktury podniku, změna lokace sídla a výrobních prostor, vztahů se spotřebiteli, dodavateli, ale také zavedení nového formuláře pro vykazování služebních cest či instalace nového počítače.

Inovační proces

Pokud se proces týká zboží nebo služeb, začíná vždy kreativním nápadem a pokračuje jako implementace nového produktu. Jakmile je realizace nápadu možná, obvykle obnáší další investice do výzkumu a vývoje dané idey. Nadále probíhá monitoring a sledování reakcí trhu, jenž slouží jako zpětná vazba manažerům, na základě, které rozhodují o dalších činnostech.

Je velice důležité, aby manažeři chápali inovace jako proces, který lze řídit svými pokyny a správně zvolenými a načasovanými činnostmi. Není to zcela jasný typ procesu jako výrobní postup. I přesto to má prvky návazné, nabalující a svůj daný postup, dle kterého je nutné postupovat. Pro úspěšnost každého inovačního procesu je zásadní znalost trhu a úzký vztah se

svými zákazníky. Tento vztah může být více než užitečný. Zákazníci přináší podniku zpětnou vazbu, dokonce inovaci mohou svými připomínkami (náměty) vytvořit (Franková, 2011).

Druhy inovací z hlediska formy

Druhy inovací jsou děleny na výrobní, výrobkové, organizační, marketingové a inovace v personálním managementu. **Výrobní inovace** se zaměřují na technologické inovace v podniku. Jedná se o zavedení nových technologií do výrobního procesu (například změny v komponentech nebo změny v technologických postupech).

U **výrobních inovací** je hlavní změna ve výrobcích. Změna se může týkat zavedení nových výrobků a služeb, které mohou vést k vytvoření nových tržních prostor. **Organizační inovace** jsou zaměřeny především na zavádění informačních systémů. Jedná se o informační systémy zaměřené na podporu zákazníků, odběratelů, dodavatelů a celkový chod podniku. **Marketingové inovace** jsou zaměřeny na potřeby zákazníka a na vnímání konkurence na trhu. Na základě získaných podkladů a informací o zákazníkovi určují trend (Veber, 2016).

Inovace v personálním managementu

Inovace znamenají něco měnit, tomu není jinak ani u inovacích v personálním managementu. V různých podnicích manažeři zapojují do personálních inovací i zaměstnance. Zaměstnanci mohou přicházet s novými náměty na změny, které by měly vést k jejich uspokojení. Stabilizovat a motivovat zaměstnance je nedílnou součástí personálních inovací. Snížit fluktuaci zaměstnanců je úkolem většiny společností, které si chtějí své pracovníky udržet. Primárním úkolem je neustále pracovat na firemní kultuře, budovat u zaměstnanců hrdost a loajalitu ke značce podniku.

Ke stabilizaci a motivaci zaměstnanců slouží stabilizační a motivační benefity. Stabilizační benefity jsou vyskytovány ve většině společností. Mnoho zaměstnanců je již nebere jako výhody spíše jako samozřejmost (stravenky, zlevněné stravování). Pokud chce společnost být konkurenceschopná, je tedy nutné konstantní průzkum trhu, jaké benefity nabízí konkurence a jaké jsou potřeby zaměstnance.

Motivační část benefitů, by měla vézt k motivaci, větším výkonu a dalším rozvoji zaměstnance. Pro některé pozice se jedná především o kvalitnější ozdravný program nebo o nadstandartní lékařskou péči. Pro jiné zaměstnance se motivační benefity odvíjí od podpory v dalším vzdělávání, které vede k jejich vyšší kvalifikaci. Tento druh benefitů je pro

zaměstnavatele finančně náročnější, kladem ovšem je lehké uchopení, jelikož tyto benefity často míří na určitou cílovou skupinu lidí (Tejnerová, 2003).

Druhy inovací dle velikosti

Dílčí inovace

Dílčí inovace jsou malé změny v podniku, které jsou iniciovány řadovými pracovníky. Finanční přínos těchto inovací nebývá vysoký, avšak pro lepší atmosféru v podniku to má přínos velký. Nejen že díky těmto činnostem mají zaměstnanci jsou efektivnější, ale zároveň se každý podílí na chodu firmy. Řadoví pracovníci nabývají dojmu seberealizace, což je důležité pro jejich rozvoj a pocit důležitosti. Lidský faktor při zavádění inovace je klíčový. V každé inovaci je hlavní jednotlivec či skupina osob, kteří dají dané implementaci směr, smysl, skutečnost a způsob provedení. Realizace těchto inovací je reakce na nějaký vzniklý problém. Nejedná se tedy o závažné inovace, ale jejich četnost bude velká. O jejich realizaci rozhoduje spíše nižší management.

Strategické inovace

Strategické inovace jsou výrazněji přínosné oproti malým inovacím. Jde většinou o inovace, které jsou iniciovány vrcholovým managementem v podobě výzkumných, inovačních nebo projektových programů. Ty jsou připravovány týmy analytiků, projektantů, techniků a podobně. Jsou po většinou realizovány v podobě projektového řízení. Strategické inovace jsou řazeny do zásadních inovací. Jejich zhotovení je otázkou i několika let. Týkají se například rozvoje produktového portfolia, klíčových inovací v technickém rozvoji, závažných investic, potřebách zákazníků, fúzí nebo změn na vrcholových postech managementu podniku.

Provozní inovace

Provozní inovace se týkají aktivity, existence a chodu podniku. Zasahují tedy do přípravy výroby, expedice, obchodních činností, marketingových činností, servisu, nákupních činností, údržbářských činností, bezpečnosti práce, ekologických činností. Tyto inovace by organizaci měly posouvat hlavně v ekonomickém směru. Provozní inovace jsou iniciovány například legislativou a závažnými poruchami. Provozní inovace jsou většinou rozhodovány středním i nižším managementem (Veber, 2016).

Inovace v podobě „Home office“

Práce z domova neboli home office je v dnešní době populární formou práce. Více a více zaměstnanců preferuje a vyžaduje po svých zaměstnavatelích tuto možnost. Zaměstnavatelé se snaží vyjít svým podřízeným vstříc a umožnit touto formou plnit pracovní povinnosti. Hodnocení se změnilo od počtu „odsezených hodin“ v kanceláři na hodnocení dle odevzdaných výsledků. Z pohledu zaměstnance to klade větší důraz na jeho pracovní zodpovědnost a způsobu rozvržení si pracovního dne, ovšem to také přináší značný pocit „svobody“ a možnosti propojení pracovního a soukromého života.

Tento způsob práce je vhodný pro člověka, který může pracovat bez přispění dalších členů pracovního týmu a je možnost, aby mohl komunikovat s ostatními pracovníky přes internet. Práce z domova je nejčastěji spjata s pozicemi, které vyžadují tvůrčí a samostatnou činnost. Nejčastěji je vyhledávána u rodičů malých dětí, které potřebují nepřetržitý dohled. Práci z domova ale také využívají lidé ze vzdálenějších destinací od místa pracoviště. Někteří pracovníci využívají home office pouze nárazově, podle aktuální situace a potřeb podniku nebo osobních potřeb. Není však pravidlem, že práce z domova každému vyhovuje. Především se jedná o přístup a povaze každého jednotlivce. Někdo vyhledává každodenní sociální kontakt a rád pracuje v týmu, se kterým se dennodenně schází na pracovišti, kde díky sociální interakci dochází k lepším výkonům (Ondráčková, 2020).

Fáze „start-up“

Start-up je označení pro začínající organizaci, která díky inovátorovi vznikla, ale chybí jí finanční prostředky pro uskutečnění. Inovátorův projekt může být velice výnosný, ale zároveň je i rizikový. Startupový podnik není každé začínající podnikání (například samoobsluha, nehtové studio) ale podniky, které jsou dynamické (softwarové firmy, internetové firmy). Startupovým podnikem se však také nerozumí jen začínající podnik, ale i firma s originálním nápadem a chtíčem ho realizovat. Pokud se idea startupové firmy vyhodnotí jako perspektivní, inovátor má několik možností, jak s tímto projektem naložit. Může daný projekt prodat, založit si firmu, nebo přizvat investory do projektu (Veber, 2016).

Inovačně pasivní organizace

Existují i takové organizace, které jsou bez jakýchkoliv inovací a nijak je to neomezuje. Důvodů, proč podnik nemusí vyvíjet inovace, je mnoho. Jedním z důvodů je situace, kdy podnik produkuje tradiční produkci, u které nejsou inovace nutné. Dalším z řad důvodů

neaktivity inovací podniku je například nepřítomnost inovátorů v organizaci a nadále nikdo inovace nevyhledává. Pokud na inovace podnik narazí tak pouze „pasivně“, jedná se tedy především o výrobní procesy a technologie. Tato situace nastává především u trhů, které nejsou nasycené. Podnik není tlačěn konkurencí provádět inovace, které by vedly k vyššímu zisku a konkurenční výhodě. Inovace tedy není nepostradatelná ve všech organizacích a na všech trzích, ale pokud je zájem o vývoj organizace, je podstatné se na inovace zaměřit (Veber, 2016).

2.4 Inovační potenciál v době krize

Z mnoha zkušeností je dáno, že nestačí pouze snižování nákladů pro ukončení neblahého období podniku. Je také důležité se koncentrovat na inovace. Proto kroky podniků, které během krize neustále investují do inovací, jsou správné. Je však nutné poukázat, že pouhý záměr a finance nestačí.

Podnik musí disponovat zkušenými a vzdělanými pracovníky, kteří jsou schopni směřovat podnik z krize do pozitivní pozice pomocí správných rozhodnutí. Tito pracovníci se nemají bát riskovat. Možnost, jak vrátit podniku prosperitu je změna lokace z neprofitabilních sfér do profitabilních. Toto jsou ovšem dlouhodobé cíle a nelze jejich pomocí ihned z krize vystoupit.

Řada podniků řeší krize jinak. Například inovacemi jako jsou nákupy nových strojů a technologií. Tyto inovace mají zvýšit produkci, a tudíž navýšit tržby, které by mohly podnik z krize dostat. Každý podnik nemůže aplikovat tuto strategii a odebírá se jiným směrem změn (Veber, 2016).

Inovace pomocí zaměstnanců bez práce

V době pandemie v roce 2020 je důležité využít v podnicích pracovníky, kteří nejsou dostatečně pracovně vytížení. Zaměstnance je výhodnější si ponechat z důvodu nejasné budoucnosti, která se může ale nemusí brzy změnit a následně společnost by mohla propouštění litovat. Z těchto pracovníků lze vytvořit několik týmů, kteří budou mít zástupce z různých oddělení, aby dokázali pokrýt co nejvíce problematik. Tyto týmy lze využít dvěma způsoby.

Využití zaměstnanců může vést k projektovému řízení. Jeho výhodou je využití vlastních zdrojů k realizaci projektu. Inovace můžou být například dílčí, strategické a provozní. Zadání těchto inovací můžou čerpat už ze vzniklých projektů, na které nebyl doposud čas. Nebo si vlastní inovaci vytvoří. Tým by měl být vytvořen ze zkušených pracovníků, kteří vědí, jak podnik funguje a jaké má slabiny.

Druhý způsob jejich využití je hledání zcela nových produktů a služeb. Rozšíření produktového portfolia podniku může vést k vyšším výnosům a konkurenceschopnosti. Nejvýhodnější na těchto inovacích je nulové náklady na pracovní sílu. Zaměstnanci placení již jsou a z důvodu nedostatku vlastní práce jsou využiti na práci, kde mohou být užiteční (Procházka, 2020).

3 Krizový management na B2B trzích

Ani v současné době (COVID-19) firmy nepřestávají inovovat. Negativní vývoj pandemie ovšem plány podniků zpomaluje. Většina malých a středních firem neustále čeká na finanční injekce od státu, aby nebyly nuceny ukončit své působení na trhu. Úvěry od bank jsou nyní těžce k dostání z důvodu nejasné budoucnosti, z čehož plyne zmíněné odkázání firem právě na stát. Podniky chtějí nadále inovovat a reagovat na změnu trhu, aby byly konkurenceschopní. Stagnace není na místě a musí se na zmenšení trhu připravit. V posledních letech byly inovace ovlivněny především výší mezd zaměstnanců. Nyní je to pandemie.

Doba koronavirové krize přináší zcela novou situaci na trhu. Většina množství nabízených výrobků a služeb se důsledkem uzavření obchodů a zákazu osobního prodeje snížila. Podniky to tedy vede k nutnosti přemýšlet, jak vybalancovat jejich působení na trhu. Řada podniků právě pracuje na tom, aby pokles prodeje vyvážila a získala tím konkurenční výhodu.

Většina firem plánuje investovat alespoň ve výši 500 000 Kč. Firmy s vyšším obratem hodlají investovat kapitál v ještě vyšší částce. Hranice půl milionu korun se zdá jako minimální hranice, neboť investice do nástrojů k rozšíření portfolia je velice nákladná. Důležité pro českou ekonomiku je také fakt, že firmy nevyvádí své investice mimo zemi. I když je nyní investování do zahraničí pro firmy lákavé, je vzhledem k pandemii velice náročné cestovat a atraktivita investice do zahraničí značně klesá (AMSP ČR, 2020).

Najdou se ovšem i takové podniky, které hlásí, že na ně krize nemá prozatím žádný dopad. Pokud se situace na trhu nezmění a krize bude přetrvávat, je otázkou času, kdy budou tyto podniky vnímat změnu ve svém působení na trhu způsobenou koronavirem. Je všeobecně známo, že některé odvětví postihne krize až déle od vzniku. Firmy s rozpracovanými projekty před krizí jsou stále časově vytíženi a nemají o zakázky nouze. Je tedy důležité očekávat, že krize se dotkne každého podniku nehladě na odvětví ať v pozitivním či negativním důsledku.

Například společnosti, které se zabývají výrobou či distribucí roušek, ochrannými pomůckami, respirátory a dezinfekcemi mají několikanásobné zisky než v předchozích letech. Poptávka po zmiňovaných pomůckách proti pandemii je obrovská. Firmy tohoto zaměření nestačí plnit své zakázky z důvodu abnormálního počtu poptávaných výrobků. Dále se zvýšila poptávka po rozvozu potravin do domova nebo také po internetových filmových a seriálových serverů.

Firmy zaměřené na výrobu se nadále potýkají s nedostatkem pracovní síly a nelibosti lidí pracovat na určitých pozicích jako jsou skladníci, operátoři výroby a další manuální práce. S problémem nedostatku lidí na pracovišti také souvisí uzavřené hranice a neuplatnění Schengenské smlouvy. Díky náročnému a v krátkém období nemožnému pohybu přes české hranice (kvůli koronaviru) budoucích zahraničních zaměstnanců, se společnosti nemohou spolehnout na zahraniční výpomoc pracovní síly. U lidí se projevuje strach z možnosti se touto nemocí nakazit, a proto mají obavu vycestovat za prací do cizí země.

Řada států mimo Evropskou unii mají dohodu o výměně pracovních sil do evropských zemí včetně naší země. Především se jedná o manuální práce, které jsou poptávány a je jich nedostatek. Mnoho firem spolupracuje s agenturami jako jsou Manuvia Moravia, Good Job, které ze zemí (například Ukrajina, Mongolsko) přiváží pracovní sílu.

3.1 Komunikace a koordinace v mezo- a makrosotředi

Představení zkoumané společnosti JIP neboli prostředník v obchodu s potravinářským zbožím. Jedná se o rodinnou firmu, kterou založili bratři Jan a Ivo Plškovi v roce 1994. JIP byl od počátku zaměřen na velkoobchodní prodej potravin. Následně začala společnost rozvíjet řetězec maloobchodních a velkoobchodních prodejen po celé České republice. V současné době disponují 41 maloobchodními prodejny jedenácti prodejny Cash & Carry a sedmnácti velkosklady po celé České republice. Řadí se tak již do silné konkurence na tuzemském trhu i pro zahraniční řetězce.

Velkoobchodní prodejny společnosti jsou spíše mezičlánkem mezi výrobcí a finálními prodejci. Je zde ale možnost osobního odběru spotřebitelem, který není tak častý. Nejsou tedy závislé pouze na odběru maloobchodníků. Podle Kotlera a jeho analýzy trhu jsou velkoobchodní prodejny brány jako „vyzyvatel“. Snaží se najít slabiny vůdce (Makro) a následně tyto slabiny využít ve svůj prospěch. Příkladem může být snížení cen pro maloobchodníky.

Maloobchodní prodejny společnosti jsou méně důležité, když jsou velmi časté. Tyto prodejny negenerují příliš velký objem tržeb podniku, a tudíž na ně není brán primární ohled. Maloobchodní prodejny společnosti mají rozsáhlejší konkurenci v jednotách, samoobsluhách (Hruška) ale také ve velkých prodejnách. Jejich postavení na trhu je z pohledu Kotlerovy analýzy definováno jako „výklenkář“. Nezaměřují se na široký segment, pouze na potřeby zákazníků v dané lokalitě.

Nyní společnost rozvíjí síť dovozu potravin do restaurací, menších prodejen, samoobsluh, krámů, benzínek a obchodů. Nabízený sortiment je velice široký, jedná se o veškeré potraviny, alkohol, tabák i další pomůcky pro servírování pokrmů. Osobní dovoz k maloobchodníkům a podnikatelům přímo do podniků je značná výhoda oproti konkurenci, jelikož tato služba je často vyhledávána zákazníky.

Obchodní konsekvence v době koronavirové krize ve společnosti JIP je zřetelný. Z důvodu specializace zmíněného podniku na prodej gastronomického sortimentu má tento podnik výrazné ztráty oproti fiskálnímu roku 2019 čelí poklesu zisku o cca 200 milionů korun. Díky minimálnímu odběru restaurací, které mají největší odběry potravinářského zboží, podnik zaznamenal tento pokles zisku. Jidelny (například firemní), benzínky a částečně i maloobchodní prodej přináší společnosti alespoň částečnou náhradu.

Nejen koronavirová krize má vliv na společnost. Je řada jiných faktorů, které ovlivňují tuto společnost. Tyto faktory popisuje **PESTLE analýza**, která charakterizuje a analyzuje okolí podniku. Pro každý podnik jsou ovlivňující faktory různé. Pro tento dodavatelský řetězec (JIP) byly zvoleny následující ovlivňující faktory viz tabulka níže.

Tabulka 2: PESTLE analýza

P	E	S	T	L	E
<i>Politické</i>	<i>Ekonomické</i>	<i>Sociální</i>	<i>Technologické</i>	<i>Legislativní</i>	<i>Enviromentální</i>
stabilita vlády daňová politika podpora zahraničního obchodu	inflace nezaměstnanost možnost investic cena energií	úroveň vzdělání životní styl posuny ve věku populace	nové technologie dostupnost informací nové pracovní postupy	pracovní právo státní regulace vyhlášky a zákony regulace importu regulace exportu	vnímání klimatických změn náklady s odpady ochrana životního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Politické faktory

Stejně jako většina firem podléhá společnost JIP politickým vlivům. **Stabilita vlády** je faktor, o který se společnost opírá v rámci podnikání na trhu a činností s tím spojené. Stabilita vlády je určitou jistotou pro podnik a možnost adaptace podle dlouhodobých vládních požadavků. V roce 2017 z průzkumů České televize vyplynula důvěra cca 20 procent, tudíž je tento faktor velice rizikový (ČT24, 2021).

Při koronavirové krizi tato důvěra klesá, vláda nezvládá korigovat nařízení a opatření, která jsou často chaotická, a tedy se nimi široká veřejnost neřídí. Jedná se především o nejasnost

ohledně zavírání restaurací a nemožnosti prodeje určitého sortimentu. **Daňová politika** stanovuje podnikatelskému subjektu, jak velkou část ze svého dosaženého zisku má odvést do státního rozpočtu (Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů). Příkladem může být enormní zadlužení podniku vůči státu a následně obtížné hledání finančních prostředků. Jedná se například o zvýšení spotřební daně, která ovlivňuje cenu alkoholu a tabákových výrobků (Solitea, 2020).

Podpora zahraničního obchodu má pro JIP negativní vliv z pohledu konkurence. Jelikož hlavní konkurenti mají převážně zahraniční dodavatele a nevedl by prostor pro zahraniční subjekty na tuzemském trhu. Většina velkoobchodů s potravinářským zbožím jsou vlastněny zahraničními společnostmi, které si také často přinášejí své dodavatele. Z druhé strany v případě nepodpory zahraničního obchodu by byl jejich částečný odběr ze zahraničí omezen, snížilo by se portfolio nabízených produktů a stali by se méně atraktivní pro spotřebitele. S touto skutečností souvisí nedávný návrh politické strany SPD, aby obchody měly v regálech 55 procent potravin tuzemské výroby. Tento návrh sklidil značnou kritiku ze strany zákonodárců. Tento návrh je také v rozporu s EU, když při vstupu Česká republika souhlasila s volným obchodováním.

Ekonomické faktory

Inflace neboli růst průměrné cenové hladiny oproti minulému období způsobuje zvýšení cen nabízeného sortimentu (pečivo, pití). S mírou inflace nadále souvisí úrokové sazby. Pokud společnost žádá o půjčku u banky v době inflace, bude nominální hodnota úroku vyšší právě o inflaci. **Nezaměstnanost** je dalším makroekonomickým faktorem, který ovlivňuje chod společnosti. Nízká míra nezaměstnanosti je pro zaměstnance výhodou. Díky nízké nabídce práce je zaměstnanec staven k značné jistotě. I vysoká nezaměstnanost je značným vlivem na společnost. Pokud je četný počet nezaměstnaných, nemají důchod, a nemůžou poptávat statky (ČSÚ, 2021).

Možnost investic je nástroj pro podnik, který může vést k ziskům. Pomocí budoucích odhadů a informací o majetku může podnik investovat. Společnost investuje především do rozvoje distribuční sítě. **Cena energií** je náklad, který se každý podnik snaží co nejvíce eliminovat. Při zvýšení cen energií musí podnik reagovat zvýšením cen za prodávané statky. Jedná se například o mrazáky, které jsou v chodu neustále.

Sociální faktory

Sociální faktory udávají vyzrállost, směr a hodnoty společnosti. **Úroveň vzdělání** je důležitým sociálním faktorem ovlivňující podnikání. Od dosaženého vzdělání se odráží kvalifikovaná pracovní síla. Pokud se v dané společnosti nebude dbát na úroveň vzdělání, nebude dostatečně kvalifikovaná nabídka práce. Příkladem může být veliký nedostatek IT specialistů ve společnosti JIP, kteří jsou nedílnou součástí chodu podniku.

Každý jedinec má své vlastní priority a hodnoty, které preferuje. Od tohoto se odvíjí **životní styl**, který může mít mnoho podob (například pracovat v zahraničí, cestovat, preference manuálních prací). Společnost vyžaduje stálost zaměstnanců, kvůli minimalizaci nákladů spojených s adaptací nových zaměstnanců. Společnost tedy profituje z nízké fluktuace technickohospodářských zaměstnanců. **Posun věku populace** ovlivňuje ochotu pracovníků k vykonávání náročné manuální práce (práce ve skladu). Zvyšování průměrného věku zaměstnanců vede k preferenci méně náročných činností (ČSÚ, 2021).

Technologické faktory

V dnešní době technologie hýbou světem a není tomu jinak ani v gastro průmyslu. **Nové technologie** většinou umožňují efektivnější výrobu a nižší výrobní náklady. Jedná se například o nové stroje ve skladě, které zefektivní přesun potravinářského zboží. Nová technologie je zároveň náročná finanční investice, která se nemusí vyplatit. **Nové pracovní postupy** mohou také vést k efektivnější výrobě ale i k lepším pracovním podmínkám zaměstnanců. Jedním z nových pracovních postupů společnosti je vyskladnění potravinářského zboží pro závoz například do restaurací a kaváren. Skladník dostane seznam zboží, které má vyskladnit a pomocí čtečky je naplánována nejefektivnější trasa skladem.

Legislativní faktory

Pracovní právo vymezuje například maximální možnou pracovní dobu. Ve skladech a na pokladnách zaměstnanci pracují 12 hodin s nutností odpočinku stanoveným zákonem (4 dny v týdnu). Pro zaměstnavatele zákon vymezuje přestávky (maximálně po 6 hodinách 30 minut pauza) či kdy znovu může zaměstnanec znovu pracovat (odpočinek alespoň 11 hodin). **Státní regulace** mohou vznikat při nedokonalosti na trhu například vznik monopolu, který vede k menší produkci a k vyšší ceně. Zásahy státu jsou někdy nevyhnutelné, pomocí **zákonů** a **vyhlášek** se snaží napravit podnikatelské prostředí, selhání na trhu nebo také přenést plnou zodpovědnost na podnik za újmy na společnosti, které spáchal. Další problematikou jsou

pracovníci ze zemí mimo EU. Zde česká legislativa vymezuje určité bariéry a kvóty, které ovlivňují počet a přísun zahraničních pracovníků na naše území. Na **regulaci importu a exportu** je podnik zcela závislý. Více než polovina sortimentu, který je nabízený v prodejnách je ze zahraničí (CzechTrade, 2004).

Enviromentální faktory

Vnímání klimatických změn může vést k úbytku některého sezonního zboží jako jsou například jahody. Trend nakupování lokálních produktů může nastat, a proto je důležité vnímat a následně se připravit na klimatické změny. **Nakládání s odpady** se může odrazit v nákladech. Recyklace různého odpadu či jeho odstranění může být finančně náročné (odstranění starých chladících zařízení). **Ochrana životního prostředí** je již považováno za trend. S ochrannými činnostmi (ekologické tašky) přichází sympatie veřejnosti a následně oblíbenost u svých zákazníků (SOVZ, 2018).

3.2 Inovace v dodavatelském řetězci

Inovace z pohledu společnosti JIP jsou nedílnou součástí v kterékoli době. Jelikož konkurenční společnosti pracují na inovačních činnostech neustále, tzn. nejen v době krize, ale i za standartní situaci pracují na udržení či zvýšení svého konkurenčního postavení na trhu, je v zájmu společnosti tyto kroky následovat a inovační proces řešit bez přestání.

Hlavními inovacemi společnosti jsou zhotovené nové sklady a prodejny, které se tvoří převážně ve větších městech kvůli snadné dostupnosti zákazníků a vysokému potenciálu nových odběratelů. Tyto sklady jsou spojeny s prodejny, do kterých má přístup každý (maloobchodníci, soukromníci, rodiny). Hlavní část zisku spočívá dlouhodobě právě ve velkoobchodní prodeji potravin do menších podniků.

Další marketingovou inovací zaměřenou především na období krize je snížení cen pro maloobchodní prodejce, kteří pouze přeprodávají nakoupený sortiment ve svých prodejnách. Snížení cen vede k většímu odběru potravin a k utužení obchodního vztahu. Výpomocí pro maloobchodníky si společnost slibuje dlouholetou spolupráci s maloobchodníky.

Jednou z řad výhod odebírání potravin ze zmíněného řetězce jsou bonusy, které jsou vypláceny pomocí dodatků rámcových smluv s odběrateli. Pokud odběratel přesáhne stanovený roční obrat je mu vyplacen bonus. Jedná se především o bonus finanční (procentuální část z ročních objednávek), nebo se také může jednat o bonus nefinanční (lednička, nové přístroje do kuchyně). Z důvodu pandemie mnoho podnikům tyto bonusy nemohly být poskytnuty a

musely tudíž být odloženy. Zpáteční odběr potravin však zaveden nebyl jakož tomu bylo u jiných dodavatelů (například zpáteční odkup piva ze strany pivovarů).

Krizové financování v dodavatelském řetězci

I přes velký úpadek ziskovosti se společnost neuchýlila k žádným půjčkám ani závazkům, které by jim mohly pomoci. Majitelé firmy preferují dotaci podniku z vlastních rezerv a nadále udržet společnost nezadluženou. Díky pozitivnímu dopadu cash-flow podnik disponuje dostatečnými finančními prostředky a je schopný se samofinancovat bez uzavírání úvěrů, nedostává se tak do vysoké zadluženosti.

Restauracím, barům, kavárnám a podobným podnikům musel být nastaven splátkový kalendář za využívání dodávek požadovaného sortimentu ze strany velkoobchodu. Menší podnikatelé nemohou dostát svým závazkům, ale nadále poptávají potřebné zboží pro částečný chod. Při vložení důvěry do odběratelů a prodloužení splátek se staví společnost JIP do značné nejistoty.

Pokud dané podniky tuto krizi nepřekážají, nemusí být schopny splatit své závazky vůči zmíněné společnosti, která své pohledávky neobdrží ve formě peněz, nýbrž přinesou další ztrátu. U některých odběratelů potravin, především bary a restaurace, byl již vyhlášen bankrot i přes neustálý odběr sortimentu. Odběr maloobchodních firem nezaručí následný prodej konečným spotřebitelům, jedná se tedy o druhotnou platební neschopnost.

3.3 Nestrukturované rozhovory s manažerem podniku

Následná kapitola obsahuje nestrukturovaný rozhovor s majitelem společnosti JIP, který popisuje dopady, různé situace, změny a východiska v době koronavirové krize. Současná situace má značné záporné následky pro tuto společnost. Gastro průmysl byl touto pandemií poznamenán jako jeden z nejvíce průmyslů.

Nulový zisk kaváren, klubů a některých restaurací vede k nulovým odběrům, které jsou hlavní součástí příjmů společností. Jen částečnou náhradou je odběr finálních zákazníků a maloobchodníků. Podniky, které odebírají široký sortiment od společnosti, mají několikanásobný odběr oproti rodinám. Tento ušlý zisk není možné nikým nahradit. Projevilo se to zejména u masa, kterému propadala expirační doba, rovnou v obchodě. Tato situace zavřených podniků (kaváren, klubů) trvá již skoro rok s krátkodobými rozvolněními. Adaptace je velice náročná a není dostatek příležitostí, jak by společnost mohla zvyšovat zisk. I přes tuto skutečnost se společnost snaží nadále rozvíjet a přizpůsobit se nepříznivým podmínkám.

První část rozhovoru se týkala především dopadu na společnost v době COVID-19. Majitel se tuto situaci snaží brát s nadhledem. Je si jist, že tuto krizi přečkají a budoucnost přinese zisková a prosperující období. Zlepšení ziskové situace, která bude minimálně srovnatelná s obdobím před koronavirovou krizí a výrazným poklesem zisku, odhaduje na rok 2022, pokud se bude pandemie ubírat pozitivním směrem.

Jako hlavní inovaci byl podnik nucen zavést home office. Práce z domova ve společnosti JIP nebyla před pandemií zvykem. Zaměstnanci společnosti vykonávali svou pracovní činnost na pracovišti. „Byl to velký šok pro některé kolegy“ uvádí majitel společnosti. Z tohoto důvodu byla značná část následujícího dotazníku věnována efektivitě na „home officu“.

Firma si především zakládá na osobním přístupu a přátelským vystupování. I ředitele společnosti zasáhla situace, kdy se z jeho obývacího pokoje stala provizorní kancelář. „Pro některé naše zaměstnance, kteří jsou sociálně zaměřeni, je nesmírně těžké být doma a nevidět se s kolegy (přáteli) každý den“.

Následně se rozhovor ubíral ke strategickým cílům podniku, jaké jsou a jak se v poslední době změnil. Na tuto otázku byla řečena jasná odpověď. Daným a jediným strategickým cílem je rozvíjet síť prodejen (především velkoobchodních) a nadále konkurovat zahraničním řetězcům. Díky špatné finanční situaci maloobchodů může společnost zkupovat menší obchody a rozvíjet svou síť prodejen za výhodnou finanční koupi.

3.4 SWOT analýza

Je kombinace dvou analýz, které jsou vnější O-T a vnitřní S-W. Propojuje tedy mikroprostředí (lze ovlivnit podnikem) a makroprostředí (nelze ovlivnit podnikem). Mikroprostředím jsou například zaměstnanci a jejich vztah k podniku. Příkladem makroprostředí mohou být přírodní vlivy, které ovlivní podnikání. SWOT analýza tedy sleduje příležitosti a hrozby z okolí, které následně spojuje se slabými a silnými stránkami podniku. Pro tuto společnost byla zvolena následující analýza viz tabulka 3.

Tabulka 3: SWOT analýza

S	W	O	T
Silné stránky rozsáhlá distribuční síť hluboké portfolio diferencovaný marketing tuzemský podnik	Slabé stránky nízká vyjednávací síla dodavatelů zahraniční pracovníci	Příležitosti zahraniční trh krach restaurací frustrace lidí z odloučení spolupráce s novými dodavateli	Hrozby silná konkurence zavírání a krach restaurací nová konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Podnik disponuje rozsáhlou **distribuční sítí**, která pokrývá rozsáhlou část České republiky. Výrazným konkurentem je společnost Makro Cash & Carry, která disponuje třinácti velkoobchody (o dva více než JIP) po celé České republice a mnoho maloobchodníků díky jejich nízkým cenám, zde nakupují. V prodejnách řetězce je **hluboké portfolio** výrobků. Ve velkoobchodní prodejně jsou rozsáhlé sekce s alkoholem, pečivem, zeleninou a ovocem, chlazenými výrobky, mraženými výrobky. Podnik aplikuje **diferencovaný marketing**, tedy pro každý segment zákazníků aplikuje odlišný marketingový mix. Značnou výhodou společnosti JIP oproti konkurenci je, že vstup do obchodu není podmíněn vlastnictvím živnosti (u Makra povinnost).

Nabídka potravin je různorodá a není cílena na specifickou skupinu lidí v případě maloobchodního prodeje konečným zákazníkům (například teenageři). Pro velkoobchodní prodej je segment úzký, a je tedy cílen na jejich potřeby. Určitou výhodou neboli silnou stránkou podniku může z určitého pohledu být, že je **tuzemský**. Vlastenectví je určitá vlastnost, která zvláště u starší generace přetrvává a může vést i k preferenci nákupu potravin právě ve zmíněném podniku. Oproti zahraničním řetězcům, které využívají vlastní dodavatele ze zahraničí (například Lidl). Společnost JIP preferuje české výrobce, ačkoliv poměr zahraničních oproti tuzemským produktů je vyšší (70 %/30 %) z důvodu importní ekonomiky.

Slabé stránky

Zahraníční dodavatelské řetězce hýbou trhem jak zahraničním, tak tuzemským. Velký vliv a tlak mají také na dodavatele. Pro společnost JIP je velice náročné dostat stejných odběřů jako zahraniční konkurence, tudíž jejich **vyjednávací síla** u dodavatelů je nízká. Pro dodavatele je zahraniční řetězec většinou prioritní zákazník, díky kterému generují vysoké zisky. Další

slabou stránkou podniku jsou **zahraniční pracovníci**, díky kterým je společnost závislá na zahraniční pracovní síle. Pokud nastanou problémy v přísunu zahraničních pracovníků (koronavirová krize), podnik je bez přísunu pracovní síly.

Příležitosti

Velkou příležitostí společnosti je možná expanze na nenasycený **zahraniční trh**. Proniknutí do zahraničí je možnost větší poptávky, ale také širší konkurence. Potenciální země je především Polsko, kde sídlí řada firemních dodavatelů a možnost levnější pracovní síly. **Krach restaurací (barů, kaváren)** může generovat další zisk, velikou výhodou je vlastní odběr potravin a nápojů do potenciálních restaurací. Inspirace by mohla být od pivovarů Krušovická Šalanda a Radegastovna, kteří rozvíjí vlastní síť restaurací. Tyto restaurace by vedly k odolnosti a stabilizaci vůči kritickým situacím. S touto příležitostí se také pojí příležitost spojená s **frustrací lidí z odloučení** a potřebu socializace. Tudiž trh s vysokým potenciálem, který není nasycen. **Noví dodavatelé** generují nové možnosti v podobě širšího portfolia a nových dodavatelských cen.

Hrozby

Hrozby podniku jsou především postaveny na **silné konkurenci**. **Zavírání a krach restaurací** (neboli nízká odolnost dodavatelského řetězce) vede k zásadní změně odběru potravin a následně i ztrátě zisku. Podnik je na svých odběratelích závislý, pokud tyto podniky zaniknou společnost JIP nebude mít komu potraviny dodávat. **Nová konkurence** je hrozbou ve většině odvětví, není tomu jinak ani v gastro průmyslu. Neustále vznikají nové prodejny potravin, které sice nekonkurují svou velikostí, ale jsou například dostupnější pro spotřebitele. U velkoobchodů společnosti je konkurence na B2B omezená ale velice silná.

Tabulka 4 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
		rozsáhlá distribuční síť hluboké portofilo diferencovaný marketing tuzemský podnik
Příležitosti	využití zahraniční pracovní síly vlastní síť restaurací najít zahraničního partnera E-shop pro veřejnost	výhodnější smluvní podmínky s dodavateli využití nezaměstnaných osob z jiných oborů (spolupráce s ÚP)
Hrozby	rozšířit síť maloobchodních prodejen (rozložení rizik) vlastní síť restaurací (lokální patriotismus)	motivace lokálních pracovníků zvyšování kvalifikace tlak na množstevní slevy
	silná konkurence zavírání a krach restaurací nová konkurence	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné strategie (zřejmé z tabulky 4) ze SWOT analýzy byly definovány na základě konzultace s majitelem společnosti JIP. Z těchto strategií se následně práce zabývá především personalistikou. Prioritou pro podnik by měla být cesta pravého horního kvadrantu, tedy kombinací silných stránek a příležitostí (SO strategie).

4 Inovace v personálním managementu

Podnik JIP byl nucen na krizi reagovat i z pohledu zaměstnanců. Bylo nutné propustit až 30 procent zaměstnanců. Především obchodní prodejce a řidiče. Obchodní prodejci nemají dostatek svých zákazníků. Na pokles odběrů potravin restaurací nejvíce doplácí právě obchodní prodejci. Jejichž mzda se odvíjí od velikosti odběru nakoupeného zboží jejich zákazníků. Nižší odběry zákazníků znamenají značně nižší finanční odměny prodejců.

Projevilo se to i na nedostatku práce technickohospodářských pracovníků. Řada zaměstnanců neměla 100% pracovní vytíženost. Mnoho zaměstnanců zvolilo vybrat si nevyčerpanou dovolenou a trávit čas s rodinou či preferovat práci z domova. Z pohledu manuálních prací nebyl zaznamenán tak značný úbytek kmenových pracovníků. Pracovní činnost ve skladu a v obchodě je nadále potřebná a využívána. Jedním z hlavních aspektů zachování kmenových pracovníků ve skladech je omezená zahraniční pracovní síla. Díky důsledku náročnému pohybu zahraničních agenturních zaměstnanců a jejich nedostatku jsou rozvázány smlouvy s personálními agenturami. Příjímací řízení jsou nyní na technickohospodářské pozice většinou zrušena. Finanční situace neumožňuje navyšovat zaměstnance v podniku. I pracovní činnosti spíše ubývá, tudíž nabývání stavů je nereálné.

4.1 Mezilidské vztahy na pracovišti

Metodikou výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření jako adekvátní způsob výzkumu. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Click4survey (<https://www.click4survey.cz/>). Obsah a forma dotazníku byla zvolena co nejjednodušeji pro vyplňujícího respondenta. Otázek bylo celkem 17. 15 otázek bylo uzavřených a 2 byly otevřené.

Pro tuto bakalářskou práci byl zvolen distribuční model rozesílání odkazů pomocí sociálních sítí (facebook), emailem (nástroj interní komunikace) či osobní komunikace se zaměstnanci společnosti). Dotazníky byly šířeny pomocí osobní korespondence přes sociální sítě a pomocí podnikového e-mailu. Dotazníky byly vyplněny respondenty, kteří pracují ve dvou pardubických společnostech. Jedná se o společnost JIP potravin velkoobchod a Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o. V obou společnostech byla komunikační jazyková bariéra z důvodu odlišnosti původu. Z tohoto důvodu byly dotazníky vyplněny pouze respondenty, kteří ovládají Český jazyk (popřípadě s anglicky hovořícími pracovníky). Společnost JIP disponuje 1850 zaměstnanci oproti Panasonic Automotive Systems, která disponuje 1200 zaměstnanci. Drtivá většina (zhruba 70 procent) pracovníků obou společností jsou zahraniční dělníci, u kterých nebyla možnost spolupráce.

Představení společnosti Panasonic Automotive Systems je společnost s ručením omezeným a je dceřinou společností mateřské společnosti Panasonic Corporation. Jedná se o závod na kraji Pardubic ve Starých Čivcích, kde vyrábí řadu komponentů do automobilů. Jedná se především o autorádia, head-up displeje, nabíječky do elektromobilů, a nepatrně také bezdrátové nabíječky k mobilu. Výroba všech výrobků probíhá v sériové výrobě. Vyráběná audiotechnika je dodávána především do světově známých automobilek Toyota, VW, Audi, Honda, Suzuki, Porsche, BMW a kolínskou automobilku TPCA.

Mateřská společnost Panasonic Corporation je japonská firma se sídlem v japonském městě Kadoma. Byla založena v roce 1918 pro účely výroby a prodeje elektroniky. Značku „Panasonic“ nese několik dalších společností, které jsou dceřinými společnostmi Panasonic Corporation.

Popis zkoumaných vzorků

Zkoumané podniky jsou kontrastem jak v odvětví, trhu (tuzemský/zahraniční), tak stylem vedení organizace. Jedním ze společných prvků obou společností je výskyt na B2B trzích. Dalšími společnými znaky je stejná zaměstnanecká struktura (převážně dělníci ze zahraničí). Obě společnosti pocítují podobné problémy, a to tedy dopady koronavirové krize.

Jedná se o společnost ve vlastnictví zahraniční osoby v odvětví autopřemyslu a tuzemský rodinný podnik s rodinnou atmosférou zaměřený převážně na potraviny. Práce se zaměřuje na porovnání rozdílů personálních a inovačních strategií v době pandemie. Především se jedná o inovace personální (home office, benefity, práce na dva týmy, inovace ke zvyšování výkonnosti pracovníků).

Závěry dotazníkového šetření

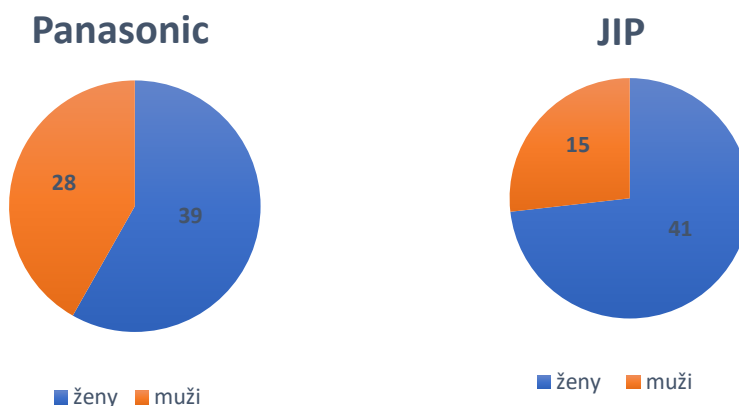
Cílem dotazníkového šetření bylo jaký vliv postavení, věku a pohlaví má na ochotu a efektivnosti práce z domova a na pohledávané benefity ve zkoumaných společnostech. Šetření bylo dotazováno podle zmíněné aplikace a následně konzultací s některými respondenty.

Dotazník byl vyplněn ze společnosti Panasonic 72 respondenty (5 vyřazených z důvodu nepravdivých informací). Nepravdivé dotazníky byly odebrány z důvodu podávání komických odpovědí. Ze společnosti JIP bylo zodpovězeno 60 dotazníků (4 vyřazené z důvodu dezinformací). U obou společností se dotazníky dostaly spíše do pozic THP pracovníků podniku.

V první části dotazníku byly zjišťovány osobní informace o respondentech (pohlaví, věk, povolání). Následovala část týkající se práce z domova a personálních inovací během koronavirové krize pro eliminování nakažení a šíření viru na pracovišti. Třetí část je kladena na chybějící a výhodné benefity zaměstnanců. Závěr dotazníku je specializovaný na osobní vztah zaměstnance k danému podniku, který je spojen s produktivitou zaměstnance. Dotazníkové šetření probíhalo 3 měsíce. Dotazníkové odpovědi byly poté zpracovány v grafech a dále interpretovány.

1. Otázka – Jakého jste pohlaví?

První otázka se týká pohlaví. Rozpložení mužů a žen v organizacích. Tato otázka byla vstupní a informativní o jakého respondenta se jedná. U společnosti JIP je v ČR 1850 zaměstnanců (52 % muži, 48 % žen). U druhé zmíněné společnosti Panasonic v Pardubicích pracuje zhruba 1200 zaměstnanců (poměr žen a mužů se nepodařilo zjistit).



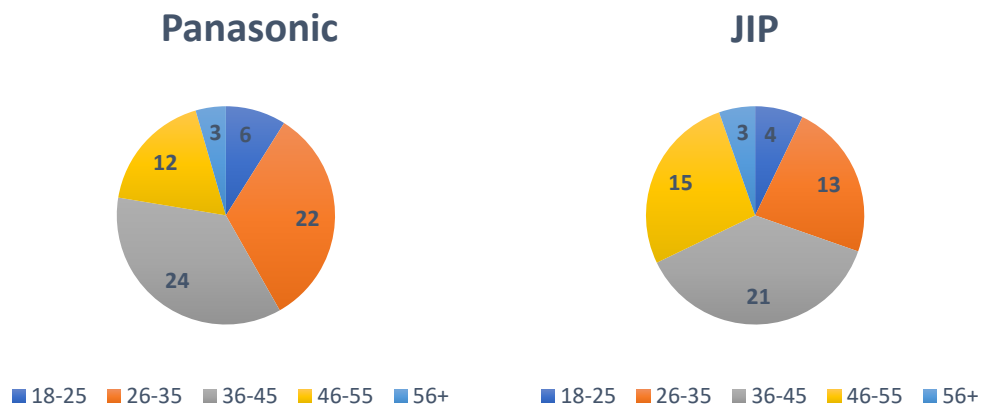
Obrázek 3: Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Cíl nebyl zaměřen na ženské pohlaví, ovšem rovnováha se nepodařila z důvodu neochoty některých zaměstnanců daných podniků.

2. Otázka – Do jaké věkové kategorie patříte?

Další otázka je zaměřena na věkové zastoupení společností.



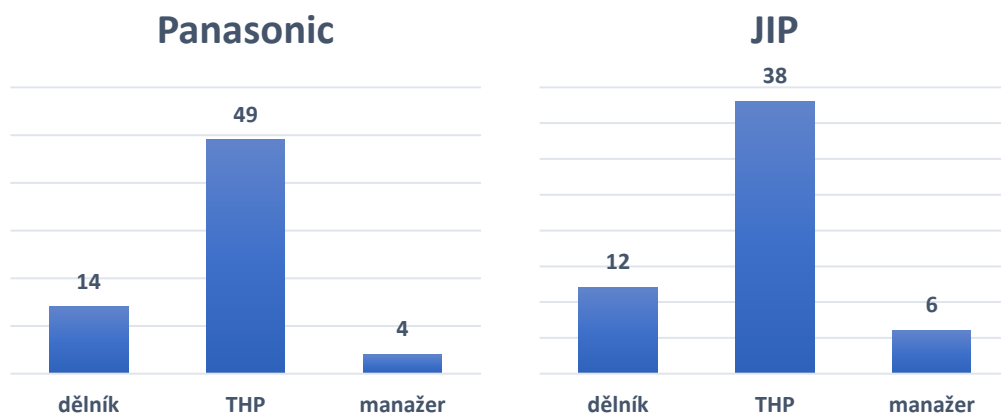
Obrázek 4: Věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde se podařilo zastoupit u obou podniků širokou škálu věkového zastoupení. U obou společností je znatelně vidět, že nejpočetnější věková skupina obou pohlaví je 35–45 let. Tento věk je nejvíce produktivní. Zkušenosti a fyzická výdrž jsou na vrcholu a tito lidé jsou ve společnosti nejvíce nepostradatelní.

3. Otázka – Jaké jste profese?

Zde se projevila snaha o kvantitativní zastoupení různých povolání u obou společností. Dotazníky vyplnili jak řadoví pracovníci, tak manažeři na nejvyšších postech. V grafech jsou zmíněny pouze povolání čtenějšího zastoupení.



Obrázek 5: Profese

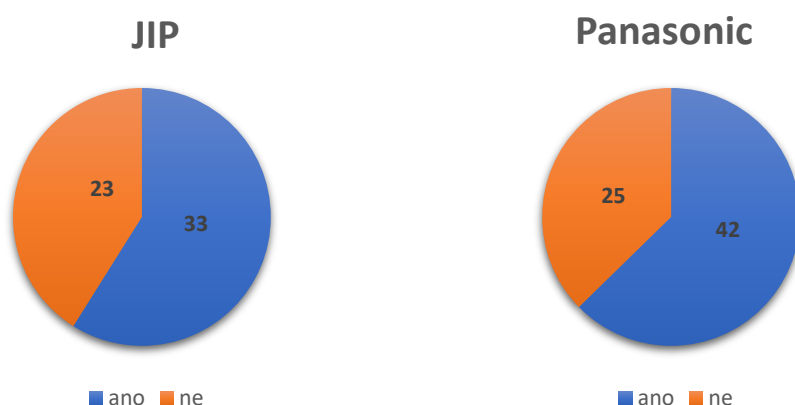
Zdroj: Vlastní zpracování

. V Panasonicu se dále jedná o koordinátory, manažery nákupu, účetní, operátory, seřizovače, vedoucí linky, personalisty, HR asistentky, překladatele, odborný referenty a další.

Ve společnosti JIP je nadále nezmněno povolání správce systému, účetní, disponent, obchodní zástupce a další.

4. Otázka – Myslíte si, že jste na HO stejně efektivní jako v kanceláři?

U některých odvětví podniku práce z domova není možná, tedy většinou u manuálních prací, kterými oba podniky disponují. Pro tento typ práce byly jasně nastavená pravidla, jejímiž se museli pracovníci obou podniků řídit (roušky, měření teploty před příchodem na pracoviště, rukavicemi apod.).



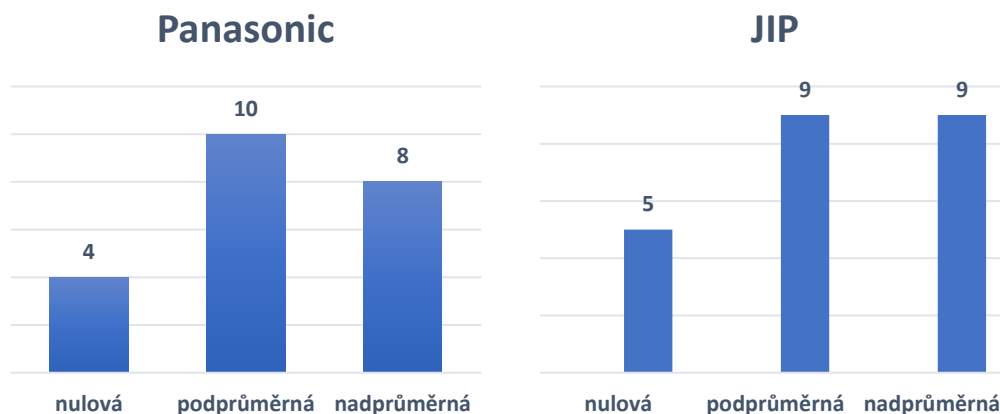
Obrázek 6: Pocit efektivity při home office

Zdroj: Vlastní zpracování

Pohled samotných pracovníků je preference práce z domova zřetelná. U obou zmiňovaných společností je práce v době pandemie z domova žádaná. Tento pohled je u většiny zaměstnanců společností podmíněn obavami z nakažení jak na pracovišti, tak při cestě do práce například městskou hromadnou dopravou.

5. Otázka – Pokud ne, je Vaše efektivita práce z domova?

Míra výkonosti práce z domova byla vygenerována respondentům, kteří odpověděli na předešlou otázku záporně, tzn. že jim nevyhovuje práce z domova, neboť nejsou efektivní jako na pracovišti či z jiného důvodu preferují práci na pracovišti. Klade se při této otázce důraz na skutečnost, zdali je zaměstnanec schopen alespoň v částečné míře zvládnout svoji náplň práce z domova či ne.



Obrázek 7: Efektivita home office

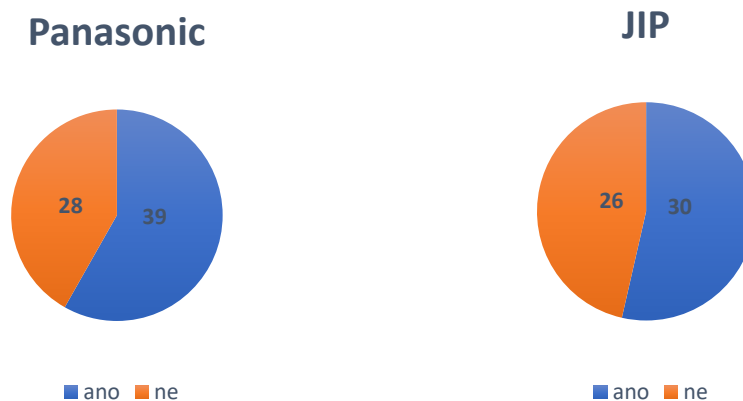
Zdroj: Vlastní zpracování

U každé odpovědi je četné zastoupení. Práce z domova může být více než náročná. Psychické rozpoložení zaměstnanců proniká do jejich práce. Neustálý pobyt v jedné místnosti, bytě nebo domově může neaktivitu jen prohloubit. Také určitou roli hraje fyzická nepřítomnost nadřízených na vykonávání práce. Pokud v práci zaměstnanci cítí motivaci a určitý dohled z pozice nadřízeného na vykonávanou práci, je jejich efektivita větší než z domova.

Překvapivou odpovědí je nadprůměrnost efektivity. I přes nevyhovující stav práce z domova byla četná skupina nadprůměrně efektivní. Většina zaměstnanců nerada kombinuje tyto dva druhy života (pracovní, soukromý), některým toto spojení ovšem vyhovuje.

6. Otázka – Vyhovuje Vám práce z domova?

Následná otázka se týká vyhovujícímu stavu práce z domova. Není zcela jasné, zdali pracovníci, kteří jsou stejně či více efektivní při práci z domova, jestli jim tato forma home officu vyhovuje či nikoliv. Z výchozích odpovědí je početně zastoupený nevyhovující stav práce z domova. Lze tedy usoudit, že je pro část pracovníků obou společností výhodnější oddělit osobní život od toho pracovního, tudíž docházet do pracovních prostor.

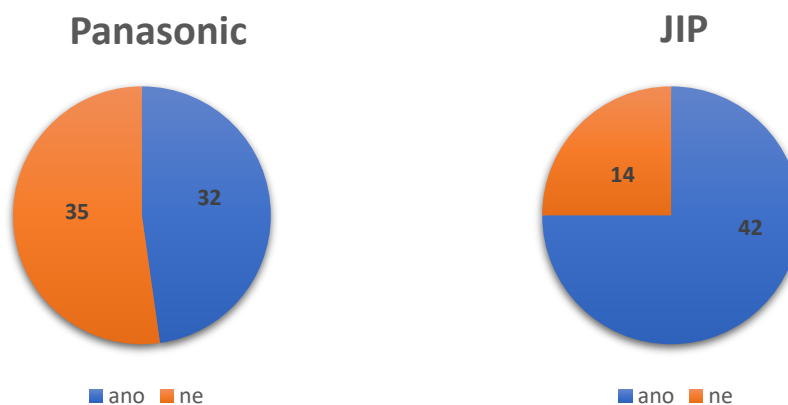


Obrázek 8: Práce z domova

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Otázka – Ovlivnila Vaše nepřítomnost v kanceláři míru předávání informací mezi kolegy a nadřízenými?

Tato otázka se zabývá předáváním informací při práci z domova. Výsledky u respondentů společností hovoří jasně. Tok informací je pro většinu zaměstnanců mnohem snadnější na pracovišti než tok pracovních informací z domova.



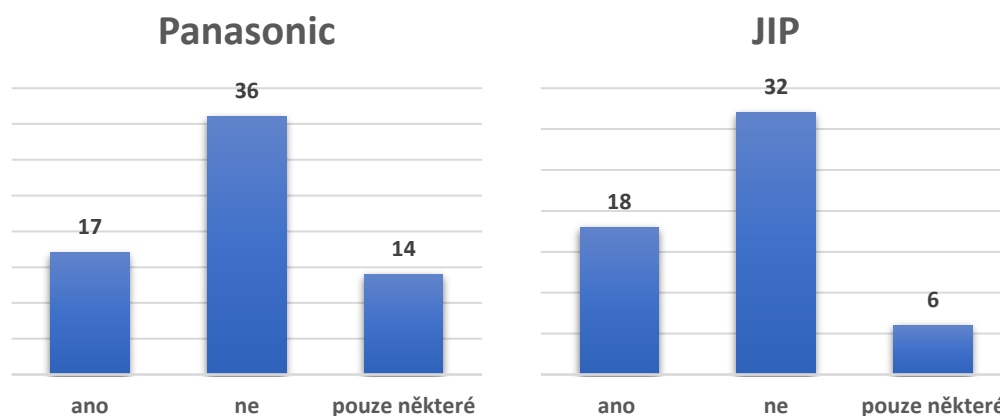
Obrázek 9: Předávání informací

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených grafů je zřejmé, že je velký rozdíl mezi respondenty z JIPu a Panasonicu. Důvodem proč tok informací v JIPu je z domova těžší, je díky stylu komunikace mezi zaměstnanci. Panasonic komunikuje především pomocí emailů oproti JIPu, který preferuje ustní komunikaci.

8. Otázka – Konaly se během koronavirové krize ve Vaší firmě meetingy/porady či semináře distanční formou?

Meetingy jsou nedílnou součástí obou společností. Zde se můžou probrat veškeré nápady, pozitiva a negativa společnosti. Stanovují se zde dlouhodobé i krátkodobé strategické, marketingové a personální cíle společnosti.



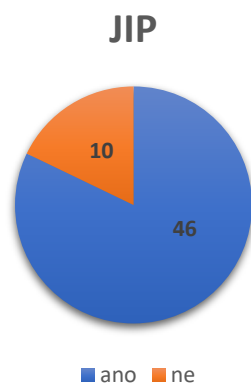
Obrázek 10: Meetingy/porady distanční forma

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní schůzky se u obou společností spíše nekonaly. Z důvodu přísných nařízení a opatření proti pandemii firmy preferují online komunikaci. Pokud byly některé meetingy neodkladné, probíhaly online formou prostřednictvím Skype. Nekonání některých meetingů a porad může vést k neefektivnímu šíření důležitých informací a také k náročnějšímu rozvrhu pracovních činností v daném časovém horizontu.

9. Otázka – V některých podnicích během koronavirové krize pracovali zaměstnanci na dva "tábory"/týmy. Jeden tábor pracoval sudé týdny v kanceláři a liché týdny pracovaly z domova. Byla tyto opatření zavedena i u Vás?

Práce na dva týmy neboli tábory ve společnosti využívá řada společností pro eliminování nákazy veškerého personálu podniku. Týmy jsou rozděleny do skupin, které se na pracovišti nesmí setkat. Pokud některý člen jednoho týmu je nakažen, nehrozí nakažení celého personálu.

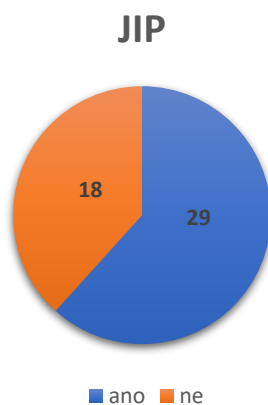


Obrázek 11: Dva týmy

Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je další rozdíl srovnávaných společností. Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o. tuto strategii nevyužívá, JIP ano. Společnost Panasonic této inovace nevyužila a preferovala neustálý výskyt pracovníků na pracovišti.

10. Otázka – Je dle Vašeho názoru tato forma dělby prezenčního výskytu v kancelářích efektivní?



Obrázek 12: Dělba prezenčního výskytu

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita dvou týmů u společnosti JIP vyšla pozitivně. Komunikace i předávání informací mezi oběma týmy probíhaly bez větších problémů. Značné problémy byly především z počátku, ale odstupem času se srovnaly. Důsledek efektivity obou týmů je neustálé předávání informací a meetingu prostřednictvím Skype o situaci a pracovní činnosti obou týmů. Bez komunikace a kooperace obou týmů by nastal chaos a neefektivita.

4.2 Personální trendy ve vztahu ke konkurenceschopnosti

Otevření volných pracovních pozic vychází z potřeb každého oddělení a HR oddělení volná místa inzeruje na základě pokynu top managementu daného oddělení, které postrádá pracovní sílu a potřebuje obsadit volnou pozici. Pro uchazeče Panasonic nabízí řadu různých benefitů, kterými se snaží zaujmout uchazeče. Zmiňované benefity jsou například benefit karta, zlevněné stravování, dobré finanční odměny a zlevněný tarif.

Plán na přijímání pracovních míst společnost eviduje u zaměstnanců, kteří jsou přijímáni na výrobní pozice. S rozšiřujícím se portfoliem výrobků, a tedy navyšováním počtu linek se pojí také nabírání více lidí na výrobní pozice. Fluktuace zaměstnanců v době koronavirové krize je vzhledem k pracovní náplni vysoká. Velký počet lidí takzvaně nevydrží a pracovní místo opouští ještě ve zkušební době. Zda je tomu kvůli fyzické náročnosti, nízké atraktivitě nebo nutnosti roušek po celou pracovní dobu firma nezjišťuje.

Z důvodu vysoké fluktuace má společnost plán na každé pondělí přijmout minimálně 30 zaměstnanců na pozice k výrobním linkám. Tyto zaměstnance zajišťuje agentura, která zprostředkovává firmám pracovní sílu a zároveň zajišťuje osobám ucházející se o práci stálé místo. Tento limit 30 zaměstnanců je obtížné pro agenturní společnosti dodržet. Panasonic v minulosti těžil ze zahraničních osob hledající práci na území ČR. Nyní je pohyb přes hranice omezený a přísun zahraničních potenciálních zaměstnanců velice obtížný.

Jedním z trendů, který byl zaveden v průběhu koronavirové krize je práce kancelářských pracovníků ve výrobě. Vedení společnosti bylo nuceno reagovat na nepříznivý stav počtu dělníků ve výrobě pomocí zapojení všech dostupných pracovních sil podniku. Každému oddělení byl uveden pracovní týden, na který nominoval vedoucí pracovník své podřízené do výrobní činnosti. Tento trend byl ve společnosti velice neoblíbený. Mnoho kancelářských zaměstnanců odmítalo tuto skutečnost přijmout. Vedení společnosti bylo nuceno nabídnout za tuto výpomoc ve výrobních prostor řadu různých benefitů (dny volna, body na benefit kartu).

Zaměstnanecká loajalita je kritickým faktorem pro většinu společností. S určitým počtem odchodů zaměstnanců se počítá, ale větší počet odchodů může vést ke změnám hospodářských výsledků negativním směrem. Celková suma vynaložených prostředků na zaškolení a aklimatizování nových pracovníků je pro společnost velice nákladná. Hlavním problémem vysoké fluktuace je nedůvěra zákazníků, ve kterých tato skutečnost může vyvolávat obavy. Společnost Panasonic je tlačena svými odběrateli, kteří si určují možný počet zmetků na

odbírané množství. Tyto stanovená kritéria jsou velice striktní, pokud společnost dodá svým odběratelům větší počet zmetků, než je stanoveno v kupní smlouvě, hrozí vysoké pokuty.

Na kancelářské pozice neviduje společnost konkrétní plán, jak často a jaký počet zaměstnanců nabírat. Tyto pozice jsou obsazovány dle dané potřeby, jelikož si tito zaměstnanci své místo drží dlouhodobě, aby se stihli co nejvíce naučit a zlepšit tak svou praxi.

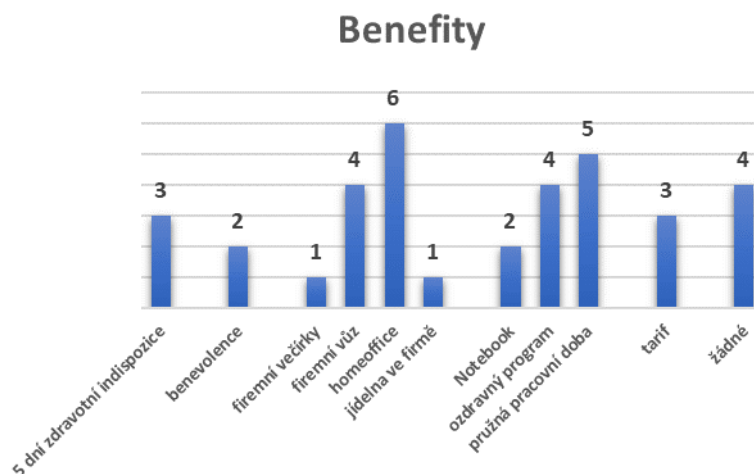
Dotazníkové šetření – druhá část

Druhá část zmiňovaného dotazníku se týká především dlouhodobých personálních trendů. Otázky dotazníku jsou zaměřeny i k osobnímu vztahu respondentů k podniku. Je určité pro společnost výhodnější, pokud jsou zaměstnanci vázaní k podniku pozitivním vztahem nikoliv negativním. Pro dosažení pozitivního vztahu zaměstnanců ke společnosti je řada různých metod. Zmiňované společnosti využívají řadu různých benefitů a odměňování zaměstnanců.

11.Otázka – Jmenujte tři nefinanční benefity Vašeho povolání, které považujete za nejvýhodnější/ nejvyužívanější k Vaší náplni práce....

Vyjmenované nefinanční benefity se v obou společnostech shodují. Nejčastěji zaměstnanci disponují ve formě home office, to znamená, že mají možnost vykonávat práci z domu. Výhodou je, že nemusí v častých případech čerpat dovolenou například za situace nutného příchodu opraváře a také možnosti hlídání dětí, které kvůli uzavřeným školám zůstávají doma. Pružná pracovní doba je dalším benefitem zaměstnanců. Umožňuje volnější volbu výskytu v zaměstnání, což může být pro mnohé zaměstnance motivací, neboť si zaměstnanci připadají samostatněji a svobodně se rozhodující.

Čtyři zaměstnanci odpověděli, že nemají nárok na žádný benefit. V těchto případech je otázkou, zda jejich pozice umožňuje získání benefitů či nikoliv (např. jejich náplň práce neumožňuje volnou pracovní dobu), a z toho důvodu jsou mimo mzdová ohodnocení zohledněna v samotné výplatě. Zmíněným benefitem je také benevolence. Někteří pracovníci považují jako benefit benevolenci v uspořádání svých pracovních povinností podle vlastního uvážení.

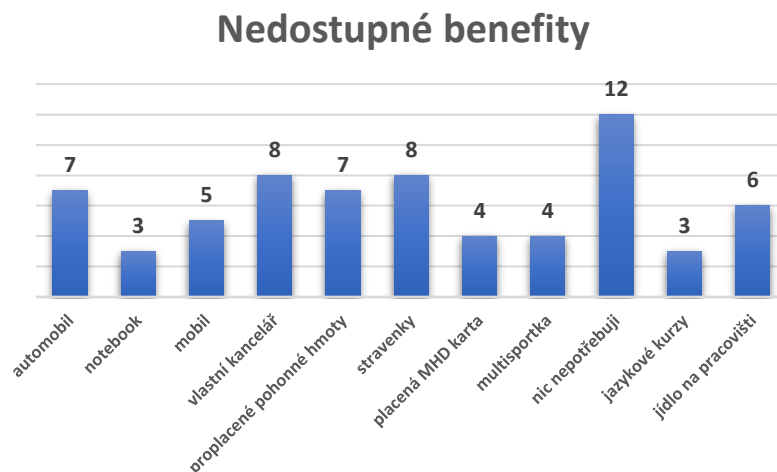


Obrázek 13: Nefinanční benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

12.Otázka – Jmenujte tři jiné benefity, kterými nedisponujete ale k Vaší pracovní náplni by byly užitečné...

Nejčtenější odpovědí u respondentů je, že nic nepotřebují ani nechtějí. Jiné benefity jsou různorodé podle potřeb jedinců. Tento graf udává souhrn veškerých nejčtenějších vyžadovaných benefitů obou společností. Benefity se často shodují a nejsou nijak vymezeny pro jednu společnost oproti druhé. Jedním z hlavních nedisponujícím benefitem jsou stravenky. Obě společnosti disponují firemními jídelnami, kde zaměstnanci mají zlevněné stravování. Pokud tuto možnost zaměstnanci nevyužívají tento benefit zaniká. Dalším vyžadujícím benefitem je vlastní kancelář. V Panasonicu je pouze „open office“, u společnosti JIP jsou zase sdílené kanceláře v průměru o 5 pracovních míst. Mnoho zaměstnanců vyžaduje vlastní automobil či proplacené pohonné hmoty, které vynakládají k cestě do zaměstnání.

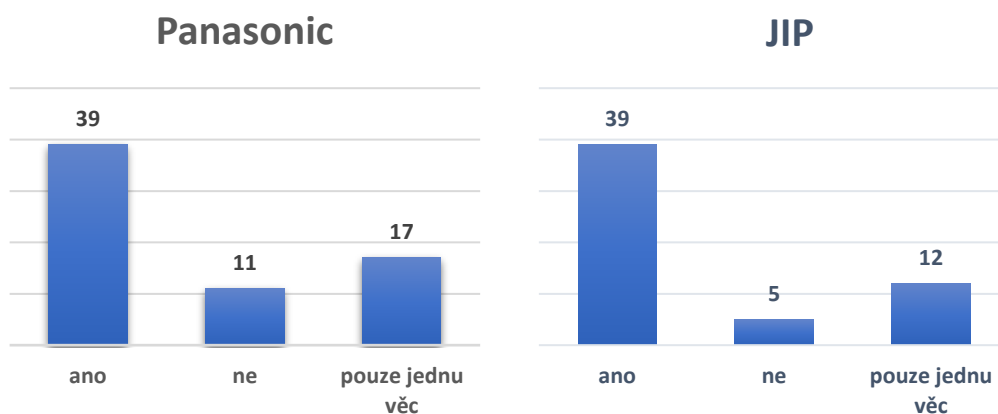


Obrázek 14: Nedostupné benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

13. Otázka – Vlastníte pracovní mobil a laptop?

Disponují-li zaměstnanci mobilním telefonem a notebookem od zaměstnavatele je další zkoumanou otázkou. U zmíněných inovací podniků v podobě home officu jsou mobil a laptop nutností. Z počátku u obou společností byl velký nedostatek laptopů, a z tohoto důvodu musela řada pracovníků nadále docházet na pracoviště. Následně společnost JIP investovalo do firemních laptopů a dopřála tedy svým zaměstnancům možnost práce z domova.



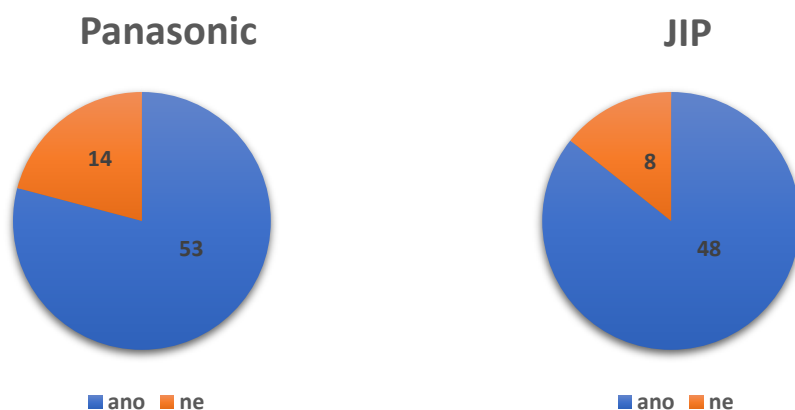
Obrázek 15: Mobil a laptop

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů vlastní obě věci nebo alespoň jednu zmiňovanou. V dnešní době jsou při pracovní činnosti tyto věci nezbytné. Mnoho respondentů nepovažuje mobilní telefon a notebook za benefity, ale za základní pracovní nástroj.

14. Otázka – Máte osobní vztah k podniku, kde pracujete?

Osobní vztah k podniku je pro prosperitu podniku velice důležitý. Pokud pracovníci nejsou ve vzájemném vztahu, podniku to může jen uškodit. Pozitivní vztah respondentů k podniku znamená zájem o podnik a o jeho stav



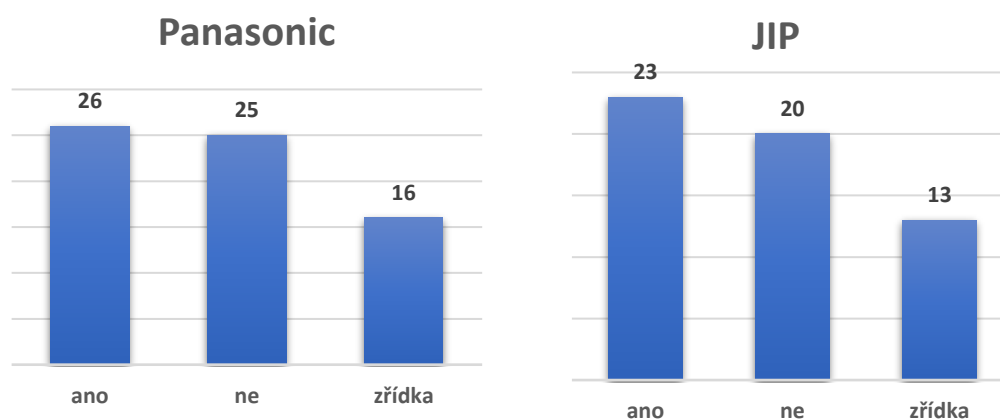
Obrázek 16: Osobní vztah k podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

U obou společností je vztah ze strany zaměstnanců kladný. Přístup zaměstnavatele k zaměstnanci odvíjí chuť zaměstnanců pracovat a dát práci něco navíc.

15. Otázka – Upřednostňujete firemní zájmy před těmi svými?

Zájmem každé společnosti by měl být přivést do svých řad pracovníky, kteří jsou společnosti loajální. Pokud společnost probudí zájem o podnikové cíle v zaměstnancích, atmosféra na pracovišti bude nejen pozitivní, ale zaměstnanci přidají i něco navíc.



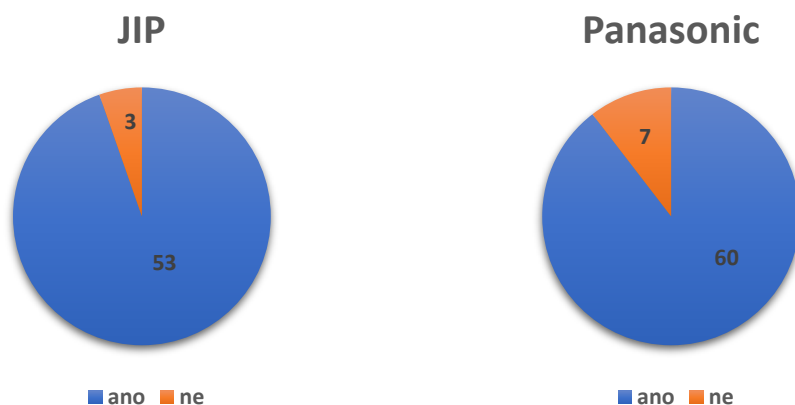
Obrázek 17: Firemní zájmy před svými

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky odpovědí jsou nejasné, není zde uvedena jasná odpověď respondentů. Je to ovšem srozumitelné, chtějí od svých zaměstnanců upřednostnění firemních zájmů před vlastními. Jedná se především o vlastní vztah a potřebu, která dotyčné respondenty nutí dokončit pracovní činnost na úkor svých zájmů a aktivit. Tito zaměstnanci jsou vzácní a významně se podepisují na chodu společnosti.

16. Otázka – Je důležité pořádat firemní večírky pro spřátelení kolektivu?

Otázka ohledně firemních večírků je respondentům kladena v souvislosti s mezilidskými vztahy na pracovišti. Je důležité, zda o sblížení mezilidských vztahů na pracovišti zaměstnanci vůbec stojí.



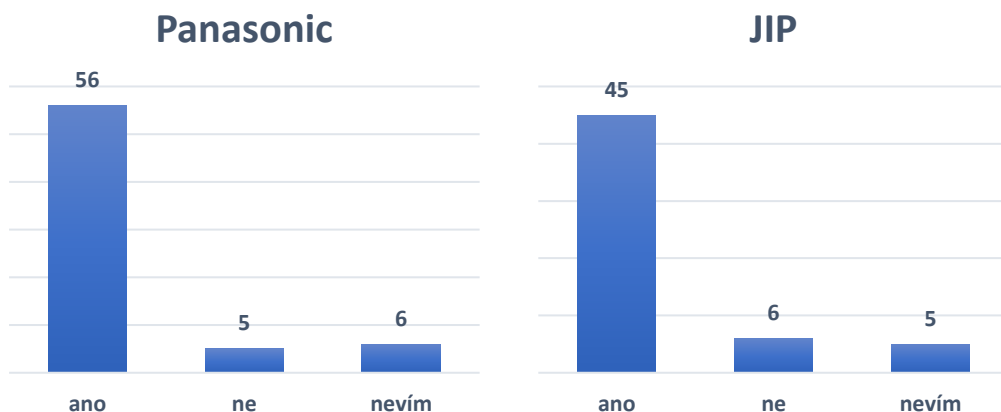
Obrázek 18: Firemní večírky

Zdroj: Vlastní zpracování

Drtivá většina odpovědí byla na tuto kladenou otázku kladná. Zaměstnanci obou společností stojí o konání firemních událostí mimo pracovní dobu a je z jejich strany kladen důraz na tyto aktivity.

17.Otázka- Myslíte si,že zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti zvyšuje efektivitu práce ?

Respondenti dále odpovídali na otázku ohledně mezilidských vztahů na pracovišti. Většina respondentů se shodla na kladné odpovědi. Pozitivní mezilidské vztahy pomáhají ke komfortnější i výkonější situaci ve firmě. Proto je velice důležité ze strany zaměstnavatele, aby se snažil rozvíjet vztahy zaměstnanců v práci i mimo ni. Pomocí různých mimopracovních aktivit, večírků, meetingů, akcí, které vedou ke sblížení zaměstnanců.



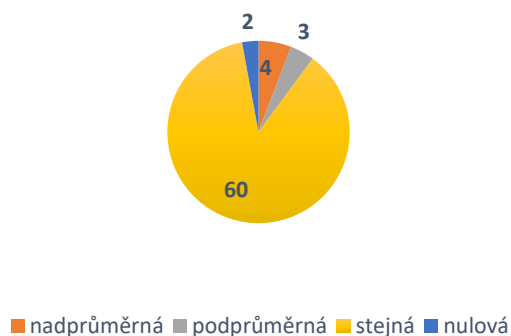
Obrázek 19: Mezilidské vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Výkonnost v kontextu vnímání práce z domova a socializace pracovníků

Tato inovace v podobě práce z domova neboli home office je v dnešní době stěžejní z důvodu izolace a ochraně zdraví pracovníků. Analýza věnuje výkonnosti respondentů, kteří předchozí otázce 6 zvolili, že jim práce z domova vyhovuje. Vyhovující stav práce z domova však nemusí znamenat stejnou výkonnost jako na pracovišti.

Vyhovuje HO



Obrázek 20: Výkonnost v kontextu vnímání práce z domova a socializace pracovníků

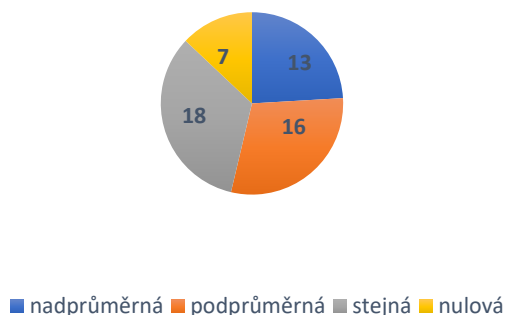
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že drtivá většina respondentů uvádí, že vyhovující stav práce z domova se přenáší i do výkonnosti a nezaznamenávají žádný patrný rozdíl oproti přítomnosti ve společnosti. Tito respondenti dokážou izolovat pracovní dobu i v prostředí domova což patrně není vůbec snadné.

Výkonost při nevyhovujícím stavu home office

Následná analýza řeší pravý opak. Respondenti, kteří otázku týkající se práce z domova hodnotili negativně. Nemusí to však znamenat poznatky na výkonnost. Může to mít pouze negativní vliv na lidskou psychiku či neosobní kontakt s kolegy.

Nevyhovuje HO



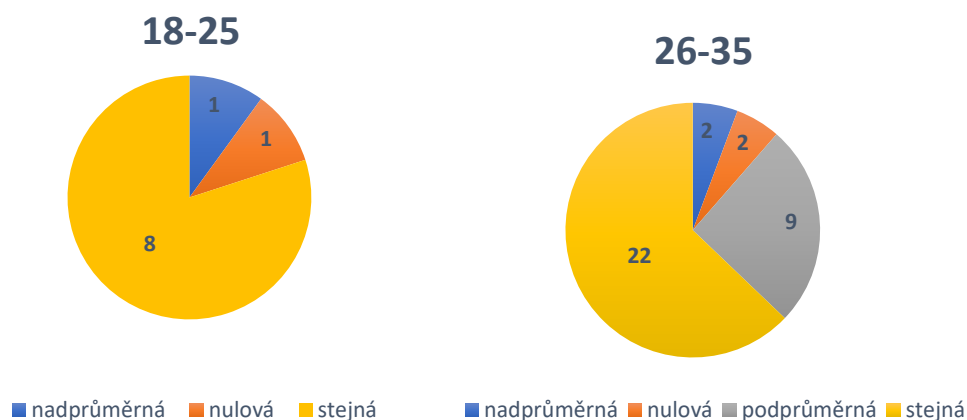
Obrázek 21: Dopad výkonnosti, když nevyhovuje HO

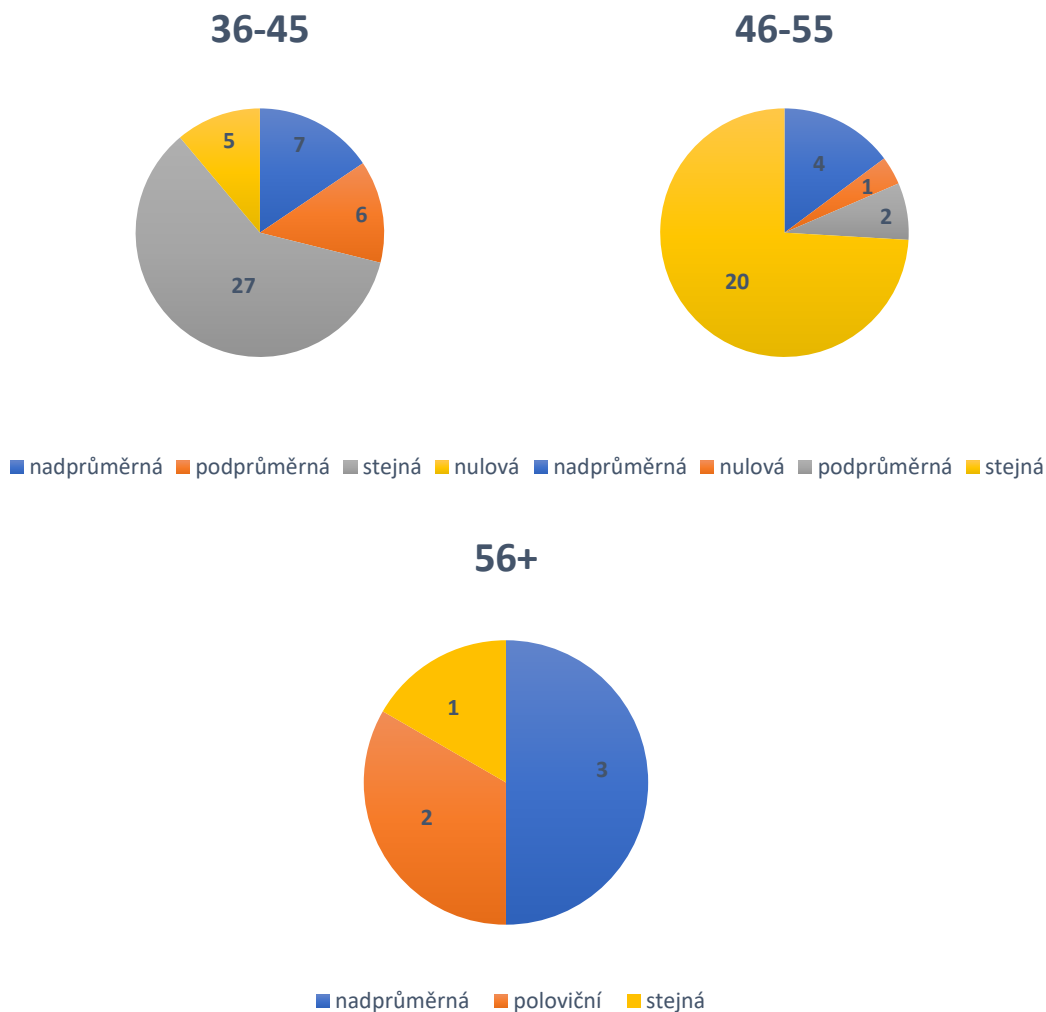
Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených hodnot grafu jsou různorodé odpovědi. Řada respondentů při konzultaci po dotazníkovém šetření zodpovědělo důvody o nevyhovujících podmínkách práce z domova. Základním problémem byl zmíněn komunikační kanál mezi kolegy. Přesun informací dle respondentů byl značně delší než obvykle a nesociální kontakt mezi kolegy vyvolával u některých respondentů pocit nižší motivace a odrazenou chuť od pracovních povinností.

Dopad věku na výkonnost práce z domova

Tato analýza se zabývá, jaký vliv má věk na práci z domova. Pro tyto grafy byla zvolena souhrnná analýza obou společností zároveň. Nebyly zde identifikovány významné rozdíly mezi společnostmi. A druhým důvodem je nízké zastoupení v některých věkových kategoriích (18-25, 56+).





Obrázek 22: Dopad věku na výkonnost práce z domova

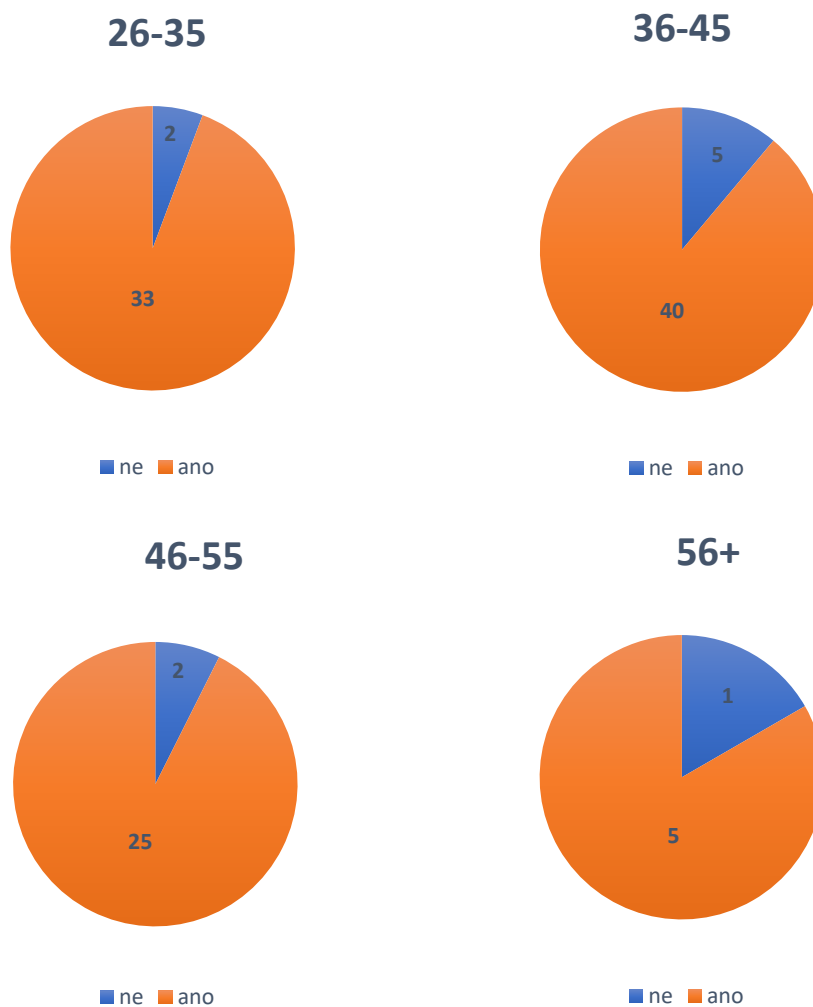
Zdroj: Vlastní zpracování

U zmiňovaných věkových kategorií je výrazná změna ve věku 36-45 a 56+. Kvůli velmi nízké ochotě u kategorií 18-25 a 56+ nelze spolehlivé závěry vyvozovat. Ve věku 36-45 byli respondenti dotazováni na důsledek obtížnosti práce z domova a snížení efektivity. Hlavním aspektem byly děti, které nechodily do škol a školek, tudíž byly doma a respondenti se museli o ně starat. Snaha být efektivní v pracovních činnostech se snahou starání o své potomky je velice obtížná a často i nereálná.

Druhá věková kategorie byla 56+. Zde už byl problém spíše technického rázu. Starší pracovníci ve společnostech nejsou již tolik technicky zdatní a nulová osobní komunikace měla dopad na jejich pracovní efektivnost. U ostatních věkových kategorií nebyla změna v podobě práce z domova výraznou změnou.

Závislost věkové struktury na firemní večírky

Analyzovaná situace posuzuje, jaký má vliv věk respondentů na to, zda chtějí či nechtějí pořádat a účastnit se firemních večírků. Názor na setkávání se s kolegy je subjektivní, neboť velké množství lidí odděluje soukromí a pracovní prostředí. Setkávání se s kolegy mimo pracovní doby je zásah do osobního života a z toho důvodu se akcí nechtějí účastnit.



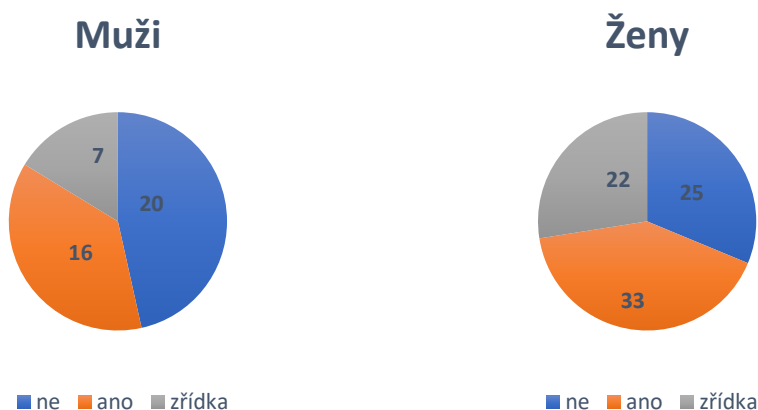
Obrázek 23: Závislost věkové struktury na firemní večírky

Zdroj: Vlastní zpracování

Lze vidět, že v obou společnostech je většina respondentů sociálně aktivní. Není zde zaznamenán výkyv v nějaké věkové skupině. Věk 18-25 zde není zaznamenán z důvodu jasné jednotné pozitivní odpovědi. Ve věku 56+ není možné vyvozovat závěry, z důvodu neochoty spolupráce a nízkého zastoupení dané skupiny.

Jaké pohlaví upřednostňuje firemní zájmy před svými

Z psychologického hlediska mají ženy i muži rozdílné názory preferenci osobních a firemních zájmů. Je řada faktorů a aspektů, které toto rozhodnutí může ale i nemusí ovlivnit. Jedná se především o životní situaci, postavení ve společnosti, seberealizace, snaha o uznání či rodinné zázemí. V neposlední řadě hraje velkou roli také pozitivní osobní vztah k podniku, který ovšem nemusí vést k preferenci zájmů podniku před těmi vlastními.



Obrázek 24: Jaké pohlaví upřednostňuje firemní zájmy před svými

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené výsledky hovoří, že ženy jsou pro tyto společnosti více obětavé než muži.

Hodnocení a odměňování pracovníků využívající home office

Odměňování pracovníků je nástroj, jak si udržet zdatné pracovníky ve firmě. Odměňování společností nespočívá jen v ocenění dobře odvedené práce, společnosti v odměnách vidí i příslib věrnosti zaměstnance ke společnosti. Odměny mohou být jak finanční, tak i nefinanční v podobě různých služebních zahraničních cest, darů, poukázek, výletů, akcí a podobně. Mezi nejčastější nefinanční odměnu patří benefit karta, která je naplněna příslušnými body na dané období. Její využití je možné v lékárnách, kultuře, knihkupectví či na sportovní aktivity.

Hodnocení pracovníků na výrobních pozicích probíhá u obou společností v průběhu měsíce na základě porovnání jejich vyrobeného množství a norem. Administrativní a manažerské pozice jsou hodnoceny každý půlrok. Hodnocení probíhá formou schůzky zaměstnance se svým nadřízeným, kdy zaměstnanec dostává zpětnou vazbu od nařízeného, jak plní své úkoly, jaký má pro společnost přínos, jaké se mu otevírají další možnosti a také v čem

by se měl zlepšit. Zároveň zaměstnanec dostává prostor pro své připomínky, vyjádřit se, s čím není spokojený, co by se mohlo dle jeho názoru zlepšit a také co by pro ono řešení mohl sám udělat.

Z psychologického hlediska je hodnocení velice důležité, jelikož zaměstnanec získává důvěru v sám sebe a ve vykonávání své práce. Díky zpětné vazbě získává sebedůvěru ve svých silných stránkách a zároveň uvědomění, že je v dané činnosti dostatečně autonomní a zvládá ji z domova. Dále také získá povědomí o svých slabých stránkách a jak se na ně zaměřit. Je velice důležité, aby rozhovory probíhaly „face to face“ z důvodu osobního přístupu.

Hodnocení zaměstnance je uskutečněno dvakrát za rok, avšak jednou za rok přichází takzvané „roční hodnocení“, které je doprovázeno finančním odměňováním. Při práci z domova se hodnocení odvíjí čistě od výkonů zaměstnance. Pokud je hodnocení nadřazeného pozitivní a ukazuje o tom, že zaměstnanec plní své pracovní úkoly a cíle, společnost zaměstnance ohodnotí finančně ve formě navýšení mzdy či roční odměny ve výši stanovenou dle finančních možnostech a interních předpisů.

Benefity

Benefity oproti odměňování jsou dány ve smlouvě a nejsou odvíjeny od odvedené práce. Obě společnosti se snaží nalákat perspektivní budoucí zaměstnance na řadu různých benefitů, které by měly zpříjemnit práci ve společnosti. Veškeré benefity se odvíjí od možností podniku. S benefity také souvisí zaměření společnosti, u společnosti JIP převažují benefity zaměřené na food festivaly, koncerty, společenské akce a veškeré akce, kde figurují potraviny, pití, alkohol ale také například možnosti práce z domova. Benefity společnosti Panasonic jsou spíše praktické. Jedná se především o benefit kartu, zlevněný tarif, zlevněné stravování v podniku.

4.4 Personální plánování v době krize Panasonic

U společnosti Panasonic probíhá práce v taktu, jinými slovy pracovník musí být v určitý čas na daném místě a za určitou dobu zvládnout svoji činnost. U společnosti JIP je operativní plánování lidských zdrojů podstatně jednodušší z důvodu nevyskytující se výroby. Následný popis personálního plánování se tedy týká pouze společnosti Panasonic.

Analýza začíná plněním pracovní náplně především u low managementu, pod kterým si lze představit například supervisory ve výrobě, který řídí výrobní linku. Odpovídá za práci všech lidí, kteří se na výrobě podílejí a zároveň kontroluje, v jaké míře svou práci vykonávají.

V období krize je tato situace kontroly mnohem složitější. Lidé na výrobních pozicích chybí a dodržení kvót je tedy obtížné.

Nejčastějším způsobem, jak analyzovat vykonávanou práci, je dle norem. Stanovené normy ukazují, jaké množství a v jakém časovém intervalu se má vyrobit. Zaměstnanci pracující u výrobních linek jsou hodnoceni dle plnění výroby, nadřizený porovná plán se skutečně vyrobenými kusy. Dle tohoto pohledu může rychle a přehledně analyzovat, jak si daný zaměstnanec vede. Pokud je jeho vyrobené množství rapidně nižší oproti normovanému množství, je jisté, že není dostatečně produktivní a neplní svou práci na 100 %.

Je na každém nadřizeném, aby zhodnotil, zda je nízká produktivita zaměstnance způsobena jeho špatným přístupem k práci, nebo je odůvodněna opodstatněnými vlivy. Těmi může být například nezkušenost s danou výrobou u nově nastoupeného zaměstnance, přechod z jiné linky neboli odlišné výroby, neumožnění vykonávání pracovní náplně způsobené výpadkem energie, poruchou stroje a podobně. Pracovních míst na pozici výroby je v závodě největší množství, proto se analýza práce směřuje převážně na právě popsany low management.

Jedním z hlavních faktorů nízké produktivity může být i komunikační bariéra vyvolaná mezi zahraničními pracovníky a kmenovými zaměstnanci. Každé početnější zastoupení jiné národnosti má firemního překladatele. Tito překladatelé jsou k dispozici novým zaměstnancům pouze několik dní. Kvůli vysoké fluktuaci neustále seznamují nově příchozí pracovníky a na trvalejší kontakt není prostor ani čas. Často se tedy stává, že vedoucí linek musí improvizovat a dorozumívat se „rukama“. Tyto problémy jsou řešeny také pomocí přítomných manuálů v cizích jazycích, které ale nejsou mnohokrát dostatečné (staré, nejsou věcné, malé množství). Manuální činnost verbálně popsat lze, ale je k ní důležitá i následná ukázka.

Školení zahraničních zaměstnanců je zahájeno každé pondělí. Prvním dnem je uchazečům odprezentováno BOZP, vize, informace a kultura podniku. Následně jsou testováni pomocí krátkého testu, zda porozuměli prezentaci. Po teoretické části dostanou firemní oděv a následně jsou zavedeni do výrobních prostor, kde jsou seznámeni s pracovištěm. Následný den již začínají pracovat.

U zahraničních zaměstnanců na výrobních pozicích je velice náročné probudit stimul a motivaci pro danou činnost. Jejich motivací jsou převážně finanční prostředky. Růst hierarchií podniku je pro ně bezvýznamné z důvodu brzkého odchodu do své rodné země. Tato problematika je v podniku řešena delší dobu. Jedním z řešení je snaha začlenění zahraničních

zaměstnanců mezi kmenové a vidina možnosti kariérního růstu. I přes jakékoliv inovace (zvýšení finančního ohodnocení) se snížení fluktuace nedaří.

Kancelářské pracovní pozice fungují na týmové práci, kdy má manažer oddělení na starosti tým podřízených lidí. Odpovídá za jejich práci a analyzuje ji pro účely jejich hodnocení či povýšení. V této oblasti se v době krize mnoho nezměnilo. Zaměstnanci nepocítili krizi v podobě úbytku pracovní činnosti. Naopak v některých odděleních se zvýšil objem pracovních povinností.

Manažer oddělení má rovněž svého nadřízeného, který analyzuje jeho práci. Tento nadřízený může být na pozici ředitele, proto se v této situaci dostáváme k analýze práce top managementem. Zjednodušeně můžeme říct, že práci analyzuje osoba, která zodpovídá za svého podřízeného a čím výše postavená osoba je, tím vyšší management práci analyzuje. V dnešní době je tedy mnohem obtížnější pro řídicí manažery své oddělení vést. Komunikace mezi pracovníky probíhá pouze individuálně nebo přes email. Z důvodu vládních nařízeních se neuskutečňují meetingy a porady a často tedy dochází k neefektivnímu předávání informací.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu současných inovačních aktivit vybraných společností a zhodnotit jejich dopad na konkurenceschopnost podniku. U **Personálních inovací**, z výše uvedeného textu vyplývá, že jsou nejdůležitějšími inovacemi v době koronavirové krize. Řada různých vládních opatření značně zahýbala s oběma zkoumanými společnostmi. Na tato opatření často podniky hledaly řešení, která byla často neefektivní a také značně finančně nákladná. Vlastní doporučení spočívá v lepší komunikaci se státní správou. Komunikační kanál tripartity byl a nadále je velice chaotický. V mnoha případech se podniky nesnaží najít společnou řeč s vládní garniturou.

Nejdůležitějším faktorem, ovlivňujícím obě společnosti je eliminace (kvůli koronavirové krizi) zahraničních pracovníků. Z tohoto důvodu je tedy výhodnější zaměstnávat především tuzemské dělníky, kteří zajistí nižší fluktuaci, která se zvýšila díky omezenému pohybu přes hranice ČR. Doporučení spočívá ve vyšším finančním ohodnocení dělníků, aby tato práce byla atraktivnější i pro občany této země a také zpříjemnění pracovních podmínek v podobě možnosti sezení při pracovní činnosti. Řada dělníků odchází z důvodů jako jsou právě neustálé stání, monotónnost činností a také nemožnosti občerstvení na pracovišti. Pokud se tyto podmínky ve společnostech zlepší, mohou pomýšlet na nižší fluktuaci a větší spokojenost vlastních zaměstnanců.

Zaměstnanci cizích zemí mnohokrát, zpočátku svého působení ve společnosti, nepracují efektivně z důvodu jazykové bariéry a obtížněji se začleňují do kolektivu. Není také jisté, jak dlouho ve společnosti zůstanou. Řada zahraničních pracovníků jsou ve společnostech pouze na určité časové období, které není zaměstnavateli známo. Spolupráce společností s personálními agenturami je často vypjatá. Agentury znají svoji pozici a závislost společností na jejich službách, a tedy je obtížné jejich nadměrné požadavky v podobě provizí ze mzdy agenturních pracovníků potlačit. Nejvýhodnějším postupem by pro obě zmíněné společnosti byla přímá dodavatelská síť zahraničních pracovníků. Například navázat spojení v daných zemích s úřady či navázat spolupráci s Hospodářskou komorou, která podnikatelům pomáhá řešit i tyto problémy.

U technickohospodářských pozic obě společnosti došly do fáze preferování práce z domova. Společnost Panasonic tuto inovaci dlouho odmítala z důvodu pesimistického postoje k home officu. Oba podniky tuto formu práce příliš neznaly a projevovalo se to i na efektivitě. Tuto inovaci podniky měly zavést mnohem dříve aby pracovníci v tuto chvíli byli rychleji

adaptování. Společnosti mohou investovat do mentálního koučinku (možnosti osobního pohovoru s terapeutem), aby zaměstnanci dokázali svůj domov přizpůsobit pro pracovní činnost a dokázali oddělit osobní život od toho pracovního.

Velkou roli na B2B trzích hrají zákazníci, kteří diktují podmínky prodeje (díky velkému odběru). Je tedy velmi důležité se neustále adaptovat na potřeby zákazníka a také sledovat konkurenci s jakými novinkami na trh přichází. Například nejmenovaná zahraniční společnost (konkurent společnosti JIP) vysílá takzvané „špehy“, kteří se na určitou dobu nechají zaměstnat u konkurence a následně se vrací s jejich strategií prodeje. Tento styl podnikání není korektní, ale není proti těmto praktikám jakákoliv obrana.

U **Marketingových inovací** jsou obě společnosti pokrokové. Ohledně servisu pro zákazníka nelze mnoho věcí vytknout. Podniky se snaží vyhovět veškerým požadavkům zákazníka a přidávají služby navíc. Společnost JIP pomáhá vyskladnit zboží u zákazníka a také upravují cenové podmínky v reakci na koronavirovou krizi. Společnost Panasonic proplácí služební cesty zákazníkům, pokud mají výhrady k výrobku, mají možnost příjezdu a kontroly.

Závěrem lze říct, že koronavirová krize světu ukázala spoustu dalších možností při řešení personálních inovací a alternativy inovačního potenciálu. Dopady krize nejsou pouze negativní, ale umožňuje nalézt nové cesty a příležitosti k dalšímu rozvoji. Pozitivní stránka krize může být hromadná digitalizace a zkvalitnění komunikačních kanálů.

POUŽITÁ LITERATURA

AMSP ČR. *Covid zpomaluje inovace ve firmách, ty očekávají pomoc od státu 2020*. [cit.19.01.2021] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/amsp-cr-covid-zpomaluje-inovace-ve-firmach-ty-ocekavaji-pomoc-od-statu/>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

CRIBIS. *Průměrná firma je na trhu 12 let, podnikatel 16 let 05.09.2017* [online]. [cit.12.01.2021] Dostupné z: <https://www.informaceofirmach.cz/prumerna-firma-je-na-trhu-12-let-podnikatel-16-let/>

CSAS. *Obchodní informace 2017* [online]. [cit.15.02.2021]. Dostupné z: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf

CZECHTRADE. *Podmínky pro realizaci exportu a jeho formy 2004* [online]. [cit.10.02.2021] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podminky-pro-realizaci-exportu-a-jeho/>

ČEVELOVÁ, Magdalena. *SWOT analýza: jak, a hlavně proč ji sestavit 2008* [online]. [cit. 21.04.2021]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

ČSÚ. *Aktuální populační vývoj v kostce 29.1.2021* [online]. [cit.18.02.2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

ČSÚ. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 3. 2021* [online]. [cit.03.04.2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

ČT24. *K dodržování opatření je třeba důvěra k vládě 2021* [online]. [cit.1.03.2021] Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3276624-k-dodrzovani-opatreni-je-treba-duvera-k-vlade-mene-chaosu-i-sankce-mysli-si-hoste>

FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, s. r. o., 2008. 322 s. ISBN 978-80-89364-33-6.

ISPV. *Bezpečnost a zdraví v mikropodnicích a malých podnicích 14.08.2017* [online]. [cit.15.02.2021]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2017/08/bezpecnost-a-zdravi-v-mikropodnicich-a-malych-podnicich/>

JLL-NEMOVITOSTI. *Jak posílit odolnost dodavatelských řetězců v mezinárodním obchodě 2020* [online]. [cit.29.02.2021] Dostupné z: <https://jll-nemovitosti.cz/novinky/jak-posilit-odolnost-dodavatelskych-retezcu-v-mezinarodnim-obchode>

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků, jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6.

KLIMKOVÁ, Alena. *PEST analýza. Marketing, propagace 2015* [online]. [cit.18.03.2021] Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KŘIŽKA, Jakub. *Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?* - 2020. [cit.03.04.2021] Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b/>

LANGMEIER & CO s.r.o. *Krizové řízení podniku 2020* [online]. [cit. 02.04.2021]. Dostupné z: https://www.langmeier.cz/2020/03/29/krizove-rizeni-podniku/?gclid=EAIAIQobChMIurb0y_7o7AIVa4BQBh2lbAWQEAAAYASAAEgKrH_D_BwE

LENCOVÁ, Veronika. *Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování* 2014 [online]. [cit. 15.02.2021]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-uceni-se-a-zlepšovani>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

MANAGEMENTMANIA. *Životní cyklus organizace (Organizational Lifecycle)* - ManagementMania.com 2011. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

ONDRÁČKOVÁ, Kamila RYBOVÁ Romana. *Výhody a nevýhody home office* [online] 2020.[cit. 15.02.2021]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/homeoffice-a-homeworking-vyhody-a-nevyhody>

PILNÝ, Ivan. *Inovace v době krize - Euro.cz. Euro.cz / Ekonomika, byznys, finance* [online] 2009. [cit. 1.02.2021] Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/inovace-v-dobe-krize-2-826081>

PROCHÁZKA, Jaroslav. *Inovace v časech krize, aneb co se zaměstnanci, když pro ně nyní nemáme práci* [online] 07.04.2020. [cit.01.01.2021] Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/inovace-v-%C4%8Dasech-krize-aneb-co-se-zam%C4%9Bstnanci-kdy%C5%BE-pro-proch%C3%A1zka>

RADJOU, Navi a Jaideep PRABHU. *Frugal Innovation: How to do better with less*. Londýn: Profile books, 2015. ISBN 978-1-78125-375-5

SOLITEA, a.s. *Nová spotřební daň: od ledna 2020 podraží tabák, alkohol i hazard 2020* [online]. [cit. 04.02.2021] Dostupné z: <https://money.cz/dane/od-1-ledna-2020-podrazi-tabak-alkohol-i-hazard-ucinnost-vstoupi-novy-sazbovy-balicek/>

SOVZ, *Nakládání s odpady – optimalizace svozu z komunálu 2018* [online]. [cit.04.03.2021] Dostupné z: <https://www.sovz.cz/predmety/nakladani-s-odpady/>

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

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

TEJNEROVÁ, Jitka. *Motivují zaměstnanecké benefity vaše zaměstnance?* [online] 2003. [cit. 02.04.2021]. Dostupné z: <https://www.dmc-cz.com/aktualne/265-motivuji-zamestnanecke-benefity-vase-zamestnance>

TOPRANKER. *Co je to B2G?* 2016 [online]. [cit.15.03.2021] Dostupné z: <https://topranker.cz/slovník/b2g/>

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 3. vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017. ISBN 978-80-245-2219-7

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

PŘÍLOHY

Příloha A Dotazníkové šetření.....	70
---	----

PŘÍLOHA A – Dotazníkové šetření

1. Jakého jste pohlaví?

Muž

Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

18-25

26-35

36-45

46-55

56+

3. Jakého jste povolání?

4. Myslíte si, že jste na HO stejně efektivní jako v kanceláři?

Ano

Ne

5. Pokud ne, je Vaše efektivita....

Nulová

Podprůměrná

Nadprůměrná

6. Vyhovuje Vám práce z domova?

Ano

Ne

7. Chyběl Vám v době koronavirové krize (COVID19) kontakt s Vašimi kolegy?

Ano

Ne

8. Ovlivnila Vaše nepřítomnost v kanceláři míru předávání informací mezi kolegy a nadřízenými?

Ano

Ne

9. Konaly se během koronavirové krize ve Vaší firmě meetingy/porady či semináře distanční formou?

Ano

Ne

10. V některých podnicích během koronavirové krize pracovali zaměstnanci na dva „tábory“/týmy. Jeden tábor pracoval sudé týdny v kanceláři a liché týdny pracovaly z domova. Byla tyto opatření zavedena i u Vás?

Ano

Ne

11. Jmenujte tři benefity Vašeho povolání, které považujete za nejvýhodnější/nejvyužívanější k Vaší náplni práce.

12. Jmenujte tři jiné benefity, kterými nedisponujete ale k Vaší pracovní náplni by byly užitečné.

13. Vlastníte pracovní mobil a laptop?

Ano

Ne

Pouze jednu věc

14. Máte osobní vztah k podniku, kde pracujete?

Ano

Ne

15. Upřednostňujete firemní zájmy před těmi svými?

Ano

Ne

Zřídka

16. Je důležité pořádat firemní večírky pro spřátelení kolektivu?

Ano

Ne

17. Myslíte si, že zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti zvyšuje efektivitu práce?

Ano

Ne

nevím