EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/D/2022/36080377333814020

RIEŠENIE KRÍZOVÝCH A VÝNIMOČNÝCH SITUÁCIÍ VO VYBRANOM PODNIKU

Diplomová práca

2022 **Bc. Kristína Lévaiová**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

RIEŠENIE KRÍZOVÝCH A VÝNIMOČNÝCH SITUÁCIÍ VO VYBRANOM PODNIKU

Diplomová práca

Študijný program: všeobecný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

Bratislava 2022 **Bc. Kristína Lévaiová**

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som záverečnú prácu s názvom Riešenie krízových a výnimočných situácií vo vybranom podniku vypracovala samostatne s využitím dostupnej literatúry a vlastných vedomostí. Všetky zdroje použité v diplomovej práci som uviedla v súlade s predpismi.

Dátum: .....

POĎAKOVANIE

Týmto by som rada poďakovala mojej školiteľke doc. Ing. Ivane Mišúnovej Hudákovej, PhD. za cenné pripomienky a odborné rady, bez ktorých by nebol možný vznik tejto diplomovej práce. Zároveň by som chcela poďakovať všetkým zamestnancom a zároveň kolegom podniku Fine Bakery s.r.o. za poskytnuté informácie a podporu.

ABSTRAKT

LÉVAIOVÁ, Kristína, Bc.: *Riešenie krízových a výnimočných situácii vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúca záverečnej práce: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU 2022, 85 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému riešenie krízových a výnimočných situácii vo vybranom podniku. Cieľom záverečnej práce bolo nájsť možné oblasti vzniku krízových situácií v podniku Fine Bakery s.r.o., posúdenie schopnosti podniku vyrovnať sa so vzniknutými krízami a zanalyzovať pripravenosť manažérov a zamestnancov na krízové situácie. Diplomová práca je rozdelená na štyri kapitoly. V prvej kapitole práca venuje pozornosť teoretickému načrtnutiu problematiky krízového manažmentu. V kapitole druhej je vysvetlený hlavný cieľ práce, ktorým je skúmanie možných oblastí vzniku krízovej situácie vo vybranom podniku pri použití rôznych metód skúmania. Tretia kapitola predstavuje vybraný podnik a jeho aktuálnu situáciu. Kapitola taktiež analyzuje vznik a riešenie krízových situácií v sledovanom podniku. Záverečná, štvrtá kapitola obsahuje návrhy na zlepšenie fungovania podniku a jeho príprave na možné krízové situácie. Výsledkom riešenia danej problematiky sú nájdené oblasti vzniku krízových situácií v podniku s návrhom ich riešenia.

Kľúčové slová: kríza, krízová situácia, krízové plánovanie, krízový manažment.

ABSTRACT

LÉVAIOVÁ, Kristína: *Solution of crisis and exceptional situations in a selected company* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management – Thesis supervisor: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU 2022, 85 p.

The final thesis is developed on the topic of crisis and exceptional situations in the selected company. The aim of the thesis was to find possible areas of crisis situations in the company Fine Bakery s.r.o., to assess the ability of the company to cope with the crisis and to analyze the preparedness of managers and employees for crisis situations. This thesis is divided into four chapters. In the first chapter, the thesis pays attention to the theoretical outline of crisis management. Chapter two explains the main objective of the thesis, which is to investigate the possible areas of crisis situation in the selected company using different methods of investigation. The third chapter presents the selected company and its current situation. The chapter also analyses the emergence and resolution of crisis situations in the company under study. The final fourth chapter contains suggestions for improving the functioning of the company and its preparation for possible crisis situations. As a result of solving the given problem, the areas of crisis situations in the enterprise are found with the proposal of their solution.

Keywords: crisis, crisis situation, crisis planning, crisis management.

Obsah

Úvod **10**

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí **12**

1.1 Charakteristika krízy 12

1.2 Podniková kríza 13

1.2.1 Štádia podnikovej krízy 13

1.2.2 Typy podnikových kríz 15

1.2.3 Príčiny vzniku podnikových kríz 16

1.3 Krízový manažment 18

1.3.1 Pojem krízový manažment 18

1.3.2 Predmet krízového manažmentu 20

1.3.3 Ciele a úlohy krízového manažmentu 21

1.3.4 Prvky krízového manažmentu 22

1.3.5 Krízová situácia 26

1.3.6 Fázy krízového manažmentu 26

1.3.7 Krízový manažér 28

1.3.8 Krízová komunikácia 30

1.4 Krízové plánovanie 31

1.4.1 Krízový plán 32

1.4.2 Krízový scenár 34

1.4.3 Rozdiel medzi krízovým plánom a krízovým scenárom 35

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania **37**

3 Výsledky práce **40**

3.1 Základná charakteristika spoločnosti 40

3.1.1 Organizačná štruktúra 41

3.1.2 Vývoj tržieb 42

3.1.3 Vývoj počtu zamestnancov 44

3.1.4 Výrobný sortiment 45

3.1.5 PEST analýza 46

3.1.6 SWOT analýza 48

3.1.7 Porterov model piatich síl 51

3.2 Analýza súčasného stavu krízového riadenia 57

3.2.1 Politika systému manažérstva bezpečnosti potravín SMBP 57
3.2.2 Zásady komunikácie 58
3.2.3 Výber dodávateľov 58
3.2.4 Reklamácie 59
3.3 Riešenia mimoriadnych udalostí 60
3.3.1 Riadenie nezhôd a nápravné opatrenia 63
3.3.2 Zaobchádzanie s potenciálne nebezpečnými výrobkami 64
3.3.3 Posúdenie pre uvoľnenie výrobkov 64
3.3.4 Vysledovateľnosť výrobkov 65
3.3.5 Stiahnutie z obehu 66
3.3.6 Verifikácia stiahnutia výrobkov z obehu 66
3.4 Rozhovor – riešenie krízových situácii v podniku 66
3.5 Prekonané krízové situácie v podniku 68
Záver 76
Zoznam použitej literatúry 78
Prílohy 84

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Krízová matica 24
Obrázok 2 Možné krízové stratégie 25
Obrázok 3 Metodika práce 39
Obrázok 4 Výrobná hala pekárne 40
Obrázok 5 Logo Pekáreň Harmónia 41
Obrázok 6 Logo Tante Hannis 41
Obrázok 7 Organizačná štruktúra Fine Bakery s. r. o. 41
Obrázok 8 Čokoládová torta 46
Obrázok 9 Bezgluténový kváskový chlieb 46
Obrázok 10 Porterov model piatich síl 52

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Vývoj tržieb podniku 2012 – 2021 43
Graf 2 Podiel predaja výrobkov a služieb na celkových tržbách podniku 43
Graf 3 Vývoj počtu zamestnancov 2012 - 2021 44
Graf 4 Priemerný podiel zamestnancov na základe pohlavia 2016 - 2021 45
Graf 5 Syntéza SWOT analýzy 51
Graf 6 Najväčší dodávatelia v roku 2021 54
Graf 7 Najväčší odberatelia v roku 2021 56

ZOZNAM SKRATIEK

HACCP - Hazard analysis and critical control points

ŠVPÚ - Štátny veterinárny a potravinový ústav

ÚVZSR - Úrad verejného zdravotníctva SR

Úvod

Takmer každý podnik sa v určitej dobe svojho životného cyklu dostane do krízy. Pod týmto pojmom môžeme chápať také štádium života podniku, ktoré nastáva vplyvom dlhšie trvajúceho časového obdobia, v ktorom dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, radikálnemu zníženiu objemu tržieb a zníženiu likvidity, čím je ohrozená jeho ďalšia existencia v prípade, že tento vývoj bude mať tendenciu pokračovať.

Zvyšujúca sa zložitosť a intenzita pôsobenia stále väčšieho počtu ako vonkajších tak aj vnútorných vplyvov na podnik spôsobuje enormný nárast problémov, ktoré musia manažéri riešiť. Ide o široké spektrum problémov počínajúc tými jednoduchými, ktoré sa vyskytujú napr. vo výrobnej rutine a končiac nesmierne sofistikovanými a závažnými problémami strategickej povahy. Od manažérov podnikov sa stále viac očakáva, že budú rozhodovať na základe detailných znalostí rozhodovacej situácie a nielen na základe svojich skúseností či intuitívnych prístupov.

Zmeny podnikateľského prostredia, nárast komplexnosti riešených úloh a zložitosti vyskytujúcich sa javov v podnikovom prostredí sú pre podnikový manažment výzvou k začatiu riešenia zložitých procesov adaptácie na zmeny prostredia a nie menej zložité procesy vnútropodnikovej koordinácie a integrácie. Komplexná analýza podniku ako jeden z účinných nástrojov podnikového riadenia vytvára predpoklady pre úspešné zvládnutie týchto procesov. Zahŕňa súbor analýz zameraných na výkonnostný potenciál podniku a jeho jednotlivých procesov a činností a taktiež aj analýzu všetkých relevantných vplyvov a javov pôsobiacich v podnikovom prostredí. Analýza pomáha k lepšej identifikácii problémov, redukuje možné riziká a rozhodovacie procesy sa tak stávajú objektívnejšie.

Podstata rýchleho prekonávania krízy spočíva v dôslednej príprave a akcieschopnosti vedenia podniku. Podmienkou úspešnosti krízového riadenia je neustála príprava na určité krízové situácie, ktorá je v súlade s jej cieľmi. Krízu možno prekonať rýchlejšie najmä vtedy, ak má podnik dobrý imidž a silnú podnikovú kultúru.

Tému práce „Riešenie krízových situácii vo vybranom podniku“ som si vybrala z niekoľkých dôvodov. Prvým dôvodom je najmä fakt, že vplyvom globálnej ekonomickej krízy a vznikom pandémie koronavírusu sú krízové situácie a ich zvládanie čoraz aktuálnejšie pre veľkú časť podnikov nielen v reáliách Slovenskej republiky. Ďalším dôvodom je skutočnosť, že sama pracujem v podniku, v ktorom nastávajú krízové situácie

či už v menšom alebo väčšom rozsahu takmer pravidelne. Cieľom tejto práce je nie len pokúsiť sa nájsť spôsob ich riešenia ale hlavne predchádzania príčinám ich vzniku.

Štruktúra diplomovej práce je členená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti práce, konkrétne v prvej kapitole sa pomocou odbornej literatúry snažíme analyzovať popísané východiská a poznatky z oblasti krízového manažmentu.

V druhej časti sa práca zameriava na praktickú časť riešenia možných krízových situácií, podľa jednotlivých čiastkových cieľov v podniku Fine Bakery s. r. o., kde za pomoci pozorovania a osobného rozhovoru s krízovým manažérom budeme skúmať najmä pripravenosť podniku, manažérov a zamestnancov na možné krízové situácie.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

V modernom svete podniky čelia paradoxu, kedy sú na jednej strane pod veľkým tlakom, kedy musia uspieť v globalizovanom prostredí a sústavne dosahovať zvýšenie zisku, zatiaľ čo na druhej strane je požadované, aby boli sociálne zodpovedné a mali transparentné riadenie. Podniky musia byť pripravené čeliť krízam, pretože už nie je otázkou či kríza zasiahne akúkoľvek organizáciu, ale otázkou je kedy, aký typ a ako. (Regester M. a Larkin J., 2005).

V prvej kapitole sme sa bližšie venovali definovaniu pojmu kríza, jej rôznymi vývojovými štádiami, príčinami ich vzniku a taktiež popísaním negatívnych vplyvov, ktoré krízy na podnikoch môžu zanechať.

1.1 Charakteristika krízy

Aj napriek častému používaniu slova kríza, doposiaľ neexistuje jeho presná definícia. Jednotliví autori sa v definovaní pojmu kríza odlišujú, každý má tu svoju. Podstata a význam však zostáva rovnaký.

Pojem kríza pochádza z gréckeho slova krino. V preklade znamená posudzovať, rozhodovať. Postupom času z neho vzniklo slovo krisis, ktoré označovalo problém alebo rozhodnú chvíľu. (Zuzák, Königová, 2009).

Slovo "kríza" sa používa zameniteľne s viacerými inými termínmi vrátane katastrofy, prerušenia činnosti, pohromy a mimoriadnej udalosti (Herbane, 2010).

Krízy sú poruchy, ktoré majú svoj vlastný priebeh a často sa nedajú predvídať (Anderson, 2018). Krízy sú neplánované udalosti, spojené s neistotou a emocionálnym zmätkom (Kapucu & Ustun, 2018). Je to nepravdepodobná udalosť, ktorá je prezentovaná s neistotou, ktorá si vyžaduje konanie pod časovým tlakom (Teo a kol., 2017).

Kríza je vnímanie nepredvídateľných udalostí, ktoré ohrozujú dôležité očakávania zúčastnených strán a môžu vážne ovplyvniť výkonnosť organizácie a vytvárať negatívne výsledky (Coombs, W. 2022).

Kríza ako taká je zlomovým bodom v priebehu udalostí, v ktorom rozhodnutia zúčastnených definitívne ovplyvnia výsledok buď pozitívnym alebo negatívnym spôsobom (Cunningham, 2020)).

Vo všeobecnosti sú pre krízu spoločné tri prvky: hrozba, prekvapenie a krátky čas na rozhodnutie. Coombs a Hollady (2012) zdôrazňujú skutočnosť, že nie každá kríza je vyvolaná "problémom".

1.2 Podniková kríza

Ak hovoríme o podnikovej kríze, vychádzame zo všeobecného pojmu kríza, v ktorom ide o jej špecifikáciu a aplikáciu v konkrétnej oblasti pôsobenia. Podľa Coombsa, (2022) možno podnikovú krízu definovať ako špecifickú, neočakávanú udalosť, alebo sériu udalostí, ktoré majú za následok vysokú úroveň neistoty a hrozby, alebo sú vnímané ako hrozba, ktorá môže spôsobiť škody podniku. Ide predovšetkým o nepredvídateľnú udalosť, ktorá ohrozuje dôležité očakávania zainteresovaných strán a môže ovplyvniť výkonnosť podniku a generovať negatívne výsledky.

Podľa Kadárovej (2009) sa v dôsledku procesu globalizácie zvyšuje technologická, obchodná a právna náročnosť podnikania. Na manažment podniku sú kladené neustále vyššie nároky. Narastá aj početnosť, typy a formy kríz, ktoré postihujú v súčasnosti podniky. V minulosti sa krízy vyvíjali pomaly a zvyčajne im bolo možné pomocou profesionálne vedeného plánovania zabrániť, prípadne oslabiť ich účinky. V posledných rokoch sa ale charakter krízových situácii výrazne zmenil. Vznikajú náhle, často ohrozujú nielen postihnutý podnik, ale celý odbor, podniky reagujú na vzniknutú krízovú situáciu bezradne, nešikovne, robia rýchle zásahy bez ohľadu na ich neskoršie účinky.

Kríza je také štádium z hľadiska života podniku, v ktorom dochádza k nepriaznivému vývoju jeho výkonnostného potenciálu, tržnej hodnoty, čistého obchodné majetku, likvidity a podobne. Je možné povedať, že je ohrozená jeho ďalšia existencia v prípade, že tento vývoj bude pokračovať (Kislingerová, 2010).

1.2.1 Štádia podnikovej krízy

Každá kríza má svoju podobu, svoje štádiá. Krízu podniku, môžeme nazvať „chorobou“. Každý lekár potom môže identifikovať štyri rôzne fázy choroby (Antušák, 2010).

Pokiaľ teda krízu podniku stotožníme s chorobou, môžeme tak prevziať aj jej vývojové štádia. Fink, (2000) ich definoval nasledovne:

Štádium symptómov krízy, prvotné príznaky krízy (Prodromal crisis stage)

V tomto prvom štádiu sa viac či menej zreteľne prejavujú príznaky toho, že chod systému sa stáva nestabilným a že sa niečo deje. Ide teda predovšetkým o varovnú fázu, alebo akési predkrízové štádium. Charakter symptómov dovoľuje v tejto fáze krízu prehliadnuť, ignorovať, zároveň však dovoľuje ju postrehnúť a včas sa riadne pripraviť na jej ďalší priebeh. V niektorých prípadoch možno priebeh krízy v tomto štádiu zastaviť a krízu samotnú odvrátiť. Oveľa častejšie sa však stáva, že práve táto fáza príznakov krízy je úplne nepostrehnutá a manažment všetko vidí až oveľa neskôr, spätne, až keď už kríza prepukne do akútnej fázy.

Akútne, vážne štádium krízy (Acute crisis stage)

Akútne štádium nastupuje vo chvíli, keď sa nesúlad medzi záujmami daného subjektu a jeho vonkajšieho okolia prehĺbi natoľko, že je úplne jasný a v dôsledku toho dochádza k evidentnému poškodzovaniu záujmu tohto subjektu a dokonca i k ohrozeniu samotnej jeho existencie. V tomto štádiu kríza úplne prepukla, je preto nutné nasadiť všetky proti krízové opatrenia a dostupné prostriedky, aby sa čo najskôr vyriešila. Kľúčové v tomto momente je riadiť krízu tak ako je to len možné. Snažiť sa danú situáciu ovládať, nenechať sa krízou pohltiť a premôcť. Pokiaľ je však intenzita a rýchlosť krízy taká, že ju manažér nie je schopný včas ovládnuť, celá situácia sa dostáva do ďalšej fázy - do chronického štádia.

Chronické štádium krízy (chronic crisis stage)

Do tohto stavu sa subjekt môže dostať v prípade, že pôvodný pokus zvládnuť krízu nebol dostatočne účinný. Kríza bola síce čiastočne utlmená a počiatočné napätie mohlo byť znížené, ale príčina nebola správne lokalizovaná a odstránená. V tomto štádiu tak nastáva čas, kedy sa krízový manažment učí z vlastných chýb a zdokonaľuje tak následné krízové plánovanie, aby k podobnému stavu opäť nedošlo. Každé krízové plánovanie a projektovanie, krízu totiž maximálne skracuje a napomáha jej odhaleniu v čo najkratšom čase. V podniku, v ktorom je krízové plánovanie dokonale prepracované, môže daná kríza trvať až dvakrát kratšiu dobu, než v podniku, kde krízový manažment a krízové scenáre nie sú a nefungujú.

Štádium vyriešenia krízy (crisis resolution stage)

Ide o posledné štádium krízy. Je to stav, kedy pacient, v našom prípade teda podnik, je zdravý a stabilizovaný. Kríza je vyriešená a systém opäť nadobudol rovnováhu. Ale týmto všetkým daný proces nekončí. Manažment si musí dať pozor, aby sa mu kríza ihneď

nevrátila – tak isto ako pacient po vyliečení choroby musí byť opatrný a ešte nejaký čas sa šetriť.

Krízy sa historicky vyvinuli do určitých cyklov, ktoré sa opakujú. Jedna kríza môže byť vyriešená, ale v rovnakom čase môže začínať či prebiehať kríza iná, ďalšia a manažment tak môže byť v situácii, kedy nie je schopný rozoznať, koľko kríz, či už veľkých či bezvýznamných , práve prebieha a v akom sú štádiu. Skutočnú krízu je preto veľmi ťažké identifikovať. Krízy totiž môžu byť rozličné – môžu prísť, nastať jednotlivo alebo naraz, spoločne. Nie sú iba biele a čierne, neprichádzajú iba keď je manažment pripravený, nemajú vždy rovnaký priebeh a neobsahujú vždy všetky vývojové štádiá. K včasnému odhaleniu krízy napomáha dobre rozvinutý varovný systém a dobrá práca krízového manažmentu.

1.2.2 Typy podnikových kríz

V odbornej literatúre existuje veľa typov a delení podnikových kríz. Podľa Bíleka (2007) ich okrem všeobecného rozdelenia, delíme ďalej podľa rýchlosti ich vzniku a podľa účinku krízy na podnik.

- všeobecné delenie podnikových kríz:
  - v rámci podniku rozlišujeme krízu – materiálovú a surovinovú, krízu vo výrobe, finančnú krízu a technologickú krízu.
  - na odbytovom trhu rozlišujeme krízu – zo strany ponuky, krízu spôsobenú rámcovými podmienkami, krízu dopytu, krízu konkurencieschopnosti a krízu spotrebiteľa.
- z hľadiska rýchlosti vzniku delíme podnikové krízy na:
  - pomaly sa rozvíjajúcu krízu – jej sprievodným znakom je pomalý pokles podnikových výkonov, pokiaľ nepríde k protiopatreniam.
  - náhlu krízu – jedna ústredná udalosť naštartuje krízu. Táto udalosť zvyčajne vážne ohrozuje podnik a prichádza bez predchádzajúceho signálu.
- podľa účinku krízy na podnik delíme krízy na:
  - krízu s negatívnym účinkom,
  - krízu ohrozujúcu existenciu podniku,
  - krízu likvidujúcu existenciu podniku.

Coombs (2022) identifikoval nasledovné typy kríz:

- prírodné katastrofy – zvyčajne považované za „Božie zásahy“, sú to enviromentálne javy ako zemetrasenia, tornáda, záplavy, suchá a pod., ktoré ohrozujú životy, majetok a samotné životné prostredie
- zlomyseľnosť – organizácia čelí kríze zlomyseľnosti, keď protivníci alebo zlomyseľní jednotlivci používajú kriminálne prostriedky, alebo iné extrémne taktiky s cieľom vyjadriť nepriateľstvo, alebo hnev voči spoločnosti, krajine alebo ekonomickému systému.
- technické poruchy – sú spôsobené ľudskou aplikáciou vedy a techniky. K technologickým haváriám nevyhnutne dochádza, keď sa technológia stane zložitou a prepojenou a v systéme ako celku sa niečo pokazí.
- ľudské poruchy – k niektorým technologickým krízam dochádza, keď chyby človeka spôsobia poruchy
- megapoškodenie – ak nehoda spôsobí značné škody na životnom prostredí, kríza sa kategorizuje ako megapoškodenie
- organizačné pochybenia – vznikajú vtedy, keď manažment podniká kroky o ktorých vie, že poškodia zainteresované strany, alebo ich vystavia riziku poškodenia bez primeraných preventívnych opatrení
- násilie na pracovisku – kríza nastáva vtedy, keď sa zamestnanec, alebo bývalý zamestnanec dopustí násilia voči iným zamestnancom na pôde organizácie
- fámy – nepravdivé informácie o organizácii, alebo jej produktoch vytvárajú krízové situácie, ktoré poškodzujú dobré meno organizácie

1.2.3 Príčiny vzniku podnikových kríz

Podnikateľské subjekty prechádzajú počas svojej existencie celým radom etáp, v ktorých sa prejavuje rast ale aj úpadok, hospodárska konjunktúra, ekonomická stagnácia a hospodárska recesia. Krízy sú v podniku významné a spravidla neočakávané situácie, ktoré trvalo alebo po dlhšiu dobu ohrozujú cieľ organizácie alebo jej samotnú existenciu. Dopady takýchto situácií môžu významne poškodiť firmu, jej zamestnancov, výrobky či služby a povesť na verejnosti. Podniky tak počas svojho životného cyklu prechádzajú viacerými časovými fázami, ktoré signalizujú viacero odchýlok od rovnovážneho ekonomického stavu. Uvedené odchýlky spôsobuje celý rad interných a externých činiteľov, ktoré majú rozdielnu intenzitu a dopad na ekonomiku podnikov a nútia manažment k neodkladným

rozhodnutiam. Môže ísť o zánik trhu, legislatívne obmedzenia, neúspešnú inováciu, nový konkurenčný výrobok alebo službu (Bělohlávek a kol., 2006).

Šalaga (2009) delí príčiny krízy podľa ich charakteru do dvoch základných skupín:

1. ak je vznikom vážna havária – ide o krízy, ktoré môžu byť spôsobené buď prírodnými pohromami, nehodami, alebo agresívnym konaním.
2. ak majú pôvod v závažnej ekonomickej (finančnej) situácii organizácie, kedy nie je organizácia schopná uhrádzať svoje záväzky. Nedostatočné riešenie, prípadne neriešenie takéhoto stavu môže podnik doviesť až k legislatívnej likvidácii firmy. Ide o tzv. finančnú krízu podniku.

Šimák (2016) rozoznáva riziká vyplývajúce z mikroekonomického priestoru, z vlastnej podnikovej ekonomiky. Vyskytujú sa v jednotlivých podnikoch a organizáciách a plynú z vykonávania hospodárskej činnosti. Ide o:

- Podnikateľské riziká – vyplývajú z vykonávania podnikateľskej činnosti. V tejto skupine sa definujú riziká, ktoré sa vyskytujú objektívne v dôsledku podnikateľského prostredia a ktoré sa vyskytujú subjektívne v dôsledku vykonávania riadiacich činností riadiacimi pracovníkmi. Nositeľom objektívnych rizík je podnik ako hospodársky subjekt, nositeľom subjektívnych rizík je manažér ako aktívny rozhodujúci subjekt.
- Rozhodovacie riziká – vyplývajú z toho, že každé rozhodnutie zahŕňa v sebe určitú pravdepodobnosť, že nie je správne.
- Trhové riziká – súvisia s pôsobením podnikateľských subjektov v trhovom prostredí. Ide najmä o investičné riziká, riziká práce, úrokové riziká, riziká z inflácie atď.

Príčiny podnikových kríz je možné podľa Šimáka (2016) rozdeliť do dvoch základných skupín:

1. Vnútorné príčiny podnikovej krízy:
    - nedostatok vlastného kapitálu,
    - nízky podiel finálnej výroby a trhového výrobného programu,
    - zámerné chyby a obohacovanie sa vrcholových manažérov,
    - strata dôveryhodnosti (objektívne príčiny, pôsobenie konkurencie)
    - vysoká miera rizikovosti predmetu podnikania,
    - neschopnosť vrcholového manažmentu reagovať na zmeny prostredia,

- malá flexibilita v predvídaní a reagovaní na zmeny trhu a cien,
- nedoriešené majetkové vzťahy,
- vysoká zadlženosť podniku

2. Vonkajšie príčiny podnikovej krízy
    - problémy spojené s reštrukturalizáciou priemyslu,
    - nedostatky legislatívy,
    - rast úrokových sadzieb,
    - platobná neschopnosť zákazníkov,
    - všeobecný rast cien,
    - vysoká konkurencia v danom odbore podnikania,
    - vstup lacnejšej produkcie zo zahraničia na náš trh,
    - postupné rušenie štátnych dotácií.

1.3 Krízový manažment

Krízový manažment je potrebný v každom podniku, aby sa zabezpečili primerané opatrenia na prevenciu a kontrolu rôznych kríz a aby sa čo najviac minimalizovali škody spôsobené organizáciám alebo podnikom. (Hayes, 2021).

Ako sme už spomínali vyššie, podniky nie sú voči krízam imúnne. Khodarahmi (2009), podporuje tento názor, ale tvrdí, že aj keď sa podniky nemôžu vyhnúť týmto problémom, neznamená to, že ich nemožno prekonať. Prikláňame sa k názoru autora, ktorý tvrdí, že podniky by mali očakávať neočakávané udalosti. Preto po identifikácii typov kríz, by sa mali manažéri následne zaoberať krízovým manažmentom.

1.3.1 Pojem krízový manažment

Pojem krízový manažment bol v literatúre definovaný viacerými autormi. Ako uvádza Coombs (2015), ide o „proces, ktorého cieľom je predchádzať škodám, ktoré spôsobuje kríza, alebo čo najviac znižovať škody, ktoré kríza môže spôsobiť“. Zároveň dodáva, že v tomto procese manažéri plánujú kroky na reakciu a riadenie potenciálnych rizík pre podnik.

Frandsen a Johansen (2020) uviedli, že krízový manažment, ako organizačná prax a ako akademická disciplína sa začala tvoriť v polovici 80. rokov 20. storočia. Podľa Pohla

a kol. (2020) je primárnou úlohou krízového manažmentu identifikovať konkrétne opatrenia, ktoré je potrebné vykonať pred a po vzniku krízy, a taktiež ide o ochranu imidžu organizácie.

Antušák a Vilášek (2016) tvrdia, že podobne ako pri definovaní klasického manažmentu existuje množstvo definícii aj krízového manažmentu. Záleží na prístupe či pohľade definujúceho. Krízový manažment možno definovať napríklad ako:

- súbor špecifických prístupov, metód a nástrojov využívaných riadiacimi pracovníkmi k zaisteniu funkčnosti subjektu za podmienok pôsobenia nepriaznivých vplyvov vyvolaných vzostupom hrozieb určitého typu,
- nástroj v rukách manažérov ktorý im v procese rozhodovania umožňuje využiť rad metód a postupov, ktoré sú vlastné iba krízovému manažmentu,
- špecifická forma manažmentu, ktorú manažéri užívajú v prípadoch, kedy na zvládnutie krízovej situácie, nestačí ich bežná kompetencia a bežné prostriedky.

Na riešenie krízových situácii bolo vynájdené krízové riadenie. V jednoduchosti ide o spôsob identifikácie hrozby pre podnik, organizácie alebo iné subjekty a ich zainteresovaných strán s cieľom účinne reagovať a zmierniť akékoľvek hrozby, alebo škody počas krízy alebo po nej. Podniky sa často snažia identifikovať možné hrozby ešte pred ich výskytom, aby mohli nájsť spôsoby ich riešenia, ak by sa vyskytli v budúcnosti. (Hayes 2021)

Emocionálny stav manažéra môže ovplyvniť rozhodnutia, ktoré sa v tomto kontexte prijímajú (Kapucu & Uston, 2018). Schopnosti lídrov sú počas kríz testované a lídri môžu mať prospech z toho, že sú osobne pripravení na neistotu. (McNulty, Marcus a Henderson, 2019). Keďže krízové riadenie môžeme definovať ako činnosti vykonávané s cieľom čeliť kríze (Boin a kol., 2013), je dôležité aby mal líder schopnosť, ktorá pôsobí na zmiernenie dopadov krízy a poskytne správne smerovania na podporu ľahšieho priebehu.

Riadenie rizík zahŕňa identifikáciu udalostí relevantných pre ciele organizácie (riziká a príležitosti), ich posúdenie z hľadiska pravdepodobnosti a veľkosti dopadu, určenie stratégie reakcie a monitorovanie pokroku. Identifikáciou a aktívnym riešením rizík a príležitostí sa podniky chránia a vytvárajú hodnotu pre svoje zainteresované strany tvrdia Chapman a Ward (2011). Krízový manažment sa zameriava na odhalenie prvých príznakov krízy, identifikáciu problému, prípravu plánu krízového riadenia, povzbudenie zamestnancov, aby čelili problémom a riešenie krízy.

Ak sa pozrieme na krízové riadenie v užšom zmysle slova je zamerané najmä na zvládnutie priebehu krízy. Aby organizácie dokázali znížiť neistoty počas krízových situácií vytvárajú plán krízového riadenia. Na dosiahnutie stability organizácie v budúcnosti sa ale využíva časť krízového manažmentu zameraná na riziká, tzv. riadenie rizík. To dokáže definovať potenciálne hrozby ešte predtým, než sa preklopia do hrozby reálnej. Krízový manažment môžeme rozdeliť na dve etapy. Prvá etapa sa nazýva preventívne krízové riadenie, ktoré prebieha počas normálneho riadenia organizácie a zameriava sa na eliminovanie príčin potenciálnych kríz a na to, aby sa na krízu prišlo včas a jej priebeh bol čo najmenej komplikovaný. Druhou etapou je akútne krízové riadenie, to sa zameriava na vyvedenie organizácie z krízy (Klein, 2020).

Podľa Šimáka (2016) je krízový manažment interdisciplinárnym vedným odborom, ktorý sa zaoberá riadením ako cieľavedomou činnosťou ľudí a jeho poslaním je vytvoriť metodológiu riadenia s dôrazom na dosiahnutie efektívnosti tejto činnosti vo vzťahu k vytýčenému cieľu. Zároveň je to tiež druh činnosti, alebo sústava aktivít, ktorými manažéri dosahujú uvedený cieľ. Má koordinačný charakter, zjednocuje a usmerňuje ľudí rôznych profesií. Je to tiež umenie vedieť riešiť konkrétne krízové javy a voliť zodpovedajúce prístupy v konkrétnych podmienkach a prostredí.

Palaščáková (2011) tvrdí, že všeobecný manažment sa od krízového manažmentu líši celým radom činností, právomocí a charakteristík, ktoré sa týkajú vonkajšieho a vnútorného prostredia, rozhodovacej právomoci, stanovovania cieľov, personálnej práce a času plnenia úloh. Rozdiel je najmä v tom, že v krízovom manažmente sa nehodnotia funkcie a hierarchia, ale úlohy. Za splnenie úlohy je zodpovedný pracovník na akejkoľvek úrovni, ktorý je ňou poverený. Predpokladom na vyriešenie krízy je jasná podpora vlastníkov a následne vrcholových manažérov, ktorí budú zmeny vykonávať.

1.3.2 Predmet krízového manažmentu

Krízový manažment je definovaný ako špecifická súčasť podnikového manažmentu, ktorý cieľavedome ovplyvňuje vnútornú štruktúru a procesné činnosti. Preto sa stáva špecifickým aj predmet štúdia krízového manažmentu, ktorým sú:

- subjekty krízového manažmentu – sú funkčné miesta, ktoré sú nositeľmi ochrany podniku voči determinantom krízových situácií, informačné toky a činnosti, ktorými krízoví manažéri s ich štýlom a metódami vedenia ľudí ovplyvňujú

správanie sa podniku v špecifickom prostredí. Na všetkých organizačných úrovniach podniku sú tieto subjekty nositeľmi krízového manažmentu.

- objekty krízového manažmentu – predstavujú organizačné jednotky prostredníctvom ktorých sa dá dosiahnuť alebo udržať rovnovážny stav podniku. Sú predmetom cieľavedomého pôsobenia subjektov krízového manažmentu.
- organizačná štruktúra krízového manažmentu – predstavuje určitú formu usporiadania funkčných pracovných miest v podniku, ktoré sú nositeľmi krízového manažmentu.
- vonkajšie a vnútorné prostredie – správanie podniku ovplyvňujú predmety krízového manažmentu ktoré sú napr.: rovnovážne a nerovnovážne stavy vonkajšieho prostredia, materiálové a peňažné toky, regulačné systémy a nástroje, ekonomické a majetkovo-právne vzťahy. Vo vnútornom prostredí podniku sú to predovšetkým kultúra, materiálové a peňažné toky, krízové stavy a situácie (Matulčíková a Srna, 2011).

1.3.3 Ciele a úlohy krízového manažmentu

Ciele sú nevyhnutné na potrebnú motiváciu, počas krízového obdobia to platí dvojnásobne. Medzi základné ciele krízového manažmentu podľa Šimáka (2016) patrí:

- analyzovať podmienky vzniku krízových javov a posudzovať možné riziká,
- analyzovať varianty z hľadiska účasti jednotlivých subjektov na kríze,
- vypracovať jednotlivé varianty vývoja krízy, vyhodnotiť silné a slabé stránky,
- popísať predpokladaný vývoj a priebeh krízy,
- prijať možné riešenia, ktoré by boli v prípade vzniku krízového javu použité,
- nájsť spôsob ako dostať krízu pod kontrolu a tak minimalizovať straty,
- vypracovať varianty vývoja krízy (vyhodnotiť silné a slabé stránky krízy),
- prijať adekvátne riešenia, ktoré by boli použité v prípade vzniku krízy,
- posudzovať možné riziká a analyzovať podmienky vzniku krízových javov,
- analyzovať varianty zo systémového pohľadu a z hľadiska účasti jednotlivých subjektov na kríze (posúdiť negatívne pôsobenie dôsledkov krízy),
- dostať krízu pod kontrolu a minimalizovať straty.

Krízový manažment rieši prevažne úlohy organizačného charakteru. Rozhodujúcu časť úloh plní v období prevencie a nie počas krízy. Sú to nasledujúce úlohy krízového manažmentu, ktoré majú väčšinou prípravný a nie vykonávací charakter:

- preventívna ochrana, predchádzanie vzniku kríz a krízových situácii – krízoví manažéri v rámci tejto úlohy monitorujú vonkajšie a vnútorné prostredie podniku, kvantifikujú podnikateľskú úspešnosť, testujú výkonnosť trhu a konkurencieschopnosť výrobkov a porovnávajú indikátory hospodárskej činnosti so stanovenými štandardmi, alebo dosiahnutými výsledkami podnikov porovnateľných podmienkach. K tejto úlohe patrí prijímanie opatrení na predchádzanie alebo zvládnutie krízových situácií, teoretická a praktická príprava podnikových manažérov na ovládnutie krízových situácií.
- vytvorenie predpokladov na zvládnutie vzniknutej krízy alebo krízovej situácie, aktívne usmerňovanie priebehu krízy a likvidácia nerovnovážneho stavu v podniku – pri tejto úlohe pripravujú krízoví manažéri krízový plán a opatrenia na zvládnutie a eliminovanie krízy, navrhujú riešenia exekutívnemu manažmentu podniku na prijatie strategických rozhodnutí a taktík.
- príprava a uskutočnenie zásahu na všetkých organizačných úrovniach podniku – v tejto úlohe všetky výkonné a riadiace prvky reagujú na zistené skutočnosti konkrétnou činnosťou. Aktivizujú finančné, vecné a ľudské zdroje, prehodnocujú podnikové ciele a výrobné programy, podnikateľské stratégie a taktiky. K rozsiahlym zmenám dochádza v organizačných a personálnych štruktúrach podnikateľských subjektov.
- odstránenie dôsledkov podnikových kríz – v tejto úlohe sa vykonáva likvidácia ekonomických škôd a narušených výrobných vzťahov. Krízoví manažéri prehodnocujú vznik, priebeh a výsledky krízy a navrhujú opatrenia na eliminovanie podobných kríz v budúcnosti (Gozora, 2017).

1.3.4 Prvky krízového manažmentu

Na vyriešenie podnikovej krízy je nevyhnutné prehodnotiť všetky základné princípy riadenia podniku a zmeniť strategický pohľad na dosiahnutie východiskovej situácie, ktorá povedie k ďalšiemu rozvoju podniku (Pollard & Hotho, 2006). Preto sa krízový manažment stal pre mnohé organizácie zásadnou témou. Ako sme si už spomínali vyššie, krízový

manažment je systematický spôsob riešenia krízových situácií. Predvída a vyhodnocuje hrozby a vypracúva stratégie. Krízové stratégie sa používajú na presunutie hrozieb na iné miesto, zníženie vplyvu krízy alebo dokonca na jej celkové vyhnutie sa (Alijuhmani & Emeawwali, 2017).

Podniková kríza môže mať rôzny priebeh v rôznych podnikoch, existujú však základné kroky, ktoré krízový manažment uplatňuje v prípade každej krízy. Jedná sa o nasledujúce prvky, ktoré definovali Bělohlávek, Košťan, a Šuler (2006):

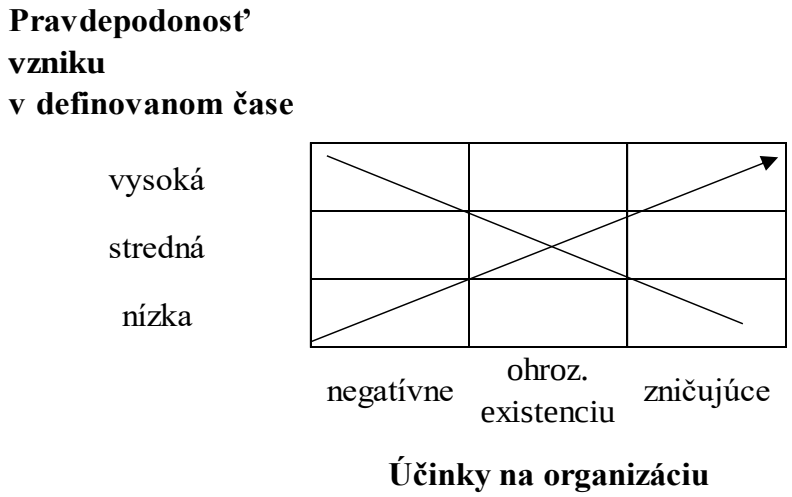
1. Analýza ohrozenia podniku
2. Stanovenie krízovej stratégie
3. Realizácia krízovej stratégie

Analýzou ohrozenia podniku sa rozumie charakteristika príčin krízy a ich následné odstránenie. Je nutné nájsť potenciálne zdroje krízy, teda urobiť analýzu všetkých rizík, ktoré môžu na podnik pôsobiť. U jednotlivých potenciálnych kríz je nutná charakteristika súčasných príznakov krízy. Medzi signály patrí :

- Silný konkurenčný tlak,
- zlý odbyt produktov,
- znižujúca sa úroveň inovácií,
- sťažnosti zákazníkov na služby a kvalitu tovaru,
- nedostatok surovín, materiálu a energie potrebných na naplnenie objednávok,
- odchod kľúčových zamestnancov,
- znižujúci sa počet inovácií,
- podnikové problémy sa nevyhodnocujú a neanalyzujú.

Nasledujúcim bodom analýzy je posúdenie krízových situácií na podnik. V tomto kroku posudzujeme, či a ako kríza v uvedenom časovom horizonte prekročí mieru únosnosti. Účinky môžu mimo iného pôsobiť na obrat, zisk, výrobu, náklady, image a stratégiu podniku.

Túto spracovanú prognózu vnesieme do krízovej matice, ktorá nám umožňuje vytvoriť si predstavu o celkovom stupni ohrozenia organizácie.



Obrázok 1 Krízová matica

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Praha: Computer press

Z načrtnutej matice je evidentná závislosť dvoch veličín, účinkov na organizáciu a pravdepodobnosť vzniku. Ďalej vidíme z grafu trendovú priamku z ľavého dolného rohu do pravého horného rohu. Z tejto trendovej priamky je očividné, že najhorším typom krízy, ktorá môže nastať, je kríza s vysokou pravdepodobnosťou vzniku a so zničujúcou účinnosťou na podnik. Ak by sme danú maticu rozdelili uhlopriečkou z ľavého horného roku do pravého dolného rohu, môžeme konštatovať, že vzniknuté krízy nachádzajúce sa vľavo pod uhlopriečkou málo ohrozujú organizáciu. Pričom krízy, ktoré sa nachádzajú v pravej hornej časti, silno ohrozujú organizáciu a môžu mať zničujúci charakter.

Vo fáze stanovenia krízovej stratégie je nutné určiť, akým smerom sa bude stratégia uberať. Môže ísť o stratégiu zvládnutia krízovej situácie, obmedzenia celkového ohrozenia podniku či odstránenie potenciálnych kríz. Opäť vychádzame z krízovej matice. Opierame sa hlavne o jednotlivé políčka v krízovej matici, na základe ktorých volíme krízové stratégie. Jednotlivé políčka nám presne udávajú umiestnenie krízy a na základe tohto umiestnenia aj podrobný charakter krízy.

pravdepodobnosť vzniku v definovanom čase			
vysoká	A	O	O
stredná	T	A	O
nízka	T	A	O
	negatívne	ohrozujúce existenciu	znižujúce
	účinky na organizáciu		

Obrázok 2 Možné krízové stratégie

Zdroj*:* BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Praha: Computer press

Písmeno T – v krízovej matici reprezentuje stratégiu „Trouble shooting“. Ako z matice vyplýva, ide o krízy ktoré podnik nijak vážne neohrozujú a organizácie tieto krízy rieši operatívne až po ich vzniku.

Písmeno A – v krízovej matici reprezentuje stratégiu tvorby „Altmanových plánov“, ktoré prispievajú k väčšej bezpečnosti organizácie oproti krízam a zvyšujú istotu bezpečia v organizácii. Môžeme vidieť, že ide o krízy skôr nepravdepodobného vzniku, účinnosť kríz je väčšia než v predchádzajúcom prípade.

Písmeno O – v krízovej matici reprezentuje „odstránenie ohnísk potencionálnych kríz“. Detekcia a následná eliminácia centier potencionálnych kríz prispieva k bezpečnosti organizácie a znížení rizík vznikov týchto kríz. Tieto krízy majú veľkú pravdepodobnosť vzniku a sú veľmi nebezpečné.

Realizácia krízovej stratégie znamená uplatnenie stanovenej stratégie na základe faktorov, ktoré sú pre danú krízu účinné. Vyššie uvedené kroky sú univerzálne a možno ich aplikovať pri akejkoľvek kríze. Realizácia krízovej stratégie sa líši podľa toho, aká stratégia bola zvolená. Dôležitá je dobrá povesť podniku pred prepuknutím krízy. Lepšia povesť znamená lepšie zvládnutie krízy. Pri stratégii obmedzení celkového ohrozenia je nutné nájsť spôsob, ako ohrozenie znížiť (včasné rozoznanie krízového vývoja, vytvorenie krízových plánov, krízová komunikácia).

1.3.5 Krízová situácia

Každá krízová situácia je jedinečná a má svoje vlastné charakteristiky. Pri definícii krízovej situácie môžeme vychádzať z tvrdení autorov Antušáka, Viláška, (2016) a Walkera, Giddingsa, Armstronga, (2011), ktorí považujú za krízovú situáciu nepredvídateľný, alebo ťažko predvídateľný priebeh skutočností po narušení rovnovážnych stavov prírodných, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálnych a spoločenských systémov v dôsledku ktorého dochádza k ohrozeniu životov, zdravia alebo majetku občanov, životného prostredia, verejného poriadku, vnútornej alebo vonkajšej bezpečnosti štátu, a na riešenie (zvládnutie) týchto problémov nestačia bežné kompetencie a bežné disponibilné zdroje. Je to také narušenie života spoločnosti alebo podniku, kedy hrozí ich výrazný úpadok, narušenie chodu a pod.

Pri riešení krízových situácii je potrebné zohľadniť tri zložky časovej osi. Ide o čas pred krízou, počas nej a po nej. Čas pred krízou je pri úspešnom krízovom riadení najdôležitejší, pretože ak nie je pripravený krízový plán, je oveľa ťažšie ju prežiť. Čas počas krízy, je čas, keď sa krízový plán začne používať a zahŕňa všetko od bezprostrednej reakcie až po opätovné spustenie činnosti podniku a krízovú komunikáciu medzi zainteresovanými stranami. Čas po kríze je určený na sebahodnotenie toho, ako podnik zvládol krízu a na posilnenie a stabilizáciu súčasnej podnikateľskej situácie. (Faisal, Albrecht & Coetzee 2020)

1.3.6 Fázy krízového manažmentu

Kríza môže byť rozdelená na tri rôzne obdobia. Obdobie pred krízou, počas krízy a po kríze. Tieto obdobia súvisia aj s tromi rôznymi krokmi krízového manažmentu (Coombs, 2022). Hoci rôzni autori hovoria o rôznych štádiách v rámci krízového manažmentu a označujú ich rôznymi názvami, zhodujú sa v tom, aké opatrenia by sa mali prijať počas jednotlivých štádií. V ďalšej časti tejto práce sme si jednotlivé štádiá priblížili.

Predkrízové obdobie

Príprava na krízu je stále novou praxou a ešte stále je predmetom štúdia. Podľa nich je koncepčná a teoretická úroveň krízovej pripravenosti obmedzenejšia ako celkové poznatky o krízovom procese. Pripravenosť je empiricky bohatá, ale teoreticky nedostatočná. Pokúsili sa však vytvoriť všeobecný teoretický rámec krízovej pripravenosti. Pritom rozpoznali tri atribúty, ktoré tvoria jadro prípravy na krízu. Týmito atribútmi pripravenosti sú: byť aktívny, nepretržitý a predvídavý.

Prvý atribút hovorí, že organizácia by mala so svojou krízovou pripravenosťou pracovať aktívne, a to plánovaním opatrení, ktoré budú prijaté na zmiernenie nežiadúcich dôsledkov neočakávaných udalostí, čím sa krízová pripravenosť organizácie rozšíri. Krízová pripravenosť by mala byť nikdy nekončiacim postupom, ktorý by sa mal priebežne aktualizovať. Účelom atribútu predvídania je preto byť pripravený na to, čo môže nastať, ak opatrenia zavedené na predchádzanie kríz nestačia (Staupe-Delgado a Kruke 2017).

Podľa Coombsa (2022), by mal byť krízový manažment proaktívny. Má na mysli, že najlepším spôsobom riadenia krízy je predchádzať jej vzniku. Krízový manažment sa snaží znížiť zraniteľnosť, ktorej organizácie čelia. Zraniteľnosti sú slabé miesta, ktoré by mohli prerásť do krízy. Na základe analýz rizík a hodnoteniam informácii, ako by mohli slabé miesta poškodiť organizácie sa môžu prijať opatrenia na ich zmiernenie.

Organizácie by mali pri príprave na krízovú udalosť prejsť šiestimi fázami, ktorými sú:

- diagnostika zraniteľnosti,
- posúdenie typov krízy,
- výber a výcvik tímu krízového manažmentu,
- výber a výcvik hovorcu,
- vypracovanie plánu krízového riadenia,
- preskúmanie krízových komunikačných kanálov.

Obdobie počas krízy

Keďže kríza môže nastať mnohými spôsobmi, neexistuje presná teória ako účinne konať počas krízy. Výskumníci sa pokúsili navrhnúť všeobecné pravidlá reakcie na krízu. Nebol však vytvorený funkčný prístup pre každý typ krízy a neexistuje ani univerzálne riešenie. Bundy a kol, (2017) vo svojom článku skúmali krízové riadenie a zistili, že existujú dva prístupy ku krízovému manažmentu, interný a externý. Interný krízový manažment obklopuje riešenie základné problému, ktorý krízu spôsobil, ak je zvládnuteľný. Naopak, externý krízový manažment sa rozvíja komunikáciou so všetkými zainteresovanými stranami a prácou s otázkami týkajúcimi sa reputácie organizácie.

Podľa Coombsa (2015) by cieľom externej krízovej komunikácie malo byť obmedzenie slovných prejavov hnevu, alebo rozrušenia zainteresovaných strán s cieľom obhájiť dobré meno organizácie. Výber správneho prístupu je rozhodujúci na upokojenie

zainteresovaných strán. Ak sa zvolí nesprávny prístup, vznik novej krízy je pravdepodobnejší (Holladay & Coombs, 2013).

Obdobie po kríze

V pokrízovej fáze je cieľom organizácie obnovenie svojho podnikania na úroveň z pred krízy a následne pokračovanie v štandardných prevádzkových postupoch. Táto fáza je pre organizácie kľúčová a môžu v nej analyzovať ich stratégie riešenia kríz a interpretovať výsledky. Ide teda o fázu zamyslenia sa nad tým, čo sa pokazilo a čo išlo dobre. Toto následne poskytuje príležitosti na zlepšenie krízových stratégií organizácie riadenia, ktoré možno využiť pri zvládaní nadchádzajúcich kríz (Herbane, 2014).

Výskumy, ktoré sa venujú obdobiu po kríze, sú trochu nejednoznačné. Niektorí autori uvádzajú, že krízy vedú k posilneniu učenia a potenciálne k základu pre ďalší rast a rozvoj organizácie. Iní tvrdia, že kríza brzdí organizácie v tom, že sa musia zamerať na riešenie krízy a nie na ich hlavnú podnikateľskú činnosť (Bundy a kol. 2017). Napriek tomu súčasný výskum naznačuje zvýšené sústredenie podnikov na odolnosť v krízovom riadení, pričom sa zdôrazňuje, aby organizácie zostávali adaptabilné a flexibilné (Wang, Liu, Qian a Parker, 2020).

1.3.7 Krízový manažér

Vedúci pracovníci sa neustále stretávajú s krízovými situáciami a ich prístup k týmto situáciám môže ovplyvniť konečný výsledok (Kelemen a kol., 2020). Vedenie je to, čo v krízovej situácii rozhoduje o podniku a je jedným z najdôležitejších premenných v každej kríze. Efektívne vedenie si vyžadujú nielen rozsiahle krízy, ale aj bežnejšie krízové situácie. Od vedúcich pracovníkov sa často očakáva, že budú tí, ktorí krízu zvládnu a dostanú ostatných z nebezpečenstva, pretože je ich povinnosťou reagovať na hrozby a neistoty vyplývajúce z kríz a ich rozhodnutia a činy, by mali byť tým, čo nakoniec vráti veci do normálu (Demiroz & Kapucu, 2012).

Anderson (2018) tvrdí, že vedenie ľudí je zásadným aspektom úspešného riadenia krízy, alebo katastrofy a preto musia lídri alebo manažéri preukázať sebadôveru a udržiavať jasnú víziu a cieľavedomé riadenie.

Manažéri by mali chvíľu venovať monitorovaniu a získavaniu relevantných informácií a byť schopní pochopiť rozsah problému a stanoviť primeranú reakciu na základe krízové plánu. (Donelly, 2019).

Ak sa podnik nachádza v kríze, musí sa riadiť logickými krokmi, ktoré vedú k zmierenie, či likvidácii krízy. Jedným z týchto krokov je tiež zostavovanie tímu krízového manažéra s ním na čele. Krízový manažér nesie zodpovednosť za celé riadenie krízy aj za personálne obsadenie svojho tímu.

Zuzák, (2008) tvrdí, že každý úspešný krízový manažér, by mal zvládnuť tieto tri fázy krízového riadenia:

- fáza záchranná – spočíva v obmedzenom pôsobení krízy a jej rozvíjania sa v organizácii, tzn. zafixovania situácie a zamedzeniu rozvíjania krízy a obmedzení jej ďalšieho prieniku do iných oblastí podniku.
- fáza strategická – výsledkom tejto fázy je nová stratégia, ktorá pri boji s krízou vyznačí budúci smer organizácie po eliminácii krízy a tiež zahŕňa preventívne kroky, aby daná kríza a jej modifikácie už podnik v budúcnosti nenapadli. Ide vlastne o proti krízové a po krízové jednanie súčasne so zakomponovanými preventívnymi krokmi.
- fáza taktická – podstatou je realizácia strategickej fázy podľa vopred prijatého plánu. Súčasťou plánu je časový harmonogram a spôsob implementácie zvolenej stratégie.

Vo chvíli, keď prepukne akútna kríza, začnú vlastníci podniku riešiť otázku, kto povedie proces ozdravenia podniku a začínajú hľadať krízového manažéra. Základnou otázkou je, či touto úlohou poveriť manažéra z vnútra podniku, alebo poveriť niekoho z vonku, teda externistu. Každá z týchto variant má samozrejme svoje pre a proti. Vlastnosti krízového manažéra sú určite kľúčové pre úspešnosť procesu zvládnutia krízy.

Okrem toho jednou z najdôležitejších vlastností je, že manažér by mal byť dostatočne sebavedomý vo svojich rozhodnutiach, aby sa im dokázal podriadiť. Zmena stratégií, plánov a časté rušenie rozhodnutí môže zamestnancov, alebo podriadených zmiasť, čo vede k pochybnostiam o schopnostiach vedúceho viesť ich cez krízu. Samozrejme dôvera v seba samého znamená aj schopnosť priznať si, keď nie je jeho nápad alebo plán účinný. Hoci manažér musí byť schopní prijímať rýchle rozhodnutia a prispôsobovať sa zmenám,

v krízových situáciách je veľmi dôležité, aby rozhodnutia neprijímal na základe okamžitej reakcie (Molteni, 2021).

Učenie je schopnosť prispôsobiť sa, keď sa objavujú nové spôsoby zvládania krízových situácií prostredníctvom reflexie a zaznamenávania nových objavov (Boin a kol. 2013). Dirian a kol. (2020) uvádzajú, že vedúci pracovníci by mali v kríze hľadať príležitosti a byť otvorení k experimentovaniu a testovaniu rôznych hypotéz počas krízy. To by mohlo umožniť lepšie riadenie krízy a prípadne nájdenie nového inovatívneho riešenia.

Správny krízový manažér by mal prejavovať potrebnú dávku odolnosti a flexibility (Bell, 2018). Lídri potrebujú flexibilitu, aby mohli prispôsobiť svoje stratégie podľa aktuálneho vývoja situácií. Zvyšovanie odolnosti a flexibility je schopnosť rýchlo sa prispôsobiť zmenám a čo najskôr sa zotaviť z negatívnej situácie, ktorá je dôležitá pre rozvoj lídrov.

Pri vytváraní a hľadaní najlepších opatrení v krízovej situácii, musí krízový manažér zvážiť tri hlavné kritériá. Ide o finančný aspekt, sociálny aspekt a imidž značky. Finančný aspekt zahŕňa minimalizáciu akýchkoľvek strát podniku, aby sa vôbec dostal z krízy. Sociálny aspekt sa týka zamestnancov, klientov a ich zdravie a bezpečnosť. A nakoniec je potrebné zohľadniť imidž značky, pretože ak podnik naň nedbá a robí neetické, alebo inak odsúdeniahodné rozhodnutia počas krízy, môže sa stať, že sa po nej už nikdy nebude môcť obnoviť alebo môže trvať dlho, kým jej potenciálni klienti alebo zamestnanci začnú dôverovať (Wittmann, 2020).

Najzásadnejšou úlohou vedenia v krízových situáciách, okrem rozhodovania, komunikácie a celkového prehľadu o situácii je podľa Rusella, (2020) schopnosť udržať zamestnancov v pokoji, motivovať ich, byť pre nich prítomný a zároveň sa snažiť byť pre nich vzorom. Ak je manažér schopný udržať zamestnancov pozitívne naladených a motivovaných aj počas krízy, je oveľa väčšia šanca na úspech pre celú spoločnosť.

1.3.8 Krízová komunikácia

V čase krízových situácii je komunikácia ústrednou úlohou pri riadení podniku. (Geier, 2016). Včasné zdieľanie informácií poskytuje prehľad o situácii a dôsledkoch opatrení, ktoré je potrebné vykonať na zvládnutie krízy (Boin a kol., 2013). Bell (2018), dodáva, že informácie by mali byť transparentné a relevantné. To zahŕňa informovanie o to, čo je známe a aj o neistote ktorá existuje (Dirani a kol., 2020).

Rohrich a kol. (2020), uvádzajú, že komunikácia všetkých relevantných informácií nasledovníkovi vytvára dôveru u nasledovníka pre rozhodovací proces, pretože je informovaný o priebehu krízy a prijatých opatreniach počas jej trvania.

Lídri by mali byť vo svojej komunikácii rozkazovační, pretože to uisťuje nasledovníka, že kríza sa prekoná. Nasledovníci chcú dôverovať tomu, čo je im prezentované a chcú mať istotou, že ich lídri majú veci pod kontrolou Rohrich (2020). Podľa Fernandeza a Shawa (2020), komunikačné metódy vždy zohrávajúc dôležitú úlohu a lídri by mali zvážiť preferovaný spôsob komunikácie.

Olsson (2014) rozdeľuje typy komunikácie do dvojrozmerného spektra. Prvým spektrom je operatívna a strategická komunikácia, pričom operatívna komunikácia je určená na poskytovanie praktických informácií (napr. výstrahy; bezpečnostné správy), ktoré majú ľuďom pomôcť riešiť a zvládnuť situáciu (napr. stiahnutie výrobku z trhu; bezpečnostné upozornenia), a kde je strategická komunikácia určená na udržanie dlhodobých cieľov subjektu (napr. prostredníctvom formulovania a dialógu s určitými verejnosťami alebo zainteresovanými stranami). Druhým spektrom je komunikácia orientovaná na reputáciu verzus komunikácia orientovaná na odolnosť, kde komunikácia orientovaná na reputáciu sa snaží udržať alebo zlepšiť imidž subjektu (napr. pomocou taktiky ospravedlnenia alebo obnovy imidžu), a kde sa komunikácia orientovaná na odolnosť snaží pomôcť verejnosti zotaviť sa z krízy a z obdobia po kríze (napr. ako a kde podať poistnú udalosť; skupiny emocionálnej podpory).

1.4 Krízové plánovanie

Pripravenosť na krízu má pozitívny vplyv na dopad krízy na podnik. Organizácie, ktoré sú pripravené na krízu, sa vo všeobecnosti považujú za lepšie vybavené na predvídanie, odhaľovanie, riadenie a prijímanie adekvátnych rozhodnutí v čase krízy. Štúdia, ktorú publikoval Labas, (2017), potvrdila významnú pozitívnu koreláciu pripravenosti organizácie na krízu na obchodný úspech podnikov. Informovanosť o potenciálnej kríze umožňuje manažérom prijať opatrenia na minimalizáciu pravdepodobnosti , že kríza nastane alebo zvládnuť jej dôsledky s väčšou časovou prípravou. Tento fakt zdôrazňuje význam pre podniky, aby zaviedli účinné krízové plánovanie.

Plánovanie všeobecne znamená manažérsku aktivitu, ktorá je zameraná na stanovenie budúceho stavu a ciest na jej dosiahnutie. Výsledkom tejto aktivity je plán. Každý

plán by mal určiť čo má byť urobené a ako to má byť vykonané. Krízový manažment je špecifickou formou všeobecného manažmentu, takže krízové plánovanie je prvou funkciou krízového manažmentu. Prestavuje činnosti krízové riadenia zamerané na minimalizáciu/prevenciu krízových situácii v podniku. Ďalším krokom je redukcia dopadu krízových situácii a stanovenie účelných a ekonomicky najvýhodnejších ciest vedúcich k obnove dotknutých systémov a ich následný návrat do bežného stavu. Týmto súhrnným plánovacím dokumentom je krízový plán (Antušák, Vilášek, 2016).

Gozora (2017) tvrdí, že plánovanie, organizovanie, personálne vedenie a kontrolovanie sú základné funkcie manažmentu, pomocou ktorých dosahuje stanovené ciele. Plánovacia funkcia manažmentu má najväčší význam. V procese plánovania sú na základe stanovených cieľov určované hlavné úlohy a činnosti, ktoré sa podieľajú na procese ich naplňovania. V krízovom manažmente sa využíva systém špeciálneho krízového plánovania. Pomocou plánovania môžeme stanovený cieľ rozčleniť na čiastkové ciele a k nim priradiť úlohy, ktoré musíme splniť, ale aj zdroje, prostriedky, postupy a metódy, pomocou ktorých dosiahneme plánovaný cieľ.

1.4.1 Krízový plán

Kvalitný krízový plán by mal podľa Klefnera (2015), určiť okrem iného úlohy a zodpovednosti, spôsoby konania a krízovú komunikáciu. Jasne definovaná stratégia na zvládnutie krízy pomáha pri vytváraní správnych rozhodnutí v prípade, že sa dostaví krízový stres. Zahŕňa vhodné školenia a pravidelné cvičenia, ktoré pomáhajú zaručiť optimálny výkon tímu aj v nepredstaviteľných a náročných situáciách.

Úlohou krízového plánu je znížiť riziko a naopak posilniť schopnosť podniku rýchlo a účinne reagovať na krízovú situáciu. Ide o súbor, ktorý obsahuje informácie nevyhnutné k riešeniu krízy. Existujú isté pravidlá, ktoré by sa mali pri jeho tvorbe dodržiavať. Mal by byť jednoduchý a výstižný, nie príliš dlhý a je taktiež aby bol aktualizovaný. Najčastejšie sa uvádza obdobie min. 6 mesiacov. Mal by byť spracovaný v prítomnosti všetkých vedúcich pracovníkov. Každý člen má právo vyjadriť svoj názor, ktorý by mal byť v pláne uvedený. Aby mohol byť vytvorený, je potrebné najprv identifikovať problémové oblasti a faktory, ktoré môžu viesť k vypuknutiu krízy na pracovisku (Mikušová, 2017).

V krízovom pláne sú popísané opatrenia a postupy, ktoré napomáhajú riešeniu krízových situácii. Krízový plán sa skladá zo základnej, operatívnej a pomocnej časti.

Základná časť obsahuje základné údaje o organizácii, prehľad zdrojov rizík a hrozieb a ich analýzu, zoznam právnických a fyzických osôb, ktoré zaisťujú splnenie opatrení, podľa krízového plánu (Antušák, Vilášek, 2016).

Operatívna časť obsahuje zoznam krízových opatrení a štýl ich dosiahnutia, plán nevyhnutných dodávok, spôsob uskutočnenia usmerňovacích opatrení. Ďalej obsahuje prehľad subjektov, ktoré sú spojené s pripravenosťou na krízovú situáciu, postupy riešenia konkrétnych krízových situácii, ktoré sú identifikované v analýze ohrozenia, prehľad ďalších plánov, ktoré sú spracované podľa zvláštnych predpisov (Antušák, Vilášek, 2016).

Krízový plán predstavuje súhrn opatrení a postupov, ktoré prispievajú k riešeniu vzniknutej podnikovej krízy (Zapletalová a kol., 2012).

Krízový plán je „referenčný nástroj“ (Coombs, 2022), ktorý môže pomôcť podnikom rýchlo a vhodne reagovať na krízu. Načrtáva zodpovednosti, kontaktné informácie pre kľúčové zainteresované strany, komunikačné stratégie a kanály.

Môže sa zdať náročné načrtnúť krízový plán pre neznámu krízovú situáciu, ale vypracovanie takéhoto plánu dokáže podnik lepšie pripraviť na rýchle konanie, pretože má k dispozícii náčrt stratégie, overené komunikačné materiály a základné informácie v jednom dokumente. Výhodou krízového plánu je, že pomôže podnikom prežiť krízu rýchlejšie. Malé podniky ale zrejme nemajú o krízové plánovanie veľký záujem a je menej pravdepodobné, že disponujú krízovým plánom oproti veľkým podnikom (Johansen a kol., 2012).

Podľa Svobodu, (2009) by mal byť krízový plán zostavený nasledovne:

1. Analýza možných problémov – v tejto časti je dôležité sa zamyslieť, aké problematické body by mohli viesť v dobe krízovej situácie k námietkam verejnosti. Analýzu je nutné spracovať písomne a schváliť vedením.
2. Príprava plánu – príprava detailného plánu nastáva hneď, akonáhle vedenie schváli analýzu a návrh rámcového plánu.
3. Okolnosti a personál krízového plánu – v tomto bode sa rieši, kedy, kde, ako a s kým vystúpi subjekt rozhodovania krízovej situácie na verejnosti.
4. Komunikačné prostriedky – plán musí obsahovať predpokladané požiadavky na komunikačné prostriedky (telefón, internet, fax,...), ktoré budú použité za určité krízové situácie. Tu by malo byť presne stanovené , akých cieľových skupín sa krízová situácia týka a ako sa s nimi bude komunikovať.

5. Tréning – trénovanie personálu, ktorého sa týka riešenie krízovej situácie.
6. Simulačné cvičenie – malo by sa vykonávať v intervaloch s rôznymi cieľovými skupinami krízovej situácie. Cvičenie by sa malo zdokumentovať a vyhodnotiť.

1.4.2 Krízový scenár

Predvídanie budúcnosti alebo dejov je jednou zo základných snáh v histórii ľudstva, už v minulosti hrali v politike, vojne a ekonomike svoju úlohu rôzny veštci a jasnovidci. K dosiahnutiu dôveryhodného výsledku predovšetkým v oblasti strategického plánovania sa dnes využívajú vedecké nástroje ako je modelovanie a vypracovanie scenárov (Harazin a kol., 2018).

Krízový scenár je dokument popisujúci všetky možné krízy, ktoré môžu v danom mieste nastať, ďalej popisuje priebeh týchto kríz ako v čase, tak aj v priestore tvrdia Zuzák, a Königová (2009).

Krízový scenár je dokument, ktorý popisuje možné krízové situácie v podniku. Nejde o presnú predikciu budúceho vývoja, ale skôr o opis predpokladaného budúceho vývoja. Scenár by mal byť založený na reálnych skutočnostiach a povzbudiť tak ku skupinovej diskusii o úrovni krízového manažmentu a pripravenosti podniku vzdorovať potenciálnym krízam (Zapletalová a kol, 2012).

Všeobecne by mal byť krízový scenár rozdelený na dve časti – metodickú a technickú. Metodická časť by mala obsahovať: typ hrozby, pre ktorú je spracovaný a následne postup krízového tímu – čo, kto, kedy a ako bude robiť. Technická časť je spracovaná na základe metodickej časti a musia v nej byť popísané scény ďalšieho možného vývoja jednotlivých krízových situácii (Antušák, 2016).

Krízové scenáre by mali podľa Antušáka (2016), odpovedať na nasledovné otázky:

- Na aké krízy musí byť podnik pripravený?
- Aká je pravdepodobnosť ich výskytu?
- Aké by mohli mať dopady?
- Aký by mohol byť priebeh z hľadiska času?
- Aké sú možnosti vykonania proti krízových opatrení?
- Aký prístup zvolíme na zvládnutie krízy? (reaktívny, proaktívny, neutrálny).

Aby krízový scenár plnil svoju úlohu, mal by spĺňať niektoré požiadavky. Dobrý krízový scenár by mal byť podľa Zuzáka, (2004) stručný, prehľadný, s rýchlou a úplnou vypovedacou schopnosťou. Čím stručnejší a výstižnejší, tým je jednoduchšie si ho zapamätať a pre daných členov je preto jednoduchšia jeho samotná aplikácia a postup.

Krízový scenár obsahuje nasledujúce informácie:

- formuláciu krízovej situácie,
- zloženie krízového tímu (funkcie, pozície v podniku),
- rozsah mimoriadnych právomocí a zodpovednosti pre krízovú situáciu,
- všeobecné a špecifické postupy v krízovej situácii vrátane ich nositeľov a prípadného časového harmonogramu,
- dôležité telefónne čísla,
- zoznam inštitúcii, ktorým musí byť nahlásená vzniknutá situácia,
- zásady krízovej situácie,
- zásady krízovej komunikácie,
- zásady prípravy (tréningov) na vznik krízovej situácie s jej riešením,
- rozdelenie a zoznam pracovníkov (pozícia, funkcia), ktorí musia byť s konkrétnym krízovým scenárom oboznámení.

1.4.3 Rozdiel medzi krízovým plánom a krízovým scenárom

Hlavný rozdiel medzi krízovým scenárom a krízovým plánom je v tom, že krízový scenár predstavuje pravdepodobnostné schémy vývoja určitého rizikového faktoru, v ktorom sú stanovené možné dôsledky jeho pôsobenia, a jeho súčasťou môže byť tiež krízový plán. V krízovom pláne sú oproti tomu definované kroky, ktoré sa majú podniknúť v prípade, že by došlo k realizácii rizikového faktoru, alebo je zostavený, až pri samotnom vzniku krízovej situácie, pre ktorú nebol vypracovaný krízový scenár, ale pre ktorú je rovnako potrebné naplánovať jednotlivé kroky vedúce k náprave (Veber, 2014).

V prípade represívneho riešenia krízy sa krízové riadenie začína okamžikom, kedy je zistené, že kríza vypukla. Najčastejšie je tento fakt zistený, keď už sa kríza nachádza v štádiu akútnej krízy a nie je možné ju ďalej prehliadať.

Pre stanovenie ďalšieho postupu je nutné krízu definovať. Určuje sa, či sa jedná iba o negatívny výkyv, ktorý nemá potenciál ohroziť podnik, alebo naopak sa jedná o haváriu či krízovú situáciu, ktorá môže viesť k poškodeniu podniku, alebo ho už významne poškodila.

V okamihu, kedy kríza zasiahne podnik, je potrebné začať rýchlo jednať. Pokiaľ v podniku funguje krízový manažment, postupuje sa podľa stanovených krízových scenárov a plánov. V prípade, že však vlastníci ohodnotia situáciu ako príliš vážnu, môžu prijať externé krízové vedenie.

Ak podnik nedokáže včas minimalizovať prípadné hrozby, tak sa ich pôsobením dostane do krízy. Najdôležitejším krokom pri prepuknutí krízy je jej skorá identifikácia. Pokiaľ identifikujeme krízu hneď na jej začiatku, tak ju dokážeme eliminovať, alebo sa na ňu aspoň pripraviť. Hovorí sa, že pokiaľ chceme poraziť nepriateľa, musíme ho najskôr spoznať. To isté platí aj o kríze. Najlepšou prípravou je jej poznanie a kategorizácia pred tým, ako vôbec vznikne (Veber, 2014).

Rovnako ako Feldman (2018), si myslíme, že najväčším problémom počas krízy, alebo katastrofy je byť zaskočený, nepripravený a bez plánu krízového riadenia. Je to nevyhnutnosť pre každú organizáciu vypracovať funkčný plán prevencie a riadenia krízových situácii.

V prvej časti diplomovej práce sme sa zaoberali súčasnou veľmi aktuálnou a zároveň akútnou problematikou krízových situácii v podnikoch. Cez vymedzenie základných pojmov zaoberajúcich sa touto oblasťou poznania sme predstavili nielen krízu a riziko ako také, ale ich aplikáciu do podnikateľskej sféry. Ponúkli sme teoretický návod ako zvládnuť, odhaliť a úspešne zvládnuť krízu v podniku. Prezentovali sme pohľady a názory rôznych odborníkov a autorov z oblasti krízového riadenia. Špecifikovali sme krízový manažment prostredníctvom jeho nástrojov využívaných v praxi, prostredníctvom krízového riadenia a plánovania a prostredníctvom profesie krízového manažéra. V nasledujúcich častiach diplomovej práce sme stavali na týchto teoretických podkladoch, ktoré sú základným predpokladom pre hlbšie skúmanie a analyzovanie danej problematiky.

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

V turbulentnom a dynamickom prostredí dochádza čoraz viac k mimoriadnym a krízovým situáciám. Podniková kríza sa často asociuje s negatívnym stavom podniku. Pritom práve ona môže byť výrazným impulzom pre podnik, ktorý povedie k jeho zefektívneniu a rastúcej konkurencieschopnosti.

Hlavným cieľom diplomovej práce je nájsť možné oblasti vzniku krízových situácii v podniku Fine Bakery s. r. o. Dosiahnutie hlavného cieľa práce je podmienené splnením nasledujúcich čiastkových cieľov:

- analýza makroprostredia,
- analýza mikroprostredia,
- zistenie hlavných príčin vzniku kríz v podniku,
- posúdenie schopnosti podniku vyrovnať sa s krízami,
- analýza pripravenosti manažérov a zamestnancov na krízové situácie,
- uviesť konkrétne príklady krízových situácii a ich riešenia vo vybranom podniku,

Práca sa zameriava na príčiny vzniku krízových situácii, analýzu ich vzniku, to ako sa s nimi podniky vyrovnávajú a ako sú na nich manažéri a zamestnanci pripravení.

Metodika vykonávania výskumu má nasledovnú štruktúru. V prvej časti práce literárnej rešerše, sme vymedzili pojmy týkajúce sa témy krízového manažmentu, predovšetkým krízu, krízové riadenie, krízového manažéra a krízové plánovanie. Použitými zdrojmi bola domáca a zahraničná literatúra od renomovaných autorov v danej oblasti skúmania.

V druhej časti diplomovej práce sme sa zamerali na praktickú časť riešenia možných krízových situácii, podľa jednotlivých čiastkových cieľov v podniku Fine Bakery s. r. o., kde sme využili, metódu pozorovania a osobný rozhovor s krízovým manažérom. V práci sme použili nasledovné metódy: analýza, komparácia, syntéza, indukcia, dedukcia, priame pozorovania, metódu odborného odhadu, rozhovor a na znázornenie výsledkov sme použili grafické spracovanie.

Analýza sa radí do základných metód a myšlienkových operácií. Jedná sa o rozklad celku na jeho zložky a časti, ktorý smeruje k relatívne najjednoduchším zložkám. Analýzu

sme v diplomovej práci využili na štúdium odbornej literatúry zaoberajúcu sa danou problematikou a štúdiom vnútropodnikových dokumentov.

Syntéza je metóda pri ktorej ide o zjednocovanie, zloženie nejakého predmetu, javu či procesu z jeho základných prvkov, či už myšlienkovo alebo fakticky v nejaký celok. Syntéza má ako metodologický princíp analýzu vždy dopĺňať. Obe metódy sme využili v teoretickej aj praktickej časti, kde sme analyzovali podnik Fine Bakery s .r. o. ako celok a postupne sme skúmali jeho jednotlivé časti. Zamerali sme sa napríklad na dodávateľsko-odberateľské vzťahy, výrobný sortiment a komunikáciu v podniku.

Komparácia je vyhľadávanie objektov, alebo javov, ktoré majú spoločnú črtu. Je to metóda zisťovania zhodných, alebo rozdielnych prvkov. V práci sme porovnávali poznatky a názory rôznych autorov a použili sme tie, ktoré považovali za dôležité a správne.

Indukcia sa využíva na vytváranie všeobecných vedeckých záverov na základe zhodnotenia základných vedeckých dát. Dedukcia na rozdiel od indukcie vychádza zo všeobecných predpokladov a vzťahuje ich na jednotlivé všeobecné, alebo čiastkové závery. Uvedené vedecké metódy sme využili v kapitole diskusia, kde sme navrhovali riešenia krízových situácii.

Na dosiahnutie cieľov výskumu sme okrem vyššie uvedených základných vedeckých metód využili aj matematicko - štatistické metódy. Tie sme použili pri spracovaní dát z interných zdrojov spoločnosti. Na zobrazenie získaných výsledkov sme použili grafy a tabuľky.

Pri osobných rozhovoroch sú požadované informácie získavané v priamej interakcii s respondentom. V štandardizovanom rozhovore, ktorý bol vo výskume využitý, boli určené otázky, ich poradie aj formulácia. Účelom tejto techniky zberu dát bolo získanie úplne jasných informácií o tom, ako vymedzené javy a udalosti chápu vrcholoví manažéri, ako ich vnímajú a pociťujú a aký im prikladajú význam.

Priame pozorovanie je zamerané na dobre plánované vnímanie vybraných javov, ktoré prebieha súčasne so sledovaným dejom. Priebeh pozorovaní závisí na ochote respondentov v konkrétnom podnikateľskom subjekte.

Obrázok 3 Metodika práce

Zdroj: vlastné spracovanie autorom

3 Výsledky práce

V tejto časti diplomovej práce zhodnotíme teoretické a praktické poznatky, podľa stanovenej metodiky práce a metód skúmania, pri ktorých sme úzko spolupracovali so zástupcami analyzovaného podniku Fine Bakery s. r. o.

3.1 Základná charakteristika spoločnosti

V roku 1992 vznikla v Modre pekáreň zaoberajúca sa výrobou bezlepkového pečiva. Počas svojho pôsobenia na trhu si podnik vytváral stálu klientelu a stal sa synonymom pre vysoko kvalitné pekárenské a cukrárenské produkty. Vďaka tomu bola v roku 2010 prebraná firmou Fine Bakery s. r. o., ktorá bola založená dvoma majiteľmi, ktorí videli potenciál v bezlepkovej výrobe a ich cieľom bolo rozšíriť výrobu a exportovať unikátne výrobky za hranice Slovenska.

Hlavná výrobná činnosť podniku je zameraná na výrobu hlbokozmrazených cukrárskych výrobkov formou šokového mrazenia a bezlepkového pečiva. Medzi jej hlavné výhody patrí to, že stavia na tradičnej ručnej výrobe s použitím kvalitných surovín a zároveň sa snaží sledovať nové trendy, ktoré zohľadňuje vo svojej ponuke. Ručná výroba im zároveň dáva vysokú flexibilitu a možnosť reagovať na akékoľvek požiadavky odberateľa. Spoločnosť si zakladá na bezpečnosti potravín, ochrane spotrebiteľa a na transparentnom systéme informácií pre články dodávateľského reťazca.

Obrázok 4 Výrobná hala pekárne

Zdroj: Fine Bakery s.r.o.

Momentálne podnik predáva svoje výrobky pod dvoma značkami „Tante Hannis“ pod ktorú spadajú hlbokozmrazené cukrárske výrobky a „Pekáreň Harmónia“ ktorú tvoria primárne bezlepkové produkty.

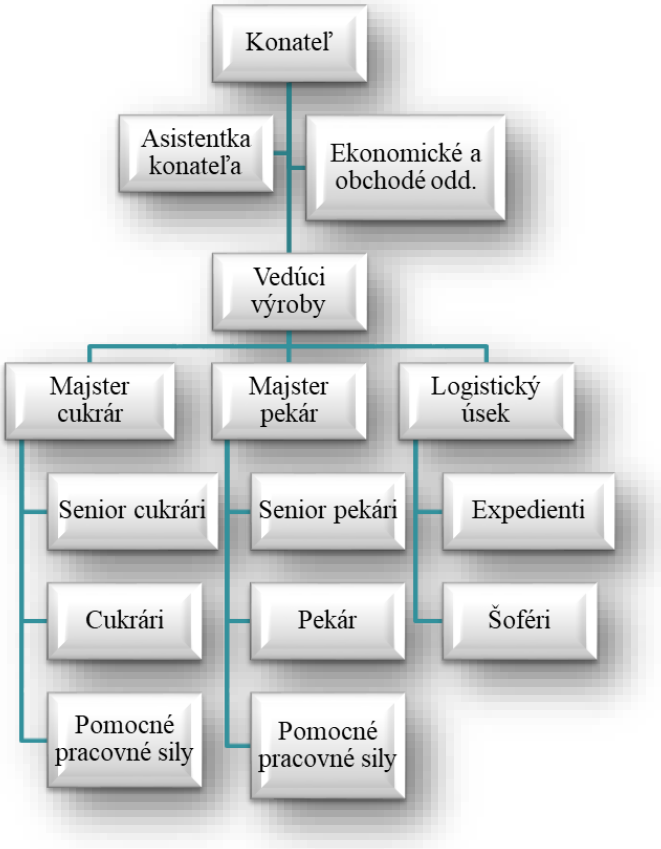
Obrázok 6 Logo Tante Hannis

Obrázok 5 Logo Pekáreň Harmónia

Zdroj: Fine Bakery s.r.o.

3.1.1 Organizačná štruktúra

V podniku v súčasnosti pracuje 38 zamestnancov. Organizačná štruktúra spoločnosti je definovaná ako líniová organizačná štruktúra (Obrázok 6). Pekáreň spadá do kategórie malého podniku vzhľadom na to, je vždy jasné, kto je vedúci, kto podriadený a sú presne vymedzené pracovné vzťahy.



Obrázok 7 Organizačná štruktúra Fine Bakery s. r. o.

Zdroj: Fine Bakery s.r.o., vlastné spracovanie autorom

Za stanovenie cieľov, politiku kvality, poslanie a určovanie stratégie podniku je zodpovedný konateľ, ktorý primárne riadi ekonomické a obchodné oddelenie a priamo sa mu podriaďuje aj vedúci výroby.

Vedúci výroby, ktorý je zároveň aj vedúcim tímu pre bezpečnosť potravín je zodpovedný za celkovú kvalitu výrobného procesu od vstupných surovín až po finálny výrobok. Taktiež je priamo zapojený do identifikácie, analyzovania, merania a zlepšovania procesov vo všetkých pracovných úsekoch. Vytvára vhodné pracovné prostredie, v ktorom sú všetci zamestnanci schopní a zároveň motivovaní naplniť požiadavky zákazníkov. Pozícia vedúceho výroby častokrát obnáša aj riešenie mimoriadnych drobných krízových situácii, ako napríklad včas nedodanie objednaných surovín a ich riešenie je na úkor kvality riadenia samotnej výroby a vedenia zamestnancov.

Prostredníctvom výrobných procesov a samotných pracovníkov za použitia výrobných zdrojov sa transformujú vstupy na výstupy a vytvára sa tak kvalitný konečný produkt, ktorý je pridanou hodnotou spoločnosti.

Zodpovednosti a povinnosti zamestnancov, ktorí sú súčasťou výrobného procesu, sú nasledovné:

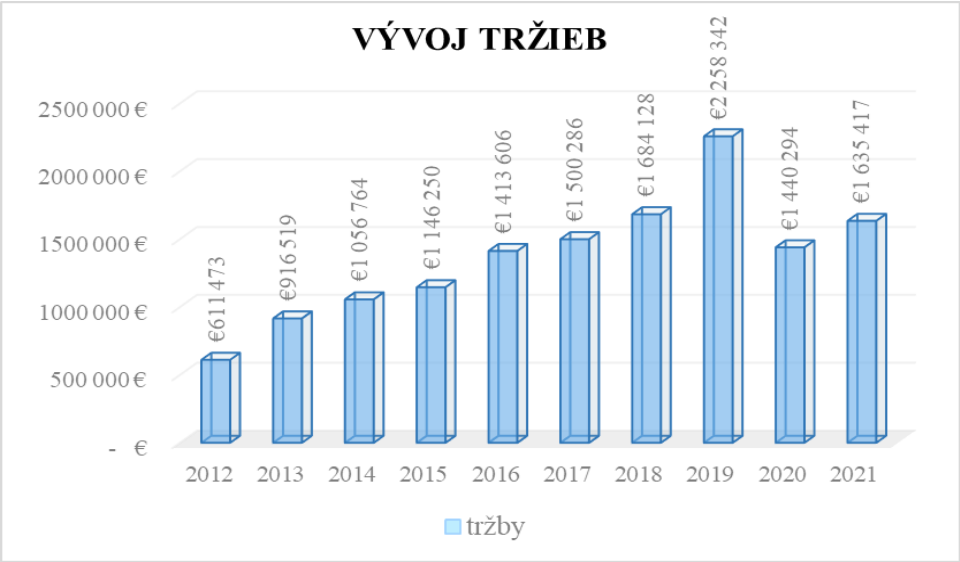
- zúčastňovať sa potrebných výcvikov a vzdelávaní organizovaných vedúcim tímu bezpečnosti potravín,
- podieľať sa aktívne na udržiavaní a aktualizácii systému bezpečnosti potravín,
- zabezpečovať a udržiavať zavedený systém bezpečnosti potravín na svojom úseku výroby,
- podieľať sa na vypracovaní dokumentácie systému kvality,
- zúčastňovať sa plánovaných zasadnutí tímu,
- zodpovedať za riešenie nežiaducich, krízových situácii,
- uplatňovať a zodpovedať za udržiavanie systému kvality spoločnosti s požiadavkami normy STN EN ISO 22000:2005 a FSSC 22000:2010

3.1.2 Vývoj tržieb

Od svojho založenia sa podniku Fine Bakery s. r. o. darí získavať si nových zákazníkov doma i v zahraničí a medziročne zvyšovať svoje tržby. Najväčší nárast bol zaznamenaný v roku 2019, kedy získala nového rakúskeho odberateľa a začala s výrobou a predajom čokoládových praliniek. Sezónne sú najvyššie tržby dosahované v mesiacoch september až december. Naproti

tomu v roku 2020 pod vplyvom pandémie a reštrikčných opatrení, ktoré zatvárali prevádzky tržby podniku klesli až o 36 %. Začiatok roka 2021 bol pre podnik rovnako náročný, ale vďaka uvoľňovaniu opatrení a zvyšovaní zaočkovanosti obyvateľstva sa darilo tržby opäť postupne zvyšovať.

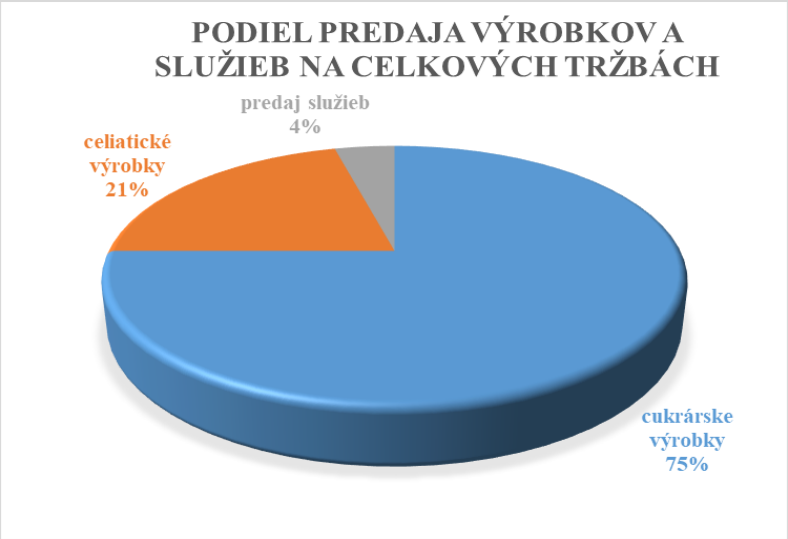
Graf 1 Vývoj tržieb podniku 2012 – 2021



Zdroj: Fine Bakery s. r. o., vlastné spracovanie autorom

Na celkových tržbách podniku majú najvyšší podiel cukrárske výrobky, z ktorých sa až 55 % vyváža do zahraničia. Nasledujú výrobky určené pre celiatikov, z ktorých sa do zahraničia predá 33 %. Poslednú kategóriu tvorí doplnkový predaj služieb.

Graf 2 Podiel predaja výrobkov a služieb na celkových tržbách podniku



Zdroj: Fine Bakery s. r. o., vlastné spracovanie autorom

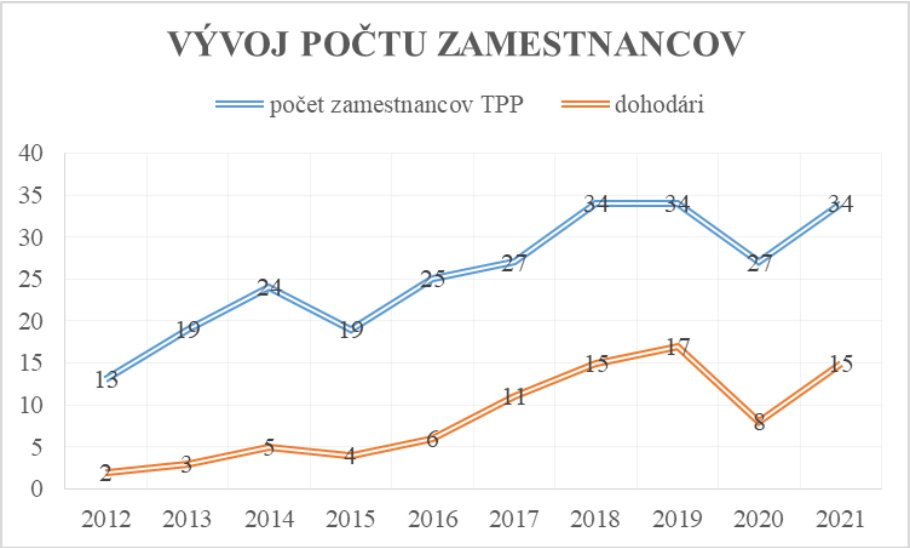
3.1.3 Vývoj počtu zamestnancov

Rovnako ako medziročný nárast tržieb je možné sledovať aj nárast počtu zamestnancov zamestnaných na trvalý pracovný pomer. Zvýšenú potrebu produkcie v období september až december podnik pokrýva sezónnym zamestnávaním pracovníkov na dohodu o pracovnej činnosti. Podnik už niekoľko rokov zápasí s vysokou fluktuáciou zamestnancov, rovnako aj ťažkosťami zamestnať potrebný počet vyučených pekárov, cukrárov a technológov, ktorých je v potravinárskom priemysle nedostatok. V podniku je v priemere zamestnaných 70 % žien a len 30 % mužov, z toho väčšinu zamestnancov je veku 35 až 45 rokov.

S príchodom pandémie v roku 2020, zatváraním prevádzok počas lockdownov a postupným znižovaním objednávok na ktorých je podnik závislý, musela Fine Bakery pristúpiť ku skráteniu niektorých pracovných úväzkov na polovičné. Vysoké mzdové náklady sa podnik snažil pokryť aj dotáciami z prvej pomoci od štátu, ale ani tie neboli dostatočné a bolo nevyhnutné niektorých pracovníkov prepustiť.

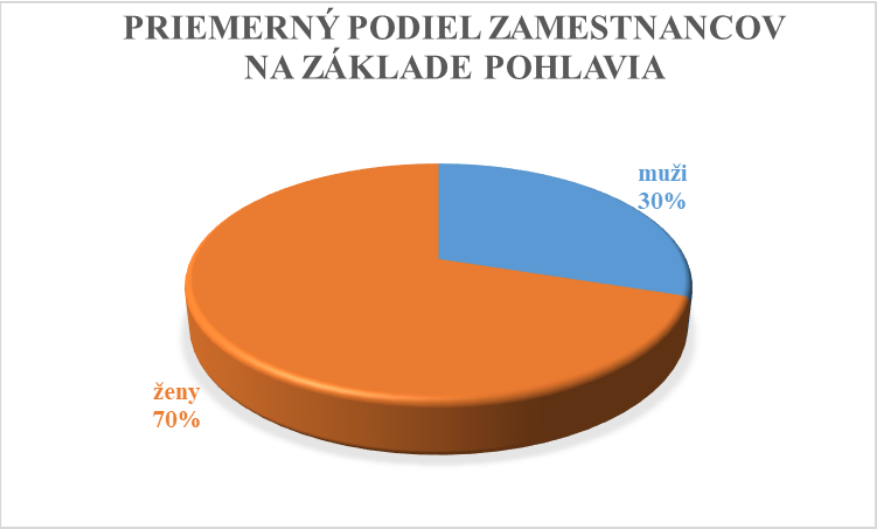
V druhom štvrťroku 2021 sa postupne počet zamestnancov začal opäť zvyšovať na pôvodné hodnoty z roku 2019. Prispelo k tomu najmä získanie novej zákazky v zahraničí.

Graf 3 Vývoj počtu zamestnancov 2012 - 2021



Zdroj: Fine Bakery s.r.o., vlastné spracovanie autorom

Graf 4 Priemerný podiel zamestnancov na základe pohlavia 2016 - 2021



Zdroj: Fine Bakery s.r.o., vlastné spracovanie autorom

3.1.4 Výrobný sortiment

Cukrárska výroba zahŕňa výrobu cukrárskych a pekárskych výrobkov, ktorých proces výroby je nastavený tak, aby finálne výrobky mohli byť zmrazované formou „šokového zmrazovania“. Expedícia hotových hlbokozmrazených výrobkov sa vykonáva vlastnými izotermickými prepravnými prostriedkami priamo k odberateľom.

Výroba bezlepkových výrobkov je zameraná výlučne na pekárske výrobky určené pre osobitné výživové účely, najmä pre ľudí trpiacich celiakiou. Táto časť výroby je v prevádzke dispozične oddelená od cukrárskej výroby a na uvádzanie názvu „bezgluténové“ má spoločnosť schválený atest od ÚVZSR.

Na výrobu cukrárskych a bezlepkových výrobkov sa používajú výhradne atestované suroviny od garantovaných výrobcov potravín, dodávané do prevádzky prostredníctvom vybraných dodávateľov, alebo nakupované z distribučnej siete.

V každom roku pekáreň aktualizuje sortiment vyrábaných produktov. V súčasnej dobe patria medzi napredávanejšie nasledovné výrobky: Čokoládová torta, Sacher torta, Mozart torta, Gaštanová torta, Mrkvová torta a rôzne druhy tortičiek. Z bezgluténových výrobkov sú to chlieb a pečivo, bábovky, záviny, brownie, slané krekry a cestoviny.

Obrázok 8 Čokoládová torta

Obrázok 9 Bezgluténový kváskový chlieb

Zdroj: Fine Bakery s.r.o.

Hotové cukrárske výrobky sa po šokovom zmrazení balia do kartónových krabíc, ktoré sú zároveň aj prepravným obalom a označujú sa príslušnými etiketami, na ktorých sú uvedené všetky potrebné údaje o produkte podľa platného nariadenia EÚ, ako sú zloženie, skladovacie podmienky, dátum minimálnej trvanlivosti, údaje o výrobcovi, spôsobe rozmrazovania a uchovávania po rozmrazení.

Po zmrazení, zabalení a označení sa hotové výrobky skladujú v mraziacich boxoch pri teplote – 18°C a postupne sa expedujú ku konečným zákazníkom. Na rozdiel od cukrárskych výrobkov sa bezgluténové výrobky vyrábajú výlučne na objednávku a následne sa expedujú ku konečným spotrebiteľom prostredníctvom kuriéra prípadne sa zavážajú vlastnými dopravnými prostriedkami podniku.

3.1.5 PEST analýza

PEST analýza slúži na analýzu makroprostredia firmy a zahŕňa podmienky existencie organizácie v podmienkach, ktoré sú tvorené politickými, ekonomickými, sociálnymi a technologickými faktormi.

Politické a legislatívne faktory – medzi politické faktory zahŕňame zákony, vyhlášky, vládne rozhodnutia a predpisy. Podnikanie na slovenskom trhu v súčasnosti najviac ovplyvňuje nestabilná politická situácia. Často sa meniace vlády, s tým súvisiace zmeny v legislatíve a v neposlednom rade neustále nové vyhlášky týkajúce sa reštrikčných opatrení spôsobených pandémiou. Okrem toho sa podnik musí riadiť najmä Obchodným zákonníkom č. 513/1991 Zb., ktorý upravuje postavenie podnikateľov, obchodné záväzkové vzťahy a iné. Ďalej

zákonom o životnom prostredí č. 17/1992 Zb. Tento zákon vymedzuje základné pojmy a ustanovuje tiež základné zásady ochrany životného prostredia a povinnosti právnických a fyzických osôb pri zlepšovaní stavu a ochrane životného prostredia. A v neposlednom rade je to zákonník práce č. 311/2001 Zb. ktorý upravuje práva a povinnosti zamestnávateľov a zamestnancov.

Ekonomické faktory – za účelom zamedzenia šírenia koronavírusu, Slovensko prijalo viacero opatrení, ktoré výrazným spôsobom ovplyvnili ekonomickú aktivitu krajiny. Porovnateľné opatrenia, prijímali aj okolité krajiny, čo malo za následok prerušenie globálnych dodávateľsko-odberateľských reťazcov. Predpokladá sa, že v dôsledku koronavírusu sa bude v najbližšom období znižovať intenzita zahraničného obchodu. Zároveň sa však očakáva, že sa bude postupne znižovať negatívny vplyv na jeho bilanciu. Čo sa týka miery inflácie, tá je najvyššia od januára roku 2009 aktuálne na úrovni 8,4 %[1], k jej zvýšeniu prispejú ešte aj zvyšujúce sa ceny plynu a elektriny, ktoré sa pretavia do spotrebiteľských cien, jej spomalenie sa podľa NBS očakáva až v druhej polovici roka 2022. Úroková miera sa momentálne na Slovensku pohybuje na historickom minime. Po zhoršených číslach počas prvej vlny koronavírusu ožíva aj trh práce, úrady práce evidujú viac ako 70 – tisíc voľných pracovných miest, čo je najviac od začiatku tohto roka. Miera evidovanej nezamestnanosti dosahuje k februáru 2022 úroveň 7,48 %.[2]

Sociálne a demografické faktory – na Slovensku dochádza k starnutiu obyvateľstva, poklesu pôrodnosti, nárastu priemernej dĺžky života a tým zníženiu počtu práceschopného obyvateľstva. Menej zamestnancov a viac dôchodcov znamená zníženie spotreby a produktivity práce, čím klesá hospodársky rast. Podnik dlhodobo zápasí aj s problémom získania kvalifikovanej pracovnej sily, čoho dôkazom sú aj stále inzeráty na portáloch s ponukou práce. Tento problém sa podnik snaží riešiť zapájaním sa do duálneho vzdelávania.

Technologické a technické faktory – technologické prostredie je veľmi dynamické, preto je potrebné ho neustále sledovať. Podniky si nemôžu dovoliť stagnovať v inovačnom procese, nakoľko technológie stále napredujú a zákazníci požadujú najlepšiu výkonnosť produktov. Vstupom Slovenska do EÚ sa podniku otvorili príležitosti a zvýšila sa dostupnosť rôznych technologických zariadení. Fine Bakery s.r.o. disponuje robotizovanou krájačkou toriet,

[1] Štatistický úrad SR, inflácia – indexy spotrebiteľských cien v januári 2022. Dostupné z: https://bit.ly/3tnRSy5

[2] Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny, nezamestnanosť – mesačné štatistiky. Dostupné z: : https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky/2022.html?page_id=1153450

automatizovanou linkou na poťahovanie čokolády, automatickým výrobníkom pirohov, drezírovacím strojom a pod. V súčasnosti podnik plánuje nákup ďalších robotizovaných strojov pomocou eurofondov.

3.1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je štandardný analytický nástroj na posudzovanie pozície podniku na trhu. Vychádza z metódy porovnania vlastnej výkonnosti podniku s možnými (očakávanými) výsledkami v trhovom prostredí. SWOT analýzu podniku Fine Bakery s. r. o., sme realizovali na základe internej a externej analýzy. Pri internej analýze sme sa zamerali na silné a slabé stránky podniku, pri externej analýze na príležitosti a hrozby z externého prostredia. Výsledky sú zhrnuté v tabuľke 1 a 2. Medzi silné stránky podniku patrí najmä silná zákaznícka orientácia podniku. Fine Bakery sa snaží implementovať požiadavky svojich zákazníkov a prispôsobovať im produkty priamo na mieru. Pri výrobe sa snažia používať čo najkvalitnejšie suroviny a tým, že väčšina produktov sa šokovo zmrazí, majú výhodu v dlhej dobe trvanlivosti. Keďže pekáreň si zakladá na ručnej výrobe, dokáže sa flexibilne prispôsobovať požiadavkám trhu a meniť výrobný sortiment.

Práca v pekárni je často fyzicky náročná a vyžaduje si určité zručnosti, preto podnik trpí vysokou fluktuáciou zamestnancov, čo sa odráža na zvýšení nákladov pri zaúčaní a hľadaní vhodných pracovných síl. Podnik Fine Bakery s. r. o. zatiaľ sídli v prenajatej budove, ktorá je už značne opotrebovaná. Medzi slabé stránky patrí aj nízka automatizácia výroby, väčšina pomocných a baliacich prác sa vykonáva ručne, čo v konečnom dôsledku zvyšuje náklady na výrobu produktov. Pekáreň má aktuálne zamestnaného jedného technológa, ktorý pracuje prevažne na vývoji cukrárskych výrobkov. Vzhľadom na nízky počet kvalifikovaných pekárov/technológov je vývoj nových, kvalitnejších výrobkov s použitím kvalitnejších surovín trochu pomalý.

Tabuľka 1 Interná analýza podniku

Silné stránky S	Váha	Hodnotenie (1-10)	Celkové hodnotenie
silná zákaznícka orientácia	0,20	9	1,80
možnosť vývoja produktu na mieru	0,15	7	1,05
vysoká kvalita produktov a surovín	0,20	9	1,80
trvanlivosť produktov	0,10	8	0,80
produkty známe aj na zahraničných trhoch	0,20	7	1,40

kvalifikovaní pracovníci	0,10	6	0,60
flexibilita a rýchla reakcia na požiadavky trhu	0,05	8	0,40
Spolu	**1**		**7,85**

Slabé stránky W	Váha	Hodnotenie (1-10)	Celkové hodnotenie
vysoká fluktuácia zamestnancov	0,20	6	1,20
slabšia automatizácia výroby produktov	0,30	7	2,10
zastaraná budova pekárne	0,20	5	1,00
slabá reklama	0,10	4	0,40
pomalšie tempo pri vývoji nových produktov	0,20	5	1,00
Spolu	**1**		**5,70**

Zdroj: vlastné spracovanie autorom

Externou analýzou sme zistili, že medzi príležitosti, ktoré by mohol podnik využiť na svoj ďalší rast môžeme zaradiť využitie možností financovania prostredníctvom investičných fondov EÚ, ktoré by pomohli zvýšiť automatizáciu výroby. Vďaka nízkej konkurencii má podnik príležitosť zvýšiť svoj podiel na slovenskom trhu. Momentálne pekáreň hľadá ďalšieho technológa, ktorý bude zameraný na vývoj pekárenských produktov z kvalitných surovín s čo možno najnižším množstvom konzervantov.

Za najväčšiu hrozbu v aktuálnom období možno považovať extrémny nárast cien vstupov surovín, pohonných hmôt a energií. Ohrozením pre podnik je taktiež neustály nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na trhu. Podnik na rozvoz svojich výrobkov využíva vo väčšine prípadov externých dopravcov. Na to bezprostredne nadväzuje aj zvýšené riziko nepresného dodania tovaru k zákazníkovi, zo strany externých dopravcov, ktoré podnik nedokáže ovplyvniť.

Tabuľka 2 Externá analýza podniku

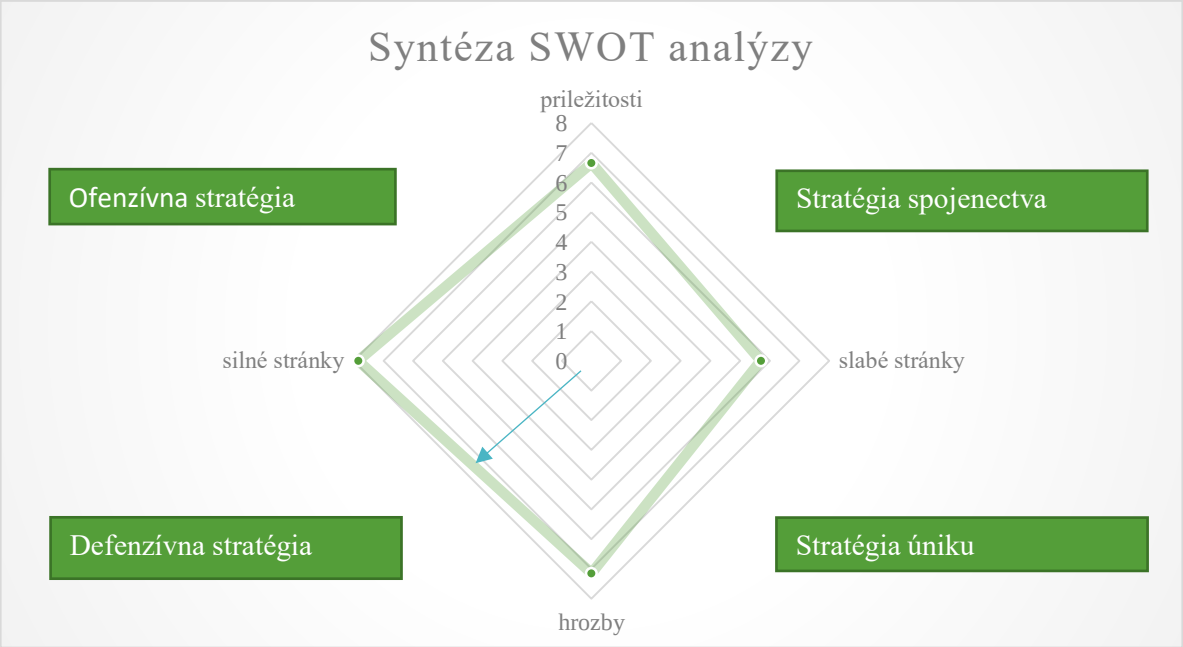
Príležitosti O	Váha	Hodnotenie (1-10)	Celkové hodnotenie
zvýšenie podieľa na slovenskom a zahraničnom trhu	0,30	8	2,40

využívanie možností ponúkaných fondami EÚ	0,20	6	1,20
zvýšenie efektivity práce	0,25	7	1,75
nízka konkurencia	0,15	6	0,90
používanie čo možno najmenšieho množstva konzervantov vo výrobkoch	0,10	4	0,40
Spolu	**1**		**6,65**

Ohrozenia T	Váha	Hodnotenie (1-10)	Celkové hodnotenie
vznik nových konkurenčných firiem	0,25	6	1,50
rastúce ceny vstupov a energii	0,25	9	2,25
využívanie externej dopravy	0,20	7	1,40
nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	0,20	7	1,40
pandémie	0,10	6	0,60
Spolu	**1**		**7,15**

Zdroj: vlastné spracovanie autorom

Graf 5 Syntéza SWOT analýzy

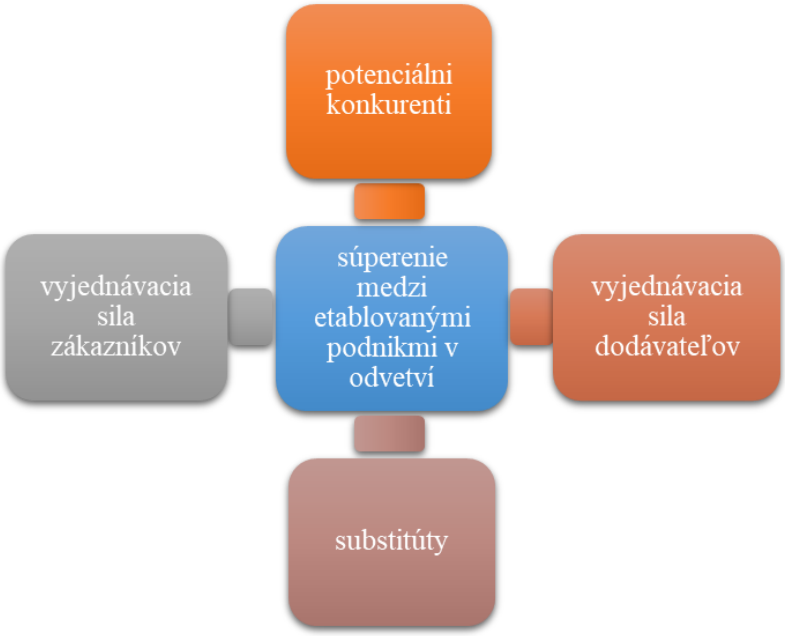


Zdroj: vlastné spracovanie autorom

Výsledky SWOT analýzy nám ukazujú, že najvhodnejšou stratégiou pre podnik v aktuálnom období je defenzívna stratégia. Tú by mal podnik využiť na udržanie svojej pozície na trhu a monitorovaní konkurencie tak, aby bol pripravený na rýchlu reakciu na prípadnú akciu konkurencie.

3.1.7 Porterov model piatich síl

Pomocou Porterovej analýzy piatich síl budeme skúmať a hodnotiť konkurenčné sily v blízkom okolí podniku, pomocou ktorých si predstavíme výhody a prípadné hrozby, ktoré sa v okolí nachádzajú. Máme na mysli geografický priestor strednej Európy, keďže zameranie podnikateľskej činnosti spoločnosti Fine Bakery je špecifický a napríklad v sortimente šokom mrazených dezertov vo veľkovýrobných množstvách na Slovensku konkurencia neexistuje. Porterova analýza je neoddeliteľnou súčasťou analýzy makroprostredia. Je zameraná na analýzu súčasnej aj budúcej konkurenčnej situácie v odvetví, na zdroje a intenzitu konkurenčných tlakov, akcie a reakcie konkurenčných rivalov.



Obrázok 10 Porterov model piatich síl

Zdroj: spracované podľa PORTER M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.*

Súperenie medzi etablovanými podnikmi - pre príklady uvedieme niekoľko spoločností, k súperom v najbližšom okolí podniku Fine Bakery v oblasti výroby a predaja mrazených cukrárskych výrobkov možno zaradiť SWEET DELIGHT a. s., ktorá sídli v Českej republike, je na trhu už 10 rokov, exportuje svoje výrobky do 25tich krajín a taktiež sa zameriava na výrobu hlbokozmrazených výrobkov. Hlboké mrazenie zachováva chuť a tvar výrobku, keďže sa pri tomto procese netvoria väčšie kryštáliky vody. Po rozmrazení je tak výrobok, ako keby bol čerstvo zachladený. Ich výhodou je už zabehnutá logistická sieť, ktorá im umožňuje doručovanie špecifického mrazeného sortimentu vo veľkých množstvách, môžu sa tak zameriavať aj na zámorské trhy a prevoz na veľké vzdialenosti. Zároveň kombinujú ručnú prácu s technológiami, ktoré zefektívňujú výrobu. Technológie celkovo sú konkurenčnou výhodou, umožňujú im efektívne sledovať štandardy kvality a výrobného procesu, čo znižuje riziko chybovosti alebo nedostatočného výsledku, môžu tak spoľahlivo dodávať vždy rovnaké výrobky, čo u zákazníkov vyvoláva dojem dôveryhodného a spoľahlivého partnera pre biznis. Ďalšou pridanou hodnotou je nepochybne možnosť prispôsobiť výrobok požiadavke zákazníka, pokiaľ bude produkt odberať vo väčších množstvách, túto možnosť však aktívne nepropagujú.

Druhým súperom je etablovaný výrobca mrazených toriet podnik Erlenbacher GmbH, ktorý sídli v Nemecku. Ich výroba je ale silne strojová, snažia sa o minimálny zásah ručnej

výroby, čo znamená, že produkty sa neprispôsobujú špeciálnej požiadavke zákazníka. Ich výhodou ale je, že dokážu výrobu zastrešiť vo veľmi veľkých množstvách, a tak sú zaujímavý globálne pre nadnárodné spoločnosti, ktoré v rámci svojho biznisu prevádzkujú nejakú formu gastro služby a potrebujú zaistiť rovnakú kvalitu ideálne na všetkých svojich prevádzkach. Dobrým príkladom bude sieť predajní McDonalds, ktorá si zakladá na základnom rovnakom sortimente aj pre svoje McCafe prevádzky. Spoločnosť ako Erlenbacher dokáže pokryť tieto požiadavky plošne, a tak dokáže veľmi efektívne narábať so svojom vyjednávacou silou pri dodávateľoch surovín, no zároveň tak vie nastaviť priaznivé ceny pri veľkom odbere. Produkty dodávajú vo vysokom štandarde kvality, a sú tak prirodzenou konkurenciou hlavne s ohľadom na cenu.

Čo sa týka celiatickej výroby, ktorá je veľmi špecifická vzhľadom na výrobné procesy a dodávanie nielen mrazených, ale aj čerstvých potravín, tak v prvom rade hovoríme o priamej konkurencií v rámci Slovenska. Je korektné povedať, že tak veľké množstvá ako Pekáreň Harmónia, veľmi pravdepodobne nemá v zábere žiadna pekáreň. V roku 2020 vznikla v Bratislave Karpatská pekáreň, ktorá sa rovnako zaoberá výrobou bezlepkového pečiva. Rovnako ako pekáreň Harmónia sa snaží vyrábať čo najčistejšie výrobky podľa želaní zákazníka, avšak nešpecializuje sa na veľkovýrobu alebo na výrobky podľa špeciálnych požiadaviek zákazníka. Úplne vynecháva mrazený sortiment, ktorý je silnou súčasťou celiatickej výroby Pekárne Harmónia – či už výrobky z cesta alebo bezgluténové dezerty.

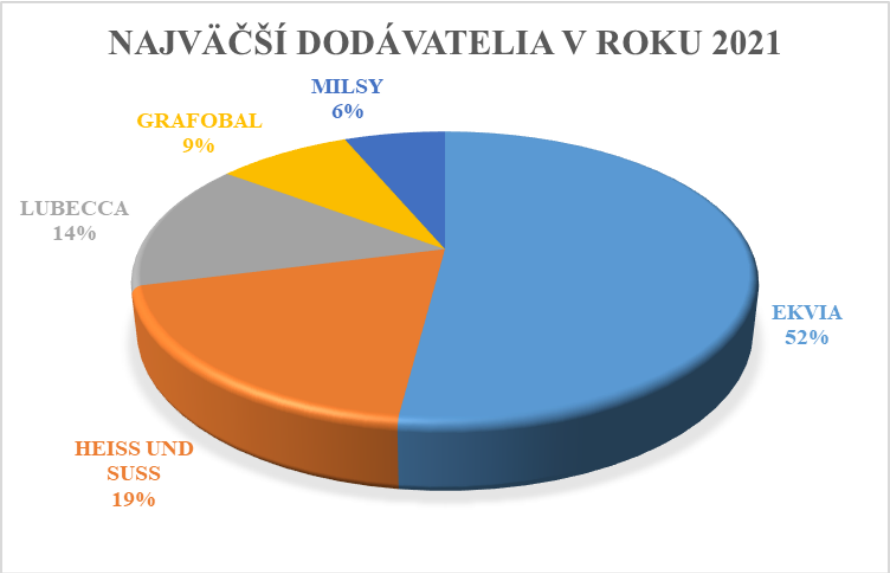
K väčším priemyselným konkurentom s dlhoročnými skúsenosťami možno zaradiť spoločnosť Schär, ktorá má svoje sídlo v Rakúsku. Ich výrobky sú ľahko dostupné v mnohých obchodoch, ich výhodou je silné logistické zázemie, široká ponuka produktov a najmä dlhá trvanlivosť čerstvého pečiva, ktoré balia prostredníctvom plynovania. Toto je dôvod, prečo si koncoví zákazníci dokážu nakúpiť viac balení naraz na dlhšiu dobu, čo je pre nich pohodlné riešenie vzhľadom na špecifické vlastnosti bezlepkových produktov. Silným lákadlom sú aj limitované edície špeciálnych retailových produktov, ktoré dokážu efektívne vyrábať v špeciálnych baleniach (napríklad bezgluténový vianočný adventný kalendár).

Potenciálni konkurenti - podnik nie je veľmi ohrozený vstupom nových konkurentov na trh, nakoľko potravinárska veľkovýroba vyžaduje vysoké vstupné náklady, produkty sa predávajú s nízkou maržou a podniky sú neustále ohrozené vysokými pokutami z kontrolných orgánov. Na pracovnom trhu je dlhodobo nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily s neustále sa zvyšujúcimi mzdovými nákladmi. Rovnako tak neúnosne rastú ceny vstupov, energií a pohonných hmôt. Hrozbou nie je ani škálovanie produktov u iných dodávateľov z hľadiska

celiatickej výroby, keďže musí ísť o oddelenú výrobu. Potenciálnou hrozbou môžu byť menšie prevádzky, ktoré sa postupne vypracúvavajú z menšej na väčšiu produkciu, pričom aj keď majú prostriedky na nové technológie, tak ľudia ako vyškolená pracovná sila zostávajú problémom.

Vyjednávacia sila dodávateľov - podnik má silné dodávateľsko - odberateľské vzťahy a samotné zásobovanie surovinami je zaistené v rámci interných predpisov, od vybraných dodávateľov s dôrazom na kvalitu nimi poskytovaného servisu, kvalitu dodávaných surovín, tovaru a ich cenu. Ku kľúčovým dodávateľom na Slovensku patrí Ekvia, Grafobal a Milsy. Zo zahraničia je to Heiss und Suss (Rakúsko), a Lubecca (Nemecko). O všetkých dodávateľoch sa vedie evidencia, v ktorej sú podrobné informácie o dodávateľovi, kontaktné údaje a špecifikácie prijatého tovaru. V rámci množstva, ktoré Fine Bakery od dodávateľov odberá, sú isté možnosti vyjednávania cien, avšak vzhľadom na vstupné ceny surovín a náklady, ktoré sú spojené s ich výrobou, tento priestor nie je veľký. Vplyv má aktuálna situácia s ohľadom na dodávanie surovín a energii (hlavne plynu), ktoré majú veľký vplyv na výrobné procesy, cena potravinárskych komodít stúpa celkovo vzhľadom na väčšiu náročnosť dopestovania jednotlivých surovín.

Graf 6 Najväčší dodávatelia v roku 2021



Zdroj: Fine Bakery s.r.o., vlastné spracovanie autorom

Príjem surovín prebieha počas celého dňa a pri každom príjme surovín sa dodržujú zásady Správnej výrobnej praxe (HACCP plán):

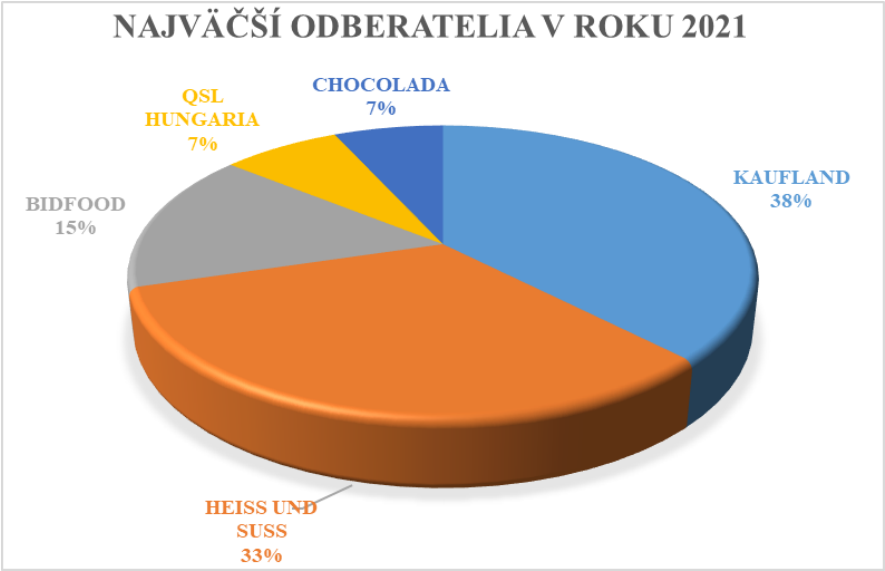
- čistota dopravného prostriedku,
- teplota v dopravnom prostriedku
- dodacie doklady
- senzorická kontrola nebalených aj balených potravín – vôňa, farba, konzistencia a pod.
- kontrola čistoty a neporušenosti obalov,
- označenie potravín (názov potraviny, údaje o výrobcovi, baliarni a pod., dátum spotreby, dátum minimálnej trvanlivosti, množstvo, zoznam zložiek, identifikácia dávky a spôsob skladovania),
- vnútorná teplota prijímaných potravín.

Podnik dbá na dôkladný výber svojich dodávateľov a záleží mu na udržiavaní dobrých spoločných vzťahov. Aj napriek tomu sa občas vyskytne situácia, kedy zlyhá dodávateľský reťazec a nie sú dodané potrebné suroviny na výrobu alebo nie je splnená ich požadovaná kvalita. V takýchto krízových situáciách sa podnik dostáva do veľmi nepríjemnej situácie voči svojim zákazníkom, kedy musí riešiť dodanie objednaných produktov v požadovanom čase z náhradných dodávateľských zdrojov. Negatívnym dôsledkom týchto situácií, často býva zhoršenie vzájomných dodávateľsko-odberateľských vzťahov, nedôvera, strata času a prípadne aj ďalšie finančné náklady.

Vyjednávacia sila zákazníkov - medzi stálych odberateľov pekárne Fine Bakery s. r. o. patria nielen slovenské cukrárne a siete kaviarní, ale aj distribučné podniky, maloobchody, veľkoobchody a obchodné reťazce. Podnik má taktiež stálych a spokojných zákazníkov v zahraničí predovšetkým v Rakúsku, Nemecku, Českej republike a v súčasnosti sa podnik snaží rozšíriť pôsobnosť aj na maďarskom či poľskom trhu.

K najväčším a najstabilnejším slovenským odberateľom patrí sieť maloobchodných predajní Kaufland, sieť veľkoobchodných predajní Metro a z distribučných podnikov Bidfood. V Rakúsku a Nemecku podnik zásobuje sieť kaviarní Coffeeshop Company, Coffee Fellows, Chocolada GmbH, letisko Viedeň, pekáreň Heiss und Suss a cukrárne v centre Viedne.

Graf 7 Najväčší odberatelia v roku 2021



Zdroj: Fine Bakery s.r.o., vlastné spracovanie autorom

V súčasnej dobe podnik disponuje širokým portfóliom kvalitných výrobkov, čo mu umožňuje byť konkurencieschopný aj na zahraničnom trhu. Firma pravidelne prezentuje svoje produkty na gastronomických veľtrhoch a predajných akciách doma i v zahraničí. To podniku zabezpečuje zvyšujúci sa počet odberateľov, vďaka čomu má stabilný podiel na trhu a vzostupne sa zvyšujúce ročné obraty. Podnik má vo všeobecnosti dobré vzťahy so svojimi odberateľmi, avšak nastávajú aj situácie, kedy niektorý z odberateľov neuhradí záväzok voči podniku Fine Bakery s. r. o., či už úmyselne, alebo kvôli zhoršenej finančnej situácii. V takejto krízovej situácii podnik berie do úvahy predchádzajúcu spoluprácu s odberateľom a zváži ďalšie dodávky objednaného tovaru. V prípade zlyhávania komunikácie a dlhodobej platobnej neschopnosti, postupuje podnik svoje pohľadávky externej firme na zákonné vymáhanie.

Samozrejme, objavuje sa neustály tlak na cenu z pohľadu veľkých odberateľov. Očakávajú, že ceny budú rovnako priaznivé dlhšiu dobu, tiež očakávajú zaručené množstevné zľavy. Spoločnosť Fine Bakery však nenastavuje umelo ceny vysoko tak, aby potom ponúkala zľavy. Ceny sú nastavené férovo, aby odzrkadľovali vstupy výrobných surovín a náklady na výrobný proces, či už energetické alebo z pohľadu ľudských zdrojov. Túto férovosť Fine Bakery komunikuje, a preto nátlak na cenu zníženie ceny neakceptuje z úplne racionálnych dôvodov.

Substitúty - medzi substitúty, ktoré by mohli nahradiť hlbokozmrazené torty a tortičky pekárne patrí napríklad zmrzlina, čokolády, keksíky a raw torty, v podstate hovoríme o akomkoľvek sladkom sortimente, ktorý je dostupný v priestoroch HoReCa prevádzok, v prípade retailu ide o celé oddelenia so sladkým sortimentom. Pri bezlepkových produktoch, ktoré sa vyrábajú čerstvé priamo na objednávku, by sme mohli zaradiť ako substitúty bezgluténové výrobky z cesta z rady „fit štýlu“, teda rôzne celozrnné chleby, ale aj vákuovo balené chlebíky len zo semien, puffované ryžové chlebíky a rôzne kukuričné krekry. Chlieb a pečivo ako také je náročné nahradiť, keďže ide o špecifické výrobky, ešte k tomu dietetického charakteru.

Komplementárne statky – ako šiestu silu sa v Porterovom modeli uvádzajú komplementy, teda výrobky a služby, ktoré sa používajú spoločne s produktami daného odvetvia. Podnik Fine Bakery s. r. o., nemá vo svojej ponuke komplementárne statky, preto sme sa tejto časti nevenovali.

3.2 Analýza súčasného stavu krízového riadenia

Podnik Fine Bakery s. r. o., má vytvorený písomný dokument podľa zásad systému zabezpečenia kontroly hygieny potravín, v ktorom sú uvedené opatrenia potrebné na zabezpečenie kontroly a ovládania konkrétneho technologického alebo pracovného postupu súvisiaceho s výrobou, manipuláciou alebo uvádzaním potravín do obehu.

3.2.1 Politika systému manažérstva bezpečnosti potravín SMBP

Pekáreň Fine Bakery precízne dodržiava zásady ochrany spotrebiteľa, trvá na bezpečnosti potravín a na jasnom systéme informácií pre jednotlivé články dodávateľského reťazca. Fine Bakery chce rozširovať poskytované služby pre ďalších zákazníkov a týmto spôsobom upevňovať a zlepšovať svoje postavenie na trhu.

Práve preto sa spoločnosť rozhodla vytvoriť, zdokumentovať, zaviesť a udržiavať systém manažérstva bezpečnosti potravín, ktorý opisuje procesy doň zahrnuté a ich vzájomné interakcie, uvádza alebo odkazuje na ďalšie zdokumentované postupy. Dokumentuje spôsob zabezpečovania činnosti vo Fine Bakery s. r. o. tak, aby spĺňali podmienky systému manažérstva bezpečnosti potravín v súlade s medzinárodnou normou STN EN ISO 22000:2005 a FSSC 22000:2010.

3.2.2 *Zásady komunikácie*

V potravinárskom podniku je komunikácia mimoriadne dôležitá, hlavne pri krízových situáciách, iba pri správnej a rýchlej komunikácii je možné vykonať nápravné opatrenia tak, aby sa zabezpečil nepretržitý chod podniku a ochrana konečného spotrebiteľa. Spoločnosť rozlišuje dva druhy komunikácie:

Interná komunikácia

- raz týždenne operatívne porady podľa potreby – vedenie spoločnosti
- operatívne porady celej spoločnosti – v prípade potreby a realizácie zmien (výber dodávateľov, vývoj nového produktu, reklamácie a pod.)
- komunikácia prostredníctvom dokumentácie SMBP

Externá komunikácia

Komunikáciu s orgánmi štátnej a miestnej správy počas normálnych aj havarijných situácii má konateľ spoločnosti, alebo iný zamestnanec po písomnom poverení. Právomoc komunikovať s dodávateľmi, zmluvnými stranami a zákazníkmi má taktiež výhradne konateľ, prípadne iný písomne poverený zamestnanec. V závislosti od závažnosti vzniknutej krízovej situácie rieši vzniknutý problém konateľ prípadne vedúci výroby.

3.2.3 *Výber dodávateľov*

V procese výberu dodávateľov sa postupuje podľa nasledovného postupu:

Vedenie a výroba zadefinuje na schôdzke tímu požiadavku na surovinu, alebo obalový materiál:

- druhy suroviny alebo obalového materiálu,
- cenová relácia,
- typ a veľkosť balenia
- kvalita,
- splatnosť faktúr,
- frekvencia dodávky,
- predloženie certifikátu o zhode alebo laboratórne vyšetrenia so zameraním sa na prítomnosť alergénov,
- možnosť vykonania interného auditu u dodávateľa.

Vedenie spoločnosti vykoná dôkladný prieskum trhu a na základe dôležitých splnených požiadaviek vyberie najvhodnejšieho dodávateľa, ktorý sa uvedie do zoznamu dodávateľov s uvedením konkrétnej suroviny. Ak ide o obalový materiál, alebo drahšiu surovinu vedenie vykoná návštevu dodávateľa resp. prvá dodávka sa realizuje v obmedzenejšom množstve. Vo výrobe sa potom dodávaná surovina, alebo obalový materiál otestuje a v prípade nespokojnosti sa dodávateľ vyškrtne zo zoznamu dodávateľov a dodaná surovina sa zlikviduje povoleným spôsobom, alebo vráti späť dodávateľovi.

Pri súčasnom počte dodávateľov a množstve surovín, ktoré potrebuje podnik pri výrobe svojich produktov sa môže stať, že objednané suroviny neprídu včas, prípadne nie sú dodané v požadovanej kvalite. Pri vzniku takýchto situácii je nútený podnik hľadať nových dodávateľov, prípadne kompenzovať svoje finančné straty prefakturovaním nákladov.

3.2.4 Reklamácie

Podnik rozlišuje reklamácie podľa toho, či sa jedná o reklamáciu ich výrobku od zákazníkov, alebo reklamácie dodávaných surovín. Ak ide o reklamáciu u dodávateľa, komunikáciou je poverený konateľ spoločnosti , alebo ním poverená osoba. Je nutné nezhodnú surovinu viditeľne označiť a o nezhode sa vykonať písomný záznam. Označená surovina sa následne podľa jej charakteru uloží v skladoch na vyčlenených miestach tak, aby nemohlo dôjsť k zámene. Následne vedenie podniku kontaktuje príslušného dodávateľa a podľa zistenej nezhody žiada buď výmenu tovaru, alebo dobropis. Pokiaľ z nezhodnej suroviny prebehla výroba, tím pre bezpečnosť potravín posúdi ďalšie použitie výrobkov, ktoré boli z takejto suroviny vyrobené a rozhodne o ďalšom postupe a prípadnom stiahnutí výrobku z distribúcie.

Pri reklamácii od zákazníka je poverenou osobou pri komunikácii a vybavovaní reklamácii kvalitár podniku. Po prijatí reklamácie sa podľa druhu reklamovanej nezhody, vedenie rozhodne pre spôsob jej nápravy a o riešení nezhody sa vykoná záznam. Na základe druhu reklamácie sa reklamovaný tovar posúdi priamo na prevádzke u odberateľa, alebo sa tovar dopraví do výrobne, kde sa vykoná jeho posúdenie náležitosti reklamácie vedúcim výroby. Preprava výrobku sa vykoná prepravným vozidlom Fine Bakery, pričom sa tento tovar viditeľne označí, aby nemohlo dôjsť k zámene s niektorým iným vyhovujúcim tovarom. V prípade, že reklamácia je uznaná, vedenie na základe dohody so zákazníkom rozhodne o spôsobe náhrady (poskytnutie zľavy, dobropis, výmena tovaru,). Tovar, ktorý je uznaný ako nezhodný sa do času jeho likvidácie skladuje tak, aby nemohlo dôjsť k jeho zámene a je viditeľne označený. Na základe zistenej nezhody tím pre bezpečnosť potravín, preverí

technologický postup, posúdia sa použité suroviny a v prípade zistenia nezhody sa vykoná revízia technologického postupu výroby. Etikety, ktoré boli na obalových materiáloch sa pred ich likvidáciou znehodnotia, aby ich nebolo možné akýmkoľvek spôsobom zneužiť.

3.3 Riešenia mimoriadnych udalostí

Aby mohol podnik rýchlo a účinne reagovať na možné krízové situácie má spracované krízové plány, pre tie najčastejšie vyskytujúce sa mimoriadne udalosti vo svojej prevádzke. Nižšie sme si ich bližšie predstavili.

Podnik Fine Bakery identifikuje nasledovné možné mimoriadne udalosti:

- výpadok zásobovania,
- výpadok dodávky vody,
- výpadok dodávky plynu,
- výpadok dodávky elektrickej energie,
- výpadok dopravného prostriedku pri expedícii výrobkov,
- vytopenie prevádzky,
- požiar prevádzky,
- insolventnosť,
- infekčné ochorenia zamestnancov,
- poruchy zariadenia,
- nehody áut

Výpadok zásobovania, môže byť spôsobený tým, že dodávatelia nedodajú objednané suroviny alebo sa zistí, že suroviny nie je možné použiť pre výrobu.

Riešenie: Vedúci je povinný ihneď zavolať dodávateľa s požiadavkou na možnosť okamžitého rýchleho doplnenie zásob, alebo vykonať samonákup vo verejnej distribučnej maloobchodnej sieti. Pri vzniknutej krízovej situácii je najvhodnejšie riešenie rýchle doplnenie zásob v maloobchodnej sieti, lebo väčšina surovín potrebných na výrobu je bežne dostupná (múka, cukor, mlieko...) aj napriek zvýšeniu vstupných nákladov. Podnik tak zamedzí vzniku nedodania objednávok stabilným zákazníkom.

Výpadok dodávky elektrickej energie mimo prevádzkovú dobu, spôsobí prerušenie činnosti chladiacich a mraziacich agregátov a následné nebezpečenstvo poškodenia zdravotnej nezávadnosti potravín pri porušení chladiarenského reťazca. Mimo prevádzkovú dobu (v noci

alebo cez víkend), hrozí ešte riziko, že výpadok nemusí byť zaistený, pokiaľ je dodávka energie v priebehu noci alebo víkendu obnovená.

Riešenie: Vedúci je povinný vždy pri začatí prevádzkovej doby overiť, či nebol výpadok elektrickej energie. Zistiť dobu, po ktorú prúd nešiel a vyhodnotiť, či sa jednalo iba o krátkodobý výkyv v chladiacom reťazci a posúdiť možný dopad na zdravotnú nezávadnosť potravín. Pokiaľ výpadok energie trvá i ráno, overiť teplotu v skladoch a skutočný stav chladiarenského reťazca, vyhodnotiť možný dopad na zdravotnú nezávadnosť potravín.

V prípade, že výpadok trvá je potrebné zistiť u dodávateľa energie dôvod výpadku a predpokladanú dobu trvania. Ak výpadok má trvať ďalšiu dobu a zatiaľ nie je podozrenie na poškodenie zdravotnej nezávadnosti potravín učiní sa opatrenie presunu potravín do bezpečných podmienok (chladiarenské prostriedky, chladiace kapacity iných prevádzok a pod.). V prípade akéhokoľvek podozrenia na poškodenie zdravotnej nezávadnosti potravín je potrebná okamžitá likvidácia potravín. Vždy je potrebný záznam o riešení mimoriadnej situácie.

Podobne sa rieši problematika prerušenia činnosti chladiacich a mraziarenských agregátov pri výpadku elektrickej energie v priebehu prevádzkovej doby.

Riešenie: V prípade výpadku dodávky elektrickej energie je vedúci povinný poveriť pracovníka výrobne zistiť dôvod prerušenia dodávky elektrickej energie, dĺžku prerušenia dodávky elektrickej energie a vykonať mimoriadnu kontrolu teploty mraziacich a chladiacich boxov. Ak dodávka elektrickej energie bude obnovená do jednej hodiny, zabezpečí vedúci prevádzky alebo ním poverená osoba prerušenie výrobných procesov a nechá uložiť rozpracované suroviny do chladiaceho boxu. V prípade, že dodávka elektrickej energie bude obnovená do šiestich hodín, zabezpečí vedúci prevádzky alebo ním poverená osoba prerušenie výrobných procesov a nechá uložiť rozpracované suroviny do chladiaceho alebo mraziaceho boxu. Ďalej zabezpečí kontrolu teploty v chladiacich a mraziacich boxoch po troch a šiestich hodinách. Ak dodávka elektrickej energie bude obnovená do nasledujúcich 24 hodín, zabezpečí vedúci prevádzky, alebo ním poverená osoba, prerušenie výrobných procesov a nechá uložiť rozpracované suroviny do chladiaceho boxu. Ďalej zabezpečí kontrolu teploty v chladiacich a mraziacich boxoch po každých troch hodinách. Zabezpečí, aby sa dvere do chladiacich a mraziacich boxov otvárali iba z dôvodu merania teploty. Ak dodávka elektrickej energie nebude obnovená do 24 hodín, je vedúci prevádzky, alebo ním poverená osoba, povinný zabezpečiť presun všetkých kritických potravín (surovín aj výrobkov) do externých chladiacich a mraziacich priestorov.

V prípade výpadku dodávky plynu je vedúci prevádzky povinný poveriť pracovníka pekárne zistiť dôvod prerušenia dodávky plynu a zistiť dĺžku výpadku dodávky plynu. Ak bude dodávka plynu obnovená do šiestich hodín, zabezpečí vedúci prevádzky, alebo ním poverená osoba, najčastejšie majster výroby, vyrábanie iba tých výrobkov, pri ktorých nie je potrebný následný proces tepelnej úpravy. V prípade, že dodávka plynu nebude obnovená do šiestich hodín, je vedúci prevádzky, alebo ním poverená osoba, povinný nechať uložiť všetky suroviny a výrobky do chladiacich a mraziacich boxov a ukončiť prevádzku.

V prípade výpadku dodávku vody je vedúci prevádzky povinný poveriť pracovníka pekárne zistiť dôvod prerušenia dodávky vody a dĺžku prerušenia dodávky vody. Kým nebude obnovená dodávka vody, je vedúci prevádzky, alebo ním poverená osoba, povinný uschovať všetky potraviny a výrobky do chladiacich a mraziacich boxov a následne prerušiť výrobu.

V prípade zastavenia dodávok energii dochádza v podniku k úplnému ochromeniu výroby. Podnik nevie zabezpečiť náhradné dodávky energii, musí sa preto spoliehať len na rýchlu nápravu u dodávateľa, čo nemusí byť vždy v krátkom čase. Podnik by sa mal preto postarať o dostupné záložné zdroje energii, čím by predišiel problému zastavenia výroby. Našťastie nie sú dlhodobé výpadky energii v podniku bežné.

Pri výpadku dopravného prostriedku pri expedícii môže dôjsť k vážnemu problému v nadväznosti na poruchu dopravného prostriedku, autonehoda a pod., omeškanie dodávky, zničenie dodávky.

Riešenie: Vedúci je povinný okamžite zistiť stav výrobkov. V prípade, že výrobky nie sú poškodené, okamžite zaistiť náhradný prepravný prostriedok, bezpečne preložiť výrobky a podľa možnosti dokončiť zásobovanie. V prípade zničenia výrobkov je potrebné zaistiť výrobu náhradných výrobkov. Podnik predchádza poruchám dopravných prostriedkov ich pravidelným servisovaním a údržbou. Nie je však možné predchádzať prípadným autonehodám, podnik sa ale snaží zamestnávať skúsených a zodpovedných vodičov.

Pri požiari, alebo vytopení prevádzky sa musia všetky suroviny, polovýrobky aj hotové výrobky zlikvidovať. Za likvidáciu zodpovedá vedúci prevádzky. Takáto situácia môže byť pre podnik z hľadiska rozsahu vzniknutých škôd likvidačná. Preto podnik vykonáva pravidelnú odbornú prehliadku o skúške elektrických zariadení a kontrolu hasiacich prístrojov na prevádzke.

Tabuľka 3 Riešenie mimoriadnych udalostí v podniku

Riešenie mimoriadnych udalostí v podniku	
Mimoriadna situácia	**Riešenie**
Výpadok zásobovania	Rýchle doplnenie zásob v maloobchode
Výpadok dodávky elektrickej energie	Presun potravín do bezpečných podmienok
Výpadok vody a plynu	Prerušenie výroby
Výpadok zásobovacie dopravného prostriedku	Zabezpečenie náhradného vozidla
Požiar alebo vytopenie prevádzky	Likvidácia všetkých surovín a výrobkov

Zdroj: vlastné spracovanie autorom

Vzhľadom na riešenia mimoriadnych udalostí v podniku, ich v zjednodušenej podobe identifikujeme v Tabuľke 3. Poukazujeme na mimoriadne situácie a konkrétne riešenia, ktoré sú prínosom nie len pre nami analyzovaný podnik, ale aj pre ostatné výrobné podniky.

3.3.1 Riadenie nezhôd a nápravné opatrenia

Podnik Fine Bakery sa zaväzuje zabezpečiť, podmienky výroby a realizácie výroby tak, aby zodpovedali zásadám bezpečnosti potravín a boli dodržané kritické limity a prípadné nezhody boli včas identifikované, aby sa zabránilo neželanému použitiu nebezpečných výrobkov. Pracovníci podniku, ktorí identifikujú a riešia nezhody o tom vedú adekvátne záznamy. Výsledkom riešenia nezhody sú aj nápravné opatrenia, ktoré majú zabrániť opakovanému výskytu nezhody.

V podniku sa najčastejšie vyskytujú tieto kategórie nezhôd: prekročenie kritických limitov, strata kontroly v správnej hygienickej a výrobnej praxi, nezhody z interných auditov, sťažnosti zákazníkov a iné. Okrem týchto sa môžu vyskytnúť aj iné nezhody. Osoba, ktorá nezhodu zistila, ju písomne zaznamená.

Podnik predchádza vzniku nezhôd dodržiavaním HACCP plánu, ktorý je každoročne preskúmaný a overený vrcholovým vedením. Zaznamenáva a rieši získané reklamácie a vytvára nápravné opatrenia. Zamestnanci sú každoročne preškolení interným audítorom.

Za riešenie nezhôd je zodpovedný manažér spoločnosti. Na ich riešení sa podieľajú aj ostatní pracovníci podniku, najmä pracovník, ktorý nezhodu identifikoval. Nezhody sú riešené podľa ich závažnosti, dopadu na bezpečnosť výrobkov, zdravie zamestnancov, ekonomických dopadov a podľa miery, akou ovplyvňujú kvalitu vyrábaných produktov. Cieľom riešenia nezhody je jej úplné odstránenie, zabránenie neželaným dôsledkom a prípadná identifikácia nápravných opatrení, alebo oblastí vyžadujúcich nápravu.

Nápravnými opatreniami sa podnik snaží odstrániť, prípadne znížiť dopad následkov nebezpečenstva na prijateľnú mieru. Najčastejšie nápravné opatrenia v analyzovanom podniku sú:

- zastavenie technologického procesu,
- oddeliť podozrivé výrobky od ostatných,
- vykonanie okamžitej nápravy, obnovenie výroby a pozorovanie, či sa proces naďalej odchyľuje od stanovenej medze,
- zistiť hlavnú príčinu zlyhania a vykonať nápravu tak, aby sa odchýlka v budúcnosti neobjavila, riešiť problém podozrivého výrobku,
- zápis o vzniknutej situácii a prepracovanie a zdokonalenie plánu HACCP

3.3.2 Zaobchádzanie s potenciálne nebezpečnými výrobkami

Všetky šarže výrobkov, ktoré môžu byť ohrozené vplyvom nezhody, sa musia nachádzať pod kontrolou organizácie, až kým sa neposúdia. Pod kontrolou organizácie sa rozumie ich viditeľné a nezameniteľné označenie a uloženie na vyhradené miesto až do doby, pokiaľ sa o nich nerozhodne.

3.3.3 Posúdenie pre uvoľnenie výrobkov

Za posúdenie pre uvoľnenie výrobkov, ktoré boli ovplyvnené nezhodou zodpovedá vedúci výroby. V prípade jeho neprítomnosti ho zastupuje ním poverená osoba. Takéto výrobky sa smú uvoľniť ak sa preukáže, že tieto výrobky spĺňajú požadovanú prípustnú úroveň rizík pre bezpečnosť potravín a ak sa preukáže, že kontrolné opatrenia boli účinné.

Samotné posúdenie sa skladá podľa potreby z týchto krokov:

- senzorické posúdenie
- laboratórny rozbor

Senzorické posúdenie vykonáva tím riadenia bezpečnosti potravín priamo v podniku preventívne počas celej doby výroby. Keďže podnik nedisponuje potrebným laboratórnym vybavením, tieto špecifické rozbory sú vykonávané externe na ŠVPÚ.

V prípade, ak po posúdení výrobky ovplyvnené nezhodou nie sú vhodné na uvoľnenie do obehu, vedúci prevádzky zabezpečí ich likvidáciu vyhovujúcim spôsobom – kontaktuje majiteľa budovy, ktorý je zodpovedný za odvoz a likvidáciu odpadu a požiada ho o zabezpečenie likvidácie.

3.3.4 Vysledovateľnosť výrobkov

Vysledovateľnosť je schopnosť nájsť históriu, použitie a lokalizáciu produktu prostredníctvom zaznamenanej identifikácie. Podnik Fine Bakery, s. r. o. si zakladá na bezpečnosti potravín, ochrane spotrebiteľa a na transparentnom systéme informácií pre články dodávateľského reťazca. Preto spoločnosť zaviedla efektívny spôsob ako pri identifikácii možného rizika spojeného s ich tovarom čo najrýchlejšie zvoliť adekvátne opatrenie, ako napríklad stiahnutie tovaru z trhu, či varovanie spotrebiteľov.

Právny základ systému vysledovateľnosti potravín sa riadi Nariadením Európskeho parlamentu a rady (ES) č. 178/2002, ktorým sa ustanovujú všeobecné zásady a požiadavky potravinového práva, zriaďuje Európsky úrad pre bezpečnosť potravín a stanovujú postupy v záležitostiach bezpečnosti potravín. Prevádzkovatelia zariadení spoločného stravovania musia vedieť určiť postup na operatívne stiahnutie potraviny z trhu v prípade, že je podozrenie na ohrozenia zdravia spotrebiteľa.

Pri preberaní každého jedného balenia so surovinami je poverená osoba (skladník) z podniku Fine Bakery, povinná označiť danú surovinu príslušným kódom pozostávajúcim zo skratky názvu dodávateľa a dátumu dodania (príklad EK010921 pre: dodávateľ Ekvia, dátum dodania 1.9.2021). Poverená osoba je povinná rovnaký kód zapísať aj do dodacieho listu, ktorého jednu kópiu si ponechá dodávateľ a jednu Fine Bakery, s. r. o.

Takto označená surovina je pri použití zaznamená do technologického postupu celého výrobku. Pri finalizácii produktu sa výrobok označí kódom pozostávajúcim zo skratky produktu a dátumom dokončenia výrobku (napríklad Br010921 pre: Brownies, dátum finalizácie 1.9.2021) taktiež do technologického postupu ako aj na samotné balenie finálneho výrobku. Technologický postup si podnik Fine Bakery, s. r. o. uschová a zaznamená.

Pri expedícii sa označený výrobok s príslušným kódom zaznamená do dodacieho listu, ktorého jednu kópiu si ponechá podnik Fine Bakery, s. r. o. a druhú distribútor. Pokiaľ bude podnik Fine Bakery, s. r. o. upozornený na nedostatky spojené s kvalitou a bezpečnosťou jej výrobkov, alebo Fine Bakery, s. r. o. sama zistí možné ohrozenie konečného spotrebiteľa, je povinná okamžite iniciovať aktivity na stiahnutie možného nebezpečného výrobku z trhu a od spotrebiteľov.

Vďaka efektívnemu spôsobu zaznamenávania procesu výroby a použiteľnosti surovín je preto podnik Fine Bakery, s. r. o. schopný okamžite reagovať na možné riziká. Každá jedna možná nebezpečná surovina sa zaznamená do Výstražného systému, kde sa uvedie dátum vyhlásenia, typ, názov výrobku, dodací kód, dôvod hlásenia, finálny kód, spotrebiteľ a dátum expedície. Záznamy zo sledovateľnosti (denný výrobný plán, záznamy o miestach distribúcie jednotlivých výrobkov a pod.) sa musia uchovávať minimálne 6 mesiace od ich vzniku.

3.3.5 Stiahnutie z obehu

Za stiahnutie výrobkov z obehu v prípade podozrenia na ohrozenie zdravia spotrebiteľa zodpovedá vedúci výroby. V prípade neprítomnosti ho zastupuje ním poverená osoba, zvyčajne majster cukrár.

Stiahnutie výrobku z trhu uplatňuje výrobca alebo distribútor z dôvodov:

1. výrobok predstavuje priame ohrozenie zdravia konzumenta,
2. výrobok predstavuje potenciálne ohrozenie zdravia konzumenta,
3. výrobok budú pravdepodobne konzumovať senzitívne populačné skupiny (alergici, fenylketonurici, celiatici...)
4. zistil sa problém v kvalite, ktorý má dopad na bezpečnosť výrobku,
5. produkt je nesprávne označený a spotrebiteľ môže byť uvedený do omylu.

3.3.6 Verifikácia stiahnutia výrobkov z obehu

Verifikácia stiahnutia výrobkov z obehu sa realizuje prostredníctvom vykonania simulácie stiahnutia výrokov z obehu. Simulácia stiahnutia výrobkov z obehu sa vykonáva raz ročne. Za simuláciu je zodpovedný vedúci výroby. Zo simulácie je vypracovaná hodnotiaca správa, ktorá obsahuje popis situácie, ktorá vyústila k stiahnutiu výrobkov z obehu, postup realizácie stiahnutia a výsledok stiahnutia (či sa podarilo stiahnuť všetky dotknuté výrobky, či bol dodržaný postup stiahnutia, či postup stiahnutia nie je potrebné aktualizovať, za aký čas sa ich podarilo stiahnuť a pod.).

3.4 Rozhovor – riešenie krízových situácii v podniku

Na zistenie schopnosti riešenia krízových situácii v danom podniku sme využili dotazníkovú metódu. Rozhovor (Príloha č. 1) obsahoval 9 otvorených otázok týkajúcich sa nasledovných oblastí:

- pripravenosť podniku manažérov a zamestnancov na možné krízové situácie

- zostavenie krízových scenárov a plánov
- prekonané krízové situácie v podniku
- zistenie hlavných príčin vzniku krízových situácii

Na zostavené otázky odpovedal samotný konateľ podniku. Bolo zistené, že skúmaný podnik nemá zatiaľ samostatnú pozíciu krízového manažéra. Vzniknuté krízové situácie, podľa stupňa zložitosti rieši vedúci výroby alebo konateľ spoločnosti, čo je pri veľkosti analyzovaného podniku úplne bežné. Vznik samostatnej pozície krízového manažéra by bol pre firmu zbytočne nákladný a neefektívny.

V súvislosti s riešením krízových situácií konateľ podniku uviedol, že podnik v období posledných piatich rokov pôsobenia na trhu, prekonal štyri vážnejšie krízy a niekoľko menej závažných kríz. Z hľadiska vynaložených nákladov, najvážnejšou krízou v podniku bolo vypuknutie pandémie koronavírusu, ktorá postihla celý sektor HoReCa.

Keďže sa nejedná o veľký podnik, nie je založený ani krízový tím, ktorý by pozostával z viacerých osôb. Ako už bolo uvedené vyššie, krízové situácie rieši len vedúci výroby spolu s konateľom podniku.

Ďalej bolo zistené, že podnik má zostavené krízové plány, ktoré sú každoročne revidované a testované. Snaží sa vykonávať aj simulácie krízových situácii, ktoré napomáhajú pripraviť zamestnancov na najpravdepodobnejšie krízové situácie, ktoré môžu v podniku nastať.

Skúmaný podnik predchádza možným krízovým situáciám dodržiavaním HACCP plánu, každoročným preškolením zamestnancov, výberom spoľahlivých dodávateľov energií a surovín, pravidelnými vnútornými auditmi technologických zariadení, vstupnou a výstupnou kontrolou surovín a hotových produktov. Audity sú vykonávané externými pracovníkmi z rôznych audítorských organizácii. Najčastejšie sa jedná o účtovný audit a audit HACCP plánu.

Ako bolo uvedené vyššie, všetci zamestnanci podieľajúci sa na výrobe sú každoročne preškolení interným audítorom, kedy sú oboznamovaní s výskytom možných krízových situácii, ich predchádzaniu a riešeniu. Vedúci výroby, ktorý sa zaoberá krízovým manažmentom, je samostatne preškolený interným audítorom vo väčšom rozsahu ako samotní zamestnanci a spoločne sa podieľajú na revidovaní krízového plánu.

Konateľ firmy napokon priznal, že v súčasnej dobe je v podniku vysoká fluktuácia zamestnancov. Podľa interných záznamov najvyššia za posledné tri roky, čo spôsobuje ťažkosti pri riadení a plánovaní výroby.

Podnik je v súčasnej dobe vysoko závislý od troch veľkých odberateľov a dvoch dodávateľov.

Medzi najhlavnejšie príčiny vzniku kríz v skúmanom podniku patria najmä zlyhanie ľudského faktora a s tým spojený nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, nepochopenie povinností pracovníkov, reklamácie a zlý technický stav výrobnej jednotky.

3.5 Prekonané krízové situácie v podniku

Počas svojho pôsobenia na trhu podnik Fine Bakery prekonal niekoľko vážnych krízových situácii, nižšie sme si priblížili 4 krízové situácie, ktoré spoločnosť najviac postihli.

Krízová situácia číslo 1: Chýbajúce povinné údaje na etikete výrobku

RÚVZ Dunajská Streda pri pravidelnej povinnej kontrole obchodného reťazca Kaufland zistila, že na etikete produktu „bezgluténové lístkové cesto“ hlbokozmrazené, chýbal povinný údaj „po rozmrazení opäť nezmrazovať“. Tento údaj je podľa vyhlášky MPRV SR č. 99/2012 Z. z. o hlboko zmrazených potravinách, povinné uvádzať na všetkých hlbokozmrazených výrobkoch. Keďže zo strany podniku došlo k porušeniu legislatívy, daný výrobok musel byť okamžite stiahnutý z obehu. S chybnou etiketou sa v obehu nachádzalo len niekoľko kusov výrobkov. Stiahnuté však museli byť všetky šarže nachádzajúce sa na filiálkach daného reťazca.

Riešenie: Podnik dal okamžite príkaz na všetky filiálky obchodného reťazca na okamžité stiahnutie výrobkov všetkých šarží z obehu a následný prevoz na centrálny sklad. Podnik si na svoje vlastné náklady musel opätovne priviezť výrobky na prevádzku, kde ich zamestnanci preetiketovali správnymi etiketami.

Následok: Podnik bol povinný uhradiť pokutu stanovenú RÚVZ a taktiež uhradiť poplatky obchodnému reťazcu za sťahované výrobky. Pred novou dodávkou daného produktu, bol podnik povinný dať preveriť akreditovanému orgánu správnosť novej etikety, za príslušný poplatok. Podniku sa navýšili náklady za sťahovanie výrobky z centrálneho skladu odberateľa a opätovné preetiketovanie výrobkov, ktorým sa počas celého procesu znížila doba spotreby.

Dôsledok: Podnik utrpel okrem pokút a finančnej straty aj stratu statusu spoľahlivého dodávateľa, čo malo za následok zhoršené obchodné podmienky pri obchodných rokovaniach na nasledujúci rok.

Krízová situácia číslo 2: Nezaevidovaní zamestnanci v sociálnej poisťovni

Inšpektorát práce Bratislava pri výkone inšpekcie práce na prešetrenie dodržiavania zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní zistil, že dvaja zamestnanci, ktorí vykonávali závislú prácu pre zamestnávateľa Fine Bakery s. r. o. neboli prihlásení do sociálnej poisťovne v čase ich nástupu do zamestnania, ale až dodatočne s dvojmesačným meškaním, to znamená, že svoju prácu vykonávali nelegálne. Fine Bakery má zabezpečenú službu účtovníctva externou firmou, ktorá pochybila pri nahlasovaní zamestnancov do systému sociálnej poisťovne.

Riešenie: Podnik prešetril všetky skutočnosti externej dodávateľskej firmy a spravil nápravné opatrenia na elimináciu vzniku podobných situácii. Podnik vedie evidenciu novoprijatých zamestnancov a potvrdenia o ich registrácii do systému sociálnej poisťovne. Zároveň podnik sankcionoval externú firmu, ktorá bola vinníkom vzniknutej situácie.

Následok: Podniku Fine Bakery s. r. o. bola udelená od Inšpektorátu práce niekoľkotisícová pokuta, za nedodržanie zákona o nelegálnom zamestnávaní, ktorú musel uhradiť do niekoľkých dní.

Dôsledok: Podnik sa dostal na tri roky do registra zamestnávateľov, ktorý vykonávajú nelegálne zamestnávanie a následne mu bolo znemožnené žiadať o dotácie z eurofondov na rekonštrukciu a inováciu výrobných zariadení.

Krízová situácia číslo 3: Výpadok dodávky vody

Pri výkopových prácach zameraných na opravu potoka v Modre, pracovníci firmy BVS omylom porušili vodovodné potrubie. V podniku došlo k okamžitej odstávke pitnej vody a v prevádzke tak nebolo možné pokračovať vo výrobnej činnosti. Dodávka pitnej vody bola obnovená až o 3 dni.

Riešenie: Podnik z tohto dôvodu musel okamžite objednať cisternu s pitnou vodou, ktorá bola pristavená na ďalší deň. Pekáreň musela na túto dobu pozastaviť všetky výrobné procesy.

Následok: Po obnovení dodávky vody bolo potrebné dať laboratórne vyšetriť nezávadnosť pitnej vody.

Dôsledok: Zastavením výrobnému procesu došlo k omeškaniu dodávok objednaných výrobkov, navýšeniu nákladov na vodu ako vstupnú surovinu a poškodeniu mena a dôvery u zákazníkov.

Krízová situácia číslo 4: Vypuknutie pandémie

Po tom ako sa v marci roku 2020 začal na Slovensku rapídne šíriť koronavírus, zatvárali sa neesenciálne obchody, školy, stravovacie zariadenia a rušili sa spoločenské podujatia, začali podniku Fine Bakery prudšie klesať objednávky a podnik mal problém prideľovať prácu svojim zamestnancom.

Riešenie: Manažment podniku zostavil tzv. pandemický plán upravujúci základné prevádzkové podmienky po dobu trvania potreby dodržiavania epidemiologických opatrení na základe prijatých opatrení vládou SR, Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky a Úradom verejného zdravotníctva Slovenskej republiky.

Cieľom pandemického plánu je stanoviť základné prevádzkové podmienky spoločnosti Fine Bakery s.r.o. po dobu trvania pandémie a potreby dodržiavania zákona, protiepidemiologických opatrení a odporúčaní. Krízový plán upravuje iba tie základné prevádzkové podmienky, ktoré sa upravujú oproti štandardným hygienickým, pracovno – právnym a ďalším predpisom. Dokument rešpektuje aktuálne platné opatrenia a rozhodnutia Úradu verejného zdravotníctva SR a predstavuje nadstavbu platných opatrení.

Základné opatrenia:

- pri vstupe do prevádzky bude umiestnený oznam o zákaze vstupu bez rúška/respirátora (podľa platných opatrení)
- pri každom vstupe do prevádzky budú umiestnené dávkovače s dezinfekciou na ruky a tieto budú taktiež v primeranom množstve rozmiestnené po prevádzke (zázemie + výrobná hala).
- zamestnanci a pracovníci sú pravidelne upozorňovaní na dodržiavanie zásady R – O – R (ruky – odstup – rúško). Rúško/respirátor je opatrenie na obmedzenie priestorovej distribúcie kvapôčok telesných tekutín. K tomu patrí aj obmedzovanie nútenej cirkulácie vzduchu vo vnútorných priestoroch. Odstup je opatrenie smerujúce k minimalizácii osobných kontaktov a obmedzovanie skupinových aktivít. Dezinfekcia rúk je opatrenie eliminujúce prenos infekcie z kontaminovaného povrchu na sliznice. Okrem osobnej hygieny ide aj o čistenie kontaktných povrchov a minimalizáciu bodov s frekventovaným dotykom.

- zabezpečí sa dôkladné čistenie priestorov prevádzky ako prevenciu šírenia nákazy COVID-19 podľa usmernenia ÚVZ SR. Zabezpečí sa dostatok dezinfekčných prostriedkov pre osobnú hygienu a dezinfekciu prevádzky, ako aj osobné ochranné prostriedky zamestnancov.
- návštevy sú povolené len po predchádzajúcom dohovore. Každá návšteva sa zaeviduje do Knihy návštev a vyplní Prehlásenie o zdravotnom stave.
- každý novoprijatý zamestnanec podpíše Prehlásenie o zdravotnom stave.
- predaj tovaru je povolený len na rampe, bez vstupu do prevádzky.

Krízové opatrenia:

- zamestnanec je povinný informovať zamestnávateľa o tom, že sa bude zdržiavať na území iného štátu, bez ohľadu stupňa nákazy v danom štáte (semafor).
- zamestnanec je povinný informovať zamestnávateľa o príchode svojho blízkeho príbuzného o príchode z rizikovej krajiny.
- v kanceláriách sa neodporúča používať ventilátory.
- ak sa u zamestnanca objavia príznaky nákazy COVID-19 v priebehu dňa, bezodkladne o tom informuje svojho nadriadeného a odchádza do domácej karantény. Prihlási sa na vykonanie PCR testu cez www.korona.gov.sk. Ďalší postup z hľadiska diagnostiky a liečby konzultuje zamestnanec so svojim lekárom. Zamestnanec zostáva v domácej karanténe až do úplného uzdravenia.

Následok: Podnik Fine Bakery sa snažil zo všetkých síl, zmierniť šírenie koronavírusu aspoň v rámci svojej prevádzky. Bohužiaľ tak ako v rámci celého Slovenska, neboli v niektorých prípadoch opatrenia brané pozitívne a spoločnosť dávala jasne najavo svoju nespokojnosť, museli aj manažéri v pekárni bojovať s nerešpektovaním základných aj krízových opatrení v prevádzke.

Dôsledok: Kvôli zatváraniu prevádzok a hraníc, podnik pocítil pokles objednávok až o 60 %. Keďže podnik nedokázal prideliť zamestnancom prácu, bol nútený znížiť niektorým zamestnancom úväzky a časť z nich prepustiť. Časť mzdových nákladov podnik pokryl dotáciami z prvej pomoci od štátu. Našťastie tento pokles objednávok bol len dočasný a trval iba pár mesiacov. Pekáreň sa snažila zmeniť svoju stratégiu a začala sa viac orientovať na maloobchodné esenciálne prevádzky a internetové obchody, ktoré boli stále otvorené a nepocítili dopady pandémie. Podniku Fine Bakery pomohla prežiť dlhoročná spolupráca s odberateľom Kaufland v. o. s., ktorý naopak svoje objednávky zvyšoval.

4 Diskusia

V tejto kapitole diplomovej práce sme sa venovali návrhom a odporúčaniam na zlepšenie fungovania podniku Fine Bakery s. r. o. a jeho pripravenosti na možné budúce krízové situácie.

Spoločnosť Fine Bakery plánuje ďalej rozširovať svoje služby aj pre ďalších zákazníkov a týmto spôsobom chce upevňovať a zlepšovať svoje postavenie na trhu. Svoj cieľ môže dosiahnuť najmä tak, že bude disponovať kvalifikovanými zamestnancami s dostatočným vzdelaním a praxou.

Okrem kvalifikovaného a v odbore vzdelaného personálu môže svoju pozíciu na trhu upevniť aj nákupom surovín, ktoré budú podrobované dostatočnej vstupnej kontrole, výrobným procesom založeným na tradičných receptúrach a v neposlednom rade dodržiavaním a kontrolou nastavených bezpečnostných štandardov počas výrobného procesu, skladovania a distribúcie svojich výrobkov. Zároveň je potrebné aby bol podnik vybavený kvalitnou infraštruktúrou a vybavením prevádzky. Nesmie pritom zabúdať na dodržiavanie platných legislatívny predpisov a noriem v oblasti bezpečnosti potravín.

Podľa Feldmana (2018), je najväčším problémom počas krízy alebo katastrofy byť zaskočený, nepripravený a bez plánu krízového riadenia. Pre každú organizáciu je preto nevyhnutné vypracovať funkčný plán prevencie a riadenia krízových situácii. Z toho dôvodu hodnotíme pozitívne pripravenosť podniku Fine Bakery s. r. o. na možné vzniknuté krízové situácie. Pekáreň má zostavené funkčné krízové plány, ktoré sú každoročne revidované a testované. Zamestnancom pri zvládaní krízových situácii napomáhajú simulácie najpravdepodobnejších krízových situácii, ktoré môžu v podniku nastať.

Aby podnik čo najmenej utrpel dôsledkami kríz snaží sa im najmä predchádzať dôsledným dodržiavaním HACCP plánu, systému manažérstva potravín a každoročným preškolením zamestnancov, výberom spoľahlivých dodávateľov a pravidelnými vnútornými auditmi.

Pozitívne hodnotíme, že na to, aby podnik dosahoval stabilitu aj v budúcnosti, využíva preventívne krízové riadenie, ktoré prebieha počas normálneho riadenia organizácie. Ako tvrdí

Klein (2020), dokáže definovať potenciálne hrozby ešte predtým, než sa z nich stanú hrozby reálne.

V prípade vypuknutia krízovej situácie a vyvedenia podniku z krízy, by bolo vhodné vo Fine Bakery s. r. o., a to aj napriek jeho veľkosti, obsadiť pozíciu krízového manažéra spolu s menším krízovým tímom. Rovnako ako Anderson (2018) odporúčame, aby išlo o manažéra, ktorý preukáže sebadôveru, udrží jasnú víziu pomocou cieľavedomého riadenia. Bell (2018) dodáva, že informácie ktoré bude poskytovať by mali byť transparentné a relevantné. Podľa Pohla a kol. (2020) je primárnou úlohou krízového manažmentu identifikovať konkrétne opatrenia, ktoré je potrebné vykonať pred a po vzniku krízy, a taktiež ide o ochranu imidžu organizácie. Takéto vedenie ľudí napomôže podniku úspešne riadiť budúce krízy a krízové situácie. Konateľ by sa tak odbremenil od operatívnych rozhodnutí a získal by viac priestoru na strategickejšie plány pre podnik.

Podnik Fine Bakery s.r.o. trpí vysokou fluktuáciou zamestnancov, čo spôsobuje ťažkosti pri riadení a plánovaní výroby. Vysoká fluktuácia zároveň zvyšuje náklady na zaúčanie nových zamestnancov a zvyšuje riziko reklamácii. Medzi najčastejšie dôvody odchodu zamestnancov patrí nízka mzda, vysoká fyzická náročnosť práce a nemožnosť kariérneho rastu. Prevádzka pekárne Fine Bakery sa zároveň nachádza uprostred dvoch krajských miest (Bratislava a Trnava), a aj v blízkosti dvoch okresných miest (Pezinok a Senec) čo taktiež napína konkurenčné prostredie a prispieva k fluktuácii. Odporúčame preto podniku zvýšiť príplatky pre zamestnancov, zabezpečiť zaujímavé školenia na zvyšovanie kvalifikácie a poskytnúť určitú formu benefitov. Zároveň sa viac zamerať na duálne zamestnávanie študentov a „vychovávať“ si budúcich zamestnancov priamo v podniku.

Pri uskutočňovaní interných a externých auditov v podniku patrili medzi najčastejšie nezhody zlý technický stav zariadenia a budovy, ktorú má pekáreň v prenájme. Budova pekárne bola postavená v roku 1992, jej pôvodný majiteľ sa technickému zhodnoteniu a opravám nevenuje, preto sa priestor výroby dostal do znehodnoteného stavu. Pre podnik by bolo výhodné budovu pekárne odkúpiť od súčasného vlastníka. K tejto nemalej investícii by mu dopomohli dotácie z eurofondov, vďaka ktorým by vedel urobiť nevyhnutné opravy a nakúpiť nové technológie do výrobnej haly. Vďaka týmto krokom by zautomatizoval výrobu a znížil tak vstupné náklady svojich výrobkov a prispel by k väčšiemu pohodliu svojich zamestnancov.

Aktuálna situácia na trhu poznačila stále pretrvávajúca pandémia a vojenský konflikt na Ukrajine. To komplikuje podniku činnosť, najmä z hľadiska neustále sa zvyšujúcich nákladov

na dopravu, energie, pohonné hmoty a vstupné suroviny. Len v prvom štvrťroku 2022 nastalo zvýšenie vyššie spomenutých komodít v priemere o 10 %. Podnik tak zápasí s neustálym prehodnocovaním predajných cien svojich produktov, na čo nadväzuje nespokojnosť odberateľov a zdĺhavé rokovania ohľadne zmeny zmluvných podmienok. Uvedené má za následok najmä to, že podnik uzatvára kontrakty s najväčšími odberateľmi na obdobie nie kratšie ako 1 rok a v zmluve nie je vyriešená otázka inflácie. Vyriešením takejto situácie by mohlo byť zmluvné ustanovenie tzv. inflačná doložka, ktorá by pružne reagovala na prudké zmeny cien na trhu. Zároveň odporúčame podniku, aby sa snažil rozšíriť svoje portfólio dodávateľov aj v susedných krajinách a znížil tak možné riziko prudkého zvýšenia cien.

Pri získavaní nových zákazníkov by podnik mohol využiť interného marketingového špecialistu alebo spoluprácu s reklamnou agentúrou. Je niekoľko možností ako zvýšiť povedomie o značke a produktoch Fine Bakery s.r.o. V prvom rade ide o jasné určenie komunikačnej stratégie pre značky, či už ide o lokálny trh alebo trhy v zahraničí, samozrejme s dôsledným zameraním aktivít na B2C alebo B2B zákazníkov. Stratégia by mala pozostávať z nastavenia imidžových atribútov, ktoré chcú značky komunikovať ako napríklad „moderná pekáreň s dlhoročnou tradíciou celiatickej výroby“ pre Pekáreň Harmónia, a „produkty šité na mieru pre všetky sezóny“ pre Tante Hannis. Z pohľadu veľkovýroby, skladovania a nastavenia doručovacej logistiky, tiež nákladov na marketing, sú pre Fine Bakery viac zaujímavý biznis zákazníci, ktorí produkty distribuujú ďalej koncovým zákazníkom. Pre nich sú potrebné špeciálne kampane s odlišnými dôvodmi kúpy, okrem ponuky na mieru je to aj spoľahlivosť v dodávkach, dodržiavanie pravidiel certifikátov bezpečnosti potravín alebo kvalita a pôvod surovín. Toto sú témy, ktoré je možné komunikovať všeobecne, ale aj adresne, cez rôzne komunikačné kanály podľa cieľovej skupiny. Všeobecne však možno povedať, že do istej miery je možné využiť viaceré spôsoby komunikácie online spôsobmi. Marketingový špecialista alebo agentúra by sa tak mohli zamerať na propagáciu značky a produktov cez sociálne siete Facebook, Instagram, pre biznisových zákazníkov viac cez LinkedIn. Cez sociálne siete je tak možné komunikovať nielen konkrétne produkty, akcie, ale aj konkrétne imidžové atribúty. Sociálne siete pomáhajú hľadať a získavať aj nových zákazníkov, prezentovať kampane a aj slúžia ako katalóg produktov. Aby fungovali, je však nutné vyčleniť pravidelný rozpočet, ktorý do kampaní podnik investuje, či už pri smerovaní na e-shop Pekárne Harmónia s cieľom konečného nákupu alebo hľadania partnerov alebo ako získavanie publika pre Tante Hannis a hľadania cieľovej skupiny zástupcov obchodných oddelení rôznych potravinových reťazcov alebo food logistov, ktorí zásobujú HoReCa prevádzky.

Ďalšou možnosťou sú výkonnostné online kampane (Google Ads, PPC kampane, Youtube reklamy) so zameraním na získavanie biznis partnerov. Aj prostredníctvom týchto kampaní je možné propagovať konkrétne produkty alebo imidžové atribúty atraktívne pre potenciálnych biznis partnerov. Ďalšie možnosti využitia aktivít marketingového špecialistu smerujú k zjednoteniu vizuálov a propagačných materiálov pre jednotlivé značky, budovanie jednoznačných identifikátorov značky a zefektívňovaniu webových stránok, ktoré sú základom prezentácie oboch značiek. Medzi ďalšie aktivity by patrilo aktívne mapovanie trhu, konkurencie, tiež umiestnenia a prezentácie jednotlivých produktov vrátane obalov etikiet. Ďalšou témou pre zastrešenie je pozitívne PR pre značky ako zamestnávateľa, ale aj ako zodpovedného výrobcu cukrárenských a pekárenských produktov. Zaujímavou možnosťou je využitie promo materiálov svojich biznis partnerov ako sú katalógy a letáky, ale aj možnosť outdoor reklamy pri miestach predaja

Fine Bakery s. r. o. si za svoju dvanásťročnú podnikateľskú činnosť prešiel niekoľkými krízami. Niektorí autori, venujúci sa výskumu podniku v období po kríze ako napr. Bundy a kol (2017) tvrdia, že toto obdobie organizácie brzdí a musia sa odkloniť od ich hlavnej podnikateľskej činnosti a venovať sa riešeniu kríz. Musíme sa, ale prikloniť k názoru Wanga, Liu, Qiana a Parkera (2020), ktorí zastavajú názor, že krízy vedú k posilneniu učenia a potenciálne k základu pre ďalší rast a rozvoj organizácii. Dá sa konštatovať, že každá krízová situácia zlepšila v pekárni krízové riadenie a spôsobila, že podnik sa stával adaptabilnejší a flexibilnejší.

Záver

Súčasní podnikatelia, zažívajú čoraz náročnejšie časy a je takmer nemožné predpovedať budúci vývoj podnikateľskej situácie. Krízy môžu vzniknúť z interného alebo externého prostredia, môžu byť predvídateľné alebo úplne nečakané. Môžeme teda predpokladať, že čoraz viac podnikov sa stretá s krízou a krízovými situáciami na ktoré musí flexibilne reagovať. Ako tvrdia niektorí autori, nie je otázkou či podnik postihne kríze ale kedy. Preto by podniky nemali podnecovať kvalitnú prípravu na krízové situácie, ktorá im pomôže sa z krízy dostať rýchlejšie a s menšou ujmou.

Cieľom diplomovej práce bolo identifikovať možné oblasti vzniku krízových situácii vo vybranom podniku, ktorý vyrába hlbokozmrazené torty a bezlepkové pečivo. Zanalyzovať pripravenosť manažérov a zamestnancov na krízové situácie, uviesť konkrétne príklady týchto situácii a posúdiť schopnosť podniku vyrovnať sa s krízami. Na dosiahnutie cieľa práce sme najprv vypracovali prehľad aktuálnej literatúry s témou krízového manažmentu, krízového riadenia a jeho využitie v praxi od renomovaných autorov. Problematika krízového manažmentu sa zaoberá riadením krízových situácii. Ide najmä o krízové opatrenia, ktoré zamedzujú vzniku kríz, odhaľujú a identifikujú ich možné príčiny, predvídajú nepriaznivý vývoj podniku, stanovujú plány a postupy k náprave s čo možno najmenším dopadom na podnik. Vzhľadom na to, že každá krízová situácia je osobitná, neexistuje žiadny univerzálny návod na jej riešenie. Preto je potrebný špecifický prístup krízového manažmentu, ktorý dokáže aplikovať všeobecné znalosti do praxe.

Následne sme vykonali analýzu makroprostredia pomocou PEST analýzy a Porterovým modelom piatich síl. Pri analýze mikroprostredia podniku Fine Bakery s. r. o. sme využili SWOT analýzu a pomocou syntézy sme zistili, že skúmaný podnik by sa mal zamerať na defenzívnu stratégiu. V krátkosti sme si rozobrali najčastejšie krízové situácie s ktorými sa podnik stretáva a má na vypracované krízové plány, ktoré musia byť neustále aktualizované. Bližšie sme sa pozreli aj na štyri vážnejšie krízové situácie, ktoré podnik už prekonal. Potrebné dáta sme zhromaždili z rozhovoru s konateľom spoločnosti, so zamestnancami a z vlastných pozorovaní.

Prostredníctvom uvedených analýz sme zistili, že podnik si je vedomý hlavných príčin vzniku kríz v podniku, ktorými sú zlyhania ľudského faktora spôsobeného vysokou

fluktuáciou, zhoršený stav budovy a technického vybavenia, výpadok zásobovania, energií a pod. Preto sa im snaží predchádzať najmä pomocou krízových plánov, interných porád a neustáleho preškoľovania zamestnancov. Najdôležitejším nástrojom v predchádzaní krízových situácii je systém bezpečnosti manažérstva bezpečnosti potravín, ktorý podnik musí dodržiavať.

Pomocou indukcie sme v poslednej kapitole vypracovali návrhy opatrení, ktoré by eliminovali slabé stránky pekárne. Aj napriek tomu, že sú dané riešenie finančne náročnejšie, sú nevyhnutné pre úspešné fungovanie, rast a zlepšovanie podniku.

Zoznam použitej literatúry

1. ALJUHMANI, H. Y., & EMEAGWALI O. L., 2017. *The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector,* International Review of Management and Marketing 7(3), pp.50-60. Dostupné z: www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/4396.
2. ANDERSON, L., 2018. *Leadership During Crisis: Navigating Complexity and Uncertainty*. Leader to Leader, 2018 (90), pp. 49-54. Dostupné z: doi.org/10.1002/ltl.20389.
3. ANTUŠÁK, E. 2010. *Krizový management: Hrozby, krize, příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR. 396 s. ISBN: 978-80-7357-488-8.
4. ANTUŠÁK, E. a VILÁŠEK, J. 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
5. BELL, S. J. 2018. *Learning from crucible moments: To become better crisis leaders.* AALL SPECTRUM. Dostupné z: dx.doi.org/10.17613/M6VX06320
6. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Praha: Computer press, 2006, 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
7. BÍLEK, P. 2007. *Krízové stavy a stratégie* - príspevok z konferencie. Herľany : TU KE, 775 s.
8. BOIN, A., KUIERS, S., & OVERDIJK, W. 2013. *Leadership in times of crisis: A framework for assessment.* International Review of Public Administration, 18(1), 79–91. Dostupné z: doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241.
9. BUNDY, J., PFARRER, M., SHORT, C., & COOMBS, W. 2017. *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*. Journal of Management, 43(6), 1661–1692. Dostupné z: doi.org/10.1177/0149206316680030.
10. COOMBS, T. 2022. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. University of central Florida. ISBN 978-1-0718-1664-6.
11. COOMBS, W. 2015. *The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research.* Business Horizons, 58(2), 141–148. Dostupné z: doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003
12. COOMBS, T., & HOLLADY, S. J. 2012. *The handbook of crisis communication.* New York: Wiley. ISBN: 978-1-444-35651-9

13. DEMIROZ, F., KAPUCU, N. 2012. *The role of leadership in managing emergencies and disasters. European Journal of Economic and Political Studies*. Vol. 5. Issue 1. pp. 91-101. ISSN 1471-9037.
14. DIRANI, K. M., ABADI, M., ALIZADEH, A., BARHATE, B., GARZA, R. C., GUNASEKARA, N., MAJZUN, Z. 2020. *Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic*. Human Resource Development International, 1–15. Dostupné z: doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078.
15. DONELLY, J., 2019. *Deep Changes to Traditional News*. In: R. Culp, ed. The New Rules of Crisis Management. s.l.:RockDove Solutions, pp. 15-17.
16. FERNANDEZ, A. A., & SHAW, G. P. 2020. *Academic ledaership in a time of crisis: The coronoavirus and covid-19.* Journal of Leadership Studies, 14. Dostupné z: doi.org/10.1002/jls.21684.
17. FINK, S. 2000. *Planning for the Inevitable.* American Management Assocation, 2000. ISBN 978-0-595-09079-2.
18. FRANDSEN, F., & JOHANSEN, W. 2020. *Advice on Communicating During Crisis: A Study of Popular Crisis Management Books*. International Journal of Business Communication, 57(2), 260-276. Dostupné z: doi.org/10.1177/2329488419883002.
19. GEIER, M. T. 2016. *Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, performance beyond expectations?* Journal of Leadership and Organizational Studies, 23(3), 234–247. Dostupné z: doi.org/10.1177/1548051815627359.
20. GOZORA V. 2017 *Krízový manažment.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788075528056.
21. HARAZIN, L. et al., 2018. *Modelové scénáře pro vybrané zátěžové situace: Model scenarios for selected stress situations: monografie*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze. ISBN 978-80-7251-489-2.
22. HERBANE, B. 2010. *Small business research–Time for a crisis-based view*. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship. ISSN 0258-0543
23. HERBANE, B. 2014. *Information Value Distance and Crisis Management Planning.* SAGE Open.4(2), 1-10. Dostupné z: doi.org/10.1177/2158244014532929.
24. HOLLADAY, S., & COOMBS, W. 2013. *Successful prevention may not be enough: A case study of how managing a threat triggers a threat*. Public Relations Review, 39(5), 451–458. Dostupné z: doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.06.002.

25. CHAPMANN, C., & WARD, S. 2011. *How to manage project opportunity and risk.* London: Wiley 2011. ISBN: 978-0-470-68649-2.
26. JOHANSEN, W., AGGERHOLM, H. K., & FRANDSEN, F. 2012. *Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations.* Public Relations Review, 38(2), 270-279. Dostupné z: doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008.
27. KADÁROVÁ, J. 2009. *Udalostný prístup k podnikovej kríze*. In Manažment v teórii a praxi., roč. 4, č. 3-4, s. 59-65. ISSN 1336-7137.
28. KAPUCU, N., & USTUN, Y. 2018. *Collaborative crisis management and leadership in the public sector*. International Journal of Public Administration, 41(7), 548–561. Dostupné z: doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819.
29. KELEMEN, T. K., MATTHEWS, S. H., & BREEVAART, K. 2020. *Leading day-to-day: A review of the daily causes and consequences of leadership behaviors.* Leadership Quarterly, 31(1), 101344. Dostupné z: doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101344.
30. KHODARAHMI, E. 2009. *Crisis management. Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), 523-528. Dostupné z: doi:10.1108/09653560911003714.
31. KISLINGEROVÁ, E. 2010. *Podnik v časech krize*. Praha : Grada, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
32. KLEIN, Š. 2020. *Firma v krizi*. Velký Třebešov: Panfico, 312 s. ISBN 978-80-270-7778-6.
33. LABAS, D. 2017. *The impact of organizational crisis preparedness on firm business performance*. Trziste = Market, 29(1), 75. Dostupné z: www.ceeol.com/search/article-detail?id=545455
34. McNULTY, E. J., MARCUS, L. J., & HENDERSON, J. M. 2019. *Every leader a crisis leader? Prepare to lead when it matters most.* Leader to Leader, 33–38. Dostupné z: doi.org/10.1002/ltl.20470
35. MATULČÍKOVÁ, M., SRNA, O. 2011. *Krízový manažment.* Ekonóm, 2002, 326 s., ISBN 80-225-1595-7.
36. MIKUŠOVÁ, M. 2017. *Crisis management.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava. Series of Economics Textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, vol. 27. ISBN 978-80-248-4101-4.

37. OLSSON, E. 2014. *Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 22(2), 113–125. Dostupné z: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12047.
38. PALAŠČÁKOVÁ, D. a kol., 2011. *Krízový manažment v ekonomike.* Košice: Technická univerzita, Ekonomická fakulta.2011. ISBN 978-80-8086-190-2.
39. POLLARD, D., & HOTHO S. 2006. *Crises, scenarios and the strategic management process. Management Decision, 44*(6), 721-736. Dostupné z: doi.org/10.1108/00251740610673297.
40. REGESTER, M., & LARKIN, J. 2005. *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice* (3rd ed.). London: Kogan Page. ISBN 0-8494-4382-0.
41. ROHRICH, R. J., HAMILTON, K. L., & CHUNG, K. C. 2020. *Crisis Leadership. Plastic and Reconstructive Surgery*, 146(6), 1433–1434. Dostupné z: doi.org/10.1097/PRS.0000000000007388.
42. ŠIMÁK, L. 2016. *Krízový manažment vo verejnej správe.* Žilina : FŠI ŽU, 2004. 247 s. ISBN 80-88829-13-5.
43. STAUPE - DELGADO, R., & KRUKE, B. I. 2017. *Preparedness: Unpacking and clarifying the concept.* Journal of Contingencies and Crisis Management, 26(2), 212-224. Dostupné z: doi.org/10.1111/1468-5973.12175.
44. SVOBODA, V. 2009. *Public relations moderně a účinně: 3., rozšířené a aktualizované vydání*. Vyd. 3. Praha 7: Grada Publishing, a. s., 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
45. ŠALAGA, V. 2009. *Riadenie podniku v čase krízy*. In Podniková ekonomika a manažment. roč. 4, č. 1-2, s. 46-51. ISSN 1336-5878.
46. TEO, W. L., LEE, M., & LIM, W. S. 2017. *The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis.* Journal of Contingencies and Crisis Management, 25, 136–147. Dostupné z: doi.org/10.1111/1468-5973.12179.
47. VEBER, J. 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
48. WALKER, W. E., GIDDINGS, J., & ARMSTRONG, S. 2011. *Training and learning for crisis management using a virtual simulation/gaming environment.* Cognition, Technology & Work, 13(3), 163-173. Dostupné z: doi:10.1007/s10111-011-0176-5.
49. WANG, B., LIU, Y., QIAN, J. & PARKER, S. 2020. *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*. Applied Psychology, 70(1),pp.16-59. Dostupné z: doi.org/10.1111/apps.12290.

50. ZAPLETALOVÁ, Š. 2012. *Krizový management podniku pro 21. století* vyd. Praha: Ekopress. 2012. ISBN 9788086929859.
51. ZUZÁK, R. 2008. *Z podnikových krizí k vítězství: kdy je krize příležitost.* 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. 166 s. ISBN 9788087197011.
52. ZUZÁK, R. a KÖNIGOVÁ M. 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Internetové zdroje

1. CUNNINGHAM, J. 2020. *Crisis means "decide" in Greek*. Medium [online] Dostupné z: cunningham-jeff.medium.com/crisis-means-to-decide-in-greek-1299caf98a14.
2. FAISAL, A., ALBRECHT, J. & COETZEE, W. 2020. *Renegotiating organisational crisis management in urban tourism: strategic imperatives of niche construction.* [online] Emerald Insight. Dostupné z: www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJTC-11-2019-0196/full/html.
3. FELDMAN, B., 2018. 5 *Principles for Crisis Management in the Digital Age* [online]. Dostupné z: www.prweek.com/article/1455625/5-principles-crisis-management-digital-age.
4. HAYES, A. 2021. *Crisis Management* [online]. Investopedia. Dostupné z: www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp.
5. KLEFFNER, A., 2015. *Don't be caught in a panic: Crisis management tune-ups are essentia.* [online]. Dostupné z: www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/dont-be-caught-in-a-panic-crisis-management-tune-ups-are-essential/article27543709/.
6. MOLTENI, N. 2021. *Leadership in times of crisis: what abilities make a difference?* [online]. Page Executive. Dostupné z: www.pageexecutive.com/advice/topics/executive-talent/leadership-times-crisis-what-abilities-make-difference.
7. POHL, D., BOUCHACHIA, A., & HELLWAGNER, H. 2020. *Active Online Learning for Social Media Analysis to Support Crisis Management* [online]. IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, Knowledge and Data Engineering, IEEE Transactions on, IEEE Trans. Knowl. Data Eng, 32(8), 1445–1458. Dostupné z: doi-org.proxy.lib.ltu.se/10.1109/TKDE.2019.2906173

8. RUSSELL, J. 2020. *Leading in times of crisis* [online]. Forbes. Dostupné z: www.forbes.com/sites/joyceearussell/2020/07/26/leading-in-times-of-cri-sis/?sh=7d010f06ed2d.
9. WITTMANN, A. 2020. *Crisis management: a guide for business leaders* [online]. Brainyard. Dostupné z: www.netsuite.com/portal/business-benchmark-brainyard/industries/articles/cfo-cen-tral/crisis-management.shtml.

Prílohy

Príloha č. 1: Dotazník

Rozhovor – riešenie krízových situácii v podniku

Podrobnosti o rozhovore

Názov spoločnosti: Fine Bakery s.r.o. Dátum: 25. 02. 2022

Respondent: Ing. Karol Kirschner - konateľ

Opytujúci: Bc. Kristína Lévaiová

Zoznam otázok

Otázka č. 1: Má Váš podnik zamestnanca určeného na riešenie krízových situácii? Ak áno, kto ním je?

Otázka č. 2: Koľko krízových situácii prekonal Váš podnik za posledných 5 rokov pôsobenia na trhu?

Otázka č. 3: Má Váš podnik zostavený krízový tím na riešenie krízových situácii?

Otázka č. 4: Využívate na riešenie krízových situácii vopred zostavené krízové scenáre a plány?

Otázka č. 5: Snaží sa Váš podnik predchádzať krízovým situáciám? Ak áno, akým spôsobom?

Otázka č. 6: Vykonávate pravidelné školenia zamestnancov, ktorí sa zaoberajú riešením krízových situácii?

Otázka č. 7: Zápasí Váš podnik s vysokou fluktuáciou zamestnancov?

Otázka č. 8: Ste závislý na niekoľkých veľkých odberateľoch a dodávateľoch?

Otázka č. 9: Aké sú podľa Vášho názoru najhlavnejšie príčiny vzniku krízových situácii vo Vašom podniku?