

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/B/2022/36122176494514180

Manažment podniku v krízovej situácii

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Manažment podniku v krízovej situácii

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

Bratislava 2022

Igor Jambor

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcel poďakovať svojej bakalárskej vedúcej, doc. Ing. Ivane Mišúnovej Hudákovej, PhD. za jej odbornú pomoc a cenné rady pri písaní bakalárskej práce.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

ABSTRAKT

JAMBOR, Igor: *Manažment podniku v krízovej situácii*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci/a záverečnej práce: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 45 s.

Cieľom bakalárskej práce je identifikovať krízové situácie vo vybranom podnikateľskom subjekte a navrhnúť opatrenia na odstránenie vzniknutých krízových situácií.

Záverečná práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 2 obrázky. Úvodná kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmov ako sú kríza, eliminácia krízy, krízové riadenie zadlženého podniku, finančná kríza, možnosti riešenia krízy v podniku a pandémie Covid - 19 ako ekonomická kríza. Taktiež sa zaoberáme teoretickým základom z oblasti krízového manažmentu, kde definujeme ciele, úlohy a funkcie krízového manažmentu, krízového manažéra a ako posledné krízovú komunikáciu v podniku. V ďalšej kapitole je uvedený cieľ bakalárskej práce, ktorý sa dosiahne stanovením jednotlivých čiastkových cieľov. V tretej kapitole sme detailne opísali metodiku práce a metódy skúmania. Štvrtá kapitola sa zaoberá predstavením skúmaného podnikateľského subjektu a následne jeho celkovou analýzou. Záverečná kapitola je upriamená na diskusiu, kde sa venujeme celkovému zhrnutiu teoretickej a praktickej časti, a následne vyhodnocujeme výsledky práce s uvedenými prípadnými odporúčaniami na zlepšenie danej problematiky.

Kľúčové slová:

kríza, pandémie Covid-19, krízový manažment, krízová komunikácia, krízový manažér

ABSTRACT

JAMBOR, Igor: Business Management in a Crisis Situation. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Management. – Thesis supervisor: doc. Ing. Ivana Mišúňová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 45 p.

The aim of the bachelor's thesis is to identify crisis situations in a selected business entity and to propose measures to eliminate the crisis situations.

My final thesis is divided into five parts and contains two pictures. The introduction deals with the theoretical description of concepts as crisis, elimination of crisis, crisis management of the indebted company, financial crisis and the possibilities of its solution in a company, COVID 19 pandemic as economic crisis. We deal with the theoretical background of crisis management where we define aims, duties, and functions of crisis management, crisis manager and finally crisis communication in the company. The aim of the bachelor thesis is described in the next chapter. This aim can only be reached after the sub-targets have been achieved. The third chapter contains details of methodology and the methods of research. The fourth chapter deals with the introduction of the research subject and its complex analysis. Final part is aimed at discussions where the overall summary of the theoretical and practical part is shown. Consequently the results are evaluated and recommendations for the improvement in this field are given.

Keywords:

crisis, Covid -19 pandemic, crisis management, crisis communication, crisis manager

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	9
1.1 Vysvetlenie pojmu kríza	9
1.2 Ako eliminovať krízu v podniku.....	12
1.3 Krízové riadenie zadlženého podniku	13
1.3.1 Finančná kríza podniku	14
1.3.2 Možnosti riešenia krízy podniku	14
1.4 Pandémia Covid-19 ako ekonomická kríza.....	16
1.5 Krízový manažment podniku	17
1.5.1 Ciele, úlohy a funkcie krízového manažmentu.....	18
1.5.2 Krízový manažér	19
1.5.3 Krízová komunikácia	20
2 Cieľ práce	22
3 Metodika práce a metódy skúmania	23
3.1 Pracovné postupy	23
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	24
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	24
4 Výsledky práce	26
4.1 Profil spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o.	26
4.2 Organizačná štruktúra podniku	29
4.3 SWOT analýza podniku	30
4.4 Pandémia Covid-19 ako kríza v analyzovanom podniku.....	31
4.5 Funkcie krízového manažmentu počas pandémie Covid-19.....	33
4.6 Krízová komunikácia počas pandémie Covid-19	34

4.7	Opatrenia na elimináciu vzniknutých kríz v analyzovanom podniku	35
4.8	Zoznam a identifikácia havarijných plánov v podniku	36
5	Diskusie.....	39
	Záver	42
	Zoznam použitej literatúry	43

Úvod

V súčasnosti, takmer každý ekonomický subjekt počas svojho fungovania a existencie zasiahne krízová situácia, ktorá nepriaznivo ovplyvňuje jeho ďalší rast, rozvoj, celkovú činnosť a životaschopnosť podniku. Dôvody vzniku krízových situácií a ich prepuknutia v spoločnosti sú rôzne. Môžu byť zapríčinené vplyvom vonkajšieho prostredia, ktorým podnik sám podľahne, alebo dôjde k zlyhaniu určitého subjektu, prvku v internom prostredí spoločnosti. Každá jedna krízová situácia, ktorá sa v danom podniku vyskytne, preverí jeho pripravenosť na danú krízu, a taktiež aj jeho silu a schopnosť vysporiadať sa s ňou.

Predmetom tejto bakalárskej práce je manažment podniku v krízovej situácii, ktorý môžeme chápať aj ako krízový manažment. Takýto typ manažmentu jednoznačne zohráva najdôležitejšie funkcie a úlohy pred, počas, ale aj po krízovej situácii, ktorá sa v podniku vyskytne. Všetky domáce a zahraničné spoločnosti sa neustále stretávajú s výskytom krízy a hľadajú najlepšie východiská, pomocou ktorých by neželaný vývoj mohli zvrátiť. K tomu im vo výraznej miere dopomáha zriadený krízový manažment, ktorý môžeme chápať aj ako fungujúci proces riadenia podniku. Snaží sa neustále monitorovať súčasné situácie v spoločnosti, spolupracuje so všetkými zložkami riadenia, čím sa usiluje koordinovať všetky činnosti podniku. Poskytuje okamžité návrhy a kroky postupov na aktuálnu prebiehajúcu krízu, aby docielil jej úspešne riešenie a elimináciu. Dôležité je, aby sa z predchádzajúcich kríz dokázal poučiť a nové nadobudnuté poznatky, dokázal zakomponovať a požiť do novovytvoreného spôsobu riadenia.

Hlavným cieľom našej záverečnej práce je komplexne a výstižne objasniť dôležité pojmy z oblasti manažmentu podniku v krízovej situácii, a na základe získaných teoretických poznatkov zhodnotiť a zanalyzovať súčasný stav v automobilovej spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o., a navrhnúť opatrenia na zlepšenie tejto danej problematiky.

Bakalárska práca sa skladá z dvoch častí. Prvá časť je venovaná definovaním základných teoretických pojmov, ktoré s danou problematikou bezprostredne súvisia. Na začiatku druhej časti sme najskôr charakterizovali vybranú spoločnosť, ktorú sme následne analyzovali pomocou získaných teoretických poznatkov nadobudnutých v prvej časti našej bakalárskej práce. Na záver našej práce sme zhrnuli najdôležitejšie informácie z teoretickej aj praktickej časti, ktoré sme následne aj analyzovali. Na základe tejto analýzy sme sa pokúsili navrhnúť opatrenia na zlepšenie, ktoré by podniku mali pomôcť zdokonaľiť sa.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vysvetlenie pojmu kríza

Pojem kríza pochádza z gréckeho jazyka, odvodené od „*crino*“. Význam tohto slova sa pripisuje slovám rozhodovať, posúdiť a merať v podmienkach dvoch rozdielnych variant. Vyjadrovalo naliehavú potrebu, pociťovanie neistoty, hľadanie záchrany alebo zabránenie nešťastiu. Zo slova „*crino*“ neskôr vzniklo slovo „*krisis*“, ktoré vyjadrovalo rozhodovanie v nie ideálnych podmienkach, keď stav nie je optimálny. Uvedený pojem nemá presne vymedzenú definíciu, pretože existuje množstvo definícií na pojem kríza a množstvo pohľadov na krízu, a tak každý autor uvádza svoju modifikáciu.¹

Kríza je spôsobená zanedbaním pozorovaním možných hrozieb, ich účinkov a spôsobov riešenia v podniku, ktoré majú za následok ohrozenie životaschopnosti podniku. V krízovom období je nepravdepodobné, že problémy ktorým podnik čelí, sa vyriešia ihneď. Napriek naliehavosti krízy si situácia vyžaduje riadenie a riešenie problémov z trojzmennej perspektívy, ktorá zahŕňa organizačné, manažérske a politické otázky.²

Taktiež krízu definujeme ako veľkú, nepredvídateľnú udalosť, ktorá môže poškodiť organizáciu a všetky jej zainteresované strany. Krízové udalosti sú nepredvídateľné, nie sú však neočakávané, a veľmi ľahko môžu postihnúť všetky segmenty spoločnosti. Hoci sa definície môžu značne líšiť, pre väčšinu definícií krízy sú spoločné tri prvky. Hrozba pre organizáciu, prvok prekvapenia a krátky čas na rozhodnutia.³

Fearn-Banks píše, že kríza je závažná udalosť s potenciálne negatívnym výsledkom ovplyvňujúcim organizáciu, spoločnosť alebo odvetvie, ako aj jej verejnosť, produkty, služby alebo dobré meno. Kríza prerušuje bežné obchodné transakcie a niekedy ohrozuje existenciu celej organizácie.⁴

¹ BOOROVÁ, Brigita. *Kríza, krízový manažment podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 13 s. ISBN 978-80-2253-879-4.

² DOBROWOLSKI, Zbyslaw. *After COVID-19.Reorientation of crisis management in crisis*. Entrepreneurship and Sustainability Center, 2020, 800 s. [cit. 2022-04-04]. Dostupné na: https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/30/Dobrowolski_After_COVID19_Reorientation_of_crisis_management_in_crisis.pdf.

³ GOEL, Suresh. *Crisis Management : Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi, Global India Publications, 2009. 25 s. ISBN 978-93-8022-808-2.

⁴ FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis Communications : A Casebook Approach*. New York : Routledge, 2016. 383 s. ISBN 978-11-3892-374-4.

Míka hovorí o kríze ako o určitej etape vývoja systému, počas ktorej musí nasledovať zásadné rozhodnutie o jej ďalšom smerovaní. Kríza môže vzniknúť na základe nepredvídateľných situácií v internom alebo externom prostredí, ale taktiež môže vzniknúť dôsledkom nezvládnutia rôznych rizík v podniku.⁵

Fairchild uviedol, že *„kríza je obdobie duševnej nerovnováhy, ku ktorému dochádza tvárou v tvár nebezpečnej alebo traumatickej udalosti, ktorej nemožno uniknúť ani ju nemožno vyriešiť normálnym správaním pri riešení problémov“*.⁶

Stanislav a Eva Matulayovi charakterizovali krízu ako zlú, ťažkú alebo až zhoršenú situáciu v podniku. Kríza je často spájaná s negatívnymi pocitmi a môže v sebe skrývať možnosť určitej zmeny, či už k lepšiemu alebo aj horšiemu. Taktiež definujú krízu ako subjektívnu situáciu, ktorá väčšinou vyplýva z istých objektívnych okolností.⁷

Podľa Majtána *„kríza podniku predstavuje fázu životného cyklu podniku, počas ktorej dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, radikálnemu zníženiu objemu tržieb, poklesu čistého obchodného imania, výrazným tendenciám zhoršovania postavenia podniku na trhu a zníženiu likvidity, čím je bezprostredne obmedzená jeho ďalšia existencia v prípade, ak vývoj bude pokračovať nezmeneným smerom“*.⁸

Krízu firmy definuje Smejkal a Rais ako *„situáciu vo firme, ktorá trvalo, alebo počas dlhšieho obdobia predstavuje negatívnu odchýlku od normálneho stavu“*.⁹

Krízu definujeme aj ako akúkoľvek internú alebo externú udalosť, ktorá môže ovplyvniť imidž, povest' a činnosť podniku. Taktiež kríza môže ohroziť budúcnosť organizácie alebo narušiť normálny chod činností v podniku. Kríza môže poškodiť nábor a udržanie zamestnancov, znížiť morálku zamestnancov a vystaviť spoločnosť právnym rizikám.¹⁰

⁵ MÍKA, T. Vladimír. *Krizológia – úvod do všeobecnej teórie krízy*. [elektronický zdroj]. Prednáška online, 2016, 4 s. [cit. 2022-04-04]. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/krizologia-vseobecna-teoria-krizy.pdf>.

⁶ WHITE, F. Peter – PEAT, W. David. *Crisis Relief : From Chaos to Calm a Teacher's Guide*. Bloomington : Trafford Publishing, 2016. 37 s. ISBN 978-14-9077-892-1.

⁷ MATULAY, Stanislav - MATULAYOVÁ, Eva. *Krizová sociálna intervencia*. Sládkovičovo : Vysoká škola Danubius, 2015. 51 s. ISBN 978-80-8167-023-7.

⁸ MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint dva, 2014. 320 s. ISBN 978- 80-8939-363-3.

⁹ SMEJKAL, Vladimír – RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada, 2013. 25 s. ISBN 978-80-2474-644-9.

¹⁰ SEGAL, Edward. *Crisis Ahead : 101 Ways to Prepare for and Bounce Back From Disasters, Scandals, and Other Emergencies*. London : Nicholas Brealey Publishing, 2020. 88 s. ISBN 978-15-2936-142-1.

Z vyššie uvedených definícií na krízu od rôznych autorov, môžeme povedať, že kríza je celkovo vnímaná ako negatívny stav, ktorý výrazne ovplyvňuje životaschopnosť podniku. Kríza dokáže poškodiť povesť podniku na toľko, že podnik prestáva byť konkurencieschopný, čím môže byť ohrozená samotná existencia podniku. Krízu teda môžeme považovať za ťažkú situáciu, ktorú charakterizuje narušenie rovnováhy medzi základnými prvkami systému. Zjednodušene povedané, kríza je čokoľvek, čo nepriaznivo ovplyvní vývoj spoločnosti. Ak sa súčasný vývoj podniku odchýli od pôvodného a začne dosahovať horšie výsledky v porovnaní s predchádzajúcim obdobím, môžeme tvrdiť, že v tej chvíli nastáva kríza v podniku.^{11, 12}

Krízy majú mnoho tvarov a veľkostí. Niektoré sú malé, iné veľké. Niektoré sú náhle, niektoré tlejú. Niektoré sú zámerné, niektoré neúmyselné. Niektoré sú vytvorené ľuďmi, iné sú „*skutkami Boha*“. Na zvládnutie kríz je potrebné chápať, čo pojem kríza znamená, ale taktiež treba vedieť, akým typom kríz bude organizácia čeliť. Kríza alebo krízová situácia nevzniká bezdôvodne. Väčšinou je vždy zapríčinená súčasne niekoľkými faktormi, ktoré môžu byť vyvolané:

- externým ekonomickým prostredím (napr. prírodné katastrofy, hospodárska kríza),
- internou ekonomickou štruktúrou (napr. insolventnosť podniku, zastaranosť výrobných zariadení),
- alebo kríza môže nastať chybnými rozhodnutiami, nesprávnymi úsudkami alebo nevhodným odhadnutím konkrétnej situácie samotným vedením v podniku.¹³

Krízové situácie majú prevažne tendenciu byť nekontrolovateľné, negatívne a neočakávané, ale v konečnom dôsledku kríza nemusí mať pre podnik negatívny účinok, ale naopak, môže byť pre podnik pozitívna z dôvodu toho, že poskytuje krízovým manažérom a krízovému manažmentu možnosť túto krízu odhaliť a nájsť špecifické riešenia na vyriešenie daného problému a tým podnik znova vrátiť do normálneho stavu.

¹¹ TKÁČ, Michal – REMIÁŠ, Peter. *Krízové riadenie podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 216 s. ISBN 978-80-2254-275-3.

¹² HERBRIK, Gabriel – VERNER, Robert. *Krízové riadenie ako súčasť managementu*. Košice : Katedra kvantitatívnych metód PHF EU, 2015. 41 s. ISBN 978-80-2254-101-5.

¹³ BOOROVÁ, Brigita. *Kríza, krízový manažment podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 13 s. ISBN 978-80-2253-879-4.

1.2 Ako eliminovať krízu v podniku

Kríza v podniku nenastane okamžite, pretože na existenciu krízy alebo krízového stavu musí byť prítomný proces alebo séria vývoja krízy. Je dôležité, aby si krízový manažment zachoval kľudnú hlavu a s rozvahou pristupoval ku konkrétnym rozhodnutiam. Prehnanou reakciou na situáciu je možné zhoršiť existujúcu situáciu a zmeniť ju na kritický incident. Avšak je dôležité spomenúť, že potenciálne nebezpečná alebo traumatizujúca udalosť sama osebe nie je dôkazom existencie krízy alebo krízového stavu v podniku.¹⁴

Samotná kríza si vyžaduje viac originality, variability, tvorivosti a predvídavosti. Je potreba byť pripravený a počítať s tým, že sa môžu zmeniť zaužívané spôsoby konania v pracovnej činnosti, profesiách, výrobe a v manažmente. Pre podnik je dôležité aby chápal súvislosti a podstatu vecí. Vedel odhaliť príčinu jednotlivých javov a vopred zachytiť varovné signály, na ktoré by mal vedieť reagovať a využiť ich vo svoj prospech. Budú sa musieť meniť koncepcie stratégie a podnikateľské modely, taktiež je potrebné dobre premyslieť a inovovať plánovanie a stratégiu. Dôležité je, aby sa podnik nezaoberal minulosťou, aby v nej nezotrval a neopakoval chybné rozhodnutia, ktoré už dávnejšie učinil. Je dôležité aby sa sústredil na analýzu budúceho vývoja podniku a na predpovedanie budúcnosti. Pri tejto tvorbe je odporúčané dať priestor i spontánnym zamestnancom, ktorých námety môžu podniku umožniť to, čo bolo z pozície vedenia možno zahmlené. Plány podniku by mali byť omnoho viac kreatívnejšie a živšie, so znížením časovým horizontom. Taktiež podnik nemôže zabudnúť na krízové plánovanie, ak by sa náhodou ocitol v kríze. Aby podnik zabránil prípadnej kríze v podniku, je dôležité aby preferoval stabilizáciu, celkový rozvoj, budovanie mena a imidžu podniku pred krátkodobými výnosmi. Ďalej by nemal byť zameraný iba na momentálne problémy a situáciu v podniku, ale mal by aj naďalej sledovať ostatné oblasti v podniku, ktoré krízou nie sú zasiahnuté, pretože by sa poľahky kríza mohla preniesť aj sem. Podnik by mal sledovať a prísť na to, čo jeho konkurencia nerobí, čo chýba jej zákazníkom, aby mohol poskytnúť nové produkty, sortiment a spektrum služieb v inej kvalite a podobe, a tým pádom by eliminoval alebo odstránil potenciálnu krízu v tejto oblasti. Svojím klientom by mal poskytnúť niečo neobvyklé, prípadne pridať niečo naviac, aby si ich podnik udržal. Podnik by sa mal usilovať o vyváženosť produkcie,

¹⁴ WHITE, F. Peter – PEAT, W. David. *Crisis Relief : From Chaos to Calm a Teacher's Guide*. Bloomington : Trafford Publishing, 2016. 38 s. ISBN 978-14-9077-892-1.

zefektívňovať procesy a pracovné postupy. Mal by sa zamerať na prevenciu problémov a stabilizovať lojálnych a stálych pracovníkov v podniku.¹⁵

O niektorých podnikových núdzových situáciách sa verejnosť možno nikdy nedozvie, zatiaľ čo iné môžu byť zdrojom novinových správ, medzinárodných tituliek a príspevkov na sociálnych sieťach. Jedna kríza sa môže prevaliť za jeden deň. Iná sa môže ťahať niekoľko dní, týždňov alebo mesiacov. Bez ohľadu na to, aká je kríza alebo ako kríza ovplyvňuje organizáciu, je absolútne nevyhnutné, aby ju podnik utlmil a čo najrýchlejšie sa vrátili do normálneho stavu.¹⁶

1.3 Krízové riadenie zadlženého podniku

Finančné riadenie zadlženého podniku je zamerané na neprestajné kontrolovanie stavu finančného zdravia podniku. V stave finančného zadlženia podniku je hlavným cieľom finančného riadenia tvorba interných finančných zdrojov a kontrolovanie finančného zdravia podniku. Neodmysliteľnou súčasťou kontrolovania finančného zdravia podniku je finančný tok.¹⁷

Krízové riadenie zadlženého podniku si vyžaduje odborný prístup na najvyššej možnej úrovni. A to najmä v oblasti finančného riadenia, v tvorbe a obnove podnikového kapitálu, pri zabezpečovaní efektívnej alokácií cudzieho ale aj vlastného kapitálu do majetku podniku, pri riadení likvidity a peňažných tokov a pri riadení peňažných vzťahov spojených s tvorbou a rozdelením zisku podniku. Dôležitou súčasťou je taktiež znalosť funkcií základných kategórií. Základne finančné kategórie sú zisk, cash-flow, úroková miera a miera inflácie, časová hodnota peňazí, budúca a súčasná hodnota peňazí alebo riziko a neistota. Sledovaním ukazovateľov finančnej štruktúry podniku, ľahko zistíme mieru zadlženia podniku. Cudzie zdroje sa zvyčajne získavajú u finančných sprostredkovateľov. Väčšinou sú to banky, ktoré tak získajú finančnú kontrolu nad zadlženým podnikom. Banka môže v prípade negatívneho vývoja podniku požadovať predčasnú úhradu dlhu, čo môže ľahko

¹⁵ ZÁLEŽÁKOVÁ, Eliška. Podniky v kríze : ako predchádzať kríze v podniku. *HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi*. Bratislava : Verlag Dashöfer, 2012. 1 s. ISSN 1338-564X.

¹⁶ SEGAL, Edward. *Crisis Ahead : 101 Ways to Prepare for and Bounce Back From Disasters, Scandals, and Other Emergencies*. London : Nicholas Brealey Publishing, 2020. 88 s. ISBN 978-15-2936-142-1.

¹⁷ HYRÁNEK, Eduard. *Krízové riadenie zadlženého podniku*. Bratislava : Katedra podnikových financií FPM EU, 2009. 79 s. ISBN 978-80-2252-743-9.

ohroziť už samotnú existenciu podniku. Prípadnému bankrotu podniku sa dá predísť, a to vzájomným rokovaním a bezprostrednou spoluprácou veriteľa a dlžníka.¹⁸

1.3.1 Finančná kríza podniku

Príznaky prichádzajúcej krízy môžeme registrovať buď z externého prostredia, napríklad stagnáciou odbytu, alebo zvyšovaním konkurencie, ale aj z vnútorného prostredia podniku, kde môžeme zaradiť prerozdelenie výnosov zo ziskových oblastí na stratové, znižovanie školení alebo ospravedlňovanie chýb a nedostatkov podniku. Krízu podniku môžeme vnímať z dvoch aspektov. Prvý aspekt je určitý stav podniku, ktorý za určité obdobie nie je schopný plniť niektoré základné funkcie. Jednou z takých najdôležitejších funkcií je uhrádzanie svojich záväzkov. Druhý aspekt je nesprávny vývoj podniku v čase, kedy sa dlžník stáva úpadcom.¹⁹

K podnikovým krízam môže dochádzať v dôsledku rôznych faktorov. Množstvo finančných kríz je spôsobených subjektívnymi faktormi. Hlavným faktorom je nezvládnutie riadenia podniku. Samozrejme, že príčinou sú taktiež aj objektívne faktory, teda faktory pôsobiace z externého prostredia, na ktoré sa ale podnik môže pripraviť, a v konečnom dôsledku nemusia podnik vôbec ovplyvniť. Väčšina kríz vzniká ako dôsledok neprispôsobenia sa vonkajším podmienkam. Manažéri sa viac sústreďujú na optimalizáciu procesov, ako na sledovanie potreby nevyhnutných zmien.²⁰

1.3.2 Možnosti riešenia krízy podniku

Ak už sa v podniku prejavila kríza, krízový manažment by mal uplatniť záchranné opatrenie, pri ktorých je možné podnik úspešne vyviešť z krízy. Pri menej výrazných problémoch je možnosť vyriešiť krízu neformálnymi opatreniami, ako je splátkový kalendár

¹⁸ TKÁČ, Michal – REMIÁŠ, Peter. *Krízové riadenie podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 217 - 218 s. ISBN 978-80-2254-275-3.

¹⁹ BUCKLEY, Adrian. *Financial Crisis : Causes, Context and Consequences*. New York: Pearson Canada, 2011. 274 s. ISBN 978-02-7373-511-3.

²⁰ HYRÁNEK, Eduard. *Krízové riadenie zadlženého podniku*. Bratislava : Katedra podnikových financií FPM EU, 2009. 80 s. ISBN 978-80-2252-743-9.

alebo mimosúdne vyrovnanie. V prípade, že tieto opatrenia nie sú účinné, je nevyhnutné riešiť krízu formálne.²¹

Podnik možno z krízy zachrániť nasledovnými formálnymi opatreniami:

- konsolidáciou,
- sanáciou,
- reštrukturalizáciou.

Konsolidácia predstavuje najjednoduchšie riešenie náhlej krízy, kedy ešte nerovnováha neohrozila stabilitu podniku. Taktiež pod pojmom konsolidácie môžeme chápať aj, ako záchranu podniku na základe vypracovaného konsolidačného plánu. Podniku stačí odstrániť zdroj nerovnováhy, napríklad, že zruší výrobu produktu, ktorý je stratový a nepredstavuje perspektívu do budúcnosti. Ďalej sa podnik zachováva v pôvodnej podobe, avšak často sa mení manažment, štýl riadenia a kontrolné procesy podniku. Cieľom konsolidácie je nájdenie a odstránenie centra problémov.

Sanácia je náročnejšou záchranou podniku, ktorý sa väčšinou nachádza v hlbkej kríze. Sanáciu môžeme charakterizovať ako súhrn opatrení, ktoré umožnia detailne spoznať príčiny krízy v podniku a následne odstrániť následky nepriaznivého vývoja v podniku. Zachováva sa iba zdravé jadro podniku, strata sa hradí zo základného imania. Dôležité je obstarat' súbor opatrení s cieľom obnovenia finančnej výkonnosti a prosperity podniku a tým odvrátiť zánik podniku.

Reštrukturalizácia nasleduje, ak sa sanáciou nepodarí vyriešiť nepriaznivý vývoj a je nevyhnutné realizovať určité zmeny v podniku. Tieto zmeny sú založené na realizácii vhodných reštrukturalizačných opatrení. Zmeny vychádzajú z dôkladných analýz, ktoré dramaticky ovplyvnia budúce aktivity podniku.²²

²¹ BUGANOVÁ, Katarína – HUDÁKOVÁ, Mária - STRELCOVÁ, Stanislava – KLUČKA, Jozef. *Manažment rizika v podniku*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2012. 119 s. ISBN 978-80-5540-459-2.

²² HYRÁNEK, Eduard. *Krizové riadenie zadlženého podniku*. Bratislava : Katedra podnikových financií FPM EU, 2009. 80 - 81 s. ISBN 978-80-2252-743-9.

1.4 Pandémia Covid-19 ako ekonomická kríza

Pandémie, epidémie a rôzne choroby tu existujú už od pradávna a sú súčasťou našich dejín. Niektoré zanechali vo svete veľké škody, niektoré ako prišli, tak aj odišli. Je potrebné ponaučiť sa z minulosti.²³

Do polovice júla 2020 sa pandémie Covid-19 podarilo celosvetovo spôsobiť nečakaný, no dramatický zdravotný šok. Vyžiadala si životy státisícov ľudí. Podnietilo to jedno z najhorších ekonomických otrasov, aké ľudstvo zažilo po celé generácie. V priebehu niekoľkých mesiacov sa rozšírila po celom svete a vytvorila niekoľko medicínskych, ekonomických a sociálnych problémov. Prognostici predpovedali dlhodobú a hlbokú recesiú, pokles ekonomickej aktivity, produkcie, obchodu, investícií a pracovných príležitostí. Čo sa predpovedalo sa stalo skutočným. Covid-19 je pandémia, ktorá je jedinečná, hoci v histórii sa vyskytli aj iné pandémie a krízy. Z hľadiska zdravotnej starostlivosti boli sanitárne opatrenia zavedené v rôznych krajinách. Boli zavedené v rôznom čase v závislosti od prepuknutia, rozsahu pandémie a politik prijatých vládami jednotlivých štátov. Uzavretie malo mnohonásobný vplyv na rôzne aspekty života a ekonomiky vo všeobecnosti, a najmä na medzinárodný obchod. Dopady boli citelné v produktivite, hrubom domácom produkte a zamestnanosti. Medzinárodný obchod, toky priamych zahraničných investícií, globálne dodávateľské a hodnotové reťazce sa prejavili negatívnymi dôsledkami. Rôzne malé a veľké spoločnosti nahromadili neuveriteľné straty. Niektoré vyhlásili bankrot, ostatné sa na trhu udržali z dôvodu finančných úspor, ktoré im zo začiatku pandémie výrazne pomohli.^{24, 25}

Takýto dlhodobý účinok pandémie bol nepredstaviteľný a ťažko predvídateľný. Pandémia Covid-19 ovplyvnila takmer 90 % svetovej ekonomiky a potrápi ekonomický rast ešte dlho. Ako dlho bude táto situácia pokračovať nevie nikto s istotou predpovedať. Je nepochybné, že sme vstúpili do obdobia kolosálnej nepredvídateľnosti a neistoty.²⁶

²³ BOROŠOVÁ, Ľudmila. *Najhoršie choroby a epidémie v dejinách ľudstva* [elektronický zdroj]. Trebišov, 2020, 1 s. [cit. 2022-04-01]. Dostupné na: <https://www.dsatv.sk/aktuality/act-2019-2020/najhorsie-choroby-a-epidemie-v-dejinach-ludstva.html>.

²⁴ HUDD, Emily. *The Economic Impact of COVID-19*. Minnesota : Abdo Publishing, 2020. 7 - 9 s. ISBN 978-16-4494-500-1.

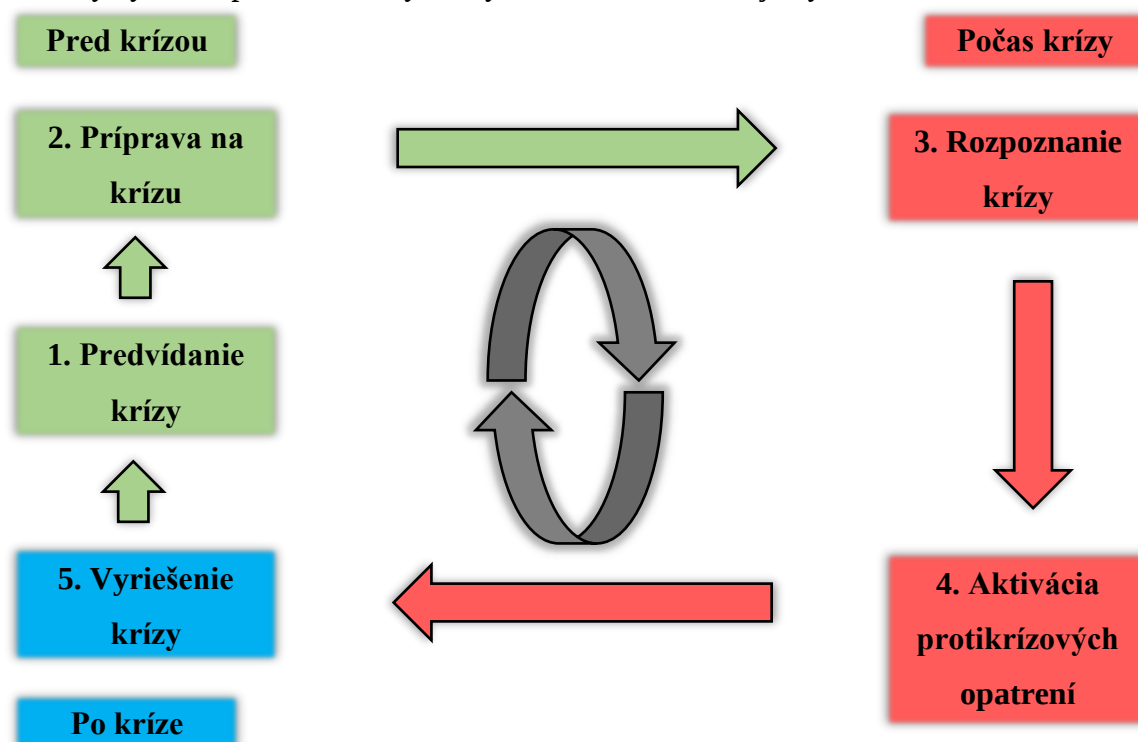
²⁵ ŞİMŞEK, Hamza – MEČIAR, Marcel. *The Social and Economic Impact of Covid – 19 : Rapid Transformation of the 21st Century Society*. London : IJOPEC Publication, 2021. 6 - 8 s. ISBN 978-19-1380-999-7.

²⁶ MARINOV, A. Marin – MARINOVA, T. Svetla. *COVID-19 and International Business : Change of Era*. New York : Routledge, 2020. 18 s. ISBN 978-10-0310-892-4.

1.5 Krízový manažment podniku

Na efektívne riadenie krízových situácií musí byť zavedený spoľahlivý systém krízového manažmentu. Je dôležité rozlišovať medzi riadením krízových situácií a jednoduchým reagovaním na krízové situácie. Krízový manažment sa príliš často považuje za jedinečný súbor opatrení prijatých v reakcii na konkrétnu udalosť alebo incident. Namiesto toho by sa mal krízový manažment považovať za proces, ktorý zahŕňa sériu etáp alebo fáz, v ktorých členovia krízového manažmentu vykonávajú určité kroky. Aby bolo možné efektívne krízu zvládnuť, krízový manažment musí konať v dostatočnom predstihu pred tým, ako kríza podnik zasiahne, a tiež musí podniknúť potrebné opatrenia po odznení krízovej udalosti v podniku. Dobrý systém krízového manažmentu sa musí zaoberať nielen fázou reakcie na krízu, ale aj fázou pred a po kríze.²⁷

Krízový manažment by mal byť pripravený na prípadnú krízu v podniku z dôvodu toho, že kríza je nevyhnutnou súčasťou existencie v každom podniku. Kríza predstavuje uzavretý cyklus v podniku, ktorý nikdy nekončí, tak ako to je vysvetlené na obrázku 1.



Obrázok 1 Životný cyklus podnikovej krízy

Zdroj: BUGANOVÁ, Katarína – HUDÁKOVÁ, Mária - STRELCOVÁ, Stanislava – KLUČKA, Jozef. *Manažment rizika v podniku*. Žilina : EDIS-vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2012. 111 s.

²⁷ ZDZIARSKI, L. Eugene – DUNKEL, W. Norbert – ROLLO, J. Michael. *Campus Crisis Management : A Comprehensive Guide for Practitioners*. 2.vyd. New York : Routledge, 2020. 325 s. ISBN 978-03-6733-372-0.

V konečnom dôsledku by mal byť krízový manažment schopný v prvom rade identifikovať, analyzovať a vyhodnocovať náznaky, ktoré signalizujú, že kríza v podniku narastá, a tým pádom by sa mal snažiť zabrániť vypuknutiu tejto krízy. Ak už v podniku zavládne kríza, krízový manažment by mal byť dostatočne pripravený na to, aby krízu zvládol ukončiť a čo najviac znížil škody, ktoré kríza spôsobila organizácií a všetkým zainteresovaným stranám. V neposlednom rade by sa mal z kríz poučiť a uskutočniť zmeny, ktoré si tento organizačný proces učenia vyžiadali. Krízový manažment by mal naplno pracovať a snažiť sa byť, čo najviac efektívny aj keď aktuálne v podniku nezotrváva skutočná kríza.

1.5.1 Ciele, úlohy a funkcie krízového manažmentu

Ciele krízového manažmentu by mali vychádzať zo strategických cieľov podniku. Jedným z cieľov krízového manažmentu je zanalyzovať eventuálne riziká, ktoré by mohli vyvolať vznik krízových situácií v podniku, a následne zhotoviť rôzne verzie očakávaného vývoja a priebehu krízových situácií. Po vypuknutí krízovej situácie v podniku je ďalším cieľom prijímať vhodné opatrenia na vyriešenie krízy. Nájsť účinný spôsob, ako dostať krízu pod kontrolu, a tým pádom minimalizovať straty. V neposlednom rade dosiahnuť permanentnú pripravenosť na riešenie krízových situácií.²⁸

Krízový manažment popri napĺňaní určitých cieľov uskutočňuje činnosti, o ktorých môžeme tvrdiť aj ako o úlohách alebo metódach, ktoré väčšinou zamedzujú vzniku krízových situácií a vytvárajú podmienky na vyriešenie krízovej situácie v podniku. Môžeme ich nazývať aj ako plán krízového manažmentu, ktorý zahŕňa pokusy o odstránenie technologických porúch, ako aj rozvoj formálnych komunikačných systémov na predchádzanie alebo zvládanie krízových situácií. Tento plán pozostáva zo zručností a techník potrebných na posúdenie, pochopenie a zvládnutie akejkoľvek závažnej situácie, najmä od okamihu, keď sa prvýkrát v podniku objaví kríza. Taktiež tento plán slúži aj na elimináciu podobným ba aj horším situáciám, ktoré by sa v budúcnosti mohli vyskytnúť.²⁹

²⁸ GOZORA, Vladimír. *Krízový manažment podniku*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2017. 125 s. ISBN 978-80-7552-805-6 .

²⁹ GOEL, Suresh. *Crisis Management : Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi, Global India Publications, 2009. 25 - 26 s. ISBN 978-93-8022-808-2.

Aby krízový manažment dobre fungoval, musí plniť určité funkcie, ktoré mu pomáhajú dobre sa pripraviť na prípadnú krízu, ktorá by sa v podniku mohla za istých okolností vyskytnúť. Funkcie krízového manažmentu vychádzajú zo štandardných manažérskych funkcií, avšak sú ovplyvnené potrebou zabezpečenia ochrany podniku voči krízovým situáciám. Funkciami krízového manažmentu sú:

- krízové plánovanie,
- organizovanie,
- ovplyvňovanie,
- kontrolovanie.

Krízové plánovanie je jednou z najdôležitejších funkcií krízového manažmentu. Vďaka dobrému a presnému plánovaniu je veľká šanca, že v prípade vyskytnutia krízovej situácie sa podnik udrží v rovnováhe, a do výraznej miery nebude ovplyvnená jeho celková činnosť. K organizačnej funkcii patrí jedna veľmi dôležitá a podstatná vec - aby členovia krízového manažmentu mali osobnostné predpoklady viesť a organizovať celú spoločnosť v prípadnej krízovej situácii. Jedna z ďalších funkcií krízového manažmentu je ovplyvňovanie. V rámci tejto funkcie je dôležité usmerniť a riadiť aktivity zamestnancov v pracovnom prostredí, a podávať dostačujúce informácie širokej verejnosti. Posledná funkcia krízového manažmentu je zameraná na sledovanie a vyhodnocovanie stavov a procesov, ktoré v spoločnosti prebehli, prebiehajú alebo prebehnú.³⁰

1.5.2 *Krízový manažér*

Krízový manažér musí byť silná manažérska osobnosť, ktorá je schopná psychicky aj fyzicky zvládnuť náročný proces krízových situácií. Krízový manažér by mal krízové situácie znamenite vyriešiť, preto si táto funkcia vyžaduje veľa vedomostí, zručností a skúseností, ktoré krízový manažér nadobudne hlavne praxou, ale aj vzdelávaním a školením sa. Dôležitou funkciou krízového manažéra sú manažérske kompetencie, ktoré je nevyhnutne ustavične rozvíjať.

³⁰ BUGANOVÁ, Katarína – HUDÁKOVÁ, Mária – STRELCOVÁ, Stanislava – KLUČKA, Jozef. *Manažment rizika v podniku*. Žilina : EDIS – vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2012. 108 s. ISBN 978-80-5540-459-2.

Kľúčovým zdrojom úspechu pri riešení krízových situácií je rozhodovacia schopnosť manažéra. Krízový manažér musí byť silná individualita, ktorá je presvedčená o svojich rozhodnutiach, vie ohodnotiť, oceniť a motivovať ostatných k lepšiemu výkonu pri práci. Vie nasmerovať všetky svoje sily na realizáciu správnych vecí a priorít v prospech podniku. Mal by vedieť predvídať, riadiť a kontrolovať krízové situácie. Nemalo by mu robiť problém nadviazať komunikáciu a komunikovať s kýmkoľvek, aj s neznámou osobou a ovládať emocionálnu a afektívnu časť ľudského správania.

Funkcia krízového manažéra nie je taká istá ako funkcia normálneho manažéra. Úspešný krízový manažér by mal byť schopný efektívne reagovať na podnety, rýchlo vyhodnocovať situácie a tým eliminovať rodiace sa nebezpečenstvo pre podnik. Krízový manažér zachraňuje podnik, ľudí, majetok, ale taktiež si musí zabezpečiť a chrániť svoje dobré meno na trhu. V prípade, ak by uskutočnil kroky alebo rozhodnutia, ktoré by negatívne ovplyvnili chod a činnosť podniku, mohlo by to mať preňho negatívne následky.³¹

1.5.3 *Krízová komunikácia*

Krízovú komunikáciu možno definovať ako strategické používanie slov a činov na riadenie informácií a významu počas krízového procesu. Strategická komunikácia je navrhnutá na dosiahnutie konkrétnych cieľov. Krízová komunikácia sa snaží chrániť zainteresované strany a organizácie pred krízami. Ciele súvisiace s krízovou komunikáciou môžu zahŕňať ochranu bezpečnosti zainteresovaných strán, obmedzenie poškodenia dobrého mena spoločnosti a obmedzenie negatívnych účinkov na nákupné zámery a ceny akcií. Krízová komunikácia nie je len to, čo manažment hovorí, ale aj to, čo manažment robí. Je spojená s krízovým procesom, pretože rôzne krízové fázy vytvárajú pre krízových manažérov rôzne komunikačné požiadavky. Krízová komunikácia má dva všeobecné prvky. Prvý prvok je riadenie informácií, kde ide o zhromažďovanie a šírenie krízových informácií. To môže zahŕňať interný a externý manažment informácií. Riadenie interných informácií zahŕňa úsilie krízového manažmentu zhromažďovať a spracovávať informácie, ktoré by mu mali pomôcť pri samotnom rozhodovaní. Riadenie externých informácií zahŕňa varovanie

³¹ TOMAŠTÍK, Marek – STROHMANDL, Jan – ČECH, Petr. *Managerial competency of crisis managers* [elektronický zdroj]. Elsevier B.V., 2015. 3967 – 3968 s. [cit. 2022-04-01]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012008>.

zainteresovaných strán pred nebezpečenstvom krízy. Druhý prvok je riadenie významu a je o ovplyvňovaný tým, ako ľudia vnímajú krízu a organizáciu v kríze.³²

V prípade rôznych krízových situáciách v podniku je nevyhnutné, aby spoločnosť využila krízovú komunikáciu, ktorá vytvára súhrn na šírenie informácií všetkým zainteresovaným stranám, ktoré sú touto krízovou situáciou zasiahnutí. Je dôležité aby vedeli ako sa musia správať v krízovej situácii, ale taktiež aj o možných následkoch krízy pre spoločnosť. Pretože bez nejakých overených postupov krízovej komunikácie môžu ľudia reagovať nesprávne a nevhodne, a tak môže prísť k ohrozeniu bezpečnosti a šíreniu chýr.³³

Krízová komunikácia sa často používa na formovanie vnímania krízy, pričom ovplyvňuje, koľko zodpovednosti za krízu sa pripisuje organizácii, a formuje vnímanie organizácie v kríze poskytovaním pozitívnych informácií o organizácii.³⁴

Dôveryhodnosť a reputácia organizácií je výrazne ovplyvnená rozsahom ich aktívnych a konzistentných reakcií počas krízových situácií. Vďaka priamej, konzistentnej a včasnej komunikácii je proces krízovej komunikácie úspešný a reakcia na krízu je omnoho rýchlejšia.³⁵

³² FRANDSEN, Finn – JOHANSEN, Winni. *Organizational Crisis Communication : A Multivocal Approach*. Newbury Park : SAGE Publications Ltd, 2016. 221 - 224 s. ISBN 978-14-4629-706-3.

³³ SHEEHAN, Mark – QUINN-ALLAN, Deirdre. *Crisis Communication in a Digital World*. Cambridge : Cambridge University Press, 2015. 4 - 5 s. ISBN 978-11-0767-823-1.

³⁴ GEPHART JR., P. Robert – MILLER, C. Chet, - HELGESSON, S. Karin. *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Management*, New York : Routledge, 2018. 89 s. ISBN 978-11-3820-886-5.

³⁵ GOEL, Suresh. *Crisis Management : Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi, Global India Publications, 2009. 26 s. ISBN 978-93-8022-808-2.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce je komplexne a výstižne objasniť dôležité pojmy z oblasti manažmentu podniku v krízovej situácii a na základe získaných teoretických poznatkov zhodnotiť a zanalyzovať súčasný stav v automobilovej spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o., a navrhnúť opatrenia na zlepšenie tejto danej problematiky.

Pre úspešné naplnenie hlavného cieľa je podstatné stanoviť si pár čiastkových cieľov. Prvým čiastkovým cieľom bakalárskej práce je prostredníctvom teoretických znalostí z danej problematiky, definovať pojmy ako sú kríza, eliminácia krízy, krízové riadenie zadlženého podniku, pandémie Covid-19 ako ekonomická kríza, funkcie, úlohy a ciele krízového manažmentu, krízového manažéra a taktiež aj krízovú komunikáciu v podniku.

Druhým čiastkovým cieľom je pomocou štruktúrovaného rozhovoru, ktorý sme viedli s manažérom finančného oddelenia zo spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o. získať informácie, prostredníctvom ktorých by sme charakterizovali históriu, súčasnú podnikateľskú činnosť, postavenie na trhu, organizačnú štruktúru a SWOT analýzu spoločnosti..

Naším ďalším čiastkovým cieľom je nadobudnuté teoretické poznatky aplikovať na spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o.. V tomto našom vybranom podniku sa pokúsime zanalyzovať jednotlivé úlohy a funkcie krízového manažmentu počas pandémie Covid-19, a zároveň, aj do akej určitej miery pandémie Covid-19 podnik zasiahla. Ďalej sa budeme zaoberať, ktorí hlavní členovia spoločnosti majú na starosti krízovú komunikáciu v podniku, a v akom štýle prebiehala interná ale aj externá komunikácia spoločnosti. V záverečnej časti zanalyzujeme, ako sa podnik snaží eliminovať vyskytnutie krízy podniku, a v neposlednom rade identifikujeme havarijné plány spoločnosti.

Ako posledným čiastkovým cieľom je návrh možných riešení na zdokonalenie jednotlivých oblastí v rámci manažmentu podniku v krízovej situácii.

3 Metodika práce a metody skúmania

V rámci praktickej časti sme si zvolili ako objekt skúmania spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o., ktorá sídli v Novom Meste nad Váhom, v okrese Nové Mesto nad Váhom, v Trenčianskom kraji.

3.1 Pracovné postupy

Dôležitou úlohou pri písaní bakalárskej práce je určiť si hlavný cieľ, ktorý docielime tým, že si stanovíme zopár čiastkových cieľov. Tento hlavný cieľ si zadovážime tak, že následnosť a spôsob konania jednotlivých krokov si včas zadefinujeme. Pri tvorbe našej práce budeme postupovať tak, aby naše dosiahnuté výsledky boli, čo najpresnejšie a naša záverečná analýza splnila hlavný cieľ, ktorý sme si určili. Jednou z ďalších významných úloh našej bakalárskej práce je stanovenie si jednotlivých cieľov v teoretickej a taktiež aj v praktickej časti, ktoré tvoria jadro celej našej práce. Tieto jednotlivé ciele dosiahneme určením si jednotlivých bodov a krokov, ktoré postupne na seba nadväzujú.

Pri písaní teoretickej časti sme v prvej kapitole začali s vysvetlením, čo vlastne kríza znamená, ako eliminovať krízu v podniku, aké nasledovné kroky a postupy by mal podnik podniknúť v prípade zadlženia a aké možnosti riešenia krízy existujú. Taktiež sme sa venovali téme, ktorá vo svete bola, ale aj stále aktuálna je, a to je pandémia Covid-19. Ďalej sme definovali krízový manažment, jeho ciele, úlohy a funkcie v podniku. Ako posledné sme definovali krízovú komunikáciu v podniku, zručnosti, schopnosti, vedomosti, funkcie a ciele krízového manažéra. Analýzou a porozumením jednotlivých pojmov sme docieli naplnenie jednotlivých čiastkových cieľov.

V praktickej časti sme potrebovali naše teoretické poznatky aplikovať v našom vybranom podniku. Spolupracovali sme s finančným manažérom, ktorý nám poskytol dostatočné informácie na naplnenie našich čiastkových cieľov, pomocou ktorých sme sa súčasne dopracovali k hlavnému cieľu našej práce. Konečným výsledkom našej práce je konečná analýza a návrh opatrení na zlepšenie danej problematiky.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Bakalárska práca sa rozdeľuje na teoretickú časť a praktickú časť. Pri ich tvorbe a upravovaní sme využívali niekoľko zdrojov.

Prvým krokom pri písaní teoretickej časti našej práce bol taký, že sme vypracovali literárny rešerš k danej problematike. Hľadali sme v Slovenskej ekonomickej knižnici, Univerzitnej knižnici v Bratislave a taktiež aj z elektronických učebníc dostupných vo virtuálnej študovni. Mnoho našich zdrojov pozostávalo z internetových zdrojov v slovenskom, ale aj v zahraničnom jazyku, z odborných kníh, článkov a časopisov. Po nájdení danej literatúry sme si dostupné údaje zhromaždili, našťudovali a vybrali len tie, ktoré disponovali kvalitnými a užitočnými informáciami, ktoré mali súvis s našou danou problematikou.

V praktickej časti je objekt nášho skúmania podnik - ZF Active Safety Slovakia s.r.o., ktorý sme najskôr skontaktovali pomocou e-mailu a následne telefonickými rozhovormi. Po viacerých rozhovoroch sme si dohodli osobné stretnutie, pri ktorom sme komunikovali s manažérom finančného oddelenia podniku. Ten nám poskytol odpovede na naše otázky. Otázky, ktoré sa najskôr týkali samotného manažéra, jeho náplne práce a postavenia vo firme. Nasledovali otázky ohľadom charakteristiky, organizačnej štruktúry a SWOT analýzy podniku. Ďalej sme rozoberali ako pandémie Covid-19 ovplyvnila chod a činnosť podniku, či má podnik zriadený krízový manažment. Ak áno, aké sú jeho úlohy a funkcie, akú krízovú komunikáciu využívajú v prípade, ak sa v podniku kríza vyskytne, a ako sa podnik snaží eliminovať vznik krízy, ktorá by mohla do výraznej miery ovplyvniť činnosť podniku.

Pri písaní bakalárskej práce bolo jedným z našich hlavných cieľov zrozumiteľne vysvetliť danú problematiku v teoretickej časti a následne tieto teoretické poznatky aplikovať na náš vybraný podnik.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V našej bakalárskej práci sme museli zvoliť správnu metodiku práce, aby sme sa pomocou správne zvolených metód dopracovali k dosiahnutiu hlavného cieľa bakalárskej práce. Vzhľadom k tomu sme zvolili metódy ako analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, pozorovanie a štruktúrovaný rozhovor.

Ako prvé sme pri písaní teoretickej časti práce využili metódy analýzy a syntézy. Vo všeobecnosti je analýza metóda práce, ktorá sa používa na rozbor študovaného objektu. Využili sme ju pri výbere zdrojov, ktoré disponovali kvalitnými a overenými informáciami. Vďaka analýze sme lepšie porozumeli danej problematike a jednotlivé informácie sme z celku s ľahkosťou vybrali. Následne syntézou, ktorá predstavuje opak analýzy, sme jednotlivé rozčlenené teoretické časti spojili. Tým sme si vytvorili ucelený obraz o danej problematike a docielili sme jeden komplexný celok.

V rámci písania bakalárskej práce sme používali aj metódy indukcie a dedukcie. Pomocou týchto metód sme na základe poznatkov z danej problematiky dospeli k záveru – identifikovanie krízových situácií vo vybranom podnikateľskom subjekte.

Metóda pozorovania nám pomohla hlavne pri nadobudnutí dôležitých informácií a poznatkov o spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o., ktorú sme následne aj skúmali.

V rámci praktickej časti nám pomocou metódy interviewu, ktoré bolo realizované vo forme štruktúrovaného rozhovoru, boli poskytnú interné informácie spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o.. Respondentom tohto rozhovoru bol finančný manažér spoločnosti, ktorý bol ochotný a poskytol nám odpovede na naše základné otázky týkajúce sa danej problematiky. Následne sme jeho odpovede zanalyzovali a použili pri koncipovaní našej bakalárskej práce.

4 Výsledky práce

V praktickej časti bakalárskej práce, ako prvé charakterizujeme spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o., jej organizačnú štruktúru a SWOT analýzu. Vymedzíme si slabé a silné stránky, možné príležitosti a hrozby v podniku. Následne identifikujeme, do akej veľkej miery pandémie Covid-19 podnik zasiahla, aké úlohy a funkcie zastáva krízový manažment v podniku, a akú krízovú komunikáciu podnik využíva. V neposlednom rade charakterizujeme, ako sa podnik snaží eliminovať vznik krízy, ktorá by ho mohla ovplyvniť a zanalyzujeme havarijné plány spoločnosti.

4.1 Profil spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o.

Najskôr by sme predstavili spoločnosť ZF, ako celosvetový automobilový závod. Po predstavení podniku ako celku, sa budeme venovať konkrétnej spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o., so sídlom v Novom Meste nad Váhom.

Spoločnosť ZF je globálna technologická spoločnosť dodávajúca systémy pre osobné a úžitkové vozidlá a priemyselné technológie, pomocou ktorých umožňuje zavádzať novú generáciu mobility. Spoločnosť ponúka komplexné produktové a softvérové riešenia pre etablovaných výrobcov vozidiel, ale aj novovznikajúcich poskytovateľov služieb v oblasti dopravy a mobility. Ponúka to v štyroch technologických oblastiach:

- v oblasti riadenia pohybu vozidiel,
- integrovanej bezpečnosti,
- automatizovanej jazdy,
- a elektrickej mobility,

pričom elektrifikuje širokú škálu typov vozidiel. Svojimi výrobkami spoločnosť prispieva k znižovaniu emisií, ochrane klímy a zlepšovaniu v oblasti bezpečnej mobility. ZF umožňuje vozidlám vidieť, myslieť a konať. Konsolidovaná skupina ZF má 188 výrobných miest, v 31 krajinách, ako aj 18 hlavných vývojových miest v ôsmich krajinách vo svete. V roku 2021 dosiahla ZF tržby 38,3 miliardy € s približne 157 500 zamestnancami po celom svete.

História spoločnosti ZF má na Slovensku viac ako 25 rokov, pričom už v roku 1993 vznikol prvý závod v meste Trnava. Spoločnosť ZF patrí medzi najväčších zamestnávateľov

a dodávateľov automobilového priemyslu na Slovensku. V súčasnosti sa spoločnosť ZF na Slovensku dynamicky rozvíja. Zamestnáva viac ako 4000 zamestnancov v šiestich mestách. Koncern ZF je na Slovensku zastúpený spoločnosťami ZF Slovakia a.s.. Sídli v mestách Trnava, Komárno, Levice, Šahy a Detva. Druhé zastúpenie tvorí spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o., ktorá sídli v Novom Meste nad Váhom. Celkové ročné tržby slovenských závodov predstavujú viac ako 750 mil.€.

V Trnave spoločnosť ZF produkuje spojky, dvojmotové zotrvačníky a hydrodynamické konvertory v ktorých prebieha vývoj a testovanie týchto spomínaných produktov. Spoločnosť ZF v Komárne je zameraná na montáž spojok pre osobné automobily, a zároveň je satelitným závodom výroby hnacieho ústrojenstva v Trnave. V Leviciach sa vyrábajú guľové kĺby a stabilizátory, ktoré patria medzi podvozkové komponenty. Taktiež sa tu vyrábajú tlmiče, spojky a meniče, ktoré sa využívajú na montážne práce v iných závodoch ZF. Závod v Šahách je satelitným závodom výroby tlmenia v Leviciach. Hlavným výrobným programom sú zvárané vonkajšie trubky tlmiča, ktoré sa dodávajú do závodu v Leviciach. Spoločnosť ZF v Detve je satelitným závodom výroby podvozkových komponentov v Leviciach a je zameraná na výrobu guľových kĺbov.

Závod ZF Active Safety Slovakia s.r.o. v Novom Meste nad Váhom sídli v novovybudovaných priestoroch. Je orientovaný na osobnú a prevádzkovú bezpečnosť v automobiloch. Podnik sa zaoberá montážou riadiacich systémov a elektromotorov pre posilňovače riadenia, ktoré distribuuje medzi popredné automobilky pôsobiace na Slovensku, ale aj v zahraničí. Okrem montážnej výroby sa tu nachádzajú podporné oddelenia logistiky, nákupu, kvality a inžinieringu. Výrobu podnik realizuje na výrobných linkách:

- 2 linky EPS G2 – výroba EPS elektromotorov druhej generácie,
- 2 linky EPS G3- výroba EPS elektromotorov tretej generácie,
- 3 linky BeltDrive – výroba posilňovačov riadenia.

Hlavní zákazníci spoločnosti sú:

- TRW Pamplona – EPS elektromotory, koncový zákazník VW,
- ZF Steering Systems Poland Czechowice – EPS elektromotory, koncový zákazník Ford,

- ZF Steering Systems Poland Bialsko – EPS elektromotory, koncový zákazník Fiat, VW,
- ZF Automotive Brasil Ltda. Brazília – EPS elektromotory, koncový zákazník Ford,
- Ford, Volvo, Renault, Kia a Hyundai – BeltDrive systémy.

V súčasnosti spoločnosť zamestnáva viac ako 500 zamestnancov, na ktorých kladie veľký dôraz. Spoločnosť sa k svojim zamestnancom správa férovo, čo vyplýva z ich štruktúry zamestnancov. Je dôležité, aby spoločnosť vedela svojich zamestnancov motivovať, aby im vo firme vytvorila podmienky, pri ktorých ich dokáže udržať na svojich pracovných pozíciách. Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. poskytuje zdarma autobusovú dopravu, možnosť stravovania sa, dbá na zdravie svojich zamestnancov, pre ktorých vytvára zdravé pracovné podmienky. Poskytuje im kvalitné pracovné oblečenie a pracovnú obuv.

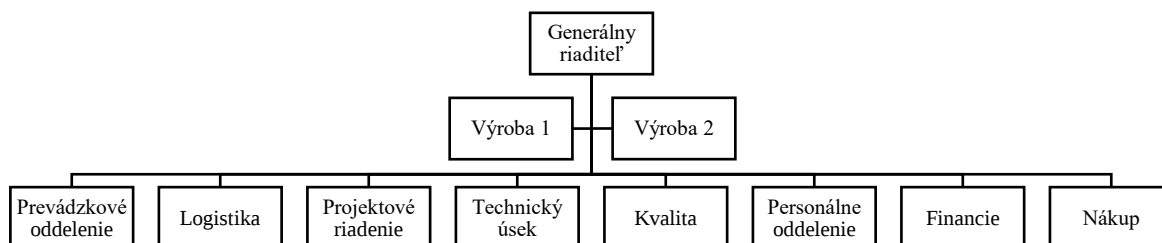
Spoločnosť sústreďí svoju pozornosť aj na potenciálnych budúcich zamestnancov. V rámci duálneho vzdelávania spolupracuje s miestnou priemyselnou školou v Novom Meste nad Váhom. Študenti majú možnosť zúčastniť sa pravidelnej praktickej výučby v modernom výučbovom stredisku, ktoré je vybavené najmodernejšími strojmi, manipulačnými robotmi a učebnými nástrojmi v oblasti vzduchotechniky, hydrauliky a programovania PLC. V rámci praktickej výučby sú študenti pravidelne umiestňovaní do priestorov sériovej výroby, čo im pomáha k rýchlejšiemu aklimatizovaniu a oboznámeniu sa s pracovným prostredím závodu. Pre spoločnosť, ale aj študentov je duálne vzdelávanie veľkou výhodou. Zo strany spoločnosti to spočíva v tom, že si môžu odborným alebo praktickým spôsobom pripraviť študentov na prípadnú budúcu prácu v spoločnosti. Na druhej strane, študenti získajú dostatok vedomostí, zručností, skúsenosti a v neposlednom rade aj finančnú odmenu.

Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o., sa pri svojej podnikateľskej činnosti snaží zodpovedne pristupovať k environmentálnej oblasti aj napriek tomu, že charakterom svojej výroby nie je významným znečisťovateľom životného prostredia. Je samozrejmosťou, že vplyv výroby na ochranu životného prostredia sa nedá celkom odstrániť. Spoločnosť má však zavedené opatrenia, ktoré do určitej miery prispievajú k znižovaniu produkcie odpadu, taktiež aj k ochrane ovzdušia a vôd. Svedčí o tom aj to, že spoločnosť je držiteľom certifikátu ISO 14001.

V neposlednom rade je potrebné spomenúť, že spoločnosť kladie veľký dôraz na to, aby kvalita ich výrobkov bola v súlade s očakávaniami zákazníkov. Je dôležité, aby medzi spoločnosťou a zákazníkmi bola vybudovaná spokojnosť a dôvera. O tom, že firma sa snaží, aby kvalita ich výrobkov bola, čo najväčšia a reklamácie, čo najmenšie svedčí aj to, že firma je držiteľom certifikátu ISO 9001 a IATF.

4.2 Organizačná štruktúra podniku

Organizačná štruktúra podniku je založená tak, aby sa v určitých podmienkach dosahovali podnikateľské ciele, ktoré by spoločnosť mala splniť. Je dôležité, aby bola organizačná štruktúra v podniku dobre zriadená. Tým pádom si umožňuje plniť stanovené úlohy, funkcie a ciele spoločnosti. V spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o., je na vedúcej pozícii celej organizačnej štruktúry generálny riaditeľ, ktorý nesie zodpovednosť za celkový úspech celej organizácie. Ďalej má podnik dva výrobné programy. Prvý výrobný program je výroba posilňovačov riadenia pre výrobcov automobilov, ako pre koncových zákazníkov. Druhý výrobný program je výroba motorov do posilňovačov riadenia, ktoré spoločnosť uskutočňuje pre sesterské závody v celkovej skupine ZF na Slovensku. Prvá výrobná línia je pre podnik dôležitá z toho dôvodu, že má 75% podiel na celkových tržbách podniku. Druhá výrobná línia má iba 25% podiel na tržbách. Ďalšie funkcie sú tie, ktoré priamo súvisia s výrobou. Je to prevádzkové oddelenie a logistika, ku ktorému patrí skladovanie a materiálové plánovanie. Patrí sem zabezpečenie materiálu, plánovanie výroby, plánovanie dodávok materiálu alebo hotových výrobkov k zákazníkovi. Medzi ďalšie hlavné oddelenia patrí projektové riadenie, kde hlavnou úlohou je plánovanie cieľov, organizovanie, kontrola a rozhodovanie o všetkých aspektoch projektu. Medzi posledné hlavné oddelenia patrí technický úsek a kvalita. K posledným zložkám v organizačnej štruktúre patria podporné oddelenia, ako je personálne oddelenie, financie a nákup. Celkové zloženie organizačnej štruktúry môžeme vidieť na obrázku 2.



Obrázok 2 Organizačná štruktúra podniku ZF Active Safety Slovakia s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3 SWOT analýza podniku

Je veľmi dôležité, aby si spoločnosť vedela identifikovať svoje silné a slabé stránky, ale aj možné príležitosti a hrozby. Na to slúži SWOT analýza, ktorá umožňuje podniku zhodnotiť jeho strategické a konkurenčné postavenie na trhu. V spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o. sme sa spýtali, ako by oni zadefinovali svoje silné a slabé stránky, ktoré v spoločnosti prevládajú. Taktiež, akým možným príležitostiam a hrozbám spoločnosť čelí.

K silným stránkam spoločnosti patria jednoznačne skúsenosti a infraštruktúra, ktorá sa v tomto regióne nachádza. Spoločnosť bola založená v roku 2002. Je samozrejmosťou, že skúsenosť s priemyselnou výrobou je dosť veľká. Keďže spoločnosť funguje na Slovenskom trhu už vyše 20 rokov, môžeme povedať, že je to závod s náležitou tradíciou a stabilným výrobným zázemím. Dôležitou a silnou stránkou je, že z pohľadu nákladov sa firma vo svojom regióne zaraduje medzi regióny s najvýhodnejšími nákladmi (Best Cost Countries). To znamená, že nákladový profil je pre celkovú skupinu spoločností ZF zaujímavý a preto výrobu svojich produktov umiestňuje práve sem. Za silnú stránku môžeme zaradiť to, že spoločnosť má vďaka dobrému personálnemu a technickému zabezpečeniu dobrú povesť z hľadiska nábehov alebo riadenia jednotlivých výrobných.

Medzi najväčšie a najčastejšie slabé stránky spoločnosti môžeme zaradiť to, že spoločnosť častokrát zápasí s tým, že nevie nájsť dostatočne kvalifikovaných pracovníkov na jednotlivé pracovné pozície. Treba to však zaradiť medzi hrozby, ktorým spoločnosť čelí. Momentálne z hľadiska nejakého vývoja je slabou stránkou spoločnosti to, že ešte nemá dostatočne dobre vybudovanú automatizáciu a digitalizáciu na takej dobrej úrovni, na akej by ju mala mať.

Táto spoločnosť je etablovaný, skúsený a nákladovo efektívny závod. Vďaka svojim pozitívnym charakteristikám má množstvo príležitostí na rast produkcie, keďže celková skupina spoločností ZF má tendenciu smerovať nové získané programy práve do tohoto závodu. Tým sa rozširuje portfólio produktov a služieb v spoločnosti, a vzniká tu priestor na získanie ďalších nových zákazníkov.

Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. podobne ako väčšina spoločností čelí hrozbám, ktoré sa nedajú len tak ľahko odvrátiť. Medzi najväčšiu hrozbu môžeme zaradiť to, že pre rast spoločnosti je región, v ktorom sa nachádza určitým obmedzením. Často zápasí s tým, že nevie nájsť dostatočne kvalifikovanú pracovnú silu na jednotlivé pracovné

pozície. Región Nové Mesto nad Váhom má relatívne nízku nezamestnanosť, takže pri raste spoločnosti a hľadaní novej pracovnej sily sa na trhu prejavuje jej nedostatok. Podnik musí hľadať a vyberať kvalifikovaných pracovníkov zo zahraničia.

4.4 Pandémia Covid-19 ako kríza v analyzovanom podniku

Pandémia Covid-19 narobila značne veľké problémy všetkým firmám. Pre spoločnosti a ich zamestnancov to bolo obdobie neistoty a strachu. Zamestnanci mohli zo dňa na deň prísť o svoju prácu a tým pádom aj o svoje príjmy. Spoločnosti sa vplyvom pandémie Covid -19 museli rýchlo rozhodovať a prispôbovať sa vládnym nariadeniam a opatreniam, ktoré sa neustále menili. Nariadenia a opatrenia, ktoré vláda SR vydávala boli neúprosne. Podniky sa museli rozhodnúť, či svoju prevádzku zatvoria alebo sa prispôbia nariadeným opatreniam a budú vo svojej činnosti ďalej pokračovať s určitými obmedzeniami. Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. našťastie svoju prevádzku zatvoriť nemusela. Bolo samozrejmosťou, že vo svojej podnikateľskej činnosti pokračovala s určitými opatreniami, ktoré musela zriadiť. Pre svojich zamestnancov bola schopná zabezpečiť vhodné pracovné prostredie, ktoré muselo byť v súlade s opatreniami a nariadeniami, ktoré vydávali ministerstvo zdravotníctva a vláda SR.

Spoločnosť kvôli pandemií musela zvýšiť svoju pozornosť a naplno sa začať venovať novým aktivitám, ktoré pre spoločnosť boli celkom nové a neobvyklé. Prvou výraznou zmenou pre podnik bola tá, že na dennodennej báze museli mať prehľad o tom, koľko ľudí je práceneschopných z dôvodu ochorenia na Covid-19. Či už boli priamo covidom nakazení alebo boli v kontakte s pozitívnymi osobami. Tým pádom museli zostať v karanténe, musel sa viesť denný monitoring počtu ľudí, ktorí sú buď práceneschopní alebo naopak, ktorí sú k dispozícii na vykonávanie svojej práce. Tento denný monitoring bol pre spoločnosť dôležitý z dôvodu toho, aby si vedela naplánovať a riadiť výrobný proces v podniku. Ďalej podnik musel robiť množstvo aktivít, ktoré súviseli so zabezpečením pracovných podmienok pre tých ľudí, ktorí museli byť v práci. To znamená, že ako prvé museli zaviesť povinné nosenie rúšok a následne aj respirátorov v priestoroch spoločnosti. Spoločnosť musela zabezpečiť dostatočné množstvo dezinfekcie, ktoré používali na pravidelné dezinfikovanie pracovísk vo výrobe, kanceláriách, ale aj vo všetkých spoločných priestoroch, aby sa do určitej miery zabránilo prenosu ochorenia Covidu - 19. Zamestnanci museli byť rozdelení do určitých skupín podľa pracovných pozícií a náplne práce, aby sa

v nejakej miere zabezpečilo nestretávaniu sa väčšieho množstva ľudí. Podnik musel prispôbiť priestory tam, kde sa už ľudia stretávať museli. Bola to napríklad jedáleň, kuchynka a zasadačky. V týchto spoločných priestoroch sa museli zaviesť rozostupy v rozmedzí minimálne dvoch metrov, ktoré sa museli striktné dodržiavať. V jedálni sa museli namontovať plexisklá medzi stoly, aby sa pri konzumácii jedál ochorenie nešírilo. Zamestnanci, ktorí svoju prácu nemuseli vykonávať v priestoroch spoločnosti, prešli na home office. Jednalo sa hlavne o administratívnych pracovníkov. Podnik zrušili fyzické porady a komunikácia prebiehala prostredníctvom e-mailov alebo väčšinou pomocou aplikácie Microsoft Teams a Zoom. Spoločnosť musela veľmi rýchlo vymeniť pevné počítače za notebooky a zabezpečiť VPN pripojenie pre svojich zamestnancov.

V danej dobe bolo potrebné, aby spoločnosť zabezpečila pre svojich zamestnancov, ktorí svoju prácu vykonávali v priestoroch spoločnosti, povinné meranie telesnej teploty a testovanie pomocou antigénových testov. V období najväčšej vlny ochorenia Covid-19 musel podnik každý deň, po dobu 4 mesiacov testoval ľudí. V spolupráci so zdravotnou službou mali v priestoroch spoločnosti lekárov a sestričky, ktorí ľuďom tieto testy vykonávali. Neskôr podnik zriadil pri vchodoch do spoločnosti inteligentné termokamery, ktoré bezkontaktne merali telesnú teplotu osôb.

Podnik musel robiť nové aktivity aj v oblasti dodávateľov. Zaviedol sa špeciálny monitoring dodávateľov, pretože s niektorými dodávateľmi bol problém v oblasti dodávok materiálu. Z tohto dôvodu sa zaviedla evidencia, ktorá spočívala v tom, že sa zaznamenávalo, ktorý dodávateľ je pre podnik rizikový, problematický a ako to samotnú spoločnosť ohrozuje. Zvýšila sa pozornosť v komunikácií medzi spoločnosťou a dodávateľmi. Podnik musel byť informovaný o tom, čo daný dodávateľ robí, aby dodávky materiálu zabezpečil včas. Respektíve, ak spoločnosť vedela, že dodávky materiálu od dodávateľov budú nižšie, musela zabezpečiť prispôsobenie sa. Znamenalo to výraznú zmenu vo výrobnom procese, ktorá viedla k zníženému dopytu daných komponentov u zákazníkov.

V dôsledku pandémie Covid-19 sa výrazne ovplyvnili aj celkové ročné tržby za tovar, výrobky a služby. V čase pred pandémiou v roku 2019 podnik dosahoval tržby v hodnote 157 576 870€. V roku 2020 tržby poklesli o 44% na 88 041 803€. Celkovo spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. v roku 2020 zvýšila stratu o 32 % na - 28 867 632€.

V spoločnosti sa v dôsledku vyskytnutia ochorenia Covid-19 robilo množstvo vecí a aktivít, ktoré boli pre manažment podniku nové a neobvyklé. Spoločnosť v dôsledku zníženého dopytu zaznamenala v roku 2020 výraznú stratu, keďže sa znížil počet dodávok materiálu od dodávateľov. Tým pádom sa znížilo vyrábanie produktov, čo viedlo k zníženému dopytu od odberateľov.

4.5 Funkcie krízového manažmentu počas pandémie Covid-19

Krízový manažment, ktorý sa naplno venoval pandemií Covid-19 bol zriadený na skupinovej úrovni najvyšších riadiacich orgánov spoločnosti ZF. V spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o. bol krízový manažment vytvorený z najvyšších predstaviteľov spoločnosti a členov manažmentu.

Členovia krízového manažmentu v spoločnosti sú:

- generálny riaditeľ,
- personálna riaditeľka,
- riaditeľ výroby,
- prevádzkový manažér,
- finančný manažér,
- manažér logistiky,
- koordinátor pre bezpečnosť a zdravie pri práci.

Cieľom vytvoreného krízového manažmentu bolo zvládnuť aktuálnu krízovú situáciu v podniku, teda pandémiu Covid-19. Bolo potrebné, čo najlepšie monitorovať a zabezpečiť jej úspešne zvládnutie bez výrazných zmien a opatrení, ktoré by mohli ohroziť činnosť podniku, až jeho existenciu. Aby podnik zabránil takémuto scenáru, potreboval jednoznačne plniť funkcie, ktoré sa od neho v tom čase vyžadovali.

Prvoradou funkciou bolo zabezpečiť zdravie zamestnancov. Pracovné prostredie, v ktorom pracovali sa muselo pripraviť na danú situáciu. Musela byť do určitej miery zabezpečená väčšia ochrana zdravia, aby sa zabránilo prenosu a šírenia ochorenia medzi jednotlivých zamestnancov. Druhoradou funkciou spoločnosti bolo byť v súlade

s legislatívou a právnymi predpismi SR. Museli sa sledovať legislatívne podmienky a obmedzenia, ktoré spoločnosť mala pre výrobný proces. Samozrejme všetky tieto podmienky a obmedzenia museli byť splnené. Ďalšou dôležitou funkciou krízového manažmentu bolo sledovať interné inštrukcie a internú smernicu politiky prevencie bezpečnosti a ochrany pri práci, ktoré sa týkali ochorenia Covidu-19. Keďže z dôvodu pandémie mohli byť tieto interné smernice prísnejšie ako si vyžadovala legislatíva SR, tak v tom prípade ich bolo potrebné sledovať, implementovať a zabezpečiť. V neposlednom rade, dôležitou funkciou bola komunikácia so štátom a s úradom verejného zdravotníctva o situácii, ktorá momentálne v spoločnosti prebiehala. V prípade potreby testovania zamestnancov v spoločnosti, sa v spolupráci so zdravotnou službou museli zabezpečiť kompetentní lekári a sestričky, ktorí zamestnancom robili antigénové testy.

4.6 Krízová komunikácia počas pandémie Covid-19

Krízová komunikácia je jedným z najdôležitejších prostriedkov, ktorý je počas výskytu pandémie Covid-19 v podniku nutné uplatniť. V spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o. sú za krízovú komunikáciu zodpovední:

- generálny riaditeľ,
- personálna riaditeľka,
- riaditeľ výroby,
- koordinátor pre bezpečnosť a zdravie pri práci.

Spoločnosť využíva internú a externú krízovú komunikáciu. Do internej komunikácie je začlenená prevažne celá firma. Väčšina opatrení a nariadení, ktoré boli v spoločnosti nariadené od vrcholového manažmentu sa týkali všetkých zamestnancov vo firme. V rámci internej komunikácie sa spoločnosť svojím zamestnancom snažila sprostredkovať informácie ohľadom pandémie Covid-19 zrozumiteľne, jasne a dostatočne včas. Informácie sa k zamestnancom dostávali väčšinou od ich nadriadených. Samozrejme zabezpečená bola aj komunikácia prostredníctvom e-mailov a oznamov na hlavných nástenkách v priestoroch spoločnosti.

Externú komunikáciu podnik smeroval najmä k svojim dodávateľom a zákazníkom. Hlavným dôvodom bol vysoký počet ľudí v spoločnosti, ktorí boli nakazení ochorením

Covid-19. V dôsledku toho sa musel upraviť výrobný plán podniku, čo znamenalo, že spoločnosť nepotrebovala veľké množstvo materiálu od svojich dodávateľov a tým pádom sa znížil aj celkový počet vyrobených produktov, ktoré smerovali k zákazníkom spoločnosti. V rámci externej komunikácie podnik komunikoval aj s úradom verejného zdravotníctva a úradom práce, kde podnik nahlasoval aktuálny výskyt ochorenia Covid-19 a počet práceneschopných ľudí v spoločnosti. Komunikácia prebiehala aj so štátom SR, kde podnik komunikoval v rámci poskytnutia finančnej pomoci od štátu. Spoločnosť v rámci externej komunikácie využívala prevažne telefonickú a e-mailovú komunikáciu.

4.7 Opatrenia na elimináciu vzniknutých kríz v analyzovanom podniku

Krízy je veľmi ťažké predvídať, ale ak má podnik zabezpečené určité mechanizmy, tak potom je veľmi ľahké a jednoduché na prípadné krízy zareagovať. Dôležitou úlohou na prípadnú elimináciu krízy v podniku je plánovanie. Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. má v oblasti plánovania vytvorených viacero scenárov. Znamená to, že pri plánovaní do budúcnosti, spoločnosť berie do úvahy rôzne scenáre, ktoré sa môžu pri plánovaní vyskytnúť. Plánovanie môže dopadnúť buď podľa predstáv alebo s menšími nedostatkami. Samozrejme môže mať pozitívny alebo negatívny priebeh. Vzhľadom k tomu má podnik vypracovaný základný, stredný, pozitívny a negatívny scenár pre budúce plánovanie rôznych vecí a udalostí v spoločnosti. Podnik sa naďalej snaží mať v externých spoluprách zadefinovanú v zmluvách nejakú klauzulu. Napríklad ak vo výrobnom procese nastane pokles a spoločnosť nevyrobí za daný čas, dané množstvo produktov, má právo spoluprácu korigovať alebo ju aj definitívne ukončiť.

Manažment v spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o., sa na prípadnú elimináciu krízových situácií v podniku pripravuje rôzne. Závisí aj od druhu krízy, ktorá sa v podniku vyskytne. Základnou funkciou a jednou z úloh manažmentu je riadiť riziká. Prvým krokom je identifikácia rizík. Druhý krok spočíva vtom, že k rôznym rizikám sa manažment spoločnosti snaží pripraviť potrebné protiopatrenia, aby tie riziká buď znížil alebo úplne eliminoval. Spoločnosť sa najviac stretáva s finančnými a prevádzkovými rizikami. Finančné riziká, ktoré súvisia s vyššími cenami materiálov, volatilitou objemom, sú riadené v rámci finančného riadenia. K jednotlivým finančným rizikám sa prideli konkrétna osoba, ktorá bude zodpovedná za zabezpečenie protiopatrenia. Čo sa týka prevádzkových rizík, ktoré ohrozujú fungovanie a chod firmy a taktiež aj výrobný proces, tak mnoho týchto rizík

je krytých predovšetkým havarijnými plánmi. Napríklad, ak je v spoločnosti výpadok elektrickej energie, prerušenie dodávky vody, únik plynu a pod., tak každé jedno riziko, ktoré je nejakým spôsobom identifikované je kryté havarijným plánom.

4.8 Zoznam a identifikácia havarijných plánov v podniku

V predchádzajúcej kapitole sme hovorili o tom, že spoločnosť má vďaka havarijným plánom pokryté množstvo prevádzkových rizík, ktoré sa v podniku môžu poľahky vyskytnúť. Spoločnosť má na prípadne vzniknuté krízové situácie v podniku, vypracované rôzne scenáre a postupy, aby ich čo najrýchlejšie vyriešila a odstránila. V prípade úrazu a nebezpečnej udalosti, ktorým najčastejšie čelia pracovníci vo výrobnom procese, má spoločnosť vypracovaný presný postup, ako by sa malo postupovať. Úraz je poškodenie zdravia, ktoré bolo zamestnancovi spôsobené pri plnení pracovných úloh, alebo v priamej súvislosti s nimi, nezávisle od jeho vôle krátkodobým, náhlým a násilným pôsobením vonkajších vplyvov. V prípade vyskytnutého úrazu alebo nebezpečnej udalosti, sú na každom pracovisku k dispozícii lekárníčky. Spoločnosť má taktiež prítomnú hliadku prvej pomoci. Prvým krokom pri vyskytnutom úraze alebo nebezpečnej udalosti na pracovisku, je kontaktovať priameho nadriadeného, vedúceho oddelenia a koordinátora pre bezpečnosť a zdravie pri práci. Následne sa vykoná kontrola alkoholu u všetkých účastníkov úrazu. Pracovisko sa zanechá v takom stave, v akom bolo v čase, keď sa úraz stal. Pokiaľ to situácia nedovoľuje, pracovisko sa vyfotografuje. Posledný krok spočíva v tom, že sa celá udalosť zaznamená do knihy úrazov, a v prípade potreby sa privolá rýchla zdravotná služba.

Spoločnosť má vypracované havarijné plány aj pri situáciách, ako sú výpadok elektrickej energie, prerušenie dodávky vody, únik plynu a poškodenie SHZ potrubia. Pri výpadku elektrickej energie, má vypracované dva rôzne scenáre. Prvý scenár je ten, že ak závod vyrába, tak servisný technik vykoná kontrolu, či sa jedná o výpadok z distribučnej siete alebo lokálny výpadok v trafostanici. Ďalším krokom je zistiť príčinu výpadku elektrickej energie, zabezpečiť kontrolu rozvádzačov a nahodenie vypadnutých istiacich prvkov. Potom sa všetky elektrické zariadenia skontrolujú, a ak sú plno funkčné, tak dodávka elektrickej energie je obnovená. Druhý scenár pozostáva z toho, že závod nevyrába, servisný technik nie je v spoločnosti k dispozícii, a tým pádom musia byť privolaní elektrikári, ktorí zistia príčinu výpadku elektrickej energie, a zrealizujú nahodenie istiacich prvkov. Ak do 10 minút nie je obnovená dodávka elektrickej energie, je potrebné spojiť sa s dispečingom ZSE

a nahlásiť výpadok elektrickej energie v spoločnosti. Následne sa zaznamená celá porucha a ZSE vykoná obnovu dodávky elektrickej energie do spoločnosti.

Ak sa v spoločnosti zistí prerušenie dodávky vody, je potrebné ihneď nahlásiť výpadok na nepretržitú 24 hodinovú linku porúch. Následne je zahájená obnova dodávky vody do spoločnosti. Podobný postup je aj pri zistení úniku plynu. V prvom rade je potrebné zabezpečiť uzatvorenie hlavného plynového ventilu a kontaktovať poruchovú linku SPP.

Pri zistenom alebo nahlásenom poškodení SHZ potrubia, SBS služba zablokuje požiarne hlásenia na EPS ústredni, aby sa predišlo k evakuácii objektu. Zabezpečí vypnutie ventilu na príslušnej vetve poškodeného SHZ potrubia. Ďalším krokom je zatvorenie všetkých troch uzáverov vetiev SHZ. Nakoniec je potrebné zistiť, na ktorej vetve sa poškodenie nachádza a opätovne pustiť vetvy, ktoré nedisponujú poškodením ani únikom vody. Poškodená vetva sa ponechá uzavretá, urobí sa zápis do knihy udalostí a informuje sa správca budovy.

Ďalší havarijný plán sa týka povodňového nebezpečenstva. Povodňové nebezpečenstvo znamená stav ohrozenia spoločnosti. V prvom rade je potrebné vyzdvihnúť do výšky všetky elektronické prístroje, riadiace skrine strojov, alebo ich významné časti, meracie prístroje a podobne dôležité zariadenia. Treba vykonať utesnenie vstupných otvorov do budovy (vstupné dvere, únikové východy, nákladné brány, dvere do trafostanice, dvere do miestnosti ventilových staníc a dvere do strojovne SHZ). Ďalším krokom je potrebné zabezpečiť premiestnenie dôležitých zariadení na vyvýšené miesta. Patria sem zásoby a materiál, ktorý sa nedá ľahko kúpiť. Musí sa uložiť na bezpečné miesta, kde budú chránené pred záplavou, respektíve povodňou. Posledným krokom je nutné zabezpečiť bezpečné odstavenie a odpojenie zariadení v spoločnosti, a taktiež odstavenie závodu od elektrickej energie a zemného plynu.

Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. čelí možnému kybernetickému útoku. Tento typ ohrozenia môže byť zorganizovaný prostredníctvom podvodných e-mailov a webových stránok (Phishing), alebo vydávaním sa za niekoho iného (Spoofing). Väčšinou sa útočník vydáva za Microsoft Support. Chce dosiahnuť to, aby sa zamestnanci spoločnosti pripojili nútenou aplikáciou, čím útočníkovi umožnia kontrolu nad počítačom. Spoločnosť môže byť napadnutá aj škodlivými softvérmi (Vírus, Malware, Ransomware). Najčastejším dôvodom vyskytnutia škodlivých softvérov v spoločnosti je stiahnutie podvodných reklám z webových stránok, e-mailov, prípadne prinesením súkromného USB kľúča. Z tohto

dôvodu je používanie súkromných USB kľúčov v spoločnosti zakázané. Ak zamestnanci potrebujú preniesť údaje medzi zariadeniami, sú na takéto počítačové operácie vytvorené zdieľané disky. V prípade podvodných e-mailov je možnosť preposlať takéto e-maily prostredníctvom tlačidiel spam/phishing, ktoré majú zamestnanci nainštalované vo svojich počítačoch. Dôležitým krokom je kontaktovať IT oddelenie pri akejkoľvek pochybnosti o dôveryhodnosti e-mailu, webovej stránky alebo o správaní zariadenia.

Spoločnosť vo svojej podnikateľskej činnosti využíva systém SAP, ktorý slúži v rámci informačnej štruktúry podniku riadiť široký rozsah aktivít. Je nástrojom znižovania nákladov, zefektívňovania celého reprodukčného procesu a umožňuje manažérom jednotlivých oddelení prijímať kvalifikovanejšie rozhodnutia. V prípade poruchy alebo nedostupnosti SAP, je potrebné chybu nahlásiť SAP oddeleniu alebo SAP koordinátorovi. Nahlásenie je potrebné preveriť, zdokumentovať a vytvoriť, čo najpresnejší popis chybového hlásenia. Následne SAP koordinátor informuje telefonicky alebo e-mailom vedúcich oddelení, ktorých sa chyba týka a informuje ich o nedostupnosti systému. V prípade potreby sa pomocou e-mailu kontaktujú všetci zamestnanci spoločnosti. SAP koordinátor kontaktuje SAP support prostredníctvom:

- BMC systému,
- IT Self Service Portal (prístupný všetkým zamestnancom).

Počas dlhodobejšieho výpadku SAP je potrebné viesť manuálne záznamy:

- v sklade,
- vo výrobe,
- na expedícií a logistike.

Pri ukončení výpadku a návratu SAP do riadneho režimu, SAP koordinátor oboznamuje e-mailom všetkých zamestnancov spoločnosti.

5 Diskusia

V diskusii si zhrnieme doposiaľ získané poznatky z teoretickej a praktickej časti bakalárskej práce. Z teoretických poznatkov o danej problematike sme zosumarizovali:

- Pojem kríza, má množstvo definícií a pohľadov od rôznych autorov.
- Najlepší spôsob na elimináciu krízovej situácii v podniku je, aby si krízový manažment zachoval chladnú hlavu, a ku konečným rozhodnutiam pristupoval s rozvahou.
- Podnik, v prípade zadlženia možno zachrániť formálnymi opatreniami, ako sú konsolidácia, sanácia a reštrukturalizácia.
- Pandémia Covid-19 spôsobila jeden z najhorších ekonomických otrasov, aké ľudstvo zažilo po celé generácie.
- Krízový manažment zastáva množstvo úloh a funkcií, vďaka ktorým je riziko ohrozenia existencie podniku krízovou situáciu minimálne.
- Krízový manažér musí disponovať množstvom zručností, vedomostí a schopností, aby zabezpečil bezstarostný chod a činnosť podniku.
- Krízová komunikácia je jedným z dôležitých faktorov na úspešne zvládnutie prípadnej krízovej situácií v podniku.

Získané teoretické poznatky sme aplikovali na spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o., kde sme zistili nasledovné:

- História spoločnosti ZF má na Slovensku už viac ako 25 rokov.
- Koncern ZF je na Slovensku zastúpený v 6 mestách.
- Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. sa zaoberá montážou riadiacich systémov a elektromotorov pre posilňovače riadenia, ktoré distribuuje medzi popredné automobilky pôsobiace na Slovensku, ale aj v zahraničí.
- Vzhľadom k dobre postavenej organizačnej štruktúre je podnik schopný plniť si podnikateľské ciele.

- Pomocou SWOT analýzy sme zadefinovali postavenie spoločnosti a jej možný rast na trhu.
- Pandémia Covid-19 narobila značné problémy a taktiež narušila bezstarostný chod a činnosť podniku.
- Krízový manažment sa skladá z najvyšších predstaviteľov spoločnosti a jednotlivých členov manažmentu, ktorých hlavná úloha spočívala v riadení podniku počas pretrvávajúcej koronakrízy.
- Spoločnosť počas pandemickej situácie využívala internú aj externú krízovú komunikáciu.
- Finančné a prevádzkové riziká sú pokryté havarijnými plánmi.

V závere si vyhodnotíme poznatky, ktoré sme pomocou analýzy v spoločnosti nadobudli. Taktiež sa pokúsime uviesť možné návrhy a odporúčania na zlepšenie danej problematiky.

V spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o. sme vykonali SWOT analýzu, pomocou ktorej sme zistili, že podnik má vďaka silným stránkam a príležitostiam dostatok možností na rast. Predovšetkým kvôli dobrej polohe a infraštruktúre môže spoločnosť profitovať, keďže množstvo výrobných programov smeruje práve sem. Vďaka novým výrobným programom sa v spoločnosti zvyšuje množstvo a kvalita výrobných produktov, ktoré môžu prilákať viac zákazníkov. To značí, že podnik čaká sľubná budúcnosť, v ktorej by mohol profitovať značný zisk, rast na trhu a tým pádom sa spoločnosť môže výrazným spôsobom odtrhnúť od svojej konkurencie.

Je však dôležité, aby spoločnosť, čo najskôr eliminovala alebo úplne odstránila svoje slabé stránky a hrozby, ktorým čelí, aj keď nie vždy sa to dá. Vzhľadom na to, že konkurencia môže v týchto veciach vynikať, je potrebné, aby sa podnik týmito problémami zaoberal a venoval im zvýšenú pozornosť. Spoločnosti odporúčame, aby čo najrýchlejšie investovala svoje finančné prostriedky na zdokonalenie automatizácie a digitalizácie, ktorá je v momentálnom podnikateľskom prostredí veľmi dôležitá. Spoločnosti by výrazne pomohla v období pri pretrvávajúcej koronakríze, kde práve automatizácia a digitalizácia zohráva významnú rolu. Potrebu zlepšenia digitalizácie vidíme hlavne vo výrobných procesoch, logistike a v spolupráci so zákazníkmi, dodávateľmi a odberateľmi. Ďalej by sme odporučili posilniť pracovný tím v oblasti automatizácie a digitalizácie. Jedná sa hlavne o

odborníkov na dátový manažment, dátových analytikov a špecialistov na integráciu. Veľmi dôležité je posilniť vedomosti a zručnosti všetkých pracovníkov spoločnosti vo všeobecnom prehľade, v možnostiach digitalizácie v podniku, zlepšiť ich všeobecné zručnosti pri práci s digitálnymi technológiami a aplikáciami, s ktorými dennodenne pracujú.

Z hrozieb, ktorým spoločnosť neustále čelí, vyplýva to, že podnik má problém nájsť dostatočne kvalifikovaných pracovníkov na jednotlivé pracovné pozície. Vzhľadom k nedostatočnej kvalifikovanej pracovnej sile na trhu, odporúčame spoločnosti, aby bola viac aktívna na sociálnych sieťach, ako je Facebook a Instagram, ktoré by mohol spravovať vybraný pracovník z personálneho oddelenia. Spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. je aktuálne na svojich sociálnych sieťach neaktívna, čo môže pre podnik predstavovať jeden z dôvodov toho, prečo má problém nájsť na Slovensku dostatočne kvalifikovaných pracovníkov, a pracovnú silu hľadá na zahraničnom trhu. V súčasnej dobe patria sociálne siete k najvyužívanejším prostriedkom na získanie nových kvalifikovaných pracovníkov. Pre spoločnosť je to aj prínosne z dôvodu reklamy a propagácie svojich výrobkov. Taktiež odporúčame spoločnosti spoluprácu s personálnou agentúrou, ktorá by za nich zabezpečovala prijímanie pracovníkov na jednotlivé pracovné pozície.

Reakciu podniku na neočakávanú pandemickú krízovú situáciu hodnotíme pozitívne aj napriek tomu, že spoločnosť v danom roku nedosiahla žiaden zisk. Spoločnosť veľmi rýchlo zaviedla preventívne opatrenia. Snažila sa krízu, čo najrýchlejšie odvrátiť a prekonať. Prvým dôležitým krokom bolo zostavenie krízového manažmentu, ktorý mal na starosti všetky potrebné rozhodnutia, ktoré sa v spoločnosti v rámci pandémie Covid-19 museli vykonávať. Prostredníctvom internej a externej krízovej komunikácie, spoločnosť viedla včasnú a zrozumiteľnú komunikáciu, ktorá bola jednou z najdôležitejších činností počas pandemickej situácie.

Spoločnosť je veľmi dobre pripravená na prípadné vyskytnutie krízových situácií, ktoré by mohli podnik ohroziť. Má vypracované množstvo havarijných plánov, či na možný výpadok elektrickej energie, prerušenie dodávky vody, únik plynu, poškodenie SHZ potrubia a prípadné vyskytnutie povodňového nebezpečenstva. Každý jeden zamestnanec spoločnosti je informovaný, ako sa má v prípade vyskytnutia takýchto krízových situácií zachovať. Spoločnosť je dostatočne dobre pripravená aj na možný kybernetický útok. Oddelenie IT zabezpečilo určité mechanizmy, vďaka ktorým sú takéto útoky ľahko rozpoznateľné a riziko ich úspešnosti je minimálne.

Záver

Každý podnik by sa mal od začiatku svojho pôsobenia svedomite pripravovať na prípadný vznik krízy, ktorá by ho mohla ohroziť v rôznych oblastiach jeho fungovania a celkovej existencie. Z tohto dôvodu je nesmierne dôležité, aby podnik vedel na ňu adekvátne reagovať a tým zamedzil jej rozšíreniu. K tomu potrebuje mať naplánované vhodné protikrizové opatrenia, aby bolo zabezpečené efektívne riadenie týchto krízových situácií. To je už úlohou samotného krízového manažmentu, ktorý je v podniku zvyčajne zavedený ako samostatná organizačná jednotka, ktorá sa snaží svoju činnosť koordinovať s ostatnými organizačnými jednotkami podniku.

Pri písaní teoretickej časti našej práce, sme si najskôr dôkladne naštudovali danú problematiku. Na základe toho bolo naším cieľom patrične objasniť základné charakteristiky krízy, jej možnú elimináciu a riadenie podniku v stave jeho zadlženia. Taktiež sme sa venovali pandémie Covid-19 a pôsobeniu krízového manažmentu, krízového manažéra a krízovej komunikácii v podniku.

V praktickej časti sme si na detailnú analýzu danej problematiky vybrali automobilovú spoločnosť ZF Active Safety Slovakia s.r.o. so sídlom v Novom Meste nad Váhom. Na začiatku tejto práce, sme si túto spoločnosť predstavili a následne stručne opísali organizačnú štruktúru podniku. Vypracovali SWOT analýzu, kde sme zadefinovali silné a slabé stránky spoločnosti, ale aj možné príležitosti a hrozby, ktorým spoločnosť čelí. Dôležitú časť našej praktickej časti sme venovali pandémie Covid-19. Analyzovali sme jej dopad na spoločnosť, a aké nové opatrenia podnik musel zaviesť. Objasnili sme fungovanie krízového manažmentu a krízovej komunikácie počas pandemickej situácie. Ako posledné sme identifikovali to, ako je spoločnosť pripravená na vznik kríz, a aké konkrétne opatrenia slúžia na ich elimináciu. Z bakalárskej práce sme v diskusii zhrnuli najdôležitejšie informácie a zhodnotili sme výsledky z nášho analyzovaného podniku. Navrhli sme opatrenia na zlepšenie spoločnosti, ktoré by jej mali pomôcť zdokonaľiť sa, a zároveň upevniť jej postavenie na trhu.

Hlavným cieľom našej záverečnej práce bolo komplexne a výstižne objasniť dôležité pojmy z oblasti manažmentu podniku v krízovej situácii. Na základe získaných teoretických poznatkov zhodnotiť a zanalyzovať súčasný stav v automobilovej spoločnosti ZF Active Safety Slovakia s.r.o., a navrhnúť opatrenia na zlepšenie tejto danej problematiky. Konštatujeme, že tento stanovený cieľ bol následne naplnený.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ŞİMŞEK, Hamza – MEČIAR, Marcel. *The Social and Economic Impact of Covid – 19 : Rapid Transformation of the 21st Century Society*. London : IJOPEC Publication, 2021. 201 s. ISBN 978-19-1380-999-7.
- [2] HUDD, Emily. *The Economic Impact of COVID-19*. Minnesota : Abdo Publishing, 2020. 48 s. ISBN 978-16-4494-500-1.
- [3] MARINOV, A. Marin – MARINOVA, T. Svetla. *COVID-19 and International Business : Change of Era*. New York : Routledge, 2020. 418 s. ISBN 978-10-0310-892-4.
- [4] BOROŠOVÁ, Ľudmila. *Najhoršie choroby a epidémie v dejinách ľudstva* [elektronický zdroj]. Trebišov, 2020, 1 s. [cit. 2022-04-01]. Dostupné na: <https://www.dsstv.sk/aktuality/act-2019-2020/najhorsie-choroby-a-epidemie-v-dejinach-ludstva.html>.
- [5] TOMAŠTÍK, Marek – STROHMANDL, Jan – ČECH, Petr. *Managerial competency of crisis managers* [elektronický zdroj]. Elsevier B.V., 2015. 3964 – 3969 s. [cit. 2022-04-01]. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012008>.
- [6] SHEEHAN, Mark – QUINN-ALLAN, Deirdre. *Crisis Communication in a Digital World*. Cambridge : Cambridge University Press, 2015. 350 s. ISBN 978-11-0767-823-1.
- [7] FRANDSEN, Finn – JOHANSEN, Winni. *Organizational Crisis Communication : A Multivocal Approach*. Newbury Park : SAGE Publications Ltd, 2016. 280 s. ISBN 978-14-4629-706-3.
- [8] GEPHART JR., P. Robert – MILLER, C. Chet, - HELGESSON, S. Karin. *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Management*, New York : Routledge, 2018. 552 s. ISBN 978-11-3820-886-5.
- [9] SEGAL, Edward. *Crisis Ahead : 101 Ways to Prepare for and Bounce Back From Disasters, Scandals, and Other Emergencies*. London : Nicholas Brealey Publishing, 2020. 256 s. ISBN 978-15-2936-142-1.

- [10] WHITE, F. Peter – PEAT, W. David. *Crisis Relief : From Chaos to Calm a Teacher's Guide*. Bloomington : Trafford Publishing, 2016. 220 s. ISBN 978-14-9077-892-1.
- [11] SMEJKAL, Vladimír – RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada, 2013. 488 s. ISBN 978-80-2474-644-9.
- [12] MATULAY, Stanislav - MATULAYOVÁ, Eva. *Krízová sociálna intervencia*. Sládkovičovo : Vysoká škola Danubius, 2015. 91 s. ISBN 978-80-8167-023-7.
- [13] MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint dva, 2014. 323 s. ISBN 978- 80-8939-363-3.
- [14] MÍKA, T. Vladimír. *Krízológia – úvod do všeobecnej teórie krízy*. [elektronický zdroj]. Prednáška online, 2016, 26 s. [cit. 2022-04-04]. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/krizologia-vseobecna-teoria-krizy.pdf>.
- [15] DOBROWOLSKI, Zbyslaw. *After COVID-19. Reorientation of crisis management in crisis*. Entrepreneurship and Sustainability Center, 2020, 799-810 s. [cit. 2022-04-04]. Dostupné na: https://jssidoi.org/jesi/uploads/articles/30/Dobrowolski_After_COVID19_Reorientation_of_crisis_management_in_crisis.pdf.
- [16] FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis Communications : A Casebook Approach*. New York : Routledge, 2016. 433 s. ISBN 978-11-3892-374-4.
- [17] GOZORA, Vladimír. *Krízový manažment podniku*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2017. 184 s. ISBN 978-80-7552-805-6 .
- [18] HERBRIK, Gabriel – VERNER, Robert. *Krízové riadenie ako súčasť managementu*. Košice : Katedra kvantitatívnych metód PHF EU, 2015. 41-54 s. ISBN 978-80-2254-101-5.
- [19] BOOROVÁ, Brigita. *Kríza, krízový manažment podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 12-16 s. ISBN 978-80-2253-879-4.
- [20] ZÁLEŽÁKOVÁ, Eliška. *Podniky v kríze : ako predchádzať kríze v podniku. HR v praxi. Riadenie ľudských zdrojov v praxi*. Bratislava : Verlag Dashöfer, 2012. 1 s. ISSN 1338-564X.

- [21] HYRÁNEK, Eduard. *Krízové riadenie zadlženého podniku*. Bratislava : Katedra podnikových financií FPM EU, 2009. 79 - 83 s. ISBN 978-80-2252-743-9.
- [22] BUGANOVÁ, Katarína – HUDÁKOVÁ, Mária - STRELCOVÁ, Stanislava – KLUČKA, Jozef. *Manažment rizika v podniku*. Žilina : EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2012. 226 s. ISBN 978-80-5540-459-2.
- [23] TKÁČ, Michal – REMIÁŠ, Peter. *Krízové riadenie podniku*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 216 - 227 s. ISBN 978-80-2254-275-3.
- [24] BUCKLEY, Adrian. *Financial Crisis : Causes, Context and Consequences*. New York: Pearson Canada, 2011. 360 s. ISBN 978-02-7373-511-3.
- [25] ZDZIARSKI, L. Eugene – DUNKEL, W. Norbert – ROLLO, J. Michael. *Campus Crisis Management : A Comprehensive Guide for Practitioners*. 2. vyd. New York : Routledge, 2020. 388 s. ISBN 978-03-6733-372-0.
- [26] GOEL, Suresh. *Crisis Management : Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi, Global India Publications, 2009. 313 s. ISBN 978-93-8022-808-2.